



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

25 No 130

## LA ADMINISTRACION INTEGRAL EN LA DIRECCION DE LOS GRUPOS HUMANOS.

### Seminario de Investigación

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N:

*Rosa María León Martínez*

*Margarita Cué Martínez*

Asesor: Lic. Fernando Kuri Santiago



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

### PROLOGO

### INTRODUCCION

- I. Desarrollo de la Administración
  - 1.1. Tipos de Administración
  - 1.2. Concepto moderno de la Administración
  - 1.3. Papel de la Administración en el futuro
  - 1.4. La Administración como ciencia práctica, normativa, del deber ser, subordinada, formal.
- II. El proceso Administrativo y el Desarrollo Integral
  - 2.1. Planeación - Desarrollo Integral
  - 2.2. Organización - Desarrollo Integral
  - 2.3. Dirección - Desarrollo Integral
  - 2.4. Control - Desarrollo Integral
- III. Desarrollo Organizacional e Integral
  - 3.1. Conceptos generales del Desarrollo Organizacional
    - 3.1.1. Antecedentes
    - 3.1.2. Escuelas
    - 3.1.3. Indole del Desarrollo Organizacional
    - 3.1.4. Filosofía del Desarrollo Organizacional
    - 3.1.5. Definiciones del Desarrollo Organizacional
    - 3.1.5. Características del Desarrollo Organizacional
  - 3.2. Aplicación del Desarrollo Organizacional
    - 3.2.1. Metas
    - 3.2.2. Responsabilidades y Autoridades
    - 3.2.3. Enfoque
  - 3.3. Elementos principales del Desarrollo Organizacional
    - 3.3.1. Necesidades del Desarrollo Organizacional

- 3.3.2. Proceso del Desarrollo Organizacional
  - 3.3.3. Recopilación de datos
  - 3.3.4. El diagnóstico de las organizaciones
  - 3.3.5. Intervención activa
  - 3.3.6. La tecnología del Desarrollo Organizacional
  - 3.3.7. Objetivos del Desarrollo Organizacional
  - 3.3.8. Conflictos del Desarrollo Organizacional
  - 3.3.9. Pasos para implantar el Desarrollo Organizacional
  - 3.4. Conceptos generales del Desarrollo Integral
    - 3.4.1. Definiciones del Desarrollo Integral
    - 3.4.2. Elementos o principios del Desarrollo Integral
  - 3.5. Aplicación del Desarrollo Integral.
    - 3.5.1. Aplicación del Desarrollo Integral a empresas grandes
    - 3.5.2. Aplicación del Desarrollo Integral a empresas pequeñas y medianas
  - 3.6. Elementos principales del Desarrollo Integral
    - 3.6.1. Necesidad del Desarrollo Integral
    - 3.6.2. Objetivos del Desarrollo Integral
    - 3.6.3. Pasos para implantar el Desarrollo Integral
  - 3.7. Diferencias entre el Desarrollo Organizacional y el Desarrollo Integral
- IV. El Desarrollo Integral en la función de personal
- 4.1. Conceptos generales
  - 4.2. Políticas básicas de personal
    - 4.2.1. Reclutamiento
    - 4.2.2. Selección
    - 4.2.3. Contratación
    - 4.2.4. Inducción

V. El Desarrollo Integral como motor de la Administración actual

- 5.1. Importancia del Desarrollo Integral en la Administración actual.
- 5.2. Fundamentos del Desarrollo Integral
- 5.3. Objetivos del Desarrollo Integral
- 5.4. Repercusiones del Desarrollo Integral

VI. Caso práctico

- 6.1. Estructura actual
- 6.2. Reestructuración administrativa integral
- 6.3. Conclusiones del Caso Práctico

VII Conclusiones generales

Bibliografía.

## P R O L O G O

Como alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración, venimos desde mediados de nuestra carrera, sintiendo la necesidad de realizar nuestra tesis con dos objetivos primordiales:

- 1o. Adecuar la administración a las características y necesidades reales de las empresas en nuestro país.

Ya que es verdaderamente impresionante que la mayoría de textos utilizados como guías a través de nuestra formación profesional fueron obras administrativas que no se adaptan a las realidades y necesidades de las empresas formadas en el ámbito empresarial de nuestro país. Es entonces cuando los profesionistas egresamos de la Universidad llevando una idea un tanto cuánto equivocada con la realidad de aplicación de la administración.

A través de nuestra investigación utilizamos técnicas administrativas tradicionales, extrayendo de ellas lo mejor de su aplicación y cuando combinamos el nuevo enfoque administrativo integral se facilitó la aplicación de la administración, debido más que nada a basarnos en las necesidades y recursos reales de las organizaciones.

- 2o. Aplicar la administración integral como elemento de ayuda y asesoría a cualquier tipo de empresa.

Otra de las cuestiones que más nos impresionó en nuestra formación profesional, fue notar la poca literatura que existe con relación a las empresas pequeñas y medianas y la existente está fuera de toda realidad ya que se basa en empresas nacidas en el extranjero cuyas condiciones son completamente diferentes a las de nuestro país.

Al tener entonces la oportunidad de vivir la realidad de estas empresas y de tratar de aplicar los métodos administrativos tradicionales a su estructura, fracasamos, es por esto, que decidimos modificar a la administración no en esencia, sino en enfoque, es decir que sus métodos fuesen más accesibles y aplicables a los recursos y necesidades de estas organizaciones sin olvidarnos lógicamente de su aplicación a cualquier otro tipo de organización.

Al tener la oportunidad a través de nuestro seminario de llevar a cabo nuestros objetivos, presentamos esta tesis, desarrollada con mucho cariño y ahínco. Tratamos además de que el estudio realizado fuese de lo más profesional, ya que a través de ella y con ella fuimos aprendiendo la verdadera esencia de administrar.

## INTRODUCCION

Una vez canalizados nuestros objetivos y definidas nuestras políticas presentamos la tesis dividida en seis temas o capítulos los cuales consideramos esenciales en el desarrollo de esta investigación.

En el primer tema tocamos someramente la evolución de la administración desde sus incipientes inicios hasta los clásicos cuyos aportes fueron definitivos.

Partimos entonces a un concepto nuevo o moderno de Administración y el papel que desempeñará la misma en el futuro combinándola con los orígenes de cambio que determinan la vida social.

En el segundo tema fincamos y ubicamos a la Administración como ciencia y mencionamos por primera vez en la investigación al Desarrollo Integral y su interrelación con el proceso administrativo.

En el tercer tema profundizamos en el concepto del Desarrollo Integral, comparándolo al Desarrollo Organizacional, enumerando sus elementos, objetivos y ventajas, dando ciertas pautas en su aplicación a las organizaciones.

El cuarto tema se convierte en una profundización del Desarrollo Integral a una área específica de la administración (personal) debido a su importancia en la socialización de las organizaciones.

El desarrollo del quinto tema es la reafirmación del Desarrollo Integral, ubicándola además como motor de la administración explicando sus fundamentos y objetivos finales.

En el sexto tema aplicamos la teoría a la práctica, utilizando a una empresa pequeña cuyas características nos permitieron aplicar los elementos del Desarrollo Integral para mejorar su administración.

Queremos agradecer a todos los integrantes de COLORCALCA DE MEXICO, S.A., (empresa a la cual le aplicamos nuestros nuevos conceptos) - el habernos permitido conocer este tipo de organización y darnos la oportunidad de trabajar con ellos. Un reconocimiento muy espe-



cial al administrador, dueño de la empresa, administrador empírico al fin, pero cuya experiencia y temple dan ejemplo de un profesionalismo sin comparación.

Estando por último concientes de que no inventamos el "hilo negro" que nuestra investigación presenta ciertas fallas, sin embargo, al mismo tiempo estamos orgullosas de su desarrollo debido a que tocamos temas que pueden con la ayuda de más estudio e investigación - abrir las puertas a la mejoría de la administración en cualquier grupo humano u organización.

Finalmente, un agradecimiento muy especial a la Facultad de Contaduría y Administración y a los profesores que pusieron un grano de esperanza y de inconformidad profesional, con lo cual buscan estudiar y mejorar la formación del futuro de nuestro país.

# 1 DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION

## 1.1. Antecedentes

El hombre primitivo, al percatarse de sus limitaciones para sobrevivir como individuo aislado, se une a otros para multiplicar sus fuerzas y defenderse contra los animales salvajes por los cuales era continuamente atacado.

Es así como se inicia una auténtica organización, desde el momento en que se emplea un esfuerzo común coordinado en función del instinto del hombre, para lograr su objetivo prefijado, como era el de cazar animales para sobrevivir con su carne.

Como consecuencia de la unión del individuo en grupo, se deduce que el período neolítico le siguen el pastoreo y la agricultura, que florecen bajo la dirección de un jefe; y aún cuando no se haya delimitado muy claramente su autoridad, ésta se encuentra primero en el más fuerte y bravo y después en el más viejo y sabio, en cuyo alrededor se desarrolla el grupo familiar, el clan y la tribu, es decir el patriarcado.

El hombre empezó a participar de las ventajas que tenía el dirigir sus esfuerzos hacia un fin premeditado, al organizar en grupos de trabajo con la autoridad y guía de uno o varios jefes, al utilizar instrumentos de trabajo fabricados con huesos de animales a manera de implementos agrícolas, al labrar la tierra, empezando a formar con ello un patrimonio social que los convertiría en sedentarios.

Es así como en la prehistoria encontramos empresas incipientes y rastros de administración inferior, contemplando cómo al principio el individuo nómada se convierte en sedentario, se agrupa y logra así la más elemental supervivencia.

Sin embargo, en la Edad Media encontramos el feudo, que consistía en la reunión de un grupo de personas dedicadas a servir a un terrateniente, únicamente a cambio de protección y comida.

En esa época, la producción de bienes de consumo era muy pobre, pues la artesanía se desarrollaba en los propios hogares, siendo

una producción de tipo familiar. Con el tiempo, el artesano necesitó ayuda extrafamiliar para continuar con su oficio, aún de tipo casero.

Hacia el año de 1760, sobrevino en Inglaterra la Revolución Industrial que vino a transformar primero el ritmo de sus habitantes y del mundo entero después. La Revolución Industrial consistió en el desplazamiento de los artesanos, maestros, oficiales y aprendices, de sus talleres caseros a centros de trabajo llamados fábricas, donde se reunían bajo la dirección y dependencia de un patrón o empresario, dueño de los materiales y útiles de trabajo. Las unidades que producía cada obrero ya no eran compradas a él como antiguamente se hacía; por no ser ya él dueño de los productos terminados.

Su retribución económica la recibía del patrón, quien le pagaba determinada cantidad de dinero por cada jornada de trabajo, equivalente a 15 y hasta 18 horas diarias.

La Revolución Industrial transformó la producción artesanal en producción masiva de grandes cantidades de artículos que empezaron a satisfacer necesidades colectivas de núcleos mayoritarios de población.

La concentración de grupos de obreros en locales determinados se debió a la invención de los telares mecánicos y la fuerza del vapor aplicadas a las máquinas.

Cabe mencionar que, a la par con la Revolución Industrial, nacieron nuevas clases socioeconómicas: la capitalista, compuesta por individuos con dinero dispuestos a arriesgarlo en la construcción de cobertizos y en la compra de herramientas y materiales para formar las fábricas; y el proletariado, formado por la clase obrera. A partir de esta Revolución, la industria se extendió por todo el mundo dejando ver la falta de observación e investigación de principios que dieran la pauta de una mejor forma para lograr el mayor rendimiento y aprovechamiento de los elementos humanos y materiales de la empresa.

Esta situación fue captada por algunos estudiosos de la época que dedicaban mucho tiempo de su vida en recorrer diferentes fábricas para investigar los procedimientos productivos y administrativos empleado en ellas.

Siendo así, como hasta fines del siglo XIX y principios del actual aparecen los fundamentos de la Administración Científica, legados por Federick Taylor y Henry Fayol, a quienes se les conoce como -padres de la Administración Científica, por habernos dado las bases para el desarrollo de la Administración moderna.

Antes de introducirnos de lleno al concepto moderno de la Administración, consideramos importante presentar una serie de cuadros que creemos son fundamentales y que nos han dictado normas y pautas para hablar de la nueva era social de la Administración; es así como presentamos: Clásicos de la Administración, escuelas administrativas y una clasificación propia y arbitraria de los tipos de administración que consideramos son los aplicados en la actualidad en el ámbito empresarial mexicano.

1er. Cuadro

CLASICOS DE LA ADMINISTRACION		
NOMBRE	AÑO	CARACTERISTICAS PRINCIPALES
Roberto Owen	1771-1858	Consideró al ser humano como maquinaria disfrazando su pensamiento en darle cierta importancia al mismo
Charles Babbaye	1792-1871	Realiza estudios sobre la división del trabajo; de los que concluye que se capitaliza y controla el medio, sin permitir al obrero demostrar su capacidad.
Henry R. Torne	1844-1924	Hace investigaciones en diversas empresas, dando a conocer que en la mayoría de éstas, el ingeniero ocupa el puesto de administrador.

2o. Cuadro

ESCUELAS ADMINISTRATIVAS		
ESCUELA	REPRESENTANTE	CARACTERISTICAS PRINCIPALES
Cientifi- cismo	Frederick Taylor (1856-1915)	<p>a) El estímulo material es fundamental</p> <p>b) Una alta división de trabajo - especialización que aumenta la eficiencia</p> <p>c) Definición de una estructura - formal para lograr un mayor nivel de eficiencia</p> <p>d) Estudios de tiempo y movimientos</p> <p>e) Principios de la Administración:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. División del trabajo</li> <li>2. Autoridad</li> <li>3. Disciplina</li> <li>4. Unidad de mando</li> <li>5. Unidad de dirección</li> <li>6. Subordinación de los intereses particulares al interés general</li> <li>7. Remuneración (a trabajo igual, salario igual)</li> <li>8. Centralización</li> <li>9. Jerarquización</li> <li>10. Orden</li> <li>11. Equidad</li> <li>12. Estabilidad personal</li> <li>13. Iniciativa</li> <li>14. Unión de personal</li> </ol> <p>Principios:</p> <p>a) Desarrollo de una ciencia para subsistir al viejo conocimiento empírico de los obreros</p> <p>b) Selección científica; después instrucción y capacitación de los trabajadores</p> <p>c) Persuadir al trabajador hacia la ciencia científica</p> <p>d) El estímulo social es más importante que el material</p> <p>e) La organización informal es más importante que la estructura formal</p> <p>f) Los individuos reaccionan dentro de la organización como grupo.</p>
Humano relacionismo	Elton Mayo	<p>Los estudios que realiza Elton Mayo nos dicen que la Sociología Industrial es la interrelación de los grupos humanos que se clasifican dentro de la organización, éstas se encuentran enfocadas en el individuo.</p>

2o. Cuadro

ESCUELA	REPRESENTANTE	CARACTERISTICAS PRINCIPALES
<p>Neohumano Relacionismo</p>	<p>Douglas Mc. Gregor</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="803 638 1251 948">2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.</li> <li data-bbox="803 982 1251 1120">3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.</li> <li data-bbox="803 1147 1251 1313">4. El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias; no solo va a aceptar sino buscará nuevas responsabilidades.</li> <li data-bbox="803 1342 1251 1632">5. La capacidad de desarrollar un grado relativamente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora, para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes, no pequeños sectores de población.</li> <li data-bbox="803 1659 1251 1825">6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte.</li> </ol>

### 1.1. TIPOS DE ADMINISTRACION

La abundancia literaria disponible en el campo de la Administración proporciona lineamientos teóricos acerca de la forma como debe practicarse, pero la mayoría de los autores se ubica para definir su tesis en condiciones ideales en cuanto a las actividades y preparación de los directivos que no se dan en la vida real. Sin embargo, en la práctica encontramos distintas maneras de administrar un organismo o una empresa las cuales resultan válidas dentro de determinados contextos. Con el fin de reconocer las y analizarlas, las hemos clasificado arbitrariamente en los siguientes tipos de Administración:

- Intuitiva
- Burocrática
- Tecnocrática
- Profesional

#### Administración intuitiva.

Una elevada proporción de quienes ocupan puestos directivos de gran responsabilidad carecen de los conocimientos más elementales sobre Administración. En algunos casos se trata de profesionistas de diversas especialidades, que a través de experiencias han adquirido un buen conocimiento del negocio. Algunos de estos Administradores "improvisados", dotados en cierta intuición genial, han sido capaces de crear y desarrollar algunas de las empresas más exitosas en la historia humana, y otros muchos manejan con éxito pequeñas empresas familiares. Sin embargo, este estilo administrativo es responsable de errores que a veces causa la desaparición de muchas empresas.

#### Administración burocrática

Este tipo de Administración se caracteriza por la observancia casi religiosa de sistemas administrativos rígidos e ineficaces, perdiendo totalmente de vista la función que debe realizarse y los resultados que deben lograrse.

Es común encontrar estos sistemas en empresas anquilosadas y organismos gubernamentales, a los cuales se asocia con frecuencia



el término "burocracia".

En ellos, el administrador tiene un sentido de permanencia por lo que respecta al tipo de actividades que se desempeñan.

A consecuencia de esta actividad, los organismos burocráticos se deterioran hasta el punto en que llegan a ser totalmente inútiles y gravosos para la sociedad y llegan a desaparecer.

A pesar de sus desventajas, este estilo de Administración tiene ciertas ventajas en comparación con la Administración de tipo intuitivo, ya que permite manejar organismos más grandes y complejos a través de la información. Sin embargo, también plantea serias limitaciones, puesto que una Administración de tipo personal intuitivo opera en términos generales con mayor agilidad en la toma de decisiones, tiene mayor sensibilidad en cuanto a las situaciones de mercado financieras y políticas que pueden afectar al organismo. Por el contrario, la Administración de tipo burocrático se torna inflexible ante cambios que evidentemente afectarán su evolución futura.

#### Administración tecnocrática

Esta Administración se caracteriza por el empleo de técnicas más o menos avanzadas y de especialistas renombrados para hacer más eficientes y efectivas cada una de las funciones que lleva a cabo la empresa.

Recientemente se ha despertado un interés muy grande por la capacitación en el terreno de la Administración. Existen numerosos Institutos, Academias y Organismos que ofrecen cursos en áreas especializadas, como puede ser la contabilidad de costos, la mercadotecnia, la administración de la producción, las finanzas, etc. Un organismo "progresista" procura que cada uno de sus ejecutivos tengan un buen curriculum y lo acreditan dándose oportunidad para que los mejore.

Indudablemente esto representa una ventaja sobre el estilo burocrático, ya que existe el deseo y la inquietud de hacer bien las cosas. Pero no bastan estos buenos propósitos; la Administración tecnocrática plantea serios peligros para el organismo, ya que frecuentemente se pierde la visión de conjunto. Se trata de hacer lo mejor posible cada una de las tareas, sin detenerse a ana-

lizar lo que cada una de ellas requiere perdiéndose así la orientación general, y sobre todo ¿cuál es la importancia general del organismo?

El desempeño de una empresa no es de ninguna manera la suma aritmética de las unidades que la constituyen, sino el producto de la interrelación armoniosa de todas ellas hacia un destino corporativo. Si se trata de mejorar las partes sin observar el conjunto, ocurrirán desviaciones provocadas por la deformación profesional del ejecutivo principal o por la capacidad de convencimiento de uno de los ejecutivos para que se de prioridad a su área de responsabilidad, y aún cuando ésto sea lo mejor para esta área, puede no ser lo mejor para todo el organismo.

#### Administración Profesional

Este estilo o forma de administrar se caracteriza en primer lugar por una percepción globalística del organismo, ésto es, por "entender las partes en función del conjunto que estas partes constituyen"; en segundo lugar, por contemplar el futuro no como proyección lineal del desarrollo histórico, sino como una interrogante que plantea numerosas vías de acción, entre las cuales es necesario elegir la más acertada, la que permite lograr los objetivos que persigue el organismo de la mejor manera.

Aquí se plantean métodos y técnicas que permiten administrar un organismo o una empresa de manera profesional; ésta implica: contar con la información pertinente para poder conocer la situación en un momento determinado; organizar esta información para poder interpretarla y sacar conclusiones sobre los problemas y oportunidades que se plantean; actuar con una mente abierta, sin trabas, prejuicios ni ideas predeterminadas, y finalmente con una formación profesional que permita evaluar cuál es la decisión más acertada en cada caso.

En la práctica es difícil encontrar estilos "puros" como los que hemos descrito; de hecho, la mayoría de los directores, ejercen estilos combinados, es decir, utilizan elementos de algunos de ellos extrayendo sus principales características.

De la misma manera tratamos de demostrar que una Administración integral pueda adaptarse a cualquier tipo de organización y unificar criterios de aplicación de la misma.

## 1.2 CONCEPTO MODERNO DE LA ADMINISTRACION

Evidentemente con el correr de los años, ha venido cambiando el concepto de Administración. Es importante encuadrar dentro de un marco teórico específico nuestro concepto de Administración, para poderlo encuadrar a la vez dentro del panorama científico (1.4).

Hablemos, entonces, de darle a la Administración un significado mucho más amplio, sobrepasando nuestro concepto al tradicional - cargado de implicaciones económicas y de fines y propósitos utilitarios, es decir, enfoquemos a la Administración dentro de un contexto social donde ésta tenga una acepción en todos los grupos humanos existentes, considerando a éstos como promotores de cualquier actividad humana que tengan o busquen un fin, ya sea - lucrativo o de servicios.

Para ejemplificar mejor lo expuesto anteriormente, especificaremos que la Administración de la cual hacemos mención encuadra - cualquiera otra actividad administrativa que se derive de ésta; concebimos entonces a la Administración como un conjunto de variedades que parte de objetivos generales a objetivos particulares; es decir, la Administración moderna encausa la actividad humana hacia un fin general y las ramificaciones de la Administración (finanzas, producción, personal, mercadotecnia, etc.), - hacia fines particulares y precisos.

Administración  
Moderna/Social

Objetivos Generales  
dirigidos al bienestar de la organiza-  
ción, la sociedad y el individuo

Objetivos particulares  
utilizando las diversas áreas adminis-  
trativas (finanzas, producción, recur-  
sos humanos, mercadotecnia, informáti-  
ca, etc.) hacia objetivos particulares  
económicos y productivos que se encau-  
zan al objetivo y meta de la organiza-  
ción.

Por lo tanto, no existe área más importante donde intervenga alguna actividad humana que el administrar, ya que la función básica de todos los administradores a cualquier nivel es lograr y

mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajen en grupos pueden alcanzar metas y objetivos preestablecidos.

Es por lo anterior que la Administración como impulsora de cualquier actividad humana ubicada en cualquier momento histórico, político o social, muestra claramente la necesidad que se tiene de reorganizar los elementos administrativos actuales, ya que - ubicando a la Administración en cualquier ambiente presenta ésta la flexibilidad suficiente para adaptarse a los medios existentes.

Volviendo a nuestro punto de análisis y retornando a la Administración moderna, diremos que su definición es:

"TODA ACTIVIDAD HUMANA DIRIGIDA Y ENCAUZADA CON ELEMENTOS TECNICOS, FISICOS Y ECONOMICOS A UN FIN U OBJETIVO ESPECIFICO PREDETERMINADO"

Desglosando nuestra definición, diremos:

1o. TODA ACTIVIDAD HUMANA

Cuando interviene el hombre desde el inicio del proceso, - es decir, que a partir de él empieza cualquier función administrativo-social

2o. DIRIGIDA Y ENCAUZADA CON ELEMENTOS TECNICOS, FISICOS y ECONOMICOS.

Cuando el hombre establece pautas, rutas, metas o fines a seguir y partiendo de éstas las dirige y encauza al fin deseado por él. Y para facilitar su acción, utiliza medios o elementos (económicos, técnicos, físicos, etc.) que proporcionen mayor flexibilidad a su accionar.

3o. A UN FIN ESPECIFICO

Toda acción o actividad humana es dirigida a un fin que - bien puede ser lucrativo o de servicio, todo esto logrado a través de una acción de Administración.

Con lo expuesto anteriormente, queremos dejar asentado claramente nuestro pensamiento:

"La Administración es motor actual de cualquier actividad humana; su flexibilidad permite al hombre penetrar a cualquier cam-

po de trabajo y, contando con los elementos administrativos necesarios ubicarse o iniciar acciones que hagan posible que los individuos aporten sus mejores contribuciones para los objetivos del grupo".

Establecemos que el administrar es esencial para todo conjunto organizado, así como en cualquier nivel de organización de una empresa. Por lo tanto, es necesario recalcar que la Administración Moderna puede ubicarse y mejorar la organización de una casa, un tendajón, un supermercado, una embajada, un país y una empresa de cualquier tipo y tamaño.

Así, es importante que tanto la Administración con su funcionalidad y flexibilidad y los administradores con sus conocimientos e intuición establezcan ambientes para que los esfuerzos del grupo permitan que los individuos contribuyan al logro de los objetivos preestablecidos.

### 1.3 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL FUTURO

La importancia de la Administración en el futuro no podría tener un mejor ejemplo en cuanto sino se modifican las situaciones y actividades administrativas actuales, el caos socioeconómico moral tanto en la sociedad como en las organizaciones es evidente. Tomando a la Administración como promotora de la actividad humana, es entonces esencial darle la importancia que requiere y realizar modificaciones a la misma, para que, con cierto perfeccionamiento, reúna los requisitos necesarios para enfrentarse a la problemática actual y futura.

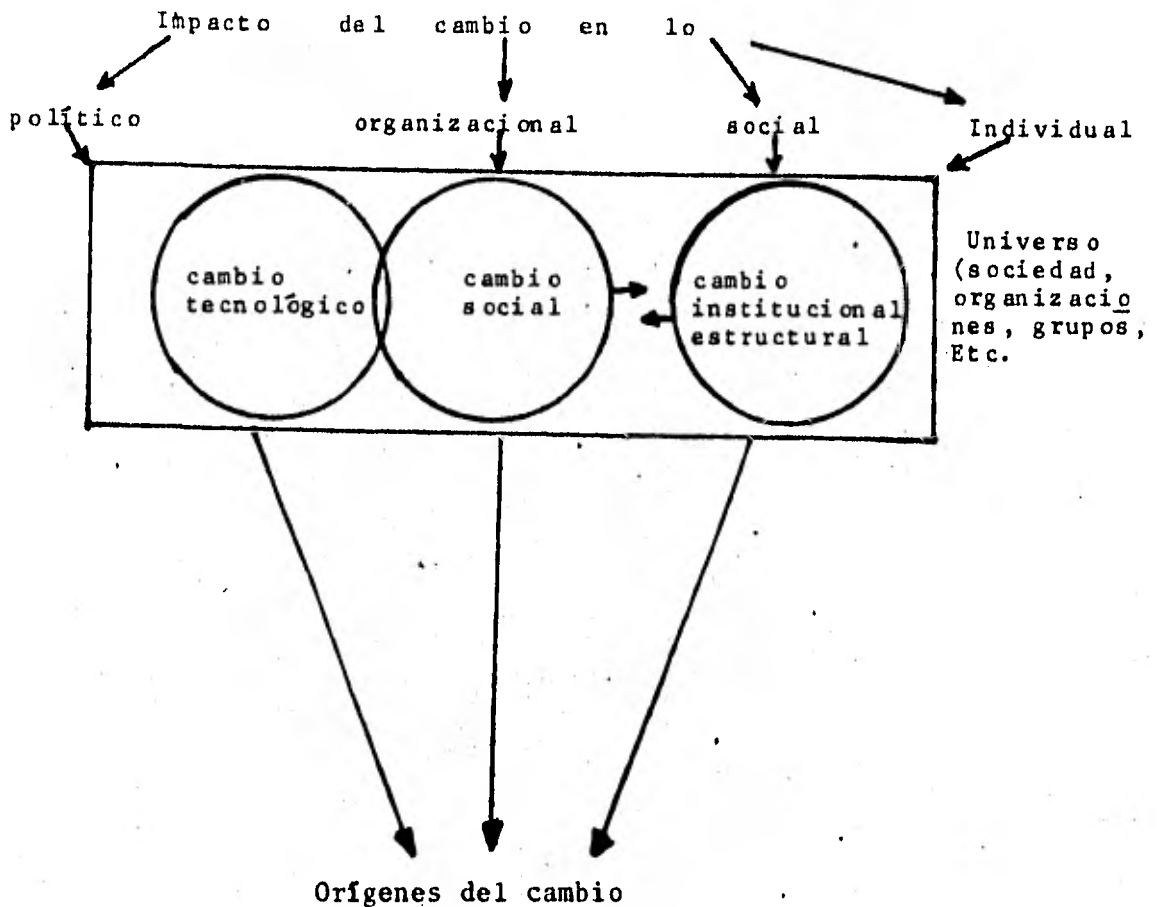
Su papel en el futuro es de tanta importancia que los sistemas socioeconómicos deberán regirse bajo normas y técnicas administrativas actualizadas, para sobrevivir en el ambiente de cambio que rige las condiciones actuales, ya que está afectando todas las facetas de la sociedad al crear nuevas dimensiones y despertar la incertidumbre.

El problema, entonces, al que se enfrenta la humanidad es cómo administrar este cambio.

Cada faceta de la vida desde la ética de la conducta hasta la su pervivencia organizacional y aún la nacional, está sufriendo una transformación conforme varían las fuerzas externas e internas que se aplican sobre ella.

La Administración debe entonces enfrentarse a tres orígenes de cambios básicos que son:

- a) Estructurales/institucionales
- b) Tecnológicos, y
- c) Conducta social y de comportamiento

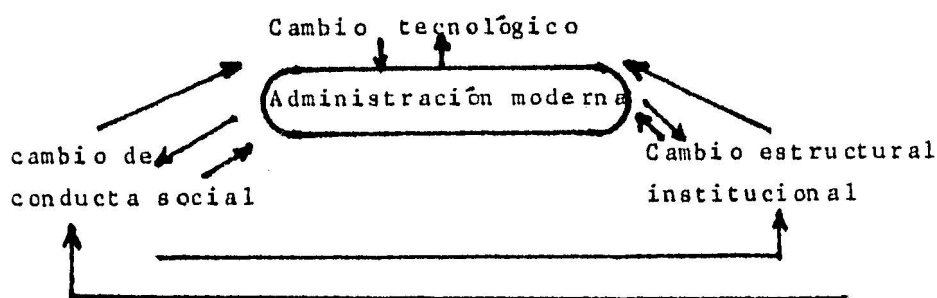


- Hacemos énfasis en la forma en que la Administración, a través de individuos u organizaciones capacitadas por ella, puede crear estrategias y estructuras adecuadas para soportar la carga futura del cambio.

Por lo tanto, las organizaciones y los individuos deben trabajar en ámbitos administrativos actualizados para suministrar lineamientos de guías y prescripciones para mantener dentro del Universo (llamémosle sociedad, empresa, hogar, país, cooperativa, - etc.) las situaciones siempre favorables al hombre y a las organizaciones.

El lugar que ocupará la Administración en el futuro estará entonces ligado a los orígenes del cambio.





Además de que cada uno de estos cambios tendrá que ser encuadrado dentro de técnicas administrativas para que los individuos y las organizaciones puedan mantener sus objetivos y lineamientos preestablecidos.

Por ésto, el administrador debe convertirse en un consultor capaz de detectar síntomas, distinguir problemas, delimitarlos, - clasificarlos y corregirlos.

Ahondemos un poco para clarificar mejor a la Administración en el futuro interrelacionando a ésta con los orígenes del cambio:

- Administración-cambio tecnológico.

El mundo actual ha entrado en una faceta en que los descubrimientos fáciles ya han sido logrados. Entonces, para lograr avances en este sector, que tengan matices de significado social y sean al mismo tiempo provechosos para la empresa que lo origina, debe ésta hacer inversiones cada vez mayores, contrayendo compromisos administrativos y financieros, para que así se pueda obtener -- efectividad entre el cambio tecnológico y el costo y la justificación de los gastos de investigación y desarrollo, las empresas deben desembolsar grandes cantidades de dinero así como cuando se enfrentan a un fracaso económico debido a la aventura empresarial de no administrar el cambio tecnológico, teniendo como consecuencia el decaimiento de multitud de empresas tanto pequeñas, medianas y grandes.

La Administración del cambio tecnológico no es nada fácil. Pocas organizaciones han encontrado el equilibrio en este sector, pero de lo que sí estamos seguras es que una buena Administración tecnológica con miras al futuro del cambio pueda entender los orígenes del mismo dentro de un ambiente científico-administrativo.

En este momento en que la Administración debe modificar sus prácticas en beneficio de los hombres, la sociedad y las organizaciones, con el fin de que correspondan del modo más efectivo al cambio y se adapten mejor a la innovación tecnológica, transformando los procesos internos de cada una de ellas y encontrando nuevas formas de relación con el medio ambiente externo.

#### Administración-cambio social y de comportamiento

El cambio social y el comportamiento del hombre en sociedad siempre ha constituido uno de los objetivos del hombre civilizado; sin embargo, encontramos que el hombre no se adapta fácilmente al cambio. Razones como su herencia, su origen, su cultura, su educación y el ambiente familiar en que se desarrolló, son algunos de los factores que le han impuesto una serie de normas o prejuicios en cuanto a su forma de vida, es por esto que en muchas ocasiones el individuo se esfuerza por sobrepasar, minimizar o tratar de pasar desapercibidamente los cambios sociales, lo que se traduce en una desvalorización o desvirtualización de la realidad.

Sin embargo, cada día es más difícil para el hombre o para las organizaciones escapar al ambiente de cambio en la conducta social. En las organizaciones los "patrones organizacionales" de los cuales se deriva el trabajo, están sufriendo cambios profundos que desafían las prácticas administrativas actuales. La unión de los hombres en sindicatos cada vez más poderosos, hace necesario para ambas partes conocer y entender el cambio, respetando ambos sus intereses: unos empresariales, otros de grupos o individuales. Es aquí cuando la Administración no se estriba en este punto en el comportamiento de las organizaciones en sí, sino en identificar al individuo y la conducta colectiva dentro de un sistema social con objeto de que pueda estudiar y entender el comportamiento humano y predecir con base en éste su reacción a diferentes situaciones sociales y organizacionales.

Encontramos, entonces, que el común denominador de la Administración deben ser los enfoques a la modificación que sufra el comportamiento del hombre, para que de esta manera pueda canalizar los esfuerzos individuales y grupales a las metas de organización, considerando al hombre como un ser pensante, respetando su individualidad y alentándolo a ser parte activa de una organización que busca su bienestar económico y social. Le damos entonces a la Administración un sentido mucho más amplio en los cambios de la conducta social y en las reglas de comportamiento, en tanto que no se utilizará como medio de enajenación y frustración, sino como mediadores entre los individuos y los organismos u organizaciones para beneficio tanto de uno como de otros.

#### Administración-cambio estructural/institucional.

En este renglón, la Administración debe buscar lineamientos que permitan los cambios estructurales e institucionales. El paternalismo del Estado, el internacionalismo, la rigidez institucional, las diferentes clases de economías y la división de países, son algunos de los factores que han creado situaciones caóticas en las estructuras y en las instituciones.

Es necesario que la Administración se adentre a los terrenos del cambio estructural/institucional para nivelar las aspiraciones de los países tanto desarrollados como subdesarrollados; canalizar las acciones de bienestar social auspiciadas por el Gobierno; analizar y fijar modelos en el involucramiento gubernamental en áreas exclusivas de la empresa privada; regular las normas del comercio internacional; vigilar las posibles crisis monetarias, etc. Corroboramos entonces que el papel de la Administración en el futuro deberá estar enfocado al bienestar social tanto de las organizaciones como del hombre.

Para finalizar, diremos que cuando los administradores entendamos nuestro papel en el desenvolvimiento de las organizaciones y de la sociedad, estaremos comprometidos a cumplir con lo que la historia misma nos vaya imponiendo.

#### 1.4. LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA

##### PRACTICA, NORMATIVA, DEL DEBER SER, SUBORDINADA, FORMAL

Mucho se ha discutido este tema, surgiendo a menudo esta pregunta: ¿es la Administración una ciencia o un arte?.

