

67
1500



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN
LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N

VICTORINO CRUZ GUTIERREZ

JORGE FRANCISCO PAVON ROSADO

FELIX RAMON ROBLES BAÑUELOS

Director de Seminario: Lic. Manuel Cabrera López

México, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

I N D I C E

-INTRODUCCION.....	1
-CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION.....	2
1.- Evolución de la Administración.	
2.- Teorías Administrativas.	
-DIFERENTES AREAS DE LA ADMINISTRACION	41
1.-Producción.	
2.-Finanzas.	
3.-Mercadotecnia.	
4.-Recursos Humanos.	
-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	66
1.- Concepto	
2.- Etapas de la Administración de Recursos Humanos.	
-LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS EN MEXICO.....	86
1.- Historia del Deporte en México	
2.- Organizaciones Deportivas.	
-INVESTIGACION DE CAMPO.....	121
1.- Cuestionarios.	
2.- Conclusiones	
3.- Sugerencias y alternativas.	
-CONCLUSIONES GENERALES.....	157

I N T R O D U C C I O N

Conociendo la problemática por la cual atraviesan las organizaciones gubernamentales y específicamente los organismos deportivos, se nos ha presentado la inquietud de realizar una investigación en este sector y tratar de conocer más a -- fondo dicha problemática. La enorme amplitud de este sector nos hace imposible abarcarlo todo, pero de cualquier manera -- tratamos de presentar en forma general cuáles son sus principales problemas y procuramos ahondar en lo referente a la problemática que implica la administración del deporte, princi--palmente en la selección del deportista como aspecto fundamental en el deporte de representatividad.

Referirse a problemas de administración del deporte -- en México no es fácil desde el momento mismo en que éste como fenómeno social ha tomado en la actualidad características -- eminentemente políticas. Por lo que la investigación la he--mos dividido en tres partes.

La primera parte abarca un estudio general de la administración dividida en tres capítulos: el primero de los cua--les comprende conceptos generales sobre administración (Evolución y teorías administrativas); el segundo es un estudio de--las áreas más importantes de la administración y sus elemen--tos que a nuestro juicio son los más importantes, y el terce--ro es un análisis más profundo del área que hemos elegido por ser la más importante en una organización: la administración--de recursos humanos y sus etapas.

La segunda parte contempla las organizaciones deportivas más importantes. Este incluye la historia del deporte en México y un estudio de los organismos deportivos, su estructura, funciones y objetivos.

La tercera parte es la investigación de campo, lleva--da a cabo en tres sectores: Profesional, amateur y recreati--vo. Su problemática y sugerencias.

Finalmente agregamos las conclusiones de nuestro tra--bajo.

C A P I T U L O I

CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

1.- Evolución de la Administración

Muchos autores consideran que la historia de la admi-
nistración se remonta hasta la aparición del hombre mismo.

Desde su aparición, el hombre tuvo la necesidad de -
armonizar sus esfuerzos para el logro de sus objetivos. Hu-
bo que adaptarse a las exigencias del medio ambiente, como:-
fabricar sus instrumentos para la caza, vivienda, vestido, -
etc., así como métodos de comunicación entre sí para tener -
éxito en sus operaciones y lograr sus objetivos; desde ese -
momento empezó a existir una organización, conciente o incon-
cientemente.

Aquí podemos hablar ya de la existencia de la divi-
sión del trabajo. La existencia de grupos, hacía necesaria-
la repartición de funciones para lograr sobrevivir a las exi-
gencias del medio que los rodeaba.

La realización de actividades de conjunto, que con -
el tiempo fueron creando otras necesidades, provocó el surgi-
miento de líderes para que existiera un mejor control de sus
procedimientos y operaciones, tratando de lograr mejores re-
sultados en sus productos y conseguir sus propósitos, obte-
niendo un mayor número de satisfactores. De esta forma he-
mos dado una pequeña idea de cómo las manifestaciones de la-
actividad administrativa se dan desde la aparición del hom-
bre, aunque haya sido en forma inconciente.

La Revolución Industrial fué el movimiento que propi-
ció la aparición de diversas corrientes manifestadas desde -
principios del presente siglo, es cuando el concepto del pen-
samiento moderno administrativo hace su aparición.

La época de la Revolución Industrial marca la pauta-
para lograr un cambio en el modo de producción principalmen-
te, pasando de la fuerza muscular a la fuerza de la máquina.
Las repercusiones, sin embargo, no fueron sólo de carácter -
industrial sino que tuvieron una gran importancia social, --
económica, intelectual, técnica y política.

Las fábricas, en el sentido en que se conocen actualmente, no existían antes de la Revolución Industrial, en algunos países existía el régimen feudal: el típico siervo que pagaba la renta de la tierra con productos agrícolas, algunos otros empiezan a hilar y a cubrir con ello su cuota.

Las primeras organizaciones manufactureras presentan dos características: a) las descentralizadas: concentraban el trabajo de los obreros que vivían en el campo, el cual entregaban a una unidad fabril para que se le efectuase un último proceso de acabado; b) las centralizadas: reunían a un grupo de obreros en un sólo local, sometidos a una vida de cuartel con una estrecha y rígida supervisión de trabajo; -- además de llevar horarios para labores (muy duros), la comida, el rezo y el sueño.

Existía una institución, clásica de la época previa a la Revolución Industrial, que era la forma de producción que contaba con el mayor número de trabajadores, llamada -- "gremio". Los gremios fueron organizaciones en las que se agrupaban fabricantes de un tipo determinado de productos, se asociaban para proteger sus intereses. La fuerza que tuvieron llegó a ser muy importante, ya que ellos establecían días, lugares de venta, precios, niveles y normas de producción; los Gremios tienen un lugar muy importante en la historia, ya que son los primeros en establecer una relación patrón-trabajador, y además tienen definida una estructura jerárquica: maestro - oficial - aprendiz, con una diferencia salarial claramente marcada; contaban también con una serie de pruebas de capacidad que tenían que aprobar los aspirantes al grado más alto.

El período que precede a la Revolución Industrial se caracteriza por tener una producción destinada completamente al autoconsumo, existía un número reducido de asalariados, -- el trabajo se hacía en el campo y en el propio lugar bajo -- formas familiares, además de que el trabajador intervenía a lo largo de toda la producción.

El fenómeno de la Revolución Industrial se da en algunos países, estudiaremos los más significativos y las características que se dan en cada uno de ellos; se analizarán además algunos cambios que tienen una influencia importante en la humanidad y en la administración.

En Inglaterra ya existía un desarrollo capitalista, -- no se da la revolución en el sentido de un cambio violento -- de la estructura social; en Estados Unidos la Revolución Industrial se va desarrollando paralelamente con la guerra de liberación nacional; en Francia se da la clásica insurrec-

ción popular contra la clase y sistema dominante, la cual propicia el surgimiento de la producción capitalista; en Alemania es el único país en donde no se da un cambio popular interno, sino que se da una revolución desde el exterior -- (con el ejército victorioso de la Revolución Francesa), que hace posible que se creen nuevos métodos de producción.

Una característica de la Revolución Industrial sucedida en los países antes mencionados es la creación de nuevos sistemas de producción, excepto en Inglaterra, y nuevas formas sociales.

Las circunstancias por las cuales se da la Revolución Industrial, en los países mencionados son diferentes en cada uno de ellos como a continuación se presentan:

En Inglaterra fueron creándose las condiciones para la producción industrial de fábrica, mucho antes que en todos los países.

La manufactura es el punto de partida para la creación de las fábricas, lo que se logra cuando se introduce la máquina.

La introducción de los nuevos métodos de producción -- trajo consigo una gran miseria y explotación sobre los trabajadores, esto también provoca un notable avance en otras actividades, como la agricultura, cría de ganado, e industria, siendo en ésta última el desarrollo más difícil, puesto que existía una diversidad de procesos de producción en cada una de las ramas industriales.

La industria textil era la más importante, tanto en la de lana, como en la de algodón, los hiladores estaban en retroceso con respecto a los tejedores; con las mejoras en los procedimientos de tejido, aportados por el sistema de lanzadera volante, descubierto por Kay en 1760, se acentuó más la desproporción, ya que aumentó fuertemente la producción en las tejedoras. El tradicional proceso de producción que se llevaba originó la aparición de la máquina de hilar.

Las invenciones (máquinas) aparecieron debido a la fuerte división del trabajo que se dió, es decir, de las personas que se dedicaban a un sólo producto o sistema, lo cual originó una gran especialización. Cabe hacer notar que la división del trabajo ya existía y que la Revolución Industrial fue efecto de esa división del trabajo por el aumento de la especialización.

La invención de las máquinas fue producto de la evolución, es decir, los hombres no llegan de improviso a invenu

tarlas, desde el feudalismo se preocupaban ya de la construcción de ellas. En Inglaterra la demanda de mercancías había crecido enormemente y existían trabajadores libres asalariados a quienes confiar el uso de las máquinas; de ahí que se desarrollara un interés por el descubrimiento y utilización-práctica de las máquinas.

En forma enunciativa señalaremos algunos nombres de inventores tan importantes como: Hargreaves, Arkwright, Wedgood, Watt, Henry Cart, Derby, Thomas Bells, Cartwright y -- otros que iniciaron un movimiento tecnológico que día a día fue en incremento.

Otra rama de la industria capitalista en la que también se manifiesta un gran proceso técnico es la minería, a cuyas necesidades debe remitirse la invención de la máquina de vapor, obra del gran espíritu de invención de Watt, ésta alcanza un nivel tal que puede ofrecer una base de expansión segura para la industria minera inglesa.

Con las invenciones --la máquina de hilar y el telar-mecánico, la máquina de vapor y el empleo de carbón fósil en la industria de hierro-- están dadas las modificaciones técnicas más importantes de la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial Inglesa lleva a transformar la vida de los distintos estratos de la población; los tejedores a mano se ven poco a poco privados de alimento y de la posibilidad de trabajar, por la competencia de la máquina; -- la enorme necesidad de obreros en la industria textil de fábricas atrae a la ciudad a los trabajadores, que se ven obligados a soportar en ellas condiciones de vida pésima; esto -- trae como consecuencia que la agricultura no sea capaz de -- proveer el sustento al pueblo. Por otra parte y la gran falta de mano de obra que tienen los empresarios hace que ingresen las mujeres y los niños.

En Francia, la situación es distinta, hasta 1789 domina todavía el feudalismo; el aumento de la población, es lo que provoca el aumento de la producción, pero no es el método de producción capitalista comparable con el de Inglaterra; el feudalismo poseía la manufactura y era subvencionada por el estado, a esto debemos agregar que los obreros ocupados en las máquinas son la mínima parte, son trabajadores -- asalariados libres, y en su mayoría son trabajadores agrícolas vinculados aun por relaciones feudales. La mayoría de -- los inventos técnicos ingleses solo son conocidos en la Francia feudal por oído, e incluso algunos se les ignoraba totalmente.

Luego de la Revolución, empieza el desarrollo capita

lista de la economía francesa, las formas iniciales de la producción capitalista maduras en el seno de la economía feudal se difunden de golpe; se inicia también la Revolución Industrial, sostenida en parte por las experiencias y los éxitos del capitalismo inglés.

En Alemania se encuentran algunos caracteres, propios de los otros países, pero aquí están más acentuados, en particular se ve la decadencia feudal con los tímidos comienzos de un desarrollo que funda las bases de la producción capitalista.

En Estados Unidos fue completamente distinto el curso de la Revolución Industrial. Además de la esclavitud existente en la economía del Sur, en la que Estados Unidos se diferencia de los demás países, la Revolución Industrial se da con una población mucho más reducida que las anteriores naciones.

Los casos de Inglaterra y Estados Unidos coinciden en la transformación de la economía, de feudal en capitalista. Con la economía industrial y la elevación técnica de la agricultura, el capitalismo aparece en la historia humana como una fuerza progresista. Acarrea un enorme crecimiento de la capacidad de rendimiento humano y prepara por eso, mucho más fuertemente que cualquier otra forma económica, el paso a un nuevo modo económico del hombre al socialismo y al comunismo.

Lo más notable que ocurrió en esa época fué el crecimiento enorme de la población, aparejado con el crecimiento de la industria, puesto que toda expansión en el número de la población, conduciría a un aumento de consumo, y a la vez, de producción.

Hubo un incremento rápido del capital; el ahorro también se incrementó, ya que al satisfacer las necesidades primarias, se tenía la posibilidad de hacerlo, pues se buscaba emplear adecuadamente el capital.

Como hemos mencionado, muchos de los cambios tecnológicos fueron producto de incesantes estudios e investigaciones y no objeto de la casualidad, aunque algunos sí surgieron así.

La Revolución Industrial propició que se tuviera una nueva visión ante los problemas sociales, ésta trajo también consigo la creación de los primeros bancos, y su principal contribución en favor de la misma, fué el traspaso de capital a corto plazo desde las zonas de poca demanda, a los que

lo requerían en gran cantidad.

Otros factores que participaron en la Revolución Industrial fueron: la creación de nuevos métodos de administración, incentivos y disciplinas; se tuvieron que idear controles más eficaces sobre el personal, se estimularon a los obreros perezosos, etc.

La Doctrina Social Cristiana.

La excesiva explotación que existía en el siglo XIX, atrajo la atención de la iglesia para dos razones: a) Acudir en ayuda de la clase proletaria y b) Frenar el avance socialista.

Ese pensamiento social de la Iglesia Católica se encuentra plasmado en las Encíclicas de las cuales las más importantes son las siguientes:

Rerum Novarum.

El autor de esta encíclica, el Papa León XIII, nos refiere los motivos que lo llevaron a tratar la cuestión obrera. Señala la importancia que tienen los cambios que se derivan del avance industrial, causantes del aislamiento y miseria de los obreros que vieron destruidas sus formas de organización... Es preciso acudir pronto y oportunamente en auxilio de los hombres de la clase proletaria, porque sin remedio se haya la mayor parte de ellos en una condición degraciada y calamitosa.

Originado por el cambio obrado en las relaciones mutuas de amos y jornaleros, el haberse acumulado las riquezas en unos pocos y empobrecido a la multitud y finalmente, la corrupción de las costumbres.

La encíclica está dividida en dos partes: La primera se refiere al remedio que proclama el socialismo, y la segunda se refiere a la solución que propone la Iglesia.

I. Remedio proclamado por el Socialismo.

El Papa León XIII decía que el socialismo no era una solución al problema social, además era un "remedio perjudicial al obrero pues introduce una completa confusión en el orden social".

La defensa de la propiedad privada era uno de los puntos más importantes y que más le preocupan al Papa León -

XIII; "La propiedad privada es claramente conforme a naturaleza".

Le preocupa la postura socialista del Estado, de intervenir y colectivizar la tierra; señala lo siguiente: "Por que decir que Dios ha dado la tierra en común a todo el linaje humano, no es decir que todos los hombres, indistintamente, sean señores de toda ella, no señaló Dios a ninguno en particular la parte que había de poseer, dejando a la industria del hombre y a las leyes de los pueblos la determinación de lo que cada uno en particular había de poseer".

II. Solución propuesta por la Iglesia.

León XIII señala que las soluciones a la cuestión social están en el Evangelio, o por lo menos "hacerla más suave"; las soluciones las divide en:

a) Remedios Divinos.

El Papa León XIII acepta que existe una desigualdad humana que no es posible suprimir y que tiene un origen natural, está de acuerdo en que el socialismo hace esfuerzos por acabar con ello, pero condenándolos al fracaso; dice también que el trabajo es duro y que el hombre debe sufrir y padecer porque es su destino; exhorta a la concordia a las clases estableciendo que no hay justificación para la lucha de clases. Hace un llamado a los ricos a que socorran de los bienes que les sobran a los pobres en lo referente a las relaciones entre el capital y el trabajo propone obligaciones para ambas partes: el patrón no debe defraudar en los salarios y los trabajadores por su parte deben trabajar en la mejor forma, no perjudicar el capital, ni ejercer violencia contra sus amos.

La iglesia pretende consolar a los pobres haciendo hincapié en el interés que tiene porque los proletarios salgan de su triste situación, por medio de la restauración de la vida y costumbres cristianas.

b) Remedios Humanos.

Este punto lo aconseja la Iglesia ya que, en su opinión: "No puede, sin embargo dudarse que para resolver la cuestión ahora se requieren también remedios humanos".

Señala como tarea general del Estado el promover la prosperidad pública y privada de todas las clases sociales,-

específicamente de la proletaria... porque su oficio es atender al bien común.

El Estado tiene la obligación de buscar una distribución justa de la riqueza, reconociendo el valor y la importancia del trabajo obrero, "La riqueza de los Estados, es -- producto del trabajo obrero". "El Estado debe también proteger los derechos de todos", busca que exista la paz y el orden para el bienestar público.

Esta encíclica trata también lo referente a la jornada de trabajo, proponiendo que no sea ésta mayor a la que -- permitan las fuerzas, pero no señala las horas convenientes; esta impresión contrasta con el reconocimiento que tiene de la explotación de los obreros en pesadas jornadas; pide liberar a los obreros de los hombres codiciosos, que se les trate como personas y no como cosas; pues, según él, la elevada jornada y el escaso salario, orillan al obrero a levantarse en huelga, a lo cual muestra la Iglesia temor, considerándola un mal frecuente y grave solicitando remedio a través de la autoridad pública.

En lo referente al salario, León XIII señala dos aspectos: a) El personal; b) lo necesario.

En el salario personal dice, que cuando el trabajo es personal, el trabajador está en libertad de pactar un salario corto porque pone voluntariamente su trabajo. En cuanto a lo necesario dice: "El salario debe ser el suficiente -- para la sustentación de un obrero frugal y de buenas costumbres". El Papa León XIII propone que se estimule el ahorro entre los trabajadores con el fin de que puedan convertirse en accionistas. "El hombre cuando trabaja en terreno que es suyo, lo hace con un afán y un esmero mucho mayores".

La encíclica termina haciendo un llamado a la concordia, la buena voluntad y sobre todo a una restauración de -- las costumbres cristianas.

Encíclica Quadragésima anno.

Esta encíclica corresponde al Papa Pío XI; se dió a conocer en 1931, conmemorando los 40 años de la Rerum Novarum.

Pío XI señala que están en un error los que piensan que la Iglesia está a favor de los ricos en contra de los pobres por el hecho de que León XIII defendía la propiedad privada. Dice que el derecho de propiedad privada se distingue de su uso; el que emplea su riqueza para crear fuentes de --

trabajo práctica la virtud de la magnificencia.

León XIII consideraba que del trabajo del obrero salen las riquezas de los Estados. Pío XI le suma un elemento, "es completamente falso atribuir sólo al capital o al trabajo lo que ha resultado de la eficaz colaboración de ambos; y es totalmente injusto que el uno o el otro, desconociendo la eficacia de la otra parte, se alce con todo el fruto".

Insiste en la necesidad de "salarios justos". El -- trabajador debe obtener tanto cuanto se estima el valor de los frutos producidos por él; propone un esquema de mercado-común que dirija la economía abandonando esquemas tradicionales, pero sin que sea la norma reguladora de la vida económica, ya que expresa la conveniencia de una cooperación económica entre naciones, que sea justa para todos.

Termina ésta sección, reconociendo el fracaso del modelo económico predominante, culpando a los hombres, que endurecidos en su egoísmo se negaron a abrir los senos de aquel orden como debiese ser.

La División de Pío XI respecto de la fase del capitalismo internacional nos hace ver no sólo individuos sino pueblos enteros son sacrificados en las luchas, esas luchas provocan tres clases de conflictos: alcanzar el predominio económico, obtener un predominio sobre el público y por último la lucha entre Estados.

Pío XI nos señala que el capitalismo ha traído consecuencias funestas, ya que "la prepotencia económica ha su- - plantado al mercado libre; al deseo de lucro ha sucedido la ambición desenfrenada de poder". Condena duramente al imperialismo económico y al imperialismo internacional.

Respecto al socialismo, señala que también ha tenido cambios profundos al igual que el capitalismo; habla de un - socialismo moderado diciendo que "se aparta algo de la lucha de clases y de la abolición de la propiedad privada". Estas pretensiones no difieren de los que pretenden reformar la sociedad humana basados en los principios cristianos.

Pío XI al igual que los anteriores Papas, hace un -- llamado a la concordia y la paz, volviendo a los principios cristianos. En el cincuentenario de la Rerum Novarum, - -- (1946), se dio un mensaje del Papa Pío XII el cual constituye un llamamiento a la reflexión y observación de los principios señalados en la Rerum Novarum.

Este documento señala problemas que se dan después - de haber sido escrita la Rerum Novarum. Se habla del "bien-

común" y de que un pueblo será económicamente rico cuando ha ya justa distribución de bienes, pero vuelve a insistir en la defensa de la propiedad privada: "sin duda que el orden natural, que se deriva de Dios, requiere también, la propiedad privada".

Encíclica Mater et Magistra

Otro documento importante sobre cuestiones económicas laborales lo representa la tercera encíclica: Mater et Magistra, escrita en 1961 por el Papa Juan XXIII.

Inicia su encíclica, al igual que su predecesor, haciendo un resumen de las anteriores, rarificando sus principios respecto a la propiedad privada, salarios justos, creación de accionistas, desapareciendo el proletariado, condena el imperialismo internacional; hace un llamado a la vuelta de las costumbres cristianas, señalando su interés en actualizar tales conceptos.

- a) Las exigencias de la justicia frente a las estructuras productoras.

Una de las aportaciones más importantes de ésta encíclica es la sección dedicada a la estructura de las organizaciones, la cual refleja un profundo sentido administrativo.

La justicia ha de ser respetada, no solamente en la distribución de la riqueza, sino además en cuanto a la estructura de las empresas en que se cumple la actividad productiva". "Si las estructuras, el funcionalismo, los ambientes, de un sistema económico, son tales que comprometan la dignidad humana de cuantos ahí despliegan las propias actividades, o que les entorpecen sistemáticamente el sentido de la responsabilidad, o constituyan un impedimento para que pueda expresarse de cualquier modo su iniciativa personal: - tal sistema económico es injusto, aún en el caso de que, por hipótesis, la riqueza producida en él alcance altos niveles - y sea distribuida según criterios de justicia y equidad.

- b) Presencia activa de los obreros en las empresas grandes y medianas.

Prepara el camino para esquemas democráticos de administración de mucha mayor participación en vez de los esquemas autocráticos. "Nos consideramos que es legítima en los obreros la aspiración a participar activamente en la vida de las empresas en las que están incorporadas y trabajan".

Señala que la empresa se debe concebir humanamente, salvaguardando la autoridad y la necesaria eficacia de la -- unidad de dirección pero dándole oportunidad a los colaboradores en la toma de decisiones, aprovechando su experiencia, dice también que los trabajadores tomarán mayores responsabilidades cuando laboren dentro de un ambiente humano.

c) Nuevos aspectos de la cuestión social.

Se reconoce la necesidad de esquemas más justos, tanto en las relaciones obrero-patronales, como en las relaciones entre naciones y regiones, desarrollando gradual y armónicamente el sistema económico por medio de una correcta definición de estructuras administrativas.

Indica que las comunidades políticas económicamente-desarrolladas, al prestar su cooperación, deben reconocer y respetar la individualidad y superar la tentación que les empuja a proyectarse, a través de la cooperación en las comunidades que se están desarrollando económicamente. Juan XXIII señala que no deben ser considerados como valores supremos - los progresos científicos y el desarrollo económico, sino como instrumentos de los verdaderos valores supremos, agregando que los seres humanos deben ser el fundamento, el fin y - el sujeto de todas las instituciones de la vida social.

Encíclica Popular Progressio.

Escrita por el Papa Paulo VI. Centra su atención en los problemas del desarrollo económico y no en las relaciones laborales, como lo hacían sus predecesores.

Establece que para la Iglesia, el desarrollo es algo más que crecimiento económico, pues lo más importante es el hombre, sus agrupaciones y la sociedad misma; insta a que se tome una mayor conciencia de las desigualdades, haciendo referencia a que "unos producen en exceso géneros alimenticios que faltan cruelmente a otros".

Rechaza la revolución como posible solución a la problemática de la sociedad actual salvo en casos de tiranía -- evidente y prolongada que atentare gravemente a los derechos fundamentales de la persona y dañare peligrosamente el bien-común del país.

Los documentos papeles revisados, son importantes -- porque la Iglesia Católica tenía que definir su postura ante las cuestiones sociales, dado el clima de tremenda explota--

ción e injusticia, producto de la industrialización que provocó reacciones sociales. El silencio de la Iglesia ante -- eso le hubiera hecho perder seguidores puesto que se le consideraría como una aprobación de la injusticia existente.

Es evidente que la iglesia con todas las modificaciones en su posición, busca siempre dar soluciones o proponerlas, a los problemas económicos, especialmente los de las -- clases débiles. Gran número de patrones piensa diferente a la iglesia, y hasta podría considerarla de agitadora, toda -- vez que se ha modificado la forma de pensar de la misma respecto a la propiedad privada, salarios justos, etc.

La intervención de la iglesia dió pie a la creación de una Administración más humana, es decir, contribuyó en -- cierta forma a la terminación de una tiranía existente por -- parte de los patrones sobre los trabajadores.

2. Teorías Administrativas.

A) Teoría Científica

Esta teoría está básicamente representada por los -- trabajos realizados por Frederick W. Taylor y Henry Fayol. -- Ambos se les llama indistintamente padres de la Administración Moderna.

Esta época empezó en 1900 y alcanzó su clima aproximadamente en 1930, luego disminuyó relativamente su importancia, pero ha permanecido vigente hasta hoy, se caracteriza -- por haber estudiado los deberes, actividades y responsabilidades administrativas. El término "científico" se usa para denominar a ésta época, debido a que se le dió énfasis al estudio sistemático de las técnicas y procedimientos de la Administración.

Frederick W. Taylor.

Taylor nos dice que el principal propósito de la Administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada empleado; nos dice el por qué del término "máximo de -- prosperidad" y por qué a cada una de las partes:

El máximo de prosperidad es usado para significar no sólo grandes dividendos para la compañía o el patrón, sino -- el desarrollo de cada rama del negocio a su más alto grado -- de perfección, de manera que la prosperidad pueda ser permanente. El máximo de prosperidad para cada empleado signifi-

ca no sólo salarios más altos que los que reciben comunmente, sino también el desarrollo de cada hombre a su estado de -- máxima eficiencia, de manera que pueda efectuar, en la forma más eficiente posible, el trabajo más apropiado a su capacidad natural.

La mayoría de los hombres creen que los intereses de los empleados y los de los patrones son necesariamente antagónicos; la Administración Científica se fundamenta en la -- firme convicción de que los verdaderos intereses de ambos -- son idénticos, que la prosperidad del patrón no puede existir durante un tiempo sin que vaya acompañada de la prosperidad para el empleado.

Cuando una persona trabaja sola o con otra persona, -- la mayor prosperidad surge cuando dicho individuo (s) ha (n) alcanzado su más alto grado de eficiencia, o sea, cuando rin de su mayor producción diaria; con esto el propósito más im--portante de los obreros, como de los jefes de Administración -- debe ser la capacitación y desarrollo de las facultades de -- cada individuo, de tal manera que pueda efectuar, lo más rá--pido y con el máximo de eficiencia el trabajo que mejor con--venga a sus aptitudes naturales.

Existe también otro problema, que el obrero muchas -- veces está influenciado por los demás obreros y éste es un -- obstáculo para que no desarrolle todo su esfuerzo en la pro--ducción. A esto, Taylor lo llama simulación de trabajo. La producción de cada hombre y de cada máquina puede aumentar -- hasta el doble si se combate la lentitud del trabajo y la si--mulación del trabajo, armonizando las relaciones entre pa--trón y empleado, de manera que cada obrero trabaje lo mejor -- y más rápidamente posible bajo las indicaciones y con la ayu--da de la dirección.

Taylor dice que existen tres causas que provocan este estado, las cuales resumiremos de la siguiente manera:

1. El sofisma de que un aumento material en la pro--ducción de cada obrero o cada máquina, traerá como resultado que un gran número de hombres quede sin trabajo.

La gran mayoría de los obreros cree aún que si traba--jara con su máximo de rapidez haría una gran injusticia a to--do el gremio, al causar la desocupación de muchos de sus com--pañeros, sin embargo toda mejora, ya sea el empleo de una -- nueva máquina o la introducción de un nuevo método, hará que aumente la capacidad productiva de los obreros y rebaje los--costos en lugar de ocasionar desocupación y a la larga produ--ce trabajo para más hombres.

Afirmaba que: "En nuestro carácter de administradores, estamos más íntimamente interiorizados a estos hechos - que cualquier otro y nos encontramos mejor capacitados para combatir esta idea, pero a pesar de ello, dejamos el campo libre a los agitadores, de los cuales la mayor parte son ignorantes y desconocen las condiciones reales del trabajo".

2. Los sistemas deficientes de administración comúnmente empleados, obligan a que cada obrero simule trabajar o trabaje lentamente para proteger sus intereses. Para explicar esto citaremos un trabajo realizado por Taylor en 1903 - titulado "Shop Management".

Esta holgazanería o simulación del trabajo proviene de dos causas: a) del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y buscar la comodidad, lo cual podría denominarse holgazanería innata; b) de razonamientos más o menos confusos nacidos de sus relaciones con otros obreros, lo cual podría ser denominado holgazanería sistémica.

Es indudable que la tendencia del obrero común en todos los oficios, es la de trabajar con un ritmo lento y tranquilo y que sólo después de haberlo pensado y observado bien, o como resultado del ejemplo, la conciencia o la presión, -- adopta un ritmo más rápido".

"Hay naturalmente hombres de energía, vitalidad y ambición extraordinaria que, por supuesto, eligen el ritmo más rápido; establecen sus propias normas y trabajan fuerte, aún cuando esto vaya contra sus mejores intereses, pero estos pocos hombres extraordinarios sirven para hacer resultar, por contraste, la tendencia de la generalidad de los hombres".

Cuando un hombre enérgico por naturaleza trabaja durante varios días al lado de un perezoso, la lógica del razonamiento es incontrovertible ¿Por qué debo trabajar fuerte si este obrero perezoso recibe el mismo salario que yo y hace sólo la mitad de mi trabajo?

La pereza natural de los hombres es grave, pero el mayor mal que sufren tanto los obreros como los patrones es la simulación sistemática de trabajo, que es casi universal en todos los sistemas comunes de Administración y que resulta de un estudio cuidadoso, por parte de los obreros de lo que ellos creen que favorece sus intereses; la mayor parte de la simulación sistemática de trabajo es hecha por los hombres, con el objeto deliberado de mantener a sus patrones en la ignorancia con respecto a la rapidez con que podría ser ejecutado el trabajo.

3. Los métodos empíricos, que aún se aplican casi universalmente en todos los oficios y que ocasionan el derroche de gran parte del esfuerzo de los obreros, tales como: El enorme ahorro de tiempo y, por lo tanto, el aumento en la producción que se obtiene mediante la eliminación de los movimientos innecesarios de los movimientos lentos e ineficientes por movimientos rápidos, la mejora que resulta de un estudio completo del movimiento y el tiempo realizado por un hombre competente. Pero entre los diversos métodos y herramientas usadas en cada tarea, existe siempre un método y una herramienta más rápidos y mejores que los demás. Este mejor método y esta mejor herramienta sólo se pueden descubrir a través de un estudio y análisis científico de cada uno de los métodos y de las herramientas en uso, juntamente con un estudio exacto de los detalles, de los movimientos y del tiempo. Esto implica que poco a poco se vayan reemplazando los métodos empíricos por métodos científicos; estos cambios que se van dando traen con sí la idea de que cada obrero debiera ser instruido por sus superiores y recibir de éstos la ayuda más cordial, en lugar de estar, por una parte, forzado por el capataz y por la otra abandonado a su propia ingenuidad.

Esta cooperación personal estrecha e íntima entre la dirección y los obreros, constituye la esencia de la moderna Administración científica.

Taylor también empieza a usar la palabra incentivo para dar una pequeña diferencia con la Administración Científica que a la larga unió dichos elementos. Respecto a esto Taylor opinaba que ningún Administrador inteligente espera obtener una iniciativa completa de sus obreros si no está dispuesto a darles algo más de lo que constituye su salario-habitual, deben recibir un estimulante o incentivo especial.

Este incentivo puede revestir en diversas formas: esperanza de un rápido ascenso, salarios más elevados, menos horas de trabajo que las que dan ordinariamente, etc.

Los cuatro Principios Fundamentales de la Administración Científica son:

1o. Desarrollo para cada elemento del trabajo del obrero. Se creará una ciencia que substituya los métodos empíricos de los obreros. Esto se puede obtener clasificándolos, tabulándolos, y en algunos casos reduciéndolos a leyes y reglas, elaborando en muchos de ellos fórmulas matemáticas que al aplicarse con la cooperación de la Administración al trabajo de los obreros, conducirá a un aumento en su producción.

2o. Selecciona científicamente, luego le enseñas, lo instruyes para que mejore progresivamente el trabajador. En el pasado tenía él que elegir su oficio, se instrufa a sí mismo lo mejor que podía de acuerdo a sus posibilidades.

3o. Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican. Hay que persuadir a los trabajadores para que laboren con el nuevo método científico y no vuelvan a caer en el antiguo método.

4o. Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la Administración y los obreros.

