



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**Algunas Características de las Empresas y del
Personal que Labora en el Área de Recursos
Humanos**
(Un Estudio de Caso en el Sur del D. F.)

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

p r e s e n t a :

SERGIO GARCÍA MARTÍNEZ

Director del Seminario:

C. P. y L. A. Manuel Rañal Luna



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE

	Pág.
PROLOGO	I
INTRODUCCION	II
PRIMERA PARTE	
FUNDAMENTOS DE LAS RELACIONES HUMANAS	
I. CAPITULO PRIMERO	
Las relaciones humanas como función	
1. El hombre y sus relaciones	3
2. Cómo lograr buenas relaciones	4
3. Importancia de las relaciones humanas	5
4. La comunicación como enlace de las relaciones humanas	6
II. CAPITULO SEGUNDO	
Niveles en las relaciones humanas	
1. La función del hombre dentro del grupo	9
2. La función del experto en relaciones humanas	10
SEGUNDA PARTE	
LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA	
III. CAPITULO TERCERO	
Condiciones de las relaciones humanas en el trabajo	
1. La empresa moderna y las relaciones humanas	16
2. Los problemas derivados de las relaciones no deseadas	18

	Pág.
3. Las técnicas en materia de relaciones humanas	19
IV. CAPITULO CUARTO	
La administración y las relaciones humanas	
1. Las relaciones empresa-trabajador	23
2. La empresa y su función jerárquica	24
3. Requerimientos para una planeación adecuada	28
4. El ambiente adecuado para el buen desempeño del trabajo	31
5. La integración y funcionamiento de grupos	34
6. Las relaciones en los negocios	35
TERCERA PARTE	
ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS Y DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS (Un estudio de caso en el Sur del D.F.)	
V. CAPITULO QUINTO	
Investigación de campo	
1. Objetivos y alcances	40
2. Universo de estudio	42
3. Aplicación del cuestionario	44
4. Resultados y conclusiones	52
ANEXO 1. Objetivo y política de las funciones más usuales en el área de recursos humanos	57
ANEXO 2. Tabulaciones y Gráficas	64
BIBLIOGRAFIA	85

PROLOGO

Esta investigación es un esfuerzo por capitalizar las experiencias que en el sector privado se llevan a cabo en el marco de Administración de los Recursos Humanos, y pretende demostrar la importancia e implementación de una área específica que conlleve a satisfacer las necesidades empresariales a través de su potencial humano, y es el resultado de un estudio de caso que se llevó a cabo en el Sur del Distrito Federal de noviembre de 1979 a marzo de 1980.

Para efectos de una mejor explicación de los objetivos de la investigación, se dividió el trabajo en tres partes: Una primera en donde se explican los fundamentos de las relaciones humanas; la segunda parte comprende las relaciones humanas en la empresa; la tercera, referida al estudio de caso, en el sur de la ciudad que contempla el objetivo de la investigación, así como el universo de estudio llegando al análisis de los resultados y conclusiones. Es importante mencionar que la presente investigación da elementos suficientes para afirmar, primero, que un alto porcentaje de empresas no cuenta con una área de recursos humanos y, segundo, que no están canalizando bien los recursos humanos ya que no emplean las técnicas administrativas que para estos fines existen.

INTRODUCCION

Los problemas del área de recursos o relaciones humanas de la empresa, requieren de especial atención por ser el factor humano un denominador común de todas las funciones de la empresa y a sus relaciones externas, por esta razón se debe considerar en la organización una área denominada de Recursos Humanos y dividirse en relaciones privadas (internas) y relaciones públicas (externas).

Las primeras se refieren al cotidiano contacto personal entre individuos de la empresa, sus manifestaciones se presentan en todas las formas de la actividad humana: con el grupo social se amplía a todas las formas de la vida social, normas de conducta, reglas y convencionalismos sociales, cuando se mencionan las relaciones en el trabajo, la circunscripción comprende todas las manifestaciones que se presentan con motivo del funcionamiento de la empresa y cualquier forma de comportamiento que deba seguirse en el mundo de los negocios.

El ejercicio de las relaciones públicas es de orden externo puesto que se refiere al trato que los organismos están interesados en mantener con los públicos, de los que pretende ganar y conservar opiniones favorables.

Todo organismo pretende, pues le es de vital importancia, vincularse con las áreas de interés en las cuales va a desenvolverse. La vinculación podrá conseguirse si se procura el establecimiento de una relación intensional, fincada en el conocimiento recíproco, el mutuo entendimiento y la convergencia de intereses y acciones, dentro de un plano bien definido.

Se consideren áreas de interés todas aquellas en las que desde el punto de vista de relaciones públicas, el organismo en cuestión está obligado a mantener no solo una comunicación dinámica y expedita además de ágil y actualizada, sino también una presencia de imagen permanente. A este respecto, su tarea principal estará encomendada a desencadenar y mantener vivos todos los mecanismos de opinión que posibiliten la vocación de una conciencia social en torno a las funciones, actividades y objetivos perseguidos para lo cual deberá proceder en forma orgánica y sistemática, puesto que el objetivo de las relaciones públicas es la obtención y conservación de las opiniones favorables de los públicos hacia una determinada institución, y debe entenderse que su función sólo podrá verificarse eficazmente si se proyecta desde un plano profesional.

En tal virtud, todo estudio que se realice sobre opinión pública deberá sustentarse sobre bases técnicas, mediante una programación racional en la que se observen, con absoluta precisión, todos los pasos que deben seguirse para obtener el material que permita formular la línea de conducta que convenga, en relación con los propósitos perseguidos.

Hay que considerar por otra parte, que las técnicas que se utilicen deben ajustarse a los requerimientos de las distintas áreas de interés, pues no se puede proyectar en la misma forma para las áreas que se refieren a la comunicación masiva que para las gubernamentales o para las que, específicamente comprendan determinados sectores o instituciones diversas, tales como organismos profesionales y gremiales, cámaras, etc.

A este respecto y para la consecución de resultados satisfactorios, todo organismo está obligado a mantener una área bien integrada, servida por personal idóneo que tenga a su cargo la planeación, desarrollo y evaluación de resultados, en todo lo concerniente. Su acción se exten

derá hacia todas las áreas de interés y su función se iniciará a partir de la creación de la imagen que deba presentarse de la institución.

De lo expuesto se desprende que las relaciones públicas constituyen un aspecto importante de las relaciones humanas, pero por sus propias características y finalidades específicas, el uso las ha identificado y ubicado en una posición que obliga a considerarlas en forma independiente, aun cuando, de ninguna manera, se puede prescindir de la observancia de los mismo principios que son válidos para las relaciones privadas.

Si bien es cierto que las relaciones humanas tienen sus fundamentos en ciencias como la psicología, la sociología y la antropología, su función específica puede considerarse como un arte cuyas formas de expresión se refieren a la posibilidad de saberse llevar bien con los demás concitando acciones para alcanzar un fin.

La importancia que actualmente se concede a las relaciones humanas data de poco tiempo. En las sociedades primitivas casi quedaban circunscritas a la propia familia y, naturalmente, eran totalmente desconocidas las relaciones laborales, las cuales solo se manifestaron hasta que aparece la forma completa en la división del trabajo.

Los cambios culturales de los grupos humanos han traído como consecuencia una interdependencia que aumenta constantemente, lo que implica la urgencia del mejoramiento de las relaciones y esto requiere el establecimiento de las normas que permitan la convivencia armónica.

El objetivo principal de esta investigación es el de estudiar, analizar y evaluar de que manera y en que medida las relaciones humanas se están canalizando en un sector del Distrito Federal y de que forma in-

fluyen en el funcionamiento de las organizaciones del México moderno.

Como objetivo complementario del presente seminario de investigación administrativa, es el de contribuir, junto con otros similares, a crear conciencia en la toma de decisiones, demostrando la necesidad que existe de tener una área de recursos humanos para el buen funcionamiento de la empresa.

PRIMERA PARTE

FUNDAMENTOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

CAPITULO PRIMERO

LAS RELACIONES HUMANAS COMO FUNCION

1. El hombre y sus relaciones
2. Cómo lograr buenas relaciones
3. Importancia de las relaciones humanas
4. La comunicación como enlace de las relaciones humanas

1. El hombre y sus relaciones

El hombre para satisfacer íntegramente sus necesidades, tanto las de orden material como las de orden moral, debe estar integrado a un grupo social. No se puede concebir la posibilidad de que el hombre viva aislado, dado que es un ser sociable, no se puede encerrar en un mundo imaginario puesto que tiene una serie de necesidades que para satisfacerlas tiene que relacionarse con el mundo exterior, real. Por eso busca el contacto permanente con sus semejantes y, que para lograr sus fines, siempre estará tratando de perfeccionar sus vínculos que le han de permitir mantener buenas relaciones con la comunidad. Ahora bien, aquí cabría preguntarse: ¿Cuáles son las explicaciones sobre el origen de la sociedad?.

Para unos la sociedad se forma en virtud de un peculiar contrato entre los miembros de un grupo (tesis contractualista: Rousseau): Para otros, el hombre es un ser sometido a leyes biológicas, es un organismo (tesis organicista: Spencer) y Fouille admite parte de las dos teorías (tesis ecléctica). Sin embargo la que sigue teniendo vigencia, es la posición de Aristóteles, con su tesis naturalista: El hombre es un *zoon politikon* o sea un ser esencialmente social.

En este sentido, el hombre tendrá necesidad de aplicar ciertos principios de orden general para alcanzar sus objetivos, pero además en el campo laboral, deberá estar atento a los sistemas, procedimientos y políticas empresariales a fin de dejar expeditos los cauces que lo conduzcan a un mejor entendimiento con los demás y al cumplimiento de las funciones de la empresa.

Si consideramos a la sociedad como la comunidad total de los hombres, nos damos cuenta de que las relaciones que tenemos no tienen un radio limitado, sino todo lo contrario, su campo de aplicación se refiere al complejo total de las relaciones humanas, ya que se inician en el hogar, llegan a las actividades sociales a través de nuestra práctica, se prolongan en las funciones de trabajo, se extienden al público cuando queremos influir en sus opiniones, alcanzan el ámbito nacional en el orden sociopolítico y, de alguna manera llegan también a la comunidad mundial. Todos estos campos están estrechamente vinculados y sus funciones determinan nuestra vida, la cual tiene sentido cuando está integrada socialmente.

Si en la vida social es recomendable la conducta basada en principios éticos, en el trabajo es indispensable, ya que, el trato con los compañeros, subordinados y jefes, el respeto y comprensión deben manifestarse en forma que sea ostensible la presencia de los principios morales de que deben estar animados, para establecer una buena relación.

La finalidad de las relaciones humanas es propiciar la convivencia humana, en forma armónica, en todas sus manifestaciones.

Las manifestaciones de las relaciones humanas tienen su más alta expresión en la organización. El hombre se organiza para la satisfacción de sus necesidades, buscando objetivos a través del esfuerzo común.

2. Cómo lograr buenas relaciones

Tratar con otras personas requiere de nosotros la utilización de adecuados sistemas de comportamiento que nos permita resolver ra-

zonablemente todas las situaciones que puedan presentarse, muy especialmente aquellas que se deriven de actividades con las que no estemos familiarizados, o que sean opuestas a nuestra forma de actuar.