En primer lugar, queremos dejar claramente estipulado que cualquier arte (administración, contabilidad, ingeniería, medicina, biología, etc.), usa un conocimiento fundamental organizado que es la ciencia, y se aplica a la realidad de cada arte para obtener el resultado deseado. Es por ésto que el arte es "el saber cómo" alcanzar un resultado concreto preestablecido. Basándonos en ésto, diremos que el arte es la actividad humana más creativa. Entonces, cuando se aprecia la importancia de una eficiente cooperación de grupo esperando obtener resultados óptimos en cualquier tipo o clase de sociedad, diremos que la Administración es la más importante de las artes.

Cuando el arte produce resultados fructíferos, es que está basado en la ciencia que lo fundamenta. Por éllo, la ciencia y el arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

Cuando los ejecutivos, gerentes, supervisores, etc., tratan de administrar sin teoría y sin un conocimiento estructurado lógicamente, deberán confiar en su experiencia, suerte o intuición para llegar al resultado deseado; de otra manera, contando con un conocimiento organizado (ciencia), tiene mayores oportunidades de encontrar una solución integral y resolver eficazmente un problema administrativo

De esta manera, partiendo de ser un arte y basándose en la ciencia, la Administración se convierte en ésta, por basarse en los principios de conocimientos científicos:

a) Su universalidad.

Tiene validez independientemente de contingencias espacio-temporales

b) Su unidad

Presenta la Administración una unidad del orden, ya que forma un todo a pesar de su gama de diversidad de técnicas y métodos administrativos, siendo que pueden existir diferentes técnicas o escuelas de Administración pero formando siempre una unidad

para lograr el resultado deseado.

- c) Su congruencia sistemática  
Presenta la Administración una estructura lógica, exhibiendo congruencia en sus fundamentos básicos y en su desarrollo, - llegando a conclusiones derivadas de resultados concretos.
- d) Su Coherencia metódica  
Los instrumentos que utiliza en su mecánica de trabajo son - lógicos, adecuadamente enfocados a la Administración y a los fines que persigue.
- e) Su Coordinación orgánica  
Presenta diversas técnicas y métodos de estudios relaciona-- dos entre sí y con la armonía necesaria para integrar los co nocimientos en un todo.

#### La Administración como Ciencia Práctica

- a) A la Administración moderna cuyo objetivo es la dirección so cial de grupos humanos, presentando además universalidad, se le considera como ciencia, ya que puede desenvolverse en cual quier grupo humano.
- b) La Administración es una ciencia práctica ya que encauza y - dirige la acción del hombre, siendo esta acción la que dirige a otros hombres. Pertenece al campo del obrar.

Las ciencias prácticas tienen su fin en la acción; la inteli gencia del hombre es utilizada para dirigir la acción, par- tiendo ésta del ser pero interesándose más en dirigir los ac tos de otros hombres hacia lo que debe ser, es decir, a me- tas u objetivos determinados.

#### La Administración como Ciencia Normativa.

La Administración utiliza medios afines adecuados a sus propias necesidades (política, economía, derecho, estadística, etc.); se convierte entonces en una ciencia de regulación, ya que opera es- tableciendo normas, reglas o preceptos.

En las ciencias normativas, la inteligencia conoce en función de los objetivos finales preestablecidos, guiando y dirigiendo la -

acción, a través del porqué de las cosas. Así, la Administración fija objetivos, encauzando y dirigiendo las acciones necesarias - a través de otros, para lograr las metas deseadas.

#### La Administración como Ciencia del Deber Ser

Las ciencias del ser se interesan fundamentalmente por conocer la realidad en sí; toman la realidad como algo ya dado, importándole qué es y cómo es esa realidad. En las ciencias del deber ser, su enfoque principal es hacia algo que "no es" para buscar normas - que indiquen que "debe ser".

Para clarificar mejor lo expuesto anteriormente estipularemos que la Administración manejada por hombres presenta la dinámica de la creatividad. Así, partiendo de algo que "no es" utiliza normas, reglas, métodos y técnicas para llegar a lo que debe ser, siendo en la Administración los objetivos de la organización o de la sociedad.

#### La Administración como Ciencia Subordinada.

La Administración es una ciencia en sí pero no cuenta con completa autonomía. Esto significa que es una ciencia mediadora respecto a los fines principales que se le señalen a la función directiva. Es decir, la Administración es una ciencia servidora, que ayuda a lograr objetivos o metas fijadas por el hombre.

#### La Administración como Ciencia Formal

La Administración elabora las normas que proporcionen una eficacia mayor a la Dirección. Estas normas que rigen los planes administrativos estructuran los procedimientos técnicos que auxilian la función de los dirigentes. Este procedimiento presentará mejores resultados cuando la Administración se apoye en exigencias de orden práctico, elaborando normas mediante las cuales los dirigentes puedan organizar a sus dirigidos, propiciando más eficacia en su conducción. Entonces la Administración está facultada además para partir de instrumentos técnicos generales de organización a casos particulares, individuales y concretos.

Para finalizar diremos que la Administración regula la conducta - de los dirigentes de grupos humanos para lograr la máxima eficiencia. Para ello dicta normas estrictas sobre planeación, organización, dirección y control (etapas del proceso administrativo), - considerando a éstas, funciones directivas.

En otras palabras, establecemos que la Administración opera con - toda la sistematización de una ciencia auxiliar, pero siguiendo - las directrices fundamentales de objetivos a fines que han sido - establecidos por otras ciencias o por la simple acción humana.

## II. El proceso Administrativo y el Desarrollo integral.

El proceso Administrativo -elemento básico de la administración- ha sido estudiado, modificado y clasificado de diversas formas y por diversos autores, siendo éstos ya analizados, hemos concluido que el que reúne las condiciones y características idóneas para su adaptación a las organizaciones es el realizado por Farnen y Richman, teóricos de la Universidad de Harvard.

Queremos sin embargo, dejar claramente definido el hecho de que el Desarrollo integral será una herramienta del Proceso administrativo que facilitará su aplicación a las organizaciones empresariales mexicanas que presentan lineamientos y características específicas. Es decir, el Desarrollo integral permitirá adaptar las etapas del Proceso administrativo a las organizaciones de acuerdo con su realidad, recursos, necesidades y tamaño.

A continuación presentamos la clasificación de que hicimos mención y su interrelación con el Desarrollo integral

### 2.1. PLANEACION

Objetivos básico por alcanzar en materia de organización.

Tipos de planes por utilizar

Duración de los planes

Grado y extensión de las operaciones planeadas de la organización.

Flexibilidad, característica primordial en los planes.

Métodos, técnicas y herramientas empleadas en la planeación considerando además las utilizadas en la toma de decisiones.

Análisis de la naturaleza, alcance y eficiencia de los empleados en esta etapa del Proceso.

### DESARROLLO INTEGRAL

El D.I. ayudará a lograr más fácilmente las etapas en este proceso, ya que conocerá óptimamente a la organización y estará utilizando técnicas administrativas adecuadas a cada tipo de ellas, lo que facilitará seguir los pasos de planeación acordes al tamaño de la organización, su realidad, necesidades y recursos, llegando así a establecer los objetivos deseados, los planes que va a utilizar, la duración y flexibilidad de los mismos.



## PLANEACION

Estudio del comportamiento administrativo en esta etapa.

Consideración del grado de distorsión de la información en el momento en que se lleve a cabo la planeación.

Grado de efectividad de aplicación utilizando el método científico por parte del personal de la empresa.

Estudio de la naturaleza y la relación y rapidez que guardan las innovaciones y riesgos asumidos en las operaciones de la empresa en un lapso determinado.

Facilidad o dificultad para introducir cambios e innovaciones en las operaciones de la empresa.

## 2.2. ORGANIZACION

Magnitud de la empresa y sus subordinados.

Grado de especialización laboral (división del trabajo).

Grado de centralización o descentralización de la autoridad.

Alcance de los controles.

Departamentalización y agrupamiento básico de las actividades.

## DESARROLLO INTEGRAL

Permitirá además el D.I. en esta etapa, conocer realmente con que recursos puede contar la organización para seguir adelante en las demás etapas del proceso.

## DESARROLLO INTEGRAL

El D.I. facilitará mucho la etapa de organización, con base en que desde la planeación conocemos la magnitud de la empresa. Esto nos permitirá además, en esta fase, conocer el tipo de Administración que esté llevando la organización, su agrupación de actividades y la autoridad empleada en la misma. Aquí queremos mencionar que los pasos de este proceso administrativo han sido considerados como

## 2.2. ORGANIZACION

Responsabilidad y uso de los cuerpos asesores (tanto generales como especializados)

Índice y grado de confusión y fricción en la organización (referencia: relaciones de autoridad y responsabilidad).

Ambito y utilización de comités y grupos para la toma de decisiones.

Naturaleza, alcance y uso de la organización informal.

Grado en que la estructura de la organización es mecánica o flexible, respecto a la creación de condiciones cambiantes Y/O adaptación de las mismas.

## DESARROLLO INTEGRAL

los idóneos para toda la organización. Sin embargo, nos enfrentamos al hecho de que están enfocados a empresas que presentan una organización estructural muy compleja; es aquí donde el D.I. facilitará la misión del administrador, ya que él extraerá de esta etapa lo aplicable a cualquier organización (pequeña, mediana o grande), conociendo a ésta de antemano, y no tratará de aplicar principios organizacionales a una empresa que por su tamaño, características o recursos no se lo permite.

De esta manera, el D.I. proporcionará las herramientas organizacionales adecuadas a cada tipo de empresa.

Esta fase es una de las que presenta más complicaciones en su aplicación, ya que además de considerar que la gran mayoría de empresas en nuestro país son pequeñas y medianas y aún las grandes, los puntos propuestos en la organización son de difícil aplicación y pocas empresas nacionales serán las que los lleven a cabo, aún cuando reconocemos que en las cuatro etapas están delimitadas claramente todas las funciones del proceso administrativo.

En este punto la aplicación del D.I. facilitará esta etapa, -- pues podrá utilizar, combinar o manejar los puntos de organización de acuerdo con las características y realidades de la empresa en México, lo que propiciará una mayor eficacia en su desempeño y podrá entonces convertirse en una Administración Integral adecuada a las necesidades de las empresas nacionales.

### 2.3 DIRECCION

Grado y relación de Administración autoritaria contra Administración participativa.

Técnicas y métodos utilizados para motivar al personal administrativo.

Técnicas y métodos utilizados para motivar al personal no administrativo.

Técnicas de supervisión utilizadas.

Estructura y técnicas de comunicaciones.

Grado y relación de ineficiencia de la comunicación entre todo el personal.

Facilidad o dificultad para motivar al personal de manera que actúe con eficiencia y mejore con el tiempo su rendimiento y capacidad (no se considera tipo de incentivo)

Grado de identificación que existe entre los intereses y objetivos de los individuos, grupos de trabajo, departamentos y la empresa como un todo.

Grado de confianza y cooperación, o de conflicto y desconfianza, entre el personal de todos los niveles.

Grado de frustración, ausentismo y rotación de personal.

### DESARROLLO INTEGRAL

Hablando estrictamente del ámbito empresarial mexicano hemos hecho una clasificación de los tipos de Administración, de acuerdo con las utilizadas en los medios nacionales. Y es en esta etapa en donde el D.I., reafirmará con base en la investigación, cual es el tipo de Administración que esté utilizando la organización. Aquí, el D.I. establecerá lineamientos de comunicación para propiciar mayor entendimiento con el personal, buscando formas de motivación que realicen dos funciones:

1. Mayor rentabilidad de la organización.
2. Superación y participación activa del personal de la organización.

De la misma forma, el D.I. logrará clasificar objetivos particulares y departamentales enfocados debidamente al objetivo general de la empresa.

Así se logrará una Administración Integral que hará que la dirección de la empresa, sea cual fuere su tamaño, delimite grados de autoridad, planes de motivación; busque la cooperación del personal, evitando conflictos y desconfianza; logrando ésto a través de comunicaciones ascendente y descendente.

Grado y relación de pérdida de tiempo y esfuerzos debido a - prácticas de trabajo restrictivas, negociaciones, improductivos, conflictos, etc.

## 2.4 CONTROL

Tipos de parámetros y medidas de control empleadas en las distintas áreas de la organización.

Tipos de técnicas de control utilizadas.

Naturaleza y estructura de los sistemas de retroalimentación de información utilizados para fines de control.

Oportunidad y procedimiento en la acción correctiva.

Grado de rigidez o libertad del control de personal.

Alcance y naturaleza de los efectos no intencionales, resultantes del sistema de control general.

Eficacia del sistema de control para ajustar los hechos con los planes.

## DESARROLLO INTEGRAL

Uno de los objetivos finales del D.I., será que una vez determinados los pasos del mismo, pueda el administrador ejercer técnicas de control, utilizando la retroalimentación como una herramienta más.

El control será, entonces, de suma flexibilidad, y por la misma implantación del D.I. a la empresa, el control se encargará de darle a conocer al administrador la existencia de fallas que hay que corregir o que se tengan que modificar.

El control en el D.I. determinará con exactitud cual es la falla, dónde está localizada y si está relacionada con los procesos productivos o bien con los elementos humanos.

## III. DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INTEGRAL

## 3.1 Conceptos Generales del Desarrollo Organizacional

## 3.1.1 Antecedentes

Preocupación de la gerencia	Sistemas de objetivos	"Productividad" para la organización "Motivación" para el individuo
1er. tercio de Siglo.	El tema principal fue la manera de racionalizar el trabajo por medio de la "ingeniería humana", o sea, la forma de aprovechar la fuerza de trabajo para aumentar la productividad total y la productividad de los bienes y servicios. Alcanzó su -- cumbre en la Segunda Guerra Mundial	
2o. Después de la 2a. Guerra Mundial	El tema principal fueron las "Relaciones Humanas", donde el punto central la constituyen: necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad orga_nizacional	
Esfuerzos de los gerentes por lograrlo.		
3o. Primera mitad de los 60	El tema principal fué doble: a) Formación de gente para mayores responsabilidades. Administración planificada y programas de desarrollo. Mejora en programas de incentivo y aumentos de retiros obligatorios. b) Desarrollo de sistemas de información (informática) más efectiva, ante la - complejidad	
4o. Tercio de Siglo	El tema principal se centra en el cambio del "Sistema Total" enfocado a múltiples direcciones. La estrategia se concentra en el "Examen del Sistema" Considera la organización como un complejo sistema humano con un carácter único; su propia cultura y los valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo, deben ser continuamente examinados, analizados y mejorados si el resultado ha de ser óptima productividad y motivación	

### 3.1.2. Escuelas

El término Desarrollo organizacional se ha venido usando cada vez con mayor frecuencia, pero con diferentes significados y por diferentes personas.

Existen al menos dos escuelas de pensamiento sobre lo que es y lo que no es El Desarrollo organizacional. Una de ellas, la de sistema y proceso, ve en el desarrollo organizacional un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la organización debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz de acuerdo con lo que se conoce sobre las relaciones organización y ambiente. Los proponentes de este punto de vista consideran a la organización como un sistema que puede identificarse, cambiarse y desarrollarse en forma tal que pueda alcanzar de manera óptima sus metas y objetivos.

La segunda escuela, de programación y procedimiento, aunque no necesariamente en desacuerdo con la primera tiende a ver el Desarrollo organizacional como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, los procedimientos y los programas fijados por la dirección de organización. En forma típica, el personal es el grupo responsable de estas actividades de Desarrollo organizacional. Entendido así desarrollo organizacional significa todo lo que desarrolla la organización.

Esto incluiría, reclutamiento, capacitación, desarrollo de carrera, desarrollo de la administración, planeamiento de la organización, compensación y otras actividades de personal que contribuyen al crecimiento total y al mejoramiento de la organización.

La escuela de sistemas y proceso se ha desarrollado a partir de la aplicación de conocimientos de las ciencias del comportamiento (especialmente la psicología y la sociología) a la Administración.



### 3.1.3. Indole del Desarrollo organizacional

El ritmo acelerado de los cambios que operan en nuestra sociedad han afectado profundamente a las instituciones sociales y organizacionales, las cuales se enfrentan a innovaciones no solo en las ciencias y en la tecnología, sino también en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre.

Los gerentes, ejecutivos, supervisores, estudiantes y quienes investigan la Administración se ven actualmente asediados por ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia del organismo y delimitar las pautas en su capacidad para enfrentar los cambios.

Es entonces, que el meollo del desarrollo organizacional se haya en el cambio y se encauza a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones. Además intenta buscar nuevas formas de manejar las relaciones complejas de la organización, aprendiendo los estudiosos del mismo a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial.

La efectividad del Desarrollo organizacional se enfoca en considerar a la Organización como un sistema, en los cambios que presenta ésta, fruto de planes con objetivos determinados, considerando el impacto potencial que se derive de éstos, sobre todos los elementos del sistema y de los subsistemas.

El Desarrollo mismo de la organización se considera un sistema de tres elementos relacionados entre sí:

Valores o principios, procesos y tecnología.

### 3.1.4. Filosofía del Desarrollo organizacional.

La Filosofía del Desarrollo organizacional es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad. Es más, las organizaciones se encuentran rodeadas por macrosistemas en los cuales suceden transformaciones; así dichos organismos, para sobrevivir a ese cambio y para que éste no suceda en forma desordenada, deben planear una estructura y una secuencia que facilite y sistematice el devenir dinámico del cambio. Se puede afirmar también, que tal desenvolvimiento constituye una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo técnico, social y económico tan complejo, y al mismo tiempo, una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman los organismos, ya que dichos grupos están irremediablemente sujetos a un proceso de cambio radical y veloz en todos sus ámbitos (mercado, tecnología, educación, cultura, etc.).

### 3.1.5. Definiciones de Desarrollo organizacional

"Esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de la ciencia del comportamiento". (1)

"Respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (2)

"Conjunto incipiente de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos". (3)

"Serie de conceptos de diversa naturaleza, que se encuentran relacionados entre sí, con el objeto de buscar el desarrollo y la con-

(1) Richard Beckhard

(2) Warren G. Bennis

(3) Newton Margulies

secución coincidente de los objetivos generales de la organización, con las metas particulares de los individuos que la integran". (4).

"En las ciencias de la conducta del Desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa; aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo (haciendo especial hincapie en la cultura de los grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un agente de cambio) y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones". (5)

### 3.1.6. Características del Desarrollo organizacional

Hay diferencias de opinión sobre los propósitos del Desarrollo organizacional y sobre las formas de cómo llevarlo a cabo. A continuación intentamos generalizar las características del Desarrollo organizacional tal como se practica comunmente en la actualidad.

#### 3.1.6.1. Su mira está puesta en la organización total.

Considera a la organización total como la unidad más grande; sin embargo, puede también ser la corporación, la división operativa o un departamento de una organización. El supuesto u objetivo del Desarrollo organizacional es considerar al sistema entero, en cuanto sea posible, para diagnosticar las necesidades que conducirán a la implantación de programas de cambio. La organización es juzgada como un sistema, y los cambios operados en una parte de ella afectan directa o indirectamente a los subsistemas o partes

(4) Fernando Arias Galicia

(5) Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr.

que la constituyen. De esta manera, los programas de cambio del sistema total llevan en sí a una optimización y eficiencia.

3.1.6.2. El objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional.

A esta se le debe definir en cada caso; lo cual por lo general implica aspectos como:

a) Estructura organizacional

En esta estructura se contemplan aspectos como las funciones desempeñadas, las relaciones de comunicación y el control. En esta etapa se requiere un análisis sistemático del desempeño y de las relaciones de cada miembro de la organización en estudio con cada uno de los demás miembros de la unidad de trabajo.

b) El diseño de las tareas

Esta fase implica analizar las responsabilidades y la autoridad, la distribución del trabajo dentro de la organización y los diversos tipos de flujos del trabajo. En ella se consideran los sentimientos y actitudes de los trabajadores en cuanto a su afectación en el desempeño de su trabajo.

c) Clima de trabajo

La eficacia organizacional se incrementa cuando el clima de trabajo es favorable en cuanto a la estructura de la organización y el diseño de los trabajos desempeñados. La clase de clima que exista en una organización influye en la forma en como se desempeñe la misma.

d) Modelos de toma de decisiones y resolución de problemas de la organización.

Es frecuente que las organizaciones tengan modelos o normas para la toma de decisiones y para la resolución de los problemas que surjan en ella. En esta etapa de Desarrollo organizacional se sostiene el principio de que las decisiones y los problemas se pueden resolver cuando se utilizan todos los recursos apropiados y necesarios para ello.

3.1.6.3. Las estrategias, las metodologías y las intervenciones se basan en las ciencias del comportamiento.

El Desarrollo organizacional como cuerpo teórico de conocimiento tiene raíces en la investigación psicológica y sociológica.

De la psicología extrajo los conceptos sobre teoría de la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento, etc. De la sociología tomó conceptos tales como cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales. La combinación de estas dos ciencias, trabajando la psicología en un microsistema y la sociología en un macrosistema contribuyeron a la formación de un cuerpo de conocimiento denominado ciencias del comportamiento.

- a) La estrategia del Desarrollo organizacional es un plazo prefijado para la realización mantenimiento y control del programa de cambio. En esta fase se consideran todos los datos importantes relativos a la organización y se aplican siguiendo una secuencia sistematizada para lograr los objetivos del programa y buscar los lineamientos de comportamiento necesarios para mantener los cambios deseados.
- b) Las metodologías empleadas en esta fase son el conjunto de técnicas o procedimientos sistemáticos que permiten a los participantes en el proceso de Desarrollo organizacional de lograr sus objetivos bajo la dirección de un agente de cambio o consultor. A continuación mencionamos algunas de las metodologías más comúnmente empleadas:
  - Capacitación o educación (conferencias, enseñanza directa, aprendizaje, simulaciones, grupos T, etc.)
  - Consultoría de proceso.  
Se analizan los procesos existentes y se trata de mejorarlos
  - Confrontación.  
Fomentar la comunicación principalmente en aquellas unidades de la organización donde no la hay o la hay en grado menor

- Retroalimentación de información.

Básicamente se busca recopilar información de una manera sistemática y ordenada, entregándosela al departamento organizacional apropiado, para utilizarla como base en el diagnóstico, el planteamiento y la resolución del problema.

- Resolución de problemas.

Realización de reuniones con el fin de identificar los problemas, diagnosticarlos y buscar soluciones viables e intervenir en la realización de éstas.

- Planteamiento

En esta actividad se centra el interés en la planeación y fijación de metas y objetivos, buscando redefinir el futuro de la organización.

- Establecimiento de una fuerza de trabajo de Desarrollo organizacional.

Principalmente se forman grupos especialistas para la resolución de problemas, que bien pueden ser externos a la organización o internos, para asegurar que la organización resuelva sus problemas y haya continuidad en sus planes y metas.

- Actividad tecno-estructural

El campo principal de esta actividad es buscar formas de modificación en la estructura de la organización, encontrar mejoras en los flujos de trabajo y presentar medidas para llevar a cabo las tareas.

c) Las intervenciones son consideradas entradas continuas por el agente de cambio en la relación del grupo cliente, con el fin de ayudarlo a que se ayude.

En este proceso son tres los requisitos básicos que el grupo cliente debe llevar a satisfacción del agente de cambio,

antes de que éste se comprometa a iniciar cualquier intervención. Tener información amplia y válida acerca del sistema - cliente.

- El sistema cliente siempre debe tener la capacidad de tomar libres alternativas y mantenerse informado con respecto a sus actividades durante el proceso.
- El sistema cliente debe estar comprometido y respaldar las decisiones relacionadas con los cambios hechos.

3.1.6.4 Examina las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados.

El objetivo del Desarrollo organizacional es el resultado final de los procesos organizacionales; por lo tanto, sabe que la Administración ejerce un grado de poder e influencia sobre el curso, la finalidad y la dirección que toma la organización conociendo - además que los sentimientos de los individuos que componen la misma tendrán un efecto definido en la forma como se lleven a cabo - las decisiones de la Administración. De esta manera los patrones de comportamiento conductuales que se observen en una organiza---ción son indicadores de la eficiencia de la misma.

Es así como el Desarrollo organizacional observa y analiza todos estos factores interrelacionados, a fin de determinar la eficacia de la organización y su capacidad total para alcanzar sus objetivos.

3.1.6.5. Un esfuerzo continuo a largo plazo

Un cambio organizacional planeado es un proceso que presenta complicaciones y generalmente es a largo plazo. El tiempo requerido variará tanto con el cambio planeado como con el tamaño de la organización y con la resistencia que presenten los grupos involucrados. El tiempo se calculará después de hacer un diagnóstico - completo de la situación y después de haber analizado las alternativas para buscar la mejor estrategia que implique la obtención de los resultados deseados.

### 3.1.6.6. Se basa en valores humanos explícitos

Toda organización cuenta con sus propios valores; sus miembros tiene los suyos, generalmente difiriendo éstos de los de la organización, y el consultor de Desarrollo organizacional los propios. Es entonces cuando cada esfuerzo para realizar un cambio deberá - considerar cada uno de los valores existentes en la organización; así los valores determinarán la percepción de la realidad y su influencia en la percepción de los objetivos organizacionales e individuales.

Valores más comunmente utilizados en el Desarrollo organizacional:

- a) Dar oportunidades para que las personas que trabajen en la organización funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- b) Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma,, desarrollen toda su potencialidad.
- c) Tratar de aumentar la eficiencia del organismo (sistema total) en función de todas sus metas, planes y objetivos.
- d) Crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante para mantener el interés en el mismo, para beneficio del hombre y de la organización.
- e) Proporcionar oportunidades a miembros de la organización para que desarrollen su potencialidad física e intelectual y cuya influencia se vea reflejada en su forma de desempeñar el trabajo de la organización y en el medio ambiente.
- f) Individualizar a cada hombre de la organización, es decir, estar conscientes de que cada ser humano tiene un conjunto completo de necesidades, todas éstas importantes para su trabajo y su vida personal.
- g) El autoritarismo de poder ejercido por los jefes debe reducirse, buscando los administradores dirigir más por influencia - que por la fuerza.



3.1.6.7. La tarea asignada a una o más personas de la organización.

Cada organización debe decidir y delimitar cómo va a llevar a cabo su plan de Desarrollo organizacional (D.O.). No es necesario un personal dedicado exclusivamente a esta tarea, sino que bien pueden ser administradores de la organización apoyado en un grupo de consultores.

### 3.2. Aplicación del Desarrollo Organizacional

Ayudar a la organización a que funcione en plenitud, buscando alcanzar sus metas y objetivos mediante el uso óptimo de la organización (recursos materiales y humanos).

#### 3.2.1. Metas

- a) Desarrollar una organización que funcione en plenitud (optimización de recursos).
- b) Desarrollar un mejor ambiente de trabajo.
- c) Buscar que la organización se pueda anticipar a los problemas y solucionarlos tan pronto sea posible.
- d) Fijar la autoridad y la responsabilidad apropiadas a los miembros de la organización.

#### 3.2.2. Responsabilidades y autoridades

- a) Ayudar a la Administración en el diagnóstico de los problemas del sistema.
- b) Conducir estudios para el diseño del sistema administrativo.
- c) Desarrollar y realizar planes para iniciar y mantener cambios en el sistema administrativo.
- d) A órdenes de la dirección, verificar la eficiencia de los programas de todo el sistema de acuerdo con las metas y objetivos establecidos.
- e) Identificar y desarrollar planes para incrementar la eficacia administrativa.
- f) Participar en el diseño o rediseño de los sistemas administrativos.
- g) Coordinar la puesta en marcha de las funciones recientemente establecidas.

#### 3.2.3. Enfoque

- a) Proporcionar a la Administración un recurso interno -

de consultoría.

b) Asesorar a las organizaciones clientes a:

- Identificar y clarificar las metas y objetivos
- Identificar los obstáculos en el logro de los objetivos.
- Analizar las causas de posibles problemas organizacionales.
- Desarrollar mecanismos eficaces de resolución de problemas.

Los puntos mencionados antes constituyen los elementos principales que se consideran para su aplicación en una organización (sistema). Analizando entonces tales procedimientos, se corrobora su difícil aplicación en la realidad empresarial nacional, sin dejar de reconocer en ningún momento su posible efectividad. Cuando una empresa desea aplicar este tipo de técnicas (el Desarrollo organizacional es aún bastante desconocido en la práctica actual) se encuentra con varios problemas:

- No existen consultores especialistas en la materia (agente de cambio)
- Su aplicación es ajena a la Administración, sirviéndole únicamente de asesoría. Analizando la aplicación del DO consideramos que una auditoría administrativa cumpliría con los objetivos del mismo. Además se presenta la ventaja de que la auditoría es una práctica ya bien conocida realizada por especialistas, cuyos objetivos también se identifican con los del Desarrollo organizacional, pero sin presentar éstos tantos problemas de implantación. Es decir que la auditoría detecta problemas, aporta alternativas, presenta soluciones viables y métodos adecuados de control aplicables a un departamento o bien a toda la organización. En tanto que el DO detecta problemas; presiona a la alta dirección para actuar; diagnostica las áreas problema, reconociendo problemas específicos; inventa y experimenta cursos de acción de posibles soluciones; busca resultados positivos enfocados generalmente a objetivos a largo plazo y considerando a la organización como un sistema total en donde una falla de alguna de sus

unidades afectará la marcha de la totalidad del sistema mismo, siendo además que ésto debe ser llevado a cabo por un agente - de cambio o un consultor especialista.

Es por lo ya expuesto que la aplicación del DO en nuestro país y dadas las peculiaridades de las organizaciones nacionales, es difícil de implantar, así como por las innumerables especificaciones y la necesidad de contar con especialistas en la materia para su efectividad en la marcha de una organización.

### 3.3. Elementos principales del Desarrollo organizacional

#### 3.3.1. Necesidad del DO

- a) Preparar y desarrollar un equipo administrativo más - competente con un comportamiento gerencial más humano.
- b) Lograr la integración de un grupo de especialistas a las organizaciones (consultores o agentes de cambio).
- c) Recuperar la condición de competencia en un mercado -- determinado después de un cambio inesperado o del aumento de la diversidad de problemas.
- d) Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas valorativas de todos los miembros de la organización.

#### 3.3.2. Proceso del DO

El proceso o trámite del Desarrollo de las organizaciones consiste en el diagnóstico de la misma y la intervención activa del DO en este proceso.

#### 3.3.3. Recopilación de datos

En esta etapa encontramos dos fases:

- 1a. La recopilación de datos, utilizando las técnicas más adecuadas para obtenerlas de acuerdo con la variedad de datos por manejar.
- 2a. El análisis de datos, determinando la índole de los mismos y obteniendo de éstos la información necesaria y requerida para las metas y los objetivos deseados.

#### 3.3.4. El diagnóstico de las organizaciones.

Lo primordial de esta fase recae en el proceso de solución de los problemas, basándose en lo obtenido en el análisis de datos, los cuales (desarrollados en el sistema estudiado) proporciona numerosos procedimientos técnicos relativos a la identificación de cuestiones importantes y debatibles, a la implantación de prioridades y a su transformación en metas y objetivos. También implica formular estra

tegrías optativas, desarrollar planes para su implantación y preparar el sistema de los cambios.

### 3.3.5. Intervención activa

La intervención activa, como etapa del Desarrollo organizacional, puede definirse como la actuación basada en planes formulados, que siguen a la fase del diagnóstico. Es una etapa importante porque resalta la necesidad de escoger una intervención que sea la indicada para el caso y que esté encauzada a un problema de organización.

### 3.3.6. La tecnología del DO

Consiste ésta en un conjunto de procedimientos técnicos y de métodos provenientes de la ciencia de la conducta, que crece aceleradamente. La tecnología se encauza dentro del DO al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y adopta formas para el enfrentamiento de los problemas y la manera más eficaz de resolverlos. Generalmente la tecnología se encauza al desarrollo de nuevas formas de resolver cuestiones debatibles de organización.

### 3.3.7. Objetivos del DO

Aunque los objetivos interpersonales y de trabajo de los programas de desarrollo de las organizaciones varían inevitablemente de acuerdo con cada diagnóstico de los problemas de organización, sin embargo la misma técnica del DO presenta ciertas peculiaridades que convierte estos objetivos comúnmente en reglas generales, éstas son consecuencia de problemas muy comunes a las empresas:

- a) Acrecentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros del sistema.
- b) Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas internos de organización.
- c) Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.
- d) Extender las comunicaciones de la organización en to--

- dos los sentidos (lateral, vertical, horizontal, etc)
- e) Elevar el nivel del entusiasmo personal y del bienestar en la organización
  - f) Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes.

### 3.3.8. Conflictos del D. O.

Estos también presentarán variaciones de acuerdo con el tipo de sistema del cual se esté analizando; sin embargo, se pueden hacer varias generalizaciones:

- a) El D.O. se fundamenta en las ciencias del comportamiento, lo que trae como consecuencia la imposibilidad de unificar criterios.
- b) Generalmente se le encuentra formando parte de las funciones de personal, olvidándose de sus objetivos esenciales.
- c) Los practicantes del DO tienen diferentes experiencias, por lo que se presentan innumerables conflictos en su aplicación.
- d) Es posible identificar las actividades del DO siguiendo un sistema de clasificación que señale los programas de cambio, lo que estrecha el campo de trabajo, ya que no hay organizaciones iguales.
- e) El papel del DO variará de acuerdo con la persona que lo aplica y el sistema al cual se le está aplicando.

### 3.3.9. Pasos para implantar el Desarrollo organizacional.

- 1o. La existencia de una necesidad determinada por la presencia de algún problema, que generalmente afecta o repercute en todo el sistema (empresa u organización).
- 2o. Los niveles directivos o algún asesor especialista (agente de cambio interno o externo), se percatan del

problema y proceden a detectarlo o tratar de definirlo.

- 3o. Una vez detectado el problema, los niveles gerenciales de decisión, deben estar conscientes del caso y de la necesidad de tomar medidas correctivas.
- 4o. Al existir deseos de solución y la conciencia del -- problema, se traza un plan para su solución:
  - a) Dentro de la organización existen consultores internos y/o externos que pueden ser consejeros -- (agentes de cambio).
  - b) Todo problema tiene relación con el comportamiento humano, por lo tanto se debe avocar a las áreas de las mismas (psicología, sociología, etc.). Pero desde luego involucrará a otros como: administración, ingeniería, etc.
  - c) Tiene como función principal al consultor interno, ya que éste funciona como elemento móvil externo del problema y de la situación real.
  - d) El consultor interno será el coordinador de las - funciones así como el transmisor principal de la información y de elementos de solución.
- 5o. Una vez que se está consciente del problema, hay que ha-  
cer un diagnóstico objetivo que permita recomendar medi-  
das correctivas. El diagnóstico es en sí una imagen es-  
pecífica del problema al cual se llega a través de un -  
conocimiento a base de entrevistas, cuestionarios o sim-  
ple observación.
- 6o. El resultado del diagnóstico deberá ser presentado tan-  
to a los directivos de la organización (a fin de obte-  
ner su aprobación y que conozcan éstas la realidad del  
problema), así como a todas las demás personas involu-  
cradas y que también contribuyeran con información (co-  
nocida como feedback).
- 7o. Se tiende a la solución práctica del problema:
  - a) efectuando dramatizaciones de grupos a fin de que el  
personal denote las diferentes conductas, que siguen



- a determinadas situaciones específicas.
- b) Realizar juntas de confrontación para darle solución al problema.
  - c) Ejercicios de sensibilización.
  - d) Ejercicios de toma de decisiones
  - e) Juegos de negocios
  - f) Diversos cursos de capacitación.
- 8o. En cualquiera de estos ejercicios, encaminados a la resolución del problema, deben participar todos los componentes - que influyen en el mismo conflicto.
- 9o. El programa del DO no debe ser estático o esporádico.
- 10o. El aspecto de evaluación de resultados es también de suma importancia en un programa de Desarrollo organizacional, pues deben medirse constantemente los avances y el estado del programa y con base en ello, determinar las necesidades futuras del proceso de desarrollo. Las razones principales - que puedan impedir su efectividad, serán:
- a) Falta de apoyo de la dirección
  - b) Que los conceptos o modificaciones que se pretendan incorporar a la organización sean más o menos congruentes con la filosofía gerencial existente en la empresa.
  - c) Cuando no existe aceptación de todos los integrantes del grupo, puede ocasionar apatía, falta de interés o de conocimiento, etc.
  - d) No se debe imponer un programa DO, sino que éste debe ser voluntario.