Bajo la Administración Científica, si dos trabajadores laboran juntos en la fabricación de una pieza y se dan cuenta de que dependen mutuamente uno de otro, es posible que discutan; lo harán durante los primeros días, pero posteriormente se darán cuenta de que no pueden disputar contra la persona que les está ayudando.

Con esto nos damos cuenta que es mayor el sentido de obligación por otra parte de la Dirección, que por parte de los trabajadores, pues estos tienen que cumplir su participación y estar siempre dispuestos a colaborar; este es el sentir de los miembros administrativos bajo la Administración Científica.

Henry Fayol

Ninguna de las personas que había aportado algo a la Administración se había preocupado en señalar las operaciones que se realizaban en una empresa, siendo el primero Henry Fayol, ya que él nos da el conjunto de operaciones que realizan las empresas y las divide en seis grupos:

1. Operaciones técnicas: Producción, fabricación, transformación.
2. Operaciones comerciales: Compras, ventas, permutas.
3. Operaciones financieras: Búsqueda y Administración de capital.
4. Operaciones de seguridad: Protección de bienes y personas.
5. Operaciones de contabilidad: Inventario, Balance, precio de costo, estadística.

6. Operaciones administrativas: Previsión, organización, mando, coordinación y control.

Estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre en toda empresa, sea esta simple o compleja, pequeña o grande.

Con esto, Fayol también enuncia unas capacidades especiales que deben poseer las personas, cada una de estas reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimiento que son los siguientes:

1. Cualidades físicas: Salud, vigor, destreza.
2. Cualidades intelectuales: Aptitud para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
3. Cualidades morales: Energía, firmeza, valor para aceptar las responsabilidades, iniciativa, abnegación, tacto, dignidad.
4. Cultura general: Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función desempeñada.
5. Conocimientos especiales: Conciernen exclusivamente a la función sea técnica, comercial, financiera, administrativa.
6. Experiencia: Conocimientos resultantes de la práctica de los negocios.

En la gran empresa, en la cual se efectúan operaciones importantes y variadas, el personal debe poseer muchas capacidades, altamente desarrolladas.

La función administrativa sólo tiene por órgano y por instrumento el cuerpo social, mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas; la función administrativa solo obra sobre el personal.

Fayol, al igual que Taylor, enuncia también sus principios, pero la diferencia es que estos son aplicables a toda la Administración y que todavía hasta nuestros tiempos son aplicables.

Antes de enunciarlos diremos el por qué de la palabra principio. Fayol nos dice que no existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa, en ella todo es cuestión de medida, además de que casi nunca puede aplicarse dos ve-

ces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes.

Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades.

A continuación mencionaremos los principios de Administración de Fayol:

1. División del trabajo.- La división del trabajo -- tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

Con la división del trabajo se reduce el número de objetos sobre los cuales deben de aplicarse la atención y el esfuerzo, con esto se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo de provecho de los individuos y de la colectividad, teniendo en consecuencia, la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.

Por más que sus ventajas sean universalmente reconocidas y que no sea factible imaginar la posibilidad del progreso sin el trabajo especializado de los sabios y de los artistas, la división del trabajo tiene límites que la experiencia y el sentido de la medida enseña a no franquear.

2. Autoridad - Responsabilidad. La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.

No se puede concebir la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción-recompensa o penalidad que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, - su consecuencia natural, su contrapeso indispensable.

En cualquier lugar donde se ejerza la autoridad, - nace una responsabilidad.

La necesidad de sanción, que tiene su puente en el sentimiento de justicia, es confirmada y acrecentada por la consideración de que, en beneficio del interés general, es menester alentar las acciones útiles e impedir las que no tienen este carácter.

De ello se infiere que la sanción es una cuestión de uso convencional y que el juez, al establecerla, debe de tener en cuenta el acto mismo, las -- circunstancias que lo rodean y las repercusiones que la sanción pueda tener.

La responsabilidad es generalmente tan temida como -- la autoridad es codiciada. El miedo a las responsabilidades paraliza muchas iniciativas y destruye muchas buenas cualidades.

3. Disciplina.- La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

Estas convenciones fijan las moralidades de la -- disciplina, ya que se trate de pactos libremente debatidos o aceptados sin discusión previa, que -- sean escritos o tácitos, que resulten de la voluntad de las partes, de las leyes o de la costumbre. Cuando se manifiesta una falla en la disciplina, -- ordinariamente el mal es una consecuencia de la -- incapacidad de los jefes.

La disciplina es el respeto de los convenios que -- tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, -- etc., y se impone tanto a los más altos jefes como a los agentes más modestos.

Los medios más eficaces para establecer y mantener -- la disciplina son:

- a) Buenos jefes en todos los grados jerárquicos.
- b) Convenios tan claros y equitativos como sea posible.
- c) Sanciones penales juiciosamente aplicadas.

4. Unidad de mando.- Para la ejecución de un acto -- cualquiera, un agente sólo debe recibir ordenes -- de un jefe.

Desde el momento en que dos jefes ejercen su auto -- ridad sobre el mismo hombre o sobre el mismo ser -- vicio, se deja sentir un malestar, si la causa --

persiste aumenta la confusión, los hombres no soportan la dualidad de mando.

5. Unidad de dirección. Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

Es necesario no confundir Unidad de Dirección (un sólo jefe, un sólo programa) con Unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes sino de un sólo jefe).

La Unidad de Dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

La Unidad de mando no puede existir sin la Unidad de Dirección, pero no deriva de ésta.

6. Subordinación del interés particular al interés general. Debemos recordar que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe privar ante el de uno de sus miembros, y que el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas -- las pasiones humanas tienden a hacer perder de -- vista el interés general en provecho del interés particular, es ésta una lucha perpetua.

7. Remuneración al personal.- La remuneración al personal constituye el precio del servicio prestado. La tasa de la remuneración depende de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes.

El modo de retribución al personal puede tener -- una influencia considerable sobre la marcha de -- los negocios.

Los diversos modos de retribución usados para los trabajadores son:

- a) Pago por jornal.- En este sistema, el obrero vende al patrón, de acuerdo con un precio previamente fijado, un día de trabajo en condicion

nes determinadas.

- b) Pago por tarea. En esta modalidad de la remuneración; el salario depende de la ejecución de una tarea determinada, fijada de antemano. Este salario puede ser independiente de la duración de la tarea.
- c) Pago por pieza. En este sistema el salario es ilimitado, pues se haya en relación con el trabajo efectuado.

Cada uno de estos tres sistemas tiene sus ventajas y sus inconvenientes, y su eficacia depende de las circunstancias y de la habilidad de los jefes; ni el sistema, ni aún la tasa del salario eximen al jefe de competencia y tacto.

- 8. Centralización. Como la División del Trabajo, la centralización es un hecho de orden natural; consistente en que todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la Dirección y que de ésta o de aquél parten los órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

Cada agente pone, voluntaria o involuntariamente un poco de sí mismo en la transmisión y ejecución de las órdenes como en la transmisión de las impresiones recibidas, pues no obra como un simple funcionamiento mecánico.

Debe preocuparse la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.

- 9. Jerarquía. La jerarquía está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores.

La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la Unidad de mando. Es una falta apartarse de la vía jerárquica sin necesidad; es una falta mucho mayor seguir dicha vía cuando de ello resulte un perjuicio para la empresa.

gar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias.

Si el trabajador es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada a satisfacción.

Se ha verificado a menudo que es mucho más preferible un jefe de mediana capacidad que subsiste en su cargo, a jefes de alta capacidad que no hacen sino pasar.

13. **Iniciativa.** Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito; es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.

Esta posibilidad de concebir y de ejecutar recibe el nombre de iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son también, cada una por su parte, elementos competentes de la iniciativa.

La iniciativa de todos, yendo a complementar la del jefe y en caso de necesidad supliéndola, es una gran fuerza para las empresas. Esto se aprecia principalmente en los momentos difíciles.

Es menester mucho tacto y cierta dosis de virtud para excitar y mantener la iniciativa de todos, dentro de los límites impuestos por el respeto a la autoridad y a la disciplina.

En igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.

14. **La Unión del Personal.** La armonía y la unión del personal de una empresa constituye una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

Dividir las fuerzas enemigas para debilitarlas es demostrar habilidad; pero dividir las propias es una grave falta contra la empresa.

10. Orden. Es conocida la fórmula del orden material; un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, y la fórmula del orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

Orden material. El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materiales y de tiempo. Para que éste propósito sea alcanzado en forma absoluta, es necesario no solamente que las cosas estén en su lugar, bien arregladas, sino también -- que el lugar haya sido elegido de manera que facilite todas las operaciones tanto como sea posible.

Orden social. Para que en una empresa reine el orden social es indispensable, de acuerdo con la definición expuesta anteriormente, que se haya reservado un lugar a cada agente y que cada agente esté en el lugar que le ha sido asignado. El orden social así comprendido supone resueltas las dos operaciones administrativas más difíciles: -- una buena organización y un buen reclutamiento. -- Una vez determinados los cargos necesarios para la marcha de la empresa y seleccionadas las personas que los desempeñarán, cada una de éstas ocupará el puesto donde pueda rendir el máximo de servicios.

El orden exige un concimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de la empresa y un equilibrio constante entre éstas necesidades y estos recursos. Este equilibrio es muy difícil de establecer y de mantener, y tanto más difícil cuando la empresa es más grande.

11. Equidad. La justicia es la realización de los -- convenios establecidos, pero los convenios no pueden prever todo; es necesario a menudo interpretarlos o suplir su insuficiencia.

Para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia la equidad es -- el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia. La equidad no excluye ni la -- energía ni el vigor.

12. Estabilidad del personal. Un trabajador necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y lle

gar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias.

Si el trabajador es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada a satisfacción.

Se ha verificado a menudo que es mucho más preferible un jefe de mediana capacidad que subsiste en su cargo, a jefes de alta capacidad que no hacen sino pasar.

13. **Iniciativa.** Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito; es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.

Esta posibilidad de concebir y de ejecutar recibe el nombre de iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son también, cada una por su parte, elementos competentes de la iniciativa.

La iniciativa de todos, yendo a complementar la del jefe y en caso de necesidad supliéndola, es una gran fuerza para las empresas. Esto se aprecia principalmente en los momentos difíciles.

Es menester mucho tacto y cierta dosis de virtud para excitar y mantener la iniciativa de todos, dentro de los límites impuestos por el respeto a la autoridad y a la disciplina.

En igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.

14. **La Unión del Personal.** La armonía y la unión del personal de una empresa constituye una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

Dividir las fuerzas enemigas para debilitarlas es demostrar habilidad; pero dividir las propias es una grave falta contra la empresa.

Si al principio se vivía en la obscuridad, en el caos, sin experiencia y sin medida, se presentan muchas dificultades, aún con los mejores principios. El Principio es el faro que permite orientarse: sólo puede ser útil a los que conocen el camino del puerto.

B) Teoría Humano-Relacionista.

El Humano Relacionismo es un sistema que se utilizó dentro de la Administración como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases en las empresas. Es un sistema de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de una organización.

Elton Mayo en "la primera investigación" describe -- los problemas que se crean en una fábrica de hilados diciendo que el sentido de participación y la sensación de ser miembro de un equipo son fuerzas motrices más poderosas que el interés económico personal; dice también que deberá mejorarse el clima de trabajo, evitarse los conflictos abiertos, y con esto se aumentará la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.

Las técnicas empleadas dentro del Humano - Relacionismo son muy importantes para mejorar las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo, suavizar las relaciones entre trabajadores y supervisores, a través de una reducción de los puntos de fricción y una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación y, en particular, de los periódicos y circulares de la empresa y así los miembros de la misma estarán más adaptados a los fines que busca la organización. Otra técnica que usa esta teoría es la individualización y aislamiento de posibilidades de conflicto a través del método de entrevistas y la optimización de la motivación material e ideal, incluyendo -- prestaciones sociales.

Elton Mayo

Elton Mayo es el autor más representativo del Humano - Relacionismo, quien llevó a cabo experimentos en una fábrica para conocer la relación existente entre la productividad y las condiciones lumínicas y algunas otras variables -- que afectaban al ambiente de trabajo. Conforme fue avanzando en su trabajo, se fue dando cuenta de que no sólo influyen las condiciones físicas cambiantes entre la producción, sino también existían otros factores que no se habían considerado

y que afectaban esta situación; encontró que la producción se había incrementado independientemente de los diferentes estímulos que se habían utilizado.

Con el fin de controlar de manera más eficaz todas las variables que, según Mayo, influyen en el incremento de la producción tales como: iluminación, ruido, humedad, ventilación, temperatura, etc., separó a un grupo de trabajadores y se les situó en un punto físicamente controlado en sus condiciones; se comenzaron a introducir variables de diferentes tipos, que iban más allá de variaciones en las condiciones físicas, incluyendo sistemas de pausas en el trabajo, aumento de salarios, disminución de la jornada. Para su sorpresa, la producción se fué incrementando y el punto decisivo se alcanzó al tomarse una decisión radical y al suprimirse de golpe todas las condiciones favorables y volver a los trabajadores a su situación originaria. En este momento se refutó la hipótesis inicial y dió como resultado que la producción contra lo esperado no disminuyó sino que se continuó incrementando durante varias semanas, lo que hizo que Mayo aventurara una serie de planteamientos subjetivos, y decidió realizar una serie de entrevistas abiertas o de profundidad. Con la entrevista abierta se logró una adecuada comunicación, aflorando una serie de conflictos, descontentos, quejas, etc., lo cual ocasionó que Mayo y sus colaboradores tuvieran desconciertos como la gerencia de la empresa que creía que el personal se encontraba satisfecho, contento con el trabajo que desempeñaba. Por lo tanto Mayo plantea un nuevo elemento, como vital para el desarrollo adecuado y eficiente del trabajo industrial: la comunicación, considerando los resultados obtenidos con la entrevista anteriormente realizada; el problema no era fruto de factores económicos o físicos, sino un producto de la situación social del grupo y una deficiente comunicación. Este elemento fundamental en sus experimentos se convierte en uno de los principales puntos de crítica, ya que su visión parcial al problema no lleva a proponer el Humano - Relacionismo como un instrumento al servicio de la dirección de las empresas.

Mayo plantea el problema de la comunicación como un simple esquema de información de la dirección de la empresa hacia los trabajadores, y no considera la posibilidad de la actuación organizada de los trabajadores para imponer sus reivindicaciones ante la dirección. El y sus colaboradores proponen la necesidad que tiene la dirección, de obtener una correcta información de sus subordinados en todos los aspectos, aún en los más triviales, como es el hecho de que los supervisores inmediatos conozcan fechas, nombres y datos de la familia de sus subordinados. Aquí Mayo no se da cuenta de que el sistema que propone, más que el establecer una comunicación, es un elemento de la dirección para informar, --

dar directrices, establecer e implantar políticas y lineamientos para la actuación de los trabajadores en la empresa.

Como resultado de los citados experimentos, se comienza a manejar el concepto de grupo dentro de las actividades y rebasando los enunciados liberales; se comprende que la actitud del hombre, en cualquiera de las organizaciones, corresponde a objetivos, necesidades y actitudes grupales. La divergencia que detectó Mayo entre las aparentes posiciones individuales de satisfacción de los trabajadores y los resultados de las entrevistas masivas que expresaban descontentos producto de actividades grupales, lo llevan a una concepción en la conducta del individuo como miembro de un grupo, conducta que no corresponde a un esquema lógico y que no sigue, la mayoría de las veces, las reglas del juego establecidas por la estructura formal. El busca las reglas de la actuación de los grupos como explicación de conductas irracionales aisladas.

Otro punto importante que descubre Mayo y al cual, sin embargo no le da la debida importancia, ya que sus estudios se van encaminando más hacia los factores psicofísicos, como instrumentos conscientes de los trabajadores, para el mejoramiento del ambiente y condiciones de trabajo, representan, junto con los planteamientos de la administración científica de Taylor y sus seguidores, respecto a la simplificación del trabajo, una muy importante aportación a los estudios de Hawthorne.

Podemos decir que las aportaciones que hizo Mayo son tres:

- a) La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
- b) La importancia de la Psicología y Fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar el clima de trabajo.
- c) El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa, no en forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización.

Es necesario señalar que existe dentro del Humanismo, el esbozo de un planteamiento que posteriormente sería expuesto por los estructuralistas, referente a considerar el conflicto como una simple expresión de problemas más profundos insertados dentro de las mismas estructuras.

Como conclusión podemos decir que el movimiento de relaciones humanas fue como una reacción contra la personalidad de la época de la Administración Científica; en tanto es ta maduraba y se volvía más profesional, aumentaba la conciencia de que los recursos humanos son un punto muy importante a tomar en cuenta para el buen funcionamiento de las organizaciones; debido a que una organización puede contar con recursos materiales, recursos técnicos, pero si carece de buenos recursos humanos, es muy difícil que la organización cumpla con sus objetivos.

Teoría estructuralista.

Posterior a Taylor, Fayol y Mayol surgen en el campo de la Administración una nueva corriente llamada estructuralismo.

Esta escuela estructuralista viene a realizar una síntesis de los conceptos que expresaba Taylor y Mayo y además considerando algunos elementos del análisis de Marx y de Weber sobre las organizaciones.

Las principales características del estructuralismo son conceptos elaborados por los estudiosos de la Administración y además relacionados con el medio social. Entre los principales conceptos están los siguientes:

- a) La corriente estructuralista analiza los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos.
- b) La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización, es decir toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva analizando ésta como una organización.
- c) Los estructuralistas analizan todos los niveles de la organización.
- d) También estudian tanto estímulos materiales como sociales, ambientales; la interdependencia de éstos estímulos y la influencia mutua.
- e) Los estructuralistas estudian las relaciones, inter cambios, influencia entre la organización y su medio ambiente. Ven a la organización como parte de una estructura social que se encuentra constantemente influida o influyendo ésta.

También analizan y definen los problemas, conflictos, objetivos, intereses y actitudes que se producen dentro de la estructura formal e informal de una unidad productiva, como están relacionados con el medio social.

- f) Otra característica de los estructuralistas es el estudio de organizaciones de todo tipo, como son: Productivas, de lucro, sociales, políticas, etc., a fin de poder realizar análisis comparativos entre las organizaciones y el medio social y la relación de las organizaciones entre sí.

La corriente estructuralista parte de los estudios que realizan sociólogos y otros especialistas de las ciencias que investigan en las organizaciones. Estudian la influencia que el medio ambiente social, es decir, la sociedad, tiene sobre cada una de las organizaciones y como los conflictos, contradicciones de la estructura social, se reflejan en la organización, bien sea de tipo productivo, político o cultural. Estos sociólogos de la organización que actúan dentro del área administrativa, centran su análisis en cinco puntos, que son:

1. Los objetivos de la organización.- Aquí se dedican al estudio de la participación de los miembros de una organización, en la fijación de los objetivos de la misma.
2. Tipología de las organizaciones.- Aquí se busca definir y diferenciar los distintos tipos de organización, es decir, buscan la caracterización y diferenciación de la organización en los elementos más decisivos dentro de la estructura organizativa.
3. Las relaciones sociales dentro de la organización. Estudian y analizan las múltiples interrelaciones sociales que se producen dentro de una organización, estas pueden ser: entre los individuos, y los grupos, y las organizaciones.
4. La organización y su relación con el medio ambiente social. Analiza lo referente a la relación entre una organización determinada y el sistema global, social y económico.
5. Los conflictos en la organización.- Dentro de las organizaciones prácticas y concretas de la co- --

riente estructuralista se encuentra su teoría - del conflicto. Dentro del análisis de los conflictos, los estructuralistas desarrollan una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos que auxilian a los administradores a evitar, o suavizar los conflictos dentro de la organización.

Los exponentes más sobresalientes en el estructuralismo son: Max Weber, Chester Barnard, Renate Mayntz y Amiatl Etzioni.

Max Weber.

Los tres principales conceptos de Max Weber que han influido en la teoría administrativa son:

- a) Concepto de Burocracia.- Es la racionalización de la actividad colectiva.
- b) Su modelo ideal de burocracia.- Todo empleado inferior debe estar sujeto al control y supervisión del superior, además debe responder tanto de sus actos, como de sus responsabilidades, para esto el superior debe tener autoridad legal, expresa - su modelo de burocracia ideal en seis puntos:
 1. División del trabajo para lograr especialización.
 2. Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien definidas de competencia y responsabilidad.
 3. Establecimiento de reglas o políticas que indiquen la dirección.
 4. Administración imparcial.
 5. El empleo debe ser una "carrera" que permita el ascenso jerárquico, sin despidos arbitrarios.
 6. Diferencia clara de la fuente de ingresos para evitar corrupción.

Chester Barnard.

La aportación más importante que realizó Chester Barnard al pensamiento administrativo, radica en el estudio que dió al concepto de autoridad.

Concepto de Autoridad.- Autoridad es la índole de -

una comunicación (orden) en una organización formal, en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente, o un miembro de la organización como la que rige la acción a la que contribuye; esto es, la que gobierna o determina lo que él hace, o lo que no ha de hacer, en cuanto se refiere a la organización.- De acuerdo con ésta definición, la autoridad -- envuelve dos aspectos: primero, el subjetivo personal, la -- aceptación de una comunicación como autoridad, y segundo, el aspecto objetivo, el carácter de una comunicación en virtud de él cual ésta es aceptable.

Renate Mayntz.

La obra principal de Renate Mayntz se centra fundamentalmente en el estudio que hace de la organización como elemento fundamental de la sociedad. Señala que una sociedad industrial orientada hacia el rendimiento, tiene como medio de ordenación a la organización, aunque acepta también -- que ésta es un reflejo del sistema social imperante.

Aborda el tema del desarrollo histórico de las organizaciones citando las más importantes que son:

Las empresas.- La empresa moderna pertenece a las organizaciones más recientes, nació con la industrialización.

La escuela, el hospital, la prisión. De éstas, es -- en la escuela donde se manifiesta más el proceso de crecimiento.

El ejército.- Fue importante en determinadas épocas. Su tipo de organización ha sufrido considerables cambios con el tiempo.

La administración.- En épocas anteriores la administración local formaba parte de los derechos que llevaba consigo la propiedad territorial. La administración moderna toma en cuenta funciones y configuraciones estructurales.

Las asociaciones.- El desarrollo de las asociaciones en gran escala se empezó a dar recientemente.

Señala como elementos determinantes de la organización los siguientes:

- a) Orientación hacia un objetivo. Debe ser considerado por todas las personas de la organización.
- b) Acción recíproca con el medio ambiente. Todas -- las organizaciones interactúan con el medio ambiente.

- c) La autopreservación.- Esto es necesario para lograr el objetivo de manera continuada.
- d) La integración.- Debe ser voluntaria o coactiva.

Las organizaciones se pueden diferenciar por:

- a) La estructura funcional de la organización.
- b) Formalización y Burocratización. Es el atenerse a reglas formalmente establecidas y delimitar las competencias.
- c) La estructura de las comunicaciones.- Pueden ser éstas en forma horizontal, entre posiciones iguales o verticales.
- d) La estructura de la autoridad.

Como conclusión, podemos decir que los estructuralistas estudian a todo tipo de organizaciones, como una estructura organizativa donde se dan una serie de relaciones no sólo internas sino también con el medio ambiente; su estudio lo centran fundamentalmente en el conflicto, buscan solamente la expresión del mismo para controlarlo pero no para resolverlo.

Es evidente también que le dan quizá, mayor importancia a la estructura de la organización, que al aspecto humano de las organizaciones; pretenden encontrar mejores formas de control sobre la organización.

d) Teoría Humanística

El principal representante de ésta teoría, es Douglas McGregor en su obra "El aspecto Humano de las empresas".

McGregor dice que para el administrador, una de sus tareas principales, es la de organizar el esfuerzo humano, para lograr los objetivos de la empresa, dependiendo en grado considerable de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo.

Gran cantidad de gerentes aceptan la idea de que se elevaría considerablemente la eficiencia de sus empresas si se explotase adecuadamente el potencial humano. Las ciencias sociales pueden contribuir más eficazmente al progreso de la administración en lo referente a aspectos humanos.

La actividad administrativa está basada en princi-

pios, generalizaciones e hipótesis, es decir, en teorías. La Administración no es una ciencia puesto que no se ocupa del progreso del saber, trata de conseguir objetivos prácticos; - la cuestión es si el administrador puede utilizar los conocimientos científicos para lograr esos objetivos.

El administrador no utiliza las enseñanzas de las -- ciencias sociales, pues tiene la idea equivocada de la naturaleza del control en el campo de la conducta. Claro está que no se trata de someter a la naturaleza, a nuestros deseos, - debemos buscar adaptaciones selectivas que procuren que la gente se comporte como queremos, sin atender a las leyes de la naturaleza. El administrador que intenta controlar la -- conducta humana debe hacer una selección adecuada de métodos de control para evitar errores.

La predicción y el control son fundamentales para el desarrollo de la gerencia, la conducta humana puede predecir se pero su exactitud dependerá de los principios teóricos en que se base. Los métodos de influencia y control de la conducta, se fijarán de acuerdo al tipo de organización en una jerarquía de relaciones de autoridad. Dentro de las formas de influencia o dominio social, la coerción física directa - es la más poderosa y primitiva de todas.

La persuasión en sus diversas facetas constituye -- otro medio de control social.

Existe también lo que suele llamarse "ayuda profesional", que es poner a disposición del cliente los conocimientos y las capacidades del profesionalista.

El éxito de toda forma de influencia o control social, depende en última instancia, de alterar la capacidad - que tienen los demás de lograr sus objetivos o satisfacer -- sus necesidades.

El objetivo de toda empresa en servir al bien común; tanto los obreros como los patrones dependen unos de otros y es de importancia fundamental para cualquier teoría de la organización, que se entienda la naturaleza de esa relación, es decir, que no resulta muy eficaz el uso de la autoridad como único medio de influencia, como la persuasión o la ayuda profesional en muchos casos. El utilizar únicamente la autoridad, provoca medidas de defensa y ocasiona un rendimiento mínimo, así como abiertas rebeliones.

El uso de la autoridad en determinadas ocasiones puede ser eficiente pero en otras no, el poder de ejercer influencia sobre los demás no está en función de la selección del medio de influencia que requiere las circunstancias concretas.

McGregor indica dos criterios administrativos de dirección que son:

Teoría X: el punto de vista tradicional.

La Teoría X describe un criterio administrativo que con frecuencia se denomina autoritario o autócrata.

Los supuestos que constituyen la Teoría X son los siguientes:

1. Los empleados son perezosos.
2. Los empleados evitan el trabajo.
3. Los empleados necesitan ser controlados y dirigidos.
4. Se requiere disciplina externa.
5. Los empleados evitan la responsabilidad.
6. A los empleados les falta iniciativa e ingenio.

La insatisfacción de necesidades orgánicas y las de orden superior tiene consecuencias que se reflejan en la conducta. Estamos equivocados, señala, al atribuir su apatía, su hostilidad o su negativa a aceptar responsabilidades a su "naturaleza humana" fundamental; en realidad son síntomas de insatisfacción de sus necesidades personales y sociales. Pero la doctrina de una gerencia a base de dirección - control no basta para motivar la conducta humana porque las necesidades que puede cubrir provocan estímulos relativamente de poca importancia para el comportamiento en nuestra sociedad actual. La dirección y el control son de valor limitado para "motivar" a los individuos cuyas necesidades importantes son de carácter social y personal. Se les debe dar oportunidad para satisfacer con el trabajo las necesidades importantes para ellos.

Teoría "Y": la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización.

En la actualidad las empresas han adoptado un sistema de valores mucho más humanitarios, se han esforzado por dar un trato más equitativo y humano a sus empleados. Pero lo han hecho sin alterar su teoría funcional de administración personal; las ideas de la Teoría "Y" siguen imperando en nuestra economía.

Las ideas que constituyen la Teoría "Y" son las si--

güentes:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano no le disgusta trabajar.
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.
3. Se compromete a la realización de los objetivos -- de la empresa por las compensaciones asociadas -- con su logro. La más importante, que puede ser -- por ejemplo, la satisfacción de la necesidad de -- personalidad y realización de sí mismo puede re-- sultar directamente por esfuerzo desarrollado en el logro de objetivos de la organización.
3. Se compromete a la realización de los objetivos -- de la empresa por las compensaciones asociadas -- con su logro. La más importante, que puede ser -- por ejemplo, la satisfacción de la necesidad de -- personalidad y realización de sí mismo puede re-- sultar directamente por esfuerzo desarrollado en el logro de objetivos de la organización.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debi-- das circunstancias, no sólo a aceptar, sino a bus-- car nuevas responsabilidades. El rehuirlas es -- producto de la experiencia, no aspecto esencial-- mente humano.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamen-- te alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organi-- zación es característica de grandes no pequeños -- sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano-- están siendo utilizadas sólo en parte.

Estos principios nos indican la posibilidad de -- desarrollo y crecimiento del ser humano. La teo-- ría "Y" indica que la solución de los problemas -- de la empresa es responsabilidad de la gerencia, -- que no conoce los recursos con que cuenta.

El principio esencial de la organización, derivado --

de la Teoría "Y", es que la dirección y el control deben - - ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. El de - la Teoría "Y" es el de integración, es decir, la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización, - realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuer- - zos hacia el éxito de la empresa.

La integración significa trabajar colectivamente por el éxito de la empresa para que todos puedan participar de - los beneficios. La aceptación de la teoría "Y" no supone la renuncia de la autoridad; no es un medio adecuado para lo- - grar la entrega entusiasta a los objetivos de la empresa.

Las ideas de la Teoría "Y" no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para to- - dos los efectos y en todas las circunstancias. Es una invi- - tación a la innovación. La finalidad de la Teoría "Y" es es- - timular la integración, producir una en que el empleado pue- - da de la mejor manera, lograr la realización de sus aspira- - ciones personales, dirigiendo sus esfuerzos hacia los objeti- - vos de la empresa.

La Administración por integración y autocontrol cons- - tituye una estrategia, es decir, un estilo de administrar a la gente, y requiere menos órdenes a los subordinados y va - acompañada de una mayor competencia ejecutiva.

McGregor hace una crítica de la valoración de las ac- - tuaciones de los subordinados. La gerencia tiene que decir- - a los subordinados qué es lo que tienen que hacer, juzgar la bondad de su actuación y premiarlos o castigarlos en conse- - cuencia.

El objeto de los programas de evaluación de méritos - es sistematizar el control del comportamiento de los subordi- - nados y controlar el proceder de los superiores.

Considerar que el único medio que tiene el adminis- - trador para hacer sentir su autoridad, de acuerdo con la teo- - ría "X" es otorgar o retirar compensaciones de tipo económi- - co.

McGregor hace un análisis de la participación dicien- - do que consiste fundamentalmente en brindar al personal, en las debidas condiciones, oportunidad para intervenir en las- - decisiones que le afectan. El grado de participación depen- - de de una porción de factores como la calidad del problema, - las actitudes y experiencia anterior de los subordinados y - la competencia del gerente. La teoría de la participación - es igualmente aplicable a un individuo que a un grupo.

Uno de los objetivos principales es estimular la formación de los subordinados y capacitarlos para aceptar responsabilidades, el administrador debe preocuparse por elegir problemas o cuestiones apropiadas para su discusión y decisión. Aplicada prudentemente y con sensatez es un derivado natural de la Administración por integración y autocontrol.

La capacidad del subordinado de realizar los fines personales está considerablemente afectada por las actitudes de sus superiores, que son los que crean el "clima" psicológico de la relación. El ambiente es más importante que el tipo de autoridad o el "estilo" personal del superior.

En la relación entre superior y subordinados la dependencia es mayor hacia arriba que hacia abajo, el superior ejerce más influencia que el subordinado en la índole de la relación.

McGregor señala que existe en toda empresa un grupo administrativo y que su verdadera función de importancia consiste en ayudar profesionalmente a todos los niveles de la gerencia.

Existen cuatro clases de ayuda que un grupo de personal administrativo proporciona:

Ayuda en la planeación. Los conocimientos que poseen los grupos administrativos están siendo utilizados en las actividades planeadoras por la gerencia.

Ayuda para resolver los problemas.- Si el personal administrativo se preocupa sinceramente por prestar ayuda profesional a todos los niveles, dedicará mucho tiempo a explorar directamente las necesidades de su "cliente" y a ayudarle a alcanzar soluciones que le satisfagan.

Ayuda en relación con los controles administrativos.

El personal administrativo proporciona ayuda para el autocontrol. Consiste en informar a un individuo que está apartándose de lo establecido.

Ayuda en la Administración de los servicios.- Comprende entre otros: mantenimiento del equipo, seguridad de la planta, administración de los pagos, planes de beneficios, etc.

Otro tema que trata Douglas McGregor es el de la autoridad. Dice que existen por lo menos cuatro factores principales que deben tenerse en cuenta para que exista auto

ridad: 1) Las características del jefe; 2) Las actitudes, -necesidades y otros aspectos personales de sus seguidores; - 3) Los elementos distintivos de la organización, como su finalidad, su estructura y la índole de las actividades que -- van a desarrollarse, y 4) El medio social, económico y polí-- tico. La autoridad no es propiedad del individuo, sino una-- compleja relación entre estos cuatro factores. Con esto se-- ha llegado a la conclusión de que produce mejores resultados considerar la autoridad como relación entre el jefe y la si-- tuación concreta, que considerarla como un conjunto univer-- sal de características sólo poseídas por algunas personas.