El lograr buenas relaciones estará en función del cuidado que pongamos en el trato con las gentes que nos rodean, pues si no sabemos encausar estas relaciones, si éstas son defectuosas, si carecemos del tacto necesario para identificar el comportamiento de otros, tal vez se presenten situaciones desagradables que puedan dar lugar a desajustes en todos los órdenes y cuyas consecuencias podrían ser irreparables.

En consecuencia, las malas relaciones siempre tendrán resultados negativos, sobre todo en el ambiente laboral, si damos muestras de inadaptación, tendremos dificultades que podrán dar causa para el despido, ya que ninguna empresa estará dispuesta a conservar a quien carece de espíritu de colaboración.

En cambio, si utilizamos sistemas adecuados de comportamiento, nuestras relaciones podrán proporcionarnos beneficios y satisfacciones.

3. Importancia de las relaciones humanas

Las relaciones humanas tienen sus fundamentos en ciencias como la psicología, la sociología y la antropología, y su función específica puede considerarse como un arte cuyas formas de expresión se refieren a la aptitud de saberse llevar bien con los demás.

Siempre que dos o más personas se reúnen con cualquier finalidad, se establece una interacción y si la intención es llegar a acuer-

dos constructivos lo único que tiene que hacerse es adoptar las actitudes adecuadas, pero si no se tiene cuidado con las formas de comportamiento, los resultados pueden ser contrarios, por lo cual hay que tratar de excluir todas aquellas que puedan dar lugar a falsas interpretaciones.

El proceso de las relaciones humanas es una fuerza activa que puede traducirse en manifestaciones agradables o desagradables y, claro, toca a cada persona resolver el tipo de las que desea tener, admitiendo, desde luego, que a la generalidad le interesa vivir con los demás.

La importancia que actualmente se concede a las relaciones humanas data de poco tiempo. En las sociedades primitivas casi quedaban circunscritas a la propia familia y, naturalmente, eran totalmente desconocidas las relaciones laborales, las cuales solo se manifestaron hasta que apareció la división del trabajo.

Los cambios culturales de los grupos humanos han traído como consecuencia una interdependencia que aumenta constantemente, lo que implica la exigencia del mejoramiento de las relaciones y esto requiere el establecimiento de las normas que permitan la convivencia armónica.

4. La comunicación como enlace de las relaciones humanas

La comunicación y especialmente la forma en que se realice, es parte esencial de las políticas de relaciones humanas. De ella depende en gran parte la eficiencia y la integración del personal entre sí y hacia la empresa.

De tal forma que se puedan hacer cuestionamientos como los siguientes: ¿Es suficiente la información que se da a los empleados?, ¿Ellos pueden comunicarse entre sí y hacia los niveles de dirección?, ¿Cómo se promueve la comunicación entre los grupos existentes?. Estas y otras muchas preguntas son motivo de reflexión para la empresa.

Por comunicación interhumana se entiende al conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común para alcanzar los objetivos perseguidos por la organización.

CAPITULO SEGUNDO

NIVELES EN LAS RELACIONES HUMANAS

1. La función del hombre dentro del grupo
2. La función del experto en relaciones humanas

1. La función del hombre dentro del grupo

Todos tenemos una función que desempeñar dentro del grupo al cual pertenecemos y que se distingue según los diversos medios en que opera, puede referirse a nuestro papel como integrantes de una cierta organización o como responsables de una actividad laboral.

Estas funciones están regidas por normas, y como miembros de una organización estamos obligados a acatar todas las disposiciones que rijan su funcionamiento y, como empleados de cualquier institución que persiga resultados concretos, debemos pensar que su buen funcionamiento depende en gran parte del personal que la bore en ella y que los beneficios de cualquier tipo que ella obtenga pueden y deben ser compartidos por quienes hayan contribuído a que esto sea posible.

Todo lo anterior nos hace pensar en la necesidad de revisar nuestras formas de comportamiento con el propósito de hacerlas compatibles con nuestra vida social, pues es condición indispensable para mantener armonía en ella, practicar los principios generales que son características del grupo. Es preciso en consecuencia, estar pendientes de las tendencias sociales, conocerlas bien y hasta predecir los cambios que puedan presentarse en ellas, a efectos de estar capacitado para practicar las formas coincidentes.

En algunos casos es posible que algunas personas no pueden desempeñar eficientemente la función que les toca por dificultades no imputables estrictamente a su voluntad, sino por carencia de aptitudes para hacerlo. También es posible que un defectuoso desempeño de una actividad sea debido a circunstancias transitorias, problemas de orden económico, factores ambientales, etc., las que

una vez resueltas satisfactoriamente, ya no le impedirán desempeñarlas en forma razonable.

De todas maneras, cualquiera que sea la causa que le impida cumplir con la función que le compete dentro del grupo al cual está integrado, siempre que esto ocurra estará propiciando una situación conflictiva que puede producir males irreparables, lo que obliga a una revisión permanente de las formas de comportamiento, con la situación de modificarlas y adaptarlas, a los requerimientos de la vida contemporánea.

2. La función del experto en Relaciones Humanas

Cada vez que se siente la necesidad e importancia que tiene para la realización de los fines de la empresa, el establecimiento de sistemas encaminados a crear las condiciones armónicas en que deben desarrollarse las relaciones de su personal. Se ha comprendido, además, que esta tarea debe ser encomendada a expertos en la materia, cuya función a de referirse a la formulación de diversos test, pruebas de capacitación, tratamientos psicoterépicos, etc., con la finalidad de colocar a cada quien en el puesto que esté más de acuerdo con sus aptitudes, controlar las posibles situaciones conflictivas y combatir las causas que pudieran producir tensiones dentro de la organización.

La función del área de psicología y la del especialista en relaciones humanas están enfocadas hacia los mismos objetivos, pero no deben confundirse ya que, la primera está encaminada como una tarea orgánica general y la segunda se realiza como una tarea directa con los grupos, pero el contacto entre ambas entidades es indispensable y se establece siempre que haya necesidad de determinar los planes generales que deban ser aplicados a la produc-

ción y que afecten a las actividades del personal, como cuando se trata de cambios trasados, encuestas internas, estadísticas e investigaciones de todo aquello que permita obtener datos que puedan ser tomados en cuenta y utilizados cuando sea conveniente.

La persona a quien toca realizar la tarea directa con los grupos es el jefe de oficina, de sección o supervisor y su función ha pasado por distintas etapas hasta llegar a ser la que actualmente desempeña. Inicialmente, la figura del jefe de oficina, de sección o supervisor podía confundirse con la del capataz, aunque sus tareas, en cierto modo, eran más bien complementarias, puesto que se referían exclusivamente a controlar la calidad del trabajo y grado de rendimiento de cada uno de los integrantes del grupo a su cargo, atento a procurar que la suma de los esfuerzos individuales coincidiera con los propósitos planeados. Con posterioridad y a partir del momento en que se notó que la calidad del trabajo y el grado de rendimiento individual guardaban una relación directa con factores de índole humana, se pensó en la necesidad de capacitarlo en todos aquellos aspectos de las relaciones humanas que le permitieran, mediante una acertada aplicación de los conocimientos adquiridos, crear las condiciones indispensables para la existencia permanente de un clima de comprensión y compañerismo entre todos.

Los resultados han sido satisfactorios desde que el jefe de oficina, de sección o supervisor, actuando como experto en relaciones humanas, ha logrado armonizar los intereses de los trabajadores con los propósitos de la organización. Pero no siempre esto es posible. Por ejemplo, si un jefe de oficina, de sección o supervisor no experimenta ninguna simpatía hacia algún subordinador, no le será fácil aplicar las enseñanzas que le han sido impartidas y su actitud hacia él será negativa.

Lo fundamental para la empresa es que las actitudes que asuman sus jefes de dirección sean las correctas. Así, cuando alguno de ellos se aparta de los lineamientos generales establecidos, debe ser requerido a que verifique un análisis de su propia actitud con el fin de que pueda modificarla.

La importancia de autocrisis es definitiva en materia de relaciones entre el que dirige y sus operarios. Es por esto que el que dirige debe preocuparse por analizar frecuentemente su sistema de comportamiento dentro del grupo, pues sólo así podrá darse cabal cuenta de si está desempeñando válidamente su función.

El que dirige puede incurrir en errores en cuanto a técnica en la aplicación de las relaciones, pero, si ha sentido o si ha tratado de sentir un efectivo y sincero interés hacia los demás, su verdadera actitud será bien recibida por todos, pues en principio es sabido que, en toda relación humana, debe considerarse lo que está detrás de ella y que, más que las palabras y los hechos, es siempre la actitud lo que cuenta.

En ocasiones, una misma frase, pronunciada por dos jefes de dirección asumiendo distinta actitud, produce efectos diferentes, pues si una de esas actitudes no origina confianza por estar en contradicción con las palabras, los resultados serán negativos. Por otra parte, si los subordinados no sienten confianza en su jefe inmediato y si además, la desconfianza es recíproca, surgirán invariablemente las malas interpretaciones, produciéndose toda clase de situaciones conflictivas, casi siempre de muy difícil solución.

En términos generales, debe estimarse que la confianza es el punto

de partida en todo tipo de relaciones, por lo cual debe ser fomentada tanto en el jefe como en el subordinado. Un jefe podrá contar con la confianza de sus subordinados si su actitud hacia ellos se deriva de una honrada convicción de la forma en que debe tratarlos y un subordinado podrá merecer la confianza de su jefe inmediato si su actitud hacia él, a su vez, se presenta en forma positiva cuando se trata de armonizar intereses comunes. Cuando la confianza es recíproca, la consecuencia natural se manifiesta en una considerable disminución de problemas en el trabajo.

1881-1882

CAPITULO TERCERO

CONDICIONES DE LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

1. La empresa moderna y las relaciones humanas
2. Los problemas derivados de las relaciones no deseadas
3. Las técnicas en materia de relaciones humanas

1. La empresa moderna y las relaciones humanas

La vida física del hombre no será posible sin una actividad que le permita conseguir recursos indispensables para su sostenimiento. Se aquí su preocupación por encontrar y conservar una ocupación remunerada que haga factible la satisfacción de sus necesidades y deseos en todos aquellos aspectos que se refieren a su bienestar material, capítulo que siempre ha sido objeto de especial cuidado.

Se ha dicho que tan importante es conseguir un empleo como conservarlo, que nadie está interesado en buscarse dificultades en sus actividades laborales y que toda posibilidad de progreso en una empresa requiere de la práctica de buenas relaciones. Nada más exacto que el conocimiento de estos principios es lo que impulsa al hombre a desarrollarse en forma que le permita presentar una adecuada imagen de su personalidad ante todos aquellos con quienes va a estar relacionado. La importancia que actualmente se concede a las relaciones humanas en la empresa es reciente. Por mucho tiempo estuvieron descuidadas y sólo durante la etapa de la empresa individual fueron ejercidas por el patrón, quien lo hacía en forma paternalista, dependiendo siempre de su muy particular manera de entenderlas y según su intuición le permitiera hacerlo, pero con motivo del desarrollo industrial, la figura tradicional del patrón ha ido desapareciendo y esto ha traído como consecuencia la aparición de nuevas formas de comportamiento humano en todos los aspectos de la actividad laboral.