### 3.4. Conceptos generales de Desarrollo integral

#### 3.4.1. Definición del D.I.

Es el conjunto estratégico de las diversas actividades administrativas aplicables a cualquier tipo de organización (nacional) que en forma planeada y sistemática lleven a la consecución de un fin u objetivo común y que su flexibilidad tenga características tales que pueda unificar las diversas unidades de una organización y su cobertura alcance cualquier tipo de organismo.

Desglosando nuestra definición:

- a) Es el conjunto estratégico de las diversas actividades administrativas.

Al hablar del conjunto estratégico de las actividades de una empresa, nos estamos refiriendo a todas y cada una de las funciones que de alguna manera están contribuyendo al logro de los objetivos de la misma. Pudiendo ser desde las etapas del proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), hasta los objetivos que pueda tener la empresa en general o bien los de un departamento específico.

- b) Aplicables a cualquier tipo de organización.

Es indispensable mencionar la necesidad que tiene la Administración actual y los estudiosos de la misma, de modificar las actividades administrativas actuales, con base en realidades de organización de nuestro país, siendo importante la introducción del D.I. a todo tipo de organismo (realizado esto a través de un administrador), ya que es de fácil aplicación, pudiendo ser éste adaptado a empresas de cualquier tipo desde muy pequeñas hasta consorcios monopolísticos pero basados en la realidad misma de nuestra nación.

Es así como el D.I. buscará métodos y mejoras administrativas con base en una Administración integral propia y de acuerdo con las necesidades de un país -

de frecuentes crisis económicas, políticas y sociales.

- c) Que en forma planeada y sistemática lleven a la consecución de un fin u objetivo común.

Indudablemente que esta función será labor de un administrador, quien haciendo uso de conocimientos administrativos integrales, así como de su capacidad profesinal, realizará una planeación adecuada de la organización, logrará además clarificarla y precisar sus fines y evitar que puedan existir errores en su ejecución.

Todo esto teniendo como base real los objetivos generales y particulares comunes a la organización.

- d) Y que su flexibilidad tenga características tales - que pueda unificar las diversas unidades.

Las actividades de toda organización se deben caracterizar por su flexibilidad lo cual permitirá buscar el objetivo unificador de las diversas unidades o departamentos de que esté compuesta la organización, logrando así una mejor comunicación y armonía que encauce satisfactoriamente los objetivos generales de la misma.

- e) Y su cobertura alcance cualquier tipo de organismo.

Este punto quedó prácticamente cubierto con la explicación del inciso b). Sin embargo, queremos destacar que una Administración integral apoyada por los principios del D.I. puede ser aplicada a cualquier tipo de organización, no importando tamaño, número de empleados, número de departamentos, recursos financieros, etc.

### 3.4.2. Elementos o principios del Desarrollo integral.

- a) Concientización del administrador.

Dentro de los principios del D.I. consideramos a éste fundamental, por saber que uno de los problemas básicos de todo estudioso de la Administración es el que

"no" está consciente de la responsabilidad social a la cual se enfrenta. Si tomamos en consideración datos proporcionados por el Centro Patronal Mexicano no nos damos cuenta que el 88.9% de las empresas - en México, son pequeñas y medianas, es entonces de suma importancia que aceptemos la realidad nacional y nos enfrentemos a la problemática existente. Por lo tanto consideramos inminente que la gran cantidad de administradores actuales dejen de perder el tiempo en emplearse en ocupaciones que nada tienen que ver con la Administración, y que debemos aplicar nuestros conocimientos a empresas que realmente necesitan ayuda administrativa.

Sin embargo, es importante que esta concientización empiece desde las escuelas que imparten esta carrera. Se deben buscar nuevos enfoques acordes a la realidad de nuestro país, canalizar los conocimientos y la honestidad del profesionista, buscando beneficios para la organización, para los trabajadores y para el administrador mismo.

b) Confianza del patrón o empresarios en la Administración integral.

Como parte del D I este principio se debe manejar con suma delicadeza, ya que de antemano sabemos la poca confianza que un patrón, ya sea una empresa pequeña, mediana o grande les tiene a los administradores. En este punto también el administrador ha desempeñado un papel generalmente desfavorable en las empresas pequeñas y medianas, porque poco le ha interesado a los estudiosos y teóricos de la Administración este tema; y en cuanto a las empresas grandes, porque tienen políticas ya tan claramente definidas que el administrador poco puede hacer para modificarlas. Sin embargo, a través del programa de Desarrollo integral y su adaptabilidad a cualquier organización, con la concientización, capacidad profesional y honestidad del administrador moderno po-

drá introducirse a estas organizaciones para optimizar los resultados de las mismas.

c) Comunicación ascendente y descendente

La comunicación es y será el eje principal que conducirá la actuación tanto de un grupo de personas como también la de una gran organización.

Este principio del D I de mucha importancia, podrá permitir el pleno entendimiento que debe existir entre el administrador y el patrón, ya que regularmente existe una equivocada interpretación en cuanto a las actividades de ambas partes. Sin duda alguna existen diferentes tipos de comunicación. En este principio nos referimos con insistencia a la comunicación horizontal, porque de su efectividad dependen las comunicaciones ascendente y descendente puedan efectuarse plenamente. En toda organización la comunicación descendente será necesaria para que la dirección pueda enviar informes, órdenes, cambios, modificaciones, reglamentos y normas etc., de una manera rápida, oportuna y, lo más importante, que ésta pueda ser entendida claramente por el nivel o grupos a quienes va dirigida.

Identica importancia tendrá una buena comunicación ascendente, puesto que permite a todos los niveles manifestar a la dirección, sus inquietudes, necesidades e inconformidades, reportes e información que pudieran tener con respecto a las condiciones, trato, etc., que tengan o que de alguna manera influyan en su comportamiento dentro de la organización. Todo esto auspiciado por el administrador apoyado en el proceso del Desarrollo integral.

d) Canalización de experiencias patronales para la optimización de la Administración integral.

Este principio viene a convertirse en gran ayuda en el proceso D I, ya que aunque el administrador cuente con conocimientos, la experiencia de los patronos será de

un valor incalculable, pues solo ellos a base de querer a su empresa, sentir tropiezos, levantarse y mantenerla trabajando, pueden aportar datos, vivencias, opiniones, ideas, etc., para ayudar al administrador en su conocimiento de empresa e integrar una administración eficaz y acorde a las necesidades de cada una de ellas.

La canalización de sus experiencias y la aplicación del D.I. por parte del administrador hará la tarea de ambos, más fácil y permitirá una relación de respeto común tan poco utilizado en la administración actual, por la finalidad de la misma.

Es así como todo conjunto de conocimientos sumados a todo conjunto de experiencias nos dará una administración integral más sana y benéfica para la organización.

e). Creación de mejor ambiente de trabajo.

Este principio ha sido uno de los múltiples problemas - con que se ha topado todo administrador o persona que - de alguna manera se ha preocupado por las condiciones - laborales dentro de una organización por pequeña que é - s - e - a sea.

Nuevamente mencionamos la importancia de una clara comu - nicación dentro de la organización. Además de contar - con el preciso adiestramiento al personal para lograr - que todos y cada uno de los empleados puedan llegar a - perfeccionarse en las actividades que realicen.

No debemos pasar por alto la acertada motivación que de - be - existir en todo organismo para poder contar con sufi - ciente armonía que será necesaria para la realización - satisfactoria de las actividades.

El lograr el desarrollo integral de todas las etapas a cubrir que mencionamos anteriormente en conjunto y con la plena colaboración del ser humano será lograr una - - comprensión plena y verdadera de lo que es llevar a ca - bo una Administración integral.

- f). Consideración de posibles influencias externas que afectan a la organización.

Al hablar de la planeación de un organismo por grande o pequeño que éste sea, se está abarcando la gran e importante labor profesional de una persona.

Toda esta labor e investigación comprende desde el establecimiento de objetivos que persigue el organismo hasta la plena consecución de los mismos; algunas veces con modificaciones o cambios importantes que dicho organismo va requiriendo sobre la marcha.

Al establecer la planeación de una organización no solo se toma en cuenta lo que pueda afectarla internamente, sino que deben ser considerados los factores externos que influyen en la marcha de la organización, es entonces de vital importancia que el administrador ayudado por los principios y metas del D.I. debe considerarlos y tratar de mantener un equilibrio en la organización, estudiando estos factores y preparando a la misma para poder solventar la supervivencia de la organización.

A continuación mencionamos algunos de los factores externos que dada su importancia puedan influir en el buen desarrollo de la organización:

- paternalismo del Estado
- incentivos del Estado en la creación de fuentes de trabajo
- impuestos aplicados a los diferentes tipos de organización
- situación socioeconómica por la que atraviesa el país
- el comportamiento de la conducta social de los individuos
- Cambios tecnológicos que afecten a la organización

### 3.5. Aplicación del D.I.

En la actualidad las empresas, ya sean pequeñas, medianas y grandes, van a ser definitivas para la situación económica que refleja el país.

Teniendo éstas un papel preponderante a nivel nacional, es de suma importancia que la Administración de las mismas se lleve a cabo, - si no perfectamente, de una manera que pueda resolver los problemas que dichas empresas van enfrentando a medida que se van cumpliendo las etapas que debe atravesar.

Es aquí donde pensamos que el Desarrollo Integral puede tener un papel lo suficientemente acertado para ayudar a que junto con las actividades administrativas y con la ayuda del esfuerzo humano se realicen las funciones de la organización de una mejor manera y -- con la plena confianza de que se lograrán satisfactoriamente.

### 3.5.1. Aplicación del D.I. a empresas grandes.

Al hablar de una empresa grande nos podemos imaginar que el número de actividades administrativas, así como de funciones laborales y además de empleados van a ser mayores. pero también debemos pensar que los problemas que existen dentro de esta organización también va a ser mayores si no se han podido llevar las funciones como se planearon desde un principio.

Al presentar el D.I. a la dirección de una empresa de tal magnitud el administrador deberá hacer uso de toda su honestidad y profesionalismo para dejar claras las ventajas que la aplicación del mismo va a traer para la empresa.

La aplicación del D.I.. así como su pleno entendimiento va a iniciarse desde la dirección.

En la mayoría de las grandes empresas, la dirección la llevan personas que están dentro de la misma desde sus inicios, siendo ésta nacional y de iniciativa privada, que la han visto crecer a pasos agigantados sin dejarles tiempo para pensar en los problemas que este crecimiento desorbitado les va a provocar, y que además sólo cuentan con la experiencia para poder sobrellevar una situación de este tipo.

Será labor del D.I. y del administrador, tratar de mantener un equilibrio de experiencia/conocimientos para establecer desde una mejor organización dentro de esta área hasta un mejor manejo de las actividades que deberán realizarse.



Ya entendido este paso que será primordial para que pueda aplicarse el D.I. se podrá realizar la investigación en todas y cada una de las áreas de que está compuesta una empresa de tal magnitud.

En uno de los Departamentos donde va a ser definitiva la aplicación del D.I. será en el de Personal, debido a la importancia que ya en sí requiere, puesto que es aquí donde se concentra el factor humano para su colaboración con la empresa.

En la mayoría de las grandes empresas, los trabajadores van a estar respaldados por un sindicato, que si bien no entorpece las actividades de la misma, tampoco le ayuda a su mejor desarrollo. El D.I. proporciona al administrador los elementos necesarios para que pueda actuar como mediador en los asuntos relacionados con el sindicato, y asimismo, puede existir un equilibrio en las relaciones entre ambos.

Es de vital importancia mencionar que la aplicación del D.I. a una empresa grande va a presentar mayores problemas por su estructura y las políticas ya establecidas, y que será más difícil adaptar nuevos sistemas por la magnitud de actividades y de personas, quienes serán las encargadas de llevar a cabo las actividades.

### 3.5.2. Aplicación del Desarrollo integral a empresas pequeñas y medianas.

Desde el punto de vista de la realidad nacional a la cual se enfrenta nuestro país en este momento ( y por un período aún bastante largo), es indispensable entonces empezar a enfocar los elementos administrativos a las empresas pequeñas y medianas. Es de suma importancia reconocer que prestar ayuda administrativa a ese tipo de empresas mantendrá a flote la economía nacional. No es en ningún momento nuestro deseo presentar en este estudio "rollos demagógicos" pero sí, analizando con imparcialidad la marcha de la Administración, encontramos que hasta estos momentos el tema de pequeñas y medianas empresas no se les ha dado la importancia requerida.

Es aquí donde el Desarrollo integral viene a facilitar la acción de administración, ayudando por una parte al administrador y, por la otra, a los hombres que forman parte de esa organización.

Las empresas pequeñas y medianas constituyen en nuestro país el núcleo económico más importante, por ser éste donde se concentra el mayor número de mano de obra. Surge entonces la pregunta: ¿por qué tanta importancia a este tipo de organización?. Respondiendo a la misma consideramos:

- 1o. Que la Administración actual está basada casi en su totalidad en concepciones de teóricos extranjeros que analizan un "x" tipo de modelo administrativo aplicable "no" con universalidad, ya que éstos (llamémosles libros, textos, estudios, investigaciones, etc.), se basan en lineamientos completamente diferentes de los que se dan en las empresas de nuestro país. Así un egresado de cualquier Universidad con la carrera de Administración se encuentra de pronto ante una realidad por completo distinta de la esperada por él, y es entonces cuando nos enfrentamos al hecho de que nuestros conocimientos son de poca utilidad a las necesidades de aplicación en las empresas pequeñas y medianas.

20. Las "ilusiones" que tiene todo estudiante de Administración en cuanto a que si trabajará en empresas --- transnacionales, multinacionales o nacionales de grandes capitales, no le permiten enfocar sus ideas y conocimientos a empresas de menor dimensión, aún siendo éstas el sostén de la economía actual y en donde además aplicaría en realidad sus conocimientos administrativos.
30. Los estudiosos de la Administración (autores nacionales), no le han dado la debida importancia a este sector, lo cual ha traído como resultado la elaboración de tan deplorables programas de estudio (de empresas pequeñas y medianas) en las universidades, -- provocando que este sector se vea como algo alejado y falto de interés en la carrera de Administración.
40. La mentalidad de los administradores o estudiantes de Administración, está enfocada en lineamientos equivocados debido:
  - a) A la literatura que existe sobre Administración
  - b) A que algunos profesores de esta área han desvirtuado la imagen de la misma, provocando que se considere que las empresas pequeña y mediana deben ser administradas por licenciados en Contaduría, debido al tamaño de la organización misma.

Estos son algunos de los principales motivos que han contribuido a mantener a la administración Científico-integral alejada de estas empresas.

Las consideraciones expuestas anteriormente junto con el análisis de los principios y objetivos del Desarrollo integral, conforman el motor que ayudará a enfocar nuestros conocimientos administrativos a este tipo de organizaciones.

Desde luego, para desarrollar toda la capacidad de los administradores y poder conjuntar una administración integral adecuada a las necesidades de este tipo de empresas, se necesita contar con la colabora--

ción de tres elementos principales:

- a) Mejorar los planes de estudio relacionados con las empresas pequeñas y medianas.
- b) Buscar conciencia profesional y social tanto en profesores como en alumnos.
- c) Ganarse la confianza del patrón de este tipo de empresas (a través de publicaciones que editen la Universidad, acerca de la mejoría de los planes de estudio en esta área y de la importancia que pretende darle la Administración integral a estas organizaciones, auxiliados por la introducción del Desarrollo integral, estas publicaciones pueden ser enviadas al Centro Patronal Nacional de empresas pequeñas y medianas para que la misma se encargue de su divulgación).

Así su aplicación sería sencilla y traería innumerables beneficios como los que a continuación enumeramos:

- a) Dar a conocer a la empresa pequeña y mediana el programa de Desarrollo integral.
- b) Conocimiento por parte del Administrador de la organización en la que va a trabajar.
- c) Intercambiar opiniones con el dueño o patrón para hacerle sentir que siempre será tomada en cuenta su opinión, es decir, hacerle saber que la intención del administrador no es desplazarlo de su sitio, sino ayudarlo a mejorar su organización.
- d) Revisar los documentos de la empresa y el tipo de Administración que se esté llevando a cabo, estableciendo además un diálogo con el encargado de llevar los registros de la misma (generalmente se trata de contadores), con el fin de conocer la situación financiera, proveedores, deudores, acreedores, etc., para ampliar aún más el panorama que se necesita de la organización.

- e) Crear un clima de confianza entre todos los miembros de la organización, dándoles a conocer los proyectos y solicitando su cooperación, para que de esta manera todos sientan que son tomados en cuenta, (dentro de este tipo de empresas, este factor es muy importante, ya que por tener pocos empleados, éstos se consideran parte activa de ella).
- f) Estructurar o reestructurar planificadamente la organización con base en una Administración integral, considerando necesidades y recursos de la misma.
- g) Establecer planes lógicos y alcanzables, de acuerdo con el tipo de organización y con la realidad que le precede.
- h) Establecer objetivos a corto plazo para alcanzar resultados inmediatos, lo que hará ganarse más la confianza del patrón o dueño; realizado ésto se pueden establecer objetivos a mediano y largo plazo.
- i) Determinar lineamientos de control, para la detección de fallas existentes, tomando en cuenta además los factores externos que pueden afectar a este tipo de organización y tratar de aprovecharlos para aumentar la rentabilidad de la misma; o bien, a través de la Administración integral lograr que estas organizaciones se preparen para el cambio, lo entiendan, lo acepten y procuren trabajar bajo normas administrativas integrales a fin de sobrevivir ante la dura situación actual ya que son ellas las más afectadas; ejemplo:

Devaluación monetaria de 1982. Al no contar estas empresas con una Administración integral, muchas de las empresas pequeñas y medianas han quebrado por no poder soportar las fuertes presiones económicas, trayendo como consecuencia cierre de fuentes de trabajo y aumento del desempleo. O bien, muchas empresas en su afán de sobrevivir han recurrido a la solicitud de préstamos bancarios, encontrándose la mayor parte de las veces con la negación del mismo por no reunir los requisitos

solicitados por las instituciones bancarias. Es indispensable mencionar además que se debe buscar el apoyo del gobierno para este tipo de organizaciones en la obtención de estímulos fiscales y bancarios; pero todo esto se logrará solamente cuando los estudiosos de la Administración de nuestro país se adentren en el tema y le den la importancia requerida.

Afirmaríamos entonces que es de vital importancia enfocar la Administración a este sector, lo que además reportaría beneficios para:

- Gobierno. Ya que lo ayudaría en la apertura de fuentes de trabajo y en la recolección de un mayor cobro de impuestos.
- Patrón. Aplicación de una Administración integral a su organización.  
 Conocimiento auténtico de su empresa, con sus errores y aciertos.  
 Fijación de planes y objetivos que le reporten mayores utilidades.  
 Fijación de planes a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con sus recursos y necesidades.  
 Saber que cuenta con una empresa rentable y que tenga estabilidad empresarial.
- Trabajador. Participa activamente como miembro de la organización.  
 Mejoras en sueldos y salarios, al contribuir al aumento de la productividad.  
 Posibilidad de nuevos incentivos.  
 Estabilidad en el empleo al trabajar en una empresa bien administrada.
- Administrador. Aplicación real y auténtica de sus conocimientos, trabajando en el área que le pertenece.  
 Autonomía, salpicada de gran honestidad en la Administración de estas empresas.  
 Realización de un beneficio social y búsqueda de una realización profesional.

Obtención de beneficios económicos redituables a la honestidad de su esfuerzo.

### 3.6. Elementos principales del Desarrollo integral.

#### 3.6.1. Necesidad del Desarrollo integral

- a) Preparar a las empresas de cualquier tipo y tamaño a lograr una Administración científico-integral que le permita alcanzar los objetivos fijados en el proceso del Desarrollo integral.
- b) Estructurar o reestructurar las fallas existentes en la organización, fijando planes a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con las necesidades y recursos de cada una de éstas.
- c) Crear un ambiente de trabajo basado en el respeto al individuo miembro de la organización, considerar sus ambiciones e inquietudes, conjuntando ésto en una comunicación que permita comportamientos gerenciales o patronales más flexibles.
- d) Resolver problemas intergerenciales o interpatronales que puedan interferir en el logro de las metas de la organización.
- e) Utilizar todos los recursos existentes en la organización para optimizar sus funciones, analizando: tamaño, capacidad productiva, necesidades, etc.
- f) Dar a la Administración integral y consecuentemente a los administradores, toda la importancia requerida para que presenten una combinación tal que logren que cualquier organización pueda analizar, aceptar y resolver los cambios internos y externos que afecten el funcionamiento de la misma.
- g) Preparar al Administrador en su papel de mediador entre los conflictos obrero-patronales (cuando exista sindicato), analizando las peticiones

de los mismos y objetivizar la realidad de la em presa y sus posibilidades de concesión (procurando que la economía de la empresa no se vea en pe ligro al aceptar peticiones que provoquen inestabilidad de la organización).

### 3.6.2. Objetivos del Desarrollo integral

- a) Conjuntar las diversas técnicas y métodos administrativos acordes con la realidad de cada organización, buscando una Administración integral basada en hechos, datos e información de cada em presa. Es decir, el Desarrollo integral analizará cada organización como una entidad única y no copiará modelos que presenten poca utilidad a la misma. El Desarrollo integral no es una técnica que presente normas estrictas de aplicación, sino que tiene tal flexibilidad que el administrador puede aplicar sus conocimientos a la organización estudiando a cada una de ellas como una unidad o entidad diferente de cualquier otra. Con base en esto se puede entonces adaptar social y verdídicamente los conocimientos administrativos a cualquier tipo de organización (empresa privada pequeña, mediana, grande, empresas paraestatales, gubernamentales, cooperativas, etc.).
- b) La actuación de todos y cada uno de los miembros o elementos de la organización será de vital importancia, por lo tanto se trata de unificar la actuación de los mismos.

El Desarrollo integral busca encontrar el punto de equilibrio entre las necesidades y los recursos de la empresa, con las necesidades y colaboración de los empleados de la misma, aumentando la rentabilidad de la empresa, haciendo que el individuo forme parte activa de la misma, estimulando su interés y buscando mejores formas de ca pacitación. Es en esta fase en donde el Desarrollo integral individualiza al hombre, conociendo



a cada integrante de la organización y haciéndolo entender que su apatía o falta de cooperación para la misma traerá problemas graves en la organización y al mismo tiempo fracasaría el hombre en uno de los medios de desarrollo: el trabajo.

- c) Buscar la unidad total de la organización partiendo de objetivos particulares, ya sea de los individuos que forman parte de ella, de los departamentos y unidades que la integran, encauzados hacia un objetivo final y general que satisfaga las metas de la organización.
- d) Se canalizarán los recursos humanos, técnicos y financieros de una manera real e integral para que puedan ser aprovechados eficazmente. El Desarrollo integral permitirá entonces el mejor aprovechamiento de estos recursos de acuerdo con el tipo de organización y no desperdiciándolos, mediante la utilización de técnicas o métodos administrativos poco adecuados a las necesidades de la misma.
- e) Lograr que el administrador entienda real y eficazmente cual debe ser la función profesional, estando consciente de que su actuación será definitiva en los resultados de la organización. En este punto es donde debemos entender uno de los principios básicos del Desarrollo integral referido al papel concientizador que debe adoptar para beneficio de él, de la sociedad y de la organización.

### 3.6.3. Pasos para implantar el Desarrollo integral.

- a) conocer la organización y el tipo de Administración que se esté llevando en la misma, tabulando y analizando la información obtenida.
- b) Una vez realizada la investigación y conociendo datos reales de la misma, enfocar el conocimiento administrativo integral en el cambio de su estructura o bien en la modificación de las fallas o errores que se encuentren en ciertos ámbitos de la misma.

- c) Delimitar planes a corto, mediano y largo plazo, en función de la estructura administrativa a integrar o cambiar, de acuerdo con las necesidades, sus recursos y el tamaño de la organización.
- d) Determinar objetivos con base en los planes establecidos que nos lleven a integrar la organización como una unidad y no como elementos aislados que provoquen conflictos y mermen la efectividad de los objetivos.
- e) En todas las actividades anteriormente mencionadas deberán aplicarse medidas de control que permitan el logro efectivo de las mismas y que al mismo tiempo actúen como retroalimentador en la detección de cualquier síntoma de anomalía que pudiese existir y asimismo indiquen a qué actividad debemos regresar para corregir la falla y seguir optimizando el resultado deseado

### 3.7. Diferencias entre el Desarrollo organizacional y el Desarrollo integral.

Queremos en este punto hacer notar básicamente que la diferencia primordial de estos desarrollos, es que el organizacional ha sido tema de muchos teóricos, existiendo además escuelas derivadas del mismo; presenta estructuras claramente definidas, propias de una técnica ya bastante estudiada y depurada. En tanto que el Desarrollo integral es aún totalmente incipiente; y de la misma manera que nosotras lo concebimos, estamos seguras de que una vez definidos con claridad la importancia de la Administración y el papel que desempeñará en el futuro, así como la adquisición de la conciencia social por parte de los administradores y de los estudiosos de la misma, el Desarrollo integral será tema de futuros trabajos y seminarios, ya que por su flexibilidad y por presentar herramientas propias combinables de las técnicas y métodos administrativos, así como por su fácil aplicación en las organizaciones será éste la pauta para mejorar el sistema administrativo mexicano y será además la herramienta con que cuenta la humanidad para mantener la su pervivencia económico-social de la misma y de las organizaciones.

Desde luego estamos conscientes de las similitudes existentes en ambos desarrollos, ya que buscan el mejoramiento de las organizaciones. Pero una vez analizándolos, nos convenimos cada vez más que será el Desarrollo Integral el que se pueda aplicar a las organizaciones nacionales, ya que el administrador tendrá la ventaja de utilizar técnicas, métodos y modelos administrativos adecuados a cada organización, extrayendo de cada uno de éstos, lo más conveniente para las empresas de acuerdo con aspectos tales como su tamaño, necesidades, capacidad de producción y recursos, hecho que por la complejidad misma del desarrollo organizacional y sus complicaciones de aplicación (detección de problemas, grupos especialistas de trabajo, agente de cambio, etc.) encuentra muy poca aceptación en el medio empresarial nacional.

A continuación presentaremos un cuadro indicativo de las diferencias básicas entre ambos desarrollos.

---

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Persona que lo realiza:  
Agente de cambio o consultor experto

---

Para su aplicación es necesaria la existencia de un problema detectado por los niveles directivos o por el agente de cambio.

---

Campo de aplicación:  
Organizaciones, tratándose generalmente de empresas de grandes capitales

---

DESARROLLO INTEGRAL

Persona que lo realiza:  
Administrador

---

Para su aplicación es necesario única y exclusivamente una empresa de cualquier tamaño, un grupo, o cualquier otro tipo de organización.

---

Campo de aplicación:  
Cualquier organización no importando tamaño o cantidad de recursos (empresa familiar, cooperativa, pequeña, mediana y grande)

---

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## DESARROLLO INTEGRAL

En su desarrollo intervienen:

La teoría de sistemas

En su desarrollo intervienen:

La flexibilidad de los métodos administrativos, el profesionalismo del administrador y la experiencia del "patrón" o gerencia

La estrategia del DO requiere un plazo prefijado para su realización y mantenimiento del programa de cambio

No requiere un plazo prefijado; se basa en la adaptabilidad de cada organización para realizar y mantener el cambio deseado

Tiene la necesidad de formar grupos especialistas de trabajo para la resolución de problemas que bien pueden ser internos o externos

No es necesaria la formación de grupos especialistas; esta fase se lleva a cabo con el control el cual le indicará al administrador cuál es el problema y de dónde proviene, quien a la vez buscará la resolución del mismo.

El DO cuenta con técnicas propias para llegar a resultados finales, las cuales representan los objetivos del mismo.

Utiliza a la Administración como una herramienta de trabajo proporcionándole consultoría

El DI conjunta técnicas y métodos administrativos para lograr objetivos fundamentados en la Administración integral.

Los conocimientos administrativos son esenciales, ya que a partir de éstos se genera el Desarrollo integral

Es un esfuerzo continuo a largo plazo; un cambio organizacional planeado, es un proceso que presenta

El Desarrollo integral presenta cambios planificados a corto, mediano y largo plazo, que variará de acuerdo con:

complicaciones, las que va  
riarán con:

- tipo de cambio
- resistencia del grupo al cambio
- tamaño de la organiza---

- tamaño de la organización
- recursos reales de la empresa
- necesidades de la misma

El DO afirma que los cam---  
bios operados en una parte  
del sistema afectarán directa  
o indirectamente a los -  
subsistemas que la constituyen

El DI puede realizar cambios en  
cualquier parte de la organiza-  
ción sin que éstos afecten a la  
organización en su totalidad.

El DO parte de la dirección  
hacia objetivos generales -  
en programas de cambio del  
sistema total

El DI puede tener objetivos par-  
ticulares planificados y de és-  
tos llegar al objetivo general  
de la organización.

Su aplicación se presenta -  
básicamente en un momento -  
determinado (existencia de  
un problema)

Su aplicación será como una ac-  
tividad importante y permanente  
dentro de la empresa

Determina necesidades de --  
efectuar cambios, que afec-  
tan al sistema en su totalidad

Realiza cambios o modificaciones  
sin llegar a efectar el funcionamiento  
propio de la organización.

#### IV. El Desarrollo integral en la función de personal

##### 4.1. Conceptos generales

La viabilidad de cualquier negocio determinado depende de la disponibilidad de personal. Así en términos generales, la planeación aplicada a cualquier organización y específicamente al departamento de personal debe atender los requisitos de atraer al personal indispensable al lugar adecuado, en el momento y al costo acertados.

Los verdaderos problemas se presentan en términos de disponibilidad de administradores competentes y experimentados, y ésto vale tanto para empresas nuevas de cualquier tipo, como para estructuras existentes en un medio cambiante.

La planeación de recursos humanos es una función complementaria de la planeación de la organización, es decir, se encarga de la futura colocación de personas en las estructuras planeadas y evolutivas de la organización y pasa por dos etapas:

1. Planeación detallada de los requerimientos en recursos humanos para todo tipo y nivel de empleado y durante todo el período del plan.
2. Planeación de la provisión de recursos humanos, para brindar a la organización el tipo de gente adecuada, de los más diversos orígenes, capaz de cumplir los objetivos planeados.

Toda organización deberá efectuar un estudio completo de los requerimientos futuros del personal, dentro de los planes de la misma, comparando con el inventario de personal disponible; tras tener en cuenta factores tales como niveles individuales de desarrollo y terminación, se podrá calcular un balance de personal requerido, no disponible interna y actualmente.

Los requisitos futuros de personal se pueden determinar de dos maneras:

1. Al suponer la perfección teórica como requisito ideal

Para lo buscado.

2. Al tender a lo requerido, partiendo de lo existente, de modo que el plan se desarrolle como una progresión de - tendencias existentes, en relaciones de trabajo en recur - sos humanos.

En la práctica, el método queda determinado por la situa - ción de la empresa. Cuando la forma de las operaciones es estática, o el ritmo de evolución de la compañía es - lento, las normas en personal existentes influyen poderosamente en las normas futuras y el pronóstico más viable es el basado en la relación de tendencias. Cuando la em - presa está en evolución rápida y constante, no puede exis - tir una conformación de práctica habitual y normalizada. Al menos, si la hay, que sea de naturaleza tal que admita y espere cambios.

La mayoría de las empresas se encuentran entre ambos ex - tremos y deben aplicar una combianación de los métodos de evaluación de relación de tendencias y evaluación teó - rica, para pronosticar futuras necesidades en personal.

Uno de los principales aspectos que se deben tomar en - cuenta cuando se fijan normas con referencia a recursos en personal, es la aceptación de que la determinación - científica o cualquier otra forma de medición del traba - jo, debe quedar desplazada frente a la aceptación de los empleados ante cualquier variación en las normas en uso; también deben considerarse que es claramente necesario - poder lograr normas óptimas de personal para todos los - casos usando los medios disponibles.

A continuación, mencionamos algunos puntos que será ne - cesario tomar en consideración al establecer normas en el departamento de personal:

1. Normas existentes

Difícilmente los requerimientos en personal se anali - zan ante un panorama vacío. Aún cuando la organiza - ción sea nueva, por lo general hay esquemas de orga - nización o costumbres regionales, que inmediatamente

imponen alguna restricción. Casi siempre se cuenta - con alguna historia previa sobre la tarea, que indica la cantidad de personal necesario.

Esas normas anteriores pueden haberse desarrollado del uso descuidado o incompetente de los mecanismos de control financiero y de personal.

Con frecuencia en las organizaciones los factores para desarrollar presupuestos departamentales son los valores realizados o utilizados en años anteriores con juicios necesarios y deseos de obtener resultados "aproximadamente correctos".

Uno de los resultados que se obtienen con este procedimiento es la acumulación de empleados "útiles" para necesidades futuras.

## 2. Mejoras en la productividad.

Todo aumento de productividad en una organización afectará el pronóstico del personal requerido. En la práctica será muy difícil predecir hasta que extensión resultan afectadas las verdaderas necesidades.

El aumento ha de involucrar el cambio de actitudes - de varias personas, de tal forma que necesitaremos conocer sus situaciones, que grado de aceptabilidad tienen, otras ideas y el tipo de factores que probablemente ocasionen problemas a los afectados.

El encargado de la planeación de personal determina todos los factores a medida que se van presentando, así como también adelanta información sobre cantidades y tipos de personas de cuyos servicios será necesario - prescindir.

## 3. Actitudes por modificar

En toda organización por pequeña o grande que sea la cooperación de sus empleados para cualquier cambio vaa ser definitiva, ya que sin ésta será difícil modificar el esquema existente.



Es así como cualquier variación de normas aprobadas debe serlo sobre la base de que sean aceptables tanto para las personas que las impongan como para los que deberán llevarlas a cabo.

#### 4. Actitudes gerenciales

El apoyo gerencial será resultado de un conocimiento total de la actual situación, es decir, de la imagen global y de los objetivos.

El pleno entendimiento de los objetivos y la apreciación de los beneficios potenciales facilitará el estímulo gerencial positivo hacia el cambio que se producirá. El entusiasmo de los directivos se comunicará naturalmente a todo el personal.

#### 5. Actitud de los empleados

En todo cambio o modificación dentro de una organización, el objetivo primordial será obtener el apoyo de los individuos afectados.

A través de las relaciones informales que existen entre gerentes y supervisores y los empleados afectados, se puede lograr fácilmente cualquier cambio favorable. Cuando existen dirigentes naturales o elegidos que actúan como portavoces, existe la posibilidad de obtener otro nivel de apoyo.

#### 6. Aceptabilidad

La obtención de apoyo de los empleados puede parecer fácil, aunque en la práctica rara vez lo es. La clave está en la aceptabilidad de las propuestas. Por esto conviene examinar el tipo de puntos en los cuales deben estar satisfechos los empleados.

#### 4.2. Políticas básicas de personal

En toda organización, las políticas establecidas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que fijan límites y enfoques bajo los cuales aquélla habrá de desempeñarse.

Las políticas frecuentemente son confundidas con las reglas, y aunque las dos son normas de acción, existe una diferencia, es decir, toda regla, o se inspira en una política o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda, o bien se suple por medio de una política cuando el caso concreto carece de norma aplicable.

Para una buena Administración, las políticas generales son lo más indispensable. Ahora bien, en la Administración de personal donde existe una mayor dificultad de prever las diversas situaciones que pueden presentarse por la complejidad del ser humano, si no existen políticas bien definidas, pueden existir muchos problemas, siendo uno de ellos el que los jefes pierdan el control sobre el personal a sus órdenes y que esta situación se de por la manera de llevar la dirección del mismo. Este tipo de problemas surge por no contar con normas bien establecidas o lo suficientemente claras para hacer uso de ellas en caso necesario, cada uno de los jefes tiene la necesidad de actuar en la forma que cree conveniente y que finalmente lo lleve a alcanzar los objetivos.