Finalmente, McGregor señala que para el desarrollo - de ejectuvitos, el clima creado quizá sea la influencia prin-- cipal que afecta ello. El jefe debe hacerse responsable de-- crear ese clima propicio para el crecimiento del subordinado y tiene que ver que haya premios y castigos relacionados con la actuación de conformidad con esas directrices.

Si la gerencia acierta a crear un clima propicio pa-- ra el cultivo y a mantener en buen estado las condiciones -- del terreno, los jefes de toda la organización, se verán en-- vultos en un método de auto desarrollo que culminará en la-- realización de sus potencialidades latentes. La gerencia -- eficiente de la empresa y el desarrollo de talentos ejecu-- tivos se convertirán en una sola actividad conjunta y los ge-- rentes no volverán a verse ante un conflicto entre estas dos responsabilidades.

Teoría "Z"

Existe otro modelo de dirección llamado Teoría "Z" o relaciones humanas. Algunos autores consideran que lo único que se les ha agregado a ésta teoría, que mantiene casi los-- mismos supuestos que la teoría "X", son las necesidades so-- ciales y le estima que preconiza Maslow.

Los supuestos de la teoría "Z" son los siguientes:

- a) La gente quiere sentirse importante.
- b) Ser informada.
- c) Pertenecer al grupo.
- d) Que se le reconozcan sus méritos.

Las acciones que se deben seguir para lograr estos - supuestos son las siguientes:

- a) Exhortar a la realización de un buen trabajo.

CONCEPTO	ESCUELAS ADMINISTRATIVAS						
	CIENTIFICA	TRADICIONAL	DE RELACION-HUMANAS	DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL	PSICO-SOCIOLOGIA	MODERNA	DE SISTEMAS ABIERTOS
PERIODO	1900-1940	1940-1950	1950-1960	1960-1965	1965-1968	1968-1970	1970-1974
EXPONENTES	TAYLOR GANTT	FAYOL KOONTZ O'DONNELL	WECHSLER TANNENBAUM	LIXERT D Mc GREGOR	PACES LEVY LEAWITT KATZ KALN	ETZIONI DEUTCH SCHEIN BUCKELEY	
RAZONES QUE LA ORIGINAN	MUCHOS RECURSOS Y RESERVA INDUSTRIAL	EXCEDENTES DE PRODUCCION	FORMACION DE GRUPOS Y NUMEROSOS PROBLEMAS DE COMPETENCIA		CONFLICTO CAMBIOS PROBLEMAS DEL CONCEPTO AUTORIDAD TOMO DE DECISIONES		
OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION	MAYOR PRODUCCION	MAYORES VENTAS	FELICIDAD DEL GRUPO	ADECUACION	COORDINACION Y MANEJO DE PERSONAS		DESARROLLO
FORMA DE AUTORIDAD	JEFE ABSOLUTO	JEFE POR MANUALES	CONCILIADOR	EL JEFE FIJA METAS	LIDERAZGO-COMUNICACION RETRO-ALIMENTACION		
CONCEPTO SOBRE EL SUBORDINADO	TOBRE FACTOR DE PRODUCCION	ELEMENTO ECONOMICO	EL INDIVIDUO	PARTE DE UN GRUPO	INTEGRANTE DE UN GRUPO	INTEGRANTE DE UN EQUIPO	COOPERA CON EL EQUIPO
RAZONES SOBRE EL TRABAJO	HABALO POR LA FUERZA	HABALO POR DINERO	HABALO POR MI	HABALO POR NOSOTROS		HABALO POR USTED MISMO	
MEDIO DE MOTIVACION	LA FUERZA	ECONOMICA	LA FELICIDAD	COMUNICACION HOMOGENEIDAD	ACEPTACION	LOGRO DE METAS	AUTO REALIZACION
TRATO AL EMPLEADO	COMO UNA "COZA"	COMO FACTOR DE MANTENIMIENTO	PATERNALISTA	HERMANABLE	POR COLABORACION	POR METAS LOGRADAS	
PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA	SE BUSCA EL HOMBRE PARA EL PUESTO		LA GENTE FELIZ PUEDE PRODUCIR			LA GENTE QUE PRODUCE ES FELIZ	
RELACION ENTRE PUESTO Y TRABAJO	SE BUSCA EL HOMBRE PARA EL PUESTO		SE BUSCA EL PUESTO PARA EL HOMBRE			INTEGRACION HOMBRE-TAREA ORGANIZACION	
RESULTADOS	ROBOTS HOMBRE IDIOTA	FALSA MOTIVACION	POCOS RESULTADOS	CANIBALISMO	ORGANIZACION INTEGRACION	PRODUCTIVIDAD	

- b) Informar a los subordinados.
- c) Lograr que la gente se sienta importante.
- d) Vender ideas.

Lo que se busca es que el trabajador se sienta "motivado", que acepte las órdenes como algo valioso, en pocas palabras "vender la idea". El jefe debe conducirlos hacia su lado.

Se cree que un trabajador contento produce más, por lo tanto es necesario satisfacer sus necesidades con el fin de obtener mayor productividad.

A fin de cuentas ésta teoría implica también el uso de la autoridad como medio de control.

C A P I T U L O I I

DIFERENTES AREAS DE LA ADMINISTRACION

En el anterior capítulo hemos hecho una breve sem- - blanza del proceso histórico de la Administración, iniciado a partir de la Revolución Industrial hasta llegar a la aparición de las diversas teorías modernas de la Administración. El presente capítulo se refiere fundamentalmente al estudio de las principales áreas de la Administración.

Lo iniciaremos mencionando algunas definiciones de la Administración:

"Es la coordinación de todos los recursos a través de un proceso, con el fin de lograr los objetivos y/o metas establecidas".

Lic. Francisco Gaona.

"Es la combinación más efectiva posible de - hombres, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de un grupo social".

William J. Mclarney.

El principio de la Administración es el "Proceso Administrativo" que se refiere a la serie de funciones secuenciales y complementarias requeridas para poder desarrollar una tarea.

En base a lo escrito anteriormente podemos decir que la Administración es realmente una ciencia porque ha llegado a ser un conocimiento sistemático.

La Administración es una ciencia eminentemente práctica, ya que su contenido esencial es el debido encauzamiento de la acción de grupos, además, la administración puede incorporarse a la vida humana.

La Administración comprende las siguientes funciones principales (A. Reyes Ponce):

PREVISION (Que puede hacerse): Implica la idea de --

cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Sus elementos son: Objetivos, Investigación, Cursos Alternativos.

PLANEACION. (Qué va a hacerse): Consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones - para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números, - necesarios para su realización, sus elementos son: políticas, procedimientos, programas, presupuestos y pronósticos.

ORGANIZACION. (Cómo se va hacer): Es la estructura-técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización, con el fin de lograr su máxima -- eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Sus elementos son: Funciones, Jerarquías, Obligaciones.

INTEGRACION (Con qué se va hacer): Es la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarias para el adecuado funcionamiento de un organismo social. Sus elementos son: Selección, Integración, Desarrollo.

DIRECCION (Ver que se haga): Es el elemento en el - que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, -- por medio de la autoridad del administrador. Sus elementos son: Autoridad, Comunicación, Supervisión.

CONTROL (Cómo se ha realizado): Es la medición de resultados actuales y pasados, en relación con los esperados - ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Sus elementos son: Establecimiento de normas, Operación de controles, Interpretación de re-- resultados.

Cada una de estas funciones se encuentra sujeta a -- principios y reglas.

¿Por qué se administra?

Todo comportamiento humano, tanto a nivel individual como colectivo, tiene un propósito.

La administración busca que éste comportamiento humano tenga:

Eficacia: A que se logren los objetivos que fueron - planeados.

Eficiencia: Al uso racional de los recursos.

Congruencia: A que las acciones sí estén dirigidas al logro de los objetivos planteados.

¿Desde cuándo se Administra?

- Desde que existió el ser humano existió el acto administrativo.
- La administración es un fenómeno humano asociado a su posibilidad de sobrevivencia.
- El ser humano al ser un animal social tiene como características el aceptar propósitos de grupo y tener comportamientos orientados a su obtención.

Casi resulta innecesario destacar la importancia de la Administración en la vida de una organización. La Administración es el alma de la organización, es su fuerza fundamental y es la responsable del éxito o del fracaso de la misma. Sin la Administración se vuelven inútiles todos los elementos materiales y económicos.

1) PRODUCCION.

Tal vez los estudios de producción se remontan hasta la época en que los "directores" buscaron mejores formas de producir ruedas, utensilios, etc., la construcción de pirámides, la construcción del Imperio Romano y las obras de arte de la Edad Media son una prueba evidente de ello. Lo anterior se caracteriza fundamentalmente por la actividad individual y el uso de la energía muscular.

La producción en forma mecánica se empieza a dar a partir de la Revolución Industrial. Pero las mejoras que se iban dando sólo eran en aspectos físicos, mecánicos, es decir, en los utensilios de producción, lo cual iba en detrimento de la dignidad humana.

Los puntos de vista mecanicistas de Taylor son una prueba de lo antes mencionado, y él y sus colaboradores idearon controles sobre los trabajadores para incrementar la producción y así se iniciaron los controles estadísticos de producción.

Se fueron creando y perfeccionando los sistemas de producción con la aparición de la computadora, a partir de -

los años 40. Ahora muchos directores de empresas toman decisiones dependiendo enormemente de las máquinas electrónicas.

Una definición de Producción es: "el acto intencional de producir algo útil".

Concepto de Sistema: Es un conjunto de objetivos y/o seres vivientes relacionados de antemano, para procesar algo que denominaremos insumos, y convertirlo en un producto definido por el objetivo del sistema y que puede o no tener un dispositivo que permita mantener su funcionamiento dentro de los límites preestablecidos.

Clasificación de Sistema:

a) Abierto y Cerrado.- El primero es el que varía su relación entre sus elementos conforme son solicitados por un medio ambiente; tanto su estructura como su proceso varían - aunque en diferentes grados. El segundo es el que tiene relativamente poca interacción con el medio ambiente.

b) Físico y Abstracto.- El físico es aquel que existe físicamente, el abstracto es aquel que existe en forma -- conceptual.

c) Natural y elaborado.- El natural es aquel que se crea por la naturaleza, y el elaborado, por el hombre.

d) El sistema de hombres y máquinas.- Es aquel integrado por hombres y máquinas, cuya combinación tiene por objeto transformar algo, producir algún producto o servicio para satisfacer una necesidad.

e) Sistema y subsistema.- En realidad, un subsistema es un sistema en sí, sólo que el concepto sistema lo referimos al sistema total y los sistemas que lo componen los llamados subsistemas.

f) Sistema de producción.- Desde el punto de vista de producción se pueden clasificar los sistemas en dos grandes clases: En proceso y órdenes. En el primero, por medio de un proceso común se elaboran todos los productos y en el segundo, cada lote de productos diferentes sigue un proceso especial.

Modelos de los sistemas de producción.- Empezaremos definiendo el concepto de modelo.- Es una réplica o abstracción de las características esenciales de un proceso. La naturaleza del problema indica cuál de los siguientes tipos de modelos, es el más apropiado.

a) Modelo físico.- Este modelo se basa en hacer una réplica a menor escala para estudiar los problemas que existían en una planta, con este modelo se podrán efectuar los cambios necesarios de acuerdo a las necesidades que surgen ya que con esto no se elevan los costos.

b) Modelo esquemático.- Las gráficas de fluctuaciones en los precios, los diagramas simbólicos de las actividades, los mapas de rutas y las redes de eventos regulados todos, representan el mundo real en un formato dirigido y diagramático. Los aspectos gráficos son útiles para propósitos de demostración. Algunos ejemplos que se encuentran comúnmente incluyen los diagramas de organización, diagrama de flujo del proceso y gráficas de barras.

c) Modelo matemático.- Un modelo matemático puede construirse para representar en forma exacta la situación de un problema, suministra una variable interactuante, se aprecia claramente y sobre todo es un modelo preciso.

Clasificación de los Sistemas de Producción.

a) Sistema de producción continua.- Es la situación de fabricación, en la cual las instalaciones se adaptan a ciertos itinerarios y flujos de operación, que siguen una escala no afectada por interrupciones.

b) Sistema de producción intermitente.- Se caracteriza por el sistema productivo de "lotes" de fabricación. Se trabaja con un lote determinado de productos que se limita a un nivel de un producto diferente.

c) Sistema de producción modular.- Es el intento de fabricar estructuras permanentes de conjunto, a costa de hacer menos permanentes las subestructuras.

d) Sistema de producción por proyectos.- El sistema de producción por proyectos, corre a través de una serie de fases. Generalmente, una fase a seguir dentro de un proyecto no se lleva a cabo hasta que la fase anterior a ésta queda resuelta.

Uno de los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta para la creación de una empresa y que se debe analizar detalladamente, es el de localización.

El impacto económico que la localización de la planta puede tener sobre una empresa, es definitivo y de alto significado: siempre que aparece la interrogante sobre la localización de la planta, se pone una cuidadosa atención debi

do a sus consecuencias a largo plazo.

Una vez impuesta la empresa en el lugar estudiado, - no puede modificarse o "corregirse" debido a los altos costos que involucran el efectuarlo, por eso se enfatiza en el análisis cuidadoso con el que se debe de efectuar dicha localización.

Los elementos que se analizan en la localización de una planta son los siguientes:

a) Situación geográfica de mercados y materias primas.- Indudablemente que este aspecto es de vital trascendencia para definir la localización de una operación. La situación geográfica se refiere al balance de los elementos -- contribuyentes a la operación involucrada, fundamentalmente representada a la localización de materias primas, localización de mercados, medios y costos de transporte, y la logística resultante de estas consideraciones.

b) Factores económicos.- Otros factores cuyo impacto se refleja en la economía del proyecto, son el costo de la mano de obra que se reflejará en el capital invertido y en los costos de producción (costos de mano de obra directa e indirecta, mantenimiento, supervisión). Esto está generalmente determinado por los altos costos de vida que prevalece en ciertas regiones, donde los tabuladores reflejan esta situación. Todo ello es producto del efecto de la localidad, escasez de servicios, factores de competencia, influencia de un sector o industria específica, esta situación se encuentra en las zonas fronterizas, zonas de desarrollo industrial, etc. Igualmente, el costo de los servicios que requieren un proyecto puede verse afectado por estos y otros factores, teniendo finalmente un impacto económico en el proyecto. Algunos factores que pueden influir en forma importante son la disponibilidad y calidad de agua, combustible, energía eléctrica, etc.

c) Disponibilidad de recursos y servicios.- Este es un renglón que depende únicamente del tipo de industria de que se trate y la extensión de servicios que requiera. Existen proyectos que por su naturaleza requieren de la disponibilidad específica de ciertos recursos y servicios en abundancia; en cantidades suficientes y a más costo; alejado pueden tener un impacto verdaderamente importante en los análisis de localización.

d) Descentralización Industrial.- Se refiere a la sobre concentración industrial y por ende de población en algunas zonas. Este es un problema tangible y real que existe actualmente, esta situación se puede agravar aún más en el -

futuro.

Para esto el gobierno federal y las entidades estatales han emprendido la campaña de descentralización, a través de incentivos de diferente naturaleza.

e) Promoción de exportaciones.

Es obvio que las necesidades y posibilidades en ésta área son muy variables y dependen en cada caso particular, - por lo tanto debemos tener, una conciencia clara y abierta a este sector. El promover exportaciones y pensar en ellas como parte integrante y no solo accidentalmente de un proyecto, es de suma trascendencia.

Los requerimientos y necesidades de la empresa han - encontrado en la administración de materiales, un factor indispensable para la organización de la producción. El objetivo que persigue la gerencia de materiales es disponer de - los materiales apropiados en la cantidad requerida, en el lu - gar apropiado y en el momento preciso.

El sistema de materiales es un concepto de organiza - ción que relaciona todas las funciones involucradas con mate - riales: Compras, inventarios y manejos. La gerencia de ma - teriales está a cargo de todas aquellas actividades que faci - litan el flujo ininterrumpido de materiales, herramientas, - piezas y servicios requeridos por el sistema de producción.

El sistema de compras es el responsable de hacer to - das las compras requeridas en el momento debido, en la canti - dad y calidad requerida y al precio debido. La función del - sistema de compras es proveer de lo necesario a las operacio - nes de la empresa.

La Administración del sistema de inventarios consis - te en establecer, poner en efecto y mantener las cantidades - más ventajosas de materias primas, materiales y productos, - empleando para tal fin la técnica, los procedimientos y los - programas más convenientes a las necesidades de una empresa.

La clasificación de inventarios en la industria, se - hace de la siguiente manera:

Suministros: Artículos de costo indirecto que se -- consumen en las operaciones de la fábrica, tales como acei -- tes lubricantes, material para limpieza, etc.

Materias primas: Se aplican al material que no está - terminado, tal como es recibido por la fábrica para su incor - poración posterior al producto de una empresa.

Productos en proceso: Son aquellos que están en período de transformación, antes de convertirse en productos terminados.

Productos terminados: Son los productos acabados que se almacenan para su entrega a los clientes.

No hay sistemas de producción que sean completamente independientes de las máquinas; siempre existe una interfase hombre-máquina.

Los hombres planean la instalación, la mantienen, su ministran la materia prima y distribuyen su producción. En la situación común en donde los hombres operan directamente las máquinas, las actividades en la interfase son evaluadas por estudio del método y por medición, el objetivo de los estudios es mejorar el rendimiento coordinado de hombre y máquina.

Enfocando nuestra atención en la interfase correspondiente a la máquina, encontramos presentes dos variables en la mayoría de las evaluaciones: el tiempo y el dinero.

Para las máquinas son aplicables dos versiones de la depreciación. Una versión describe la pérdida en el valor durante cierto período; salvo que una máquina tenga valor debido a su antigüedad, por lo común, vale menos después de cada año de uso y propiedad.

En segundo significado de la depreciación se refiere a un plan sistemático para recuperar el capital invertido en un valor.

La disminución en el valor se debe a una combinación de los siguientes cuatro casos:

a) Depreciación física.- El uso y las descomposturas normales de la maquinaria; una máquina vieja, requiere reparaciones cada vez más costosas para conservarse en un estado de funcionamiento más o menos satisfactorio.

b) Depreciación funcional.- Un cambio en la demanda o en el servicio esperado de una máquina, hace decrecer su valor para el propietario, aún cuando ésta sea capaz de llevar a cabo su propósito original.

c) Depreciación tecnológica.- El desarrollo de nuevos y mejores métodos para llevar a cabo una función, hace que los diseños anticuados de maquinaria, se vuelvan de repente incosteables.

d) Depreciación Monetaria.- Un cambio en el poder de compra del dinero, provoca una sutil pero definida depreciación.

El control de la producción es la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso, de modo que se apegue a un plan trazado.

El objetivo del control de producción es hacer el plan de la corriente de materiales que llegan a la fábrica, pasan por ella y salen de la misma regulándola de tal manera que se alcance la posición óptima en cuanto a beneficios, dentro del marco de las metas que la empresa se ha fijado, el control de producción tiene que establecer métodos para una continua estimación de la demanda del cliente, la situación del capital, la capacidad productiva, la mano de obra; etc. Esta evaluación deberá tomar en cuenta no sólo el estado actual de estos factores, sino que deberá también proyectarlas en el futuro.

La responsabilidad del gerente de producción es crear una secuencia perfecta en la misma, de manera que cada participante y cada pieza funcione de acuerdo con un plan común y un horario de actividades coordinados.

La organización que sigue el sistema de control de la producción se considera generalmente a nivel de Staff y está subordinado a la gerencia de producción.

El sistema puede estar completamente centralizado en las fábricas pequeñas, es decir, todas las actividades de control. Son manejados en una oficina central de la planta cuando el sistema de control de la producción está descentralizado, las funciones de control son manejadas por departamentos individuales de la organización de producción de la empresa. El sistema descentralizado es característica de las fábricas grandes, con áreas extensas o con muchos departamentos de producción.

Fases del sistema de control de la producción.

a) Fase de planteamiento: Orientación.- La orientación determina donde se va a realizar la labor. A veces se piensa esta función con la representación del producto en un plano y se decide designar concretamente máquinas y herramientas.

b) Fase de planteamiento: Programación.- Por medio de la programación se decide cuando se hará el trabajo; es la regulación del tiempo.

c) Fase de acción.: Despacho.- Consiste en el despacho de órdenes a su debido tiempo.

d) Fase de cumplimiento o activación.- La expedición consiste en determinar si el trabajo avanza como está planeado.

El control de calidad lo definiremos como la función administrativa cuyo objetivo es mantener la calidad de los productos que elabora una empresa, de acuerdo a una línea de normas y estandares establecidos. En la mayoría de las empresas manufactureras, el control del nivel de calidad (o sea el que garantiza la calidad de los productos), es, por lo común, asignado a un departamento especial que informa sobre el particular a la dirección general, la autoridad que dicho departamento puede ejercer varía de acuerdo a la relativa dificultad que presenta el control de calidad.

En las empresas industriales dedicadas a alimentación, el departamento de control de calidad tiene autoridad en ocasiones, para suspender el proceso de producción y a veces se le confiere autoridad para dictar medidas correctivas.

El departamento de control de calidad ejerce control sobre el producto examinándolo para ver si reúne los requisitos de calidad que le han sido señalados, de no ser así, este departamento puede desecharlo e impedir su envío; este caso se da en la fabricación de televisores, en otro, como la automotriz, generalmente se le permite tan sólo recomendar acción correctiva o la suspensión de una línea de producción, dejando al jefe del departamento de producción la decisión final, ya que él es responsable de los productos elaborados.

Su ubicación exacta, así como su grado de autoridad e influencia, varían necesariamente de una organización a otra, dado que la importancia de la función de la calidad no es la misma para todos los productos, ni para todas las organizaciones.

Hay tres subfases importantes que describen el control de la calidad a lo largo del proceso de fabricación, estas tres subfases comprenden los siguientes aspectos: a) Inspección y control de la calidad de las materias primas recién adquiridas, b) La inspección de los productos y el control de los procesos. c) La inspección y verificación del correcto funcionamiento de los productos. Es en estas subfases en donde encuentran su mayor aplicación las acreditadas técnicas para inspección y control estadístico de la calidad.

2.- Finanzas

El estudio de la Administración financiera tiene un enfoque esencialmente práctico pues comprende el campo de acción del Director de finanzas. Luego entonces, las finanzas deben verse desde un punto de vista del director o administrador financiero.

Para que el administrador financiero desempeñe adecuadamente su papel de tomar decisiones óptimas, debe hacerse llegar de una serie de información importante para él; - atender a un sin número de factores que intervienen en el -- desarrollo de su función, como son: el medio económico, la - estructura jurídica de la empresa y el alcance de su actividad financiera.

En un sistema de libre empresa o economía capitalista como en el que nos desenvolvemos, que se caracteriza por el hecho de que los recursos económicos se asignan por medio de precios que acepta el usuario y las utilidades que satisfacen a los productores, el fabricante de bienes sabe que el sistema de precios rige el control y la distribución de esos bienes y producirá los artículos que le proporcionen utilidad des que considere razonables.

La administración financiera debe dedicar tiempo y - esfuerzo para ajustarse a los cambios económicos externos -- que afecten a la empresa; debe sustituir al sistema de pre-- cios como organismo que asigna recursos e interpreta su cambiante medio económico.

El crecimiento económico manifestado en el aumento - de ventas hace necesario el incremento en inversiones permanentes representados por edificios, maquinaria, etc., lo -- cual requiere una financiación, esto significa que el director de finanzas deba recurrir al mercado para obtener o en-- contrar la forma de aumentar el capital social.

Otro factor económico a tomar en cuenta es la inflación por lo que el director de finanzas debe encontrar un -- equilibrio entre los costos de la empresa y los ingresos suficientes para lograr la utilidad deseada.

También es importante considerar la competencia existente entre empresas y productos y los cambios tecnológicos; el administrador financiero debe estar consciente de las diversas influencias de la economía en la empresa para tomar - las decisiones más adecuadas.

El administrador financiero en muchos casos es el -

que decide la estructura jurídica más adecuada para la empresa que se va a crear tomando en cuenta sus necesidades financieras o futuras el régimen fiscal a que deba someterse.

Tradicionalmente el estudio de las finanzas de las empresas se ha concentrado en la administración de su activo circulante o bien en la adquisición de fondos. En realidad, las atribuciones del director de finanzas son mucho más amplios de lo que sugieren los dos enfoques tradicionales. El nuevo enfoque señala que el administrador financiero tiene el principal papel de planear y medir su necesidad de fondos, obtenerlos y ponerlos a buen uso.

Se cree que estimar la necesidad de obtener fondos, es tan problemática como cualquiera de las actividades financieras; en virtud de que el director de finanzas está constantemente ocupado en la planeación del negocio a largo plazo, es necesario que tenga una amplia visión de sus operaciones. Debe hacer un cálculo del movimiento de fondos que habrá dentro de la empresa en el futuro inmediato, tanto para continuar las operaciones normales como considerar inversiones posibles.

El reconocimiento de una serie de eventualidades que puedan surgir en la empresa, hace necesario dejar un cierto margen de flexibilidad adecuado en los presupuestos y convenios financieros. Se debe establecer un sistema de informes que permitan al director financiero controlar los gastos, comparando la actividad real con lo planeado, ya que las variaciones ameritan un ajuste en las actividades o el plan adoptado para estimar los fondos necesarios.

Existen varios procedimientos y técnicas relativos a medir las necesidades de fondos en las empresas; todos dependen en gran parte del análisis de los estados financieros ya que éstos constituyen un aspecto en la planeación financiera.

Una de las herramientas con las que cuenta el análisis financiero es el uso de razones. Razón es el resultado de comparar dos cantidades entre sí. El análisis realizado por medio de razones aritméticas incluye la selección e interpretación de las relaciones de magnitud que existan entre diversos renglones del balance y del estado de ingresos, en un momento determinado. Las razones aritméticas del balance, como su nombre lo indica, expresan la relación de magnitud entre distintos renglones del mismo balance. Se utilizan para analizar la posición financiera de la empresa en determinado momento, y se refiere a la relación existente entre propietarios y acreedores, así como entre las fuentes y el destino de los fondos; y constituyen un medio para evaluar la solvencia de la empresa. Las razones del balance son:

- Razón aritmética del circulante. Se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante.
- Razón de solvencia o "prueba del ácido". Se calcula dividiendo los activos circulantes "rápidos" -- (efectivo, títulos negociables, documentos y las cuentas por cobrar) entre los pasivos circulantes.
- Razón de pasivo a capital. Es la cantidad del pasivo comparada con la del capital.
- Activo fijo a capital. Indica la proporción de la inversión hecha por los propietarios que están representados por activos fijos.
- Inventarios a capital de trabajo neto. Se calcula dividiendo el inventario entre el capital de trabajo.

Las razones en el Estado de Resultado son:

- Razón operativa. Se calcula dividiendo el total de los gastos de operación entre las ventas netas.
- Margen de la utilidad neta. Se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos, entre las ventas netas.

Razones basadas en ambos estados:

- Rotación de cuentas por cobrar. Es el número de veces que durante el año se cobra una cantidad igual al promedio de las cuentas por cobrar.
- Rotación de inventarios. Se calcula dividiendo el costo de los artículos vendidos entre el inventario promedio.
- Rotación del activo de operación. Se calcula restando todos los activos que no sean de operación del total de los activos y dividiendo las ventas entre ésta cifra.
- Rotación del capital en trabajo neto. Se calcula dividiendo las ventas entre el promedio del capital en trabajo.

Para complementar el análisis financiero, hecho por-

medio de razones, el administrador financiero, puede analizar también los estados financieros anteriores para ver el desenvolvimiento financiero que haya tenido la empresa.

Otra herramienta de la planeación financiera es el proceso presupuestal. El presupuesto es la expresión, en términos financieros, del plan de operación proyectado para lograr los objetivos que se propone la empresa. Los presupuestos pueden ser fijos o flexibles, o puede hacerse una combinación de ambos, dependiendo del giro de la empresa, pero deben ser lo suficientemente largos para permitir una planeación eficaz. El presupuesto de caja es el más importante; sintetiza el ingreso y el egreso estimado de los fondos de un negocio, durante el período presupuestal y expresa la posición de caja resultante a medida que éste avanza.

Cuando se prevea que los egresos de la empresa sean mayores que los ingresos y su saldo en el banco es demasiado pequeño para cubrir la diferencia, el director financiero se verá ante la necesidad de obtener fondos de una fuente externa con objeto de hacer frente a las operaciones planeadas. Tan pronto como se conocen las necesidades de fondos de la empresa, el director de finanzas debe localizar la fuente adecuada para obtenerlos, debe lograr un equilibrio entre costo y riesgo, en la búsqueda de la mejor fuente de fondos ante una situación dada.

Por lo común las fuentes de fondos se clasifican de acuerdo al período para el que inicialmente se obtuvieron:

A corto plazo (a un año).- Las principales fuentes de financiamiento a corto plazo son el crédito comercial a crédito de proveedores (la cuenta abierta, el pagaré y letra de cambio); el crédito bancario, que puede ser en garantía o sin garantía; los prestamistas no bancarios, como las compañías de financiamiento comercial; y por último el papel comercial que consiste en pagares emitidos a corto plazo.

A plazo medio (de 1 a 3 años).- Las principales fuentes de financiamiento a plazo medio son: Los bancos comerciales, las compañías de seguros, las instituciones de financiamiento de ventas, las dependencias gubernamentales y los fabricantes de equipo.

A largo plazo (de 5 años en adelante).- Las principales fuentes de financiamiento a largo plazo son: la emisión de acciones comunes o preferentes, el arrendamiento y el endeudamiento que tiene como instrumento básico las obligaciones o bonos y pueden ser con garantía específica y sin garantía específica.

El administrador financiero debe vigilar que los fondos generados en el curso normal de las operaciones, o bien obtenidos de fuentes externas, sean empleadas hábil y económicamente dentro de la empresa. El administrador financiero debe vigilar los saldos de caja, las cuentas por cobrar de lento movimiento, estar alerta al crecimiento excesivo -- del inventario y vigilar las estadísticas de producción para cerciorarse de que los activos fijos se utilicen lo más provechosamente posible.

Existen tres razones por las cuales las empresas tienen fondos en efectivo:

- a) Por razones de operación. Las empresas conservan dinero para hacer frente a las necesidades derivadas de su actividad.
- b) Por razones de precaución. Supone mantener fondos para que sirvan como cojín contra eventos inesperados.
- c) Por razones de especulación. Algunas empresas -- mantienen fondos que les proporcionen liquidez suficiente para aprovechar las oportunidades inesperadas de especulación que pueden presentarse.

Las cuentas por cobrar se originan al conceder créditos a los clientes de la empresa en el curso normal de los negocios. Existen cuatro áreas en las decisiones financieras que conciernen a las cuentas por cobrar:

- a) El establecimiento de las condiciones de crédito. La empresa puede diseñar y utilizar sus propias condiciones como instrumento dinámico de su esfuerzo total de ventas, aunque algunas veces la costumbre dicta las condiciones de crédito.
- b) Fuente de información de crédito. La evaluación del crédito. La evaluación del crédito de los clientes basada en una investigación es el aspecto más importante para administrar las cuentas por cobrar. Las fuentes de información pueden ser los estados financieros, las agencias de crédito, los bancos comerciales, etc.
- c) La decisión de conceder crédito. Una vez reunida la información, ésta deberá ser analizada para valorizar el crédito del cliente. Se deben conocer las posibilidades de que el cliente cumpla sus obligaciones, la habilidad para pagar, la rentabilidad que tenga, es decir, acelerar las cuentas --

lentas o reducir las cuentas incobrables.

Los sistemas de administración de inventarios tienen como meta establecer el nivel de inventario que minimizaría - los costos de la empresa y aumentaría al máximo sus ingresos.

La naturaleza de las inversiones en activos fijos hace necesario examinar los presupuestos de capital con miras a la toma de decisiones. La consecuencia de invertir en activo fijo se prolonga hacia el futuro; el grado en que determinada oportunidad de inversión será provechosa para una empresa, está sujeta a muchos factores internos y externos, la relación entre éstos será compleja, por lo tanto el proceso de decisión será también complejo.

3.- Mercadotecnia

La mercadotecnia estudia todas las técnicas y actividades que permiten conocer qué satisfactor se debe producir y que sea costeable, y la forma de hacer llegar ese satisfactor en forma eficiente al consumidor.

Técnicas y actividades que estudia la mercadotecnia.

A) Investigación de mercados.- Es la recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a la actividad de mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus problemas de negocios.

Tipos de Investigación.

- Publicidad.

Investigación motivacional,
Estudios de efectividad de anuncios,

- Situación económica general y de la empresa.

Estudio de tendencias económicas,
Estudios de diversificación.

- Productos

Aceptación y potencial de productos nuevos,
Prueba de productos.

- Ventas y mercados.

Desarrollo de potenciales de mercado,
Estudio de canales de distribución.

El principal papel de la investigación de mercados - es que ayuda a resolver los problemas de mercadotecnia, para solucionarlos se siguen determinados pasos generales:

1.- Definición del problema.

El primer paso para llevar a cabo la investigación - es la definición exacta del problema.

2.- Construcción del modelo.