En la empresa moderna el patrón es un ente indivisible a veces impersonal, tal como ocurre en la sociedad anónima. En general, en todo tipo de sociedades mercantiles los trets personales trabajador-patrón, se diluyen y su verificativo se realiza siguiéndolo

dos los que prestan sus servicios. Naturalmente que el objetivo final de la empresa está orientado hacia el logro de una mayor y mejor producción, pero, como esto queda condicionado además, a otros diversos factores, los resultados dependerán de las circunstancias que concurren y serán o no satisfactorios según el cuí dado, mayor o menor, que se tenga al proponer las soluciones con venientes y verificar los reajustes necesarios.

2. Los problemas derivados de las relaciones no deseadas

Los problemas derivados de la forma defectuosa en que tradicionalmente se venían desarrollando las relaciones humanas en la em presa, han merecido la atención de los estudiosos de la materia, los cuales, atentos a los requerimientos de la época tratan de establecer las bases sobre las que pueda estructurarse un sistema que permita evitar o resolver los problemas que puedan suscitarse.

Se ha pensado que, al efecto, lo primero que hay que hacer es un replanteamiento en materia de disciplina, considerando que un jefe que actúa bajo el sistema de la disciplina tradicional, por más que esté animado de la mejor voluntad del mundo y pase por al to determinadas diferencias de algún subordinado, lo hace siempre dentro de cierto límite, llegado al cual tiene que asumir una actitud en consonancia y, el resultado, es que tiene que proceder de acuerdo a los sistemas disciplinarios tradicionales, que consisten en la amonestación previa y, en su caso, el despido.

Se ha observado, por otra parte, que estos procedimientos no sola mente no solucionan el fondo del problema sino que, por el contra rio, pueden dar origen a otros problemas mayores, pues es bien sa bido que la aplicación de cualquier método disciplinario siempre

provoca la hostilidad del conjunto. Es posible que se experimente cierta mejora en el comportamiento general como consecuencia de la disciplina impuesta, pero, a cambio, puede ocurrir que disminuya el ritmo y la calidad del trabajo del grupo, ya que el trabajador lo hará con recelo y poco interés aunque por temor se ajuste a los preceptos establecidos.

Todavía más cuando el grupo se da cuenta de la aplicación de un despido, puede producirse un desquiciamiento como resultado de una actitud de solidaridad de parte de los compañeros del despedido y, si se trata de un obrero, las consecuencias pueden ser aún mayores si llega a intervenir el sindicato argumentando violaciones al contrato de trabajo, lo que incluso podría conducir a un movimiento de huelga. Claro está que estas situaciones no necesariamente han de presentarse, pero ciertamente el despido de un empleado, cualquiera que sea su categoría, produce pérdidas a la empresa, puesto que ha hecho una inversión en su entrenamiento, independientemente de que no podrá evitar que otros trabajadores se sientan inseguros en sus empleos, lo que en nada contribuirá a mejorar sus intenciones y, desde luego su eficacia en el trabajo se resentirá considerablemente.

Todas estas observaciones, hechas a la luz de las experiencias contemporáneas, han llevado a la empresa a estimar la necesidad de organizar sus sistemas disciplinarios sobre bases distintas a las tradicionales, pugnando por excluir las medidas extremas, cuya aplicación queda reservada para casos de excepción.

2. Las técnicas en materia de relaciones humanas

La empresa moderna está bien informada de los avances logrados en

materia de aplicación de técnicas de relaciones humanas y utiliza todas las experiencias conocidas para incluir, dentro de su organización, las formas que considere adecuadas para agilizar su funcionamiento. De esta manera pretende establecer un sistema que armonice sus intereses con los de su personal y cuya operación produzca resultados de mutuo beneficio.

Con este enfoque ha estimado que el sistema solamente podrá funcionar si se modifica radicalmente la función del jefe de grupo o supervisor a la cual ya ha concedido una calidad desconocida en la etapa del sistema tradicional. Ahora el jefe de grupo o supervisor tendrá que resolver los problemas que se presentan, sin amonestar ni despedir a nadie y, esto, le obliga a estar atento a cualquier situación que pueda significar la presencia de un conflicto a fin de tratar de evitarlo, pues es claro que, si aparece, su solución podrá ser difícil y siempre debe tener presente el principio de que, más que resolver un conflicto, lo que interesa es evitarlo.

Como consecuencia natural de la nueva forma de ver las cosas, la función del jefe de grupo o supervisor se está modificando desde sus fundamentos, substituyéndose su exclusiva actividad de control y disciplina típica del sistema tradicional, por un sistema que incluya todas las formas de comprensión y colaboración que hayan posible un acertado planteamiento y una adecuada solución de los problemas que puedan presentarse en el grupo. Cuando el jefe de grupo o supervisor, aplicando las técnicas prescritas por las relaciones humanas, procede de acuerdo a los propósitos comunes y toma en cuenta las ideas de los demás, su tarea se simplifica y los resultados son satisfactorios para todos.

Es claro que la tarea de crear las bases sobre las cuales debe sustentarse el establecimiento de un buen sistema de relaciones humanas en la empresa moderna debe estar en manos de expertos. Son ellos los que han encontrado, mediante el empleo de diversas técnicas, la manera de desarrollar los más variados programas tendientes a conseguir mejores formas de comportamiento entre todos. Es de advertirse, desde luego, que el conocimiento y aplicación de técnicas especiales requiere de una dedicación muy especializada, lo cual puede entenderse perfectamente si se tiene en cuenta que los programas que han de seguirse han sido estructurados con el propósito de modificar y transformar fundamentalmente a personas de las cuales se espera un cambio de actitud. Esta particularidad es, precisamente, la que exige que tales programas sean formulados por especialistas en la materia, quienes, por otra parte, siempre tendrán que estar al pendiente de los requerimientos del momento para satisfacerlos mediante la actualización de los sistemas que deban aplicarse.

CAPITULO CUARTO

LA ADMINISTRACION Y LAS RELACIONES HUMANAS

1. Las relaciones empresa - trabajador
2. La empresa y su función jerárquica
3. Requerimientos para una planeación adecuada
4. El ambiente adecuado para el buen desempeño del trabajo
5. La integración y funcionamiento de grupos
6. Las relaciones en los negocios

1. Las relaciones empresa - trabajador

La etapa del desarrollo de la industria en que la empresa tenía como único fin la obtención de una ganancia material máxima, en que el empresario podía actuar como quisiera para lograr este fin y en que el trabajador no tenía ningún derecho, ya ha sido superada hace tiempo. Actualmente, en la mayor parte de los países industrializados o en proceso de industrialización, gracias a la perspicacia de algunos jefes de empresa y a las organizaciones de trabajadores, se disfruta de múltiples prestaciones, tales como reducción de tiempo de trabajo, vacaciones, seguros, indemnizaciones y reconocimiento de otros derechos, que han permitido, poco a poco, elevar las condiciones de vida de obreros y empleados.

Todas estas conquistas jurídicas y sociales, mediante las cuales se ha ido abriendo paso, poco a poco, la idea de que la empresa y los trabajadores no tienen por qué ser enemigos ni debe existir tal división, puesto que existe entre ellos una mutua dependencia dentro de una tarea común, han descansado sobre el plano de la ganancia material. Donde se ha logrado esto, el nivel de vida de los trabajadores ha alcanzado una altura que hasta hace pocos años era privativo de la burguesía y aún sigue luchándose por mejorarlas. En los lugares en donde todavía no se llega a esta etapa, se lucha por alcanzarla y se tiene como la tarea más importante por realizar.

Al mismo tiempo que se han estado obteniendo beneficios dentro del orden socioeconómico, se ha buscado la forma de hacer agradable el trabajo mejorándose las condiciones en que debe realizarse. Al efecto, se ha procurado la mejora del ambiente, la disminución de conflictos y tensiones, la desaparición de malen-

tendidos, desilusiones e insatisfacciones y, en general, de todo aquello que puede significar obstáculo para el desempeño de las tareas diarias y cuya presencia suele originarse en donde existen grupos humanos con disposiciones, fines y aspiraciones individuales, pero que han de trabajar juntos al servicio de una finalidad común.

Pero los derechos y aspiraciones profesionales y vitales del individuo tropiezan con los derechos de los que se encuentran sobre, junto o debajo de él, sin que sea posible encontrar un justo equilibrio sólo con medidas jurídicas y racionales y esto es tanto menos posible cuanto mayor es la empresa, más diferenciada su organización, más especializados los puntos de trabajo y más diferentes los hombres que trabajan en ella. La fórmula de organización a base de sentido común ya no puede emplearse y son muchas las empresas que han superado el pensamiento del dirigente intuitivo, considerando, ahora, que todo el que ha de tener gente a su cargo debe adquirir una formación profesional para hacer lo bien.

En tanto una empresa sea más grande, tanto más necesaria será su organización planificada y, paralelamente, la fabricación y el trabajo de oficina tendrán que verificarse de una manera racional tanto como sea posible, considerando que el choque de las existencias racionales exteriores con la verdadera realidad del hombre produce posibilidades de conflicto que, en las tareas cotidianas, se convierten en los duros hechos que deben ocuparse por los expertos en la materia, esforzándose por buscar un equilibrio estable entre ambas situaciones.

2. La empresa y su función jerárquica

La empresa está organizada en forma tal que constituye una jerarquía de poderes y de atribuciones, y los que trabajan en ella, tanto en la fábrica como en la oficina, tienen el mayor interés en colocarse dentro de esta jerarquía, no sólo por razón a la cuantía de los ingresos, sino, más aún, a causa del prestigio que se adquiere en relación con la clasificación y el título que se otorga. Esta consideración tiene validez en cuanto a que mucha gente estima el valor de cada uno según lo alto que está colocado. Todos, entonces, están al pendiente para ver si su propio trabajo es valioso adecuadamente y si su importancia es reconocida por la dirección de la empresa, es decir, si es ubicado en el rango correspondiente.

En el funcionamiento de la organización actúan con más intensidad las fuerzas irracionales que continuamente están influyendo sobre el pensamiento racional y lo modifican, lo transforman, produciéndose elementos perturbadores que casi siempre son desconocidos por los órganos directores. En efecto, las órdenes deben llegar desde la dirección hasta el trabajador por vía reglamentaria y, raramente, llegan a los niveles más bajos como fueron pensadas y dichas en los niveles de dirección, siendo tanto mayores las divergencias cuanto más numerosos son los jefes intermedios, pues cada uno de ellos propaga la orden recibida del modo que -consciente o inconscientemente- le parece más adecuado para su área, atenuando, añadiendo o cambiando su forma, según que esté de acuerdo con ella o que la transmita sólo por obligación; esto sin contar a los que simplemente las pasan por alto porque pretenden que solamente ellos saben lo que tiene que hacerse en su área de trabajo.

Lo mismo sucede cuando va en forma ascendente por vía reglamentaria

ria, lo que ocurre en los escalones inferiores, pues todo lo buno que tiene que anunciarse llega bien, pero los fracasos, retrasos en la producción, las medidas equivocadas y las fallas, llegan muy deformadas, pues nadie le va a contar a su jefe immediato las faltas que ha cometido y sólo lo hace cuando teme que llegan a su conocimiento por otro conducto y, desde luego, previamente se busca una buena excusa para explicar sus desaciertos. Es así como se desarrollan métodos de defensa en todos los niveles jerárquicos; cada individuo actúa en la cadena como un filtro y, lo que finalmente llega a conocimiento de la dirección, es sólo un cuadro muy confuso y generalizado sobre lo que verdadaramente ocurre.