Al establecer políticas de personal se debe considerar lo siguiente:

- a) El factor humano no sólo es el de mayor nobleza y dignidad, sino el que condiciona la eficacia en la producción, y por lo tanto, todas las políticas de la organización deben aplicarse e interpretarse de tal manera que jamás se lesione su dignidad.
- b) Garantizar al ser humano su libertad e independencia siempre y cuando no viole los derechos de otros trabajadores o de la organización, así como su integridad y seguridad física, económica, etc.; y además, favorecer su desarrollo -

con base en sus capacidades.

- c) El personal deberá cumplir estrictamente los derechos y deberes establecidos por las leyes y contratos, es decir, en todas las órdenes e instrucciones, los jefes de ben cuidar que se realicen de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- d) Para que las políticas se apliquen con uniformidad, deben interpretarse correctamente cuales son sus límites y los criterios expresados en cada una de ellas.  
y que en caso contrario se debe recurrir al departamento de personal para obtener su correcta interpretación.
- e) Las políticas de personal de carácter general deben ser criterio de orientación para formular e interpretar las políticas específicas de personal, tales como las que se refieren a selección e integración del personal, a su desarrollo, a su remuneración, etc.

#### 4.2.1. Reclutamiento

Una vez determinados los requerimientos que puedan existir en la organización y los requisitos que deberá satisfacer el personal requerido, se procede a reclutar al mismo.

Dentro de la organización deberá hacerse una investigación tratando de encontrar el tipo de candidatos que se requieren, y si ya hecho esto no se encontró el personal adecuado, se recurrirá a las fuentes de abastecimiento, que serán:

1. Sindicato: en algunas organizaciones suele constituir la principal fuente de abastecimiento, excepto el personal de confianza el cual es contratado libremente por la empresa.
2. Escuelas: Universidades, escuelas comerciales, tecnológicos, etc., serán fuentes de abastecimiento de personal calificado, como son secretarias, mecánicos, contadores, etc.
3. Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.

Comunmente los trabajadores suelen recomendar a personas que conocen o a sus familiares.

4. Oficinas de colocación (gratuita o de paga). En este tipo de oficinas, la persona llega a dejar sus datos, tratando de que se le coloque en un puesto; por lo general se le asigna una cuota en caso de ser instalado. Teóricamente son prohibidas por la Constitución.
5. Otras empresas. Son personas que han sido recomendadas por ciertas políticas, como pueden ser de edad, de parentesco con los trabajadores actuales, o bien porque la empresa se ha visto en la necesidad de recortar su personal.
6. La puerta de la calle. Personas que se presentan espontáneamente a solicitar trabajo.

Los medios de reclutamiento de que toda organización debe hacer uso, según el caso, serán:

1. Requisición al sindicato. La cláusula de admisión exclusiva deberá reglamentarse adecuadamente y comprenderá:
  - a) Los requisitos que debe reunir el candidato de acuerdo con la especificación del art. 37 fracción I de la Ley Federal del Trabajo.
  - b) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deba llenar la vacante, y que en caso de que no lo haga la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice.
  - c) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos para poder seleccionar entre ellos.
  - d) El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenare los requisitos, deba abandonar el puesto y -- presentar otro, o bien que la empresa lo llene con el requisito de sindicalización señalado.
  - e) De ser posible, el reconocimiento del sindicato de los trámites de selección. (pruebas, entrevistas, etc.)
2. Solicitud oral o escrita de los actuales trabajadores. -

La importancia de este medio radica en la calidad del - recomendante y la forma en que recomienda; por ésto se prefiere la solicitud oral, que permitirá apreciar mejor los datos.

3. Carta o teléfono. Generalmente este medio se utiliza - para solicitar a bolsas de trabajo de otras empresas.
4. Periódico, radio, televisión. Estos medios son los más comunes por la eficacia que demuestran, ya que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios.
5. El archivo de solicitudes. Por lo general, en toda organización existe un archivo de solicitudes de personas que por determinados motivos no pudieron ser admitidos y que puede resultar muy util.
6. Folletos. Algunas empresas editan folletos señalando la posibilidad de empleos en la misma, además de sus beneficios.

En la efectividad del reclutamiento será determinante - la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades, permitiendo escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de capacitación en un tiempo oportuno y cubrir las vacantes con anticipación solicitadas.

#### 4.2.2. Selección.

Una vez que se han localizado los candidatos, el ambiente - en que sean recibidos, así como la forma en que sean tratados, contribuirán en la impresión que se formen de la organización. Es aconsejable, por lo tanto, asignar un local -- bien acondicionado que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades para que se lleven a cabo en forma rápida y eficiente las etapas de selección, las cuales serán:

1. Hoja de solicitud
2. Entrevistas
3. Pruebas psicotécnicas y/o prácticas

4. Investigaciones
5. Examen médico

Hoja de solicitud. Básicamente abarcará:

- Datos personales
- Escolaridad, así como otros conocimientos técnicos.
- Datos familiares
- Experiencia ocupacional
- Puesto y sueldo deseado
- Disponibilidad para iniciar labores, etc.

El contenido de la hoja de solicitud también puede utilizarse para rechazar amablemente a los candidatos que no cumplan con alguna política, como puede ser edad requerida, sexo, aparencia física, etc.

Si el candidato reúne los requisitos se procede a la segunda etapa:

Entrevista. Generalmente se realiza para completar los datos del solicitante y para detectar su habilidad tanto verbal como para relacionarse, descartando a aquéllos que no reúnan los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

En ella se le informará sobre la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones que la organización otorga, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Pruebas. Es indiscutible que de alguna forma se deberá verificar las capacidades que el solicitante posee, así como la relación que ésta tenga con el puesto que se trata de cubrir. Por ésto, las pruebas son necesarias tanto para la selección, como para la acomodación del personal.

Las pruebas se pueden dividir en:

- de aptitud, que serán las que reflejen la imaginación, percepción, atención memoria y habilidad manual del solicitante
- de capacidad; aquí variarán dependiendo del puesto que se

solicite, es decir, este tipo de prueba contiene preguntas sobre los conocimientos que el solicitante tenga del puesto que pretende ocupar. Ejemplo: contabilidad, mecánica, dibujo, etc.

De temperamento/personalidad; para que una prueba de esta naturaleza pueda aplicarse con éxito será necesario determinar su estandarización, es decir, determinar estadísticamente los mínimos y máximos para el grupo completo de personas a quienes habrá de aplicarse. Esto, con el fin de no caer en la equivocación de estar aplicando una prueba a un grupo al cual no se le puede exigir niveles de aptitudes o capacidades; o bien, conformarse con mínimos que para ese grupo son fácilmente superables.

Este tipo de pruebas son las más difíciles de aplicar y las menos confiables, por lo que deberán ser manejadas por un psicotecnólogo para que puedan tener validez.

Investigaciones. Las investigaciones son de varios tipos:

1. De antecedentes de trabajo. Esta investigación será necesaria y de mucha utilidad para conocer la idoneidad, laboriosidad y capacidad que el trabajador posee, que de alguna manera ha dejado antecedente en los trabajos anteriores.
2. De antecedentes penales. Para llenar este tipo de investigación, en casi todas las organizaciones se solicita al candidato una carta expedida por las autoridades asignadas para proporcionar este tipo de información.
3. De cartas de recomendación. Generalmente se piden a los candidatos, y su validez dependerá de lo que digan las personas que recomiendan.
4. De domicilio y familia del solicitante. Consiste en que una persona asignada a este tipo de investigación acuda al domicilio del candidato y entreviste tanto al interesado como a su familia.

Examen médico. La realización del examen médico de admisión es

financiado por cada organización y se llevará a cabo por un médico especializado en medicina del trabajo, quien deberá conocer el tipo de trabajo que va a desempeñar el futuro trabajador, con el fin de determinar si está con condiciones físicas de desempeñarlo eficientemente, es decir, conocerá:

- si el candidato padece enfermedades contagiosas
- si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contradicción para el puesto que se le ofreciera
- si el trabajador ya cuenta con enfermedades profesionales, al ingresar a la organización
- Si existe la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto
- Si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos
- Si el trabajador tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo
- El estado general de salud del trabajador.

La realización del examen médico de admisión, para que sea confiable, deberá comprender desde un cuestionario, hasta algunos estudios de laboratorio y de rayos X.

El resultado de este examen se mantendrá "estrictamente confidencial" y se le comunicará al departamento de selección de personal lo conveniente de acuerdo con una clasificación predeterminada.

El rechazo del candidato será necesario cuando se descubra oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza, si se emplea al individuo, perjudique más la salud personal del mismo o a las propiedades de la organización.

Al solicitante rechazado se le dará la razón aceptable que llevó a tomar una decisión adversa, y aconsejarle posibles fuentes de tratamiento.

En resumen en el proceso de selección debe tomarse en cuenta con relación al examen médico los siguientes puntos:



- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

Todo esto es necesario para evitar:

- Un mayor número de ausentismo
- La aparición de enfermedades profesionales
- La disminución del rendimiento de trabajo
- El peligro de contagio de diversas enfermedades
- Trastornos en la organización de la producción
- Déficit en la calidad de sus productos
- Menor calidad de producción
- Más elevados niveles de costo

#### 4.2.3. Contratación

Después de aceptar a un candidato, existe la necesidad en algunos casos, de complementar sus datos para integrar a su expediente de trabajo, es decir, se tendrá que llenar algunas formas, filiación, dactilográfica, etc.

#### 4.2.4. Inducción

Cuando se selecciona y contrata a un candidato a ocupar un puesto dentro de la organización, se le deberá adaptar lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Todo esto se hará con el fin de no influir en la inconciencia del trabajador, afectando su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa, ya que la primera impresión que el trabajador capte de la organización será lo más persistente y habrá de influir en su actuación dentro de la misma.

El nuevo trabajador de pronto se encontrará en medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños a él.

El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa la eficiencia, así como su satisfacción.

La organización deberá establecer planes y programas cuyo objetivo sea acelerar la integración del individuo, así - como proporcionarle información como:

1. Aspecto: general de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.
2. Políticas generales de personal, es decir, lo que es-pera la empresa del nuevo trabajador y viceversa.
3. Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar
4. Beneficios de los que puede disfrutar, como cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.
5. De ser posible, conviene siempre hacerle visitar la - planta y presentarlo con algunos jefes y compañeros.

Posteriormente se introducirá al candidato al puesto:

1. El nuevo empleado será personalmente llevado y presentado con su jefe inmediato y no enviarlo sólo con una ficha de ingreso
2. El jefe inmediato deberá presentarlo a su vez con los que serán sus compañeros inmediatos de trabajo
3. El jefe inmediato deberá darle una explicación de lo que va a consistir su trabajo
4. Deberá además mostrarle los sitios que requiere cono-cer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, sanitarios, etc.
5. Conviene además señalarle un auxiliar para que lo -- oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días.

Para una introducción será necesaria la ayuda técnica que proporcionen los folletos de bienvenida o del empleado, - el cual deberá:

- Ser amistoso
- Ser lo más gráfico posible
- Estar dividido en secciones, ya que el nuevo empleado buscará muchas cosas y si no las encuentra, pierde in-

terés.

- No contener promesas de cosas que no se cumplirán porque el efecto será contrario al que se busca.
- No substituir a la instrucción, sino deberá ser auxiliar de la misma.

Después será muy necesario formular hojas de calificación - que el supervisor o jefe inmediato deberá llenar antes de - que el trabajador pueda causar planta, con el fin de tener el conocimiento y la certeza de que el nuevo trabajador pudo realizar o no, las actividades del puesto que le fué encomendado.

Cuando el trabajador va a causar planta por haber pasado satisfactoriamente el período de prueba, deberá realizarse - una entrevista de ajuste. Esta debe prepararse con una plática con el supervisor o jefe inmediato, a fin de conocer - la conducta y la eficiencia del empleado durante el período de prueba. Además el trabajador que ingresa como empleado - conviene aclararle algunos puntos en los cuales tenga duda y pedirle informes de cómo encuentra su trabajo, sus compañeros, jefes y ambiente físico en general, lo que será de - gran utilidad y que muchas veces todo esto ya pasa inadvertido para los trabajadores de más tiempo.

Todo lo que mencionamos anteriormente, desde lo que es necesario para establecer normas en el departamento de personal hasta la introducción del trabajador a la empresa, es la forma ideal y la estructura que debe tener toda organización en su departamento de personal. Sin embargo, la realidad es otra, porque a nivel nacional, -como ya mencionamos en capítulos anteriores-, la mayoría de las empresas -- existentes son pequeñas y medianas y no tienen la suficiente solvencia para cubrir este gasto.

Algunas de ellas cubren algunos puntos en cuanto a la investigación del personal que contratan, es decir, sus políticas de personal se ven reducidas a lo que es sumamente importante y necesario conocer del personal.

En muchas empresas no existe siquiera un departamento que lleve los expedientes del personal que allí labora, sino que son controlados por alguna persona asignada a esas funciones.

Ahora bien, en las empresas grandes donde sí existe un departamento de personal encargado de llevar todo el control del personal que ya labora, como del que se pretende contratar, frecuentemente no se dan todas las políticas de selección necesarias, pudiendo hacerlo por falta de personal capacitado y lo suficientemente preparado para saber llevar exactamente sus funciones y que de ello va a depender la imagen que el futuro empleado adquiera de la organización y que refleje en la actuación que tenga dentro de la misma.

De nuevo hacemos hincapie en la necesidad a nivel nacional de que se realice una Administración pura, que pueda planear, prevenir y solucionar los problemas tanto existentes como los que en el futuro se puedan presentar; siendo esta Administración realizada por un profesionalista y apoyado en los elementos y principios del D.I.

El Desarrollo integral conjuntamente con una buena Administración será capaz de dar la suficiente visión al administrador para lograr que encuentre los aspectos negativos o aquellos que de alguna manera no dejan que la organización se desarrolle conforme a lo planeado y pueda llevar a cabo cambios en su estructura o técnicas administrativas de acuerdo con su realidad.

En el departamento de personal, el cual requiere de especial dedicación, dada su importancia, ya que su buen funcionamiento servirá como punto de partida de otros departamentos, el administrador hará uso de todos sus conocimientos y de todo su profesionalismo, además de todo lo que el D.I. le ofrece para lograr que el departamento funcione conforme a las políticas generales de la organización y asimismo, pueda haber políticas a nivel de personal que logren toda su realización como su plena comprensión y aprovechamiento.

La Administración integral en toda organización y específicamente en su departamento de recursos humanos, debe ser lo suficientemente realista en cuanto a mejorar las normas existentes de personal si no son las adecuadas, tomando en cuenta su situación socioeconómica y adaptabilidad del mismo a los nuevos cambios que sean necesarios, haciéndole ver los beneficios que tendrá la organización y como consecuencia los beneficios personales se disfrutarán.

Además de concientizar al personal, haciéndole ver que su disponibilidad dependerá de las modificaciones o cambios que se realicen en ese departamento, se logre el cumplimiento de los objetivos del departamento y consecuentemente los objetivos generales; es de vital importancia la actitud que tenga la gerencia, ya que de su aceptación al cambio dependerá que se transmita el entusiasmo a sus subordinados, y obteniendo el apoyo de ambas partes se facilitará la adaptación y el desarrollo de una Administración integral en la organización..

En el departamento de recursos humanos, donde existe mayor dificultad en cuanto a prever situaciones que pudieran presentarse, el administrador logrará por medio de la aplicación de la Administración integral, los cambios o modificaciones necesarias en las políticas que sirven como guías de conducta; en caso de no ser comprendidas o realizadas correctamente se perderá todo control y los resultados que se obtendrán serán diferentes de los esperados.

Con el D.I. se puede obtener una visión clara de la situación general de la organización, lo cual ayuda al establecimiento de políticas de personal; éstas de una manera honesta van a proporcionar al personal los beneficios que se obtengan siempre y cuando sean cumplidas correctamente.

En el Departamento de personal la función del D.I. a través de la actuación del administrador tendrá una doble función:

- a) Concientización del personal ya existente en la organización (mencionada anteriormente)
- b) Consecución adecuada y honesta de las etapas de selección del personal de nuevo ingreso

En todas las etapas de selección que deberá cubrir el personal que desee ingresar a la organización se debe hacer notar la capacidad y preparación que tiene el personal encargado de recopilar toda la información necesaria.

Todo ésto, además de la actuación profesional del administrador - quien deberá manejar la información, proporcionará que los resultados de dicha información, la actuación del personal que se instale, así como su rendimiento dentro de la organización, sean lo suficientemente honestos, conscientes para lograr una integración, de tal forma que la Administración que se lleva a cabo se refleje en los resultados obtenidos.

## V. EL DESARROLLO INTEGRAL COMO MOTOR DE LA ADMINISTRACION ACTUAL

### 5.1. Importancia del Desarrollo integral en la Administración actual

Antes de adentrarnos en este punto, queremos primeramente hacer remembranza de la introducción de la Administración en nuestro país:

"El Instituto Tecnológico de Monterrey, a través de Eugenio Garza Sada, inició los cursos de Administración llamando a éstos de negocios, siendo el año de 1943<sup>1</sup>, estableciendo el mismo Instituto la Escuela de Administración de negocios 4 años después (1947)<sup>2</sup>, su primer director fué el señor Raúl Baillers."

En el año de 1957 la Universidad Iberoamericana estableció la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

Por lo que respecta a nuestra querida Universidad y máxima Casa de Estudios Superiores de América Latina, su introducción fue inducida por la Escuela de Contabilidad, que inició a mediados de 1955 los estudios tendientes a implantar programas de Administración que llevarían a cabo la creación de una nueva carrera universitaria, ésta fue aprobada por el H. Consejo Universitario en 1955 iniciándose las clases en marzo de ese mismo año, con la denominación de Licenciado en Administración de Empresas. Más tarde se convierte la Escuela de Contabilidad y Administración en Facultad, al crearse la División de Estudios Superiores. Además se modifica el título de la carrera el 10 de abril de 1973, en Licenciado en Administración, eliminando la palabra empresa, con lo que se pretendía ampliar los horizontes de trabajo y el campo de acción de la misma.

Sin embargo, la implantación de la carrera en la U.N.A.M., no fue fácil, encontrándose con múltiples problemas y diversidad de opiniones, algunas de las cuales hemos extraído del folleto "Así nació la carrera de Administración de Empresas"<sup>4</sup>, encontrándonos con argumentos tales como:

- 1 Revista Comercio y Administración. Facultad de Contaduría y Admón.
- 2 " " " " " "
- 3 " " " " " "
- 4 Castillo Miranda Wilfredo, Colegio de L.A.E. (1970)

Siendo la Administración una carrera importada de Estados Unidos, se impartiría en el seno de una Universidad cuyas características principales son la búsqueda del bienestar social, convirtiéndose por tanto la Administración en invasora de disciplinas sin fundamentos universitarios, encaminándose además a la obtención de satisfactores puramente materiales<sup>5</sup>, y en donde las materias que se tendrían que impartir en su plan de estudios estarían alejadas de todo propósito u objetivo de la primera Universidad fundada en América Latina y cuyas metas están enfocadas (al menos en esa época) al bienestar social y económico tanto de nuestro país como de América Latina en general.

Analizando las opiniones encontradas en el folleto mencionado, podemos visualizar ciertos puntos importantes de discusión:

- 1o. Si la preocupación del Consejo Universitario eran las materias impartidas y la finalidad de las mismas (búsqueda de satisfactores materiales), su objetividad estaba siendo mal enfocada y su preocupación era de poca importancia, ya que la incorporación de nuevos métodos, técnicas estudios y leneamientos proporcionarían para sí misma la evolución de la Administración.
- 2o. Pero si la preocupación del Consejo se debía al enfoque erróneo que pudiese adquirir la carrera y la inutilidad de los conocimientos adquiridos a la realidad de nuestro país, entonces si presentaba este Consejo argumentos válidos que justificaban plenamente la renuencia del mismo de aceptar esta nueva carrera.

Sin embargo, existían fuertes presiones externas, sobre todo de la iniciativa privada para su aceptación, ya que no contaban entonces las empresas mexicanas con personal capacitado para auxiliarles en la marcha de sus organizaciones, pues hasta esos momentos eran los Lic. (C.P.) en Contabilidad quienes se encargaban de vigilar las acciones (administrativas) que no correspondían ni

5 Revista Comercio y Administración. Facultad de Contaduría y Administración, pags 11-14



a su cargo ni a sus conocimientos. Además la Administración era aún tan incipiente y casi desconocida en nuestro país que las organizaciones nacionales llevaban un tipo de administración intuitiva y empírica, basada solamente en la experiencia de los hombres que encabezaban las mismas.

Sin embargo, y ya siendo aceptada como una nueva carrera universitaria, tuvo de sus inicios bases teóricas equivocadas (lo que ha provocado que hasta estos momentos la carrera de Administración siga mal enfocada):

- a) Primeramente la tendencia de la carrera, por haber nacido en el seno de la escuela de Contabilidad y por haber sido además implantada por contadores, delineó mal sus planes de estudio, deformando su imagen, enfocando además sus materias a aspectos contables y fiscales, lo que la convirtieron en una "ayudante" de la Contabilidad.
- b) En segundo lugar nos enfrentamos con hondo pesar al hecho de que las preocupaciones del Consejo que autorizó la implantación de la carrera eran fundamentados, ya que desde sus inicios se siguieron los lineamientos de la Escuela de Administración estadounidense, olvidándose de la función social que debe presentar cada carrera universitaria.
- c) En tercer lugar se permitió que los objetivos sociales de la carrera y los compromisos que deben adquirir los estudiosos de la misma fuera desvirtuados, encontrándonos con que la consciencia prevaleciente de los profesionales del área de Administración se deteriorara y se enfocara a sentimientos puramente "mercantilistas".

A partir de estos graves problemas la Administración ha sido considerada como una carrera "generalista" (saber un poco de todo y mucho de nada) lo que además trae como consecuencia que los conocimientos adquiridos en la misma, presente limitaciones en su aplicación.

Consideramos sin embargo, que la Administración ha -  
mostrado cierta evolución a través de los años (1957-  
1982), exhibiendo ciertos avances y mejoras en los -  
planes de estudio y consecuentemente en su aplicación  
práctica; por lo que la Facultad ha tratado de corre-  
gir los errores anteriores y de hacer una introducción  
mayor de la Administración a la realidad nacional.

Pero a pesar de ciertos esfuerzos (generalmente aisla-  
dos) los cursos y materias se siguen enfocando a de-  
terminado tipo de empresas ubicadas en el sector pri-  
vado y generalmente las denominadas grandes empresas,  
olvidándose de otros ámbitos de organización. Esto -  
provoca que la Administración se siga alejando de la  
necesidad de buscar innovaciones aplicables a las rea-  
lidades de nuestro país.

La necesidad y compromisos que tienen los teóricos, -  
profesores y estudiantes mexicanos es enfocar a la Ad-  
ministración en una mayor realidad buscando lineamien-  
tos acordes a las organizaciones existentes en nues-  
tro país y poder así aplicar en la práctica lo aprendi-  
do (ya que mientras se sigan utilizando libros, tex-  
tos, métodos, técnicas y lineamientos de las escuelas  
de Administración norteamericana, su aplicación a la  
realidad nacional será de poca utilidad por ser orga-  
nizaciones completamente diferentes en ambos países),  
basándonos lógicamente en el "supuesto" de que habrá  
mejores planes de estudios, profesores mejor prepara-  
dos y concientizados con la realidad nacional y estu-  
diantes dispuestos a buscar el bienestar de la socie-  
dad y de las organizaciones.

Queremos hacer hincapie en que el enfoque de la Admi-  
nistración y su compromiso social a la realidad de -  
las empresas mexicanas debe partir de las universida-  
des ( ya que es aquí donde se dan los principios de -  
conciencia "administrativa") y se logrará a través del  
DI, convirtiéndose en un proceso mediante el cual la  
realidad y la objetividad de cada organización permi-

tirá que los conocimientos sean aplicables a las necesidades reales de Administración de nuestro país, ya que en la actualidad las materias que rodean a la Administración están completamente desvinculadas con la realidad nacional.

Siendo el D.I. un proceso de extracción de técnicas y métodos administrativos que se pueden aplicar a cada organización de acuerdo con sus recursos, necesidades, capacidades, etc., ubicará a la Administración en un ámbito realístico, permitiendo además, que su flexibilidad sea un factor importante al impartir materias y en los planes de estudios. Esto nos llevará a enfocar al DI a través de la Administración en un proceso de análisis de los graves problemas nacionales (endeudamiento externo, raquitismo financiero, devaluaciones, falta de una administración científico/integral a las empresas pequeñas y medianas, inestabilidad social y económica, falta de rentabilidad en las organizaciones, etc.), y no permitirá el DI el análisis de casos de organizaciones extranjeras (ford, General Motors, Nestlé, etc.) que no aportan ningún lineamiento administrativo aplicable a las empresas u organizaciones nacionales (con ésto no queremos parecer demasiado radicales en nuestros cuestionamientos, es decir, aceptamos el análisis de casos de este tipo pero que tengan como única finalidad establecer comparaciones y que no se tomen estos casos como básicos en su aplicación). Este es entonces el grave problema al que se enfrenta la Administración en la actualidad: tratar de aplicar lo inaplicable (reafirmando nuestro punto de vista, esto se presenta debido a que se trata de aplicar métodos extranjeros a organizaciones completamente diferentes), siendo que las empresas y organizaciones estadounidenses presentan factores y lineamientos desligados de nuestra realidad.

Queremos además aclarar que al habernos referido con tanta insistencia a las escuelas estadounidenses fue

porque son estos los modelos que toma la Administración mexicana para aplicarlos a las organizaciones nacionales, a un medio donde las condiciones existentes son totalmente diferentes a las de las escuelas de donde se toman los modelos y donde se enseñan en las universidades (refiriéndonos en este punto a que los autores teóricos escriben libros y textos o hacen estudios de administración basados en las condiciones peculiares de su país y consecuentemente de sus organizaciones, por lo que sus libros además de mal traducidos presentan diversas técnicas administrativas aplicables bajo las condiciones de sus organizaciones, y que el error fundamental de la U.N.A.M., ha sido imponer estos libros como de texto o de consulta, sin que cuente el estudiante con mayores opciones de leer de Administración, si no es en este tipo de estudios), por lo cual se deforma la imagen real de la Administración que se necesita en nuestro país provocando la desconcientización tanto de profesores como de alumnos.

Hemos mencionado con anterioridad el desarrollo y la implantación de la carrera de Administración y su fundamentación con el DI; ahora nuestro propósito es hablar de la importancia que tendrá el mismo en el presente y futuro de la Administración.

A partir del momento en que la Administración canalice al DI con sus pasos, principios y objetivos, se convertirá ésta en una metodología científico/integral enfocada a los problemas reales de nuestro país, en donde se considerarán aspectos como: tipo de organización (empresa grande, pequeña, mediana, ejido, cooperativa, sociedad, instituciones estatales y paraestatales, instituciones bancarias, etc.), su tamaño, recursos, necesidades, capacidad productiva, competitividad en el mercado, etc. Será entonces que a partir de aquí los fundamentos administrativos influirán de tal manera en las organizaciones que se convertirá ésta en la herramienta (en donde intervenga la actividad humana) más importante en

el futuro de la humanidad.

El DI se convertirá en el motor para enfocar a la Administración al bienestar social de los individuos y las organizaciones. Convirtiéndose además la flexibilidad del DI en elemento para adaptar la técnica administrativa adecuada a cada organización, considerando ya la utilización de métodos y técnicas propias y adecuadas a la realidad de nuestro país y no copiando técnicas administrativas extranjeras que sólo complicarían sus funciones y consecuentemente entorpecerían sus metas y objetivos.

Será entonces el DI la manija con que cuente la Administración, y lógicamente el administrador en el conocimiento real del organismo u organización, podrá así basándose en esta objetividad, trazar planes y fijar metas a corto, mediano y largo plazo, estableciendo objetivos, canalizando a la Administración hacia su función económico/social, haciéndola cumplir con los objetivos adquiridos con:

- La sociedad
- Las organizaciones
- Los individuos

El DI permitirá además la realización plena del administrador como individuo y como profesionista, ya que encauzará realmente sus conocimientos hacia objetivos aplicables a la realidad, complementándose además con nuestro bienestar social y económico.

Considerando todas estas perspectivas, estamos seguras de que el estudio real de la situación nacional desde las universidades auxiliado por técnicas como el DI, podrá hacer entonces que desde los inicios de los estudios de la Administración sea enfocada ésta a la realidad de un país cuyas organizaciones están a punto de entrar a un caos económico/social. Y será la nueva imagen que se le dé a la Administración la que podrá "aplicar lo aprendido a lo aplicable" pues estará basada en lineamientos

propios y no en copias malas y perjudiciales para nuestra realidad. De esta manera la Administración adquirirá la imagen idónea para las necesidades de nuestras organizaciones, y todos los estudiosos de la Administración estaremos conscientes del papel que desempeñará en el futuro de las organizaciones y de sus miembros, así como de su importancia en el desarrollo de la sociedad.

## 5.2. Fundamentos del Desarrollo integral

- 1o. Necesidad de una nueva Administración aplicable a las realidades de nuestro país. En este punto consideramos una Administración "meramente nacionalista" (mediante esta expresión, queremos dejar bien asentado que nos referimos a un tipo de Administración propia de las realidades de aplicación nacionales y no con base en técnicas extranjeras inaplicables a nuestro sistema económico/social y organizacional) aplicable a las necesidades reales de las organizaciones de nuestro país.
- 2o. Concientización del administrador y la definición social de su papel como profesionista. Este es el momento en que el administrador debe dejar a un lado sus ideas y prejuicios profesionales (refiriéndonos a su ideología "mercantilista" y "servilista" a intereses ajenos a las organizaciones de nuestro país, ya que son estas empresas las que despersonalizan al administrador atándolo a un puesto para actuar como parte de una maquinaria, privándonos generalmente de nuestra iniciativa y de nuestra personalidad profesional) y encauzar nuestros conocimientos a la realidad social de nuestro país, concientizándonos a participar como elementos indispensables en la dirección de toda acción humana u organizativa, que nos haga cumplir con la función social de la Administración y que logremos además que nuestros conocimientos e iniciativas sean aplicables tanto a las organizaciones actuales como a las del futuro. Con todo ésto conseguiremos nuestra realización como personas y como profesionales al aceptar y entender el papel y el reto que significará la Administración en el desarrollo de la humanidad.

30. Enfoque organizacional necesario para mejorar la marcha de las empresas.

Cuando enfocamos a las organizaciones a mejorar sus sistemas administrativos buscando el "tipo ideal" de Administración para cada organismo de acuerdo con sus necesidades y recursos, logramos ubicar a la empresa en un ámbito realístico y mejoramos su marcha en su totalidad y en las unidades que la componen.

40. Involucrar a la Administración en toda actividad económico/social.

Cuando la Administración y el DI funcionen como una sola pieza de acoplamiento, podrá entonces la primera intervenir en cualquier actividad socioeconómica ya sea que ésta se inicie en el seno de la sociedad o bien en las organizaciones.

Es decir, tendrá la flexibilidad de dictar pautas de conducta de acuerdo con los resultados obtenidos del análisis que hará de las diversas actividades o factores que puedan influir o determinar cambios en ellas, estos factores pueden ser: (medio ambiente, psicología de grupos, índices estadísticos y probabilísticos, situaciones financieras o bancarias, índices de confianza o desconfianza, etc.); de esta manera cualquier actividad socioeconómica contará con lineamientos administrativos que lo ayuden en el logro de sus objetivos.

50. Enfocar la utilidad de la Administración integral al bienestar de la sociedad, del individuo y de las organizaciones.

El DI le indicará a la Administración posibles campos de acción para que ubique su función hacia el bienestar social, a través de los elementos que afecten a la sociedad, al individuo y a las organizaciones.

La flexibilidad será en este punto la herramienta con que la Administración pueda mantener a éstas dentro de los cambios vertiginosos a los que se enfrenta toda organización o individuo en la actualidad, preparándolo y enseñándoles formas de actuación para que puedan adaptar

el cambio a sus necesidades.

6o. Implantar innovaciones que le permitan a la Administración mayor flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de cualquier organismo, organización o grupo social, las innovaciones presentadas por el DI harán que la Administración sea adaptable en sus técnicas y métodos logrando una mejor implantación a todo tipo de organización. Este punto se presentará en el proceso del D. I. cuando se conozca todo lo relacionado con la empresa o grupo (capacidad económica, recursos, tamaño, número de empleados, necesidades, funciones, planes, metas, etc.), valorando además con toda la realidad posible cualquier dato o factor que influya en la marcha de la misma, para entonces renovar, innovar, estructurar o reestructurar las técnicas administrativas adecuadas y formular planes de adaptación a las condiciones reales del organismo o de la sociedad analizada.

7o. Dirigir cualquier actividad humana hacia un objetivo común.

Establecer pautas, planes y metas delimitando tipos de autoridad para cada acción, permitirá a la Administración dirigir la actividad humana hacia:

- El objetivo individual
- El objetivo del grupo

Controlar los parámetros de cada objetivo con los requerimientos especificados por cada organización, sin restarle la iniciativa propia de cada miembro de la misma y que puede resultar muy valiosa para la propia empresa, siguiendo desde luego políticas administrativas claramente definidas y delineadas. Así la Administración integral permitirá el logro de objetivos particulares (fomentándolos) coadyuvando al logro de satisfactores, y partir de este punto para el logro del objetivo general común de la organización, benéfico tanto para ella misma como para cada uno de sus miembros.

8o. Facilitar la aplicación del proceso administrativo a --



cualquier tipo de organizacion.

Una de las bases fundamentales de la Administración es el proceso que se deriva de sus funciones principales (planeación, organización, dirección y control). Sin embargo, su aplicación en el medio empresarial nacional es relativamente nulo y ha presentado poca utilidad.

El D.I. permitirá entonces la aplicación del proceso administrativo a cualquier tipo de organismo extrayendo de cada etapa la más adaptable a cada tipo de organismo. Con ésto no queremos que este punto se preste a interpretaciones erróneas, ya que no presentará inconclusiones, lo que significa que por la complejidad misma del proceso administrativo existen infinidad de empresas de nuestro país que no lo aplican por resultarles demasiado costoso y por otra parte los administradores carecemos por el momento de la suficiente objetividad para poder aplicar el proceso a los diferentes tipos de empresas. Con ésto queremos dejar asentado que el DI permitirá al administrador a través del conocimiento auténtico de la organización, extraer de cada etapa del proceso lo más importante y necesario para el buen funcionamiento del organismo. El DI le proporcionará al administrador los conocimientos suficientes para saber aplicar con exactitud las etapas administrativas de acuerdo con las necesidades de la empresa y no perder el tiempo en aplicar etapas demasiado sofisticadas para las organizaciones mexicanas.

Otras de las grandes ventajas que podemos mencionar es que dotará al administrador de la visión "administrativa" suficientes para tomar importantes decisiones en este campo, ya que hasta el momento estamos acostumbrados a copiar y a pasar al papel lo ya analizado; es decir, el estudio del proceso administrativo se ha convertido en algo tan metódico y memorizado que no permite salirse de las pautas establecidas por los estudiosos del mismo, ésto es, lo encuadran en un marco teórico tan delimitado que no permite la búsqueda de ramificaciones aplicables a la realidad y a las necesidades de las organizaciones nacionales.

De esta manera una vez conocida la organización se podrá adaptar los pasos del PA a cada empresa (de acuerdo con lo que hemos mencionado múltiples veces), a sus recursos y necesidades, aplicándose lo más importante para su funcionamiento y dejando para una mejor "ocasión administrativa" (crecimiento de la empresa, cambio de estructura, reestructuración de la empresa o de alguna de sus partes, etc.), la aplicación de otros pasos del PA. De esta manera el PA será aplicado a las necesidades reales de cada organización y toda empresa podrá contar con la aplicación de una Administración científico/integral que le reporte beneficios y no permitirá desajustes de los elementos integrantes de la misma por tratar de aplicar pasos del PA demasiado sofisticados para empresas pequeñas y medianas; o viceversa, que no se realice un análisis detallado de la organización y se eliminen etapas importantes del PA a empresas que sí requieren por su misma estructura la aplicación de todas las etapas o pasos del mismo, lo que ocasionaría deficiencias organizacionales y estorbaría los objetivos empresariales prefijados.

