

300602
16
209



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

LA PRODUCTIVIDAD EN BASE A LA APLICACION DE LAS TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL Y DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

JOSE MANUEL ESTEVEZ GARCIA
GERARDO HURTADO SALAS

Director del Seminario :
L.A.E. Y C.P. Javier Jiménez Fernández



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

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I	
La Administración de los Recursos Humanos.	
1.1 Concepto de Administración	2
1.1.1 Características de la Administración	3
1.1.2 Importancia de la Administración.....	4
1.2 El Proceso Administrativo.....	5
1.2.1 Previsión	7
1.2.2 Planeación.....	7
1.2.3 Organización.....	7
1.2.4 Integración	8
1.2.5 Dirección.....	9
1.2.6 Control	9
1.3 La Administración de los Recursos Humanos.	10
1.4 Características de los Recursos Humanos...	13
1.5 La función de Administración de Recursos - Humanos	16
1.6 Papel que desempeña el administrador de Re- cursos Humanos	18
Capítulo 2.	
Productividad	
2.1 Conceptos y terminología general sobre la productividad	23
2.2 Medios para incrementar la productividad.	32
2.3 Medición de la Productividad.....	36
2.4 Productividad para fines de esta investi- gación	40

2.5	La actividad productora.....	43
2.6	La influencia del medio ambiente sobre la productividad en México.....	44

Capítulo 3

Técnicas de Administración de Recursos Humanos

3.1	Principios de la Integración de personas.	50
3.2	Planeación de Recursos Humanos.....	52
3.2.1	Importancia.....	52
3.2.2	Componentes de la planeación de recursos - humanos.....	52
3.3	Reclutamiento y Selección.....	58
3.3.1	Reclutamiento.....	58
3.3.1.1	Fuentes de reclutamiento.....	58
3.3.2	Selección	61
3.3.2.1	Proceso de selección.....	61
3.4	Inducción.....	67
3.4.1	Contrato de trabajo.....	68
3.4.2	Registros de Personal.....	69
3.4.3	Bienvenida.....	69
3.5	Capacitación y Adiestramiento.....	72
3.5.1	Capacitación.....	73
3.5.1.1	Métodos de capacitación.....	75
3.5.2	Adiestramiento.....	76
3.5.2.1	Componentes y métodos del adiestramiento.	78
3.6	Análisis y Valuación de Puestos.....	80
3.6.1	Análisis de puestos.....	80
3.6.1.1	Estructura del análisis de puestos.....	81
3.6.2	Valuación de puestos.....	84
3.6.2.1	Métodos de valuación.....	84
3.7	Otras técnicas de Administración de Perso nal.....	88
3.7.1	Administración de Sueldos y Salarios.....	88
3.7.1.1	Factores en la determinación de los sala rios.....	89

3.7.2	Seguridad e Higiene Industrial.....	90
3.7.2.1	La Seguridad	91
3.7.2.2	La Higiene Industrial.....	93
3.7.3	Servicios y Prestaciones.....	95
3.7.3.1	Tipos de prestaciones y servicios.....	96
Capítulo 4		
Auditoría de Recursos Humanos		
4.1	Concepto de Auditoría.....	101
4.2	Tipos de Auditoría.....	101
4.2.1	Principales diferencias entre ambas....	102
4.3	Auditoría Administrativa.....	102
4.3.1	Los diferentes autores sobre el tema...	103
4.3.2	Origen de la Auditoría Administrativa..	103
4.3.3	Nombres con que se le conce a la técnica de Auditoría Administrativa.....	104
4.3.4	Diferencias entre la Auditoría contable y la Auditoría Administrativa.....	105
4.3.5	Métodos para llevar a cabo la Auditoría Administrativa.....	107
4.3.5.1	Método de José Antonio Fernández Arena.	110
4.4	Auditoría a los Recursos Humanos.....	112
4.4.1	Ubicación de la Auditoría de Recursos - Humanos dentro de la Auditoría Adminis- trativa.....	112
4.4.2	Proceso de Administración de Recursos - Humanos.....	113
4.5	Clasificación de la Auditoría.....	115
4.6	Areas en las que se practican Auditorías más frecuentemente.....	118
4.7	Aplicación del método de José Antonio -- Fernández Arena.....	122
4.7.1	Procedimiento de la Auditoría Administra- tiva.....	132

4.7.2	Recolección de los datos.....	134
4.7.3	Presentación del informe final.....	136

Capítulo 5

La Comunicación, el Liderazgo y la Supervisión, elementos importantes dentro de -
la Productividad.

5.1	Comunicación.....	140
5.2	Comunicación administrativa.....	144
5.3	Clasificación de las comunicaciones.....	145
5.4	Importancia de las comunicaciones.....	145
5.5	Comunicaciones formales e informales....	145
5.5.1	Comunicaciones informales y técnicas para manejarlas.....	147
5.5.2	Tipos de comunicaciones formales.....	150
5.6	Lo que hay que comunicar al trabajador..	151
5.6.1	La información introductoria y su divi- sión.....	152
5.6.2	La información permanente y su división.	152
5.7	Los medios de la Comunicación Administra- tiva	153
5.8	Liderazgo.....	154
5.8.1	La necesidad de una dirección.....	155
5.8.2	Otras definiciones de Liderazgo.....	156
5.9	Tipos y estilos de Liderazgo.....	156
5.10	Factores de Liderazgo.....	167
5.10.1	Liderazgo y ejecución de las funciones de grupo.....	168
5.10.2	Características del líder.....	168
5.11	Equilibrio del jefe frente al ambiente de trabajo.....	170
5.12	Influencia y poder.....	171

5.13	Algunos principios generales de relaciones de trabajo que ayudan al aumento y conservación de la Productividad.....	172
5.14	La Supervisión.....	173
5.14.1	Función principal del Supervisor.....	174
5.14.2	Ubicación del Supervisor.....	175
5.15	Tipos de Supervisores.....	175
5.16	Principios del Supervisor.....	177
5.16.1	Gufa del Supervisor.....	178
5.16.2	Decálogo del buen Supervisor.....	180

Capítulo 6

Motivación

6.1	Motivación y motivadores.....	185
6.1.1	Motivadores.....	186
6.2	Teorías de motivación. La zanahoria y la vara.....	187
6.3	Teoría de la jerarquía de las necesidades	188
6.4	La Teoría dual de Herzberg.....	190
6.5	Teoría de la expectativa.....	191
6.5.1	Teoría de la valencia-expectativa de Vroom	191
6.5.2	El modelo de Porter y Lawler.....	192
6.6	Teoría de las necesidades motivadoras de - Mc.Clelland.....	193
6.7	Identificación de Patton de los motivadores administrativos.....	194
6.8	Escuela Humano Relacionista de Elton Mayo.	195
6.9	El Neo-Humano-relacionismo. Douglas Mc. - Gregor; Teoría "X" y "Y".....	199
6.10	Teoría "Z"	206
6.11	Técnicas especiales de la Motivación.....	211
6.11.1	Dinero	211
6.11.2	Refuerzo positivo.....	213

6.11.3	Participación.....	213
6.12	Enriquecimiento del trabajo.....	214
	Investigación de campo	
1.	Investigación previa.....	219
2.	Realización de la Investigación.....	220
3.	Análisis e interpretación de los resultados.....	236
4.	Conclusiones del cuestionario.....	240
	Conclusiones Generales.....	258
	Bibliografía.....	262

INTRODUCCION

Durante los últimos años, México se ha transformado en todos los órdenes. En forma paralela a una industrialización acelerada, se ha modificado el tamaño, la composición y la localización de la población, el desarrollo de las regiones y la estructura productiva.