El segundo paso es crear una estructura significativa, o modelo que relacione diversos factores con cada una de las posibles alternativas a seguir.

3.- Reunión de datos.

El tercer paso es la reunión de los datos específicos en el modelo para el problema.

4.- Interpretación de datos.

Por último se analizan los datos para que se lleguen a conclusiones respecto a los méritos y riesgos relativos de las diversas alternativas a seguir.

B). Estudios económicos previos:

Precio.- Se debe hacer un estudio para conocer el - precio al cual se va a vender el producto, pues aquí es un - elemento de importancia que plantea problemas en determinados tipos de situación. Generalmente las empresas tienden a orientar su determinación de precios ya sea por el costo, -- añadiéndole un margen de utilidad; por la demanda, se eleva el precio cuando la demanda sea intensa y se baja cuando la demanda es débil; por la competencia, en este caso, la empresa mantiene o varía su precio dependiendo de si los competidores mantienen o varían su precio.

Punto de equilibrio.

Debe hacerse el cálculo de cuántas unidades habrán - de venderse (fijando el precio) para que queden cubiertos -- los costos. El volumen que se obtiene, se calcula analizando el modo en que los ingresos y los costos totales varían a diferentes volúmenes de venta. El punto de equilibrio nos - señalará dónde la empresa, no tiene pérdidas, ni obtiene utilidades.

C). Planeación y desarrollo del producto.

La planeación del producto se puede hacer de las si-

guientes formas:

- a) A través de una investigación de mercados.- Se di seña el producto de acuerdo con los deseos del -- consumidor.
- b) Seleccionando al azar un grupo de personas y presentar las diversas formas del producto para que escojan el que más les guste.
- c) A través de la opinión de personas especializadas sobre la mejor forma de diseñar el producto.

El desarrollo del producto se hace mejorando, corrigiendo y perfeccionándolo para satisfacción del consumidor.

D). La marca.

Es darle un nombre al producto que permita identificarlo y distinguirlo de los de la competencia.

Los objetivos de la marca son:

- a) Distinguir al producto de la competencia.
- b) Servir de garantía de consistencia y calidad.
- c) Dar publicidad al producto.
- d) Crear una imagen al producto.

E). Envase, empaque y etiqueta.

El envase es el material que encierra un artículo y no forma parte íntegra del mismo. El empaque es el material que guarda un artículo con el fin de facilitar su entrega al cliente; y la etiqueta es un papel, un pedazo de metal o -- cualquier material fijado a un envase.

F). Creación de fuerza de ventas.

Es uno de los puntos más importantes, ya que a través de ellas es como el producto puede llegar a los consumidores. La base para la creación de fuerza de ventas son los presupuestos de ventas, que son programas fijados en tiempo y número, son estimaciones de ventas posibles.

G). Canales de distribución.

Son los conductos que la empresa elige para la dis--

tribución de sus productos o servicios a los consumidores. - Es importante fijar los medios de transportación de esos pro ductos.

H). Publicidad

Son las actividades mediante las cuales se dirigen - al público, mensajes visuales u orales, con el propósito de - informarle e influir sobre él para que compre mercancías o -- servicios.

Objetivos de la publicidad.

- Ayudar a la venta de un producto,
- Combatir la competencia,
- Hacer saber al público cualquier información rela- cionada con la empresa y sus artículos o sus servicios.
- Lanzar un nuevo producto al mercado; etc.

Existe diferencia entre publicidad y propaganda. La publicidad trata de ayudar a vender un producto; la propagan da tiene por objeto la difusión de ideas.

I). Promoción de ventas.

Son los programas o actividades relacionados con la - mejor forma de ayudar a vender un producto en el punto de -- ventas.

J). Relaciones públicas.

Son las acciones cuyo objetivos es que las personas - tengan una buena opinión de la empresa y de sus productos.

Administración de Mercadotecnia: Es el análisis, pla neación, ejecución y control de programas destinados a produ cir los intercambios deseados con determinados públicos, a - fin de obtener utilidades personales o comunes. Ello depen de considerablemente de la adaptación y coordinación del pro ducto, precio, promoción y lugar.

4.- Recursos Humanos.

La evolución histórica de la función de personal, es inseparable de la evolución histórica de la humanidad. Todos los acontecimientos que forman la historia han tenido cuando menos, cierto efecto en la naturaleza evolutiva de las rela-

ciones con los empleados. Un estudio de la evolución de personal es inseparable de la cultura, sin embargo, se puede asociar con: la revolución industrial; la época paternalista; la psicología industrial; la época de las relaciones humanas; la época del conductismo, el surgimiento de especialistas en personal y la época del bienestar público; estos contextos históricos y las ideas y conceptos característicos de estas épocas se entrelazan.

A diferencia de lo que sucedía en Europa, en la misma época, en México el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo: era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba.

Existía la esclavitud, pero era mucho más benigna -- que en Europa y Asia; el dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo, por otra parte los hijos de los esclavos nacían libres y no los esclavos; el esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad.

Con la conquista son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan "encomiendas" -- en las cuales el encomendador, que deberá velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, prostituye su papel y se convierte en explotador, el indígena es considerado un animal.

En la época colonial existían monopolios y estancos; estaba prohibido fabricar ciertos artículos, con la finalidad de proteger al comercio español, tal situación, permanece hasta la declaración de Independencia. En la Constitución de Apatzingán se habla de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres.

Después de la Independencia se sigue una serie sucesiva de guerras intestinas, asonadas y motines.

Porfirio Díaz atrae el capital extranjero a fin de fundar fábricas; junto con ese capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. En aquella época campeaba también un furioso liberalismo económico, nacido con la revolución industrial, especialmente en Europa y Estados Unidos.

En el desarrollo de México, 1938 marca una nueva etapa. Los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos; las compañías petroleras se niegan a darlos y el presidente-

Cárdenas decreta la expropiación. Con este motivo surgen - una serie de trastornos: Los capitales norteamericanos, inglés y holandés huyen de México y se origina un cierto receso económico.

Años después la creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados; por tanto, - las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano en ellas. Por otro lado, la creación de carreras universitarias como la del Licenciado en administración de empresas y licenciado en relaciones industriales, han incluido materias tendientes a la administración del factor humano. Puede decirse que a partir de entonces y hasta la fecha, se ha tenido que recurrir a libros escritos en Estados Unidos principalmente traducidos al español, no siempre en forma afortunada y se ha tomado lo dicho en ellos como verdad absoluta, -- sin reparar en el abismo social, económico, cultural, costumbres, etc., que separa a ambos países. Frecuentemente se -- han adoptado filosofías, técnicas, modelos y estructuras sin una reflexión previa sobre su conveniencia o su incongruencia con los patrones culturales de México.

La administración de personal es una subárea de la - administración general. El término personal se entiende con referencia a las actividades humanas de la administración general, es decir, que la administración de personal se relaciona básicamente con la fuerza de trabajo. En el campo de la administración de personal, hay muchos conceptos estrechamente ligados, y hasta cierto grado, representan una terminología intercambiable, por ejemplo: personal, administración de personal, dirección de personal, relaciones con el empleado y relaciones industriales tienen poca diferencia en su -- significado, relaciones internas; por lo común, se usa el -- término administración de recursos humanos, puesto que es el más comprensible. En este sentido, la administración de recursos humanos se aplica tanto a sectores económicos industriales privados como a la administración pública no industrial. Es difícil llegar a una definición de administración de recursos humanos universalmente aceptada; entre las muchas que se utilizan están las siguientes:

a) Administración de personal.- Es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa.

Kimmerly

b) La administración de personal.- Se ocupa del reclutamiento, selección, introducción, inducción, - entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos por y dentro de una empresa.

Sikila F. Andrew

- c) La Administración de Recursos Humanos.- Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Arias Galicia F.

Decir que la administración de personal es una disciplina con un conjunto de conocimientos reconocido, es implicar que el campo de la administración de personal tiene carácter científico. Por definición, ciencia es el establecimiento exacto y sistemático o una clasificación de conocimientos acerca de un tema o grupo de temas. Varios autores han presentado y expuesto principios de administración de personal, leyes, reglas, procedimientos, metodologías, técnicas y conceptos. Un punto de vista considera tales principios y conceptos, como leyes estrictas que rigen los métodos más eficaces para manejar asuntos de personal; la mayoría de los observadores consideran más flexibles las prácticas de personal. Una interpretación como esta considera los principios de administración de personal como guías flexibles y no como leyes estrictas. Desde luego, esto es más realista. La Administración de personal es una ciencia, pero es más bien una ciencia aplicada que una ciencia pura; es decir, es flexible y adaptable, y no rígida y estricta.

Identificar a la administración de personal como carrera, implica las cualidades artísticas relacionadas con la práctica de la administración de personal, como arte o práctica. Por definición, arte es la aplicación, habilidad o conocimiento de una manera única y creativa. Tal perspectiva de línea a la administración de personal como aquel que selecciona y elige en que principios de personal va a creer en que conceptos pueden introducirse en su ambiente de trabajo, esto reconoce que las prácticas de administración de personal son más bien el resultado de estilos administrativos individuales únicos y creativos, en lugar de un conjunto de reglas y procedimientos de administración de personal.

La administración de personal incluye el proceso de planeación, organización, colocación de personal en los diferentes puestos, dirección y control de sus actividades hacia los objetivos que la compañía debe alcanzar. Para que esta administración sea efectiva, es esencial que se conceda una participación apropiada de atención a cada uno de estos procesos y que se mantenga un programa sólido que guíe su desempeño. Los objetivos bien definidos son una parte vital de cualquier programa de personal, puesto que proporciona un sentido de dirección y de propósito en el desempeño de las

funciones de personal. Las políticas y los procedimientos sólidos, no solamente facilitan la ejecución eficiente de estas funciones, sino que son esenciales para el tratamiento justo y consistente del personal.

Para que el programa de personal opere con consistencia y continuidad, debe prepararse y mantenerse una descripción escrita. Un programa formalizado contribuirá al desempeño de las funciones, también proporcionará al personal una base para evaluar y está siendo tratado con justicia y le permitirá anticipar cualquier acción que pueda afectarlo. Aunque la calidad de un programa de personal puede evidenciarse por los registros formales que lo describen, la medida real del valor del programa está determinada por la naturaleza de las prácticas del personal que resultan. La solidez de tales prácticas está determinada, en gran parte por lo adecuadamente que se haya adaptado del programa a las necesidades de la organización.

Bajo las condiciones actuales, la administración de personal no puede dejarse al azar o basarse en la imitación de programas que han comprobado su éxito en otra compañía, pues la misma se ha convertido en un arte y una ciencia definidos que requieren conocimientos, experiencia y atención por parte de quienes desempeñan sus funciones.

El administrador de personal debe conocer perfectamente los principios de comportamiento de la administración de personal. Tales principios se basan en el conocimiento inicial de los conceptos de motivación-comunicación. La motivación es un concepto abstracto y complejo del comportamiento cuya definición y evaluación son temas de controversias aún no resueltas.

En general, el concepto de comportamiento motivado se puede explicar (pero no pronosticar) mediante un enfoque de sistemas con variables complejas de interacción dinámica. Las variables son: las necesidades individuales, los impulsos, las tensiones, las interacciones, las expectativas y los valores, la función que se desempeña, normas de grupo, los sentimientos, las actividades, las tradiciones, los usos y costumbres, los factores sociales, políticos, económicos, tecnológicos, así como otros factores ambientales.

En el comportamiento motivado influyen fuertemente el dinero y la aplicación de recompensas y castigos. La comunicación es el proceso de transferir la información, el significado y entendimiento de una persona, lugar o cosa, a otra persona lugar o cosa. Por lo general un modelo de proceso de comunicación influye los pasos o etapas de ideas, codificación, decodificación y acción.

Las barreras pueden ser técnicas, semánticas o humanas. Por lo general, las formas y tipos de comunicación se agrupan o clasifican en categorías tales como: escritas u --orales, descendentes --ascendentes-- laterales, y formales o --informales.

Se llaman patrones o redes de comunicación a los diferentes ordenamientos, configuraciones o sistema de transferencia de información, datos o mensajes; tanto la recepción-- como la acción de escuchar, tiene una función determinante -- en cualquier sistema o forma de comunicación.

Independientemente de su forma y de su magnitud, -- ciertas funciones de personal deben ser realizadas dentro de cualquier organización. El proceso de la administración de personal contempla las siguientes etapas:

Adquisición.-- Esta función incluye el reclutamiento y selección de individuos clasificados para ser empleados en la compañía. La fase de reclutamiento en ésta función puede variar desde esperar simplemente que los individuos hagan -- sus solicitudes, hasta una investigación conducida agresivamente a través de toda la nación para obtener candidatos clasificados. La selección incluye escoger entre aquellos que hacen su solicitud, al candidato mejor calificado para una -- vacante en particular, mediante un proceso de eliminación.

Inducción.-- Después de la selección del aspirante, a ocupar un puesto en la organización, al integrarse a ella no va a tener hasta ese momento conocimiento de las políticas y objetivos de la organización, para evitar ese desconocimiento, la organización debe establecer un programa de inducción del nuevo trabajador para que este se adapte al puesto y a la organización en el menor tiempo posible.

Adiestramiento.-- Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, siempre casi mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.

Desarrollo.-- Ese proceso integral del hombre abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para la superación, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de la empresa.

En el estudio de las áreas funcionales de una organización, es muy importante, ya que en todas se da la administración. Las áreas que hemos estudiado no son las únicas, -- creemos que son las más importantes y de una manera u otra son las que siempre existen en cualquier organización. Exis

ten además de las anteriores un gran número de áreas funcionales que son también importantes, dependiendo de el tipo de organización que se trate.

Se han definido claramente los elementos y el proceso administrativo aplicado en cada una de esas áreas. El óptimo funcionamiento de cada departamento, dependerá de la -- buena aplicación en la administración en cada uno de ellos, -- haciendo un uso adecuado de las herramientas que proporciona la administración.

C A P I T U L O I I I

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.- CONCEPTO

Este capítulo está destinado a la que constituye al área funcional más importante dentro de una organización, la Administración de Recursos Humanos. La función de Administración de personal como actividad fundamental en una empresa, es un concepto relativamente nuevo. Históricamente, el departamento de personal, apareció en las compañías industriales como una sección donde se llevaban registros con el historial de los empleados; después se hizo hincapié en los beneficios a los empleados: comedores, auxilios médicos, etc.

La evolución y los nuevos conocimientos sobre la naturaleza humana, así como las aportaciones en los últimos años de las ciencias del comportamiento, han modificado considerablemente el enfoque hacia el manejo de los recursos humanos.

Según F. Arias Galicia la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La Administración de Personal trata con el más valioso elemento de una empresa, esto es, con las personas; es una función fundamental en la dirección de empresas, que deberá procurar el autodesarrollo de sus miembros tratando de integrar las metas personales con los objetivos básicos de la entidad.

Las condiciones mencionadas justifican la creación de un departamento de personal, el cual tiene las siguientes funciones: contratación de empleados, administración de sueldos, relaciones industriales, planeación de personal y servicio a empleados, éstas son las que comúnmente se encuentran en el área de personal de cualquier organización.

2.- ETAPAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es muy importante señalar que toda organización de trabajo debe tomar en cuenta las etapas de la Administración de recursos humanos, ya que con ello se estudiarán políticas interactivas y procedimientos que ayudarán a desarrollar los activos humanos de la organización.

No olvidemos que el elemento humano, es el común denominador de la efectividad de todos los demás factores ya que estos son operados por el hombre.

La administración de personal, requiere que todo organismo cuente con un conocimiento preciso y continuo de los requerimientos de cada puesto y por eso es muy necesario dar un proceso de formación de personal que se iniciará con la determinación de las necesidades de adquisición humana para la organización.

Las etapas que analizaremos más adelante serán las siguientes:

- 1.- RECLUTAMIENTO
- 2.- SELECCION
- 3.- INDUCCION
- 4.- ADIESTRAMIENTO
- 5.- CAPACITACION
- 6.- DESARROLLO

1.- RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es una etapa de suma importancia en la administración de personal, en algunas orgnaizaciones le dan poco interés a esta etapa, teniendo como resultado una mala adaptación y poca eficiencia de las personas contratadas para el puesto, sin embargo si se desarrollara desde el principio un programa de reclutamiento, éste nos proporcionará un personal más adecuado y realmente útil para la empresa, además de que el nuevo trabajador que ingresará a la empresa, traerá una influencia, ya sea positiva o negativa, en el medio donde prestará sus servicios.

a) Definición.

Reclutamiento es el mecanismo a través del cuál suministran prospectos o candidatos para vacantes y plazas de nueva creación en la empresa.

Con lo anterior queremos decir que el reclutamiento va a ser un factor para proveer a la empresa de posibles can

didatos; a los cuales se les aplicará una serie de entrevistas, pruebas psicológicas y exámenes de aptitudes y conocimientos, que servirán de base al seleccionador para su posible contratación.

b) Métodos de reclutamiento.

Las fuentes para el reclutamiento pueden ser de dos formas:

INTERNAS

EXTERNAS

INTERNAS.- Las fuentes internas están en la misma empresa y son:

- a) Transferencias, y
- b) Ascensos

a) Transferencias.

Movimiento de un empleado a otro puesto de nivel de la organización y remuneración similares.

Sus fines son cambiar de trabajo, lugar, turno y unidad organizacional, y hacer posible la asignación de un empleado en donde más se requieren sus servicios y lo haga más efectivo.

b) Ascensos.

Es un movimiento hacia una posición en la cuál las responsabilidades son mayores. Ello involucra un aumento en categorías; también es considerado como un cambio que origina mayores ingresos, sin embargo el aumento de ingresos no es esencial en un ascenso.

EXTERNAS.

Las fuentes externas las encontramos fuera de la empresa y son:

- a) Agencias de Empleo
- b) El Sindicato
- c) Archivos de Eventuales y Solicitudes de Rechazados con Anterioridad.
- d) Escuelas Tecnológicas, Universidades, etc.

e) Recomendaciones de los Propios Empleados

f) Puerta de la Calle

g) Bolsa de Trabajo

a) Agencias de empleo.

Son empresas con fines lucrativos y su función es -- proporcionar empleados a las empresas que lo soliciten; su -- costo por lo general es un mes de salario que percibirá el -- empleado que ellos recomiendan en caso de ser contratado.

La ventaja que se tiene de ésta forma es rapidez en -- buscar personal en determinado puesto que así lo exige; su -- desventaja es que esa persona no reúne los requisitos que se -- buscan, debido a que la empresa que lo recomendó no realiza -- un estudio adecuado acerca de las aptitudes y conocimientos -- de la persona.

b) Sindicato.

Es la principal y única fuente de reclutamiento para -- ciertas empresas. La ventaja que se obtiene con este factor -- es rapidez y bajo costo que representa obtener candidatos -- idóneos para los puestos vacantes. La desventaja es que el -- trabajador al sentirse apoyado por el sindicato, desvirtúa -- ciertos principios, ocasionando conflictos obrero-patronales.

c) Archivo de eventuales y solicitudes de rechaza-- dos con anterioridad.

Estos medios los encontramos en los expedientes de -- las personas que no tienen planta en la empresa y en perso-- nas que con anterioridad quisieron prestar sus servicios a -- las empresas pero que por no tener vacantes fueron rechaza-- dos y su solicitud pasó a formar parte de un archivo, su des-- ventaja es que posiblemente éstas personas ya se hayan con-- tratado con alguna otra empresa.

d) Escuelas tecnológicas, Universidades.

En este medio se pueden conseguir candidatos idóneos, -- con conocimientos suficientes para cualquier puesto y única-- mente será necesaria una buena introducción para la mejor -- aplicación de sus conocimientos.

e) Recomendaciones de los propios empleados.

A través del personal que trabaja en la empresa, podemos obtener candidatos, éste método podría ser confiable - siempre y cuándo el empleado que recomienda éste reconocido como un buen elemento.

g) Bolsa de trabajo.

Generalmente se encuentran localizadas en organismos como son: Institutos, Universidades, etc. Su objetivo es - meramente social y únicamente sirve como punto de contacto; - no realizan actividades técnicas y sólo realizan un servicio social.

Los que se emplean en medios publicitarios son instrumentos muy buenos de hacer llegar personas que se necesitan para diferentes puestos, éstos anuncios pueden ir insertados en radio, televisión, revistas, periódicos, etc.

La función primordial de la oficina de reclutamiento es mantener una cantidad suficiente de energía humana calificada. Las siguientes funciones generalmente las ejerce ésta oficina.

- 1.- Mantener fuentes de trabajadores calificados.
- 2.- Informarse respecto de tarifas y salarios que -- prevalecen en la localidad.
- 3.- Formular las especificaciones de los puestos.
- 4.- Seleccionar los nuevos empleados por medio de la solicitud, de la entrevista, pruebas, exámen físico, referencias, registros y la aprobación de los supervisores.
- 5.- Dar a conocer al trabajador, las normas de la -- compañía; presentarles al jefe de su departamento y a sus compañeros de trabajo.
- 6.- Vigilar el acomodo inicial del nuevo empleado.
- 7.- Llevar expediente de todos los empleados que se ocupen, renuncien, transfieran, desocupen o despidan.

Selección.

a) Importancia.

Selección puede ser sin lugar a dudas la función del

departamento de personal, debido a que la organización requiere de individuos cada vez más aptos para la realización de sus actividades específicas.

Por medio de la selección vamos a encontrar las características propias de los seres humanos.

Las organizaciones tienen el derecho de seleccionar a los miembros que participan en ellas, en vista de que su compromiso con el empleado presupone beneficios a largo plazo, duración y estabilidad, y al mismo tiempo esperan de él una calidad y actuación razonables en su trabajo.

b) Definición.

Es un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado. (Fernando Arias Galicia).

Selección es un conjunto de medios técnicos del cual nos valemos para lograr la realización del principio: El hombre adecuado y el puesto adecuado (Agustín Reyes Ponce).

La selección consiste en que coincidan exactamente los requisitos de un puesto con las aptitudes de los candidatos. (George R. Terry).

c) Objetivos.

Reunir a un número suficiente de candidatos adecuados a los requerimientos de las vacantes existentes en la organización y elegir entre estos a las personas más adecuadas para los puestos vacantes.

d) Funciones.

- 1.- Elaboración de formas para la solicitud de empleo y entrega de éstas a las personas que las soliciten.
- 2.- Realización de Entrevistas.
- 3.- Aplicación de exámenes psicológicos y uso de tests.
- 4.- Realización de exámenes médicos.
- 5.- Investigación de antecedentes.
- 6.- Inducción seleccionado en la organización.

e) Pasos preliminares en la selección.

Es muy importante saber que dentro de la selección, -- no sólo se distinguen referencias estrechas a las especificaciones de un puesto, sino que también se debe de tomar en -- cuenta que existen cualidades que van a ser favorables para el empleo, a largo plazo, en la organización. Las cualidades a las que hacemos mención son las siguientes:

1.- Habilidad.

Es la capacidad que tienen los individuos de coordinar la mente y el cuerpo en la ejecución de operaciones más o menos complicadas; en algunos casos, se requerirán diferentes grados de habilidades, que pueden ser de tipo manual, -- mental, de lectura, de razonamiento y de otros tipos.

2.- Experiencia.

El valor de la experiencia ha tenido amplia aceptación; está estrechamente ligada con la edad, sin embargo ésta puede considerarse como una medida burda de la experiencia.

3.- Sexo.

En algunos casos el sexo es un factor importante para ocupar un puesto, es decir para su desempeño, por lo cuál se debe tomar en cuenta.

4.- Apariencia.

Así como el sexo, debe considerarse como un elemento importante para cubrir determinados puestos; por ejemplo: -- Una mujer atractiva es idónea para un puesto de relaciones -- públicas.

5.- Educación y entrenamiento.

En algunos casos se requerirá de ciertas actitudes -- especiales de educación y entrenamiento para cubrir un puesto.

6.- Características físicas.

Según sea la especificación del puesto. En algunos--

casos se requerirá de cualidades físicas en especial, y éstas pueden ser de tipo visual, auditiva, de fuerza, etc.

7.- Inteligencia, iniciativa e ingenio.

Estas cualidades personales frecuentemente son difíciles de identificar y de medir, para cubrir determinadas especificaciones de puestos, sin embargo será importante identificarlas, pues de ello dependerá en gran parte el éxito; - etc.

8.- Aptitudes.

Estas son capacidades inherentes para aprender y desarrollarse. La inteligencia e iniciativa, ya mencionadas, son tipos de aptitudes.

9.- Madurez y estabilidad emocional.

Esta cualidad es muy importante para la aceptación - de responsabilidad, incluyendo algunas veces el criterio, es decir la habilidad para valorar las alternativas y llegar a decisiones sólidas.

10.- Actitudes para el trabajo.

Aquí el proceso de selección generalmente busca información sobre las razones que el solicitante tiene para pedir trabajo, sus objetivos en el trabajo, sus metas, ambiciones y anhelos.

11.- Personalidad.

En muchos tipos de puestos esta cualidad debe considerarse de gran importancia para su desempeño, dependiendo de la relación o actividad de los mismos porque existen personas que no le dan el debido interés, a ese aspecto y se tiene como resultado que el puesto no cumpla con los objetivos trazados.

Los elementos de selección son los siguientes:

Formas de solicitud.

La forma de solicitud es un dispositivo universal en la selección, excepto en los empleos más casuales. Una for-

ma de solicitud puede servir para muchos puestos, ya que las calificaciones para tales puestos varían principalmente en la combinación de características y en el grado hasta el - - cuál están presentes.

El tipo de solicitud que se usará en este método o - proceso, será de acuerdo a los dispositivos de investigación que requieran por la organización. En todas las formas de - solicitud se trata de recavar la siguiente información.

1.- Datos personales.

Nombre, dirección y número de teléfono, cédula de se guro social, lugar y fecha de nacimiento.

2.- Estado civil.

Información de la familia (padres, esposa, hermanos, hijos).

3.- Rasgos físicos.

Altura, peso, salud, etc.

4.- Estudios realizados.

Colegios, grados de escolaridad, etc.

5.- Antecedentes de trabajo.

Empleos anteriores, fechas de duración, trabajos desempeñados, etc.

6.- Referencias.

Comerciales y personales.

7.- Intereses especiales.

Aficiones o actividades cívicas, participación en or ganizaciones culturales o deportivas, etc.

8.- Datos finales.

Firma y fecha de solicitud.

f) Entrevista preliminar.

El éxito en la selección y obtención de los datos -- más significativos del solicitante, dependerá del tipo de entrevista que se practique. La primera entrevista se realizará con el propósito de eliminar a los candidatos que a simple vista no reúnan los requisitos para el puesto que se pretende ocupar.

g) Exámen psicotécnicos.

Una vez que el solicitante ha pasado en forma satisfactoria el formulario de solicitud y la entrevista preliminar, podrá seguir por una o más pruebas psicológicas de inteligencia, aptitudes y personalidad, las que han sido seleccionadas sobre la base de las especificaciones de puesto.

h) Uso de tests.

1.- Sólo se deben de emplear cuando se tenga la certeza de que es mayor que cualquier otro procedimiento de selección.

2.- Deben ser adecuados a la situación específica en que sean aplicados.

3.- No deben constituir la única base para evaluar a una persona, sino que deben ser sólo un complemento.

4.- Deben ser aplicados por una persona especializada.

i) Exámen médico.

Antes de contratar a un nuevo empleado, es necesario que le sea practicado un exámen médico completo, a fin de constatar su estado físico general y debe ser realizado a menudo en este punto del proceso de selección debido a que es muy costoso.

j) Investigación de antecedentes.

Esta investigación se debe realizar basandose en las propias referencias que el candidato señaló y debe constar de dos partes:

Investigación de trabajos anteriores
Encuesta social

Evaluación y selección de los candidatos hechas por el departamento de personal.

Apoyandose en los pasos anteriores; el titular de -- área del personal, debe realizar una entrevista formal con - el fin de verificar los datos que el candidato dejó anotados en su solicitud y de esa manera se obtendrá información adicional sobre los aspectos que el entrevistador considere más importantes. En la entrevista se hará un análisis sobre los intereses y aspiraciones del solicitante, también se le mencionarán las funciones del puesto, condiciones de trabajo y la probable aceptación del candidato.

3.- INDUCCION.

En los puentos tratados anteriormente dijimos que la selección va a ayudar a la organización a elegir entre un número de candidatos al que, en base a sus habilidades y capacidades, se le dará la oportunidad de desempeñar un puesto. - Pero a la vez será necesario señalar al personal de nuevo ingreso las características generales de la misma, así como se le informará respecto de todos los nuevos elementos y las labores que le serán asignadas e indicarán los planes y programas, esto tiene como objetivo acelerar la integración del individuo, obteniendo a la vez el buen funcionamiento de la organización. En base a lo anterior será necesario crear un programa de inducción que indique los pasos a seguir al nuevo trabajador, para que logre así su progreso en el trabajo.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, el nuevo trabajador va a encontrarse de pronto en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él, y puede afectarle en forma negativa en su trabajo.

a) Objetivos.

De lo anterior podemos deducir, que el principal objetivo de la organización es hacer sentir al nuevo trabajador que no es un simple elemento de la organización, sino -- que es una parte importante de dicho organismo de acuerdo al trabajo que específicamente desarrollará, el cuál va ir encajinado a la obtención de los objetivos principales de la empresa, y que permitirá la satisfacción de las necesidades e intereses personales.

Para lograr lo anterior, será necesario establecer - procedimientos de aplicación adecuados para lograr los fines que persigue la empresa, y estos son los siguientes:

1.- Diálogo.

2.- Conocimiento de las instalaciones.

3.- Presentación con los principales ejecutivos, jefe inmediato y compañeros de trabajo.

Diálogo.

Es muy importante que se realice en un lugar privado, comodo y confortable, ya que así el trabajador se sentirá en confianza y tendrá su mente despejada.

El inicio del diálogo, se hará con un tema informal-para lograr una identificación completa de los interlocutores, pasando posteriormente a la platica dirigida por el recepcionista en el momento óptimo, señalando a la vez algunos aspectos básicos de lo que constituye la empresa, a fin de ir orientando al nuevo trabajador dentro de la organización.

Conocimientos de las instalaciones.

Es conveniente que el trabajador se entere, desde un principio, de cómo se encuentran distribuidas las instalaciones de la empresa, ya que así le será más fácil adaptarse a su nuevo trabajo.

Las formas de conocer las instalaciones son:

- a) Recorrer toda la organización haciendo breves explicaciones.
- b) A través de películas y transparencias.
- c) Por medio de pequeños planos que se incluyen dentro del manual de bienvenida, que tendrá notas de presentación.

Presentación con los principales ejecutivos, jefe inmediato y compañeros de trabajo.

Una vez que se realizó el diálogo y se dieron a conocer las instalaciones de la organización, se procederá de acuerdo al nivel jerárquico que ocupará el nuevo empleado; a la presentación con los ejecutivos que en un momento dado tendrán relación con él.

Posteriormente y aplicandole a todos los niveles jerárquicos, se debe llevar a cabo la presentación con la finalidad de fomentar las relaciones formales.

Con respecto a los compañeros, será el trato con las personas que estarán mas cerca de su área de trabajo, y con quienes de acuerdo a sus características, pasará a formar -- parte de los grupos informales en la empresa.

Estas presentaciones permitirán acelerar el ambiente de cordialidad dentro de la empresa.

b) Manual de bienvenida.

Como complemento a lo anterior, se puede determinar la bienvenida del nuevo trabajador desde el momento que recibe su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante; se considera terminado cuando el empleado realiza su trabajo adecuadamente.

El manual de bienvenida es utilizado con el fin de - proporcionar a todos los empleados de nuevo ingreso, información sobre la empresa, con la finalidad de lograr su integración, lo más rápido posible, a las políticas y objetivos de la organización y evitar así la formación de grupos e intereses contrarios a los que se buscan.

En la elaboración del manual, es necesario que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Convencimiento de los altos funcionarios de la necesidad del manual.
- Preparación de acuerdo al nivel de las personas a quien se dirige.
- Revisión periódica para su actualización y adecuación.
- Evitar expresarse en términos que puedan crear confusión.

Los principales temas que debe contener el manual -- son los siguientes:

1.- Bienvenida.

Es lo primero que se debe mencionar en el manual indicando un breve mensaje dirigido por la dirección al personal de nuevo ingreso.

2.- Breve historia de la empresa.

Aquí se deben mencionar los antecedentes más sobresalientes.

lientes de la empresa con el fin de que el nuevo empleado -- identifique sus intereses con los de la empresa.

3.- Aspectos generales de la empresa.

Deben de indicarse los aspectos más importantes de la organización con el objeto de que el trabajador tenga un mejor conocimiento con respecto a la organización y estos aspectos son los siguientes:

- Localización.

Es una ubicación física de la compañía, haciendo referencia de las sucursales en caso de que existan.

- Organización.

Presentación por medio de organigramas, de la forma como se encuentra estructurada la empresa.

- Aportación de la empresa a la comunidad.

Es el señalamiento de acuerdo a la imagen que tiene la empresa, con respecto a la comunidad social.

- Políticas y objetivos.

Se deben de señalar en forma breve, con el propósito de que el trabajador se entere de ellos y así estar en común acuerdo.

4.- Presentaciones y servicios.