Por otra parte, pero siempre como fuerza que produce elementos perturbadores, hay que considerar las percepciones económicas, que constituyen una fuente inagotable de opiniones, insatisfacciones y discusiones, que se presentan condicionadas por impulsos y afectos, al igual que por los más variados sentimientos. Todo mundo puede llamar injusta a cualquier escala de sueldos o salarios y, naturalmente, todos se sienten con derecho a protestar contra lo injusto.

Todos estos puntos de vista son muy discutibles y han sido analizados desde distintos ángulos, pero, tomándolos en cuenta con el propósito de fijar compensaciones adecuadas a los diferentes tipos de trabajo, han servido para encontrar la fórmula que ha permitido reducir al mínimo las discusiones. Todo consiste en hacer la valoración del puesto de trabajo y establecer la relación con las exigencias del mismo, tales como conocimientos escolares y especiales, tiempo de aprendizaje, experiencias, requerimientos psicológicos y caracterológicos, esfuerzos, realización del trabajo, etc.

Para la mejor consecución de sus fines, la empresa requiere de todas las reorganizaciones que sean necesarias y tendrán que ser tanto más frecuentes cuanto más variables sean sus trabajos y más estrechamente esté conectada con las fluctuaciones económicas. Todo cambio tiene su justificación, pues resulta obligado por determinadas circunstancias y, desde luego, puede ser explicado lógicamente como necesario, pero siempre encontrará en los afectados, una resistencia tanto más intensa cuanto más antigua sea la organización que se modifica y resulta más violenta cuanto más rápidamente es introducida. Si el cambio se refiere a la supresión de grados de la escala jerárquica y afecta atribuciones de los que quedan, la resistencia es mayor, pues los afectados se sienten subalternos y consideran que, de algún modo, su prestigio dentro de la empresa ha quedado disminuido.

Cualquier afectado encuentra un desprestigio cuando le queda menor poder de decisión, menos personal a sus órdenes, cuando el nuevo trabajo le parece menos distinguido, cuando entre él y su jefe superior es introducido un nuevo jefe intermedio, cuando ya no tiene oficina propia o cuando tiene que compartir su teléfono con otros. Por estos símbolos de las diferencias de rango, se lucha tenaz, irracional y apasionadamente, incluso hasta en los escalones más elevados de la jerarquía, siempre arguyendo, como motivos racionales de cada hombre, que lo que se desea es necesario o que lo nuevo es imposible. Debe entenderse, a este respecto, que cada quien lleva a su puesto de trabajo un sistema personal de deseos y esperanzas y que su satisfacción depende más de hasta qué punto logra hacer coincidir sus deseos con las posibilidades reales, que de la posibilidad de disfrutar de mayores ingresos o de un buen lugar de trabajo.

3. Requerimientos para una planeación adecuada

La etapa postindustrial que en el presente está viviendo el hombre, se caracteriza por los cambios en las estructuras sociales provocados por las nuevas formas de desarrollo económico derivadas del empleo, cada vez mayor, de las más evolucionadas manifestaciones de la tecnología moderna, lo que ha precipitado la aparición de las crisis que anuncian una transición cultural cuya trascendencia aún no ha sido suficientemente estimada. Esta transición, apenas en su etapa inicial, está repercutiendo en algunas personas y sociedades en forma brusca, lo que indica la necesidad inaplazable de aplicar las formas pertinentes de adaptación, tanto a nivel individual como institucional, para asegurar la supervivencia. Esto sólo será posible si los dirigentes de todos los campos de la actividad humana, con decidido espíritu de servicio, concurren con su autoridad y recursos a la búsqueda de las fórmulas que permitan la institucionalización de los sistemas deseables para la convivencia en el futuro.

En el campo de los negocios, los administradores de empresas tienen que afrontar la realidad, ajustarse a los cambios y prepararse para un futuro inmediato, muy especialmente en los aspectos referidos a su vida personal, a su vida profesional y a su papel como organizadores empresariales. Los que pasan por alto estas prescripciones o no les den la importancia que merecen, quedarán rezagados y otros, con mejor visión, ocuparán los puestos de vanguardia.

Es muy posible que, en fechas ya muy próximas, los expertos en relaciones humanas tengan que enfrentarse a situaciones que los obliguen a utilizar, para el manejo de personal, procedimientos mucho más avanzados que los que actualmente se practican, procedimientos que, desde luego tendrán que estar en consonancia con las

exigencias de una nueva sociedad y una vida diferente en los negocios.

Debe admitirse que no está lejano el día en que los empleados tengan que recibir una mejor enseñanza y disponer de una mayor información en lo que respecta a cuestiones de sus empresas. Indudablemente que, para entonces, la función jerárquica será totalmente distinta como se realiza en la actualidad y, sin lugar a dudas, todos los trabajadores tendrán mejores perspectivas de desarrollo dentro de su organización. Los planes e incentivos para el trabajo tendrán que ser modificados radicalmente, pues a medida que el empleado asciende a los siguientes niveles, busca nuevas satisfacciones materiales y naturalmente un ambiente que le permita afianzar al máximo su desarrollo. Es probable, por otra parte, que se sienta menos comprometido con su empresa que con su profesión y, tal vez, su principal interés estará enfocado hacia el mejoramiento de su vocación y de su persona.

Para responder a todos estos requerimientos, la empresa moderna ha empezado a prestar una mayor atención a sus sistemas de organización, introduciendo en ella todos los cambios que ha ido estimando convenientes a fin de mantenerla en constante evolución. Actualmente se preocupa por perfeccionar los aspectos que se refieren a las relaciones entre los jefes y los subordinados, pretendiendo que lleguen a alcanzar un grado óptimo, lo que, en última instancia, redundará en beneficio de todos. Al efecto, ha considerado primordial la preparación de los jefes en todos los niveles, pugnando por que su formación se ajuste a los requisitos de capacidad y adiestramiento necesarios para cada puesto de trabajo, considerando, además, que deben concurrir en ellos ciertas habilidades específicas para que puedan responder con eficiencia ante cualquier situación en que tengan que ejercer la jefatura.

El viejo concepto de que "un jefe nace, no se hace" fué substituído, ya hace mucho tiempo, por la idea de que una jefatura podía ser ejercida por cualquiera que hubiera sido adiestrado para ello. El concepto ha seguido evolucionando y actualmente se admite que un dirigente puede surgir de la combinación de los dos aspectos mencionados y de la situación en que se desempeña el su jeto.

Cualquiera nace con determinadas características somato-psíquicas que representan un potencial para el ejercicio de la jefatura, pero si no existe el aprendizaje del potencial, permanecerá latente y la habilidad no se desarrollará. Si se tratara de hacer una es timación respecto a cuál de éstas dos posibilidades -lo heredado o lo adquirido- tiene más importancia para que se desarrolle la aptitud, indudablemente que se señalaría el aprendizaje, pues el potencial, lo innato, es relativamente poco en comparación con la gran cantidad de oportunidades de aprendizaje y entrenamiento que cada vez son mayores.

Pero, además, para cada situación, el papel de jefe requiere de cierto conocimiento y habilidades que son inherentes a esa sola situación y no le sirven para otra distinta. Por ejemplo, en una escuela se elige como jefe de grupo al compañero que se considera ser el mejor y se espera de él un buen rendimiento de sus faculta des y aptitudes para alcanzar objetivos específicos, pero si el mismo sujeto tiene un empleo en una empresa, sus facultades como jefe de grupo no lo califican para desempeñar un puesto de jefe dentro de ella, donde lo más probable es que sea subordinado de otro que sí tiene habilidades en el área; lo que indica, simplemente, que una persona puede tener facultades y habilidades para dirigir en una determinada situación, pero no necesariamente en otra diferente. Esto quiere decir, en último término, que el di-

rigente siempre debe reunir las características que se refieren a las aptitudes, a las oportunidades apropiadas de aprendizaje y al desempeño específico de la situación de que se trate. Tiene, además, que ser muy hábil en el manejo de todas las formas de comunicación, pues sin ésta no puede concretarse su influencia.

4. El ambiente adecuado para el buen desempeño del trabajo

Uno de los requisitos, primordiales para la buena marcha de la empresa es la existencia de condiciones adecuadas que permitan el desarrollo de las mejores formas de colaboración de parte de quienes en ella prestan sus servicios. La Dirección lo entiende así, y por eso se preocupa por introducir en sus programas de desarrollo la idea de que son los recursos humanos el factor principal del progreso de cualquier institución que se dedique a los negocios.

Está comprobado que el interés en el trabajo aumenta en cuanto se experimenta el progreso de la empresa. Se siente la responsabilidad cuando se ha creado el clima propicio, y si el trabajador se da cuenta cabal de que la situación de la empresa está ligada a su propia suerte, prestará su más decidida colaboración para mejorarla, con tanto más agrado cuanto entiende mejor que su actividad es definitiva para el mutuo desarrollo.

La colaboración puede conseguirse mediante el empleo de estímulos que hagan comprender al trabajador la importancia de su esfuerzo, que le permitan sentirse parte integrante de la empresa y no simple pieza de una maquinaria. A nadie le gusta sentirse "despersonalizado" y esto ocurre cuando al individuo no se le da la categoría de humano a que tiene derecho. En cambio, si se le tiene

confianza, si se le pide su opinión y se le escucha cuando tiene que hacer alguna sugerencia ciertamente se sentirá estimulado y será un buen colaborador.

Para crear una buena atmósfera de trabajo es indispensable que los jefes permanezcan en constante contacto con sus subordinados a fin de que, procediendo con inteligencia, puedan establecer las condiciones que les permitan conseguir los resultados preestablecidos y que básicamente deben referirse a los siguientes objetivos:

- Propiciar un clima de sinceridad, confianza y respeto mutuo, de manera que les sea posible llegar a conocer bien a sus subordinados y permita que éstos, a su vez, también los conozcan a ellos.
- Tratar de descubrir las características distintivas que cada subordinado tiene como individuo. Hay que considerar que todas las personas tienen diferentes necesidades, intereses, experiencias y habilidades y que no todas desean las mismas cosas ni les gusta ser tratadas por igual. Un empleado siempre se resiente si se le considera tan sólo como otro empleado cualquiera.
- Adaptar sus formas de comportamiento a las situaciones y a las personas con quienes van a tratar. Debe recordarse que lo que resulta eficaz con una persona en un tiempo dado, no tiene que ser eficaz necesariamente con ella misma en otro tiempo o en situación diferente.
- Desarrollar, permanentemente, métodos y técnicas que les permita mantener las condiciones idóneas que sirvan de estímulo

a sus subordinados. Hay que tener presente que, cuando se repiten con frecuencia, hasta los mejores métodos pierden eficacia.

Todos los esfuerzos motivadores deben estar encaminados no solamente a obtener un trabajo eficiente del grupo sino, además, a ayudar al trabajador a desarrollarse en forma individual. Para esto es precisamente que el jefe debe buscar el contacto permanente con el subordinado, ya que de otra manera no le será posible llegar a conocer sus lados débiles y sus lados fuertes, sus ambiciones y sus metas, todo lo cual le sirve para identificarse mejor con él y ayudarlo a desarrollar mejor sus aptitudes y destrezas.

El jefe podrá, conociendo bien al subordinado, señalarle tareas más difíciles o de mayor responsabilidad, pues al estar examinando en forma permanente el trabajo individual, estará en condiciones de determinar el tipo de actividades que puede desempeñar. Conviene hacer notar que cuando se ofrecen tareas más desafiantes, el individuo se siente estimulado y encuentra la motivación que lo hace asumir una responsabilidad adicional.