Hoy, las relaciones económicas, dentro del país y con el exterior, corresponden a las de una sociedad con un desarrollo industrial intermedio. La interdependencia de los procesos productivos y distributivos entre sectores y regiones es muy amplia, lo que lleva a una difusión rápida de los fenómenos económicos nacionales. Sin embargo, el desarrollo no ha atendido plenamente a la complejidad de las diferentes regiones y localidades, lo que ha determinado que sus potencialidades de desarrollo no hayan sido aprovechadas adecuadamente debido a los múltiples problemas por los que atraviesa -- nuestro país tanto internos como externos.

Sin embargo, y a pesar de su gravedad, estos problemas por los que atraviesa México en el momento actual, no deben empañar la visión del potencial de desarrollo del país. Es necesario ponderar junto con los problemas económicos y sociales por resolver, el patrimonio que se ha construido y los recursos con que se cuenta para superar las dificultades, -- reorientar el esfuerzo y seguir avanzando.

Uno de estos recursos, y el principal con que cuenta el país, es su población: 75,000.000 de habitantes, de los cuales el 70% son menores de 30 años; en ellos reside una extraordinaria fortaleza y energía de desarrollo. Y es precisamente este recurso, el hombre, el que cuenta con los medios para afrontar los problemas que aquejan a nuestra sociedad. La clave para ello, consideramos, se encuentra en un mejor desempeño de sus diarias actividades ya sean personales o en grupo. Si

la gente en verdad trabajara como debe hacerlo y pusiera - su mayor empeño en la realización de sus actividades, se - obtendrían mejores resultados ya sea que nos estemos refiriendo a empresas públicas o de carácter privado.

Todo lo anterior lo englobamos en un concepto que consideramos relevante y que es la razón de ser de este seminario de investigación: la productividad factor indispensable para el desarrollo de cualquier organización.

La productividad está íntimamente relacionada con el recurso humano y aunque también intervienen dentro del proceso de producción de bienes y servicios recursos técnicos y materiales, si aquél no hace buen uso de éstos no se lograrán buenos resultados. Por lo tanto, queremos darle una mayor importancia al factor humano dentro de las empresas y - poder detectar, a través de las técnicas que en este trabajo trataremos, las deficiencias que posee este elemento y proponer la mejor forma de corregirlas.

Y ya que hablamos del hombre, observamos en todos los - campos y actividades que éste no puede trabajar solo. La división del trabajo y la especialización cada vez mayor, lo - tornan más y más dependiente de su grupo, y por lo tanto, -- de los individuos que lo componen. También se ha observado - que ciertas empresas fracasan a pesar de poseer instalacio-- nes ideales, excelentes instrumentos de laboratorio, las má- quinas más perfeccionadas y las mejores técnicas. Estas empre - sas no alcanzaron sus objetivos porque el "equipo" ha fraca- sado, aunque todos, al comienzo hayan trabajado con entusias- mo, pero la producción disminuyó a medida que surgían dificul tades de orden personal, discusiones, falta de disciplina y ce los.

Estas empresas no tuvieron en cuenta que una organización es dirigida, mantenida y concentrada por hombres. Se olvidaa- ron que al lado del factor "maquinaria" e "instalación" existe el factor "humano".

Este trabajo, por lo anterior, consideramos que puede ser le de utilidad a todas aquellas personas que se preocupan por alcanzar mejores resultados en las relaciones dentro del tra-

bajo y, desde luego, en su vida personal. Representa un esfuerzo conjunto que esperamos sea benéfico para alcanzar -- los fines que persigue todo ente económico: La productivi--dad.

C A P I T U L O I

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION.
- 1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
- 1.3 LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS -
HUMANOS.
- 1.4 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HU-
MANOS.
- 1.5 LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RE--
CURSOS HUMANOS.
- 1.6 PAPEL QUE DESEMPEÑA EL ADMINISTRADOR
DE RECURSOS HUMANOS.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para comprender mejor el contenido de este trabajo, - consideramos necesario el comenzar por explicar algunos conceptos básicos acerca de la Administración en general, para partir de ahí, al conocimiento de conceptos más específicos de la Administración de Recursos Humanos y poder ubicar dentro de esta última a las diferentes técnicas que nos servirán de base para lograr el objetivo primordial que nos hemos planteado, esto es, conocer los medios que nos permitirán -- incrementar la productividad dentro de una organización.

Para tal efecto, comenzaremos por presentar a continuación algunos conceptos básicos sobre lo que es la Administración.

1.1 Concepto de Administración.

Primeramente presentaremos la definición etimológica de la Administración. "La palabra administración se forma del - prefijo ad, que significa "hacia", y de ministratio, misma - que proviene a la vez de minister, vocablo compuesto de mi-- nus que significa comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

La etimología, nos da pues, la idea de que la adminis-- tración se refiere a una función que se desarrolla bajo el - mando de otro; de un servicio que se presta". (1)

Presentamos en seguida las definiciones que dan a la -- Administración algunos de los autores más conocidos en la materia.

E.F.L. Brech. Es un proceso social que lleva consigo - la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente -

las operaciones de una empresa, para lograr un propósito da do.

J.D. Mooney. Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Peterson y Plowman. Es una técnica por medio de la -- cual se determina, clasifican y realizan los propósitos y - objetivos de un grupo humano particular.

Koontz y O'Donnell. Es la dirección de un organismo - social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad para conducir a sus integrantes.

George Terry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

F. Tannenbaum. Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Agustín Reyes Ponce. Es la técnica que busca lograr - resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las -- cosas y las personas que integran a una empresa.

J. Antonio Fernández Arena. Es la ciencia social que - persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por - medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo - humano.

Por último, diremos que una de las definiciones más con cidas es la que dice que la Administración es la función de lograr las cosas a través de otros, o lograr que las cosas - se realicen por medio de otros. Para nosotros, la Administra ci ón es la técnica que busca el logro de la mayor eficiencia con el mismo o menor esfuerzo. Esto se logra, como pretendemos demostrar, a través de la productividad.

1.1.1 Características de la Administración.

1. Su universalidad. El fenómeno administrativo se da -

donde quiera que exista un organismo social, porque en él - tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en una sociedad religiosa, en la empresa, etc. Los elementos esenciales en todas esas clases serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes accidentales.

2. Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que -- acompaña.

3. Su unidad temporal. Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se -- están dando, en mayor o menor grado todos o la mayor parte -- de los elementos administrativos.

4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos -- grados y modalidades, de la misma Administración.

1.1.2 Importancia de la Administración.

La administración se da dondequiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto -- mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, técnicos y humanos con que -- ese organismo cuenta.

La elevación de la productividad, preocupación, quizá, la de mayor importancia actualmente en el campo económico y social, depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica y social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo también.

La administración ayuda a alcanzar los objetivos que -- persigue una empresa, de una manera lógica y ordenada, lo -- cual se conoce como proceso administrativo, que será desarro

llado, a grandes rasgos en el siguiente punto, y que nos servirá para ubicar a las diferentes técnicas de administración de personal dentro del mismo.