Por ésto exponemos que estamos conscientes que todos los administradores deberemos estar excelentemente preparados para saber analizar con objetividad a la organización para que ni falte ni sobre Administración, es decir, que la empresa esté óptimamente administrada.

90. El control de las organizaciones y la utilización de la retroalimentación para mantener a la misma funcionando con efectividad.

El control efectivo de la organización le permitirá a la Administración integral mantener el buen funcionamiento de la empresa, además de vigilar su marcha ascendente, utilizando a la retroalimentación como herramienta que detectará cualquier síntoma de anomalía que puedan presentar los diferentes procesos o elementos de la organización. De esta manera el control detectará las fallas o errores y dictará lineamientos de corrección que permitirá la buena marcha de la empresa y la consecución de sus objetivos.

- 10o. Canalizar la experiencia de todos los miembros de la organización para conjuntarla con la Administración y capitalizar la actuación de la organización.

La función del DI en esta etapa a fundamento se presentará cuando éste a través del administrador, motive a los miembros de la organización con la canalización positiva de sus experiencias en beneficio de la misma, para que de esta manera se fundamenten y conjunten la ciencia y la experiencia para proporcionar mayores frutos a la organización. El Administrador deberá contar entonces con gran habilidad para lograr este fundamento ya que la manera en que logre la confianza de los miembros de la organización y la forma de canalizar sus experiencias hacia los objetivos individuales y organizacionales hará que se capitalice la actuación de la organización para beneficio tanto de ella como para sus miembros.

- 11o. Establecimiento de canales claros y precisos de comunicación.

El DI buscará en este fundamento el entendimiento en cada una de las acciones administrativas que presente la organización, a través de canales de comunicación (ascendente/descendente) que permitan claridad y presenten lineamientos precisos y flexibles, en donde cada miembro de la organización pueda participar en la comunicación.

### 5.3. Objetivos del Desarrollo integral

#### 1o. Conocer óptimamente la organización

Este objetivo primordial en el proceso del DI se conocerá y obtendrá a través de toda la información con que cuenta la organización, de la observación directa realizada por los administradores, de entrevistas a sus miembros, etc., analizando los datos obtenidos para conocer detalladamente su historia, sus inicios, su trayectoria, etc. Con lo anterior se determina qué elementos son inherentes a ella y cuáles son innecesarios ejemplo: (controles innecesarios, funcionamiento administrativo equivocado, mala ejecución directiva, etc.). De esta manera se determinará si es necesaria una reestructuración completa de la misma, o bien sólo es necesario modificar aspectos negativos en sus funciones que le impiden lograr sus metas u objetivos.

#### 2o. Considerar a cada organización como una entidad única y diferente de cualquier otra

El objetivo de este punto es no "copiar" Administraciones de otras organizaciones y tratar de aplicar la misma a otra empresa. Cada organismo contiene fundamentos, políticas, lineamientos, etc., diferentes de cualquier otra, además de la existencia de otros factores que las diferencian (tamaño, capacidad económica y productiva, cantidad de funciones, objetivos, etc.), por lo que entonces debe ser considerada como una entidad "única". Por lo mismo es indispensable conocer detenidamente cada organización con su funcionamiento, para que a través de una individualización empresarial se estructure una organización de funcionabilidad óptima.

#### 3o. Mejorar la marcha de toda organización a través de lineamientos y métodos aplicables a cada tipo de ellas.

Cuando una organización presenta deficiencias administrativas es que los métodos aplicados a ella no son acordes a sus recursos y necesidades. Es entonces que los análisis y resultados que se deriven de los puntos

comentados anteriormente nos llevarán al conocimiento - óptimo de la organización y saber con detalle cuales - son los métodos adecuados a su tipo de estructura, apli - cándolos poco a poco para no presentar cambios drásti - cos perjudiciales a la organización y en cambio mejorar la marcha de la empresa con métodos adecuados a su es - tructura y funcionalidad.

40. Buscar la Administración "ideal" para cada organismo e integrar al mismo para que toda organización presente - la Administración adecuada a sus recursos y necesidades.

Una vez conociendo los métodos adecuados a cada organis - mo, y buscando la optimización del mismo, se debe con - juntar todo conocimiento administrativo para buscar lo "ideal" de cada organización e integrarla adecuadamente abarcando sus diversos ámbitos para que de esta manera la Administración abarque la totalidad de la empresa y no sólo considere unidades aisladas, definiendo entonces con claridad los objetivos de la empresa.

50. Analizar las necesidades de la organización, delimitando y canalizando sus planes a través del óptimo empleo de - la administración.

Los planes de una organización son fundamentales, ya que representan el paso anterior a la estipulación y logro - de metas y objetivos. Por ésto, al conocer con precisión la viabilidad de la organización se determinarán planes acordes a sus recursos y se canalizará el funcionamiento de éstos a través de una Administración identificada ple - namente con la organización.

Así, los planes de la empresa estarán fundamentados en - bases sólidas y contarán con los elementos necesarios pa - ra realizarlos, mismos que son proporcionados por la Ad - ministración integral.

60. Aprovechar al máximo los recursos de cada organización - para la delimitación y realización de sus objetivos.

Se buscará obtener el máximo provecho de los recursos de

la empresa (humanos, técnicos, económicos, administrativos, etc.), para optimizar el manejo de la empresa, estipulando simultáneamente los objetivos por lograr y encontrar la forma más efectiva para la consecución de los mismos.

7o. Trazar metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La estipulación de metas a diferentes plazos se realizará con el fin de ir conociendo los resultados que genere la organización (realización de pasos anteriores). así conoceremos la posible existencia de una falla o anomalía que se derive de la errónea aplicación de la Administración integral. Es importante además determinar metas y objetivos a diferentes plazos para ir conociendo la capacidad directiva y organizativa de la empresa; de esta manera se podrán alargar o acortar los plazos de acuerdo con la forma en que la empresa los esté trabajando y consiguiendo, poniendo al mismo tiempo a prueba la eficiencia administrativa total del sistema que estamos estudiando.

8o. Individualizar a cada miembro de la organización.

Aquí se procurará dar a cada miembro de la organización oportunidad de mostrar su iniciativa y capacidad con el fin de satisfacer su necesidad de reconocimiento, respetando su individualidad. Con ésto se logra un beneficio para él y otro para la organización, al obtener mejores aportaciones, buscando el entendimiento y cooperación entre ambas partes.

9o. Proyectar al administrador como canalizador de los objetivos del individuo, de la sociedad y de las organizaciones.

En este punto el administrador aprovechará los recursos y esfuerzos de cada uno de estos elementos para guiarlos a través de políticas y lineamientos determinados y delimitados por el mismo administrador, buscando el bienestar social de cada uno, así como el logro efectivo de sus metas y objetivos.

- 10o. Saber y utilizar el cambio como promotor de una actividad favorecedora a las acciones del individuo, de la sociedad y de las organizaciones.

La Administración integral con base en las investigaciones y estudios realizados contará con los elementos suficientes para prever, modificar y utilizar los factores implicados en el cambio para adaptarlos en beneficio del hombre, conjuntando éste en grupos humanos, (sociedad, organizaciones, organismos, empresas, etc.). En este mismo proceso la Administración integral enseñará a los individuos y a las organizaciones a aceptar cualquier tipo de cambio y aprender a extraer de él lo más benéfico para cada uno de ellos y utilizar los elementos del mismo (cambio) para adaptarlo a las necesidades de integración y organización requeridas por cada individuo y por cada organización.

- 11o. Conjuntar a los grupos humanos bajo una dirección administrativa integral.

Esto con el fin de que la Administración agrupe y dirija las acciones humanas hacia fines y objetivos predeterminados con base en el conocimiento real y auténtico del individuo, de manera que siempre exista una corriente de comunicación entre ambas partes para que en cualquier momento dentro de las organizaciones haya un ambiente económico que permita la estructura eficaz de la organización y la realización en el trabajo por parte del individuo.

#### 5.4. Repercusiones del Desarrollo integral

- 1o. La Administración integral en el futuro se convertirá en el eje mediante el cual todo hombre u organismo logre la consecución de sus objetivos.

Al basarse la Administración en lineamientos reales y planteamientos objetivos derivados del estudio y conocimiento real de los individuos y las organizaciones convertirá a ésta en una ciencia mediante la cual el hombre podrá conseguir cualquier objetivo propuesto.

- 2o. La Administración integral permitirá innovaciones que se canalicen al enfoque de metas "realistas" de acuerdo con las necesidades de los diferentes organismos u organizaciones.

La Administración integral conocerá las necesidades de cada organización utilizando técnicas acordes a cada una de ellas, así estará la Administración en posición de enfocar las metas de la organización hacia objetivos reales y acordes a los diferentes elementos que intervienen en la consecución de los mismos.

- 3o. La aplicación traerá como consecuencia que la Administración se convierta en el instrumento con que cuente cualquier grupo humano para enfrentarse al cambio.

Los elementos del cambio, sus consecuencias y su adaptabilidad serán utilizados por la Administración para dictarle a los grupos humanos las pautas a seguir, con el fin de dirigir los efectos del cambio hacia la obtención de acciones y experiencias benéficas para los individuos las organizaciones y los organismos.

- 4o. Los grupos humanos en general y el hombre en particular, serán los promotores principales del enfoque administrativo para la consecución de cualquier objetivo o meta propuesta.

Aquí consideramos al hombre como promotor de la Administración, ya que a partir de él y de sus acciones se derivará cualquier actividad administrativa que lleve a la consecución de un objetivo o meta.



## VI. CASO PRACTICO

Durante el desarrollo de nuestro seminario el enfoque que le queríamos dar al caso práctico fue cambiando conforme avanzamos en nuestra investigación, ya que al tener la oportunidad de realizarlo en una empresa cuya administración es apenas palpable fue motivación suficiente para adentrarnos en ella y aplicar en lo que tan firmemente creemos: la Administración Integral es la base para lograr el desarrollo económico y social de cualquier empresa organización o grupo humano.

Fue por este motivo que decidimos realizar el caso práctico en esta empresa dando como resultado el haber aprendido más en este período de investigación que en la lectura de muchos textos de administración. Aprendimos a conocer y respetar aún más a este tipo de organizaciones y a sus integrantes estando convencidas que si este seminario logra su objetivo en cuanto a su ayuda administrativa a esta empresa, será para nosotras más satisfactorio que la mejor de las calificaciones. Así nuestro esfuerzo, conocimientos y dedicación serán firmemente recompensados.

### 6.1. ESTRUCTURA ACTUAL

Antecedentes históricos de la empresa.

Los inicios de esta empresa datan del año de 1968, el primer nombre del negocio fue FLOCK AZTECA y se constituyó por el dueño, un ayudante de confianza (su hermano) y un empleado. Su maquinaria consistía en una impresora manual, una vibradora y una cortadora automática. Su capital, 17 dólares. El dueño de esta empresa aprendió su negocio en los EE.UU. y su técnica productiva el flock era muy depurada, sus conocimientos administrativos nulos, sus deseos de trabajar y su carácter independiente forjaron su temple el cual lo ayuda a base de esfuerzos y trabajos a levantar su empresa. Cambia el nombre de la empresa a CHICAGO SCREEN PROCESS e introduce los procesos productivos de directo (process) y sublistático, siendo el último un rotundo fracaso debido a la falta de investigación técnica y administrativa; cuenta entonces con 6 obreros y un empleado de confianza.

El transcurso entre estos períodos es de altas y bajas, la administración en el negocio es nula y su marcha es irregular. Sin embargo, los años de experiencia hacen del dueño un hombre conocedor del negocio y de la administración (empírica), empieza con innovaciones nacidas no de una planeación sino de situaciones espontáneas de crecimiento.

El dueño de la empresa adquiere confianza y empieza el engrandecimiento de la misma. Constituye su empresa en una sociedad anónima, de esta manera COLORCALCA DE MEXICO se convierte en una empresa con 25 obreros y 3 empleados de confianza. Adquiere maquinaria de importación, convirtiéndolo a COLORCALCA DE MEXICO en fuerte competidora en el mercado.

Cuenta actualmente con 3 procesos productivos:

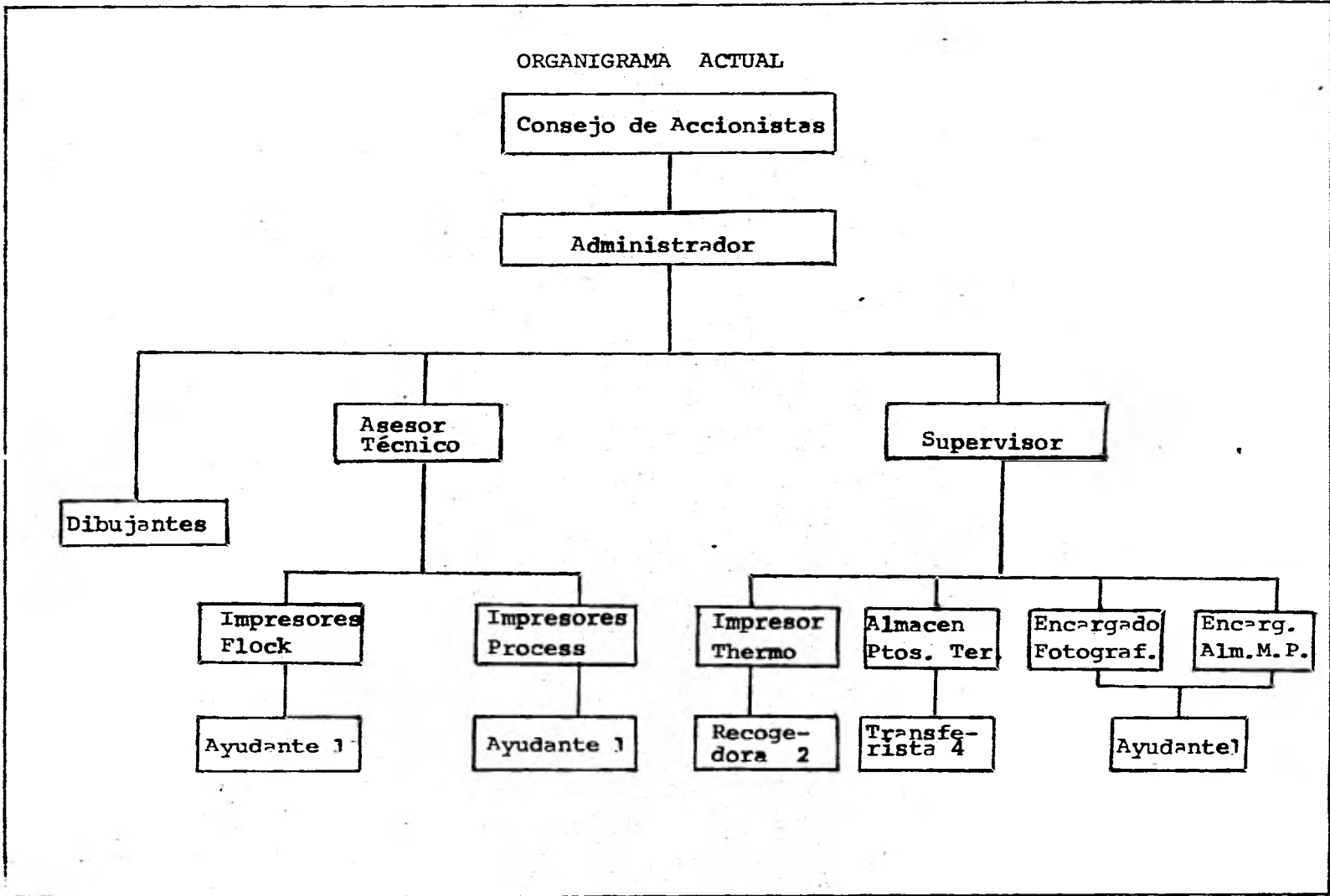
- a) Thermocalca. proceso mediante el cual se estampan diseños en hojas especiales con tintas ahuladas y se transfieren a la tela a través de color dándole a la prenda apariencia de hule adherido.
- b) Flock. proceso mediante el cual se imprime directamente en la prenda a través de adhesivos especiales que contienen elementos que atraen al flock a través de una máquina, dándole al diseño la apariencia de terciopelo.
- c) Process o directo. Proceso mediante el cual se imprime directamente en la prenda con tintas combinando hasta 6 colores, su secado puede ser a la intemperie o con color

La empresa se convierte así en un negocio ascendente y a pesar de no contar con la aplicación de una administración a su estructura, los conocimientos adquiridos por la experiencia del dueño mantienen a ésta funcionando, ha superado crisis económicas y cargas fiscales excesivas.

A continuación presentamos el organigrama actual, número de personal, funciones y la distribución física de la empresa:

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA ACTUAL



## ESTRUCTURA ACTUAL

## PLANTA BAJA

NUM. DE PERSONAL	FUNCIONES
2 dibujantes/recortistas	Recibir el diseño a dibujar, decidir tamaño del diseño conforme a necesidades, entintar y mandar diseño con opción de ampliarse o reducirse, separar colores del diseño para acomodar en acetatos, entregar acetatos terminados al encargado de fotograffia para su producción.
2 encargados de fotografia	Recibir acetatos, emulsionar pantallas fotografias y pintar pantallas, revisar preparar y entregar pantalla para producción.
4 impresores thermocalca	Preguntar necesidades de producción, recibir pantallas para registrar colores, proveer de adhesivos, así como de papel, determinar secuencia de colores, imprimir y depositar hojas con el color del diseño impreso en banda de horno, turnar el tiro de hojas al encargado del almacén.
3 recogedores	Retirar de la banda hojas impresas y revisar la calidad de la impresión, - así como acomodar las hojas de tal manera que facilite el trabajo del siguiente impresor

## ESTRUCTURA ACTUAL

## PRIMER PISO

NUM. DE PERSONAL	FUNCIONES
1 encargado de tintas y adhesivos	Recibir pedidos de impresores así como hacer mezclas de pigmentos para obtener colores deseados, proveer al personal de materialsolicitado e informar de necesidades de materia prima.
2 impresores de process	Recibir órdenes de impresión y de acuerdo a la necesidad proveerse de tintas y pantallas necesarias así como de prendas a imprimir. Determinar y registrar secuencias de colores en la prenda y turnarla para su secado.
1 ayudante de impresor .	Accomodar prendas a imprimir en planchas rotativas. Recibir prendas terminadas para su secado.

## SEGUNDO PISO

1 Impresor de flock	Buscar pantallas a imprimir a 1 color de acuerdo a necesidades, proveerse del adhesivo necesario y de las prendas a estampar, acomodar, imprimir y retirar la prenda y turnarla al ayudante para que sea floqueada.
2 ayudantes de impresor de flock	Llenar máquina del color de flock a utilizar, recibir la prenda y floquearla sacudiendo posteriormente el exceso, acomodar la prenda para su secado.
1 encargado de almacén de thermocalca	Recibir hojas terminadas, seleccionarlas y cortar los diseños separándolos para su venta, distribuir trabajo a planchadoras y revisar trabajo, informar al supervisor necesidades de producción.
3 planchadoras o transferistas	Recibir prendas y diseños a transferir, transferir el diseño a la prenda, revisando cuidadosamente la calidad del trabajo y posteriormente empaclarlas para su venta.

### Personal de confianza

La oficina se encuentra en la planta baja, siendo compartida por los 3 empleados de confianza, turnándose la vigilancia del personal.

#### Personal

#### Funciones

Administrador General

Representa legalmente a la empresa como Sociedad Anónima  
Relaciones con clientes  
Toma de decisiones generales

Gerente General

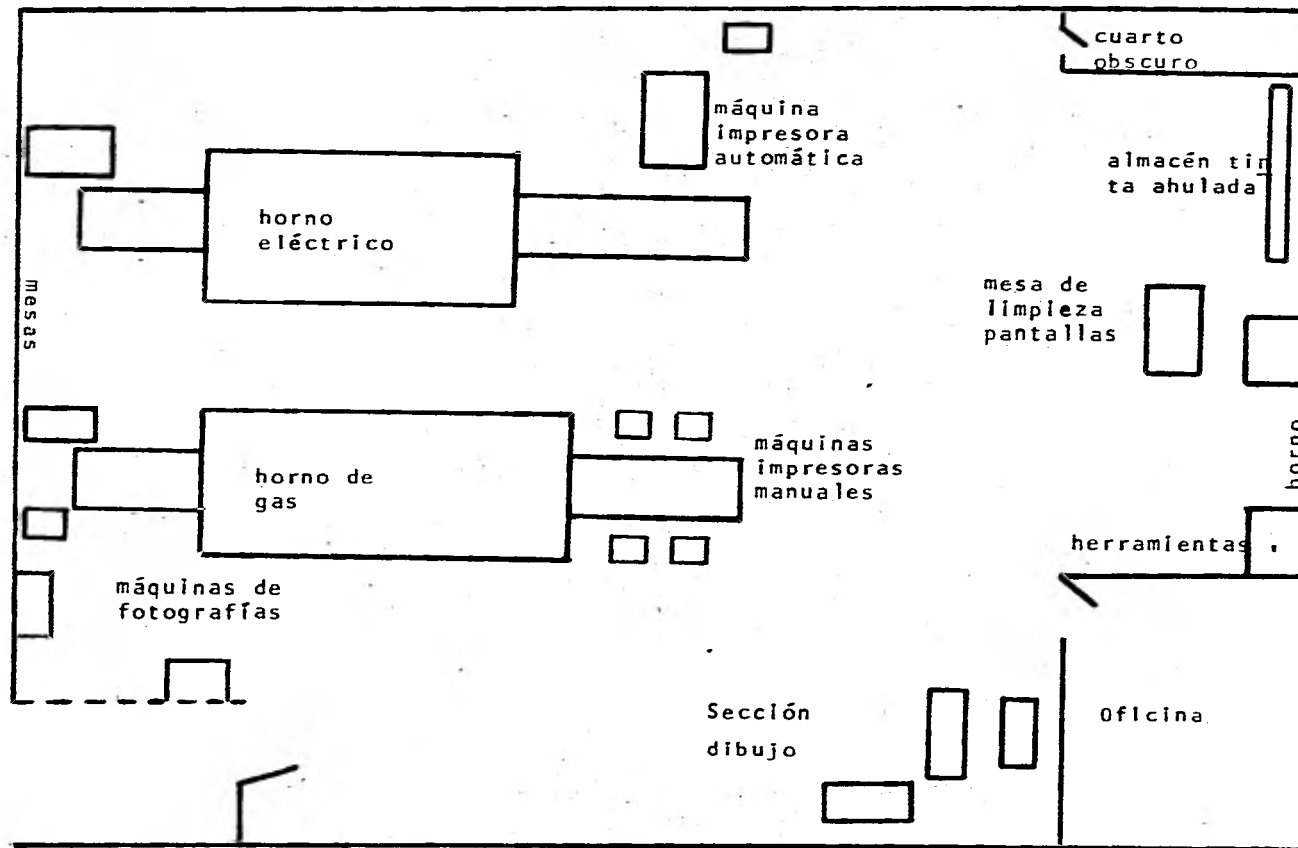
Distribuye el trabajo a impresores de flock y process  
Revisa calidad del producto terminado  
trato directo con clientes  
supervisa el personal

Supervisor

Controla la documentación del negocio  
distribuye el trabajo a los dibujantes  
trato directo con el cliente  
programa la producción de thermocalca  
solicitar material a proveedores  
pagar la nómina  
vigilar la calidad del trabajo en general  
entregar trabajo terminado al cliente  
vigilar al almacén de productos terminados.

6.2.4. DISTRIBUCION FISICA DE LAS INSTALACIONES

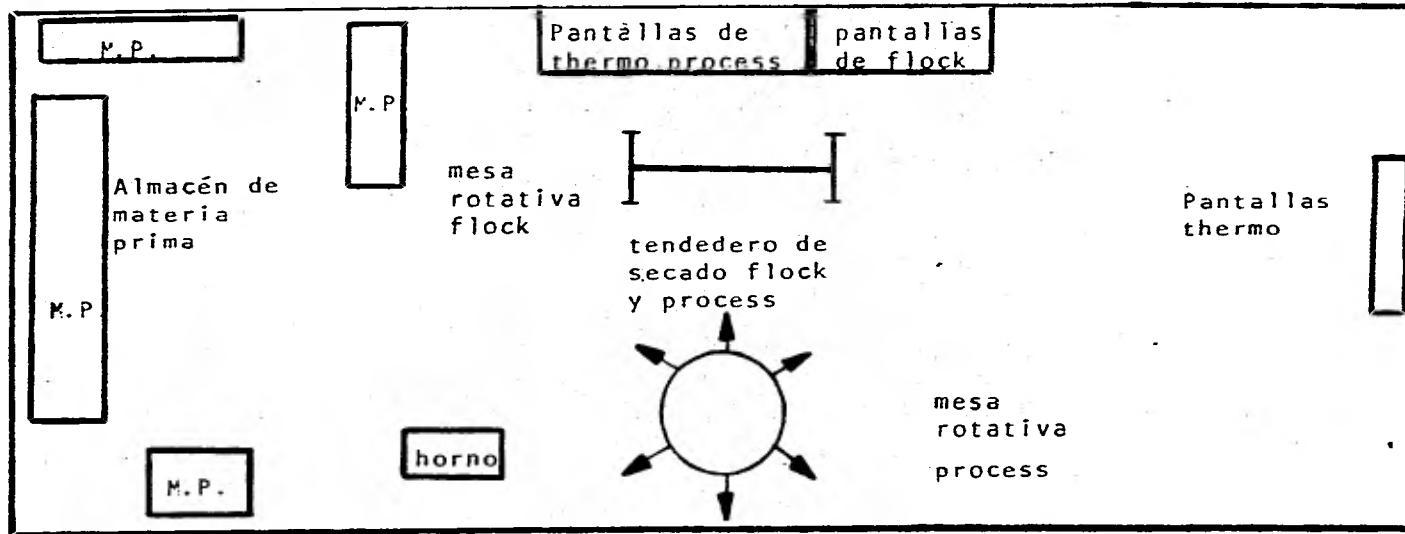
PLANTA BAJA



PLANTA BAJA

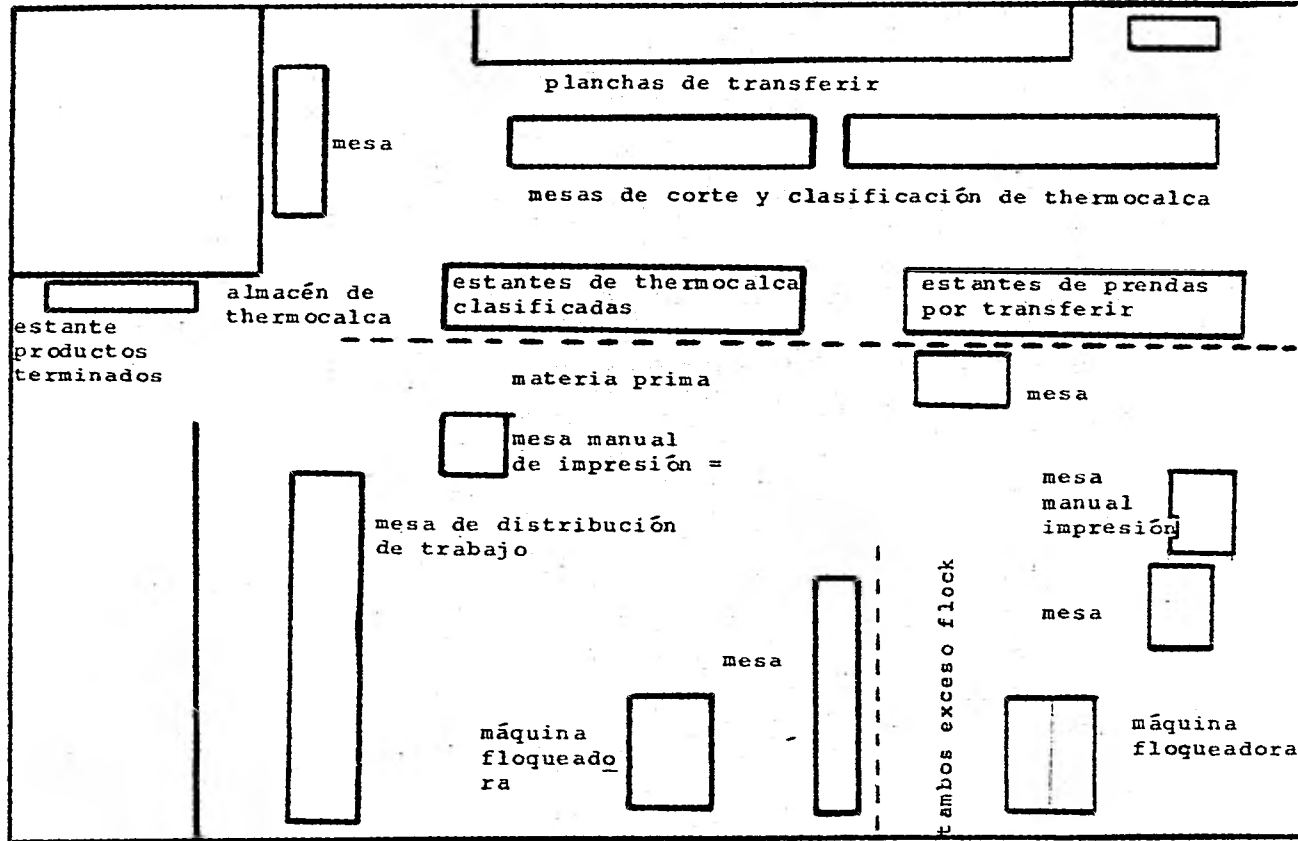


PRIMER PISO

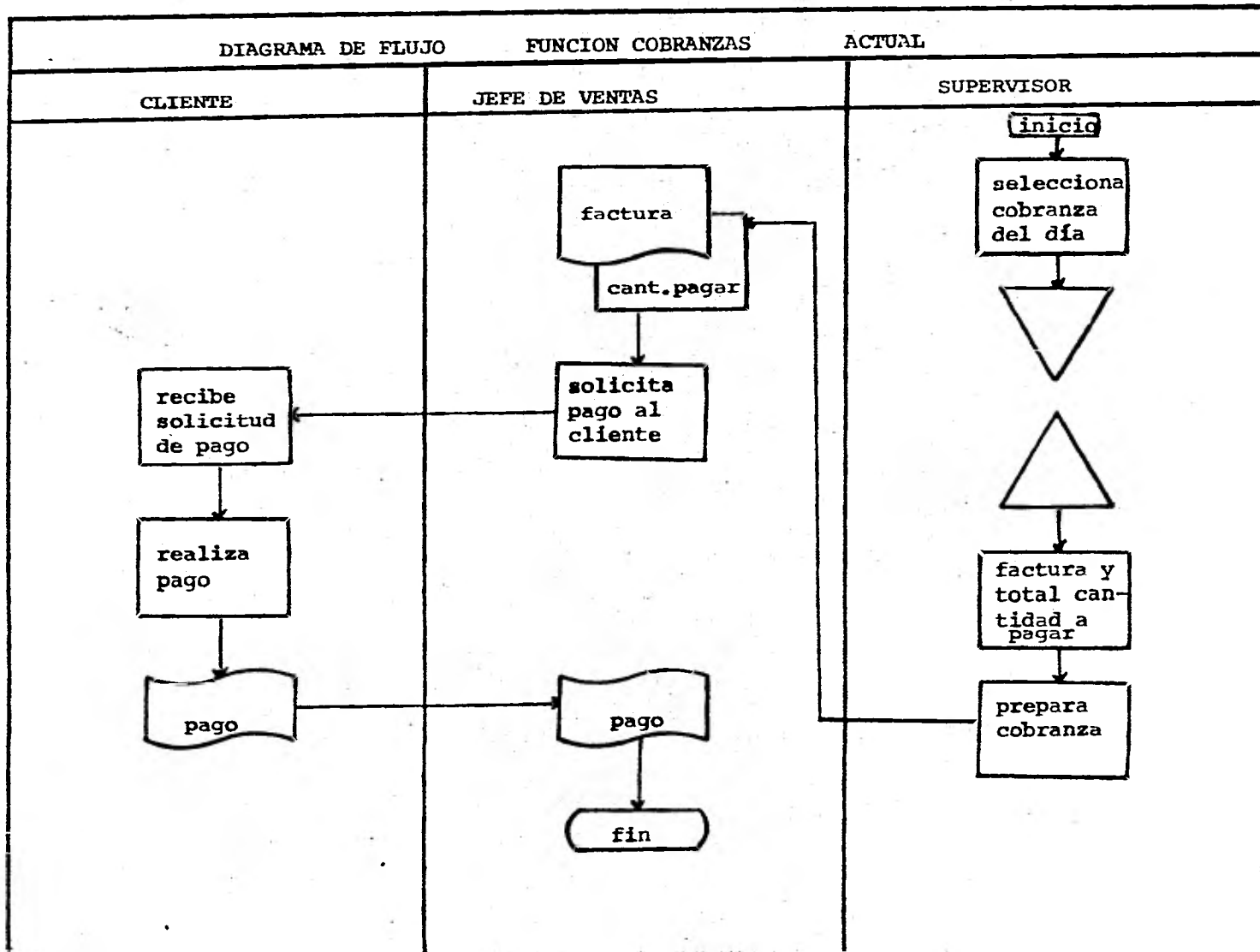


PRIMER PISO

SEGUNDO PISO



SEGUNDO PISO



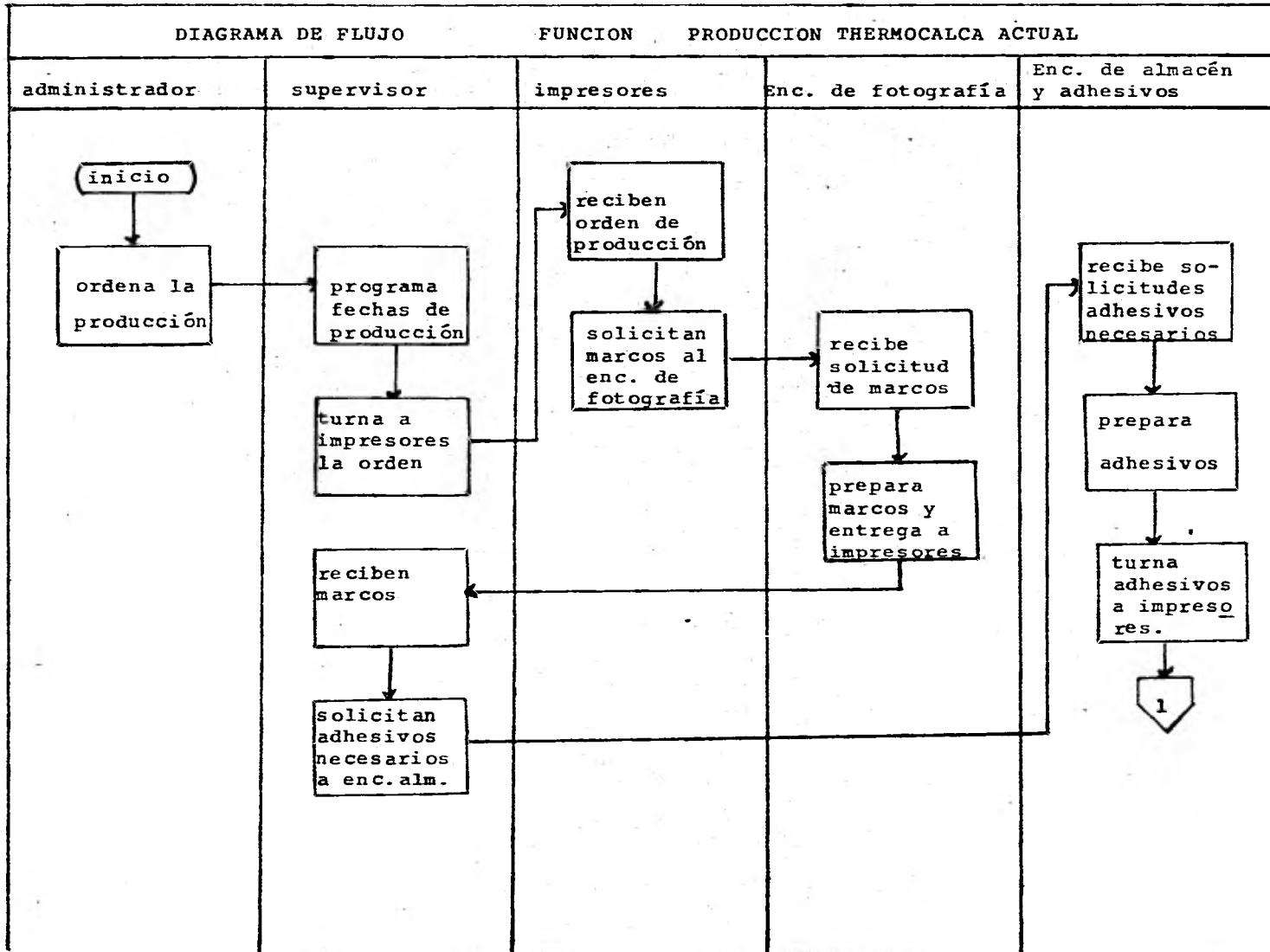
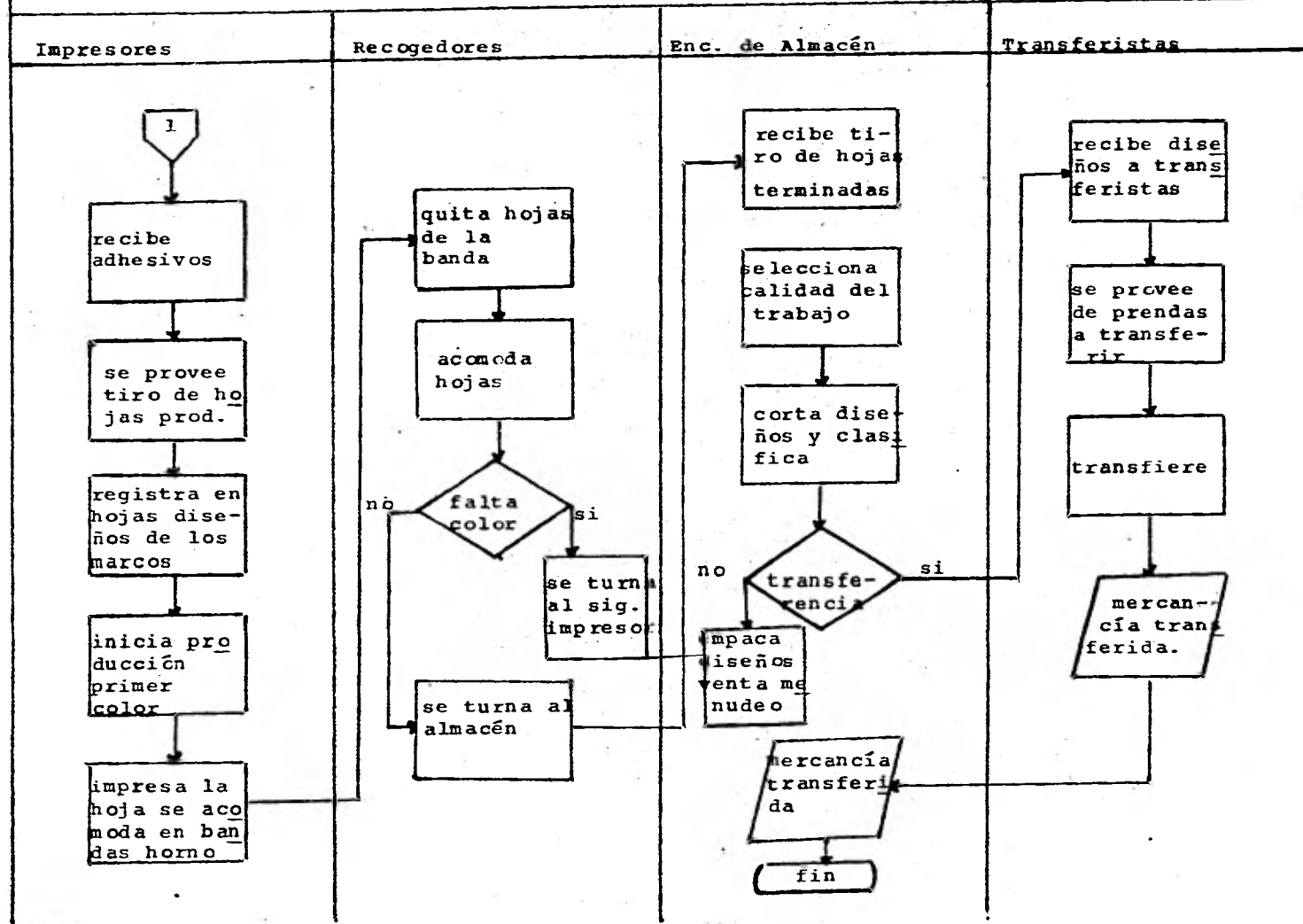