No hay que olvidar, complementariamente, que a toda la gente le gusta sentirse parte de lo que está ocurriendo, si esto es algo satisfactorio, por lo cual el jefe debe proporcionar a sus subordinados la información que deba ser de su conocimiento en relación con los propósitos generales de la actividad en que se encuentren involucrados. Es prudente, no obstante, señalar la dificultad que implica determinar el tipo de información que deba ser compartida con los subordinados, pero, de todas maneras, debe hacerse el esfuerzo para mantener expeditos los canales informati-

vos para utilizarlos en el momento oportuno.

5. La integración y funcionamiento de grupos

Los objetivos de la empresa se verán satisfechos solamente si se cuenta con la colaboración de su personal y es esta la razón por la cual los directores progresistas no escatiman esfuerzos para conseguirla. Muchos son los medios que se utilizan al efecto, entre ellos el empleo de métodos psicológicos, varios de los cuales han sido ensayados con éxito, como el de "gerencia consultiva". Qué supone que el supervisor debe consultar con sus subordinados antes de llegar a una solución y cuyos resultados han sido muy efectivos, pues de esta manera podrá llegar a conocer las reacciones de todos. El será el que decida, pero tomaré en consideración las opiniones de los demás; la aceptación de sus puntos de vista hará sentirse a los subordinados más ligados a la decisión y su colaboración será más efectiva.

La administración tendrá que ejercerse partiendo del principio de que tiene que ayudar al personal a que se desarrolle a fin de que pueda quedar bien integrado a la institución y de que su desempeño se refleje en un rendimiento mayor.

Cuando un grupo se fija una meta; cada uno de sus integrantes se preocupa por alcanzarla; si es el jefe de grupo o supervisor el que la fija, puede tener dificultades cuando el grupo no está interesado en ella, y seguramente la hará fracasar. El jefe de grupo o supervisor siempre deberá estar identificado con su grupo, a cada uno de cuyos componentes tendrá que animar constantemente, buscando que se expresen con franqueza y escuchando sus puntos de vista. Si no trata de imponer su propia solución y toma en cuenta las opiniones de todos, es probable que la solución que tome

sea la adecuada.

En el trabajo de equipo existen más posibilidades de éxito debido a que quedan totalmente eliminadas las soluciones egoístas; en el grupo hay satisfacción común cuando dentro de él se resuelven los problemas; todos los puntos de vista son discutidos; cada miembro se siente parte de la acción y del resultado, reduciéndose así la diferencia entre él y la gerencia o dirección.

Siempre que un grupo se ha fijado una meta y la alcanza, se preocuparé por averiguar si a su vez otro grupo lo ha hecho también. Si observa que todos los grupos cumplen y a pesar de esto no se nota progreso en la empresa, su interés decrece y pierde la confianza en sus dirigentes. En cambio, cualquier índice de progreso hará al grupo fijarse nuevas metas que tiendan a superar las anteriores.

Nadie se siente orgulloso de pertenecer a una empresa si cree que está mal dirigida, por eso el trabajador siempre está tratando de investigar si hay o no progreso y cuando encuentra signos positivos se siente satisfecho y su equipo con él. Está perfectamente comprobado que el entusiasmo de un grupo se extiende a otros, observándose así que la motivación del grupo es mayor que la suma de las motivaciones individuales.

6. Las relaciones en los negocios

Las relaciones que se lleven en la organización, con motivos laborales, deben ser cordiales, aunque diferentes, según se trate de las que deben mantenerse entre subordinados y jefes o entre compañeros.

Conviene tener en cuenta que los empresarios saben valorar a los empleados que mantienen buenas relaciones entre ellos y que son además, respetuosos con clientes y proveedores, pues consideran que así se prestigia y dignifica la empresa. El empleado manifestará sentido de responsabilidad si representa en forma adecuada a su empresa y si trata con respeto y eficiencia a los clientes que concurren a ella, no importa que no sea precisamente él quien tenga que atenderlos.

Siempre será estimado el empleado que manifieste buena educación, cuyo trato sea agradable y que tenga buen aspecto personal. Naturalmente que los requerimientos para su presentación personal y hasta para el tipo de actividad social que deba llevar dentro y fuera del trabajo, estarán acordes con el tipo de negocio en donde preste sus servicios.

Todo empleado debe fidelidad a la empresa que lo ocupa, de donde se desprende que las actividades en que intervenga han de ser consideradas por él como confidenciales. Ha de respetar, por otra parte, la posición jerárquica tanto de superiores como de subordinados, absteniéndose de invadir actividades que no le competen y, sobre todo, tendrá que ser respetuoso de la vida privada de todos, procurando emplear el tacto y cortesía requeridos en su trato con ellos, para que sus relaciones sean buenas. Naturalmente que su vida privada debe mantenerse alejada de sus actividades laborales, reservando sus conversaciones de índole personal para las horas de descanso. No deberá utilizarse para fines ajenos los materiales y equipo que estén bajo su responsabilidad.

La delegación de responsabilidad entre jefe y subordinado es continua y total por parte de los miembros de la empresa, pero se ve

favorecido el empleado que le ha inspirado confianza y, naturalmente, si encuentra respuesta favorable, procurará proporcionarle mejores condiciones de trabajo, de todo lo cual resultará un clima benéfico para el establecimiento de relaciones agradables, las que llegarán a ser duraderas si ambos entienden que la reciprocidad siempre traerá un beneficio mutuo.

TERCERA PARTE

ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS Y DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

(Un estudio de caso en el Sur del Distrito Federal)

CAPITULO QUINTO:

INVESTIGACION DE CAMPO

1. Objetivos y alcances
2. Universo de estudio
3. Aplicación del cuestionario
4. Resultados y conclusiones

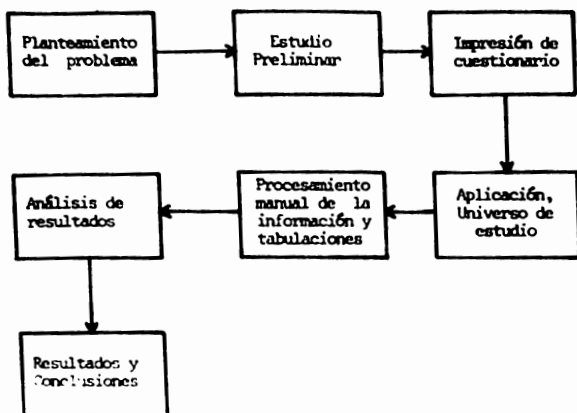
1. Objetivos y alcances

El objetivo principal de esta investigación, es el de tener elementos suficientes para poder afirmar, primero, que un alto porcentaje de empresas no tienen un área administrativa y mucho menos una área específica de recursos humanos, y segundo, que las técnicas en materia de recursos humanos no se están utilizando adecuadamente, todo ello en detrimento de la empresa y del trabajador, calificado o no.

De lo anterior se deduce, que el problema a estudiar es de vital importancia para la empresa, ya que, el denominador común de los recursos de la organización, es el factor humano, el cual no puede ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Por tanto, los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

Al iniciar este trabajo, fué necesario inquirir el tiempo que se llevaría recopilar y procesar manualmente la información y si los resultados que obtuviera justificarían los objetivos antes descritos.

La investigación de campo que se realizó para la elaboración del presente seminario, se trazó de acuerdo a un plan preestablecido. La planeación jugó un papel importante ya que como primer elemento del proceso administrativo se fijaron objetivos y se visualizaron los pasos sucesivos para alcanzar los resultados.



Proceso

2. Universo de estudio

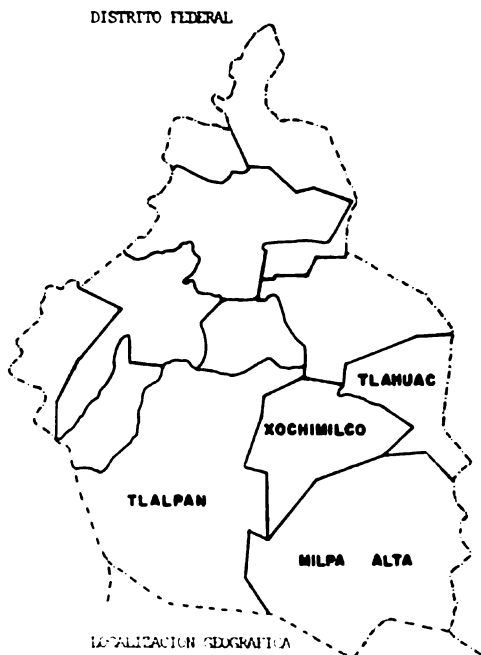
Determinado el objetivo, se consiguió el Directorio de Establecimientos del Distrito Federal, que lleva, la Dirección General de Estadística, de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Una vez teniendo el listado de establecimientos del Distrito Federal, el problema se acrecentó, pues existían 8 152 industrias distribuidas en las 13 Delegaciones, de tal forma que se acordó trabajar sobre 4 Delegaciones, bajo el supuesto de que los resultados, incidirían en los objetivos antes mencionados, de ahí se decidió manejar la investigación como un estudio de caso en el Sur del Distrito Federal, considerando las Delegaciones de Tlalpan, Xochimilco, Tláhuac y Milpa Alta con un total de 130 industrias o establecimientos desglosados de la siguiente manera:

Delegaciones	Industrias o Establecimientos
Tlalpan	76
Xochimilco	30
Tláhuac	22
Milpa Alta	2
T o t a l	130

El número total de establecimientos de estas 4 delegaciones, representa el 1.6% respecto del total de las empresas registradas en el Distrito Federal.

A esta investigación se le denominó, "Algunas características de las empresas y del personal que labora en el área de recursos humanos" (un estudio de caso en el Sur del Distrito Federal).



3. Aplicación del Cuestionario

El cuestionario o ocdula se elaboró en forma impresa para que la organización a través de una persona proporcionara la información que se pedía, se pensó de esta forma, ya que permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo en relación a la entrevista (aunque en algunos casos se tuvo que entrevistar).

El cuestionario se dividió en 4 partes, la primera y la segunda tomando generalidades de la Empresa y del Area Administrativa respectivamente, la tercera parte referida a la sub-área de recursos humanos que es la columna vertebral de esta investigación y en la cual se realizaron 7 preguntas de un total de 18, y la última parte enominada a la comunicación. (véase cuestionario).

Fundamentalmente, se utilizaron dos medios para recabar la respuesta, el primero, conocido como de respuesta abierta, en donde se plantea la pregunta, sin imponer restricción alguna en la forma de respuesta; el segundo, denominado de elección forzosa, en donde se indica de antemano las posibles respuestas y se pide que elijan una o más entre las señaladas, dentro de esta forma de respuesta, se realizaron preguntas dicotómicas, de alternativas múltiples y de tendencia equívoca (ya que se menciona en algunas preguntas, grados y porcentajes, lo cual es un tanto subjetivo). Consciente de las limitaciones del cuestionario, como son: falta de profundidad, carencia de anonimato por parte de la persona de la empresa, validez de la información, confianza en los datos, etc. que vienen siendo posibles restricciones en la información. Aundo a lo anterior y en base al tiempo y recursos con que se disponían, puede decirse, que cada pregunta elaborada en el cuestionario, cumplió su cometido en la medida que proporcionó información para incidir en los objetivos de la investigación. Así fué, que una vez que se tenía el cuestionario, se probó y se modificó

para tener ya el definitivo, con este y con un oficio del Director del Seminario, se recopiló la información.