1.2 El Proceso Administrativo.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y que, además, se dan de suyo simultáneamente.

"Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible. En todo momento de la vida de una empresa se dan, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose, los diversos aspectos de la administración.

No obstante lo anterior, es conveniente y lógico separar aquellos momentos o elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, porque de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas técnicas, etc."(2)

En la siguiente página se presentan algunos de los autores más importantes de la Administración y los factores que según ellos debe de contener el proceso administrativo. Por más conocido y apegado a nuestro medio, explicaremos brevemente los pasos del proceso que presenta el Lic. Agustín Reyes Ponce, quien, a su vez tomó elementos de los procesos de Terry y de Koontz y O'Donnell.

Este autor divide el proceso en dos grandes etapas o fases. La fase mecánica, o sea, los aspectos de estructuración, y la fase dinámica, o sea, lo que es ya operacional.

La fase dinámica contiene tres elementos, que son:

Previsión: responde a la pregunta ¿qué puede hacerse ?

Planeación: responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?

Organización: responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

La fase dinámica también contiene tres elementos que son: Integración: responde a la pregunta ¿con qué se va a hacer?

Dirección: se refiere al problema: ver que se haga.

Control: investiga en concreto ¿cómo se ha realizado?

FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	F A C T O R E S			
A)	1886	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
B)	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando Coordinación	Control
C)	1951	Planeación	Organización Obt. recursos	Dirección	Control
D)	1951	Planeación	Organización		Control
E)	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
F)	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
G)	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
H)	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
I)	1958	Planeación	Organización		Control
J)	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
K)	1961	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
L)	1967	Planeación	Implementación		Control

AUTORES:

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| A) Henri Fayol | G) George R. Terry |
| B) Lyndall Urwick | H) Louis A. Allen |
| C) William Newman | I) Dalton Mc. Farland |
| D) R.C. Davis | J) Agustín Reyes Ponce |
| E) Koontz y O'Donnell | K) Isaac Guzmán Valdivia |
| F) John F. Mee | L) J. Antonio Fernández A. |

1.2.1. Previsión. El primer elemento de la mecánica administrativa es la previsión, que consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de - cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos - de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de - los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver -- cuantas posibilidades de acción distintas existen.

1.2.2. Planeación. Consiste en la determinación del curso - concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los prin- cipios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiem pos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también "presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "pronósticos".

1.2.3. Organización. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspon- dientes a cada nivel.

2. Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

3. Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona,

1.2.4. Integración. Es el primer elemento de la dinámica administrativa y es también el elemento que más nos interesa resaltar en este trabajo porque en él se encuentran concentradas las actividades que más adelante desarrollaremos en este trabajo y que llevarán a la empresa al logro de uno de los objetivos más importantes que ya hemos estado mencionando con regularidad: la productividad.

La integración consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativo o de mando.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

2. Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

3. Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

En este trabajo resaltaremos, como pasos de estas etapas la inducción, el reclutamiento y la selección, las relaciones de trabajo, la capacitación y el desarrollo, la valuación de puestos y la supervisión. Dedicaremos otro capítulo aparte -

para el análisis de los factores de motivación que nos ayudará a tener una mejor integración.

Por último debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

1.2.5. Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarse y cómo ejercerla.
2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesaria debidamente coordinadas.
3. Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

1.2.6. Control. Este último elemento del proceso administrativo consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada una de ellas.
3. Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Es en esta etapa de control donde nosotros consideramos que se encuentra y aplica la Auditoría Administrativa, y de ella se deriva la auditoría que nos ocupará más adelante: la de Recursos Humanos.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo en los que se tocan, parece ésta ser más clara entre:

Previsión y planeación: están más ligadas con qué ha de hacerse.

Organización e integración: se refieren más al cómo va a hacerse.

Dirección y control: se dirigen a ver que se haga y cómo se hizo.

Siendo un proceso único, normalmente se dan varias de estas etapas simultáneamente; con todo, lo ordinario es que alguna de ellas predomine en cada momento de la administración.

Por otra parte, los puntos de conexión entre dos etapas no siempre pueden atribuirse con claridad a una función o a otra, como ocurre siempre que se trata de fronteras del conocimiento.

Por último, dado que el control puede servir para hacer nuevas previsiones, de hecho estas dos etapas están íntimamente ligadas y, a veces, aún superpuestas.

Después de haber iniciado con un conocimiento de la Administración y del proceso administrativo, procederemos a entrar en materia y pasaremos a ver lo que es la Administración de los Recursos Humanos.

1.3 La Administración de los Recursos Humanos.

Hoy en día hablar de la Administración de Recursos Humanos implica algo más que el mencionar lo que tradicional y antiguamente se conocía como el manejo de personal, en el cual el jefe o responsable de la función se concretaba a contratar, aleccionar, controlar y/o despedir a la gente si ésta no cumplía satisfactoriamente con su trabajo.

Ya han pasado los días en que el trabajador era considerado como una simple máquina, al cual se le podía manipular caprichosamente buscando satisfacer puramente necesidades de la empresa.

La función carecía de todo sentido ético, humano y profesional, pues los responsables de ejercerla no tenían ni la más remota idea de lo que realmente implicaba una adecuada administración de personal y mucho menos estaban preparados con los conocimientos técnicos mínimos necesarios para llevarlo a cabo. La imagen del jefe de personal se deterioraba, pues se le veía como capataz que justificaba su existencia en la organización únicamente para garantizar productividad a base de castigos.

Hoy en día, el hombre se impone y forma parte de un elemento vital en las organizaciones, el administrar el recurso humano se vuelve cada vez más complejo, pues el administrador deberá considerarlo y entenderlo como un elemento biopsico-social de problemáticas, necesidades e intereses muy distintos.

El administrador de recursos humanos tomará en cuenta que no solo el esfuerzo y la energía física están considerados -- dentro de este grupo, sino que también hay una serie de factores, todos ellos intangibles que forman parte de estos recursos: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses, -- actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc., que es necesario descubrir al estar asumiendo la función.

Es necesario no perder de vista que los objetivos de cada individuo deben ser acordes a los propios de cada empresa, -- pues de lo contrario serían inútiles los esfuerzos, ya que se encontraría ante intereses distintos que harían nula la integración del individuo a la empresa, y, por consiguiente, la obtención de resultados positivos que permitieran alcanzar objetivos institucionales.

De los conceptos anteriores se desprende lo que podemos -- entender por Administración de Recursos Humanos. Fernando -- Arias Galicia, define a la Administración de Recursos Humanos, como 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". (3)

Otros autores definen a la administración de personal, - como la implementación de los recursos humanos por y dentro de una empresa.

En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto dado anteriormente, - se anotan a continuación una lista de ellos con sus contenidos.

- Relaciones Humanas. Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización, sino en todas partes. Las relaciones humanas constituyen un cuerpo - sistemático de conocimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano, dentro de las organizaciones. Su finalidad última es la de contribuir al logro de una sociedad más justa y satisfecha.