DIAGRAMA DE FLUJO

FUNCION PRODUCCION THERMOCALCA ACTUAL



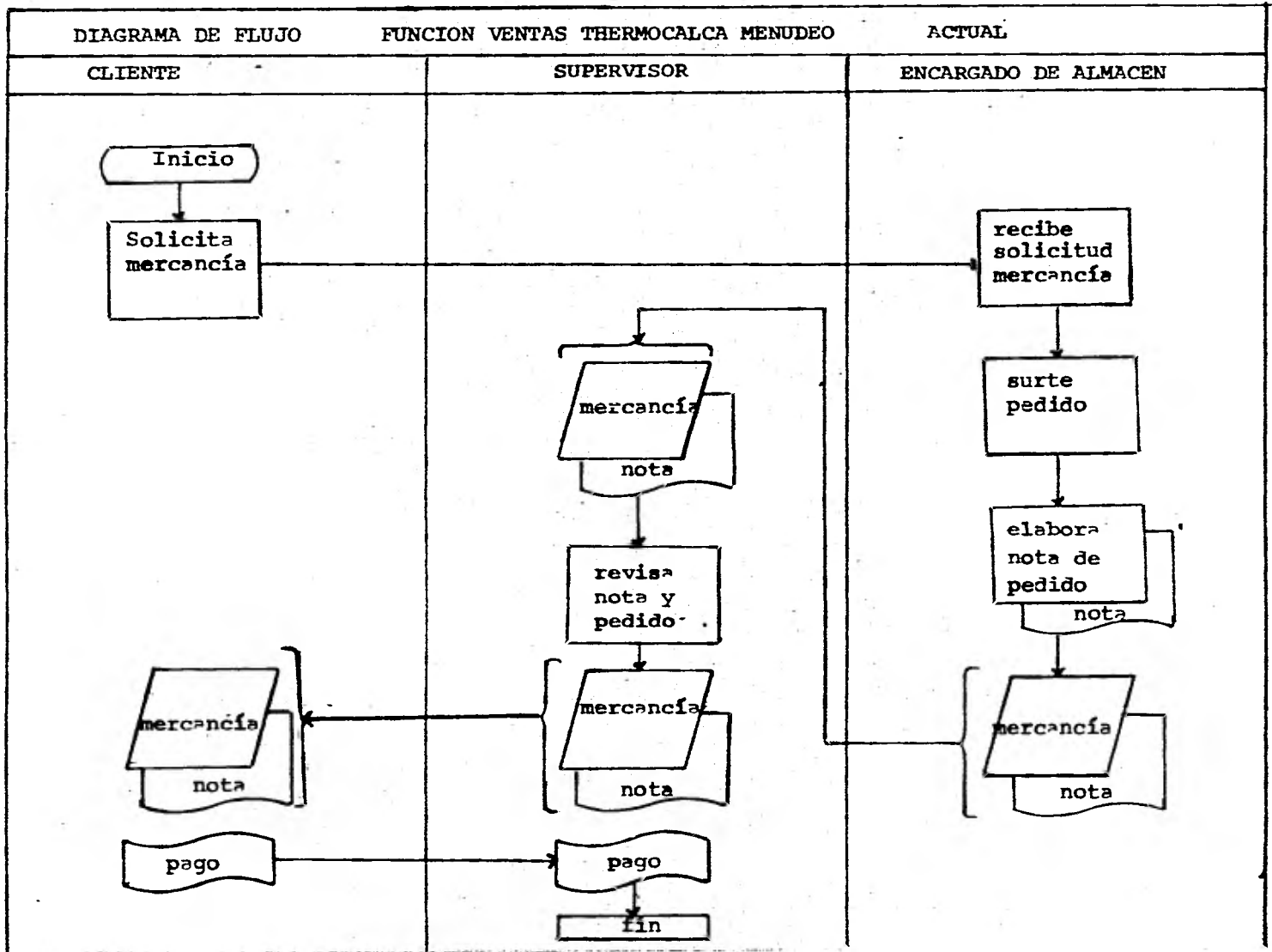


DIAGRAMA DE FLUJO

FUNCION PRODUCCION PROCESS, TINTA AHULADA Y FLOCK

ACUTAL

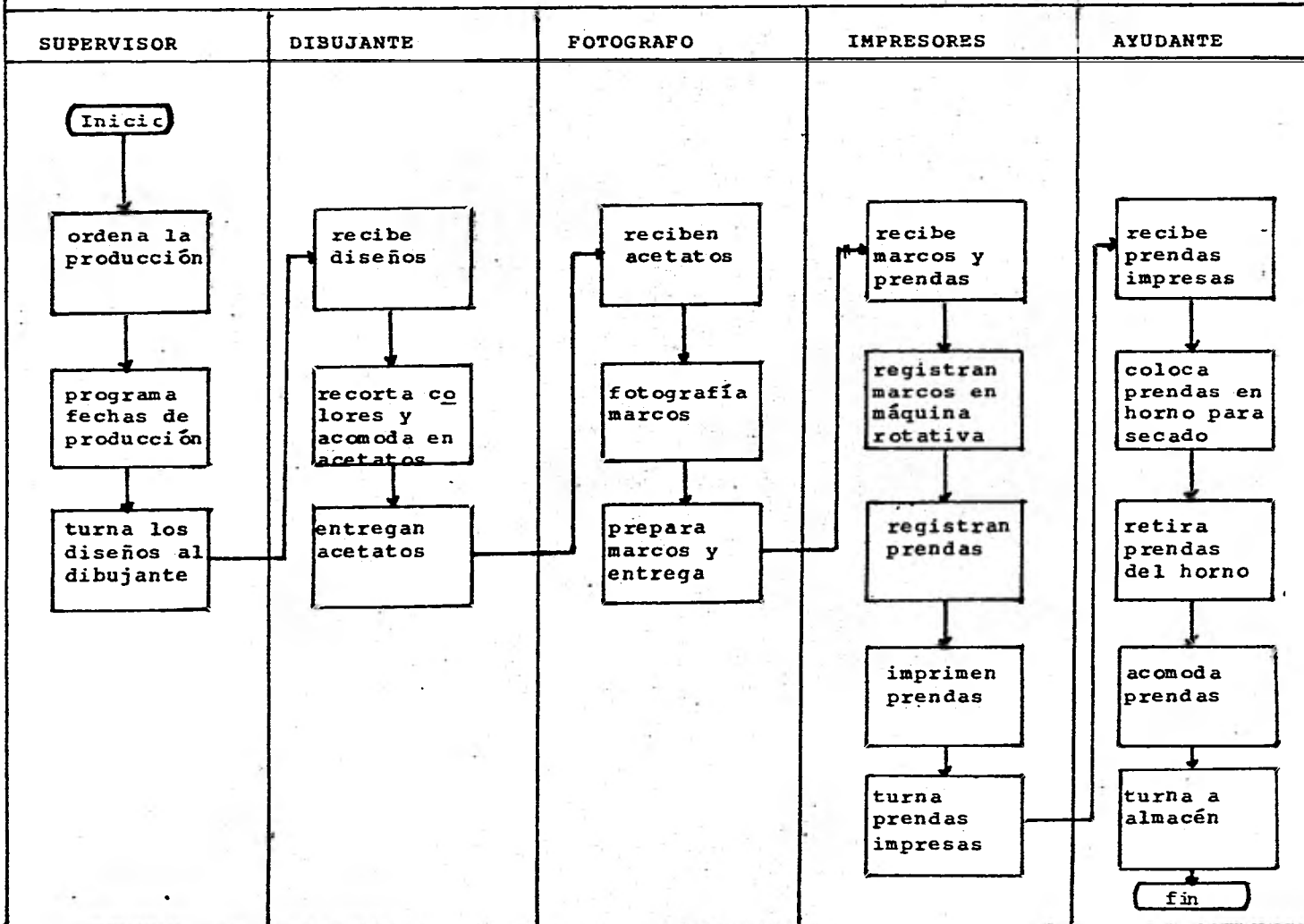
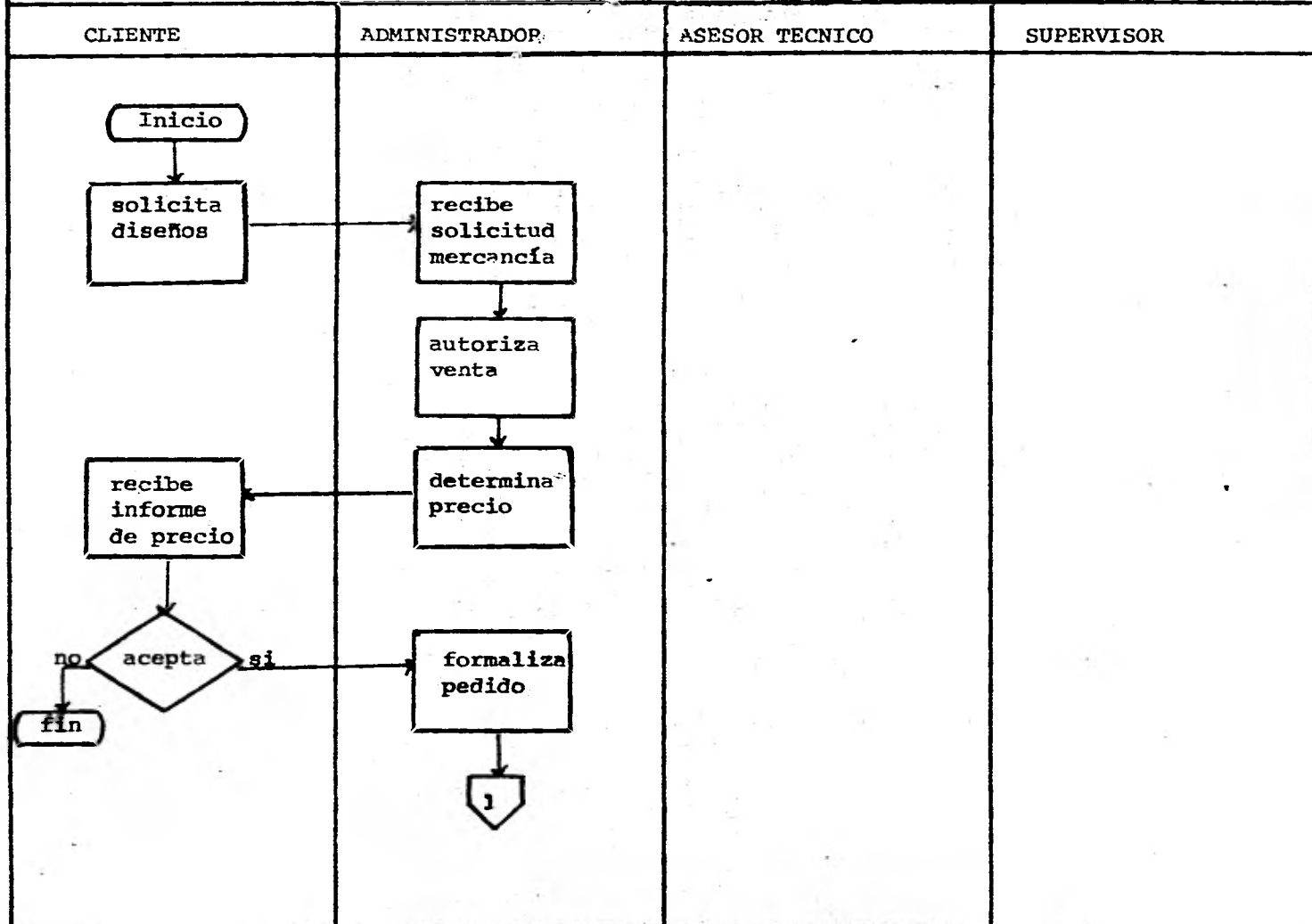


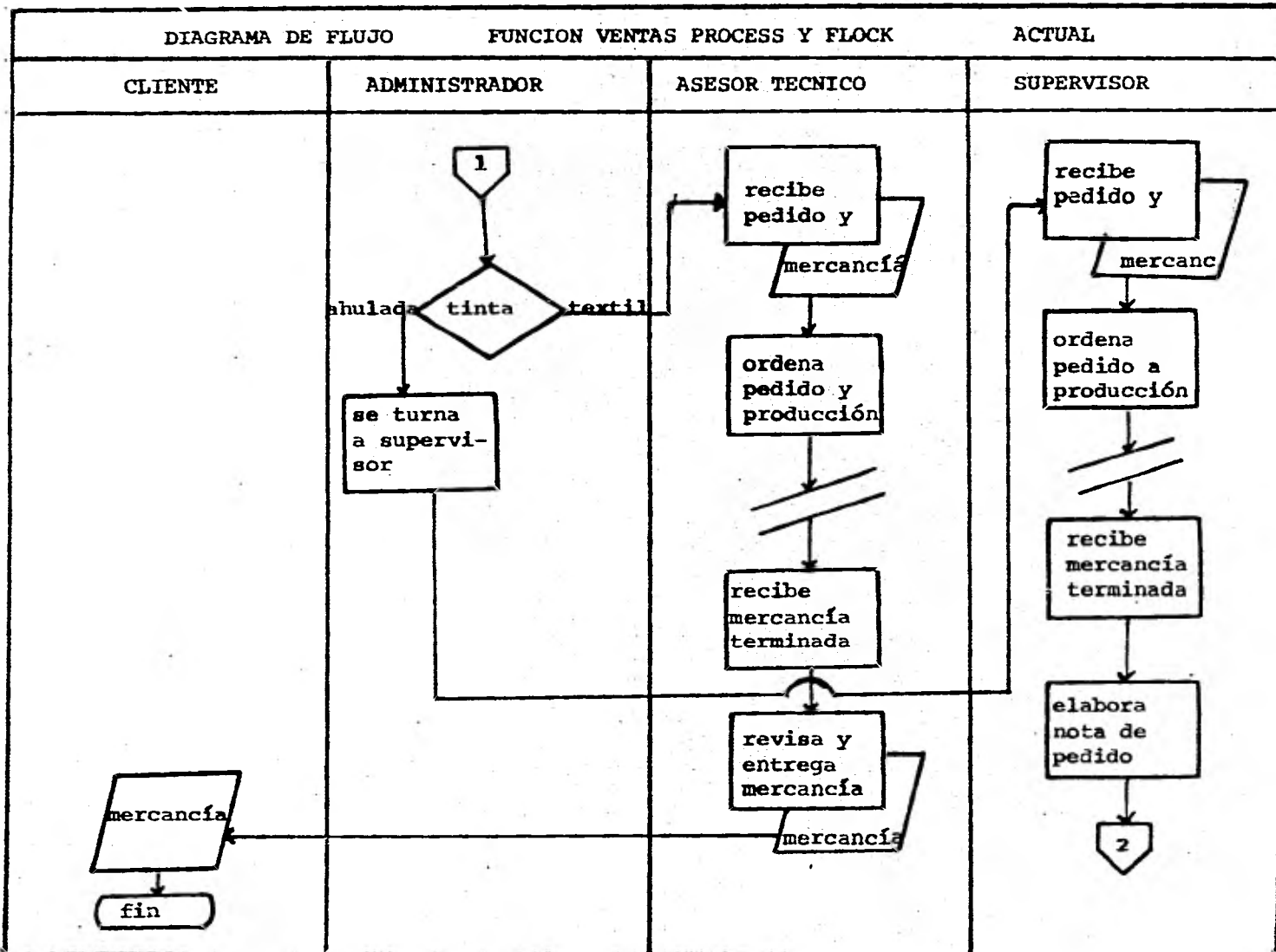
DIAGRAMA DE FLUJO

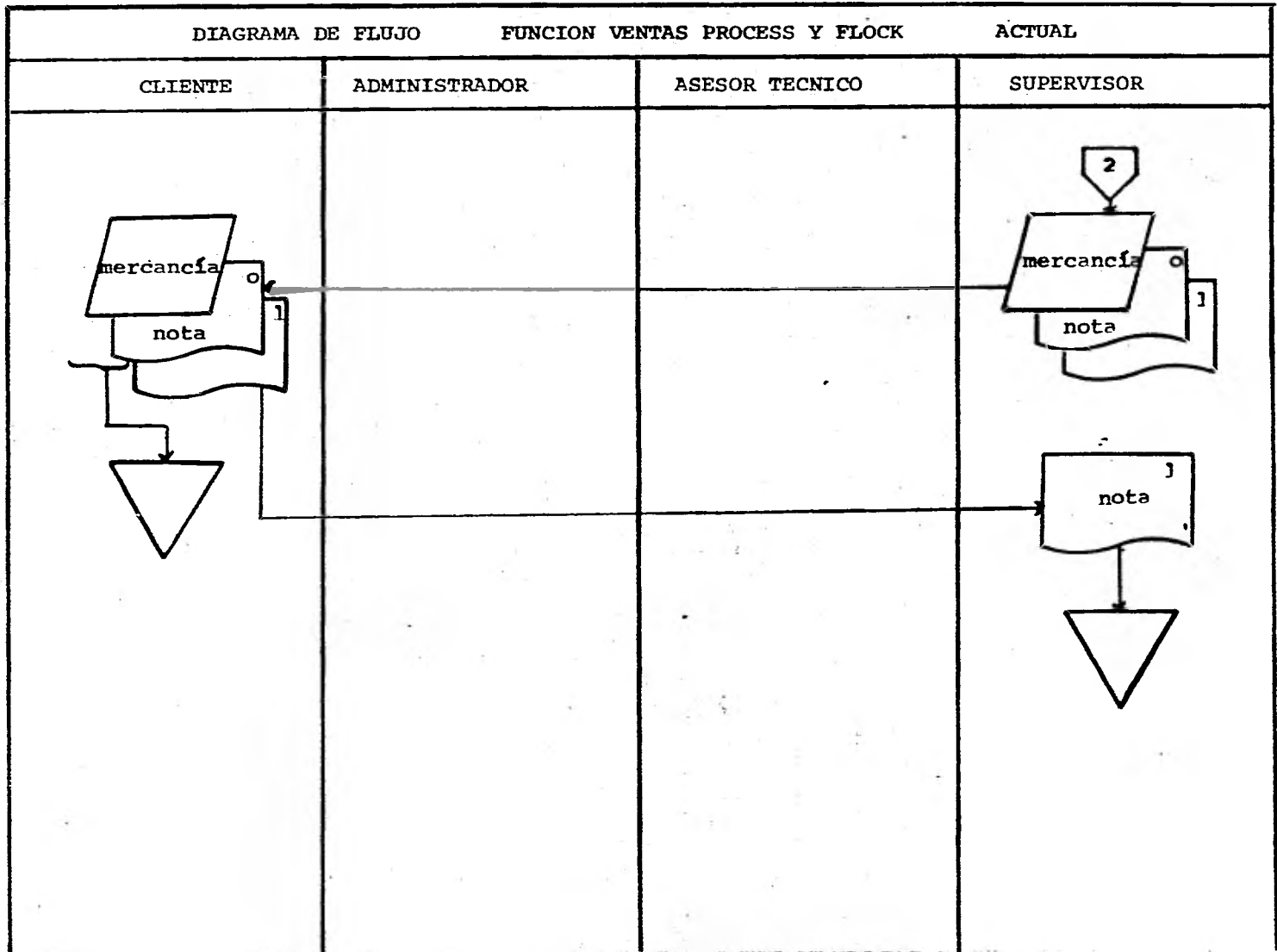
FUNCION VENTAS PROCESS Y FLOCK

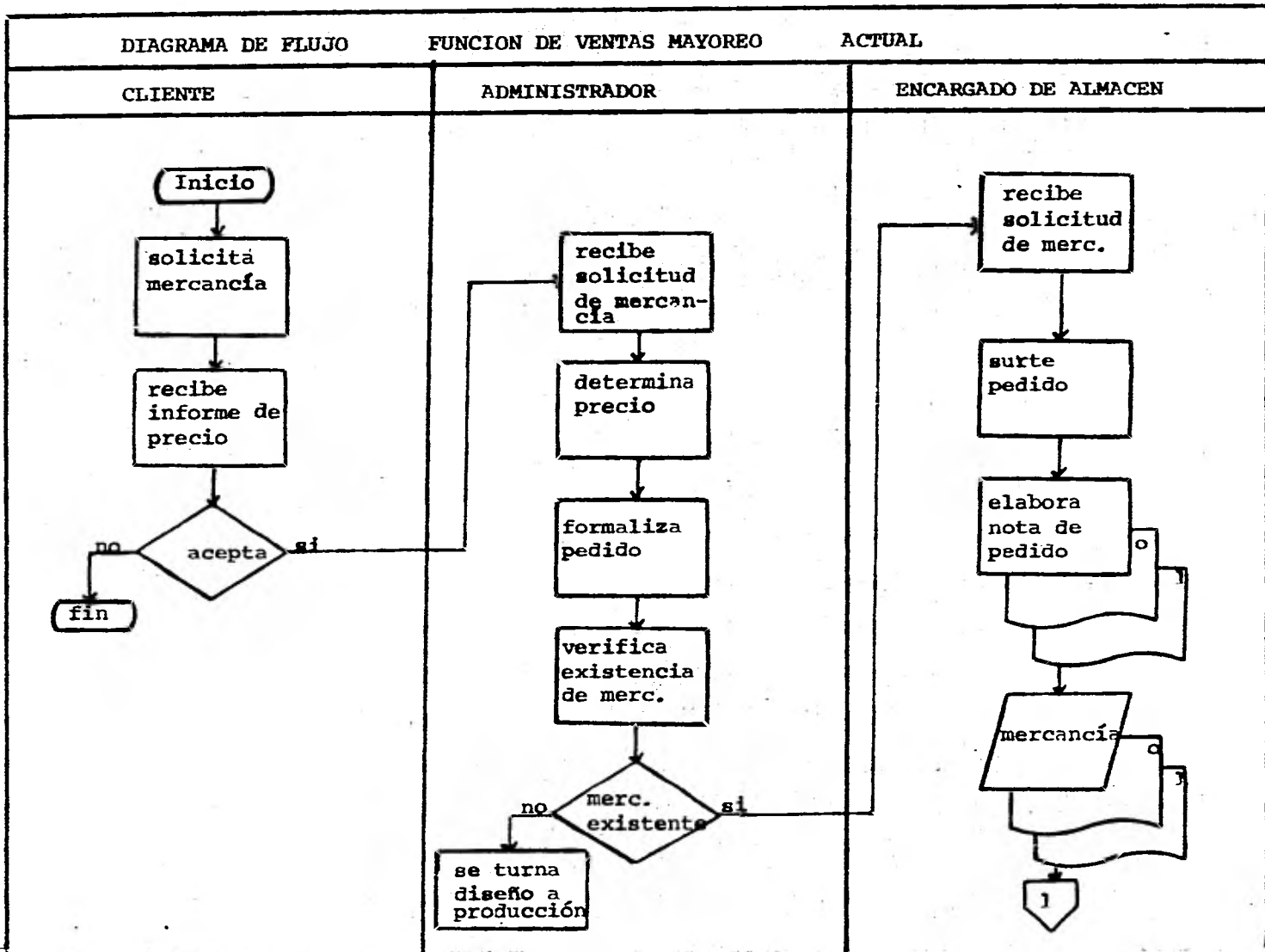
ACTUAL

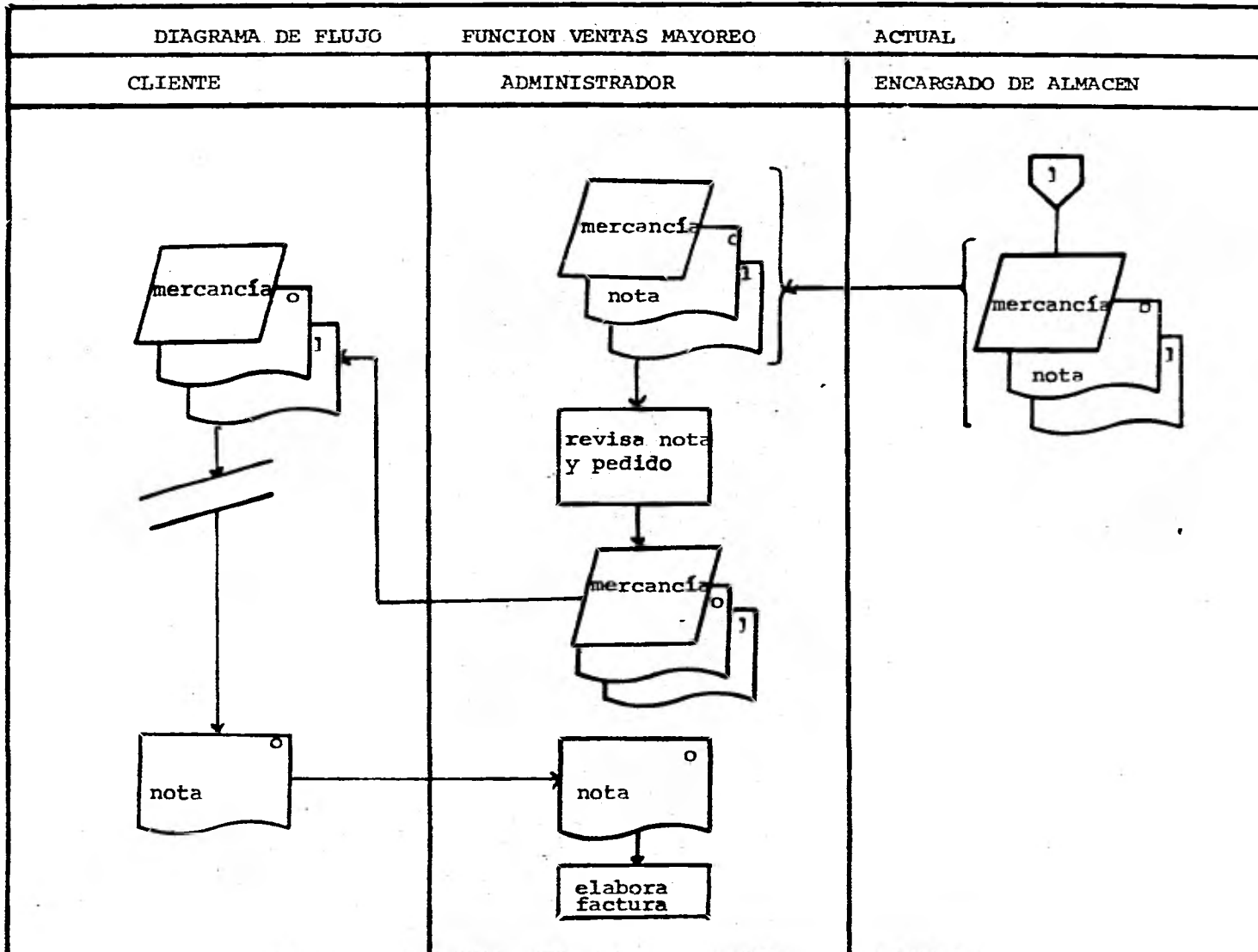












## 6.2. Restructuración administrativa integral

Para darle una nueva estructura a una empresa se empieza desde los cimientos, por lo tanto hemos iniciado esta restructuración por la implantación de un organigrama que se adapta a las necesidades de la empresa, al mismo tiempo que cubre sus funciones, abarcando de una manera profesional todas sus áreas administrativas lo que permitirá visualizar y controlar más eficientemente sus objetivos. De esta manera, hemos creado de acuerdo a sus necesidades tres departamentos, los cuales serán:

### 1 VENTAS

Cuya función será todo lo relacionado con ventas, cobranzas y el almacén de productos terminados

De esta manera siempre existirá una interrelación en las funciones propiciando además la comunicación necesaria para el mejoramiento del departamento. Nos evitaremos así la duplicidad de mando. Estará además este departamento encargado de la fijación de precios en base a estudios reales de costos de fabricación y producción.

Mantendrán los catálogos de diseño al día, sondeando además este departamento las necesidades de los clientes para anticiparse a las demandas excesivas en temporadas de más carga de trabajo.

Determinarán las necesidades de abastecimiento interno para notificarlas al departamento de producción.

Las visitas a clientes, fechas de entrega y cotizaciones especiales serán misión exclusiva de este departamento.

### 2 PRODUCCION

Este departamento estará encargado de la optimización de los procesos productivos de la empresa.

Establecerá controles para evitar desperdicios y demoras en la producción.

Vigilará y controlará la calidad del trabajo realizado.

Controlará los almacenes de materia prima contando siempre con los requerimientos necesarios además de un stock de prevención.

Controlará y vigilará la optimización de la fotografía para evitar retrasos en la producción debido a la falta de pantallas preparadas o a la poca calidad del fotograbado.

Programará la producción de acuerdo a las necesidades de ventas.

Fijará controles de llegadas de pedidos y entrega de los mismos considerando un posible calchón de atraso.

### 3. PERSONAL

Este departamento se encargará de vigilar que se lleven a cabo las inovaciones obtenidas en el análisis de puesto.

Llevará el control de cada empleado a través de expedientes.

Vigilará la puntualidad en los horarios de trabajo, evitando los conflictos que se presentan debido a la falta de este control.

Controlará permisos y vacaciones.

Motivará a los empleados haciéndoles párticipes de su importancia en la empresa.