C U E S T I O N A R I O

ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA Y DEL PERSONAL QUE
LABORA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

(Un estudio de caso en el Sur del Distrito Federal)

Universidad Nacional Autónoma de México

I. LA EMPRESA

1. ¿A qué se dedica esta empresa, qué produce?

2. Lo que produce es para consumo:

() Interno (Nacional) () Externo (Internacional)
() Ambos

3. ¿Cuántas personas laboren en esta empresa?

4. ¿De las que mencionó anteriormente, cuántas tienen un puesto jerárquico a nivel de dirección?

II. AREA DE ADMINISTRACION

5. ¿Esta empresa tiene un área administrativa?

SI () NO ()

6. ¿Cómo se encuentra estructurada el área administrativa?
(Si anexa organograma mejor)

III. SUB-AREA DE RECURSOS HUMANOS

7. ¿El área administrativa cuenta con una sub-área de recursos humanos?

SI ()

NO ()

8. ¿Explique qué entiende por recursos humanos desde el punto de vista administrativo?

9. A continuación se presentan las funciones más usuales en área de recursos humanos; márque con una (X) las que hayan utilizado

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| () Reclutamiento | () Capacitación y Desarrollo |
| () Selección de personal | () Seguridad e Higiene Ind. |
| () Aspectos disciplinarios | () Relac. con el Sindicato |
| () Servicio Médico | () Análisis de puestos |
| () Inducción | () Valuación de puestos |
| () Promociones y transferencias | () Contratación colectiva |
| () Motivación al personal | () Otras |

10. Indique el grado aproximado de aptitud del puesto de las personas que han contratado para la Unidad de Recursos Humanos:

Excelente () 90 a 100%

Bueno () 75 a 90%

Regular () 60 a 75%

Malo () Menos del 60%

11. Según esta empresa, cuáles deben ser las características que debe reunir un profesionalista que llega a ocupar un puesto en el área de recursos humanos.

12. Además de las características que menciono, qué otro tipo de requisitos debe reunir el personal de ésta área.

13. ¿Cuál es la política de la empresa respecto a sus recursos humanos?

14. ¿La empresa cree que la teoría administrativa (sistema de enseñanza superior) funciona en la aplicación de procedimientos prácticos requeridos por la empresa?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

IV. COMUNICACION

15. ¿Qué porcentaje del personal conoce la estructura y funciones de la empresa? _____%

16. ¿Se informa al personal de los cambios en la estructura y funciones de la empresa?

SI () NO ()

17. ¿El personal conoce sus derechos ante la empresa?

SI () NO ()

18. ¿El personal sabe sus obligaciones ante la empresa?

SI () NO ()

NOTA: Estos datos serán confidenciales y usados únicamente con fines estadísticos, agradeciéndole de antemano su respuesta ve raz a este cuestionario.

MANUEL RAFAEL LUNA

SECRETARIO

Ciudad Universitaria, Noviembre de 1979

AREA ADMINISTRATIVA.

Presente.

Me permito distraer su fina atención a efecto de presentar al portador de la presente, el cual se encuentra realizando una encuesta de aplicación en el sur del D.F., sobre los Recursos Humanos, misma que servirá para la elaboración del seminario de investigación administrativo a mi cargo.

Me da agradecer en todo, su valiosa ayuda si para ello no existe inconveniente, a fin de que giro sus apreciables instrucciones a quien corresponda, a efecto de que se llene el cuestionario que se encma.

Me comito el hacerle saber que la información que se obtenga tendrá única y exclusivamente utilización para fines estadísticos y académicos y en el caso de que usted juzgue conveniente contar con los datos recabados por este alumno, será debidamente comunicado de los resultados de dicha encuesta.

En espera de la atención que se sirva prestar a mi solicitud, ruego a usted recibir las expresiones de mi consideración atenta y distinguida.

Atentamente,

C.P. Y L.A. MANUEL RAFAEL LUNA
Director del Seminario de Inv. Admva.
Area de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

REL'mlb

4. Resultados y conclusiones

En esta investigación realizada en 130 empresas, se recopiló la información y se procesó manualmente, llegando a los siguientes resultados y conclusiones:

De las 130 empresas se localizaron 118, o sea, que el 90.8% respecto al total de empresas se logró captar información, a continuación, los porcentajes que se mencionan, estarán referidos a las 118 empresas, las cuales se clasificaron en 16 grupos de actividad económica ^{1/}, el tipo de industrias que predominaron en esta zona de estudio, fueron:

Industria para la fabricación de alimentos, 29 empresas, que representan el 25% del total; industria química, 26 empresas que significan el 22%, Industria textil, existen 9 empresas; Industrias que se dedican a la fabricación de productos de minerales no metálicos, excepto del petróleo y del carbón mineral existen también 9 empresas, por último 9 industrias que se dedican a la fabricación de productos metálicos excepto maquinaria y equipo, estas representan cada una el 8% respectivamente. (véase tabulaciones números 1 y 2).

La distribución de las industrias por Delegación es la siguiente; de las 118 empresas, 71 se ubican en Tlalpan (60%); 27 corresponden a Xochimilco (23%); 19 se localizan en Tláhuac (16%) y una empresa en Milpa Alta.

^{1/} Clasificación que se retomó, del Catálogo de Actividades Económicas de la Dirección General de Estadística, S.P.P.

De lo que producen las 118 empresas, el 69% se consume internamente (en el país), mientras que el 7% de su producción se distribuye por decirlo así en forma mixta, esto es, nacional e internacionalmente, existiendo un porcentaje del 24% de empresas que no contestaron esta pregunta, quizá se debió, a la forma de como se presentó esta pregunta, de la tabulación número 3 se deduce que muy pocas empresas (ocho) se lanzan en busca de mercados internacionales y esto, tal vez se deba a que no saben canalizar su producto en el extranjero, o bien, lo que producen no puede competir en el mercado internacional.

La tabulación número 4 contiene el número de empleados y su nivel jerárquico en las empresas, observándose que, del total (118 empresas) 90 contestaron esta pregunta y 28 no contestaron, correspondiendo en valores relativos a un 76% y 24% respectivamente.

Las 90 empresas reportan 5 898 empleados de los cuales, 429 que representan al 7%, dirigen a los 5 469 restantes que porcentualmente da el 93%, lo que significa, que por cada persona que se encontraba a nivel dirección 13 se encontraban trabajando bajo sus órdenes.

El número de empresas con y sin área administrativa y de Recursos Humanos, se presenta en la tabulación número 5, del total de 118 empresas, 62 reportan tener un área administrativa, 39 contestan no tener área de administración mientras que 17 empresas no respondieron a esta pregunta.

De las 62 empresas que reportan tener un área administrativa, 37 dicen tener una sub-área específica de Recursos Humanos, 14 responden no tener esta sub-área y por último 11 no especificaron.

De este cuadro se puede concluir que, aproximadamente la mitad de las empresas entrevistadas no tienen un control administrativo (por lo menos así lo manifestaron), del total de las empresas que manifestaron tenerlo, solo el 60% tienen una sub-área de Re cu rs os H u m a n o s. Esto revela, la poca importancia que se da al Proceso Administrativo y específicamente al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la Organización, en beneficio del individuo y de la propia Empresa.

La tabulación número 6, muestra las funciones más usuales en la sub-área de Recursos Humanos, de las 37 empresas; 31 utilizan la Motivación al personal y el Reclutamiento; 29 tienen como función importante las Relaciones con el Sindicato; 28 le dan importancia a la Seguridad e Higiene Industrial y a los Aspectos Disci pli n a r i o s; 24 aplican el Análisis de Puestos y Capacitan y Desarrollan al personal; 23 Seleccionan a su personal; en 21 Empresas se da Servicio Médico; en 20 utilizan la Valuación de Puestos; 19 tienen como función importante la Inducción, y las Promociones y Transferencias y sólo 8 realizan Contratación Colectiva.

Si entendemos, como objetivo de la función de Administración de Recursos Humanos, el desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo al anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Las respuestas de las 37 empresas, respecto al grado de aptitud

de las personas que han contratado para la unidad de Recursos Humanos, es la siguiente: el 11% excelente; el 65% bueno, en cuanto a la aptitud del puesto y el 24% como personas regulares al puesto que desempeñan (véase tabulación número 7), éste resulta ser muy subjetivo por lo cual no se hace ningún comentario.

Como características y requisitos que debe reunir la persona que ocupa un puesto en la unidad de Recursos Humanos, las 37 empresas de las que se mencionan respondieron; 23 que el nivel de estudios adecuado a sus funciones; 19 conocimiento profundo de situaciones; 17 la toma de decisiones y la capacidad humana; 13 conocimiento de estructuras y procesos; 10 las buenas relaciones interpersonales, ética profesional y el conocimiento de estructuras y procesos, solo 4 empresas piden como características, saber escuchar a la gente y liderazgo (tabulación número 8).

Respecto a las políticas de la empresa en torno a sus Recursos Humanos, del total de las 37 empresas, a esta pregunta, sólo contaron 17, de las cuales; 11 toman como política importante la inducción a ascensos; 8 contacto con el personal y 4 dar confianza a los empleados y capacitar y desarrollar al personal (tabulación número 9).

En relación a la función de la teoría administrativa y su aplicación en procedimientos prácticos, de un total de 37 empresas el 22% respondió que sí funciona, mientras que, el 11% dijo que no y por último el 67% no respondió a esta pregunta (tabulación número 10).

La tabulación número 11, afirma que, el 62% de los empleados que laboran en las 37 empresas, conocen la estructura y funciones de su compañía, lo cual resulta poco creíble, puede decirse también

que la formulación de esta pregunta no fué hecha con propiedad, ya que, la inmensa mayoría de las empresas que contestaron, se estaban refiriendo al conocimiento que tiene el área administrativa sobre su estructura y funciones. Algo similar paso con la tabulación número 12, en donde se asegura que el 51% de las empresas informa a su personal sobre cambios en la estructura y funciones de la empresa, el 41% no específico y más aún, el 8% de las empresas no informa sobre cambio alguno.

La última tabulación, la número 13, el 70% de las empresas especificó que el personal conoce sus derechos ante la empresa y sólo el 43% sabe sus obligaciones ante ésta, lo cuál resulta contradictorio, pues es bien sabido que cuando entra una persona a laborar en una Institución, lo primero que se les recomienda es no olvidar sus obligaciones (actividades específicas a desarrollar) y casi nunca se les informa sobre sus derechos.

Los resultados de algunas tabulaciones, son poco confiables, sobre todo estos últimos, lo cuál resulta evidente si nos ponemos a pensar, que el responsable del área administrativa o subalterno, contestó el cuestionario, pero creo que a pesar de ésto la investigación alcanzó los objetivos establecidos.

El total de los Recursos Humanos de toda Organización puede ser incrementado en base a dos formas, primero descubriendo las habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas a través de los tests psicológicos y la orientación vocacional y segundo, mejorando los conocimientos, experiencias, ideas, etc., en base a la educación, la capacitación y el desarrollo.