En un sentido objetivo las relaciones humanas constituyen un instrumento para cumplir con las finalidades de la empresa, - siempre y cuando éstas últimas se identifiquen con las necesidades colectivas. En el sentido subjetivo las relaciones -- humanas tienen como finalidad, el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería de ser uno de los objetivos primordiales de toda organización. El olvido de esta finalidad y la manipulación de las personas por los superiores, darán -- resultados negativos, tanto en el orden humano como en el de la productividad.

Las relaciones humanas se diferencian de la administración de personal; aunque ambas se complementan tienen ámbitos diferentes. Un buen programa de personal puede contribuir a las buenas relaciones humanas y su contenido incluiría, entre otras cosas; planes y procedimientos de empleo y selección; promociones, transferencias y separaciones; adiestramiento del personal; análisis y valuación de puestos; planes de sueldos y - salarios; programas de seguridad, salud, servicios y beneficios adicionales al personal; e investigación de personal. La función de personal se encuentra localizada principalmente en el departamento de este nombre, en cambio la ejecución de las --

buenas relaciones humanas corresponde a todos y cada uno de los miembros de la organización.

- Relaciones Industriales. El término queda reducido a la industria y evidentemente a organizaciones gubernamentales, educativas, etc., donde se requieren también los recursos humanos. Además, entre los proveedores y la fábrica y entre ésta y sus clientes, también se establecen relaciones.

- Relaciones laborales. Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

- Manejo de personal. "Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en los logros de los propósitos de una organización; sin embargo, el término utilización implica una idea de explotación, repulsiva a la persona y, además esta función no se encuentra exclusivamente en las empresas. El autor Yoder dice que estos dos términos se han reservado para las relaciones entre la organización y la persona individual con el cual quedan fuera los aspectos colectivos." (4)

Más adelante en este capítulo se verán cuales son los objetivos de la función de Administración de Recursos Humanos; ahora veremos cuales son las características que presentan los Recursos Humanos.

1.4 Características de los Recursos Humanos.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; éstos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar dichos objetivos. Son de tres tipos, a saber:

- Recursos materiales. Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

- Recursos técnicos. Bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

- Recursos Humanos. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos: pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Los recursos humanos cuentan con las siguientes características:

- "No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio y trabajo que le acomode, siendo lícitos.

- Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma y si los objetivos son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

+ El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado pueden ser incrementados. Básicamente existen dos formas: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la --

orientación profesional. En la segunda situación se trata - de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Por el contrario, los recursos humanos también - pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

- Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por lo tanto, hay organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, mientras más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio". (5)

El poseedor de un atributo escaso puede obtener mayores - ingresos que se traducirían en mejores niveles de vida, si -- aprovecha e incrementa ese recurso; además, logrará mayores - satisfacciones personales. La organización puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus miembros; a través de los conocimientos que posean éstos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, etc. El - país se beneficia por diversas razones; a) sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica; b) gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayores ingresos; c) al ganar más, van a pagar mayores impuestos, que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios de salubridad y asistenciales; d) los mayores conocimientos y experiencias pueden conducir a la creación de - tecnología propia, que impida la fuga de divisas por el pago de importaciones; e) mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir con los mercados internacionales, etc.

Ahora bien, ¿cómo son manejados estos recursos? La función de administrar estos recursos se verá en el siguiente punto, - en que se verán cuáles son las principales actividades que debe desempeñar el departamento encargado de manejarlos y se ve-

rá el objetivo de cada una de estas actividades.

1.5 La función de Administración de Recursos Humanos.

Es común encontrar bajo diferentes denominaciones, a la dependencia encargada de la función estudiada; por ejemplo, departamento de personal, relaciones industriales, relaciones internas, personal, et. En consideración con lo visto en los puntos anteriores, creemos que la denominación adecuada, es la de "administración de recursos humanos".

- Objetivo de la función de administración de recursos humanos:

"Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, - em pleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la - dirección, lo cual redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad". (6)

Las principales funciones de este departamento son las - siguientes:

- Empleo, cuyo objetivo es " lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos" (7) Comprende las subfunciones de: Reclutamiento, selección, inducción, integración, promo- ción y transferencia y vencimiento de contratos de trabajo.

- Administración de salarios, cuyo objetivo es " lograr que - todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensa dos mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condi- ciones de trabajo de cada puesto. La administración de sala- rios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre - valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo, que afecten a la or- ganización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República y dependiendo del --

lugar en que se ubique la organización".(8) Las subfunciones que comprende esta función son: asignación de funciones, determinación de salarios, calificación de méritos, compensación suplementaria (incentivos y premios), control de asistencias.

- Relaciones internas, cuyo objetivo es "lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes". (9) Comprende las siguientes subfunciones: Comunicación, contratación colectiva, disciplina, motivación del personal, desarrollo del personal, entrenamiento.

- Servicios al personal, el objetivo de esta función es el de "satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal".(10) Las subfunciones que comprende son: Actividades recreativas, seguridad y - protección y vigilancia.

- Planeación de Recursos Humanos. El objetivo de esta función es la de "realizar estudios tendientes a la proyección - de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores, para ocupar éstas, a - fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección". (11)

Los objetivos que persiguen las subfunciones que se tratarán en esta investigación son:

- Inducción: 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.

- Reclutamiento: buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

- Selección: 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.
- Calificación de méritos: evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- Comunicación: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de la organización.
- Entrenamiento: dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.
- Desarrollo de personal: brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo, puedan ocupar puestos superiores.
- Motivación del personal: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obreropatronales y la calidad del personal.

Estas subfunciones, como ya mencionamos, serán tratadas en un capítulo más adelante. Para terminar, el último punto que trataremos será el de el papel que debe desempeñar el administrador del Recurso Humano, para lograr los resultados que de él espera la organización.

1.6 Papel que desempeña el administrador de Recursos Humanos.

El papel que corresponde desempeñar a los administradores, de acuerdo con la época actual y con las necesidades de nuestro medio social, son las siguientes:

- Concientizador social. La función de concientizador social que desempeña un administrador de personal es un papel de comportamiento basado en precedentes históricos. Se le considera-

ba como un humanista que administraba recordando a sus empleados sus obligaciones éticas y morales. Se pensaba que el empleado común podía lograr su bienestar e intereses comunicándolos a la dirección mediante el administrador de personal. Hasta cierto punto, este papel de concientizador social todavía se desempeña hoy, pero solo abarca parte de su esencia, - en relación a la importancia que tenía en el pasado, y no representa totalmente la actividad presente o futura del administrador de recursos humanos.

- Consejero. Otro de los papeles que desempeña el administrador de personal es la de consejero de personal. "Aun cuando - los administradores sepan que no están entrenados para fungir como consejeros de los empleados, por lo general tratan de -- usar un enfoque no administrativo para que los empleados puedan solucionar sus propios problemas. Si se presentan problemas graves, el administrador de personal sabio será aquel que torne el caso a un profesional calificado y entrenado". (12)

- Mediador. Un mediador actúa como intermediario entre partes en disputa, para aclarar las cosas. Esta función se relaciona en gran parte con la subfunción de personal de relaciones laborales. De este modo, el administrador de personal intenta - reconciliar las diferencias que existan entre las facciones de trabajadores y las de las empresas. Probablemente este papel, sea uno de los más descriptivos y exactos del trabajo que desempeña un moderno administrador de personal, el cual trata de actuar como enlace de comunicación entre el individuo y el grupo, y entre los trabajadores y la empresa.