Son los beneficios que la empresa otorga a los trabajadores pudiendo ser éstos:

- Prestaciones de tipo económico.

Como son: aguinaldo, caja de ahorros, pensiones, premios, etc.

- Prestaciones de tipo social.

Son aquellas que buscan el desarrollo físico e intelectual del individuo como pueden ser: becas, bibliotecas, -

clínicas particulares, clubes de tipo social, etc.

5.- Seguridad e higiene.

Exhortación que se hace al personal para que se entere de las medidas a evitar el mayor grado que sea posible de accidentes dentro del trabajo.

6.- Derechos y obligaciones.

Se explicará el contenido básico del contrato colectivo y reglamento interior de trabajo que serán entregados - al trabajador por separado.

7.- Quejas y sugerencias.

Hacer un señalamiento en donde se pueden efectuar en caso de que existan.

8.- Manual de actividades.

Se señalará por el jefe inmediato según el puesto -- que desempeñe, el cuál le hará entrega de dicho manual con - el objeto de complementar el desarrollo de su trabajo.

9.- Sindicato.

Se señalará la forma como este se encuentra integrado dentro del organismo.

4.- ADIESTRAMIENTO.

La expresión de adiestramiento se ha utilizado durante mucho tiempo para designar las actividades del aprendizaje que toda clase de empleados y directores de las entidades mercantiles, deben tener, sin embargo, en los últimos años - la palabra adiestramiento ha adoptado un significado aún restringido al aplicarse a las actividades de operarios y jornaleros, al mismo tiempo que se entendía por desarrollo de aptitudes, el adiestramiento de personas capacitadas, supervisores y directores.

a) Definición.

El adiestramiento es el desenvolvimiento continuo y sistemático entre los empleados de cualquier categoría, cono

cimientos, habilidades y aptitudes que contribuyen a su propio bienestar y al de la empresa que los tiene contratados.

b) Objetivos del adiestramiento.

- 1.- Aumentar la productividad.
- 2.- Lograr una mayor eficiencia en el trabajo actual.
- 3.- Preparar empleados para ocupar un cargo mejor.

Los puntos anteriores indican la nueva y vasta perspectiva alcanzada por el adiestramiento, en los últimos años.

c) Importancia del adiestramiento.

Un adiestramiento adecuado, traerá como consecuencia la desaparición de los vicios en la ejecución de las labores y el aumento de manera considerable en la productividad; además evitará la lentitud. Aquí radica la importancia del adiestramiento.

El adiestramiento consta de:

1.- Orientación general sobre la empresa. Esta debe darse a todo el personal de nuevo ingreso, lo cuál creará -- confianza inmediata el individuo hacia la empresa, en lo que se puede llamar su primera impresión de la misma.

2.- Adiestramiento sobre el trabajo; esto no es ninguna manera de enseñar al personal a realizar su trabajo, si no sólo una adaptación a las condiciones de la empresa, de acuerdo con sus necesidades.

d) Métodos de adiestramiento.

Sobre la marcha.

El nuevo empleado es adiestrado por un empleado experimentado, exclusivamente para la realización de dichas labores; por un instructor especial, por su superior o jefe inmediato. La efectividad de ésta enseñanza, depende de la calidad de los instructores.

- En el salón de clases.

Este método se presta para manejar el máximo número de personas, con un número mínimo de instructores, ofrece su

mayor rendimiento, particularmente en aquellas áreas en que la información o enseñanza pueden ser impartidas mediante -- conferencias, demostraciones, películas y otros tipos de materiales audiovisuales.

Vestibular.

Se aplica en una área separada de los departamentos. Las personas que se adiestran reciben instrucciones sobre -- las actividades y operaciones en un equipo similar al que -- usarán, una vez que sean asignados a sus respectivos departamentos. La ventaja de este método es que no interrumpe el -- trabajo de los departamentos que se encuentran laborando.

El adiestramiento ya sea por medio de clases y conferencias ya por medio de dichos consejos audiovisuales, triunfará sólo en medio de una atmósfera industrial que aliente -- el progreso y cree estímulos suficientes.

5.- CAPACITACION.

Casi en todas las compañías se lleva a cabo cierto - tipo de capacitación. La necesidad de compartir información, de enseñar la habilidad necesaria para el trabajo, y de influenciar las opiniones del empleado, es bien reconocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la compañía.

a) Definición.

Capacitar es desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo.

La capacitación debe darse a todo el personal de la organización.

Antes de elaborar planes y programas de capacitación debe hacerse una determinación de las necesidades de capacitación, para ello existen ciertas evidencias que pueden revelarlo, por ejemplo, el desperdicio anormal de materiales, -- los accidentes etc. Para que la capacitación sea efectiva, -- debe estar acompañada de una investigación cuidadosa que determinará los puntos donde se colocará el énfasis de la enseñanza, el contenido de la capacitación, etc.

b) Objetivos de la capacitación.

1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y -- habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en aquella.

2.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

3.- Prevenir riesgos de trabajo.

4.- Incrementar la productividad.

5.- En general mejorar las aptitudes del trabajador.

La capacitación puede proporcionarse, dentro o fuera del centro de trabajo ó en forma mixta.

Pueden impartir la capacitación:

1.- Instructores internos (personal que labora en la empresa).

2.- Instructores externos.

3.- Instructores capacitadores.

4.- Agentes auxiliares de la capacitación (expertos-internacionales, etc.)

Existen algunas alternativas para capacitar a los -- trabajadores tales como:

1.- Formular programas específicos, éstos los elabora la empresa formando como instructor de capacitación, al -- trabajador con más experiencia (instructor interno habilitado) o contratando los servicios de instituciones o instructores independientes.

2.- Adherirse a los sistemas generales registrados -- ante la secretaría del trabajo.

3.- Optar por un sistema combinado, en algunos será -- por programas específicos y en otros, por sistemas generales o simultáneamente.

Antes de elaborar los planes y programas de capacitación, se deben detectar las necesidades que de la misma tengan los trabajadores.

Los elementos que deben contener el plan y los programas de capacitación son:

- 1.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- 2.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- 3.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá toda la capacitación de los trabajadores.
- 4.- Señalar el procedimiento de selección a través del cuál, se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

6.- DESARROLLO.

En la etapa de desarrollo se necesita tener una gran consistencia en cada uno de los pasos que se empleen, ya que siempre ha existido una importante responsabilidad de la administración en el mismo.

Se considera que la etapa de entrenamiento (Capacitación y adiestramiento) es como un tipo de inversión de capital humano, esto es, debido a que entrenar significa educar en un campo de acción limitado, mediante la instrucción, el ejercicio y la disciplina, es también la aplicación al mejoramiento de las actividades y por tanto el aprendizaje para ejecutar tareas específicas. En esta forma alguien podrá ser entrenado para ejecutar determinada actividad de un puesto en especial. En contraste, el desarrollo, subraya un proceso abierto a diferencia del adiestramiento y capacitación.

Las políticas a menudo proponen que la planeación y dirección total de los programas de desarrollo sean llevados a cabo por especialistas en entrenamiento, en virtud de que son los más enterados en el avance que cada empleado va mostrando; y pueden detectar las necesidades de desarrollo de los mismos.

Las políticas sobre desarrollo frecuentemente proponen ayudar a los empleados a obtener una mayor seguridad, a desarrollar una identificación y a participar más extensa y efectivamente en las decisiones que deben tomarse.

Generalmente los programas de desarrollo, se basan en una política en donde proporcionan medios a los empleados para auxiliarse a si mismos y con ello adquirir mayores utilidades, habilidades y valor; es decir, la gerencia busca --

ofrecer oportunidades, para un continuo automejoramiento y - ayudar a cada empleado a utilizar al máximo su talento y capacidad.

Cada organismo debe determinar los programas de desarrollo que se llevarán a cabo en ellos, ya que no existe un método genérico que pueda ser aplicado en todos los organismos. Muchos toman como base la capacitación y el adiestramiento para elaborar dichos programas.

Es conveniente, también, llevar un sistema de evaluación de todos los programas de desarrollo que se emplean, para poder determinar su efectividad e identificar las fallas que se cometieron y evitarlas en futuros programas.

Como conclusión, podemos asegurar que para desempeñar la función de Administración de Recursos Humanos en forma eficiente, es necesario mirar al futuro con la mente abierta hacia nuevos conocimientos, que permitan mejorar cada vez más esta actividad fundamental en la Administración de empresas.

Sabemos que no sólo la compensación económica, es el factor que proporciona el bienestar en el hombre. El respeto de sus compañeros y de la comunidad en que se desenvuelve, así como la satisfacción de saber que se está llevando a cabo una labor útil, representan motivaciones básicas en el cumplimiento de su trabajo.

Una determinación más estricta de las condiciones que deben reunir las personas para desarrollar una función determinada contribuirá de una manera más precisa, al logro de los objetivos, tanto del individuo en sí, como de la propia organización. No deben existir individuos estacionados en la rutina, por el contrario deberán estar al tanto de los nuevos descubrimientos de las ciencias del comportamiento, de tal manera que lleguen a lograr una mayor eficiencia en sus actividades.

C A P I T U L O I V

LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS EN MEXICO

1.- Historia del Deporte en México

En este capítulo haremos una semblanza del desarrollo histórico del Deporte en México. Y como primer antecedente estudiaremos algunos juegos que se practicaban durante el período del auge de las civilizaciones de Mesoamérica.

Tal vez no sea correcto hablar en una forma categórica de Deportes, sino más bien de juegos, ya que además de tener implicaciones competitivas tenían ciertos reflejos de arte, poesía, en la religión y aún de arquitectura, ya que para ellos expresaba un concepto filosófico del universo, ello dio origen a grandes construcciones como las de Chichén-Itzá que alcanzan la categoría de obras maestras.

La práctica de los juegos, aparte de las funciones religiosas, se hacía para preparar a la juventud y con ello dotarlas de las condiciones necesarias para su éxito en la guerra.

Aún cuando las diferentes actividades que ahora podríamos considerar deportivas, en el mundo Nahuatl tuvieron fundamentalmente una concepción esotérica dentro de su complicada religión, los fines que se perseguían con la práctica de varios de sus juegos les acercan notablemente a la idea que actualmente se tiene respecto al deporte.

Los distintos juegos se practicaron como tributo y para solaz de los dioses, pero a la vez se constituían en espectáculos para el pueblo, mismo que presenciaba los encuentros con gran pasión y frecuentemente participaba cruzando apuestas a sus jugadores favoritos.

Los nombres de los juegos que aquí se presentan son un tanto arbitrario, y se ha tratado de ajustarlos a lo que podría ser la traducción Nahuatl del primer elemento o acción en cada caso o bien se les nombra con la denominación que recibían los hombres que lo practicaban en aquella época.

Los juegos que aquí se presentan son los más significativos y que existió en ellos el aspecto competitivo y se--

lectivo de los mejores participantes. Los juegos son los siguientes:

TLACHTLI.

Tlachtli, juego de pelota en que, con los citlaltlín, las estrellas, la pelota recorre de uno a otro extremo del universo. No conocían los hombres el juego de pelota; sólo lo ejercían, lo practicaban, lo jugaban los dioses: Fue un juego de dioses, su pelota fue de estrellas, su campo el cielo.

Fueron también los dioses quienes jugaron por vez -- primera sobre la tierra. Lo jugaron en Teotihuacan, la ciudad de los dioses, Allí se edificó el primer lugar para jugar el Tlachtli a los hombres; los sacerdotes aprendieron a lanzar la pelota, a pasar la bola por el aro de serpiente, - el anillo de piedra.

De Teotihuacan lo llevaron a todos los rumbos; de -- ellos lo aprendieron los mexicanos, los zapotecas, los mixtecas, los mayas, todos los pueblos. Lo jugaron los señores -- de palabra, los jefes de los hombres, los sacerdotes y guerreros; solo ellos merecieron aprender y practicar el juego de los dioses. Los macehuales, los hombres comunes sólo vieron jugar el Tlachtli, no lo practicaron.

Los jugadores entraban en el Tlacheo, recinto sagrado, con gran reverencia. En el cielo, los dioses serían testigos del combate. Los jugadores debían acercarse a los dioses, reverenciándolos para merecer sus favores, y la victoria en el Tlacheo.

Los hombres del pueblo, desde los sitios señalados - para ellos veían el juego, animando a los jugadores a impulsar la dura y pesada bola de ulli de 4 kilos, la pelota, sin tocarla con las manos o los pies, sólo con la cadera, no de otra manera, hacia el anillo de piedra.

Algunos jugadores caían heridos, golpeados con fuerza por la pesada bola de ulli, dura como pedernal.

Los que asistían al lugar del juego de pelota, cruzaban entre sí grandes y pequeñas apuestas; riquezas, libertad, familia y aún la vida. Cada vez que la bola lograba pasar - por el hueco del aro, daba la victoria definitiva al grupo - del golpe afortunado. Cada vez que la pelota, impulsada por algún jugador lograba derribar a un contrario se ganaban puntos. Cada vez que la pelota lograba ser llevada al campo rival se ganaban puntos. Cada vez una marca, un punto ó una - raya, señalaba la ventaja o desventaja en el Tlachtli.

ACAL-ILHUITL.

Quando se acercaba la fiesta a los dioses del agua, los Tlaloque, la ciudad de Mextli-Tecnochtitlan bullfan, se agitaba; todos los hombres participaban en los preparativos en los adheresos.

Arreglaban sus Acallin, sus canoas; practicaban el remo, la forma de remar, de bogar rápidamente. Los sacerdotes que habian hecho hazañas en guerra eligirfan a los mejores de llos. Estos conducirfan a los sacerdotes, a los señores, se acercarfian con ellos a los dioses para entregar las ofrendas de los hombres.

En Tetamazolco estaban todas las canoas. Llegando el día, partirfan a navegar por todo el lago. Antes de ese día, muchas canoas iban y venfan de todos los rumbos, en todas direcciones. Todos buscaban hacerlo lo más rápido posible; se eligirfa al mejor, a los más rápidos con el remo. Esos serfan los hombres que llevarfan la canoa azul con las ofrendas a la fiesta.

El día señalado para elegir a los más diestros, muchas canoas rodeaban a los competidores por el honor de conducir las ofrendas a Tlaloc y a sus servidores.

Los hombres remarfan a una señal de sus sacerdotes; buscarfan alcanzar llegar a la otra orilla de la laguna, merecerfan con ello la estimación de su pueblo.

Esta competencia se realizaba al comenzar el verano. Los ganadores no tenfan más premio que el honor de vencer y ser considerado de los mejores.

En el día de la fiesta de Tlaloc la ciudad amanecía adornada de muchas flores, en el templo, las casas, calles, como también eran adornadas las canoas de flores.

Una vez terminadas las ceremonias en los altares y templos, los adornos eran conducidos por los sacerdotes a los Tlaloque en una olla de barro, hasta la canoa en que bogarfan hasta el sumidero, en el lugar que se llama Pantitlán.

AMIZTLATOQUE.

La cacerfa fue diversión de señores, de principes; regocijo de dioses, distracción para los señores de la palabra, fuente de alimento para los hombres.

Entre los Tenochca, fué también juego que les preparaba para la guerra que les adiestrara en el manejo del arco y la flecha.

Estos cazadores se entrenaban tirando sus flechas a los objetos quietos o a un animal en movimiento debiendo dar al objeto en medio y al animal en el centro del cuerpo.

Los hombres del pueblo, los macehuales, cazaban para comer, para comerciar con las pieles de los animales y también algunas veces cazaban por diversión.

Su forma de cazar, en honor de Mixcoatl Comaxtli - - dios de la caza, era la siguientes: se iniciaba en el amanecer del día de la fiesta, todos los cazadores salían a cazar a la montaña, la rodeaban y poco a poco iban subiendo, - - - haciendo que los animales huyeran hacia arriba en donde se-- rían acorralados todos y muertos. Los hombres cortaban la - cabeza de los animales cazados y la llevaban consigo a sus - casas y a sus pueblos.

TLACHTLI IN XOCHITLALI.

En Teotihuacán se jugo por vez primera sobre el campo florido. Lo jugaron los hombres, los sacerdotes, para so-- laz de los dioses.

Los hombres que lo jugaban, formaban dos grupos, cada uno trataría de vencer al otro, de mostrar su habilidad, - su destreza para llevar la pelota; los sacerdotes ancianos - observarían el juego, ellos pondrían las marcas que irían se-- ñalando cuál grupo era más diestro.

Los que jugaban usaban un bastón de madera labrada - y pintada con brillantes colores; con el bastón tratarían de llevar la pelota sin tocarla con las manos ni los pies, lige-- ra, de piel de leopardo rellena de fibra de maguey seca, no-- pesaba.

Austeras ceremonias precedían al juego. La pelota, - los bastones y divisas eran colocadas desde el día anterior - al pie de los altares a Quetzalcóatl y Tezca tlipoca. Los - jugadores oraban y ofrecían su posible triunfo a los dioses.

Todo habría de iniciarse con una ceremonio a los dios-- ses; los Teponaxtli, Huéhuatl, flautas y caracoles comenza-- ban a sonar. Los jugadores aparecían en el campo; la pelota quedaba al centro, entre los dos grupos de jugadores. A una señal, la pelota era movida por los bastones, cada grupo de-- jugadores trataba de llevarla al extremo opuesto. Los juga-- dores no corrían, sus movimientos eran ágiles, como si danza-- ran. Hacían correr la pelota hasta llevarla al término del-- lado contrario para hacerla pasar entre lá señal puesta; al-- lograrlo, se ponía una marca para el grupo que llevó la pelo-- ta. Cuando terminaba el juego, se veía cuál de los dos gru--

pos había logrado mayor número de marcas, el que tuviera mayor número de ellas era el vencedor.

Los del grupo ganador eran premiados con honores y ocupaban un lugar de distinción entre los hombres; habían recibido el favor de los dioses. Les servían abundantes comidas y les daban mantas y joyas por su destreza en el juego.

Durante el juego, y al concluir este, los macehuales gritaban a sus jugadores, también cantaban; todos llevaban ramos de flores para cubrir el camino por donde habrían de pasar los vencedores.

PAINANIME.

Los hombres que eran veloces al correr, eran reverenciados como dioses sobre la tierra. Eran los Painani, los corredores que al morir eran honrados como Painan, el dios mensajero de Huitzilopochtli.

Los Painani eran preparados para ser ágiles, rápidos en andar en llevar las cosas, los mensajes: desde niños se les enseñaba a correr a ir veloces.

Cada año se hacían competencias entre los más rápidos. Los vencedores, vendrían a encarnar a Painan.

Estos hombres eran considerados los elegidos para la misión de llevar los mensajes propios del dios Huitzilopochtli a los hombres.

Los hombres que desde pequeños eran preferidos, corrían en el campo, sobre los cerros de manera que llegaran a ser los mejores.

Los corredores también informaban de las actividades de los pueblos enemigos, de cuando éstos se preparaban para la guerra, de ésta manera evitaban ser sorprendidos.

Los Painani estaban siempre listos para salir como mensajeros del dios de la guerra.

Cuando Painan era muerto, los sacerdotes del dios -- Painan hacían una procesión larga y todos iban corriendo. Esto representaba la prisa que muchas veces era necesaria para resistir a los enemigos.

Es importante destacar que en el México Prehispánico se dió comienzo a las actividades que podríamos llamar deportivas especialmente las que les proporcionaban alimento y defensa o ataque, y que todos contenían un profundo significado religioso o algún simbolismo sagrado.

Es tal vez, el juego de pelota la actividad de más - importancia y de mayor práctica, de las actividades de diversión. Su difusión fué muy amplia, por los restos arqueológicos de campos destinados a ese juego; lo practicaban muchas tribus de México.

El lugar de origen del juego de pelota puede ser la zona Olmeca que surgió al norte de Tabasco y sur de Veracruz, pues siendo "el país del Hule", materia de que se componía la pelota, es lógico pensar que fue allí donde fuera inventado y llevado más tarde a los demás lugares. Otros creen que fué en la Zona Maya donde nació.

Como conclusión podemos decir que el juego de pelota fue el más popular y de mayor relevancia, y que existieron: - el juego de pelota Nahuatl; el juego de pelota Mexica; el juego de pelota tolteca; el juego de pelota Maya; el juego de pelota Olmeca, y el juego de pelota Zapoteca. Aunque todos tenían un significado algo diferente todos coincidían en que era ofrecido a sus dioses.

Aunque los anteriores juegos no pueden ser considerados como deportes, según la concepción moderna, si son la base para entender la aparición de las actividades deportivas entendidas actualmente como tales; ya no tienen ahora ese -- significado religioso.

Como en la mayoría de los países, el deporte en México surgió en una forma espontánea, sin otra finalidad que la recreativa, pero se desarrolló y proyectó posteriormente, -- gracias a la inquietud de algunos jóvenes que deseaban practicar las actividades físicas al aire libre y de quienes rompiendo con las ideas de la época se percataron que el deporte no era "un pasatiempo para desocupados" ni una actividad reñida con la educación o la religión, como afirmaban los -- educadores de fines del siglo pasado.

En el año de 1900 durante el Gobierno del General -- Porfirio Díaz se consideraba a los deportistas como "maromeros de Circo".

Los científicos y educadores de la época consideraban que las actividades físicas o recreativas perjudicaban -- el desarrollo mental de los deportistas, motivo por el que -- en los programas educacionales no figuraba la enseñanza o -- práctica de Educación Física o deportiva.

Fuó así que espectáculos de gimnasia, lucha grecorromana, gimnasia en las barras fijas, combates de boxeo eran -- considerados como actividades circenses.

En aquella lejana época, el boxeo era considerado como actividad fuera de la Ley. Los aficionados al boxeo tenían que realizar sus exhibiciones o combates en locales "secr^etos" para no ser detenidos por las autoridades policíacas.

Fueron hijos de familias adineradas, enviados a Europa y a Estados Unidos para estudiar en las Universidades extranjeras, quienes al regresar al país introdujeron las prácticas de diversos deportes en los círculos sociales que frecuentaban. Por imitación los muchachos de la clase media o de escasas posibilidades económicas que no contaban con los implementos deportivos, tenían que conformarse con presenciar las exhibiciones.

En aquella época, los balones, las pelotas de tenis, raquetas, bates, manoplas, guantes para boxear y demás implementos deportivos se importaban del extranjero por lo que solamente podían adquirirlos clubes o personas pudientes.

Inmigrantes procedentes de España, Francia, Inglaterra, Alemania y Estados Unidos que venían en busca de trabajo en las fábricas o negociaciones propiedad de sus conciudadanos que eran también aficionados al deporte se integraron a los clubes sociales de sus colonias.

Sin aquellos entusiastas jóvenes, aficionados al deporte, que lo introdujeron e impulsaron, hasta conseguir que su práctica fuera considerada como una actividad recreativa, saludable para la juventud y bien vista por las autoridades educativas, no hubiera sido factible que el deporte Mexicano alcanzara, al correr de los años, la gran proyección internacional que propició la realización de los Primeros Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe en la Ciudad de México en 1924 y la celebración de los fabulosos Juegos de la XIX Olimpiada en 1968.

Tal y como se inició la práctica del deporte en la Ciudad de México, en las principales capitales de provincia, los jóvenes fundaron sus clubes. Se multiplicaron los deportistas y aparecieron también organizaciones y dirigentes entusiastas, que se empeñaban en realizar una labor más completa y formal.

En Guadalajara, los clubes Atlas y Guadalajara impulsaron el fútbol, el basquetbol y el tenis.

En Puebla, el Colegio Metodista que contaba con gimnasio y patios pavimentados, impulsaron la gimnasia, el basquetbol y el atletismo. Al mismo tiempo, instituciones comerciales de Puebla que deseaban dar a sus empleados diversiones sanas, organizaban eventos de atletismo y fútbol, que dirigían profesionistas que habían hecho estudios en el ex-

tranjero. En Veracruz, principal puerto marítimo y en Mérida, llegaron jugadores de beisbol, provistos de bates, manoplas y pelotas. El impacto fue absoluto y pronto se difundió este deporte entre los jacarandosos jarochos y meridanos. En Chihuahua, los estudiantes que regresaban de Estados Unidos, promovieron el basquetbol y el beisbol, especialidades en las que los Chihuahuenses se han distinguido desde hace muchos años y conquistado campeonatos nacionales. Los equipos representativos de Chihuahua "Dorados" y "Adelitas" son famosos por la gran calidad técnica que muestran en los campeonatos nacionales.

Procedentes de Inglaterra llegaron a Pachuca Hgo., - técnicos que venían a trabajar en las minas de oro y plata, - que estaban en bonanza. Entre su equipaje trajeron varias - pelotas de futbol. Pronto comenzaron a jugar con sus compañeros a quienes les enseñaron la técnica inglesa del futbol - que, para la época, era avanzada. Con el tiempo, el equipo de los mienros, "Pachuca" fue uno de los mejores que participaban en los torneos que se realizaban en el campo de una víñateria ubicada en la avenida Chapultepec, muy cerca en donde se encuentra, en la actualidad, el Edificio de la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

La Ciudad de México de principio del corriente siglo era muy pequeña en extensión y en número de habitantes que gozaban de excelente clima. El cercano lago de Texcoco regulaba la temperatura, y era, a la vez, lugar de paseo para los capitalinos.

Nuestra hermosa capital, a la que el baron Alejandro Von Humblodt llamo: "Ciudad de los Palacios" estaba poblada por cerca de 250 000 Habitantes.

Para fortuna de los deportistas, aquella gran "Ciudad de los palacios" no estaba totalmente urbanizada. Entre colonia y colonia y aun entre manzanas había grandes extensiones de terrenos baldíos en los que los futbolistas y beisbolistas podían improvisar sus canchas.

Circundando a la ciudad se encontraban pequeños poblados, el bosque de Chapultepec y parajes arbolados cruzados por riachuelos a donde acudían los habitantes de la capital en días festivos a pasear o hacer un "día de campo".

En esa acogedora capital, los deportistas invadieron los llanos. A lo largo de la calzada de la Teja y del Paseo de la Reforma, en un inmenso terreno llano limitado por lo que hoy son las avenidas Villalongin, Melchor Ocampo, se reunían los domingos y días de asueto centenares de equipos de futbol y beisbol a disputar los encuentros concertados por sus capitanes.

Así se iniciaron las actividades deportivas de aficionados, aunque un poco desorganizadas porque no existían asociaciones que agruparan a tan gran número de deportistas.

2.- Organizaciones Deportivas

El desarrollo permanente del país, consecuencia del avance científico, cultural y tecnológico, interno y externo genera requerimientos cada vez mayores desde el punto de vista técnico y profesional en todos los renglones que influyen en la administración, organización y conducción del deporte; la complejidad existente en todo tipo de actividades deportivas y de los servicios que recibe, hace urgentemente necesaria la participación de profesionales que dominen científica y técnicamente cada una de las especialidades del deporte.

A todo esto debemos agregar las demandas de práctica deportiva en diversos niveles cuyo incremento anual tiene -- magnitudes incalculables, producto del crecimiento demográfico, de promociones por conducto de los medios masivos de comunicación y de la participación escolar que el propio desarrollo genera como un complemento natural de la educación.

Se aunan a este fenómeno de carácter social, diferentes corrientes de opinión que convergen en las instituciones que tienen injerencia en el deporte, tomando como debate el papel que les corresponde jugar a cada una de éstas, en los cambios de estructura que provoca lo que se supone debiera ser un avance permanente.

La importancia que en los últimos años se le ha reconocido al deporte, a sido por propio derecho, obliga a quienes tienen en sus manos la conducción de la política deportiva a responsabilizarse y ofrecer programas acompañados de medios que feliciten su aplicación, adaptados al ambiente social.

Frente a estos fenómenos se presentan factores de orden económico, de requerimientos físicos y personales para cumplir las actividades de las instituciones correspondientes. La adquisición y distribución de recursos económicos para enfrentarse a las demandas de la práctica deportiva en los niveles óptimos, es un tema que obligadamente requiere un permanente estudio y una planeación adecuada.

Papel de primera importancia debe tener el de la formación de personal profesional de alto nivel así como el más modesto personal para deportivo, indispensable en la participación activa de la planeación, administración, supervisión, evaluación y desarrollo del deporte nacional.

No es posible dejar de considerar las limitaciones - de estructura, el orden de prioridades que la sociedad y el estado imponen con el objeto de atender las necesidades que provocan los movimientos sociales y como consecuencia la actividad deportiva que en su permanente movilidad sería inconveniente tratar de frenar.

Los problemas de orden social, económico y político: la participación honesta en la capacidad de financiamiento - por parte del sector público y de aquellos organismos que en una u otra forma participan en las actividades deportivas; - la formulación de esquemas que tiendan a permitir posibilidades de captación de recursos para la acción del deporte, son sin duda prioridades que deben tomarse en consideración.

Todo esto nos obliga a enfocar la estructura que -- guarda el deporte nacional.

EDUCACION FISICA

Cuando hablamos de la educación física y del deporte en México, debemos referirnos a la parte fundamental de la - educación del hombre.

Por mandato del Artículo Tercero Constitucional, - - cuando se refiere a la educación que imparta el Estado, ordena que ésta, tenderá a desarrollar armónicamente todas las - facultades del ser humano y determina el surgimiento de di- - versas organizaciones que encabeza la Secretaría de Educa- - ción, para llevar a la población, educación física y deporte, como medios de la conservación de la salud y el vigor físico.

Aún cuando el avance de la especialidad no va parale- lo al desarrollo educacional, social y económico, es notoria la preocupación gubernamental y de la iniciativa privada en la formulación y aplicación de programas.

Los años 30 fueron determinantes en el inicio de la - consolidación de la estructura básica de la educación física y del deporte en México al formarse la Confederación Deportiva Mexicana y la Dirección General de Educación Física de la Secretaría de Educación Pública.

CONSIDERANDO:

1.- Que la constitución de grupos debidamente coordi- nados capaces de realizar todas las funciones de lo que se - desea promover, aplicar y desarrollar con objetivos y planes debidamente trazados y siguiendo cada uno de los puntos que - lo proyectan.

2.- Que la formulación de estos proyectos obligo a la prevención, planificación y organización como resultado de la integración armónica de los elementos que lo constituyen.

3.- Que los recursos ambientales, materiales, humanos y jurídicos significan en la organización deportiva, un gran porcentaje en el logro de los objetivos.

Por lo anterior, su organización se conforma de la siguiente manera:

- a) La educación física y deportiva escolar.
- b) La práctica del deporte como actividad extra escolar con fines recreativos, competitivos y de rehabilitación.

Su promoción tiene como columna vertebral en su desarrollo:

El gobierno federal.
 Los gobiernos estatales y municipales.
 Instituciones sociales.
 Iniciativa privada.

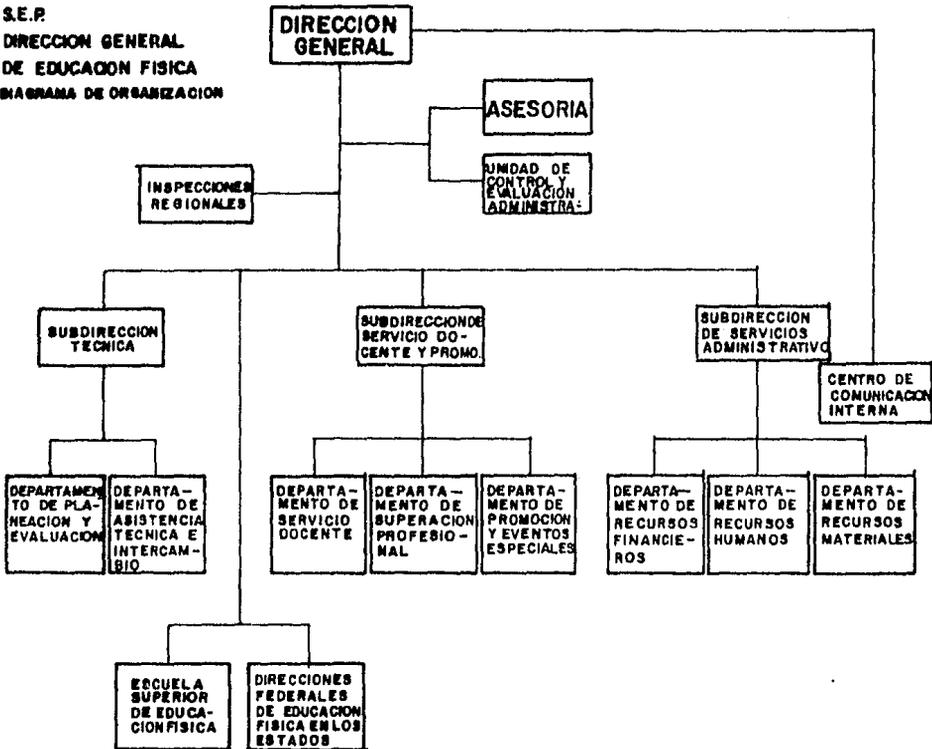
La práctica de la educación física escolar es reglamentada, dirigida y controlada exclusivamente por la Secretaría de Educación Pública a través de la Dirección General de Educación Física y de los Gobiernos de los Estados, en los diferentes niveles de enseñanza y con el siguiente objetivo:

"Impartir y promover la educación física, el deporte y recreación escolar y la educación psicomotriz para contribuir, junto con el desarrollo intelectual, emocional y de adaptación social, a la formación integral del educando.