ANEXO 1

**OBJETIVO Y POLITICA DE LAS FUNCIONES MAS USUALES
EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

Reclutamiento

Objetivo

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Selección de Personal

Objetivo

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones

Aspectos disciplinarios

Objetivo

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal

Política

La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo

Inducción

Objetivo

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa

Política

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los dife-

rentes sectores que la componen o se relacionan con ella

Promociones y Transferencias

Objetivo

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendientes de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Política

Deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso, para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones

Motivación al Personal

Objetivo

Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal

Política

El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este auge de

berá ser estimulado

Capacitación y Desarrollo

Objetivo

Brindar oportunidad para la capacitación y desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores

Política

Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, a través de su capacitación y desarrollo determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo

Seguridad e Higiene Industrial

Objetivo

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

Política

Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.

Análisis de Puestos

Objetivo

Estriba en determinar las actividades que se realizan en un puesto, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema

Política

Emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de los recursos humanos

Valuación de Puestos

Objetivo

Contribuir a través de esta técnica, a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios

Política

Remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan

Contratación Colectiva

Objetivo

Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmen

te establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización

Política

La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común

ANEXO 2

TABULACIONES Y GRAFICAS

Tabulación No. 1

Grupo, tipo y número de industrias por delegación, según el directorio de establecimientos 1/, un estudio de caso en el Sur del D.F.

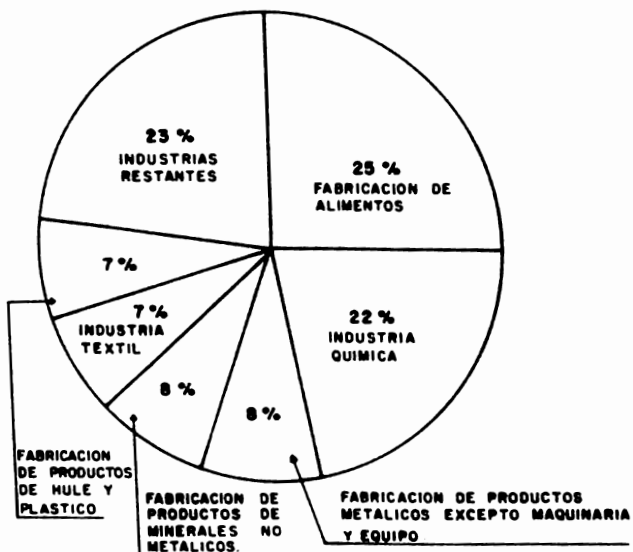
NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Grupo 2/	Tipo de Industrias	Total	%	DELEGACION			
				Tlalpan	Xochi- milco	Tlahuac	Milpa Alta
	Total de Empresas	130	100.0	76	30	22	2
	%	100.0	-	58.6	23.1	16.9	1.5
20	Fabricación de Alimentos	33	25.4	16	7	9	1
21	Fabricación de Bebidas	1	0.8	1	-	-	-
22	Beneficio y Fabricación de Productos del Tabaco	1	0.8	-	1	-	-
23	Industria Textil	9	6.9	8	1	-	-
26	Industria y Productos de Madera y Corcho, excepto Muebles	3	2.3	3	-	-	-
27	Fabricación y Reparación de Muebles y Accesorios excepto los de Metal y los de Plástico moldeado	5	3.8	4	-	-	1
28	Industria del Papel	1	0.8	-	-	1	-
29	Industria Editorial, de Impresión y Conexas	5	3.8	3	1	1	-
30	Industria Química	29	22.3	17	10	2	-
32	Fabricación de Productos de Hule y de Plástico	9	6.9	5	3	1	-
33	Fabricación de Productos de Minerales no Metálicos excepto del Petróleo y del Carbón Mineral	10	7.7	2	3	5	-
35	Fabricación de Productos Metálicos excepto Maquinaria y Equipo	10	7.7	8	1	1	-
36	Fabricación, Ensamble y Reparación de Maquinaria Equipo y sus Partes excepto los Eléctricos	4	3.1	3	-	1	-
37	Fabricación y Ensamble de Maquinaria, Equipo, Aparatos, Accesorios y Artículos Eléctricos y Electrónicos y sus Partes	5	3.8	4	1	-	-
38	Construcción, Reconstrucción y Ensamble de Equipo de Transporte y sus Partes	3	2.4	-	2	1	-
39	Otras Industrias Manufactureras	2	1.5	2	-	-	-

1/ Dirección General de Estadística.- Directorio de Establecimientos. S.P.P.

2/ Dirección General de Estadística.- Catálogo de Actividades Económicas. S.P.P.

**GRAFICA N° 1 TIPO DE INDUSTRIAS SEGUN EL DIRECTORIO
DE ESTABLECIMIENTOS**



FUENTE TABULACION No. 1

Tabulación No. 2

Grupo, tipo y número de industrias localizadas, por delegación, según el directorio de establecimientos 1/, un estudio de caso en el Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MAYO 1980

Grupo 2/	Tipo de Industrias	Total	DELEGACION			
			Tlalpan	Xochi- milco	Tláhuac	Milpa Alta
	Total de Empresas	110	71	27	19	1
		100.0	60.2	22.9	16.1	0.8
20	Fabricación de Alimentos	29	15	6	8	-
21	Elaboración de Bebidas	1	1	-	-	-
22	Beneficio y Fabricación de Productos del Tabaco	1	-	1	-	-
23	Industria Textil	9	8	1	-	-
26	Industria y Productos de Madera y Corcho, excepto Muebles	3	3	-	-	-
27	Fabricación y Reparación de Muebles y Accesorios, excepto los de metal y los de plástico moldeado	5	4	-	-	1
28	Industria del Papel	1	-	-	1	-
29	Industria editorial, de Impresión y Conexas	5	3	1	1	-
30	Industria Química	26	17	8	1	-
32	Fabricación de Productos de Hule y de Plástico	7	3	3	1	-
33	Fabricación de productos de Minerales no Metálicos, excepto del petróleo y del Carbón Mineral	9	1	3	5	-
35	Fabricación de Productos metálicos excepto Maquinaria y Equipo	9	7	1	1	-
36	Fabricación, Ensamble y Reparación de Maquinaria, Equipo y sus Partes, excepto los Eléctricos	4	3	-	1	-
37	Fabricación y Ensamble de Maquinaria, Equipo, Aparatos, Accesorios y Artículos Eléctricos y Electrodomésticos y sus Partes	5	4	1	-	-
38	Construcción, Reconstrucción y Ensamble de equipo, de transporte y sus Partes	2	-	2	-	-
39	Otras industrias manufactureras	2	2	-	-	-

1/ Dirección General de Estadística.- Directorio de Establecimientos. S.P.P

2/ Dirección General de Estadística.- Catálogo de Actividades Económicas. S.P.P.

Tabulación No. 3

Tipo de consumo de lo que produce la empresa, un estudio de caso en el Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Delegación	Consumo de lo que produce la empresa					
	Total	%	Interno	Externo	Interno y Externo	No especificado
Total	118	100.0	82	-	8	28
%	100.0		69.5	-	6.8	23.7
Tlalpan	71	60.2	45	-	6	20
Xochimilco	27	22.9	20	-	1	6
Tláhuac	19	16.1	16	-	1	2
Milpa Alta	1	0.8	1	-	-	-

Tabulación No. 4

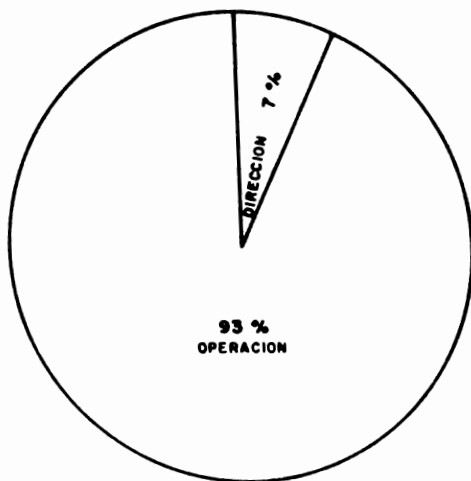
Número de empleados en las empresas y su nivel jerárquico, un estudio de caso en el Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Delegación	Total	NUMERO DE EMPRESAS Y EMPLEADOS						
		%	Que especificaron el número de empleados	%	Número de Empleados			No Especificado
					Total	Dirección	Operación	
Total	118	100.0	90	100.0	5 898	429	5 469	28
%	100.0		76.3		100.0	7.3	92.7	23.7
Tlalpan	71	60.2	54	60.0	3 668	251	3 417	17
Xochimilco	27	22.9	22	24.5	1 494	102	1 392	5
Tláhuac	19	16.1	13	14.4	651	65	586	6
Milpa Alta	1	0.8	1	1.1	85	11	74	-

**GRAFICA N°2 NUMERO DE EMPLEADOS Y SU NIVEL JERARQUICO
EN LA ORGANIZACION**

TOTAL DE EMPLEADOS - 5898
NIVEL DIRECCION - 429
NIVEL OPERACION - 5469



FUENTE TABULACION N° 4

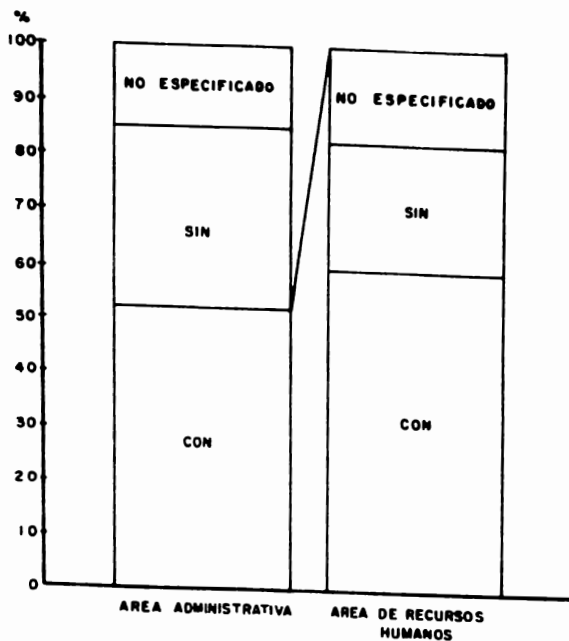
Tabulación No. 5

Número de empresas con y sin área administrativa y de recursos humanos respectivamente, un estudio de caso en el Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Delegación	Total	AREA ADMINISTRATIVA			SUB-AREA DE RECURSOS HUMANOS			
		Con	Sin	No Especificado	Total	Con	Sin	No Especificado
Total	118	62	39	17	62	37	14	11
%	100.0	52.5	33.1	14.4	100.0	59.7	22.6	17.7
Tlalpan	71	37	22	12	37	22	8	7
Xochimilco	27	15	9	3	15	8	3	4
Tláhuac	19	9	8	2	9	6	3	-
Milpa Alta	1	1	-	-	1	1	-	-

**GRAFICA N°3 PORCENTAJE DE EMPRESAS CON Y SIN
AREA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.**



FUENTE : TABULACION No. 3

Tabulación No. 6

Número de empresas y las funciones más usuales en la sub-área de recursos humanos, un estudio de caso en el Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Funciones	Total	%	Tlalpan	Xochimilco	Tláhuac	Hilips Alta
Total de Funciones	305	100.0	200	60	37	8
%	100.0		65.6	19.7	12.1	2.6
Reclutamiento	31	10.2	20	6	4	1
Selección de personal	23	7.5	16	3	3	1
Aspectos disciplinarios	28	9.2	18	6	4	-
Servicio médico	21	6.9	14	4	2	1
Inducción	19	6.2	12	4	2	1
Promoción y transferencias	19	6.2	12	4	2	1
Motivación al personal	31	10.2	20	6	4	1
Capacitación y Desarrollo	24	7.9	16	5	3	-
Seguridad e Higiene Industrial	28	9.2	18	6	4	-
Relaciones con el Sindicato	29	9.5	18	6	4	1
Análisis de puestos	24	7.9	16	5	3	-
Valoración de puestos	20	6.5	14	4	2	-
Concertación Colectiva	8	2.6	6	1	-	1
Total de Empresas	37		22	8	6	1
%	100.0		59.5	21.6	16.2	2.7

GRAFICA N°4 FUNCIONES MAS USUALES EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.