- Representante de la empresa. "El director de personal ha sido siempre representante de la empresa. Esto se debe a que el administrador de personal es el que conoce mejor todos los movimientos de la empresa, puesto que es él quien maneja estrechamente muchas actividades y funciones de la empresa". (13)

- Solucionador de problemas. El administrador de recursos humanos también debe ser un solucionador de problemas, respecto a - los dilemas y controversias que implica la administración de -- recursos humanos. Además de ser el que toma las decisiones financieras

les en relación con asuntos de personal, también suele ayudar a solucionar los problemas referentes a la planeación a largo plazo de la organización. La resolución de problemas - y la toma de decisiones son la parte fundamental del trabajo de cualquier administrador.

- Agente de cambio. "Esta función corresponde a una de las - obligaciones más actuales que desempeña un administrador de recursos humanos. Dentro de la empresa se le considera como - el más adecuado para introducir e implementar cambios institucionales fundamentales. Cuando ocurren cambios tecnológicos, los ajustes principales deben hacerlos aquellos que son directamente afectados por dichos cambios. Dado que el administrador de personal es el principal responsable del personal de una empresa, es el más adecuado para coordinar los ajustes -- entre la fuerza de trabajo y los cambios". (14)

Las funciones del administrador de recursos humanos que ya se han mencionado son representativas de su labor como responsable de personal y se complementan con las funciones que desempeña el departamento que está a su cargo y que ya fueron -- mencionadas con anterioridad y que se desarrollarán más adelante.

Al desempeñar las funciones y asumir el papel que hemos -- visto hasta aquí, el administrador de recursos humanos podrá llevar a éstos a la consecución de los fines de la empresa y - de los propios individuos que la integran y logrará con ello, de paso, cumplir con el objetivo que hemos considerado más importante y que dió pie a este trabajo: incrementar el índice - de productividad. Este tema será tratado, precisamente en el - siguiente capítulo.

Bibliografía utilizada en este capítulo.

- (1) REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera parte. Editorial Limusa, México 1980. p. 15.
- (2) REYES Ponce, Agustín, Idem. p. 57.
- (3) ARIAS Galicia, Fernando, (coordinador), Administración - de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, 1982. p. 27.
- (4) ARIAS Galicia, Fernando. Idem. p. 28.
- (5) ARIAS Galicia, Fernando. Ibidem. p. 24 a 26.
- (6) ARIAS Galicia, Fernando. Ob. cit. p. 161.
- (7) ARIAS Galicia, Fernando. Ob. cit. p. 161.
- (8) ARIAS Galicia, Fernando. Ob. cit. p. 161 y 162.
- (9) ARIAS Galicia, Fernando. Ob. cit. p. 163.
- (10) ARIAS Galicia, Fernando. Ob. cit. p. 165.
- (11) ARIAS Galicia, Fernando. Ob. cit. p. 168.
- (12) SIKULA F. Andrew, Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa, México, 1979. p. 75.
- (13) SIKULA F. Andrew. Idem. p. 75.
- (14) SIKULA F. Andrew. Ibidem. p. 76.

C A P I T U L O 2

P R O D U C T I V I D A D

- 2.1 CONCEPTOS Y TERMINOLOGIA GENERAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD.
- 2.2 MEDIOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.
- 2.3 MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD.
- 2.4 PRODUCTIVIDAD PARA FINES DE ESTA INVESTIGACION.
- 2.5 ACTIVIDAD PRODUCTORA.
- 2.6 LA INFLUENCIA DEL MEDIO AMBIENTE SOBRE LA PRODUCTIVIDAD EN MEXICO.

CAPITULO 2

P R O D U C T I V I D A D

2.1 Conceptos y Terminología general sobre la Productividad.

La Productividad no puede comprenderse con base en una simple definición que viene a sentirse como un concepto prefabricado y sencillito de definir.

Para comprender el concepto "productividad", desde el punto de vista del campo de la administración, se requiere la percepción de dos elementos básicos ubicados en el campo de la ciencia, y son: evidencia implícita, y evidencia explícita, lo cual, a su vez conlleva al ámbito de la filosofía.

"Definir el concepto "Productividad" hace que aflore la correlativa reflexión o interrogante, ¿Productividad para quien?. La respuesta deberá abarcar no solo campos particulares (como por ejemplo el industrial), puesto que esa definición no sería válida, sino contener un enfoque general que permita su aplicabilidad en cualquier campo de actividad y presencia humana, incluyendo el terreno doméstico o individual". (1)

"Una definición, puede ser, que se considere a la "productividad", como el incremento del producto o servicio, sin aumentar capital, tiempo, maquinaria y personal". (2)

Dado lo siguiente, tenemos que la productividad está en relación total con el elemento humano, ya que es el único capaz de incrementarla, dependiendo de las características de la organización.

Vemos además que la "productividad" no es sino más que uno de los productos de la civilización, ya que uno

de los problemas actuales y principales con los que se encuentra el administrador hoy en día y no nada más en - nuestro país, sino a nivel mundial, ha sido originado -- por la necesidad de diseñar e implantar planes para una creciente productividad del trabajador, además de ver la importancia y considerarla como básica para el progreso de las empresas, ciudades, países, etc.

"El Cenagro define la "productividad como la capacidad de producir insumos y productos; la medida en que se puede incrementar la producción; crear y acrecentar la - riqueza pública y privada". (3)

"La productividad" es un estilo de vida, es una filosofía de trabajo, es una actitud, es eficacia y eficiencia simultáneamente. Eficacia, entendida como la medida en la que algo cumple con su objetivo; eficiencia, la me dida en que se aprovechan los recursos para producir o - realizar algo.

"La productividad debe entenderse como la participación integrada en términos de una acción conjunta, de -- acuerdo con el sistema socio-político establecido, ya sea sistema capitalista, sistema socialista, con sus respectivos modos de producción y la presencia de participación de la administración pública y administración privada".(4)

El concepto de "productividad", según diversos puntos de vista:

- a) Francisco Cano Escalante. Coordinador General de Programas de Productos Básicos, Secretaría de la Presidencia: A mayor producción menor costo en beneficio del consumidor.
- b) Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial). Señala que en los años 80 fue política del Banco, usar fondos para elevar la productividad etnediéndola en - la elevación del nivel de vida de los países donde vive la mayoría de los pobres, atendiendo principalmente desarrollo

rural, educación primaria, pequeña industria, abastecimiento de aguas y tratamiento de desechos, población, salud y nutrición.

c) José Morales Mancera. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE). La "productividad" puede definirse como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

d) Agustín F. Legorreta. Director del Banco Nacional de México, hasta el 31 de agosto de 1982. La "productividad" es hacer algo con el menor esfuerzo posible. Por contra, no es productividad hacer más a base de mayor esfuerzo.

e) F.J. Laris Casillas. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE). La productividad es el resultado de una relación numérica en que el numerador es el valor de los elementos que se aportan para producir, y el denominador son las unidades producidas.

f) Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial. En resumen evidencia que las industrias productivas (sinónimo de productividad) son aquellas que aprovechan las características de sus productos. Serán verdaderamente productivas - si aprovechan de manera integrada todos sus componentes - (materia prima-proceso-producto terminado), pues con ello abaten la magnitud de las inversiones de capital (al evitar la fragmentación se abaten costos), y se aprovechan mejor los recursos". (5)

"El enfoque que da el Fondo Monetario Internacional comprende no sólo a las actividades empresariales de tipo industrial, sino a todas aquellas cuyo objetivo es procurar una utilidad o productividad social, como lo es, por ejemplo, la productividad de la inversión en educación, tan importante en el mejoramiento y superación socio-económica-política de la persona, como lo es también su participación en la contribución tributaria cuya productividad también es susceptible de medición, consideraciones a comentar". (6)

"Estos recursos, por el carácter estratégico y delicado deben tratarse con suma profundidad, pues de ello - depende en gran parte el éxito de toda empresa, o en su caso su feacaso; debe advertirse que estos recursos están relacionados con su complemento material, identificado en los distintos renglones de inversión en activos -- circulante (inventario) fijo (maquinaria e instalaciones), diferido (pagos o gastos) o sus equivalentes, tratándose de inversiones sociales, así como su repercusión positiva o negativa que resulta de manejarse con productividad o - improductividad". (7)

Productividad: lo que es y lo que no es.