- 1) Preescolar.
- 2) Primaria.
- 3) Secundaria.
- 4) Educación Media Superior.
- 5) Escuelas Formadoras de Docentes.
- 6) Educación Superior.

De lo anterior concluimos que la Dirección General de Educación Física, tiene como norma categorica atender los servicios y la docencia de la especialidad; administrando, planificando, orientando, promoviendo, controlando, supervisando, dirigiendo, programando y evaluando la educación física en todos los niveles educativos.

S.E.P.
 DIRECCION GENERAL
 DE EDUCACION FISICA
 DIAGRAMA DE ORGANIZACION



CONFEDERACION DEPORTIVA MEXICANA

El 22 de Julio de 1933 en el Salón de Cabildos del antiguo Palacio Municipal de ésta Ciudad de México, a iniciativa del C. Gral. de División Abelardo L. Rodríguez, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, por voluntad de los deportistas de la Nación Mexicana y puesto el ideal en la integración de una raza fuerte cuyos músculos --pregonan su vigor, se acordó constituir la Confederación Deportiva Mexicana, que desde esa fecha irfa a ser anexo de --unión y motor del Atletismo Mexicano se levantó el acta de --constancia que firmaron los Delegados del Consejo Nacional --de Cultura Ffsica.

En el devenir del tiempo ésta agrupación fué obteniendo paso a paso el reconocimiento institucional como organismo representativo del deporte organizado, es decir, deporte federado.

Es en el mes de Agosto de 1953 cuando fortalecido se celebró en instrumento público el Contrato Asociación Civil para representar legítimamente y ante las diversas autoridades a las respectivas Federaciones y Asociaciones en función de Federación. Así ante la fe del Notario Público No. 61 en ejercicio en el Distrito Federal, Lic. Eduardo del Valle se plasmaron los objetivos de la Confederación Deportiva Mexicana, A. C., cuyo objetivo social será: El de encauzar la organización del deporte nacional, procurar su unificación a través de las Federaciones y tener como fin básico de sus actividades, la elevación moral, cultural y ffsica de los deportistas de todas las clases sociales.

Es una organización civil subsidiada por el Gobierno de la República que se encarga de promover las actividades deportivas de la nación por conducto de las Federaciones Nacionales y Organismos que se interesen en este tipo de actividades.

La Confederación Deportiva Mexicana basa su vigencia en ordenamientos legales que comprenden normas esencialmente educativas.

Las Federaciones Nacionales determinan la administración deportiva, reglamentando, sistematizando y formulando planes y programas propios.

Establece las bases para una planificación integrada y unificada que tiene forma específica, para una función de control, pero delegando facultades y descentralizando los servicios.

Investiga permanentemente la actualización de sistemas y métodos para mejorar la aplicación del deporte, contra la programas y formula calendarios de competencia. Cuenta con un representante en los Estados del país y tiene a su cargo la capacitación y control de atletas, jueces y árbitros.

Observa y se mantiene actualizada sobre tiempos, marcas y records. Integra con estudios de expansión y desarrollo y aprovecha recursos de ingeniería, metodología y pedagogía para la mejor aplicación de sus actividades y programas, y regulando las diferentes asociaciones en el deporte.

Para el logro de ésta elevada misión, la Confederación Deportiva Mexicana procurará:

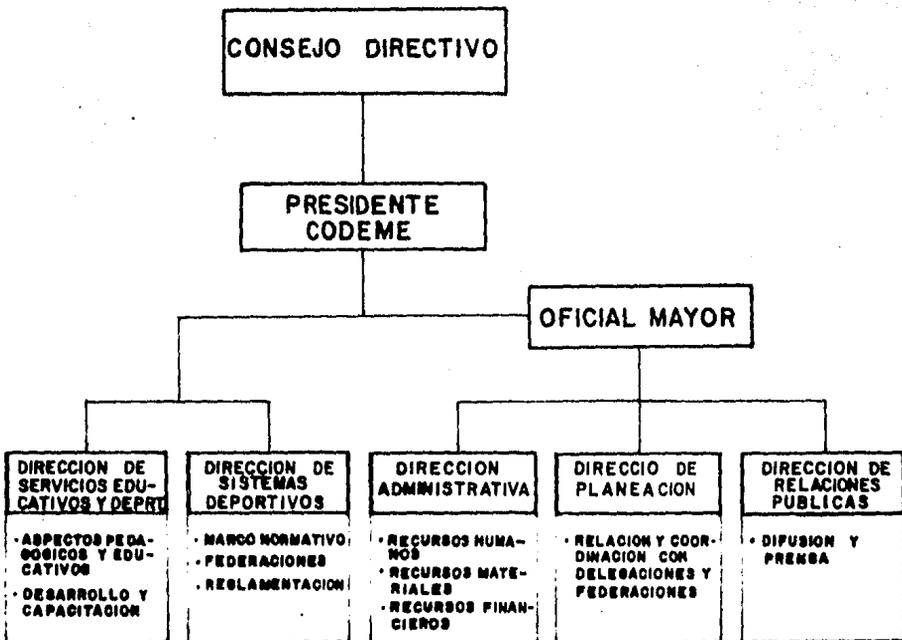
- A) Establecer relaciones de cooperación con los organismos oficiales, federales o estatales, encargados de la educación física, para en esa forma lograr una coordinación educativa que permita realizar una labor uniforme y constante dentro del plan general de sus actividades.
- B) Crear la unidad deportiva nacional a fin de que todas las actividades deportivas en el territorio de la República Mexicana, estén regidas por los Estatutos y Reglamentos de la Confederación Deportiva Mexicana y los de sus federaciones afiliadas.
- C) Delinear, autorizar y hacer cumplir los Estatutos de las Federaciones Nacionales.
- D) Cooperar en toda clase de competencias autorizadas y organizadas por las Federaciones. Autorizar la participación de los deportistas mexicanos en torneos o campeonatos internacionales bajo la responsabilidad directa de ésta Confederación y de las Federaciones que la integran. Obtener la responsabilidad y control de las pruebas de selección nacional para los Juegos Olímpicos, Panamericanos, Centroamericanos y del Caribe y todos aquellos de carácter Internacional que se presenten.
- E) Estudiar y seleccionar los métodos más adecuados para mejorar la condición física, moral y cultural de toda clase de individuos y con ello lograr su participación en actividades deportivas, que lleven a cabo las agrupaciones afiliadas a la Confederación Deportiva Mexicana.

- F) Que las autoridades federales, estatales y municipales, construyan instalaciones para la práctica de los deportes en distintas regiones del país, siempre con las orientaciones de la Confederación Deportiva Mexicana, Federaciones Nacionales o Asociaciones Estatales.
- G) Establecer y mantener relaciones con las Federaciones Internacionales de los diferentes deportes, en representación de las Federaciones Mexicanas.
- H) Confeccionar un calendario anual correspondiente a todas y cada una de las actividades de las Federaciones Nacionales.
- I) Cooperar con el Comité Olímpico Mexicano, acreditando ante este organismo un delegado por cada Federación Mexicana, y prestar además, toda aquella colaboración que le fuere demandada por el propio Comité.
- J) Crear un cuerpo de marcas, que lleve una completa estadística de las mismas, impuestas en las competencias nacionales e internacionales.
- K) Velar a fin de que los principios de ética deportiva, sean respetados íntegramente por las Federaciones y Asociaciones afiliadas, organismos afines y personas, todos miembros de la Confederación Deportiva Mexicana.
- L) La adquisición de bienes muebles e inmuebles que sean estrictamente necesarios o indispensables para el desarrollo del objeto ya señalado.

Concluimos que la Confederación Deportiva Mexicana fomenta y promueve el deporte en todo el país entre todas las clases sociales, unifica, dictamina, programa, y coordina esfuerzos y los proyecta internacionalmente por conducto del Comité Olímpico Mexicano.

Su principal objetivo es mejorar la vida del hombre, hacerlo más sano, más fuerte, con hábitos de conducta superada y tiende a desarrollarlo de conformidad con el avance nacional.

ORGANIGRAMA DE LA CONFEDERACION DEPORTIVA MEXICANA



COMITE OLIMPICO MEXICANO

El Comité Olimpico Mexicano fue constituido como Asociación Civil, con aprobación y reconocimiento del Comité Olimpico Internacional, sin propósitos de lucro, es fundado el 23 de abril de 1923 y reconocido en noviembre de 1923.

Promueve actividades pedagógicas con especialistas - de reconocido prestigio mundial, organizandolas en diferentes partes del país.

Coordina sus actividades con la Confederación Deportiva Mexicana a través de las federaciones nacionales, asisténdolas técnica y económicamente.

Las funciones que desempeña el Comité Olimpico Mexicano son:

- Desarrollar y proteger el movimiento olimpico y el deporte de aficionados en forma permanente. - Autónoma, sin nexos reciales, políticos, ni religiosos y respetando y hacer respetar el concepto de aficionado.
- Responsabilizarse de llevar a cabo las instrucciones emanadas del Comité Olimpico Internacional.
- Colaborar con la Confederación Deportiva Mexicana en todos los asuntos internacionales.
- Mantener en contacto estrecho con todas las federaciones deportivas, nacionales e internacionales.
- Asumir una función permanente de consejero de todos los atletas del país.

La formación e historia del Comité Olimpico Mexicano.- Aún cuando Miguel de Béistegut fue nombrado miembro del Comité Olimpico Internacional para México en 1901, en la nación mexicana se mostro poco o ningún interes en el movimiento olimpico hasta la celebración de la VIII Olimpiada en París. Sin embargo, estimulados por la visita del Conde de Baillet-Lotour y los nombramientos del Márquez de Guadalupe y de Jorge Gómez de Parada como miembros del Comité Olimpico Internacional en 1924. Los deportistas mexicanos empezaron a interesarse enormemente por el olimpismo.

"México esta desprovisto de toda organización deportiva, a tal punto que ha tenido que reunir a varios hombres dedicados, que serán los fundadores del Comité Mexicano y cuya primera preocupación será obtener que cada grupo deportivo esté regido por un comité directivo", leemos en un infor-

me presentado por el futuro presidente del Comité Olímpico - Internacional, Conde de Baillet-Latour a su regreso a Europa.

Así, el 23 de abril de 1923, reunidos por el deseo - común de hacer participar a los deportistas mexicanos en los VII juegos olímpicos, varias importantes personalidades crearon el Comité Olímpico Mexicano.

Entre los fundadores mencionaremos a Carlos B. de Zetina, que asumió la primera presidencia hasta su muerte, Rosendo Arnaiz, Jose F. Escobar, Manuel Aguilar Herrera, Juan-Snyder un eficaz secretario general, Emilio Ahumada, Eduardo Rodríguez y Tirso Hernández quien sucedió a Carlos B. Zetina y dirigió el Comité Olímpico Mexicano por casi 25 años.

Los primeros Juegos Centroamericanos y del Caribe se llevaron a cabo en 1926 en México. Historicamente se trata de los juegos regionales más antiguos patrocinados por el Comité Olímpico Internacional. Si la idea fue del Conde Baillet-Latour, el joven Comité Olímpico Mexicano supo materializarlo.

En 1951 el presidente del Comité Olímpico Internacional, J. Sigfrid Edstrom, visitó México y fue recibido por -- Marte R. Gómez, su colega en el Comité Olímpico Internacional desde 1934, y por un fogoso, entusiasta y ambicioso dirigente deportivo, reciente sucesor del Gral. Tirso Hernández en la presidencia del Comité Olímpico Mexicano, el Gral. José de J. Clarck. Hombre de ideas y acciones el Gral. Clarck iba a convertir a México en una de las más importantes naciones olímpicas mientras trataba de extender el olimpismo y la solidaridad olímpica en todo el continente. En 1954. -- México organizó los VII Juegos Centroamericanos y del Caribe. El presidente del Comité Olímpico Internacional Avery Brundage estuvo presente y escribió en la revista olímpica: "Estos juegos fueron la primera manifestación internacional en el magnífico nuevo estadio de México, uno de los más bellos del mundo. Esta ubicado en el centro de la esplanada de Ciudad Universitaria que aloja a la Universidad más antigua del hemisferio occidental". El año siguiente, por los segundos juegos panamericanos, la organización mexicana se hace nuevamente merecedora de todos los elogios.

Es así que el Comité Olímpico Internacional arriesga ba poco al atribuirle la celebración de la XIX Olimpiada a México.

El Comité Organizador supo hacer frente a sus enormes obligaciones en relación con el gran prestigio de los -- juegos. El presidente del Comité Organizador Sr. Pedro Ramirez Vazquez, es elegido Miembro del Comité Olímpico Internacional en 1972. El Dr. Eduardo, después de muchos --

años de ser miembro influyente de la Comisión Médica del Comité Olímpico Internacional paso también a ser miembro del - Comité Olímpico Internacional 2 años más tarde. La experiencia adquirida por estos dirigentes, el valor de las instalaciones y la hospitalidad del pueblo mexicano el que se le -- confiara en último momento la organización de los juegos panamericanos de 1975, planeados inicialmente para celebrarse en Santiago de Chile y posteriormente en Sao Paulo. Estos - juegos fueron realizados bajo la dirección del nuevo presidente del Comité Olímpico Mexicano Sr. Mario Vázquez Raña.

Los sucesivos presidentes del Comité Olímpico Mexicano:

1923-1927	Carlos B. de Zetina.
1927-1951	Gral. Tirso Hernandez.
1951-1955	Gral. José de J. Clarck Flores.
1955-1959	Marte R. Gómez.
1959-1966	Gral. José de J. Clarck Flores.
1966-1972	Josue Saenz.
1972-1974	Arq. Pedro Rámirez Vázquez.
Desde 1974	Mario Vázquez Raña.

Los miembros del Comité Olímpico Internacional para México:

1. Miguel de Beistegui, de 1901 hasta su muerte en 1931.
2. Carlos Rincon Gallardo, Marquez de Guadalupe, de 1923 a 1924 fecha en que renunció.
3. Jorge Gómez de Parada, de 1924 a 1927 fecha en que renunció.
4. Dr. Moises Saenz, de 1928 a 1932 fecha en que renunció.
5. Marte Rodolfo Gómez, desde 1934 hasta su fallecimiento en 1973.
6. Gral. José de Jesus Clarck Flores, desde 1952 -- hasta su fallecimiento en 1971, miembro de la Comisión Ejecutiva de 1963 a 1971 vicepresidente -- del Comité Olímpico Internacional de 1966 a 1970
7. Pedro Rámirez Vázquez a partir de 1972.
8. Dr. Eduardo Hay a partir de 1974.

La organización del Comité Olímpico Mexicano está -- formada de la siguiente forma:

Composición: El Comité Olimpico Mexicano incluye a los miembros del Comité Olimpico Internacional para México (ex-oficio), a los miembros permanentes elegidos por la asamblea general, a los miembros temporales delegados por las federaciones nacionales y a los miembros honorarios y eméritos.

La Asamblea General: Autoridad Suprema, incluye a todos los miembros del Comité Olimpico Mexicano. Se reune una vez al año y puede ser convocada para asamblea extraordinaria.

El Comité Ejecutivo: Elegido por la Asamblea General por un periodo de 4 años durante 6 meses que siguen a la clausura de los Juegos Olimpicos, el Comité Ejecutivo se compone de 1 presidente, 2 vicepresidentes, 1 secretario, 1 secretario auxiliar, 1 tesorero y 3 vocales.

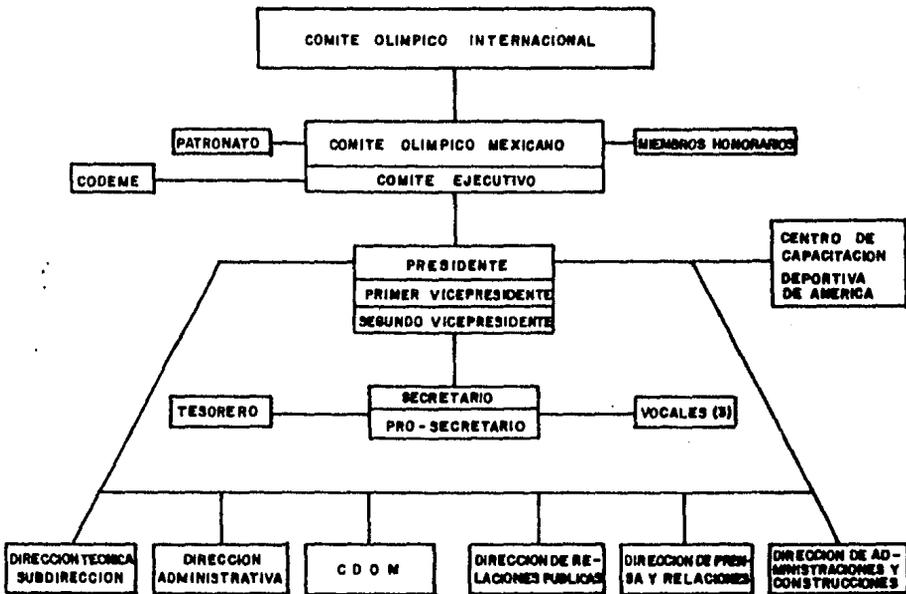
Financiamiento del Comité Olimpico Mexicano: Este financiamiento está asegurado por diversos ingresos, entre ellos una subvención del gobierno federal.

Miembros del Comité Ejecutivo Actual: P.T: Sr. Mario Vázquez Raña; Vicepresidente: Sr. Javier Ostos Mora; Secretario General: Guillermo Montoya Sánchez; Secretario Adjunto: Sr. Joaquin Badillo Sandoval; Tesorero: Ing. Jorge Padilla Irigoyen; Ms: Sr. Aaron Saenz Jr, Sr. Gastón Barahona Streber, Comandante Guillermo Lacy López; M ex-oficio: Sr. Pedro Ramírez Vázquez y Dr. Eduardo Hay, miembros del Comité Olimpico Internacional.

El Estado Mexicano siempre ha sentido una profunda preocupación por la superación deportiva en todos sus niveles, económicos, políticos y sociales, por lo que incrementa a todo lo largo y ancho del país el deporte en general, procurando que éste se lleve a cabo con el objeto de que la juventud esté sana física y espiritualmente; aportando ayuda económica para todas las manifestaciones del deporte por medio de los organismos correspondientes.

Concluimos que el Comité Olimpico Mexicano, es el organismo superior en el país que a nivel internacional promueve y anexa el deporte de aficionados al círculo de competencia de alto rendimiento.

ORGANIGRAMA DEL COMITE OLIMPICO MEXICANO



SUBSECRETARIA DEL DEPORTE

Por decreto presidencial del 4 de junio de 1976 espedido en la Ciudad de México y publicado el 7 de junio de 1976 en el Diario Oficial de la Federación, se crea el Instituto Nacional del Deporte como órgano público descentralizado con personalidad y patrimonio propio. Constituyendo el Órgano Central del Deporte Mexicano. Está encargado de coordinar las actividades deportivas de las instituciones públicas y privadas, cuyo objetivo es promover el mejoramiento físico y moral de los mexicanos a través del deporte.

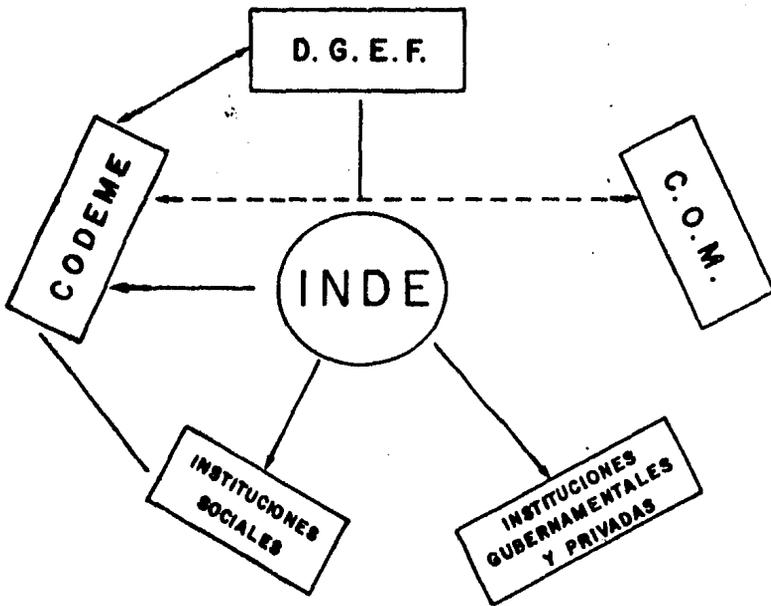
A su creación El Instituto promovió el deporte como una actividad que debiera estar al alcance de todos; se iniciaron los primeros pasos para coordinar las tareas bajo normas nacionales y un programa que cubriera el calendario deportivo del país.

Cumplida satisfactoriamente la etapa de institucionalizar el deporte mexicano y, ante la creciente importancia que adquiere la práctica del deporte y la educación física y con el fin de coordinar éstos, a niveles más elevados en la jerarquía de las instituciones nacionales, el gobierno de la república, creó la Subsecretaría del Deporte, sustituyendo en funciones al Instituto Nacional del Deporte.

La Subsecretaría del Deporte creada por el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, el 20 de Enero de 1981, de acuerdo a la reestructuración orgánica de la Secretaría de Educación Pública, es un organismo eminentemente normativo, que tiene como metas superiores: planea, programa, organiza, dirige, controla y evalúa el funcionamiento de las unidades administrativas que dependen de ella, siguiendo la indicación y aprobación precisa del secretario de Educación Pública; y siempre, de acuerdo con el titular del ramo educativo, es su responsabilidad expresar la buena marcha y conducción de los estudios y proyectos que se elaboran en las unidades a su cargo, así como la formulación de los proyectos y leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes de su competencia.

La Subsecretaría del Deporte, tiene a su cargo la proposición previo estudio respectivo, de las medidas adecuadas para mejorar las condiciones generales y particulares del área de su dominio, así como la facultad necesaria para la reorganización pertinente en el entendido exacto de mejorar, fomentar, administrar y desarrollar la educación física y el deporte no profesional en México; por tanto, es tarea fundamental de la misma, proponer objetivos, planes y programas unidos a sus respectivos proyectos y presupuestos para el cumplimiento de las funciones para las que fue creada; de esta manera, el control y evaluación del cumplimiento de las normas, políticas, planes y programas, es la función y razón primordial de su existencia.

ESTRUCTURA DEL DEPORTE EN MEXICO



DEPORTE RECREATIVO

Aún cuando en forma intencionada, se confunden los términos Deporte Recreativo y deporte de competencia por razones políticas o de publicidad corresponden a las instituciones de carácter social (gubernamentales o privadas) otorgar a la población, actividades deportivas con fines de salud, recreación y rehabilitación.

Esto determina que instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, el Consejo de Recursos para la Atención de la Juventud, la Asociación Cristiana de Jóvenes, las Secretarías de Estado, sindicatos y empresas comerciales o industriales desarrollen programas de orientación y promoción de diversas actividades deportivas, como parte de las obligaciones que tienen con sus trabajadores y derechos habientes en el campo de la salud y la protección familiar.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El Instituto Mexicano del Seguro Social es un organismo descentralizado del Gobierno Federal que tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la producción de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo de los mexicanos *

Concebida de ésta manera, la seguridad social se define como un proceso integral cuyo objetivo fundamental consiste en proporcionar los mecanismos para el desarrollo de las potencialidades humanas en todas sus facetas y en todos sus niveles.

Las actividades deportivas de la Jefatura de Servicios de Prestaciones Sociales se iniciaron en el sexenio 1940-1946 durante la gestión como Presidente de la República del C. General Manuel Avila Camacho y como Director del Instituto Mexicano del Seguro Social a el Lic. Ignacio García Tellez, donde surgió el primer programa social, cultural y recreativo con la organización de ligas deportivas de beisbol, futbol y basquetbol para trabajadores del Instituto. En (1955-1956) se fundaron las Casas de la Asegurada, lo cual dió origen a la creación de los Clubes Infantiles y Juveniles en 1958.

Posteriormente en 1972 se integró la Oficina Nacional de Educación Física, Deportes y Recreación, debido al incremento de la población deportiva y a la necesidad de establecer principios técnicos de organización y administración del trabajo.

La permanente necesidad de superar los logros obtenidos, marco una nueva etapa al instituirse por acuerdo superior, la Confrontación Deportiva Nacional del Instituto Mexicano del Seguro Social en 1973, realizando actividades deportivas a través de la Jefatura de Servicios de Prestaciones Sociales en cumplimiento al Título Cuarto, Capítulo I, Artículo 234 y Fracción IV de la Ley del Seguro Social la cuál señala: "Las prestaciones sociales serán proporcionadas mediante programas de promoción de la salud y el impulso y desarrollo de las actividades culturales y deportivas y en general todas aquellas tendientes a lograr la mejor ocupación del tiempo libre".

Con fundamento en la concepción de las Prestaciones Sociales para los trabajadores y sus familiares, no solamente como la relación directa al incremento del salario real, sino además como la serie de actividades que tienden a mejorar las condiciones de vida del trabajador, se realizaron importantes erogaciones en la construcción de Unidades Deportivas y Centros de Bienestar Familiar con la finalidad de ofrecer más y mejores programas de desarrollo social.

El crecimiento de la población participante con estas acciones, determino la necesidad de ajustar la acción planificadora y conceptual de las Actividades Deportivas, en Programas y Estructuras congruentes con la realidad nacional.

Para estructurar las actividades deportivas del Instituto Mexicano del Seguro Social, partimos de la premisa -- que mientras el hombre no disponga de los elementos para superar sus limitaciones materiales y culturales, no podrá alcanzar su pleno desarrollo y productividad, el deporte, como es considerado en el Instituto Mexicano del Seguro Social, forma parte de los instrumentos para superarse.

Ante la obviedad de los beneficios de la práctica de actividades físico-deportiva los grupos sociales y las instituciones que estructuran y conforman, no pueden sino integrarla dentro de las herramientas e instrumentos utilizados para promover su desarrollo.

Esta forma de pensar, a permitido establecer un sistema sencillo de organización deportiva en el cuál se inician los niños, jóvenes y adultos en las variadas experiencias de la educación física y el deporte, se van determinando las especialidades y a través de un proceso de selección, se van conformando los deportistas en su campo.

La filosofía del deporte en el Instituto Mexicano -- del Seguro Social, tiene una razón de ser, en el estudio y solución de las necesidades del pueblo y en la firme decisión de entregarse a su servicio, como una misión fundamental de nuestra vida.

La Educación Física y el Deporte en el Instituto Mexicano del Seguro Social son factores importantes para la -- preservación de la salud del individuo y el fortalecimiento de su personalidad con un profundo sentido social, cubriendo las siguientes finalidades:

- Superar la energía biopsicosocial del niño, del -- joven y del adulto.
- Coadyuvar oportuna y progresivamente en su forma-- ción integral positivo de conducta social.
- Descubrir y canalizar el sentido de la propia vi-- da a través de la sana expresión de sus emociones y pasiones.
- Incrementar los impulsos y el dinamismo corpora-- les para desarrollar positivamente las iniciati-- vas individuales y colectivas.
- Ejercitar intensamente la voluntad, el trabajo, -- la responsabilidad y la cooperación; con base en valores universales, para lograr una mentalidad -- positiva constructiva y ganadora.

Su doctrina se orienta a: Observar constante y per-- manentemente las vivencias del individuo, así como sus inte-- racciones sociales, identificar sus motivaciones e inquietu-- des, reconocer sus proyecciones y su afán por una cabal y po-- sitiva realización, a fin de, crear, por la investigación, -- la organización y la administración, los recursos y medios -- necesarios, para disfrutar los satisfactores suficientes que permitan, con valores universales, el desenvolvimiento de la humanidad en el ámbito de salud, alegría, optimismo y bienes tar.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

En el año de 1917 es creada la oficina "Educación Física Organizada" como dependencia de la Escuela Nacional Preparatoria dando así paso a lo que pudiera ser actualmente el más remoto antecedente de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Fue justamente en 1917 cuando el Primer Jefe don Venustiano Carranza trazara un programa deportivo revolucionario, del que "hemos añadido la instrucción militar" y en el cual quedaba englobada la propia Universidad: "Considerando que la educación física es la base de toda clase de cultura, decía al Congreso Constitucionalista y que el descuido en -- que se encontraba entre nosotros era de urgente necesidad para promover la regeneración de la raza, se ha emprendido en su favor una campaña vigorosa, estimulando los ejercicios físicos de diversas clases, estableciendo campos de juego al aire libre..."

Son los estudiantes los que expresan la vida estudiantil y deporte universitario en México, pues ya a fines del siglo pasado es la presencia de la preparatoria en San Idelfonso la primera en mencionarse.

La Universidad, consciente de su responsabilidad nacional como forjadora de hombres de vanguardia de un mundo sometido a una vertiginosa mutación, ha dado pasos importantes en este aspecto ofreciendo a todos los miembros de la comunidad, cada vez mayores oportunidades de enriquecer su acervo intelectual y por tanto de realizarse en plenitud.

Este mismo camino evolutivo, en donde deben darse -- las condiciones propicias para la acción comprende no sólo la transformación de las estructuras académicas y de las posibilidades de acceso a las ciencias y a las humanidades, sino de todo aquello que coadyuve a la formación del hombre apto, activo, preparado para la vida; y en esto, la vieja frase de mente sana en cuerpo sano, no sólo sigue teniendo actualidad, sino adquiere, frente a las inconveniencias del desarrollo y las tensiones impuestas al hombre por la sociedad tecnificada, un creciente valor fundamental.

La práctica de los deportes, la cultura física, no son sólo posibilidades de distracción, sino condiciones necesarias para mantener la salud mental de los individuos y la comunidad.

La Universidad Nacional Autónoma de México, principal centro del país y uno de los pilares fundamentales de --

cambio y transformación de nuestra sociedad, considero conveniente intervenir en forma dinámica con su acción transformadora, en el sector deporte, la cultura física y la recreación, al estructurar la antigua Dirección General de Actividades Deportivas y crear el Patronato Deportivo de la Universidad Nacional Autónoma de México según acuerdos del Sr. Rector Dr. Guillermo Soberón Acevedo del 15 de octubre de 1973 y 20 de abril de 1974.

Así, se inicia, en el deporte de la Universidad Nacional Autónoma de México una nueva era cuyos logros han repercutido profundamente en el ámbito del deporte nacional.

Los objetivos que pretende alcanzar son:

- a) Planear, organizar y dirigir el desarrollo de la cultura física, deportiva y recreativa de la Universidad, fijando los objetivos, políticos, programas, horarios, procedimientos y métodos.
- b) Formular un plan integral para el desarrollo de la cultura física, deportiva y recreativa, con la participación de todos los sectores interesados de la comunidad universitaria.
- c) Desarrollar programas de promoción, enseñanza e investigación deportiva.
- d) Desarrollar programas de investigación médico-deportiva y nutricional.
- e) Determinar las necesidades presentes de instalaciones deportivas y elaborar un plan con las futuras necesidades.
- f) Coordinar la utilización óptima de todos los recursos humanos ligados directamente con las actividades deportivas y recreativas de la Universidad.

La Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas, como la Universidad misma, debe estar preparada para afrontar necesidades siempre crecientes, determinadas por el volumen de población que debe atender y por la evolución propia de la sociedad en la cuál estamos insertos. Por ello a la dependencia no se le dió una estructura acabada, rígida, que obstaculizará la adecuación a nuevas realidades.

El impulso que se da a las distintas formas deportivas no obedece a criterios autoritarios ni a disposiciones verticales, que impidan el albedrío de los universitarios, pues en esencia el deporte es el uso libre que da cada indi-

viduo a su cuerpo para procurarse placer, distracción, diversión y entrenamiento, lo cual no impide dar estímulo específico a los deportes más completos, que son beneficios para la salud del deportista y de la sociedad.

Así, la estructura del deporte en la Universidad Nacional Autónoma de México es la suficientemente sólida y flexible a la vez para dar cabida a las manifestaciones deportivas más idóneas en nuestro país, a las que por sus características económicas, culturales y aún psicológicas, están -- más acorde con el ser nacional, independientemente de que -- también tenga cabida las aficiones de gran contenido de diversión, incluso algunas sofisticadas.

De esa manera, la estructura formal de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas consta de:

- a) Subdirección de Actividades Deportivas y Recreativas. Su objetivo es el de atender las necesidades de la comunidad universitaria en general, proporcionándole un mejor desarrollo de cultura física, deportiva y recreativa, incrementando su capacidad física con su eficiencia orgánica mediante programas básicos y unificados de fortalecimiento físico.

Sus funciones son: Planear, organizar, dirigir y controlar la enseñanza a nivel deportivo y recreativo, fijando los programas, horarios y procedimientos.

Coordinar la utilización óptima de todas las instalaciones, implementos y artículos deportivos -- propiedad de la institución, de acuerdo a las necesidades existentes.

- b) Subdirección de Equipos Representativos. Su objetivo es el de desarrollar los sistemas y métodos adecuados para lograr integrar equipos representativos que alcancen verdaderamente niveles -- de competencia para la representación nacional e internacional de la Universidad.

Sus funciones son: Planear, organizar, dirigir y -- controlar el desarrollo de los equipos representativos, utilizando las técnicas físicas y deportivas más avanzadas.

Proporcionar la asistencia médica directa y los sistemas de nutrición que permitan a los equipos representativos tener la atención que se requiere en esta categoría.