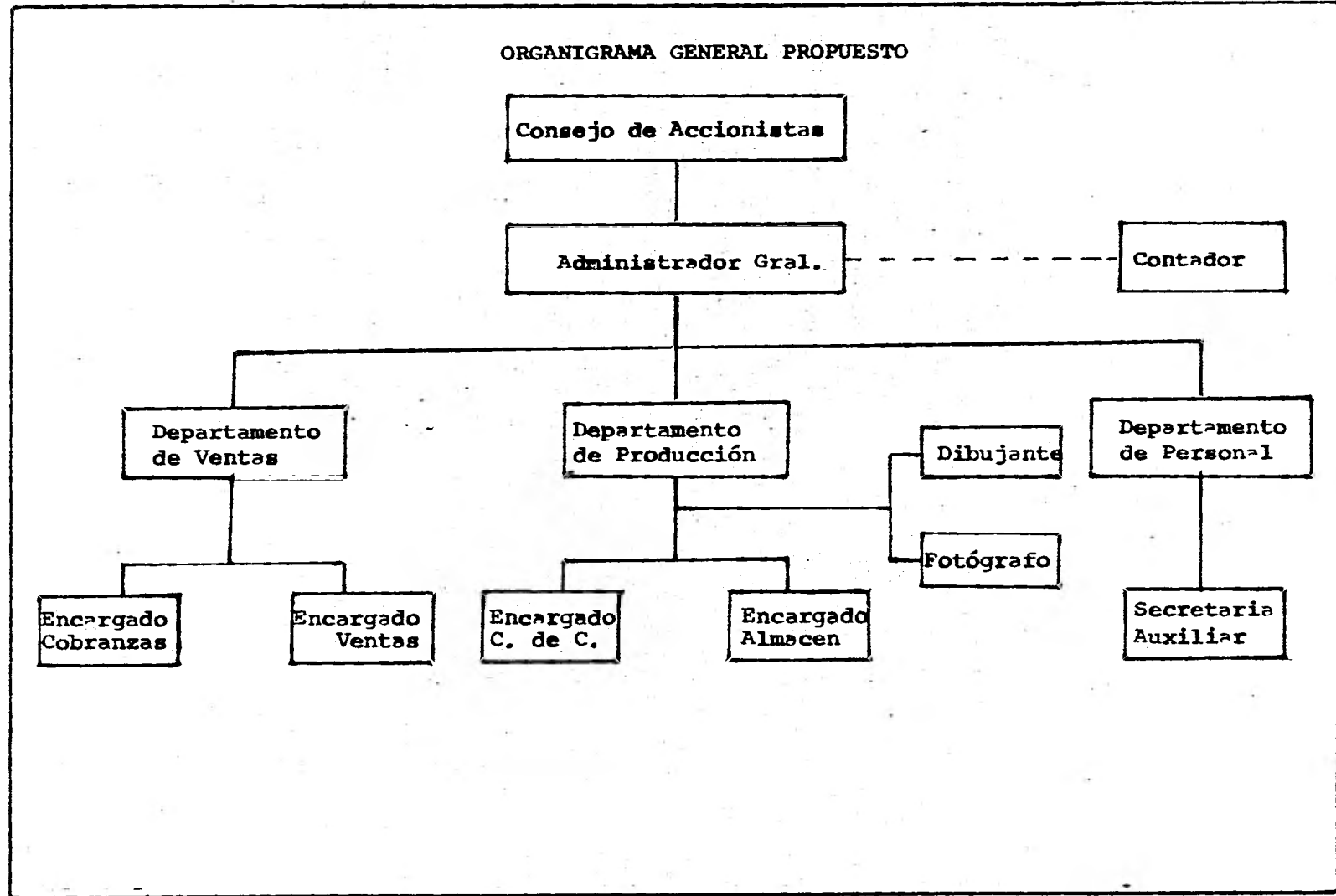
Llevará a cabo programas cortos de capacitación.

Siendo su función principal mantener la armonía en las relaciones obrero-patronales.

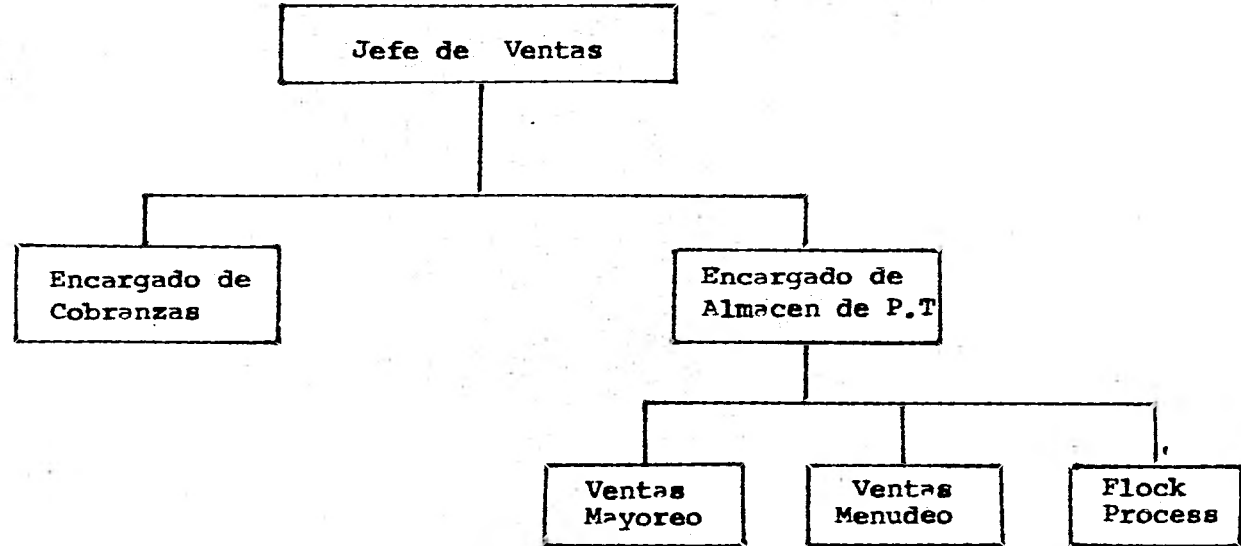
Hecha nuestra investigación en relación a las funciones de personal, proponemos organigramas y análisis de puestos, los cuales le servirán a la empresa en varios aspectos:

- 1o. Conocer las funciones reales de cada empleado
- 2o. Delimitar responsabilidades evitando duplicidad de funciones.
- 3o. Permitir a los jefes de cada departamento el llevar un mejor control.
- 4o. Delimitar a la empresa como una organización administrativa integral.

ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO

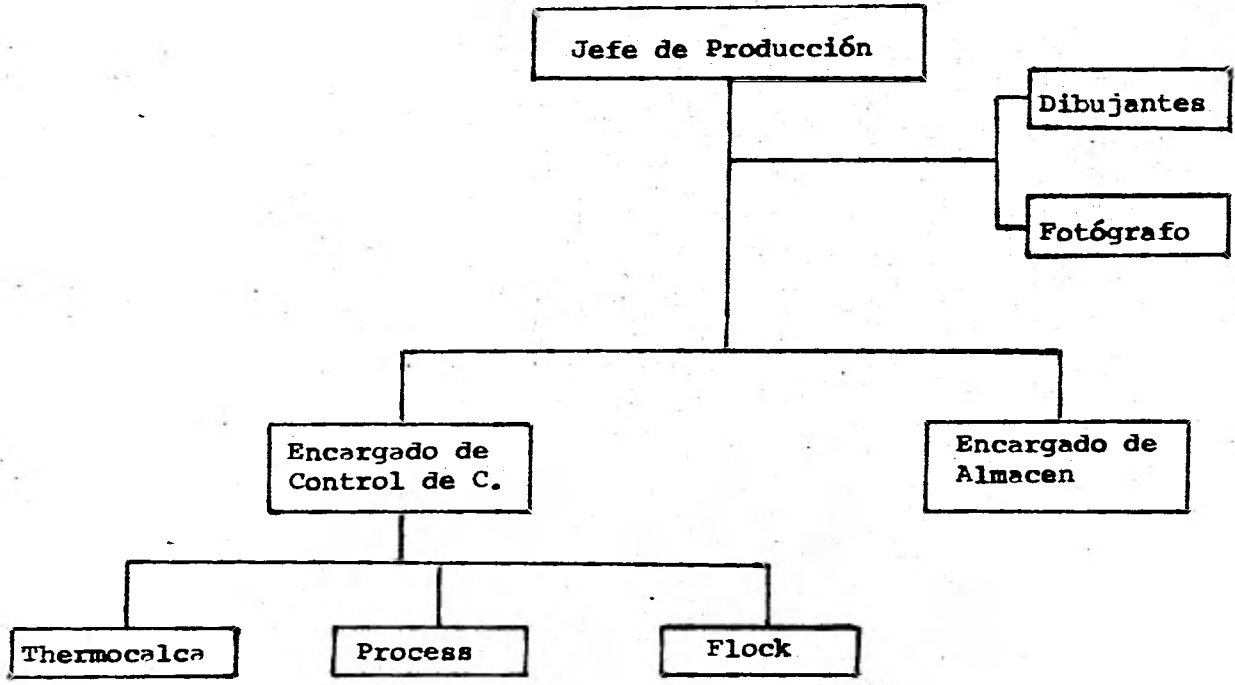


ORGANIGRAMA PROPUESTO  
DEPARTAMENTO DE VENTAS





ORGANIGRAMA PROPUESTO  
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



### 6.3.2. Funciones generales de ventas

- a) Lograr máximas utilidades
- b) Promover la publicidad de la empresa dentro de su nivel y sin extralimitar sus recursos
- c) Buscar una comunicación directa con el departamento de producción.
- d) Inovaciones de diseños, diversificando stock de producción.
- e) Alcanzar los planes del departamento, armonizando sus logros con la interrelación de todos los demás departamentos
- f) Aumentar cartera de clientes
- g) Atención y servicio eficiente al cliente
- h) Planear eficientemente fechas de entrega de producción terminada.
- i) Llevar un control más eficiente del almacén.

### Funciones generales de producción

- a) Optimizar los procesos productivos de la empresa
- b) Mejorar la calidad de los diseños
- c) Planear eficientemente fechas de producción.
- d) Evitar desperdicios
- e) Buscar una comunicación constante y directa con el Departamento de ventas, para conocer las demandas y necesidades reales
- f) Determinar cualquier anomalía en la producción y - corregirla inmediatamente
- g) Mantener relaciones cordiales con proveedores
- h) Optimizar el proceso de fotograbado
- i) Vigilar el almacén de materia prima

### Funciones generales de personal

- a) Equilibrar las relaciones obrero-patronales
- b) Llevar registros de todo el personal de la empresa
- c) Buscar una comunicación directa con los demás gerentes de departamentos
- d) Reportar periódicamente al administrador la información de la marcha del personal
- e) Establecer canales de comunicación con todos los empleados a fin de responsabilizarlos más de sus tareas
- f) Determinar motivaciones e incentivos para el personal.
- g) Llevar a cabo programas de capacitación no solo en el área técnica, sino en el aspecto social del trabajo y su importancia en la actualidad.

## ANALISIS DE PUESTO

Administrador

Título: Administrador general, Accionista principal y Gerente de ventas.

Descripción genérica:

- Tomar decisiones generales (vigilando la marcha de la empresa)
- Relación con clientes y proveedores

Descripción específica

Operaciones continuas

- Cuidar los aspectos legales de la empresa
- Mantener el equilibrio de las fuerzas productivas de la empresa
- Proveer al Contador de la documentación necesaria para los aspectos financieros de la empresa
- Visitar personalmente a los clientes
- Girar instrucciones a sus auxiliares administrativos sobre las funciones a desempeñar
- Determinar precios de los productos
- Determinar stock de almacén
- Control de remisiones y facturación
- Turnar órdenes a la secretaria

Operaciones eventuales

- Cubrir las funciones de los auxiliares administrativos en caso de ausencia

Especificaciones del puesto

Habilidad

- Instrucción. Conocimientos generales de administración y ventas.
- Experiencia: 15 años

Esfuerzo

- Físico. Trasladarse a los locales de sus clientes
- Mental. Vigilar las funciones que desarrolle la empresa.

Responsabilidad.

- De la empresa en general

Condiciones de trabajo

- Ambiente circundante. Este punto no influye en el desarrollo

de sus funciones

- Riesgos. Dentro del funcionamiento normal no existen.

Gerente

Título: Jefe de producción

Sexo: Indistinto

Ubicación: Dentro del local

Descripción genérica

- Encargarse del buen funcionamiento de los procesos productivos de la empresa

Descripción específica

Operaciones continuas

- Programar la producción en función de los procesos productivos
- Girar instrucciones a los impresores
- Turnar los diseños requeridos al dibujante y al fotógrafo
- Vigilar las compras y el almacén de materia prima, cuidando los requerimientos de los departamentos
- Determinar los límites de desperdicio
- Vigilar el control de calidad

Operaciones eventuales

- Cubrir las funciones de ciertos empleados en caso de ausencia

Especificación del puesto

Habilidad

- Escolaridad. Lic. en Administración o Ingeniero Industrial

Experiencia: 5 años mínimo

Esfuerzo

- Físico. Supervisar a sus empleados
- Mental. Vigilar la optimización de las funciones del departamento

Responsabilidad

- Buscar el óptimo funcionamiento de los procesos productivos así como del control de calidad

Condiciones de trabajo

- Ambiente circundante. Este punto no influye en el desarrollo de sus funciones.
- Riesgos. Dentro del funcionamiento normal no existen

## Gerente

Título: Jefe de Personal

Sexo: Femenino

Ubicación: Dentro del local

## Descripción Genéricas:

- Controlar los aspectos administrativos del personal que labora en la empresa, buscando la armonía obrero-patronal.

## Descripción específica

- Pago de nómina
- Control de expedientes del personal
- Otorgar permisos y vacaciones
- Controlar asistencia y puntualidad
- Cubrir vacantes o necesidades de personal
- Vigilar la disciplina
- Vigilar normas de higiene y seguridad

## Especificaciones del puesto

- Habilidad
- Escolaridad. Conocimientos de administración.
- Experiencia 2 años mínimo
- Esfuerzo. Físico, motivar al personal
- Esfuerzo mental: llevar control del buen funcionamiento del departamento

## Responsabilidad

- Mantener el equilibrio en las relaciones obrero-patronales

## Condiciones de trabajo

- Ambiente circundante. Este punto no influye en el desarrollo de sus funciones
- Riesto. Dentro del funcionamiento normal no existe.

## Encargado del Control de Calidad

Título: Técnico en control de calidad (supervisor)

## Descripción genérica

- Vigilar la calidad de toda la producción de la empresa

## Descripción específica

Operaciones continuas

- Supervisar el trabajo de los impresores
- Supervisar el trabajo de los transferistas
- Supervisar el trabajo del encargado del almacén de materias primas y adhesivos
- Supervisar el trabajo de los dibujantes y recortistas.
- Supervisar el trabajo del técnico en fotografía
- Reportar cualquier anomalía al Gerente correspondiente
- Ayudar al Gerente de producción a determinar las cantidades de diseños a producir

#### Operaciones eventuales

- Cubrir las funciones del Gerente de Producción en caso de ausencia

#### Especificaciones del Puesto

##### Habilidad

- Instrucción. Conocimientos de producción
- Experiencia: 2 años

##### Esfuerzo

- Físico. Caminar dentro del local
- Mental. Vigilar la óptima calidad en la producción de la empresa, así como implantar innovaciones inherentes a ella.

##### Responsabilidad

- Entregar calidad en la producción de la empresa

##### Condiciones de trabajo

- Ambiente circundante. Este punto no influye en el desarrollo de sus funciones.
- Riesgos. Dentro del funcionamiento normal no existen.

#### Ayudante

Título: Ayudante de impresor

Sexo Femenino

Ubicación: Dentro del local

##### Descripción genérica

- Auxiliar en las diversas funciones al impresor

##### Descripción específica



## Operaciones continuas

- Recoger las prendas u hojas impresas de las bandas según sea el caso
- Acomodar las hojas o prendas impresas para facilitar la impresión del siguiente color al impresor en turno
- Notificar cualquier anomalía al impresor
- Turnar las hojas o prendas al siguiente impresor por orden de importancia y de acuerdo al color a imprimir

## Operaciones eventuales

- Recoger desperdicios

## Especificaciones del puesto

## Habilidad

- Instrucción: Instrucción primaria y habilidad manual
- Experiencia: un año mínimo

## Esfuerzo

- Físico. Mantenerse de pie y movimiento rotativo del torax
- Mental. Cuidar la calidad de la impresión y reportando anomalías al impresor para su corrección.

## Responsabilidad

- El acomodo de prendas u hojas, cuidando el no maltrato a las mismas.

## Condiciones de trabajo

- Ambiente circundante. Este punto no influye en el desarrollo de sus funciones.
- Riesgos. Dentro del funcionamiento normal no existen.

## Impresor

Título; Impresor técnico

Sexo: Masculino

Ubicación: Dentro del local

## Descripción genérica

Imprimir con calidad los diferentes procesos productivos

### Descripción específica

#### Operaciones continuas

- Registrar los diseños en la prenda u hoja según sea el proceso productivo.
- Vigilar la calidad de la impresión
- Procurar que la impresión sea exacta en cuanto a registro y color
- Cuidar la materia prima para evitar desperdicios
- Preguntar al Gerente de Producción, programas diarios de trabajo
- Notificar al jefe inmediato cualquier anomalía en los marcos o en los adhesivos
- Estar al pendiente de los programas de trabajo para pedirle al encargado respectivo le prepare los materiales necesarios.
- Prestar atención a cualquier observación de su ayudante para mejorar la calidad del trabajo.
- Depositar la prenda u hoja en la banda o en el horno para su secado.
- Llevar las hojas terminadas a la encargada del almacén.

#### Operaciones eventuales

- Desempeñar cualquier otro trabajo dentro de la empresa cuando la producción en su área haya disminuído.

### Especificaciones del puesto

#### Habilidad

- Escolaridad: Secundaria y conocimientos de impresión en process
- Experiencia: un año mínimo

#### Esfuerzo

- Físico. Estar parado todo el día empujando el rasero con ambas manos.
- Mental. Evitar mala impresión y desperdicios.

#### Responsabilidad

- Que la impresión tanto en hojas como en prendas sea de óptima calidad.

#### Condiciones de trabajo

- Ambiente circundante. Este punto no influye grandemente en el desarrollo de sus funciones.
- Riesgos. No existen marcadamente.

### Encargado de almacén de productos terminados

Título: Almacenista de thermocalca

Sexo: Femenino

Ubicación: dentro del local

#### Descripción genérica

- Comunicarse continuamente con el jefe de producción de las necesidades internas de diseño para el abastecimiento del almacén.
- Tener en orden el almacén de thermocalcas, clasificando los diseños

#### Descripción específica

##### Operaciones contínuas

- Recibir las hojas terminadas y clasificarlas de acuerdo a la calidad del acabado
- Cortar las hojas separando los diseños
- Empacar los diseños
- Clasificar los diseños si son para transferencia o para almacenar.
- Entregar a los transferistas el trabajo a producir
- Notificar al jefe de producción de las necesidades de abastecimiento de thermocalca
- Vigilar el trabajo de los transferistas
- Notificar al supervisor de calidad, la cantidad de desperdicios habidos en los tiros de hojas.

##### Operaciones eventuales

- Ocupar el puesto de alguna transferista cuando no se presente o cuando haya exceso en la carga de trabajo

#### Especificación del puesto

##### Habilidad

- Escolaridad: Secundaria y habilidad manual
- Experiencia: dos años

##### Esfuerzo

- Físico: Acomodar y contar los hojas con las manos estando parado
- Mental. Calcular las necesidades de abastecimiento interno

#### Responsabilidad

- Llevar control de productos terminados reportando cualquier faltante, notificando además necesidades de producción.

## Condiciones de trabajo

- Ambiente circundante, Este punto no influye grandemente en el desarrollo de sus funciones-
- Riesgos. Hay cierta existencia de ellos en el manejo de las tijeras.

Encargado de Almacén de materia prima

Título: Encargado de almacén de adhesivos

Sexo: masculino

Ubicación: dentro del local

## Descripción genérica

- Proveer a los impresores de los adhesivos necesarios para la producción
- Hacer mezclas de pigmentos para la elaboración de adhesivos
- Informar de los requerimientos de materia prima para tener al día el almacén

## Descripción específica

## Operaciones continuas

- Tener en orden el almacén clasificando la materia prima de acuerdo al proceso productivo
- Turnar a los impresores los adhesivos requeridos por éstos
- Hacer las mezclas de pigmentos para tener los colores de adhesivos necesarios
- Vigilar que haya stock de existencia en materia prima
- Cuidar y limpiar los materiales utilizados en las mezclas
- Evitar desperdicios de materia prima

## Operaciones eventuales

- Ocupar el puesto del encargado de fotografía cuando éste no se presente

## Especificación del puesto

- Habilidad
- Escolaridad: Secundaria y conocimientos técnicos de mezclas y pigmentación
- Experiencia: un año mínimo

## Esfuerzo

- Físico: Caminar dentro del local, cargando los botes de adhesivos
- Mental. Hacer cálculos y mediciones en la preparación de las fórmulas

### Responsabilidad

- Preparar los colores necesarios para la producción.

### Condiciones de trabajo.

- Ambiente: Cicundante. Este punto no influye grandemente en el desarrollo de sus funciones
- Riesgos. Los normales en la carga de los botes adhesivos y manejo de las máquina mezcladoras.

### Encargado de fotograffia

Título: Encargado de fotograffia

Sexo: Indistinto

Ubicación: Dentro del local

### Descripción genérica

- Tener los marcos o pantallas debidamente preparados para fotografiar los diseños requeridos
- Ordenar adecuadamente los marcos para tenerlos listos inmediatamente al ser solicitados

### Descripción específica

#### Operaciones continuas

- Preparar los marcos
- Recibir los acetatos y fotografiarlos por colores
- Vigilar la calidad de la fotograffia
- Vigilar que la apertura del diseño sea exacta
- Evitar que los marcos sufran algún desperfecto
- Cuidar la materia prima evitando desperdicios
- Regresar los acetatos a su archivo para tenerlos listos cuando se vuelvan a necesitar
- Entregar a los impresores los marcos requeridos por ellos para la producción
- Estar en constante comunicación con los dibujantes para estar al corriente con las fotograffias de acetatos necesarios de acuerdo a la producción
- Limpieza y emulsión de marcos

#### Operaciones eventuales

- Ocupar el puesto del encargado del almacén de adhesivos en ca-

so de ausencia

#### Especificaciones del puesto

##### Habilidad

- Escolaridad: Secundaria y conocimientos de fotografía
- Experiencia: 1 año mínimo

##### Esfuerzo

- Físico. Caminar dentro del local utilizando las manos
- Mental. Vigilar que los registros estén exactos para que no haya retrasos en la producción

#### Responsabilidad

- Tener las pantallas en orden y preparadas para entregarlas a su producción

#### Condiciones de Trabajo

- Ambiente circundante. Este punto no influye grandemente en el desarrollo de sus funciones
- Riesgos. No existen marcadamente

#### Transferista

Título: Transferista

Sexo Femenino

Ubicación: Dentro del local

#### Descripción genérica

- Transferir en la prenda el diseño previamente registrado y seleccionado

#### Descripción Específica

##### Operaciones contínuas

- Proveerse de las prendas y diseños para transferir
- Seleccionar los diseños de acuerdo al tamaño de la prenda
- Registrar las prendas y diseños en las planchas
- Llevar a cabo la transferencia en la prenda correspondiente
- Separar las prendas transferidas de las planchas y acomodarlas para su empaque

##### Operaciones eventuales

- cubrir las funciones del ayudante de impresor en caso de ausencia

### Especificaciones del puesto

#### Habilidad

- Escolaridad. Primaria y habilidad manual
- Experiencia 1 año

#### Esfuerzo

- Físico: mantenerse de pie presionando la plancha
- Mental: Vigilar que el diseño sea de acuerdo al tamaño de la prenda cuidando la correcta transferencia del diseño

#### Responsabilidad

- Cuidar la calidad de la transferencia

#### Condiciones de Trabajo

- Ambiente circundante. Este punto no influye en el desarrollo de sus funciones
- Riesgos. Dentro del funcionamiento normal no existen.

La Administración integral nos ha permitido entonces no salirnos de las necesidades y posibilidades de la empresa, utilizando sus recursos sin recargar a la misma con lineamientos que provoquen compromisos que rebasen sus posibilidades reales.

En esta reestructuración que presentamos de la empresa, hemos utilizado herramientas administrativas tradicionales procurando no caer en copias al carbón de otras organizaciones, sino que dentro de sus lineamientos, la fundamentamos como una entidad única, que cuenta con problemas y soluciones propios. De esta manera, aplicamos métodos adecuados a sus recursos y necesidades, estipulamos planes que coadyuven a su reestructuración y finalmente fijamos objetivos para aprovechar al máximo los recursos de la empresa. Asimismo, - determinamos objetivos en varios plazos para ir conociendo los resultados que genere la organización. Le damos a la empresa pautas para su relación con los obreros en donde ésta tendrá la oportunidad de aprovechar la capacidad de ellos en tanto que los mismos tendrán la oportunidad de mayor reconocimiento y facilidades de ascenso. Finalmente establecemos métodos de control los cuáles facilitarán a la organización a detectar fallas y medios de corrección de los mismos.

## Planes a corto plazo

- a) En base a la investigación realizada cambiar la estructura administrativa actual
- b) Contratar a un supervisor de control de calidad para optimi--zar la función de producción
- c) Contratar a una secretaria para descargar a los empleados de confianza de las funciones que no les corresponden
- d) Colocación de un reloj checador para evitar pérdidas en la - producción
- e) Realizar una junta con todo el personal explicándoles las invaciones a realizar, solicitando opiniones
- f) Proveer a la empresa de la estantería necesaria para mejor su funcionalidad.
- g) Establecimiento de nuevas políticas de precios
- h) Visitar a los clientes de la empresa con la nueva imagen de - mejor calidad y mayor productividad
- i) Reparar la maquinaria que no esté funcionando y que represen--tan "gastos muertos"
- j) Buscar mayores financiamientos
- k) Mejorar la comunicación con el Contador para tener datos fi--nancieros actuales

## Mediano plazo

- a) Contratar más personal capacitado, ya que las necesidades de producción son mayores a la fuerza de trabajo existente, o - bien, implantar dos turnos de trabajo
- b) Programar visitas a clientes potenciales
- c) Aumentar la producción de diseños con la investigación reali--zada por ventas
- d) Buscar financiamiento a través de los créditos especiales a las empresas pequeñas y medianas para las mejoras a la empre--sa
- e) Establecer un fondo económico para cuando el dueño deje su -



puesto de administrador

- f) Fomentar las relaciones con las instituciones bancarias
- g) Afiliarse al Centro Patronal del D.F.
- h) Establecer programas de capacitación

Largo plazo

- a) Buscar un local más adecuado a la empresa o bien reestructurar la físicamente buscando autorización del dueño para hacer cambios en el local actual para contar con más capacidad productiva.
- b) Comprar otra máquina rotativa de process ampliando el campo de este proceso productivo
- c) Comprar otra fuente de poder como reserva para la máquina flaqueadora para no descuidar esta producción
- d) Programar visitas del administrador y gerente de producción a las exposiciones realizadas en el extranjero para mantenerse al día en diseños y maquinaria.

Objetivos generales de la empresa

- a) Lograr la máxima eficiencia productiva y económica
- b) Lograr una comunicación eficaz con todos los departamentos que integran la empresa
- c) Lograr la optimización de las funciones de la empresa a través de la ayuda e intervención de los procesos del D.I.
- d) Establecer controles tanto particulares (de departamento) hasta generales (la empresa en su totalidad) para la previsión de fallas o errores que limiten su marcha
- e) Tener al corriente todos los aspectos legales y financieros de la empresa
- f) Mantener una buena imagen ante clientes, proveedores, empleados, etc.

#### Objetivos de producción

- a) Lograr la máxima productividad de la empresa
- b) Buscar la optimización de producción minimizando costos
- c) Optimizar el control de calidad, logrando ser los mejores en el mercado

#### Objetivos de Ventas

- a) Lograr las máximas ventas
- b) Optimizar la imagen de los productos en el mercado

#### Objetivos de personal

- a) Seleccionar el mejor personal del ramo
- b) Lograr la integración del personal a la empresa haciéndolos sentir parte importante de la misma

## CONTROLES A ESTABLECER

## Personal

- a) Abrir expedientes de cada empleado para conocer su actuación dentro de la empresa
- b) Establecer reloj checador para evitar holguras excesivas del personal
- c) Determinar funciones y responsabilidades a todo el personal para evitar duplicidad en las mismas y para comprometer al personal a cumplir con ellas
- d) Realizar investigaciones periódicas para conocer las aptitudes reales del personal
- e) Hacer sesiones de trabajo con el personal periódicamente para darle a conocer su actuación en la empresa y conocer al mismo tiempo sus opiniones, problemas y sugerencias.
- f) Reportar al administrador y a los gerentes departamentales, cualquier anomalía relacionada con el personal

## Ventas

- a) Establecer formas de control de entrada y salida de mercancía
- b) Establecer formas de control del almacén de productos terminados
- c) Establecer informes del almacén de productos terminados de los desperdicios
- d) Reportar al administrador la eficiencia del departamento de producción en cuanto a las necesidades estipuladas por este departamento
- e) Reportar periódicamente al departamento de personal la actuación de los empleados

## Producción

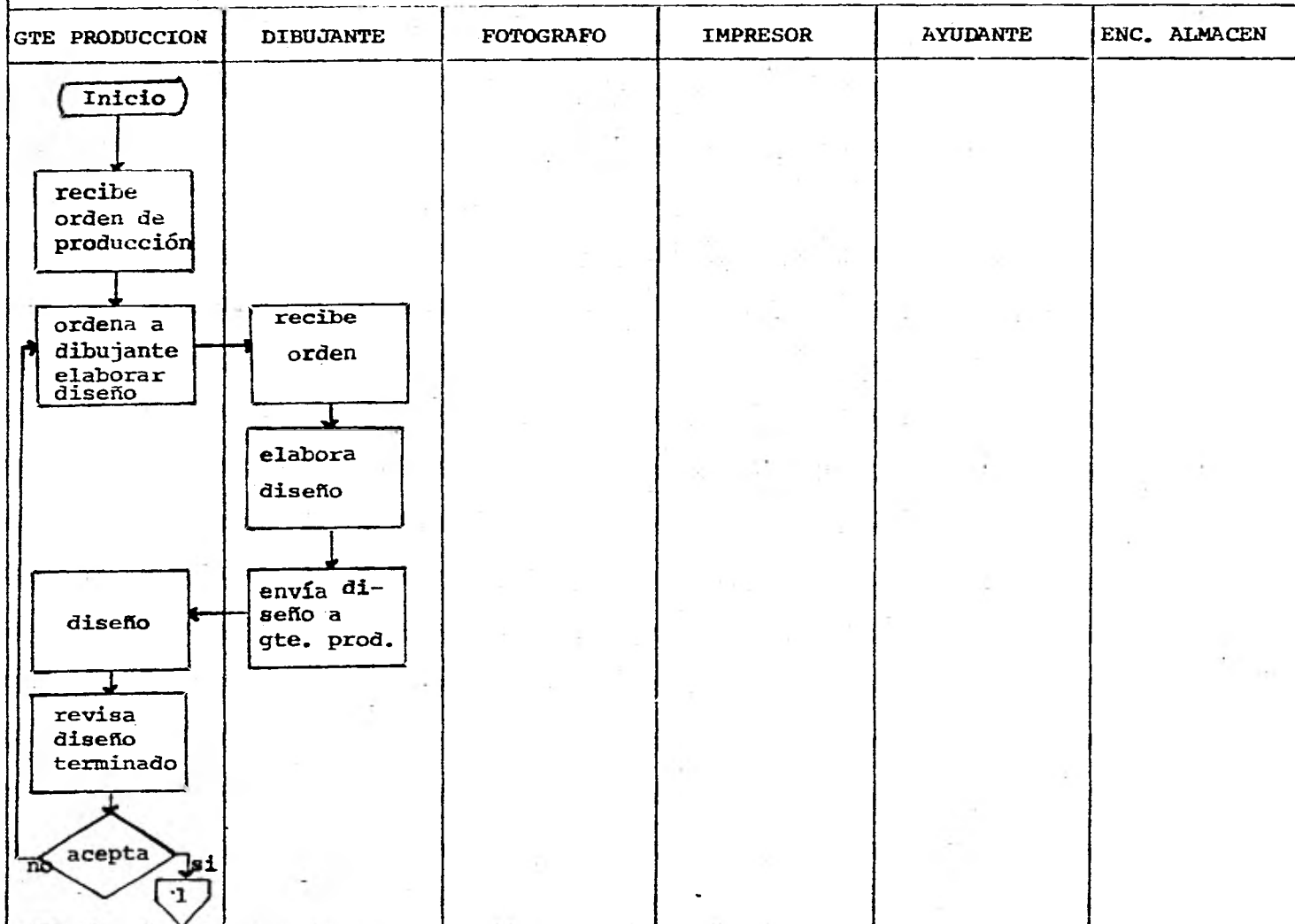
- a) Establecer formas para determinar entradas y salidas del almacén de materia prima
- b) Formular formas de reporte que deberán ser llenadas por los

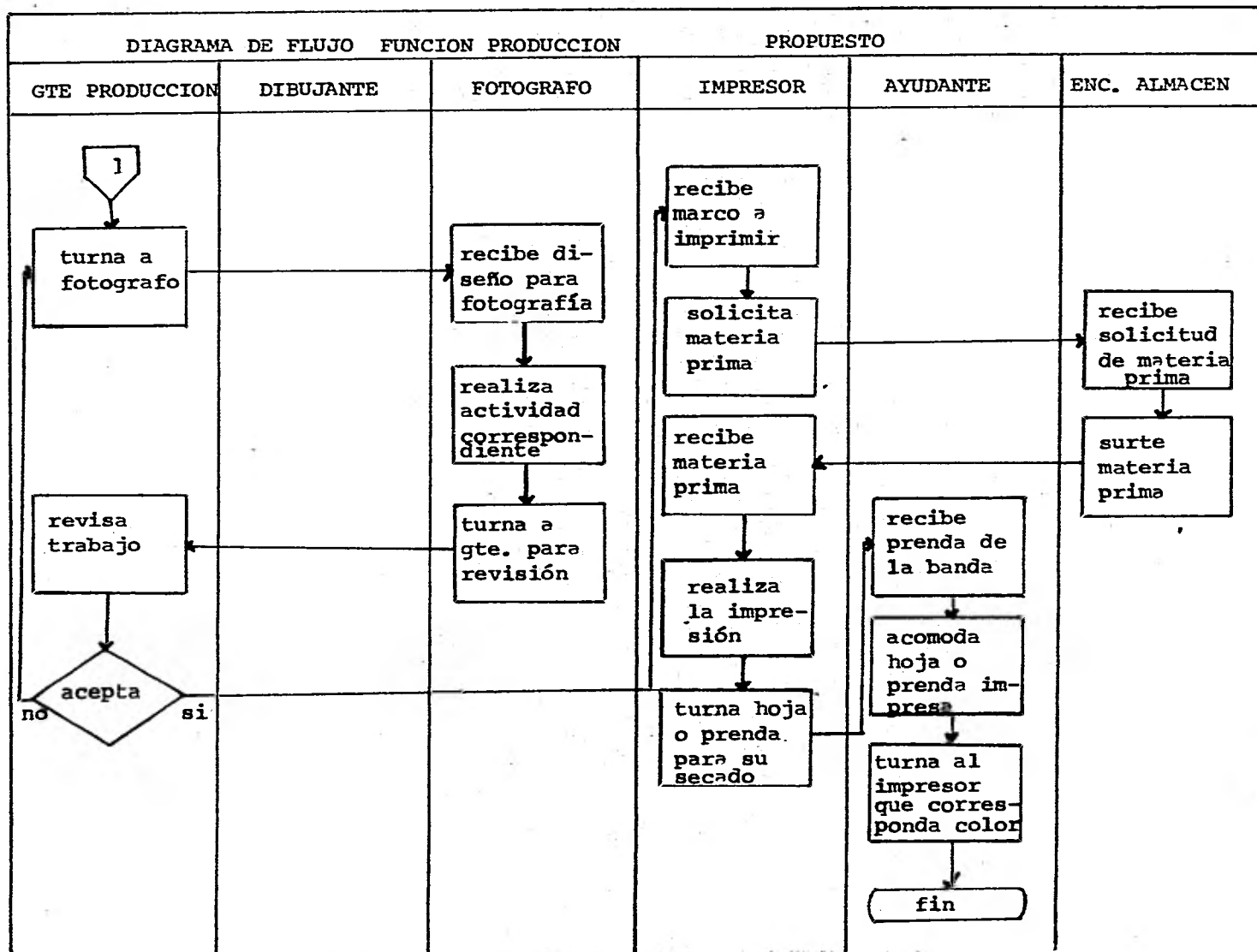
impresores en el cual describirán la actuación de sus funciones y los problemas presentados en cada proceso productivo.