¿ Qué es la productividad? La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producción}}{\text{insumos}}$$

"La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo -- bien que se han combinado y utilizado los recursos para -- cumplir los resultados específicos deseables". (8)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producción}}{\text{insumos}} \quad \frac{\text{resultados logrados}}{\text{recursos empleados}}$$

El concepto de productividad implica la interacción -- entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad- por ejemplo, producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes.

Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones

y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre sí, tiene un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone.

"Hablar de productividad es hablar de eficiente, esto es, como hacer las cosas lo mejor posible. En este sentido que imperan el "principio económico"; "obtener el mayor resultado con la misma cantidad de medios", o bien, "obtener el mismo resultado con la menor cantidad de medios", en -- otras palabras, "obtener algún producto con el menor esfuerzo posible". (9)

Productividad es también la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone: Humano, naturales, financieros, científicos y tecnológicos, retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción para proporcionar los bienes y servicios a satisfacer las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes de manera que mejore cuantitativamente y cualitativamente el bienestar social y económico del pueblo. No se trata de producir más, sino de trabajar mejor. Los beneficios deben ser distribuidos entre: utilidades razonables, salarios, impuestos y precios al consumidor final".

"Los trabajadores entienden a la productividad como el medio más eficaz para producir más y de mejor calidad, poniendo en juego todos los recursos de que se disponga: humanos, económicos, científicos, técnicos y mecánicos; y se debe de realizar con el objeto de racionalizar los costos, reducir precios, aumentar salarios, disminuir esfuerzos y jornadas de trabajo, pagar mejores contribuciones y, así -

hacer de esta productividad un medio para alcanzar el anhelo de justicia social que embarca a todos los mexicanos"(10)

"Productividad es el cociente de dividir una producción por uno de los factores de esa producción. Se habla así de la productividad del capital, de las inversiones, de las primeras materias, según que se relacione la productividad con el capital, con las inversiones, con las primeras material, - etc." (11)

"El grupo de expertos de Productividad de la Organización Europea de Cooperación Económica señaló "La productividad es el cociente de la producción entre uno de sus factores". Es decir, que la medida de la productividad, expresa una relación entre el resultado y los esfuerzos o entre los productos obtenidos y los medios empleados". (12)

Observamos que la productividad se conceptúa mas bien como una relación técnica entre factores y si bien esto se puede decir que es correcto, pero no para esta investigación suficiente. En este sentido es necesario tomar en cuenta el carácter social que la Comisión Nacional da a la productividad, ya que la relación que se da entre factores, más que técnica, debe ser social, es decir, considerando a los trabajadores como sujetos sociales y no como elementos técnicos. Por esto es necesario que el concepto de productividad incorpore fundamentalmente la distribución equitativa de los frutos alcanzados a través de ella y de esta manera adquiere su real dimensión, ya que de no ser así, la productividad no podría cumplir -- idóneamente su función.

Se puede ver a la productividad vía capacitación de dos formas:

- 1) Como un impacto social.

El desarrollo del trabajador, cual ha sido su cambio de principio a fin.

Cual ha sido su avance: intelectual, manual, efectivo, etc., todo esto cómo ha influido en la producción

Si observamos el resumen que comprende el punto de vista de cada expositor sobre el concepto "productividad" advertiremos que se destaca el común denominador o binomio producción obtenida-recursos aportados, refiriéndose a las empresas productivas de tipo industrial, con lo cual se constriñe su observancia a otros campos.

En nuestra consideración, vemos que la definición "productividad" debe tener como característica el principio de generalidad y la evidencia de su aplicabilidad en cualquier campo, inclusive a nivel individual.

Se entiende por "productividad" el momento en que se advierte la integración de los recursos humanos, materiales e intangibles orientados a la satisfacción de una necesidad.

En este sentido se ordenan de manera consistente los tres recursos, considerando siempre en primer término los recursos humanos (con su característica de permanente dinámica), como base de toda acción y razón de ser de la administración, así como objetivo de nuestro tema.

En segundo lugar se ordenan los recursos materiales (con su característica tangible) considerándolos como la parte estática que va a ser manejada y en su caso transformada por los recursos humanos para cumplir su objetivo de satisfacer una necesidad, incluyendo en ellos al numerario representado por la moneda y billete.

En tercer lugar se ordenan los recursos intangibles -- que representan al elemento integrador que constituye el eslabón entre los recursos humanos y los materiales. Se incluye en este recurso a todo elemento que no se puede ver ni tocar, pero que brinda la base de articulación y posibilidad de satisfacer los objetivos planeados. Dentro de este recurso cabe incluir lo que se ha dado en llamar recursos financieros, recursos económicos, recursos tecno-

lógicos, etc.

Recursos financieros. se consideran aquí las estrategias o posibilidades de administrar aquellos elementos -- que tienen una repercusión monetaria. Dentro de ellos se incluyen, por ejemplo, aquellos mecanismos que permiten - planear y estructurar las posibilidades o necesidades que en última instancia significan entrada o salida de numerario. Un ejemplo de ello lo es la presencia de mecanismos de orden jurídico que establecen las características para el manejo del crédito para convertirlo en efectivo o numerario como son, la Ley General de Título y Operaciones de Crédito, Ley Orgánica del Banco de México, como factores - determinantes que permiten convertir a dinero el crédito - otorgado, haciendo posible la continuación de actividades productivas y ampliarlas.

Otro elemento a destacar en los recursos financieros - de manera directa e indirecta lo representa la repercusión que se deriva del comportamiento de los recursos humanos, puesto que de su efecto se estima la magnitud del dinero que se tiene que administrar para atender los requerimientos identificados de manera directa o indirecta, ante la presencia de una obligatoriedad pecuniaria, ya sea -- por la vía de sueldos (prestación económica), o por la vía de una prestación social (seguro social o Infonavit).

Recursos Económicos. Se consideran las características relacionadas con la necesidad a satisfacer y que constituyen la razón de ser de toda entidad, ya sea ésta de orden público o privado.

Debe tenerse en cuenta que los recursos económicos constituyen la base de toda acción.

Recursos Tecnológicos. En este campo se considera todo lo relativo a las características de aspecto intelectual - que deriva en el conocimiento de cómo hacer las cosas.