- c) Subdirección Técnica de Educación y Prácticas para la salud. Su objetivo es investigar y desarrollar las técnicas y conocimientos para la superación física y mental de la comunidad universitaria.

Sus funciones son: Planear, organizar, dirigir y controlar la promoción, la enseñanza y la investigación deportiva, fijando los objetivos, políticas, programas horarios, procedimientos y costos para el desarrollo de la cultura física.

Desarrollar un programa básico y unificado de fortalecimiento físico.

Desarrollar sistemas que permitan evaluar resultados

Actualizar y difundir las técnicas y conocimientos.

Determinar las necesidades de instalaciones deportivas y elaborar un plan de acuerdo con las necesidades futuras.

Subdirección Técnica de Educación y Prácticas para la Salud. La formación de esta Subdirección es de 4 Departamentos que atienden 4 programas básicos para la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas a saber:

- a) Programa de Educación y Prácticas para la Salud.
- b) Programa de Acondicionamiento Físico Especializado.
- c) Programa de Ingeniería Deportiva.
- d) Departamento de Informática.
- d) Coordinación de Servicios Médicos. El objetivo general de esta coordinación es elevar el nivel de salud de la comunidad deportiva universitaria que a través de la aplicación de los conocimientos de la medicina del deporte.

Sus funciones son brindar atención médica en los niveles preventivos, curativos y de rehabilitación, durante la práctica y la competencia de los equipos representativos de la Universidad Nacional Autónoma de México, de los grupos universitarios que se dedican a la actividad física, así como también asiste a los pequeños integrados a la Organización Pumas.

La Coordinación de Servicios Médicos tiene también - la función de capacitar a los recursos humanos con que cuenta, así como participar en la formación de nuevos, no sólo - en el área médica o paramédica, sino en otras.

e) Coordinación de Publicaciones y Desarrollo. Los objetivos de esta coordinación son:

- 1) Diseñar mecanismos y objetivos promocionales mediante los cuales se dé a conocer dentro - de la Universidad y al exterior de la misma, las actividades deportivas, recreativas, de educación y prácticas para la salud y de cultura, que se realizan a instancias de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas.
- 2) Proyectar dentro y fuera de la institución - la imagen dinámica del deporte universitario, atendiendo a la característica de que toda - actividad deportiva constituye un complemento en el proceso formativo de los universitarios.
- 3) Estimular el interés de los universitarios - por la práctica deportiva y recreativa.
- 4) Motivar entre los distintos sectores de la - vida universitaria actitudes de simpatía y - apoyo hacia el deporte de la institución.

De acuerdo a la división de esta dependencia, el funcionamiento de sus 3 departamentos es el siguiente:

- 1) Departamento de Publicaciones. Realiza una labor informativa sobre todas las actividades de la Dirección General de Actividades - Deportivas y Recreativas a través de órganos institucionales como la GACETA-UNAM, Radio - Universidad.
- 2) Departamento de Desarrollo. Realiza una intensa labor propagandística e informativa a través del diseño y la elaboración de carteles, volantes, invitaciones, souvenirs que - van desde distintivos y calcomanías, hasta - llaveros y banderines; igualmente, es su - área de diseño artístico se elaboran en su - mayoría los trofeos que la institución otorga a los ganadores de las competencias deportivas.

- 3) Departamento de Control y Emisión. Majeja - todo el aspecto administrativo de la Coordinación de Publicaciones y Desarrollo, es decir, controla el manejo del presupuesto y -- del material, buscando optimizar los recur-- sos asignados.
- f) Coordinación de la Organización Pumitas. Esta - dependencia funciona como el enlace entre las me - sas directivas de la Organización Pumitas de ca - da uno de los deportes que cultiva la organiza-- ción, y la Dirección General de Actividades De-- portivas y Recreativas. La Coordinación tiene a su cargo todos los aspectos de técnica deportiva y recreativa que se ponen en práctica con los ni - ños, hijos o familiares de estudiantes, maestros, investigadores y trabajadores de la Universidad - Nacional Autónoma de México.
- g) Coordinación de Instalaciones. Esta dependencia tiene a su cargo el control de canchas, gimnasios, pistas y campos deportivos localizados en Ciudad Universitaria. En la Coordinación se tramitan - los permisos para utilizar esos lugares, así co - mo para los servicios médicos, de limpieza y man - tenimiento, y arbitrajes.
- h) Comisión Reestructuradora de Futbol Americano. - Fundada en 1974 para regular todas actividades - de futbol americano en la Universidad Nacional - Autónoma de México, la comisión marca las direc - trices sobre este deporte con base en procedi - mientos democráticos a través de un cuerpo cole - giado y tripartita, en el que tienen representa - ción las partes:
- 1) Administrativa: Por conducto del presidente y los vocales.
 - 2) Técnica: Por conducto de los entrenadores.
 - 3) Estudiantes: Por conducto de los jugadores.
- i) Unidad Administrativa. Su objeto es tramitar y - controlar el suministro de recursos humanos y ma - teriales necesarios para la realización de las - actividades encomendadas a la Dependencia.

Sus funciones son: Formular el anteproyecto del pre - supuesto de la dependencia. Controlar la asistencia del per - sonal que presta sus servicios en la dependencia. Tramitar-

la adquisición y controlar los bienes y/o servicios que requiera.

En sus funciones, la Unidad Administrativa divide el trabajo en las siguientes áreas:

- a) Contaduría: Donde se elabora y controla el presupuesto utilizado en la adquisición de material en general, uniformes, implementos para los gimnasios y para el pago de viajes.
- b) Personal: Esta división controla las altas y bajas del personal, así como las partidas presupuestales relativas al mismo.
- c) Transportes: Tiene a su cargo el traslado de deportistas a competencias dentro y fuera de la ciudad.
- d) Correspondencia y archivo: Acumula y tramita las distintas informaciones relativas a cada una de las subdirecciones, coordinaciones y departamentos de la Dirección General.
- e) Adquisiciones: Se encarga de las compras directas que efectúa la dependencia, de la elaboración de requisiciones y del control respectivo.
- f) Almacén: Surte del material necesario a todas las oficinas, departamentos, coordinaciones y subdirecciones.
- j) Departamento de Formación de Recursos Humanos: - El objetivo fundamental es mejorar y actualizar los conocimientos y habilidades del personal técnico-deportivo entrenadores en jefe, ayudantes de entrenadores, monitores y administrativos que intervienen en quehaceres deportivos de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Los afanes del mejoramiento y actualización de los trabajadores del deporte universitario, encuentran cauce a través de 2 sistemas de difusión:

- a) Los Cursos de Actualización.
- b) El Programa de Formación de Recursos Humanos.

Los cursos tienen como objetivo apoyar y asesorar al personal técnico y administrativo de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas en el desarrollo y re-

forzamiento de sus inquietudes profesionales. Los métodos - que se utilizan siempre conjugan la enseñanza en el aula y - la puesta en práctica inmediata de lo aprendido; igualmente - atendiendo a la realidad del deportista mexicano evitando -- caer en la perniciosa imitación de esquemas extranjeros. En términos generales, los cursos abarcan las áreas de Medicina Deportiva, Psicología, Pedagogía, Administración, Técnica De portiva e Idiomas, como actividad de apoyo.

La práctica del deporte y la educación física, propi^a cía la participación del hombre en un campo de satisfactores internos y externos, cuya función primordial es brindarle -- una real y palpable sensación de bienestar y equilibrio bio-psico-físico.

La actividad deportiva produce en el ser humano, diversos efectos de orden intelectual, moral y social; permite perfeccionar las aptitudes físicas y mentales necesarias para el trabajo, convirtiéndose en factor que integra y eleva el espíritu de solaridad al coadyuvar en la conformación de la nacionalidad.

El deporte constituye un medio calificado para el de sarrollo de la educación, fomento de la salud, el entendi- miento y la convivencia pacífica entre los individuos, los - grupos sociales y los países.

La educación física y el deporte son fenómenos nacidos de la expresión cultural de los pueblos, que buscan en - ellos, una positiva forma y una manera adecuada de la rela-- ción, compartir, participar, en una palabra: hermanar inte-- reses bajo la sana alegría de convivir con sus semejantes.

En nuestro deporte, complejo y variado, se requiere de un conocimiento profundo de todo y cada uno de los dife-- rentes elementos que de una manera y otra intervienen en este fenómeno social, para que con base en la realidad se puedan fincar los proyectos futuros teniendo como base un siste ma informativo renovable y que cubre aspectos tales como: -- las organizaciones deportivas responsables, deportistas, com petencias, eventos, instalaciones, recursos humanos y todo - aquello relacionado con el deporte y las ciencias aplicadas - al mismo.

La relación que existe entre la Administración y el Deporte consideramos que se basa en los puntos siguientes:

- El deporte es una forma de comportamiento humano y como tal tiene una serie de objetivos y/o metas existiendo propósitos individuales y colectivos.

- En toda manifestación deportiva existe el ejercicio de acciones administrativas INDEPENDIENTEMENTE de que el o los deportistas tengan conciencia de ello.
- El deporte deberá buscar tener: Eficacia, Eficiencia, y Congruencia.
- El deporte debe identificar cuales son los objetivos que pretende tanto a nivel individual (objetivos individuales) como a nivel de grupo (objetivos colectivos).
- El deporte ha sido entendido como una actividad humana no remunerada y puesto que no implica el intercambio económico no se ha tecnificado optimamente su administración.
- El deporte debe buscar en la administración la ayuda para el logro de sus objetivos.

C A P I T U L O V

INVESTIGACION DE CAMPO

Este capítulo esta destinado a lo que es la investigación de campo, establecida en tres sectores: -Profesional, amateur y recreativo-, y a tres niveles: Directivo, entrenador y deportista. Queremos hacer notar, que señalaremos los errores más importantes que creemos existen en el deporte y su manejo. Evidentemente hay muchos aciertos en la administración del deporte mexicano, pero nuestro objetivo es detectar las desviaciones que tiene.

Es cierto que existen muchos más aspectos en cuanto al deporte, pero nos extenderíamos demasiado, es así como -- procuramos profundizar en algunos y analizar otros superficialmente, dando pauta para futuras investigaciones.

Para obtener la información de la problemática deportiva mexicana utilizamos como herramienta de investigación -- los cuestionarios.

La investigación abarca sólo el Distrito Federal, lo hemos hecho así por cuestiones de tiempo, espacio y recursos, pero creemos, por ser aquí donde se asientan los organismos retores del deporte nacional, que la muestra refleja la situación existente en todo el país.

DIRECTIVO

1.- De un concepto de Administración.

2.- ¿Utiliza el proceso administrativo en la organización? si no
¿Qué etapas son las que utilizan?

3.- ¿Qué entiende usted por programa?

4.- ¿Se utiliza un programa deportivo en la organización? si no

5.- ¿Qué objetivos persigue la organización?

6.- ¿Usted considera que se han logrado dichos objetivos? si no

¿Por qué?

7.- ¿Se elabora un presupuesto financiero para un período de tiempo determinado?

si no

¿Quién lo elabora?

8.- ¿Es suficiente el presupuesto? si no

¿Cómo se distribuye dicho presupuesto?

9.- ¿Qué entiende usted por Administración de Recursos Humanos?

10.- ¿Qué etapas de la Administración de Recursos Humanos se utilizan en la organización?

11.- ¿Cómo se selecciona a los entrenadores?

12.- ¿Se les dá una capacitación a los entrenadores?

13.- ¿Quién imparte dicha capacitación?

14.- ¿Cada cuándo se imparte dicha capacitación?

15.- ¿Quién selecciona a los deportistas?

16.- ¿Qué método utilizan para dicha selección?

17.- ¿Considera usted que dicho método que se utiliza es el adecuado?

sí no

¿Por qué? _____

18.- ¿Cómo se refleja la crisis actual en el deporte (Nacional e Internacionalmente)? _____

19.- ¿Qué tipo de becas e incentivos se le proporcionan a los deportistas?

20.- ¿Considera usted que el deporte está bien fomentado en México?

sí no

¿Por qué? _____

21.- Denos su opinión sobre este cuestionario.

Nombre: _____

Puesto: _____

ENTRENADOR

1.- ¿Considera usted que la selección de los entrenadores es adecuada?

sí no

¿Por qué? _____

2.- ¿Recibe usted cursos de capacitación? sí no

¿Cada qué tiempo? _____

3.- ¿Elabora usted un programa de actividades deportivas?

sí no

Explíquelo en forma general:

4.- ¿Cada qué tiempo se revisa dicho programa deportivo?

5.- ¿Quién selecciona a los deportistas?

6.- ¿Qué pasos se utilizan en la selección del deportista?

7.- ¿Considera que dichos pasos son los adecuados? sí no

¿Por qué? _____

8.- ¿Cree usted que existe el suficiente número de atletas para competencias nacionales e internacionales?

9.- ¿La organización de competencias deportivas nacionales es eficiente?

sí no

¿Por qué? _____

10.- ¿Considera usted que el calendario de competencias es el adecuado?

si

no

¿Por qué?

11.- ¿El número de instalaciones deportivas es suficiente?

12.- ¿En donde se obtienen mejores resultados (Deporte individual o deporte colectivo)?

¿Por qué?

13.- ¿Que objetivos persigue usted como entrenador?

14.- ¿Considera usted que sus objetivos se relacionan con los de la organización?

si

no

¿Por qué?

15.- ¿Cómo considera usted los resultados actuales en comparación con los anteriores, anivel competitivo (de los Juegos Olímpicos de 1968 hasta los Juegos Panamericanos de 1983)?

16.- ¿Considera que el número de entrenadores responde a las necesidades deportivas actuales?

si

no

17.- ¿Cree usted que se le presta atención debida a los deportistas destacados?

18.- ¿Por qué cree usted que el deporte profesional tiene más influencia en una persona que el deporte amateur?

19.- ¿Considera usted que el tiempo que le dedican los atletas al deporte es el adecuado? sí no ¿Por qué?

20.- ¿Considera usted que el deporte está bien fomentado en México?

sí no ¿Por qué? _____

21.- Denos su opinión sobre este cuestionario.

Nombre: _____

DEPORTISTA

1.- ¿Considera usted que la selección de los deportistas es adecuada?

sí no ¿Por qué? _____

2.- ¿Cree usted que existe el suficiente número de atletas para competencias nacionales e internacionales? _____

3.- ¿Considera usted que el calendario de competencias es el adecuado?

sí no ¿Por qué? _____

4.- ¿Considera usted que el número de entrenadores y su capacidad es el adecuado? sí no ¿Por qué?

5.- ¿Qué tipo de becas e incentivos se le proporcionan?

6.- ¿Cree usted que se le presta la atención debida a los deportistas destacados? _____

7.- ¿Por qué considera usted que el deporte profesional tiene más influencia en una persona que el deporte amateur?

8.- ¿Considera usted que el tiempo que le dedica al deporte es suficiente?

9.- ¿Realiza otras actividades aparte del deporte?

10.- ¿Qué objetivos persigue usted como deportista?

11.- ¿Considera usted que sus objetivos se relacionan con los de la organización? si no

12.- ¿Considera usted que el número de atletas bien preparados es suficiente para cubrir las necesidades competitivas tanto nacionales como internacionales? si no ¿Por qué?

13.- ¿Considera usted que está bien organizado el deporte en México?
si no ¿Por qué?

14.- ¿Considera usted que las instalaciones van de acuerdo a las necesidades del deporte actual? si no ¿Por qué?

15.- ¿Considera usted que el deporte está bien fomentado en México?
si no ¿Por qué? _____

16.- Denos su opinión sobre este cuestionario.

Nombre: _____

RESPUESTAS DE LOS DIRECTIVOS

PREGUNTAS	PROFESIONAL	AMATEUR	RECREATIVO	SEMEJANZAS
1:	Conjunto de técnicas para lograr la máxima eficiencia en la creación y operación de un organismo social.	La forma en que se organiza un recurso, económico ó material.	Es la función coordinada de los recursos materiales, humanos y técnicos, y las actividades para lograr los objetivos trazados, mejorar resultados.	
2:	Sf. Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.	Sf	Sf. Planeación, organización, integración, dirección y control.	Sf
3:	Plan con fechas para el logro de un objetivo.	La forma para organizar y administrar un recurso paso a paso.	Fijación de actividades y etapas para un período determinado mediante el cual se logrará el objetivo establecido más efectivamente.	
4:				Sf
5:	Esta de acuerdo el organismo de que se trate.	La adecuada asociación de las federaciones deportivas. Mantener la forma precompetitiva y competitiva del atleta.		
6:		No, por falta de recursos. A pesar de ello los atletas demuestran buenas marcas.	Sf, a través del control establecido se detectan las desviaciones y se corrigen. Además de esto la calidad competitiva se esta incrementando.	
7:	Sf. Es de acuerdo al organismo de que se trate.	Sf. Lo elabora cada federación. No existe uno en forma global.	Sf. Lo hace cada dependencia.	Sf

RESPUESTAS DE LOS DIRECTIVOS

PREGUNTAS	PROFESIONAL	AMATEUR	RECREATIVO	SEMEJANZAS
8r		No es suficiente. Cada federación tiene que limitarse.	No. Deben hacerse programas ó eventos que les redituen ingresos.	
9r	Obtener el máximo rendimiento del personal con base en los pasos que comprende el proceso.	Ayudar a un individuo para que sus recursos sean bien encausados para su mejor manejo.	Es aprovechar al máximo la capacidad del personal con que cuenta la organización para que sean más eficientes, en beneficio de la Dirección.	
10r	Reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, desarrollo y remuneración.	Se orienta a las federaciones nacionales sobre cuales eventos son los mejores en su calendario y como distribuir su presupuesto para una mejor proporción de sus selecciones.	El Director designa a su personal. Se llenan requisitos para ocupar un puesto en los diferentes niveles. Se toma en cuenta el curriculum.	
11r	Con base a los siguientes elementos: Conocimiento de la materia, saber enseñar o transmitir y gozar de respeto y autoridad.	Depende de lo que se requiera. Algunas veces es por capacidad y conocimientos y otras veces es de acuerdo a disposiciones económicas.	Por medio de exámenes de oposición según el puesto que se tenga vacante.	
12r	Sf. Debe darseles.	Sf. De medio nivel.	Sf. Depende de las necesidades que se tengan.	Sf.
13r	Dentro de la organización, el personal con la preparación adecuada, fuera de la organización, centros o institutivos especializados.	Catedráticos especializados en su deporte, auspiciados por diversos organismos internacionales (COI, ODEPA, etc.)	La unidad de capacitación proporciona los técnicos o los solicita, para que impartan conferencias sobre su deporte.	
14r	Según las circunstancias que se presenten.	Anualmente.	Cada año o cada vez que surgen las necesidades.	

RESPUESTAS DE LOS DIRECTIVOS

PREGUNTAS	PROFESIONAL	AMATEUR	RECREATIVO	SEMEJANZAS
15r	El Director técnico.	Los entrenadores.	Los profesores y entrenadores.	
16r	Existe una tabla básica de elementos a calificar.	De acuerdo a las necesidades o metas que se persigan, o bien tomando en cuenta sus marcas, buenas actuaciones, además de aplicárseles tests físicos y psicológicos.	Los programas tienen dos fases: Iniciación deportiva y alto rendimiento. La iniciación deportiva se subdivide en: principiantes, Intermedios y avanzados; de estas etapas se selecciona a los más aptos.	
17r		Sí. Con este método el entrenador se da cuenta si el atleta esta en forma y capacitado para competir en un nivel alto.	Con esta clasificación se elimina en un alto porcentaje la subjetividad.	
18r		En la escasez de recursos para las federaciones deportivas.	Mayores restricciones para la práctica del mismo. Además del incremento del costo de implementos.	
19r	Depende de cada organización.	Becas mensuales para ayuda de transportes, colegiaturas, alimentación y hospedaje en el CDOH, además de becas escolares.	Becas para socio-alumnos con cualidades para destacar en algún deporte. A veces solo premios.	
20r	Debe conocerse cada caso en particular.	No. Debido a que le destinan pocos recursos. Esta mal el deporte en México, existe más preocupación por dar una imagen política que deportiva.	No. Existe duplicidad de funciones en las instituciones deportivas. La administración de las mismas es mala.	

RESPUESTAS ENTRENADORES

PREGUNTAS	PROFESIONAL	AMATEUR	RECREATIVO	SEMEJANZAS
1r	Se seleccionan precipitadamente.	Se hace algunas veces por recomendación.	Muchos entrenadores son empíricos; - les faltan conocimientos.	No es bueno
2r	Cada que tienen oportunidad los toman. No se lo exigen.	No todos son buenos.	De acuerdo a las facilidades que se les den.	Si lo reciben.
3r	Pretemporada-temporada.	Preparación general, precompetitiva y competitiva.	De acuerdo a la institución de actividad a desarrollar.	Si se elabora.
4r	Cada semana.	Cada semana y cada año el general	Cada año.	
5r	El entrenador junto con el cuerpo técnico.	Las federaciones correspondientes.	El entrenador.	
6r	Los entrenadores de los básicos los promueven y la junta técnica lo acepta o rechaza.	De acuerdo a participación en eventos. Y de acuerdo a marcas.	De acuerdo a condiciones físicas, - fuerza, resistencia, etc.	
7r	Interviene el aspecto técnico, táctico; físico y psicológico.	Puede ir mejorando marcas. No existe otro mejor.	Son los que requiere un buen deportista.	Si son adecuados
8r	Hay cantidad pero poca calidad.	No estan en un nivel adecuado. Falta apoyo del gobierno, por lo cual se retiran muchos buenos deportistas.	Hay muchos organismos en México y no estan coordinados.	No.

RESPUESTAS ENTRENADORES

PREGUNTAS	PROFESIONAL	AMATEUR	RECREATIVO	SEMEJANZAS
9r	Si se sigue un reglamento que funciona bien.	No. Se siguen situaciones rutinarias. No se delimitan las categorías.	No hay dirigentes capaces. Se exigen resultados sin estar preparados.	
10r	Es demasiado larga la temporada.	Son pocas (las ganas) el entrenador no puede opinar algunas veces.	Si es bueno.	
11r	Si son suficientes.	Son suficientes pero no se les da el uso adecuado.	Son suficientes pero no se utilizan.	Si son suficientes.
12r	Individual. Existe deficiente preparación desde las primarias. Destacan por méritos propios.	Individual. Es más difícil acoplar un conjunto, las probabilidades de triunfo son menores.	Individual. Por cualidades innatas.	Individual.
13r	Lograr que el equipo obtenga triunfos.	Mejorar el nivel de los atletas y lograr que se forme íntegramente.	Que el deportista sea una persona de bien y logre una superación personal.	
14r	Si.	Si, se trata de superar al atleta.	No. La organización piensa como institución, el entrenador piensa en los atletas.	
15r	Se ha evolucionado poco; otros países evolucionan más rápidamente.	Se mejora lentamente.	No se ha avanzado porque falta apoyo del gobierno.	
16r				No.

RESPUUESTAS ENTRENADORES

PREGUNTAS	PROFESIONAL	AMATEUR	RECREATIVO	SEMEJANZAS
17r	Falta apoyo.	En algunos casos sí. Depende de los intereses federativos.	No les importa.	No.
18r	Por la enajenación de los medios de comunicación.	Por la obtención de ganancias.	Por la posición económica y publicitaria que da.	
19r	Se le da poco tiempo al deporte de alto nivel.	En algunos casos, dependiendo de las facilidades que se les den.	No, muchos tienen que trabajar y estudiar, para alcanzar buen nivel necesitan entrenar muchas horas.	
20r	No se les educa físicamente a las personas desde pequeñas.	No hay organización. Hay muchos organismos que no están coordinados entre sí.	Hay mucho dinero que se malgasta.	

RESPUESTAS DEPORTISTAS

PREGUNTAS	PROFESIONAL	AMATEUR	RECREATIVO	SEMEJANZAS
1:	Si se observa al elemento donde las fuerzas básicas; su calidad es constataada por el entrenador.	No. No se toma en cuenta al atleta que tiene posibilidades de sobresalir sino al que tiene el respaldo de personas que influyen en la selección (Directivos). No se forma al equipo completo por "falta de presupuesto".	No. No se toman en cuenta los conocimientos técnicos y capacidad en general; intervienen intereses particulares, de los dirigentes deportivos; no se atiende al aspecto deportivo.	
2:	Si. A nivel nacional hay suficientes, solo que a nivel internacional hay muy pocas, debido a la mala preparación mental principalmente.	No. Al irse apagando la inquietud del atleta por culpa de los Directivos, los que quedan tienen que competir en varias pruebas, lo que va en decremento de su calidad.	No. Pero con los elementos que se cuentan se podría comenzar para tener una mejor representatividad.	
3:	No. Es demasiado largo. Hay demasiados equipos.	No. No son suficientes las competencias que se tienen. A nivel internacional no se le da foguero.	No. Esta hecho aisladamente de otras competencias tanto en importancia como en número.	No.
4:	No falta gente bien preparada y capaz de disciplinar.	No. Son pocos los buenos. Les falta especialización, no se aprovecha la estancia en México de los extranjeros capaces.	No. Faltan muchos; los capaces son muy pocos.	No.
5:	Premias e incentivos por cada triunfo.	A veces alimentación e implementos deportivos; pero en general no se les proporciona nada, excepto problemas.	Ninguna. el competidor sale adelante por si solo; cuando logra triunfos los dirigentes deportivos lo usan solo para "pararse el cuello".	

RESPUESTAS DEPORTISTAS

PREGUNTAS	PROFESIONAL	AMATEUR	RECREATIVO	SEMEJANZAS
6r	Si, pero se les "infla" demasiado y les falta concentración y acostumbrarse al éxito.	No. se les exige demasiado y se les proporciona muy poco. Los dirigentes exigen medallas y triunfos no apoyan en nada. Claro que hay excepciones.	Al principio se les presta la atención pero luego los ignoran; generalmente se pierden buenos atletas por no prestárseles la debida atención.	
7r	Por medios de comunicación y los intereses creados por empresas fuertes; además por la satisfacción económica.	Por la difusión a través de los medios de comunicación. Por el estímulo económico. Pero a la vez se siente más obligado a dar todo su esfuerzo.	Cuando un atleta se le paga por lo que hace, esto lo va a hacer con más entusiasmo. En el deporte amateur solo se encuentra con desorganización y burocratismo.	
8r	Pudiéndole dedicar mucho más tiempo al deporte algunos no lo hacen.	No. Se realizan otras actividades durante el día. Y (con) garantías no se le puede dedicar tiempo completo al deporte.	Debido a las diversas ocupaciones que tiene el deportista, éste no le puede dedicar el suficiente tiempo a su deporte.	
9r	Si. Estudiar.	Si. Trabajar y estudiar.	Si. Trabajar.	Si.
10r	Conseguir triunfos que traen como consecuencia satisfacciones económicas.	Asistir a una olimpiada. Lograr una superación integral y una satisfacción personal.	Superarse como deportista y como persona.	
11r	Si.	Si.	Si.	Si.

RESPUESTAS DEPORTISTAS

PREGUNTAS	PROFESIONAL	AMATEUR	RECREATIVO	SEMEJANZAS
12r	No. Se desperdician buenos candidatos por la mala preparación de los buscadores. La mala calidad se refleja en el nivel internacional principalmente.	No. No existe un programa adecuado para obtener nuevos valores; no se les da oportunidades a la gente que se quiera dedicar al deporte.	No. Por la mala organización, la falta de incentivos y motivación no surgen atletas de nivel competitivo.	NO
13r	No. Por falta de información e instalaciones deportivas. Además intervienen intereses particulares ajenos al deporte.	No. Por falta de dirigentes capaces. Los organismos deportivos están muy burocratizados.	No. El deporte en México es utilizado con fines personales. Además la incapacidad de los organizadores se refleja en todo momento.	No.
14r	No. Las instalaciones son buenas, pero son mal aprovechadas, por el exceso de deportistas.	No. Son obsoletas las instalaciones deportivas en México. Además son muy pocas esas instalaciones.	SI. Pero no se utilizan en forma adecuada por la mala organización.	
15r	No. Por falta de información e instalaciones deportivas. Además intervienen intereses particulares ajenos al deporte.	No. No existe un organismo consciente de la necesidad actual del deporte; se fomenta solo el deporte profesional. Cambian lineamientos cada 6 años, no se preserva una planeación.	No. La causa es la mala educación hacia el deporte, además la incapacidad de los dirigentes. Los medios de comunicación se enfocan solo al deporte profesional.	

CONCLUSIONES DIRECTIVO

1. Se tiene un concepto muy vago de lo que es administración, algunos lo confunden con lo que es organización. En las respuestas que nos dieron se nota claramente que el concepto fue copiado de libros técnicos; esto es lógico en virtud de que la mayoría de los dirigentes deportivos no son profesionistas y no reciben una capacitación de como administrar los organismos deportivos.

2. Nuevamente se hace patente aquí el desconocimiento de lo que es la administración de un organismo deportivo y por lo tanto, el proceso administrativo. Algunos aseguran que si lo siguen, pero la realidad es que ni siquiera lo conocen y todo lo que manejan es una serie de actividades desordenadas, haciéndose notorio en algunos casos la repetición de funciones.

3. Las respuestas son un tanto vagas en cuanto al concepto de programa, pero se tiene la idea de lo que es; -- hace falta profundizar más sobre el tema, así se obtendrán mejores resultados.

4. Todos tienen un programa deportivo pero no conocen las etapas que lo comprenden y si los resultados son satisfactorios o no, aunque siempre aseguran que si lo son.

5. Los objetivos que cada organización tiene trazados no son muy claros, y en parte esto influye en que no se logren; además de que en nuestro país cada organismo fija -- sus objetivos sin tomar en cuenta a las demás organizaciones, trayendo con esto una separación de objetivos, además de esto, no se tiene un objetivo general entre todos los organismos deportivos.

6. Algunos directivos aseguran que si se están logrando los objetivos trazados y el reflejo de ello, es el su puesto incremento en el nivel competitivo de los atletas. -- Otros culpan a la escases de recursos de los organismos el no lograr esos objetivos, aunque aceptan que a pesar de ello los atletas mejoran sus marcas. Lo cierto es que a nivel internacional no se ha visto aún ese mejoramiento en la calidad deportiva.

7. Las instituciones deportivas elaboran en forma aislada su presupuesto (cada federación, cada evento, etc.).

8. No es suficiente el presupuesto; esto hace suponer que no existe una distribución adecuada de dicho presupuesto, al dársele mayor importancia a algunas actividades que a otras que también lo requieren, se dejan de cubrir -- ciertas necesidades, principalmente las de atención a los deportistas.

9. Aquí no se tiene una idea muy clara de lo que es la administración de recursos humanos, solo conceptos muy -- aislados. Sólo se busca obtener el máximo rendimiento del personal para beneficio de la dirección.

10. No se tiene el conocimiento exacto de los pasos de la administración de personal. Es muy variada en cada organización deportiva la forma de llenar las vacantes que tinen, en todos los niveles, pero principalmente en la de los deportistas, pero otras veces lo hace el directivo, atendiendo cada uno factores totalmente diferentes.

11. Cada organización tiene su propio procedimiento de selección de entrenadores: algunos por medio de exámenes de oposición para elegir al que tiene mayores conocimientos y capacidad; otros la hacen de acuerdo a disposiciones económicas que se tengan. Pero también es cierto que algunos entrenadores obtienen el puesto por las relaciones amistosas o de parentesco que tienen con los dirigentes deportivos, aun cuando estos entrenadores no tienen la capacidad suficiente, y prueba de ello son sus constantes fracasos.

12. Si se les da capacitación a los entrenadores, -- pero muchas veces, por el poco apoyo económico, esos cursos de actualización son de bajo nivel; otras veces la iniciativa de actualización corre a cargo del propio entrenador que tiene que solventar los gastos del curso él mismo.

13. Cada organismo elige al personal que va a dar -- la capacitación; depende del sector y de los recursos económicos que se destinen para ello. No existe un organismo central que se encargue de manejar ese aspecto; que ponga en -- contacto a los especialistas en cada actividad deportiva con el organismo que lo solicite.

14. Generalmente asisten a capacitación cada año o -- cada vez que surge la necesidad. Puede considerarse que es poco, comparado con el avance tan rápido que se tiene en el mundo deportivo; el surgimiento de nuevas técnicas y procedimientos lo reflejan, además de la enorme importancia que se le esta dando al aspecto científico en el deporte.

15. Los entrenadores y técnicos seleccionan a los deportistas. Esto no es totalmente cierto, ya que muchas veces la decisión de que se elija cierto deportista es del directivo, lo cual resta autoridad a los entrenadores, además esa selección casi siempre es mala, ya que no se lograrán -- los objetivos planeados por el entrenador.

16. La selección de cada deportista se hace de -- acuerdo a sus méritos, que generalmente son las marcas que -- dá, o bien mediante una tabla de elementos a calificar. No -- se hace un estudio profundo en esa selección, además algunas veces el dirigente hace esa selección directamente, desconociendo totalmente las condiciones que se tienen que cubrir.

17. Aseguran que el método de selección es el ade-- cuado, pues el entrenador se da cuenta de la capacidad que -- tiene cada deportista, pero también se desconocen las habili-- dades y capacidad que pueda tener ese atleta en alguna otra-- actividad deportiva en donde pudiera destacar mayormente.