- c) Determinar con anticipación los pedidos de M.P. a los proveedores.
- d) Establecer colchones y reservas de materia prima
- e) Controlar los reportes recibidos por ventas para programar fechas de producción
- f) Reportar al administrador la oportuna entrega de pedidos por parte de ventas
- g) Reportar al departamento de personal la actuación de los empleados

DIAGRAMA DE FLUJO FUNCION PRODUCCION

PROPUESTO





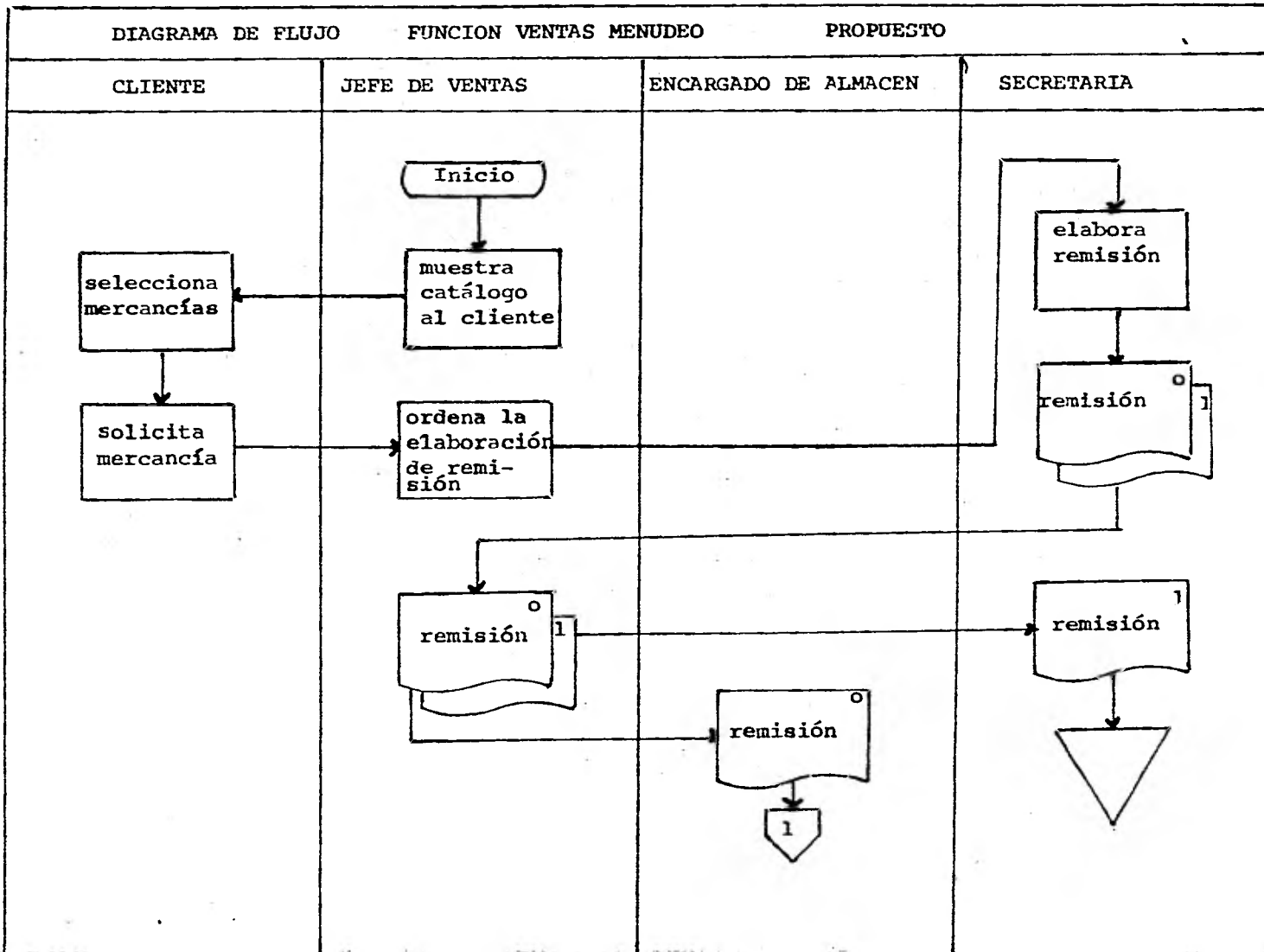
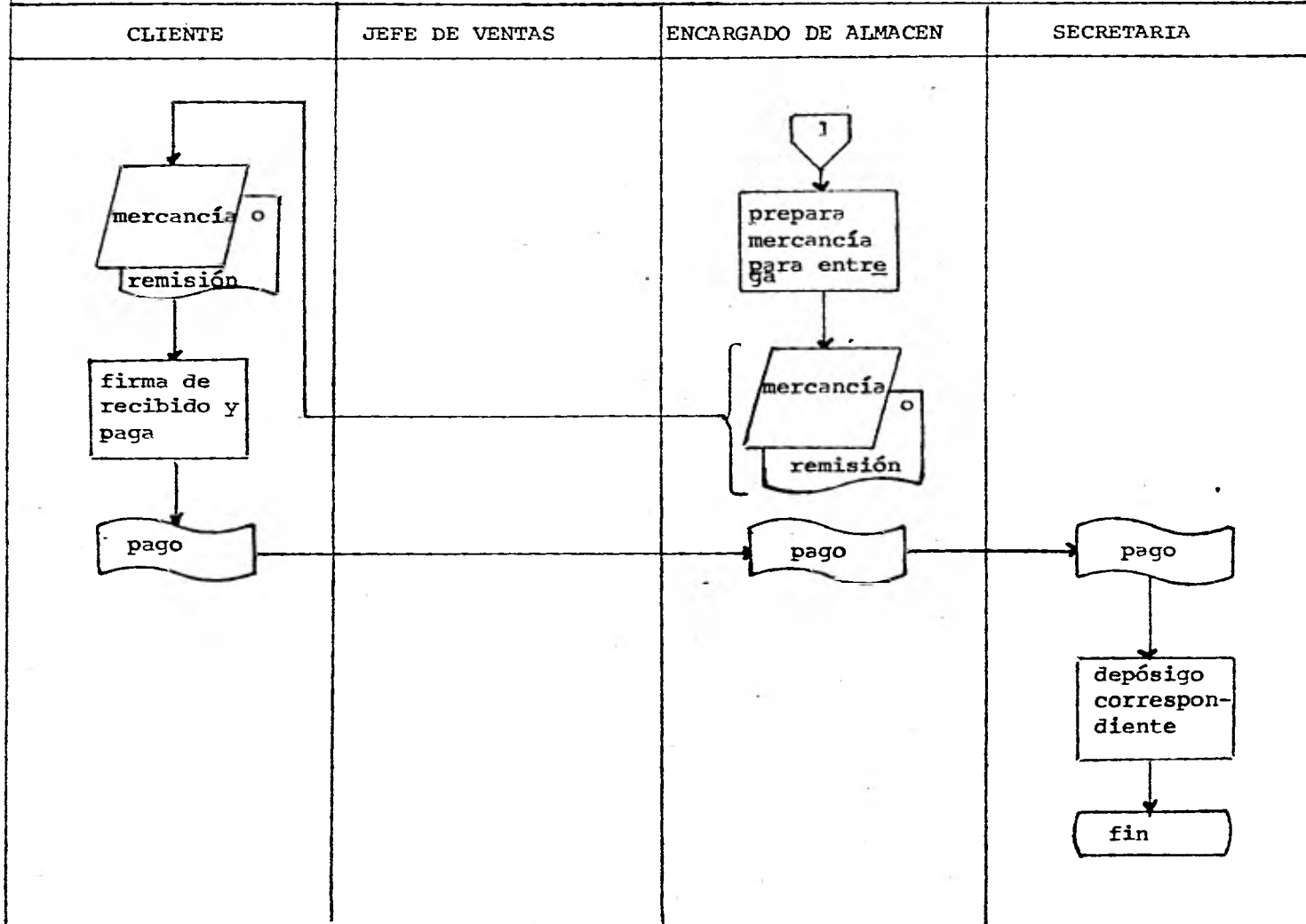


DIAGRAMA DE FLUJO

FUNCION VENTAS MENUDEO

PROPUESTO





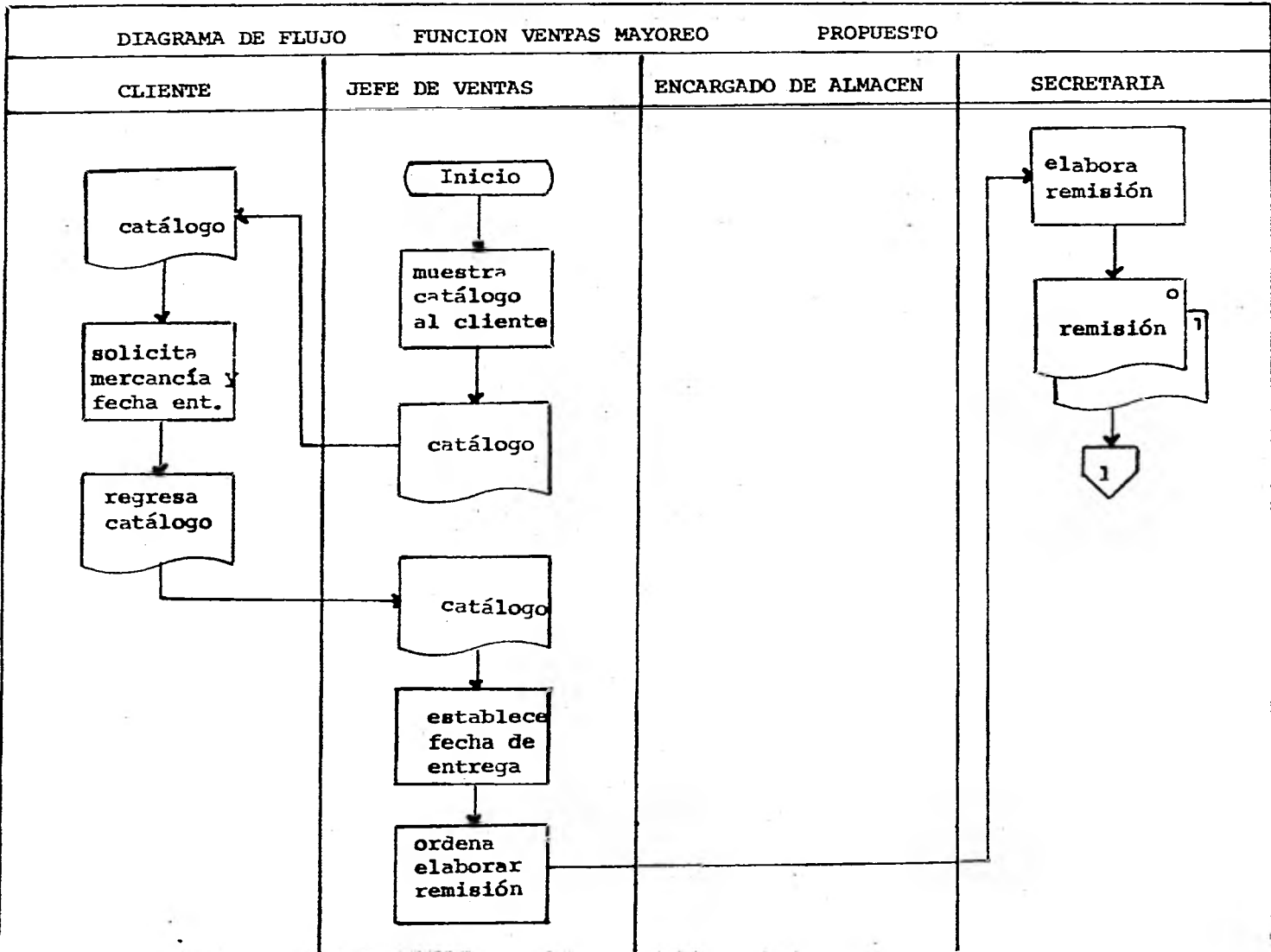


DIAGRAMA DE FLUJO

FUNCION VENTAS MAYOREO

PROPUESTO

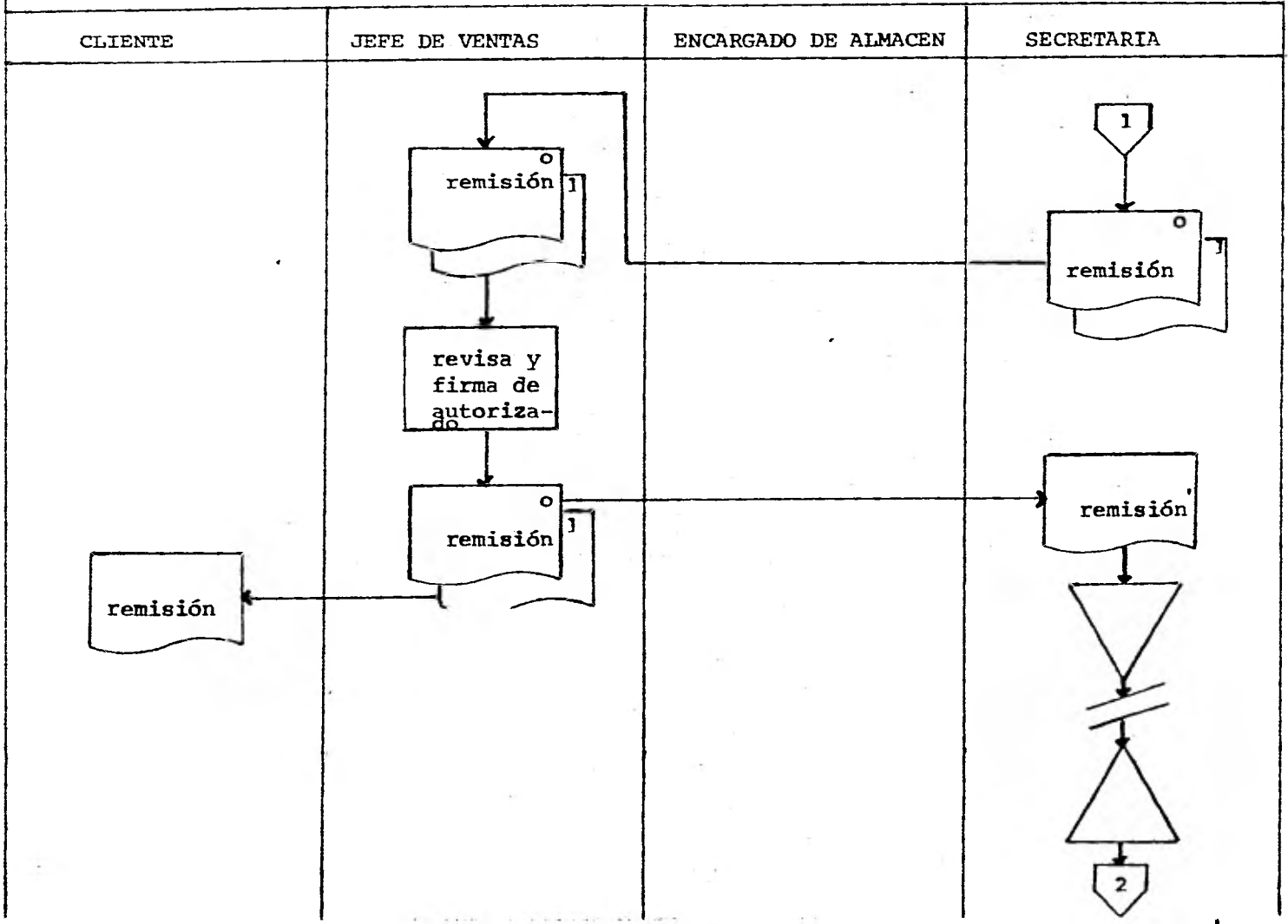


DIAGRAMA DE FLUJO

FUNCION VENTAS MAYOREO

PROPUESTO

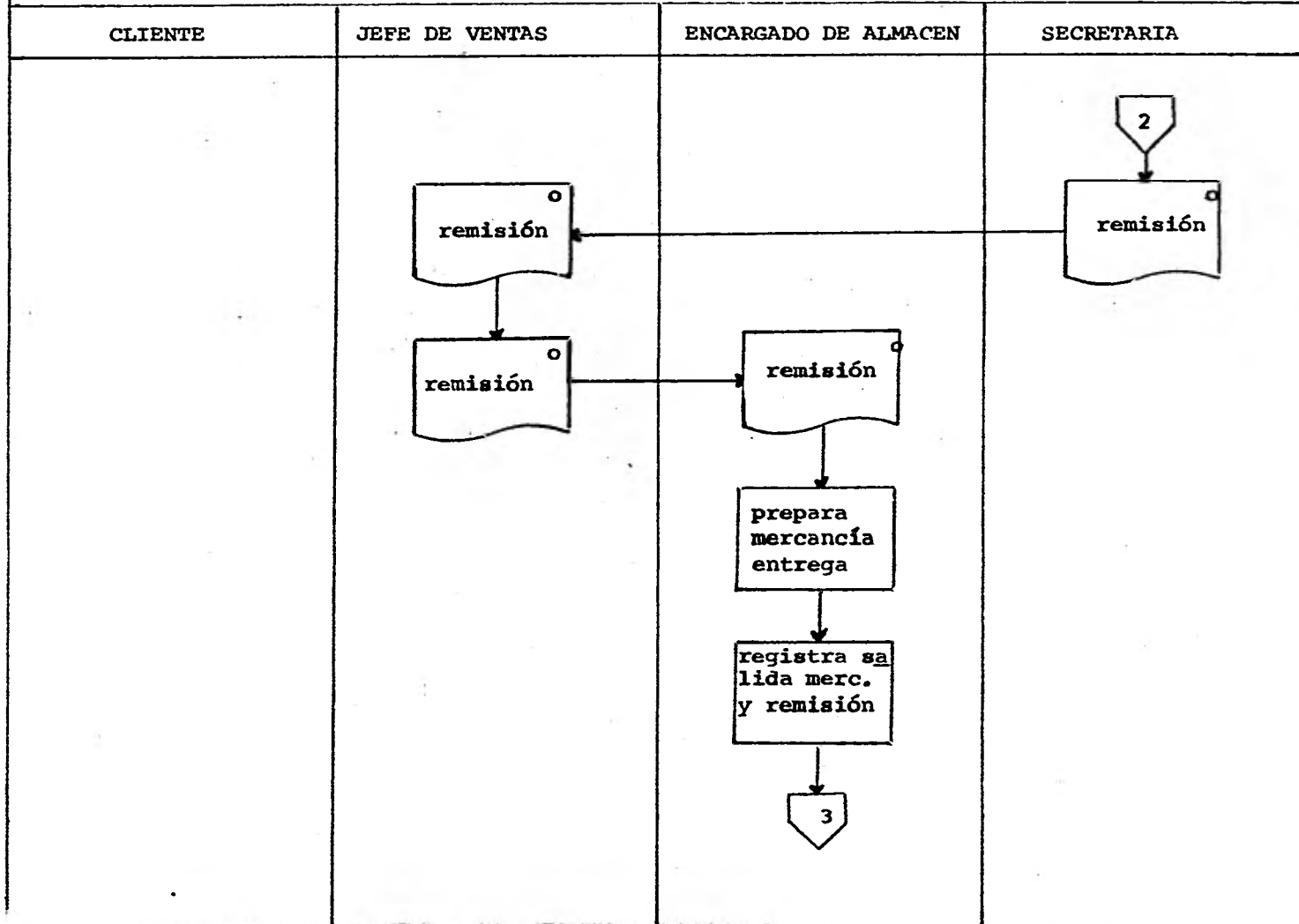


DIAGRAMA DE FLUJO

FUNCION VENTAS MAYOREO

PROPUESTO

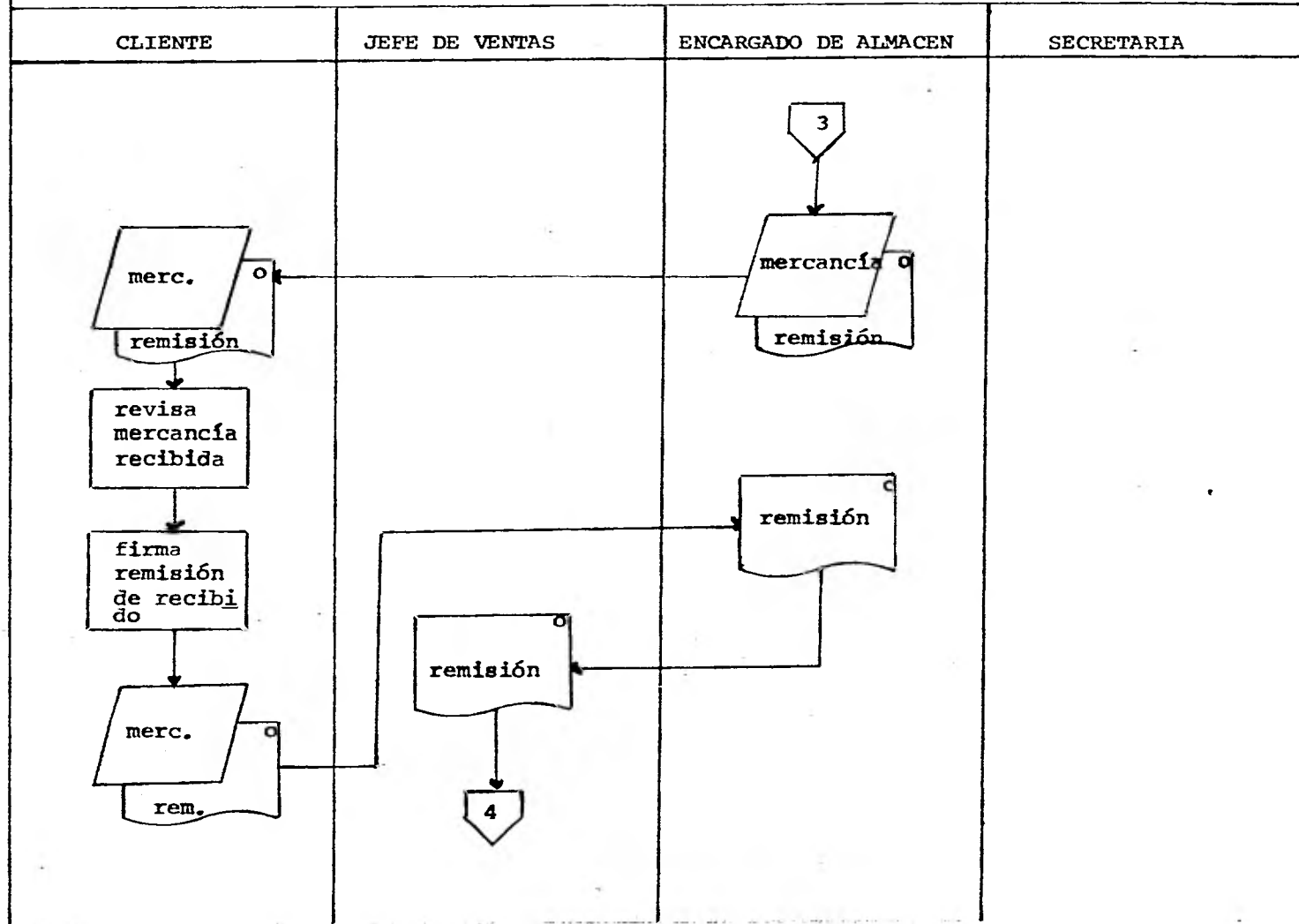
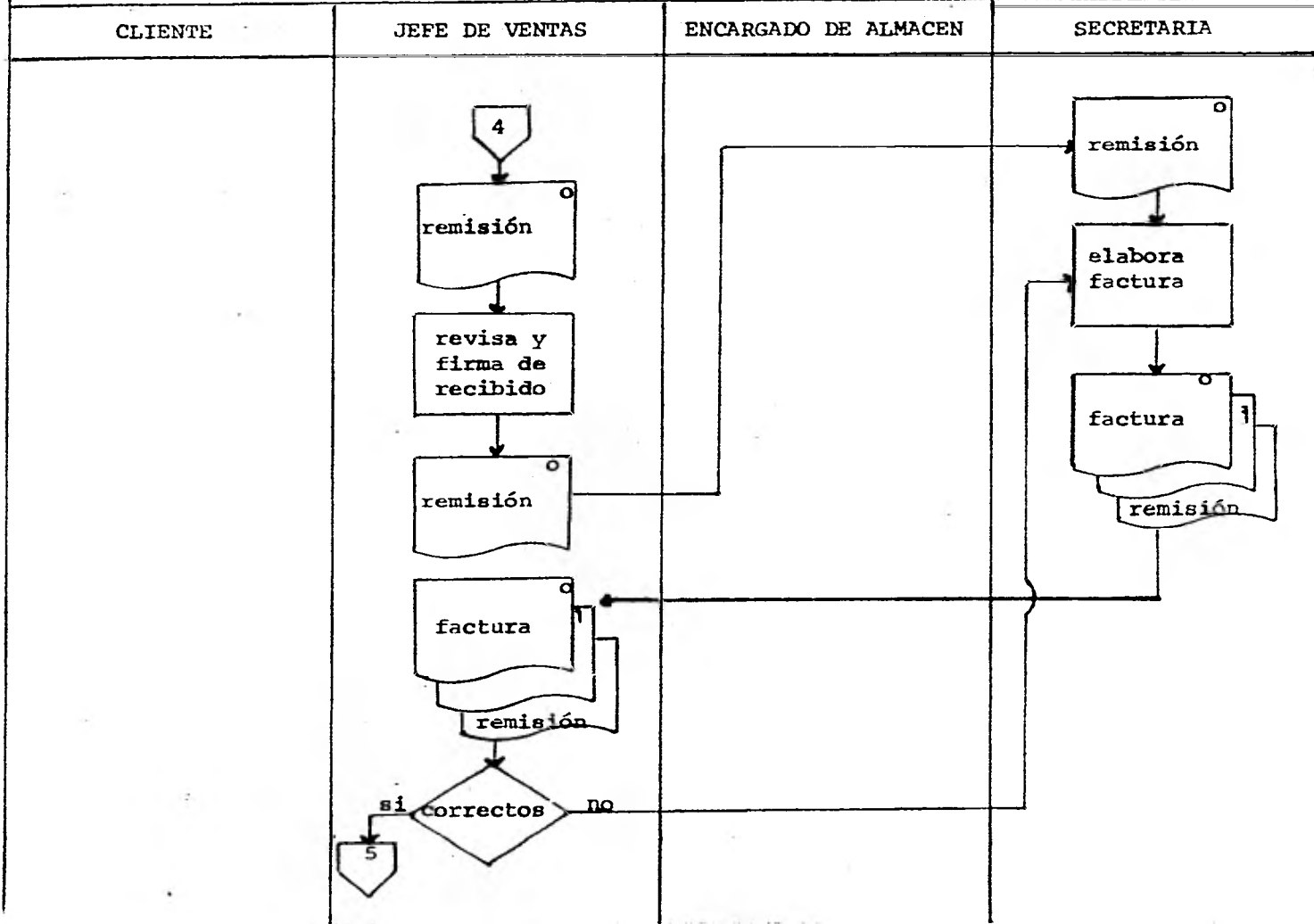
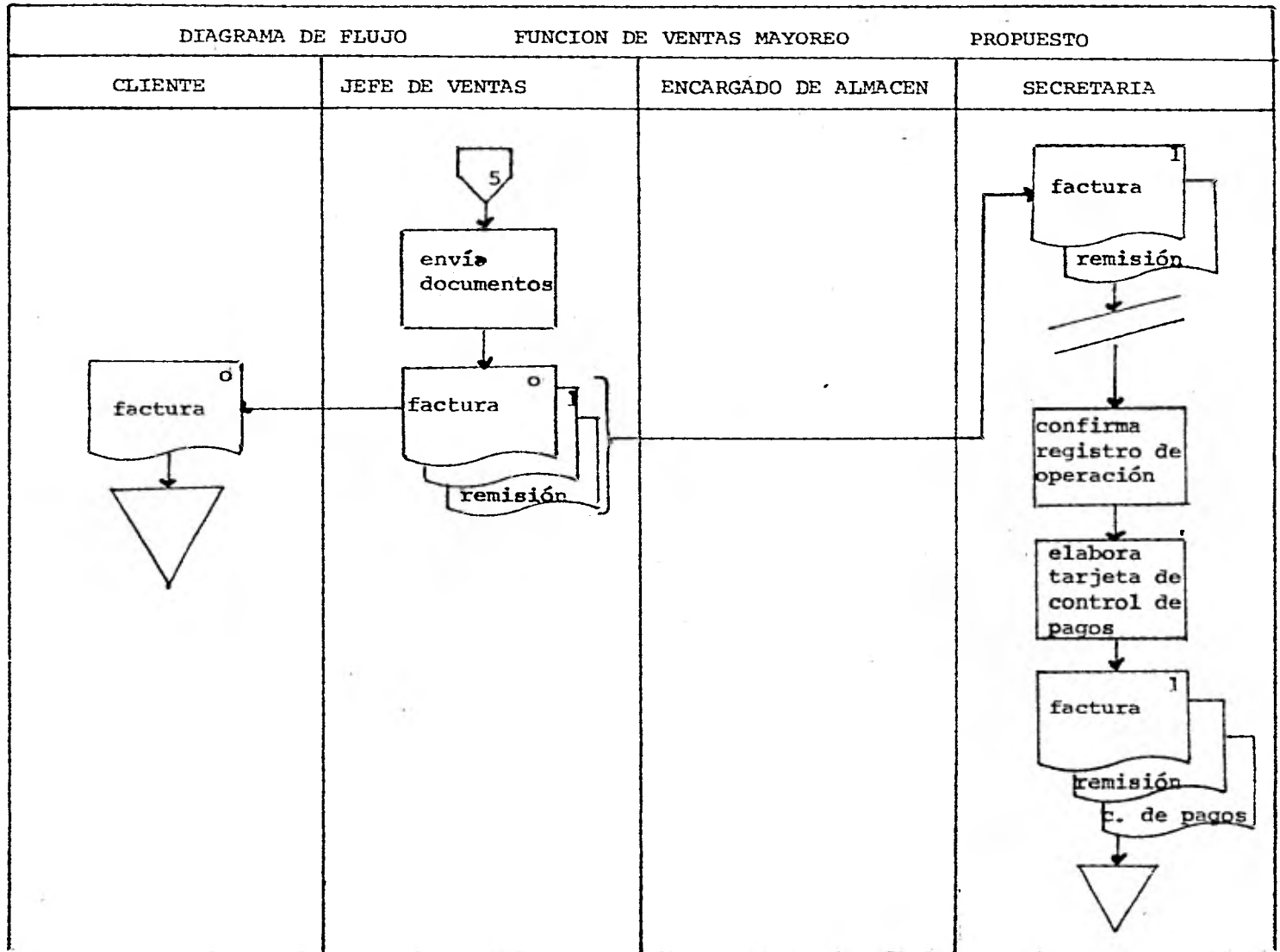


DIAGRAMA DE FLUJO

FUNCION DE VENTAS MAYOREO

PROPUESTO





Los diagramas de flujo nos han permitido visualizar más objetivamente los problemas a los cuales se enfrenta esta empresa, hemos detectado además situaciones como:

- Los precios son estipulados sin estudios previos
- Duplicidad de mando
- Desperdicio excesivo
- Pérdida de tiempo en la preparación de los adhesivos y en la fotograffa
- Falta de controles de calidad
- Falta de control al personal en cuanto a su horario y su productividad
- Excesiva "mano libre" a los empleados en cuanto a la producción
- Falta de espacio en el local de la empresa
- Poco control de los almacenes
- Falta de liquidez
- Falta de personal más capacitado
- Falta de capital

Hemos podido detectar a través de nuestra investigación que las perspectivas de crecimiento de esta empresa son palpables a pesar de las condiciones internas negativas a las que se enfrenta:

- 1o. Porque su producto es dirigido a un público que difícilmente se abastiene de comprarlo, a pesar de que una prenda con impresión no es un artículo de primera necesidad.
- 2o. Porque la calidad del trabajo a un costo ciertamente accesible permite tener una cartera de clientes estables
- 3o. Su diversidad de métodos productivos permite al cliente mayor opción de compra.

Sin embargo, el crecimiento incontrolado de la empresa y la falta de una planeación adecuada ha motivado temor y reserva por parte del dueño en su búsqueda de perspectivas de ampliación, es decir, no corre riesgos, está satisfecho con lo realizado y con la aparente estabilidad que tiene actualmente su empresa.

Estas situaciones han motivado que muchos clientes potenciales - sean rechazados por una baja capacidad productiva.

Es importante mencionar que aún siendo una empresa pequeña su estructura productiva es muy complicada, siendo necesario recalcar que los "vicios" inherentes a la misma, hacen que las innovaciones administrativas sean difíciles de aplicar.



### 6.3 CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO

- a) COLORCALCA DE MEXICO, es una empresa con estabilidad empresarial
- b) La administración aplicada en ella, es completamente empírica basada en la experiencia del dueño.
- c) No hay una planeación adecuada lo que ha limitado el crecimiento de la misma debido sobre todo a la falta de ayuda administrativa.
- d) No existe ningún tipo de control, provocando excesivos desperdicios tanto en M.P. como en P.T.
- e) No existe control de personal, lo que trae como consecuencia pérdida de tiempo y de producción.
- f) No cuenta la empresa con liquidez económica por no buscar la obtención de líneas de crédito.
- g) Su cartera de clientes aunque estable ha hundido a la empresa en el estancamiento al no buscar más mercado.

## VII CONCLUSIONES GENERALES

1. La Administración Integral es la ciencia que permitirá una sana interrelación entre los grupos humanos y las organizaciones.
2. Sin ser mutuamente excluyentes, el D.I. y el D.O. son diferentes. En tanto que el primero es de aplicación más sencilla, eliminando pasos del segundo (D.O.) que son demasiado complicados ("snobs") y grabosos a las empresas nacionales.
3. La aplicación de la Administración en nuestro país, debe ser modificada estructuralmente para adecuarse más a las realidades de las organizaciones.
4. Es compromiso de todo administrador entender su importancia en el proceso evolutivo de la sociedad para ayudar con sus conocimientos, estudios e investigaciones al engrandecimiento de las organizaciones, de los grupos humanos y del país.
5. Un adecuado estudio de las organizaciones a través del D.I. permitirá a la administración convertirse en una herramienta de más utilidad para mejorar cualquier organización o grupo humano de acuerdo a sus recursos y necesidades.
6. El D.I. permitirá al administrador convertirse en el "maestro de orquestas" de las organizaciones, en donde no existirán limitaciones que obstaculicen su accionar.
7. Es importante por parte de la Facultad, establecer canales de comunicación con los centros patronales y las empresas independientes para ofrecer programas de aplicación de administración integral a través de prácticas semestrales o bien a través del servicio social de los estudiantes.
8. Es urgente e indispensable mejorar los programas de estudio de la Facultad de Contaduría y Administración, debido a que muchos de ellos están desligados de las realidades del subdesarrollo de nuestro país.

Para finalizar diremos que ha sido muy satisfactorio para nosotras el haber realizado este seminario de investigación que nos ha permitido conocer realmente el mundo empresarial y en donde hemos tratado de aplicar los conocimientos adquiridos. Es importante recalcar que la experiencia ha sido determinante en nuestra formación profesional, porque comprendimos cuán poco sabemos y cuánto estudio e investigación nos espera.

Queremos dedicar este seminario a todos aquellos estudiosos de la administración en nuestro país que con su inconformidad intelectual han ayudado a hacer más realfstico el cometido de la misma.

## BIBLIOGRAFIA

- Curso de Administración Moderna.  
Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. Sexta Edición. Ed. Mc. Graw Hill  
Autores: Harold Koontz y Cyril O'Donnell
- Principios de Administración. Nueva edición.  
George R. Terry. Editorial C.E.C.S.A.
- Administración del cambio. Ed. Diana  
Douglas Mc Gregor y Curtis W. Cook
- El Administrador Profesional  
Douglas Mc Gregor Ed. Diana  
1a. Edición. 7a. Reimpresión.
- El Control Integrado de Gestión  
Iniciación a la Dirección por Sistemas  
Francisco Blanco Illescas  
Ed. Limusa. 1a. Edición.
- Lecturas de Administración 2  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
- La Dirección de los Grupos Humanos  
Isaac Guzmán Valdivia. 1a. Impresión. 4a. Reimpresión  
Ed. Limusa.
- El Agente del Cambio  
Lee Grossman. Editora Técnica, S.A.  
1a. Edición.
- Organización  
Ernest Dale. Editora Técnica, S.A.  
1a. Edición. 5a. Reimpresión
- Administración de Personal  
1a. Parte  
Agustín Reyes Ponce  
Ed. Limusa. 12a. Reimpresión.