2) Como el resultado costo-beneficio, al exterior e interior de la empresa.

El incremento de la productividad tiene como fin último el mejoramiento de la calidad de vida individual y de la comunidad.

Para lograr un desarrollo general, conviene aumentar la producción, que es, generación de riqueza con más recursos, es decir, con personal más capacitado, más apto, con mayores conocimientos sobre su puesto, políticas que debe seguir, - procedimientos adecuados, sobre los avances tecnológicos, - sobre conocimientos obsoletos, sobre el manejo de sus herramientas e instrumentos, etc.

2.2 Medios para incrementar la "Productividad".

Si se considera que los componentes fundamentales de la producción son: la maquinaria y equipo, la materia prima, la fuerza de trabajo y la organización de la producción, se puede considerar que el incremento de la productividad es el acrecentamiento de la producción, mediante un mejor aprovechamiento de los insumos fundamentales para la misma.

"El incremento de la productividad, consiste básicamente en el aprovechamiento máximo de los factores y recursos productivos". (13)

Uno de los factores más importantes que influyen en -- los índices de productividad es la Dirección.

"En general, el incremento de la productividad, vía capacitación, tecnología y organización eficiente y eficaz, resolverá muchos problemas del mercado, tanto nacional como internacional". (14)

La productividad viene siendo la relación entre la producción física de bienes y servicios y la duración del trabajo humano.

"Para que exista un aumento de productividad es necesaria la aplicación de innovaciones técnicas, la traslación de población de las actividades con menos producción a las más productivas, así también como el ahorro y la inversión para proporcionar máquinas a los trabajadores y capacitación a todos los que intervienen en el proceso productivo." (15)

En relación con el empleo, la productividad tiene dos efectos, uno directo momentáneo, de reducción de tasa de absorción de empleo, ya que en principio se produce con menos recursos.

El otro, indirecto pues la disminución de costos por unidad, que se traduce en menores incrementos en los precios genera un incremento en la demanda, que a su vez genera un efecto expansivo en la oferta de empleo.

Respecto a la "productividad", la clase empresarial mexicana toma conciencia, cada día más, de su mecanismo, importancia e implicaciones en relación al objetivo insoslayable de elevar la calidad de vida de nuestra mayorías.

"El mayor promotor del aumento de la productividad, -- tanto entre los obreros, como en las empresas, es el ambiente libre de competencia en donde se eliminen al máximo posible los controles artificiales, las condiciones de monopolio, y en general, todo aquello que venga a distorsionar las leyes del mercado". (16)

La productividad es el punto de partida de una acción. El espíritu de productividad es una mentalidad de progreso, de la mejoría constante de lo que existe.

El crecimiento de la productividad del trabajo, es prácticamente el único medio de que disponemos para aumentar el poder adquisitivo de los asalariados y elevar el nivel de vida de la población en general.

En cambio, tratar de reducir la jornada de trabajo sin aumento equivalente o superior de la productividad, es tanto como aumentar artificialmente el salario, encarecer el factor de mano de obra en relación a la maquinaria y equipo y proporcionar una automatización falsa que conduce al -- desempleo.

"En toda empresa, se debe de buscar el incremento en la productividad, con el objeto de aumentar el beneficio de -- ésta y por consiguiente, el de todos sus trabajadores y -- empleados."

Existen otras dos formas de incrementar la productividad:

- a) La primera incrementando el volumen de producción con la misma cantidad de insumos y
- b) La segunda reduciendo los insumos para el mismo volumen de producción. (17)

Un ejemplo que ilustra mejor estas ideas es el siguiente:

- a) Incremento de la productividad aumentando el volumen de la producción y manteniendo los mismos insumos:

$$\text{ANTES } \frac{100 \text{ piezas}}{10 \text{ personas}} = \frac{10 \text{ piezas}}{\text{persona}}$$

$$\text{DESPUES } \frac{120 \text{ piezas}}{10 \text{ personas}} = \frac{12 \text{ piezas}}{\text{persona}}$$

- b) Incremento de la productividad manteniendo el mismo volumen de producción y reduciendo los insumos.

$$\text{ANTES } \frac{100 \text{ piezas}}{10 \text{ personas}} = \frac{10 \text{ piezas}}{\text{persona}}$$

$$\text{DESPUES } \frac{100 \text{ piezas}}{8 \text{ personas}} = \frac{12.5 \text{ piezas}}{\text{persona}}$$

Esto se observa principalmente en el sistema de producción TOYOTA, el cual se enfoca hacia la segunda idea, debido a que el sistema se basa en la producción de artículos - en la cantidad necesaria, del tipo necesario y en el tiempo necesario, con el mínimo posible de insumos.

"Por otra parte, para lograr un beneficio total se necesita un esfuerzo total que se lleva a cabo cuando todos y - cada uno de los esfuerzos individuales se dirigen hacia un mismo objetivo". (18)

Los índices productivos más usuales son:

- a) Productividad total:
Relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos.
- b) Productividad de Capital:
Relación entre inversión y utilidades.
- c) Productividad de mano de obra:
Relación entre el número de trabajadores y la producción.
- d) Productividad Industrial.
Relación entre la capacidad instalada y la producción. (19)

Para incrementar la productividad, se requiere de lo siguiente:

1. Efectividad Fabril:

Se obtiene mediante el ajuste de los procesos industriales y/o por la instalación de nueva tecnología, por medio de sistemas de mantenimiento preventivo y correctivo; y a través de la capacitación de personal.

2. Efectividad Administrativa:

Se obtiene mediante el ajuste de los sistemas de administración utilizados y/o por la implantación de nuevas técnicas administrativas; y a través de la capacitación de personal.

Mediante la combinación de ambos puntos anteriores, se podrá incrementar la productividad. (20)

La "productividad" es el sinónimo del desarrollo real de una empresa y de un país."

2.3 Medición de la Productividad.

Dentro del sistema de medición de productividad, tenemos los llamados índices de productividad, los cuales son coeficientes que sirven para medir las variaciones en el tiempo de magnitudes referidas a la producción, o sea, que son indicadores contruídos en base a datos estadísticos, ya sea a nivel macro o micro-económico y que relacionan la producción con uno o varios factores de los que intervienen para generarla. Así, un índice de productividad indica ría la cantidad de una producción originada por uno o varios factores de producción, según del recurso que se trate.

La productividad no es algo que se pueda observar directamente. Más bien se requiere traducir o codificar, en un lenguaje cuantitativo, una realidad que resulta siempre dinámica y plurivalente. Por ejemplo, en una oficina, donde todo es cuantificable también existe el fenómeno de la productividad. Las horas extras, por ejemplo, son síntomas de desperdicio de tiempo durante el horario normal del trabajo.

Lo importante es poder desglosar bajo diversas perspectivas lo que ocurre en toda institución humana y maximizar el aprovechamiento de los recursos utilizados. Para esto -- resulta de gran valía tener una idea clara sobre los índices de productividad.

Productividad de la mano de obra. Será necesario precisar la cantidad de artículos en el proceso productivo en -- que esa mano de obra se utilizó.