18. Señalan los dirigentes que la crisis afecta al-- deporte en la escases de recursos para adquirir implementos-- y en general para cada organismo deportivo, aunado a lo ante-- rior debemos indicar también, que la mala distribución que -- se hace de los recursos da como resultado que no alcancen -- los mismos.

19. Los dirigentes deportivos aseguran que se les -- proporciona becas de todo tipo a sus deportistas; la verdad-- es que no se les proporciona lo que necesitan, ni aun siendo los más destacados deportistas; existen, claro, excepciones, pero solo para aquellos que van con los intereses particula-- res de cada dirigente o institución.

CONCLUSIONES ENTRENADOR

1. La selección de los entrenadores no está basada en una buena medida. Dicha selección se hace tomando en cuenta las relaciones que tengan los entrenadores con algunos directivos. Muchos entrenadores son seleccionados precipitadamente, para cubrir alguna necesidad que se tenga, y muchas veces ese entrenador no cuenta con los conocimientos necesarios. Aunque es cierto que algunos cuentan con todos los requisitos que debe tener un buen entrenador, a muchos les falta preparación y su única base es la experiencia.

2. Casi todos los entrenadores toman cursos de capacitación, cada año por lo menos, pero lo cierto es que no se les exige que los tomen, muchos lo hacen por iniciativa propia, y no todos los cursos son buenos, además de que no siempre gozan de facilidades. El poco interés de los directivos y la escasez de recursos de los entrenadores no les permite a éstos asistir a buenos cursos que casi siempre son en el extranjero.

3. Todos los entrenadores elaboran su programa deportivo; en cada sector y en cada institución es diferente, todo depende de las necesidades que se tienen que cubrir y las competencias en que se participará.

4. De acuerdo a la temporada se revisa ese programa, es decir, a veces es cada año, cada semana o cada evento.

5. La selección de los deportistas la hace el entrenador y/o el cuerpo técnico. Para el aspecto Olímpico lo hace la federación correspondiente; aquí es necesario señalar que el entrenador nacional algunas veces no es el que elige al deportista, tiene que trabajar con los que le manden.

6. Los pasos para seleccionar al deportista varían en los tres sectores, así en el profesional los entrenadores de fuerzas básicas promueven a los deportistas al primer equipo; en el sector recreativo se toma en cuenta al que tiene ciertas condiciones físicas básicamente, y en el sector amateur a los ganadores de diversos eventos y los que cumplen ciertas marcas.

7. Consideran que son adecuados los procedimientos de selección; pero la verdad es que solo en el sector profesional se hace un verdadero estudio de selección en el que se atienden aspectos físico, técnico, táctico y psicológico, aunque algunas veces por causas "desconocidas" no son bien manejados esos aspectos; en los otros sectores solo se toman en cuenta las condiciones físicas del atleta y las marcas -- que realiza.

8. Existen pocos atletas buenos en México porque no hay apoyo por parte del gobierno, es decir los organismos de portivos. Hay muy buenos atletas que se retiran por no tener las condiciones económicas principalmente, para poder -- hacer carrera, y esto es realmente una pérdida porque hay -- cantidad pero no calidad.

9. La organización de eventos es buena en el sector profesional porque se tienen las condiciones económicas gracias al apoyo de firmas comerciales, cadenas de televisión, etc. En los otros sectores es mala debido a la incapacidad de los dirigentes y a la mala utilización de fondos.

10. El calendario de competencias es malo, porque -- mientras unas veces es demasiado largo, otras veces resulta demasiado corto.

11. El número de instalaciones deportivas es suficiente pero el uso que se les da no es el adecuado, algunas instalaciones se les restringe en su uso a los deportistas, otras están saturadas.

12. En México el deporte individual destaca más sobre el deporte de conjunto debido a varias circunstancias, -- primero porque es más fácil trabajar con una sola persona -- que tratar de acoplar un conjunto, segundo, que los niños no tienen una buena educación física desde las primarias, y sólo por méritos propios destaca un atleta; no hay un programa definido de preparación física. Hay deportes en los que para su práctica no se requiere de equipo o aparato especial, es ahí donde destaca el deportista mexicano, puesto que lo -- puede practicar en cualquier parte, sin embargo hay otros de -- portes que si requieren de equipo y aparatos especiales que -- sólo se encuentran en determinados lugares y a los que no to -- dos tienen acceso.

13. El entrenador en el sector profesional busca -- triunfos, mientras que los entrenadores de los otros secto -- res buscan que el atleta alcance un cierto nivel, logren una superación personal y se formen integralmente.

14. La organización deportiva profesional busca los triunfos, algunas otras organizaciones si buscan la supera --

ción del atleta, otras sólo se preocupan por subsistir como institución, no se preocupan por los deportistas.

15. Se ha tenido un avance lento en el deporte mexicano, comparándolo con el de otros países. El problema radica fundamentalmente en el hecho de que cambian lineamientos cada seis años, aparecen y desaparecen organizaciones.

16. No existe el suficiente número de entrenadores bien preparados, muchos son empíricos, les falta conocimientos.

17. No se les da el apoyo debido a los atletas destacados. Ese apoyo depende muchas veces de los intereses feudales, pero sólo en casos muy especiales.

18. El deportista prefiere más el deporte profesional por la enajenación de que es objeto por los medios de comunicación, por la obtención de ganancias y por la posición económica y publicitaria que da. No se le promueve al deporte amateur.

El deporte profesional es el espectáculo, donde el deporte por el deporte desaparece, el juego adquiere carácter de mercancia, y por ello, se jugará de acuerdo a las exigencias económicas del club e institución a que el deportista pertenezca.

Es aventurada la afirmación de que el deporte posea actualmente las características de una práctica de masas. Tales características en cambio, se afirman mucho más en el orden del deporte espectáculo. O sea que el deporte no lo practican ordenadamente las masas, sino que estas se sirven de los medios de comunicación para gozar de su espectáculo deportivo.

Cabe preguntarse, si el deporte profesional puede -- considerarse como auténtico deporte. Hay quienes responden afirmativamente por cuanto estiman que la práctica deportiva no pierde sus características intrínsecas por el mero hecho de su transformación en actividad profesional. Otros, juzgan que esta práctica cambia de naturaleza cuando el interesado encuentra en ella su medio de existencia aquí, el deseo de vencer prevalece entonces sobre la necesidad de relajarse y cultivarse. El deporte profesional podrá tener efectos benéficos sobre el deporte afición, a título de lo que comúnmente, han dado en llamar, el efecto de demostración.

19. Una gran cantidad de deportistas con facultades y capacidad para destacar en el deporte, se estancan o se pierden por el poco tiempo que lo dedican al mismo, pues la-

gran mayoría necesita trabajar para solventar sus gastos, -- además de que algunos estudian también.

20. No está bien fomentado el deporte en México por la mala organización; la incapacidad de los dirigentes; los organismos deportivos no cumplen verdaderamente con la función de llevar el deporte a todos los sectores y fomentar su práctica, además de que se interfieren en sus funciones, -- unos con otros.

CONCLUSIONES DEPORTISTA

1. No es adecuada la selección del deportista en el sector amateur y recreativo, puesto que intervienen factores ajenos al deporte, es decir que se le da preferencia al atleta que tiene el respaldo de los dirigentes deportivos, y muchas veces no se le da oportunidad al que verdaderamente tiene posibilidades de destacar en el deporte. La selección del deportista es más adecuada en el sector profesional ya que el deportista se va promoviendo hasta que tiene la aceptación del entrenador.

2. Para competencias de importancia no existe el suficiente número de atletas. No se trabaja en serio con los que tienen calidad.

3. No es adecuado el calendario de competencia, ya que muchas no son de calidad, solo algunas cuantas. A nivel internacional no hay fogueo. Esto es debido a la mala planeación de actividades competitivas y al poco interés que le dan los dirigentes a competencias de importancia.

4. Existen pocos entrenadores buenos y no se aprovecha la capacidad de estos para hacer escuela. A otros les falta más especialización.

5. Sólo algunos deportistas gozan de becas y pocos de éstos las merecen y necesitan. En general el atleta tiene que solventar, el mismo, sus gastos; no tiene apoyo económico de la organización deportiva a la que pertenece. En este aspecto sólo los deportistas gozan de estos beneficios.

6. No se les da la debida atención a los atletas -- destacados, se les explota demasiado y casi no se les da nada a cambio. Se pierde la motivación y desperdician buenos elementos.

7. Al existir un mayor número de recursos en el profesionalismo su organización es mejor, lo que no sucede en el sector amateur, agregando además a lo anterior, la difusión extensa del deporte profesional por los medios de comunicación, que hace más atractivo para el atleta la incursión en el deporte profesional, pues estará más motivado por la obtención de beneficios económicos.

8. Los atletas no le dedican el debido tiempo al deporte, pues tienen que estudiar y otros trabajar para mantenerse, ya que es cierto que no tienen el futuro asegurado.

9. La mayoría de los atletas estudian y/o trabajan aparte de la práctica del deporte. La mayoría de los atletas de alto nivel carecen de recursos.

10. Todos buscan una superación tanto personal como deportiva, a algunos profesionales les atrae más que nada la remuneración económica, de ahí que busquen triunfar a toda costa.

11. Aparentemente los objetivos del deportista van de acuerdo con los de la organización deportiva a la que pertenece, pero lo cierto es que muchas veces los dirigentes só lo buscan una imagen a través del deportista destacado.

12. No existe el número suficiente de deportistas - buenos porque no se sigue un programa bien elaborado; no hay atractivos para el atleta con posibilidades de destacar, ade más de que no se les dan oportunidades; otras veces es mala-preparación del atleta.

13. Es mala la organización del deporte en México - porque mucha de la gente que se encuentra al mando de las -- instituciones deportivas no esta capacitada para manejarla - adecuadamente; existen muchos intereses particulares, aun -- dentro del profesionalismo. Esta mala organización provoca-interferencias dentro de los organismos más importantes, la-falta de coordinación entre ellos es notoria.

14. Si hay el suficiente número de instalaciones para deportes muy populares, no así en deportes poco fomenta-- dos o divulgados. El mal uso de esas instalaciones y el poco interés por mantenerlas en buen estado provocan una escasez ficticia de las mismas.

15. La mala situación de deporte actual en México - es producto de muchos factores, como son: la mala educación-física a los niños, la incapacidad de los dirigentes, el cam bio constante de programas, la aparición y desaparición cons tante de instituciones deportivas, la mayor promoción del de porte profesional por los medios de comunicación, etc.

Al aplicar los cuestionarios, nos encontramos con algunos problemas, principalmente la negativa de respuesta a los mismos por parte de algunos dirigentes, lo cual nos hace suponer que están concientes del mal manejo que hay de las instituciones y dependencias deportivas. Es necesario señalar también muchas personas nos proporcionaron la información necesaria para llevar a buen efecto la investigación; su buena disposición redundará en beneficio de las organizaciones que manejan.

En el siguiente capítulo presentaremos las alternativas y sugerencias que a nuestro juicio pueden tomarse en cuenta para mejorar la administración del deporte mexicano y principalmente lo que es la selección del deportista.

Debemos hacer una diferenciación entre lo que es recreación, educación física y deporte, puesto que sus fines son diferentes.

Recreación.

Es la ocupación del tiempo libre - sin el objeto de retribución económica directa y que comprende el entrenamiento, distracción, diversión, fiesta-juego, pasatiempo, placer, regocijo, vacación. Es un cambio en que se rompe la monotonía o el interés de una actividad, para enfocarla en otra área que proporcione los elementos antes mencionados.

Educación Física. Conjunto de acciones, ejercicios y juegos, científicamente creados, desarrollados y estructurados, con el fin de desarrollar en forma integral, los aspectos bio-psico-sociales del ser humano. Incluye el deporte sin el fin de competencia y la recreación con fines de salud mental y física.

Deporte.

Conjunto de ejercicios sistemáticos, organizados y perfeccionados que permiten el máximo de eficiencia de la expresión corporal del ser humano cuyo objetivo es expresarlo en competencia.

SUGERENCIAS Y ALTERNATIVAS

Deben fijarse perfectamente los objetivos que se persiguen al seleccionar al deportista o entrenador, este es el punto de partida. Las condiciones que deba reunir la persona para ocupar el "puesto" deben estar adecuadamente definidas y no ser elegidos por las relaciones que se tengan con los dirigentes. La selección debe ser imparcial, aceptando solamente a los más capaces. La atención que se ponga en la selección de los entrenadores es muy importante, ya que estos deben cubrir entre otras condiciones, la experiencia, la capacidad avalada por cursos de actualización que haya tomado, conocimiento de diversas técnicas de entrenamiento (demostrarlas), capacidad intelectual para transmitir conocimientos, etc. En la selección de los deportistas, los más indicados para hacerla son los entrenadores y/o directores técnicos, ya que son los que pueden determinar más precisamente quienes tienen mayores probabilidades de sobresalir. Lo adecuado del método de selección se reflejará en los mejores resultados que se van logrando. El entrenador al verificar el buen estado de salud del atleta, su capacidad técnica, táctica, su desarrollo en una estrategia de acuerdo a la competencia, habilidad mental, el control psicológico para desenvolverse adecuadamente no permitiendo influencias que le hagan sentirse incapaz de lograr los resultados pretendidos en cada competencia, su regularidad y dedicación en su actividad, etc., lo ubicará en la actividad o especialidad donde rinda más.

La exigencia, acompañada del otorgamiento de todo tipo de facilidades a los entrenadores para asistir a cursos de actualización, redundará en mejores resultados, de los atletas principalmente y contribuirá con la organización para el logro de los objetivos para lo que fue creada. Es bien importante en este caso, que los organismos deportivos estén coordinados y existan intercambios de ideas para que sus entrenadores eleven su nivel de conocimientos. Debe haber una comisión representada por las instituciones deportivas más importantes, encargada de elaborar y programar cursos de capacitación; esta comisión determinará la regularidad de cada curso en base a estudios que haga para detectar el avance que se tiene en cada deporte y programar dichos cursos.

Es bien impropio que tanto las autoridades como -- los entrenadores y en general las personas encargadas de elaborarlo, sepan que es un programa; así tenemos que programas es el conjunto de actividades o proyectos coordinados, capaces de producir resultados homogéneos y cuantificables, congruentes a la obtención de las metas del plan de operación. Es el centro y objeto de asignación de recursos, es la unidad ejecutora de las metas asignadas, la unidad de la gestión y la unidad responsable de los resultados. Todo esto con el fin de que se hagan verdaderos programas en las instituciones deportivas. Es importante que el programa deportivo contenga sus objetivos generales, particulares, mediatos e inmediatos de acuerdo al plan específico que determina su aplicación. Deberá establecer específicamente a los elementos humanos a quien va dirigido (previa clasificación), permitiendo que en su amplitud considere el acceso a la práctica deportiva desde la más temprana edad hasta la vejez. -- Considerará sus antecedentes y establecerá su continuidad a fin de lograr una secuencia lógica que permita alcanzar altos niveles en la competición deportiva, así como contribuir a la utilización positiva del tiempo libre utilizando como disciplinas coadyuvantes e interdependientes a la práctica deportiva, la recreación y la educación física. Deberá establecer concretamente la promoción, introducción y perfeccionamiento deportivo permanente que permitirá elevar el nivel deportivo general. Debe contener la duración y etapas en -- que se dividiere. Debe contener el mecanismo de seguimiento de los deportistas principiantes, que contemple el aspecto médico y pedagógico deportivo. Determinará la perspectiva -- que se espera lograr al término de su aplicación. El programa debe ser el resultado del consenso de experiencias, características y situaciones entre todos los participantes en -- esa actividad.

El gobierno a través de los organismos deportivos debe apoyar intensamente a aquellos atletas que tengan posibilidades de destacar, proporcionándoles todo lo necesario para su desarrollo; es lógico que entre tanta cantidad de deportistas existan algunos que tengan la capacidad de sobresalir nacional e internacionalmente. Un buen programa de apoyo a los atletas evitará la deserción de éstos; así se contribuirá a que exista un número suficiente de atletas con -- buena calidad.

La organización de eventos debe llevarse a cabo proporcionándoseles todas las facilidades y apoyo a los encargados de ello, de modo que éstos, elaboren bien el programa de cada competencia, tomando en cuenta todos los factores que -- influyen en cada evento.

Es de gran importancia, también, elaborar un calendario de competencias de modo que tengan oportunidad de foguearse bien los atletas. Debe buscarse que sean verdaderos eventos de competencia y no únicamente de participación.

El adecuado uso de las instalaciones deportivas, manteniéndolas siempre en buen estado y fomentando su buen uso, a través de indicaciones claras a los deportistas, hará que no exista una escasez ficticia de las mismas.

La elaboración de un adecuado programa general de educación física es necesaria; éste programa debe estar bien estructurado de manera que se les pueda inculcar la afición y práctica del deporte a las personas desde temprana edad, sólo así se tendrán verdaderos atletas, que se guíen por un real sentido deportivo, y no lleguen a dejarse llevar por las recompensas económicas solamente. Se les creará así un espíritu verdaderamente deportivo, un espíritu de compañerismo, que le permita destacar en deportes de conjunto y no solamente en los individuales. Al entrenador le será más fácil acoplar a un conjunto de atletas, cuando éstos tienen una buena educación física; así aprenderán a compartir los triunfos y a aceptar las derrotas, y no se llegará a convertir en un atleta egoísta.

En todos los sectores se debe buscar siempre la superación y una formación integral tanto de directivo como del entrenador y principalmente del atleta.

Un objetivo común entre todos los organismos deportivos más importantes, es fundamental, puesto que a partir de esto se fijarán de manera más adecuada los objetivos de cada organización en particular, el apuntar hacia un objetivo perfectamente definido evitará que se trabaje aisladamente.

Deben buscarse intercambios deportivos con países que tienen un nivel más avanzado, así se logrará superar más al deporte mexicano. Además debe haber continuidad en los planteamientos que se hagan y que deben estar basados en experiencias y en investigaciones profundas.

Deben existir cursos de formación de entrenadores, de modo que en el futuro no exista escasez de los mismos; a los que hay que darles cursos de actualización, que perfeccionen sus conocimientos en cada especialidad y que no tengan, éstos, como única base, su experiencia.

El apoyo a deportistas que lo necesitan y merecen por medio de becas e incentivos es fundamental, en virtud de que así se logrará que continúen por su superación y no se -

pierdan por falta de recursos. El gozar de todas las facilidades le permitirá al atleta dedicarle el tiempo suficiente al deporte, que a la larga redituará beneficios personales, - beneficios para la organización deportiva y prestigio para el deporte mexicano.

Los atletas deben ser ayudados mediante becas que -- les otorguen las federaciones deportivas nacionales, instituciones y organismos deportivos oficiales, así como instituciones de educación superior - Universidades e institutos y -- algunas secretarías de estado. Además los medios de comunicación deben promover más el deporte amateur, sobre todo los estatales, y procurar que disminuya el tiempo dedicado al deporte-espectáculo, que muchas veces creará situaciones ficticias y en donde se pierde el verdadero sentido deportivo y -- provocan una enajenación en los deportistas, que buscarán -- ser iguales a los "ídolos" que crean esos medios de comunicación. Debe crearse una mentalidad al atleta de practicar el deporte por el deporte, y no convertirlo en una mercancía.

La motivación y el interés por el deporte se mantendrá por más tiempo si el deportista goza del tiempo suficiente para su práctica, y esto se logrará a través del apoyo de las instituciones deportivas, otorgándoles becas y en caso necesario dándoles una preparación que asegure su futuro.

Es necesario que cada dirigente conozca la forma más adecuada de manejar el organismo deportivo o dependencia del mismo al que pertenece, la forma de optimizar los recursos - con los que dispone, así, cada actividad que se realice será llevada a cabo a través de una serie de pasos bien determinados y establecidos. Debe ser capaz de coordinar todas las - actividades, de modo que no exista duplicidad de funciones. - El logro de todo lo anterior estará en función de la preparación que tenga y su actualización constante en la administración de organizaciones deportivas.

Debe destinarse el presupuesto a las actividades más necesarias y urgentes de cada organismo. Se requiere elaborar un programa adecuado para destinársele a cada institución los recursos que verdaderamente necesita, promoviendo - el deporte en general y no sólo algunas actividades.

El coordinar adecuadamente al elemento humano con -- que cuenta cada una de las organizaciones deportivas es muy importante ya que es el factor principal para el logro de -- los objetivos que se han planteado. Se deben fijar perfectamente los papeles que cada elemento tiene que cumplir. El -- establecimiento de una serie de pasos para hacerse allegar - de personal adecuado es fundamental, además, deben estar -- bien definidos y fundamentadas, así se evitarán elecciones - subjetivas.

El adecuado uso de los recursos, distribuyéndolos -- bien a las actividades más necesarias no afectará la crisis -- por la que atraviesa el país y que alcanza también al deporte. Se deben eliminar actividades innecesarias.

Debe existir una coordinación adecuada entre los diversos organismos deportivos presididos por un organismo general rector, que los organice efectivamente, procurando evitar interferencias y repetición o duplicidad de funciones, -- y que sea capaz de llevar el deporte a todos los sectores, -- fomentando, mediante programas bien elaborados, su práctica, buscando así, que se interesen en el deporte; todo lo anterior fijando un plan deportivo nacional único.

Se debe considerar que un programa deportivo de cualquier nivel o índole solamente logrará buenos resultados si responde a los lineamientos de un plan deportivo nacional -- único que impida la dualidad de funciones y por ende el desperdicio de recursos.

Los programas deportivos oficiales han sido destinados principalmente a las zonas urbanas y suburbanas y generalmente se margina a las áreas rurales, esto nos hace ver -- la falta de equidad con que se han distribuido los recursos -- humanos y materiales en la realización de los citados programas pues se les debe dar a todos los mexicanos la misma oportunidad de participación, considerando además que gran parte de la población en México se encuentra en el área rural.

Los programas específicos para el deporte deben tomar en cuenta las instalaciones existentes y control de los deportistas.

Los programas de educación física deberán, por su parte, tomar la salud física y mental de la población en general, con objeto de crear en los niños, principalmente, una base física adecuada.

Es importante canalizar los recursos materiales y humanos necesarios para la práctica exclusiva del deporte de alto nivel.

Es fundamental también iniciar la preparación de entrenadores surgidos del personal involucrado en el deporte, -- sin que para ello se establezcan atractivos económicos extras, sino que la preparación en esta área se realice exclusivamente en aquellas personas interesadas en desarrollar deporte de alto nivel, y que estén capacitadas para ello.

Esta claro que deben fijarse objetivos a corto, mediano y largo plazo en el plan deportivo nacional, que puedan ser:

Objetivos a corto plazo

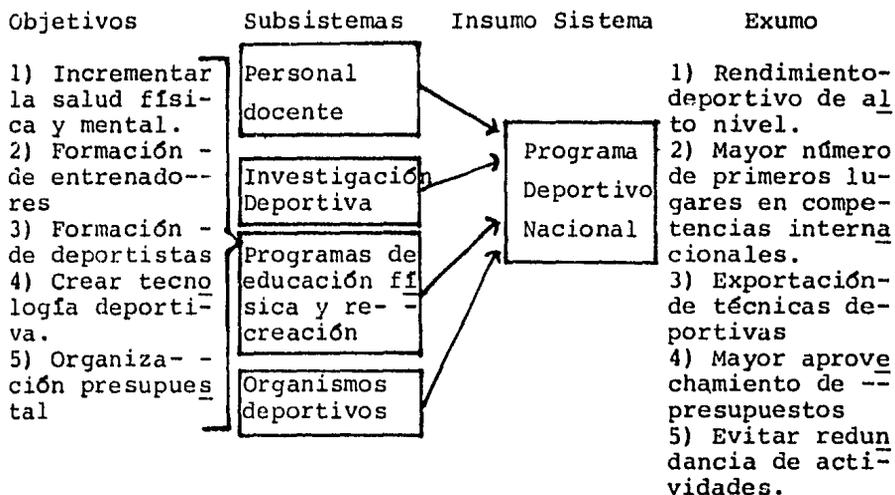
Iniciar la organización, selección y preparación de entrenadores, así como los medios necesarios para la investigación y experimentación deportiva.

Objetivos a mediano plazo

Formación de selecciones estatales, enfocadas a la práctica de deporte de alto nivel.

Objetivos a largo plazo

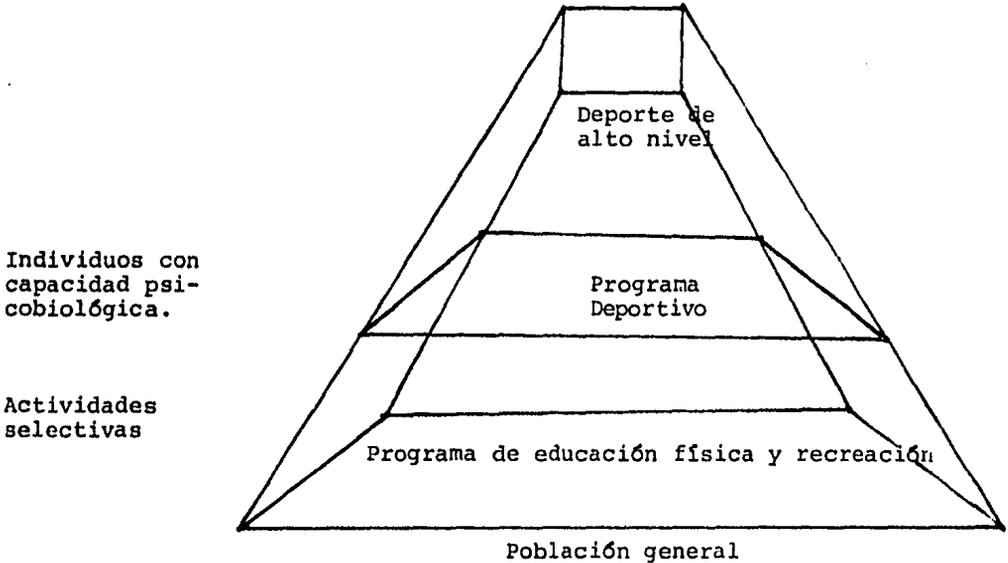
Exportación de técnicas deportivas y mayor rendimiento en competencias internacionales.



Se debe brindar al mayor número de personas posibles al goce del deporte. Si lo que se pretende es dar un nivel mayor de preparación a nuestros deportistas, es absolutamente necesario comenzar a cultivarlos en su ejercitación, con el tiempo y los plazos suficientes, con el fin de que accedan con el mayor conocimiento posible a los niveles de representatividad.

La práctica del deporte empieza en los niveles de recreación o de promoción y luego recorre el resto de las categorías. Significa una mayor atención a los niños y adolescentes.

La edad más apropiada para comenzar cualquier actividad educativa es la infancia y la única forma de alcanzar un nivel superior es como una paciente labor sistemática de largo alcance. Esto lograría mejores planteles en el nivel representativo.



Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado, a un costo también adecuado, entendiéndose esto como tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el deportista y entrenador encuentran en el desenvolvimiento de su actividad y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para él, y además contribuir de esta manera a los propósitos de la organización, deportiva en este caso. Para hacer esta selección se debe conocer la filosofía y los propósitos u objetivos de la organización, valorando los recursos con que cuenta y la planeación de los que van a ser necesarios para lograr esos objetivos.

Sabemos que no se toman en cuenta, en la mayoría de las organizaciones deportivas, los aspectos anteriores en la selección de los deportistas y entrenadores y que esa selección se hace atendiendo solamente las relaciones que tengan con los dirigentes deportivos.

La selección del deportista y el entrenador será mejor en cuanto se atiendan todos los factores que intervienen en ello, entre los cuales están:

- Habilidad. Coordinación entre la mente y el cuerpo para ciertas actividades complicadas.
- Experiencia. En caso de ser un atleta con tiempo de practicar algún deporte, de cierta competencia.
- Características físicas. Determinar el estado físico en el que se encuentra, como: peso, altura, complexión, etc.- para ver si el atleta está de acuerdo con la actividad que desempeña
- Aptitudes. Tener inteligencia e iniciativa para aprender y desarrollarse.
- Actitudes hacia el deporte. Sus objetivos, metas, ambiciones y sus anhelos.

CONCLUSIONES FINALES VII

El desarrollo permanente del país, consecuencia del avance científico, cultural y tecnológico, interno y externo genera requerimientos cada vez mayores desde el punto de vista técnico y profesional en todos los renglones que influyen en la administración del deporte; la complejidad existente en todo tipo de actividades deportivas y de los servicios -- que recibe, hace urgentemente necesaria la participación de profesionales que dominen científica y técnicamente cada una de las especialidades del deporte.

A lo anterior se deben agregar las demandas de práctica deportiva en diversos niveles cuyo incremento anual tiene magnitudes incalculables, producto del crecimiento demográfico, de promociones por conducto de los medios masivos -- de comunicación y de la participación escolar que el propio desarrollo genera como un complemento natural de la educación.

La importancia que en los últimos años se le ha reconocido a la educación física, por propio derecho, obliga a -- quienes tienen en sus manos la conducción de la política deportiva a responsabilizarse y ofrecer programas acompañados de medios que faciliten su aplicación adaptados al ambiente social.

Frente a estos fenómenos se presentan factores de orden económico, de requerimientos físicos y personales para -- cumplir las actividades de las instituciones correspondientes. La adquisición y distribución de recursos económicos -- para enfrentarse a las demandas de la práctica deportiva en los niveles óptimos, en un tema que obligadamente requiere -- un permanente estudio y una planeación adecuados.

No es posible dejar de considerar las limitaciones -- de estructura, el orden de prioridades que la sociedad y el Estado imponen con el objeto de atender las necesidades que provocan los movimientos sociales y como consecuencia la actividad deportiva que en su permanente movilidad sería inconveniente tratar de frenar.

Los problemas de orden social, económicos y políticos -- cos: la participación honesta en la capacidad de financiamiento

miento por parte del sector público y de aquellos organismos que en una u otra forma participan en las actividades deportivas; la formulación de esquemas que tiendan a permitir posibilidades de captación de recursos para la acción del deporte, son sin duda prioridades que deben tomarse en consideración.

Hemos visto que a pesar de la proliferación de dependencias que en una u otra forma atienden las necesidades que el fenómeno deportivo provoca encontramos bajos niveles de eficiencia y calidad en la realización de los mismos.

El nivel actual que tiene el deporte mexicano como medio educativo y en el plano internacional no corresponde en lo más mínimo a los presupuestos y gastos que se hacen en éste renglón debido a la mala administración.

Durante el tiempo que nos ha tomado ésta investigación hemos encontrado que existen muchos planes deportivos, lo que nos ha permitido confirmar que el mexicano es poseedor de una gran capacidad en cuanto a concepción de ideas y formulación de planes, pero en el momento de concretar, surgen graves problemas que detienen y retardan la acción, lo que provoca que el tiempo disponible para llevar a cabo un plan determinado, se consume y deba actuarse finalmente en forma improvisada.

BIBLIOGRAFIA

Administración de empresas
Reyes Ponce Agustin
México. Ed. Limusa
1980

Administración de personal
McFarland, Dalton E.
México. Ed. Fondo de Cultura Económica
1972

Administración de personal
Odiorne, George S.
México. Ed. Diana
1973

Administración de Recursos Humanos
Arias Galicia, Fernando
México. Ed. Trillas.
1976

Administración de Recursos Humanos
Harris, O. Jeff
México. Ed. Limusa
1980

Administración de Recursos Humanos
Killian, Ray
México. Ed. Riverté Mexicana
1969

Administración de Recursos Humanos
Sikula, Andrew F.
México. Ed. Limusa
1979

Administración de los Sistemas de Producción
Velazquez Mastretta, Gustavo
México. Ed. Limusa
1982

Administración Financiera
Johnson, Robert W.
México. Ed. Limusa
1981

Administración Financiera de los Negocios
Kreps, Clifton H.
Tomos I, II y III
México, Ed. Banca y Comercio
1979

Administración Industrial y General
Fayol, Henri
Buenos Aires, Ed. Ateneo
1961

Cinco Deportes Mexicanos
Maculli Tlachtlí
García Arroyo, Raziél
C.O.M.

El Administrador Profesional
Mc Gregor, Douglas
México, Ed. Diana
1970

Elementos de Administración Moderna
Koontz, Harold
México. Ed. Mc Graw Hill
1981

Elementos de la Mercadotecnia
Aguilar Alvarez de Alba, Alfonso
México. C.E.C.S.A.
1981

Historia del Deporte en México
Tejeda Vega, Max
Artículo Revista C.O.M.
México
1980

La Revolución Industrial

Sdhyon, Yomsd D.

México. Ed. Fondo de Cultura Económica

1973

Mando y Motivación

Mc Gregor, Douglas

México, Ed. Diana

1974

Mercadotecnia

Kotler. Philip

México. Ed. Interamericana

1973

Orígenes y perspectivas de la Administración

Rios Szalay, Adalberto

México. Ed. S.N.

1975

Principios de Administración Científica

Taylor, Frederick W.

Buenos Aires. Ed. Ateneo

1973

Problemas Humanos de una Civilización Industrial

Mayo, Elton

Buenos Aires. Ed. Galatea Nva. Visión

1969

semblanza del Deporte en México

Uribe A., Dionisio

Sistemas de Producción

Riggs, James L.

México. Ed. Limusa

1976

Sociología de la Organización

Mayntz, Renate

Madrid. Ed. Alianza

1972