FUENTE : TABULACION No. 6

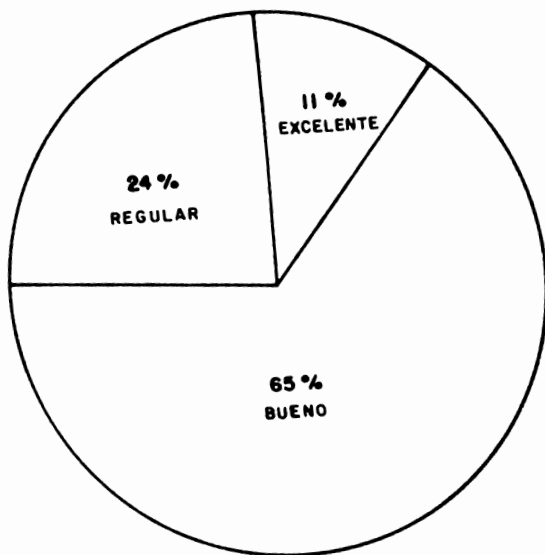
Tabulación No. 7

Grado de aptitud del puesto de las personas que han contratado para la unidad de recursos humanos, un estudio de caso en el Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Delegación	GRADO DE APTITUD DEL PUESTO					
	Total	%	Excelente	Buena	Regular	Mala
			De 90% a 100%	De 75% a 89%	De 60% a 74%	Menos de 60%
Total	37	100.0	4	24	9	-
%	100.0		10.8	64.9	24.3	-
Tlalpan	22	59.5	2	15	5	-
Xochimilco	8	21.6	1	5	2	-
Tláhuac	6	16.2	1	4	1	-
Milpa Alta	1	2.7	-	-	1	-

GRAFICA N°5.GRADO DE APTITUD DEL PUESTO



FUENTE: TABULACION No.7

Tabulación No. 8

Características y requisitos que debe reunir la persona que ocupa un puesto en la unidad de recursos humanos, un estudio de caso en el Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Características y Requisitos	Total	D E L E G A C I O N E S			
		Tlalpen	Xochimilco	Tláhuac	Milpa Alta
Total de empresas	37	22	8	6	1
<u>Características</u>					
Capacidad Humana	17	10	4	3	-
Saber escuchar a la gente	4	2	1	1	-
Buenas relaciones interpersonales	10	6	2	2	-
Liderazgo	4	2	1	1	-
<u>Requisitos</u>					
Nivel de estudios adecuado a sus funciones	23	14	5	4	-
<u>Experiencia</u>					
Conocimiento profundo de situaciones	19	12	4	3	-
Facilidad de comunicación	10	6	2	2	-
Toma de decisiones	17	10	4	3	-
Conocimiento de estructuras y procesos	13	8	3	2	-
Ética profesional	10	6	2	2	-

Tabulaciones No. 9

Políticas de la empresa respecto a sus recursos humanos, un estudio de caso en el Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Políticas de la Empresa	Total	D E L E G A C I O N E S				
		%	Tlalpa	Xochimilco	Tlalnahuac	Milpa Alta
Total de Empresas	37	100.0	22	8	6	1
%	100.0		59.5	21.6	16.2	2.7
Qué especificaron	17	45.9	10	4	3	-
%	100.0		58.8	23.5	17.7	-
Dar confianza a los Empleados	4		2	1	1	-
Capacitar y Desarrollar	4		2	1	1	-
Inducción a Asesores	11		6	3	2	-
Contacto con el Personal	8		4	2	2	-
Qué no especificaron	20	54.1	12	4	3	1
%	100.0		60.0	20.0	15.0	5.0

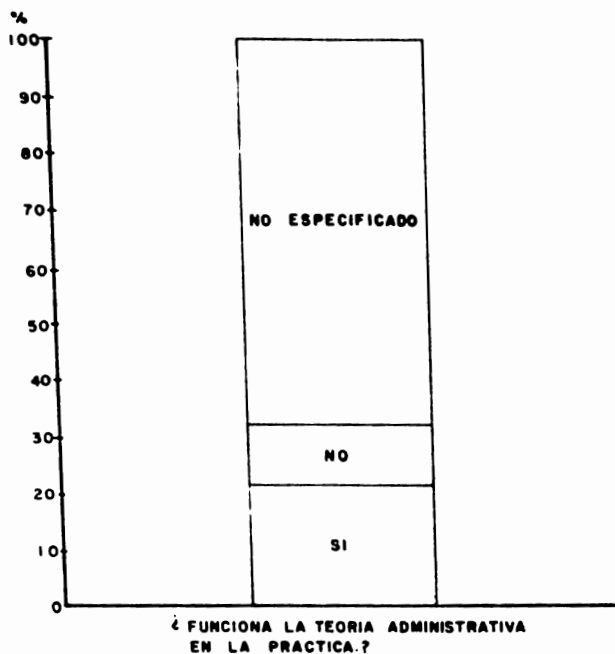
Tabulación No. 10

Función de la teoría administrativa en la aplicación de procedimientos prácticos en la empresa , un estudio de caso en el Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Delegación	Total	%	¿Funciona la teoría Administrativa en la práctica?		
			Si	No	No especificado
Total	37	100.0	8	4	25
%	100.0		21.6	10.8	67.6
Tlalpan	22	59.5	5	2	15
Xochimilco	8	21.6	2	1	5
Tláhuac	6	16.2	1	1	4
Milpa Alta	1	2.7	-	-	1

GRAFICA N° 6 ¿FUNCIONA LA TEORIA ADMINISTRATIVA EN LA PRACTICA.?



FUENTE : TABULACION No. 10

Tabulación No. 11

Porcentaje del personal que conoce la estructura y funciones de la empresa, un estudio de caso en Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Porcentaje	Total	%	D E L E G A C I O N E S			
			Tlalpan	Xochimilco	Tlaxmac	Milpa Alta
Total	37	100.0	22	8	6	1
%	100.0		59.5	21.6	16.2	2.7
Menos de 15%	3	8.1	2	1	-	-
Del 15% al 50%	7	18.9	4	2	1	-
Del 51% al 65%	3	8.1	2	-	1	-
Del 66% al 80%	2	5.4	2	-	-	-
Del 81% al 95%	7	18.9	4	1	2	-
Del 96% al 100%	11	29.8	8	3	-	-
No Especificado	4	10.8	-	1	2	1

Tabulación No. 12

Información que se le da al personal sobre los cambios en la estructura y funciones de la empresa, un estudio de caso en el Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Delegación	Total	%	Información sobre cambios en la estructura y funciones de la empresa		
			Sí	No	No Especificado
Total	37	100.0	19	3	15
%	100.0		51.4	8.1	40.5
Tlalpaen	22	59.5	12	2	8
Xochimilco	8	21.6	4	1	3
Tláhuac	6	16.2	3	-	3
Milpa Alta	1	2.7	-	-	1

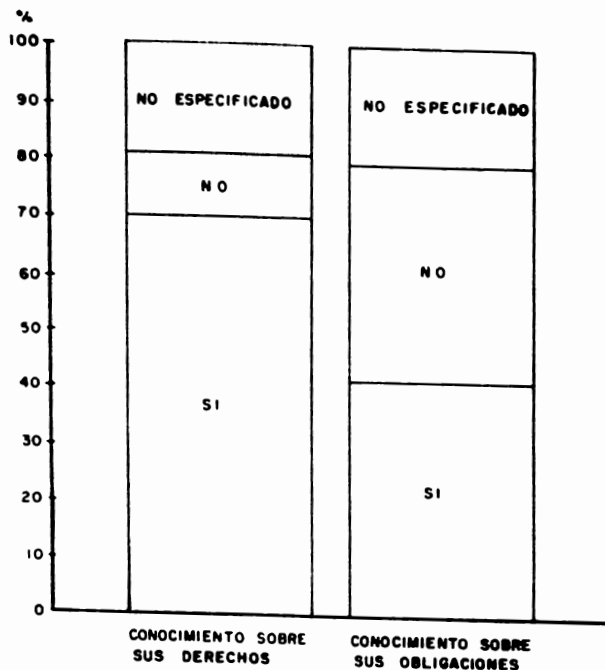
Tabulación No. 13

Conocimiento sobre los derechos y obligaciones del personal ante la empresa, un estudio de caso en el Sur del D.F.

NOVIEMBRE 1979 - MARZO 1980

Delegación	Total	CONOCIMIENTO DEL PERSONAL							
		%	Sobre sus derechos			Sobre sus obligaciones			
			Sí	No	No especificado	Total	Sí	No	No especificado
Total	37	100.0	26	4	7	37	16	13	8
%	100.0		70.3	10.8	18.9	100.0	43.2	35.1	21.7
Tlalpan	22	59.5	14	4	4	22	10	5	7
Xochimilco	8	21.6	7	-	1	8	4	4	-
Tláhuac	6	16.2	5	-	1	6	2	4	-
Milpa Alta	1	2.7	-	-	1	1	-	-	1

GRAFICA N° 7 CONOCIMIENTO SOBRE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL PERSONAL ANTE LA EMPRESA



FUENTE : TABULACION N° 13

BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, R.J.A. Las Relaciones Humanas. México: Jus, 1976
- Arias, G.F. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1973
- Arias, G.F. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México: Trillas, 1975
- Campos Et Al. Manual de Administración para la Pequeña y mediana Empresa. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1974
- Dirección General de Estadística, S.P.P. Catálogo de Actividades Económicas. México: 1975
- Dirección General de Estadística, S.P.P. Directorio de Establecimientos en el D.F., México: 1975
- Duhalt, K.M. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1968
- Fernández, A.J.A. El Proceso Administrativo. México: Herrera Hnos., 1972
- Fernández, A.J.A. Introducción a la Administración. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1971
- Gómez, C.G. Planeación y Organización de Empresas. México: Edical, 1973
- Goode, W.J. y Hatt, P.K. Métodos de Investigación Social. México: Trillas, 1972
- Jiménez, W.C. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México: Fondo de Cultura Económica, 1963
- Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. México: Mc. Graw-Hill, 1976
- Lazzaro, V. Sistemas y Procedimientos. México: Diana, 1977

Mandieta, A. A. Tesis profesionales. México: Porrúa, 1978

Nicos, P. M. Organización y burocracia. Barcelona: Península, 1973

Oficina Internacional del trabajo. Introducción al estudio del trabajo. Ginebra: 1977

Preston, P. L. B. Administración General de planeación y ejecución. México: Fondo de Cultura Económica, 1975.

Reyes, P. A. Administración de empresas. México: Limusa, 1974

Reyes, P. A. Administración por objetivos. México: Limusa, 1976

Whyte, W. El hombre-organización. México: Fondo de Cultura Económica, 1962