Producto
horas-hombre

PRODUCTIVIDAD DE LA MATERIA PRIMAProducto

Unidades de materia prima

PRODUCTIVIDAD DE LOS EQUIPOSProducto

inversión en equipo

Considerando a la empresa como un todo, pueden establecerse otras relaciones:

PRODUCT. DE LA GERENCIA GENERALUtilidades

activo total

PRODUCT. DE LOS INVERSIONISTAS. Para obtener los dividendos; lo que invierten - lo que obtuvo de esa inversión al cabo de un año.

Dividendo

Capital

ECONOMISTAValor agregado

Activo Total

EXPERTO EN EMPLEONúmero de Puesto de Trabajo

Activo Total

TRABAJADORSalario

Horas dedicadas al trabajo

El índice de Productividad más utilizado a nivel del total de la economía de una región o de un país es...

Producto Interno Bruto

Horas hombre aplicadas

PIB es el monto global de bienes y servicios producidos en una región en un lapso dado.

Lo que se obtenga de este índice se le llamará productividad global de la mano de obra.

PRODUCTIVIDAD TECNICA Tiene un sentido físico y se relaciona con los factores de la producción. Ella resulta la aplicación al proceso productivo de los capitales y esfuerzos de la empresa: máquinas, instalaciones, materiales, trabajo, etc.

Productos Obtenidos

Material utilizado

Productos Obtenidos

Capital invertido

Productos Obtenidos

Energía consumida

PRODUCTIVIDAD ECONOMICA

Se relaciona con el grado de rentabilidad de la empresa, esta productividad está influida intensamente por los costos y el volumen de las ventas:

Ventas
costos proporcionales

Utilidad neta
capital contable

La productividad del capital total invertido será:

Utilidad neta + Intereses pagados
Capital contable + pasivo

Importe del Ingreso Global
Importe del Gasto total.

Aquí el denominador será la suma de todos los pagos efectuados a los diversos factores de la producción: salarios a -- obreros + sueldos a empleados + sueldos a la dirección + -- honorarios a profesionistas + intereses a inversionistas + pagos al servicio prestado X bienes de capital + pagos efectuados X la compra de materiales utilizados en el proceso, etc.

2.4 Productividad para fines de esta investigación.

Como se podrá ver hay una gran variedad de índices de productividad o productividades parciales, que pueden usarse para medir la actividad de una empresa; pero los más importantes serán aquellos en que se relacionan con el factor humano, con el recurso escaso, es decir, aquel que limita el aumento de la producción o el crecimiento de la empresa porque es caro, difícil de encontrar, porque no está debidamente calificado, etc.

Es muy importante para toda empresa, el conocer con -- que recursos cuenta, identificar los recursos que no se -- encuentren desempeñando óptimamente su trabajo. Por tanto, debe ser esto motivo de control y atención especial, pues gran parte de la producción dependerá de lo que ocurra en relación al factor humano.

Para fines de esta investigación se han tomado los siguientes índices de productividad:

- 1) Analizar la productividad de la mano de obra:

Producto
Horas-hombre

"Por medio de este índice de mano de obra podemos obtener cuantos productos puede fabricar una persona por cada -- hora de trabajo (dependiendo del tipo de trabajo que se realice). De esto podemos deducir, que si se obtiene un número reducido de productos al fijado, una de las posibles causas por las cuales puede ocurrir esto, es por desconocimiento de lo que está haciendo (puesto), no posee la habilidad necesaria, desconoce el equipo, etc." (21)

2) Productividad del Trabajador

Salario

Horas dedicadas al trabajo

"Por medio de este índice podemos determinar, lo que - invierte el trabajador en la elaboración del producto, por el salario que está recibiendo por éste". (22)

Aquí se puede ver cuanto está obteniendo el trabajador por el número de horas trabajadas, pero no necesariamente todos los trabajadores tienen que recibir lo mismo aunque realicen el mismo trabajo, ya que pueden realizar sus funciones o actividades, por una parte más eficiente, ya que habrá alguien que tenga desarrolladas mejor sus habilidades, que realice de una manera mejor su trabajo, -- con mayor conocimiento, por el contrario de una manera -- deficiente, es decir, que a consecuencia de un desconocimiento del puesto, de las políticas, de la nueva tecnología, etc., su trabajo no lo esté realizando de una manera óptima, lo cual podría subsanarse a través de la capacitación.

Para realizar la medición de la productividad de los índices antes citados, no interesan las cifras absolutas - sino las cifras relativas, que permiten analizar el resultado obtenido con otros.

Los términos de comparación son:

1) Otro índice de productividad de la misma empresa, correspondiente a otro período, es decir, un índice de la empresa antes de realizar un programa de capacitación y la comparación del mismo índice, pero después de realizada la comparación.

Estas comparaciones pueden ser tanto para:

- * Capacitación y Adiestramiento Genérica
- * Capacitación y Adiestramiento Permanente
- * Capacitación y Adiestramiento para Actualización
- * Capacitación y Adiestramiento para la Especialización.
- * Capacitación y Adiestramiento para la Readaptación.

2) La comparación de empresas que tengan capacitación en sus empresas con aquellas que no cuenten con capacitación o que ésta sea deficiente.

2.5 La Actividad Productora.

"Un sistema de producción es un armazón o serie de -- recursos que contribuyen al agregar un valor a un insumo, - obteniendo mediante un proceso un producto terminado". (23)

"La producción es el proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios"(24)

Encontramos sistemas de producción en fábricas, oficinas, hospitales, bancos, mercado de autoservicio, etc.

"La dirección de producción se refiere a la toma de -- decisiones relacionadas con procesos de producción de modo que los bienes o servicios resultantes se produzcan de acuerdo con las especificaciones en las cantidades y fechas de - demanda, a un costo mínimo". (25)

Elementos de la Producción.

A grandes rasgos, un sistema de producción consta de - tres partes principales:

Insumos: son todas aquellas entradas que van a sufrir modificación (Materia Prima).

Producción en Proceso: la etapa en que se agrega o -- aumenta el valor a los insumos mediante los recursos de -- producción y esfuerzo (producto en proceso).

Producción terminada: esta etapa es la final, incluyen -- do desde que se termina la producción en proceso, hasta que la recibe o es enviada al cliente.

"En general, los componentes fundamentales de la pro-- ducción son: la maquinaria y equipo, las instalaciones, la materia prima, la fuerza de trabajo, la tecnología, los recursos financieros y en general la organización de la pro-- ducción". (26)

2.6 La influencia del medio ambiente sobre la productividad en México.

El principal obstáculo a que se enfrenta la productividad en México es, sin lugar a dudas, el problema de la inflación, la cual se ha definido como un aumento sostenido y generalizado de los precios, o en otras palabras, una pérdida constante del poder adquisitivo del dinero, este problema viene a golpear a todas las capas de la población.

Este fenómeno de la inflación se acelera fácilmente por diversos factores; pero la causa principal viene siendo el aumento desmedido de la tasa de crecimiento del circulante u oferta monetaria, que supera el aumento de la tasa de crecimiento del producto.

En este sentido cabe mencionar que dentro de las estrategias económicas del actual gobierno de México, el gasto público fué tan amplio como su capacidad de financiamiento se gastó arriba de la capacidad de financiamiento.

Los financiamientos a través de la emisión de circulante no respalda por bienes y servicios, alcanzó cifra récord.

Este financiamiento inflacionario provocó un proceso inflacionario, que posteriormente trajo consigo la devaluación de nuestra moneda y afectó seriamente la productividad de la mayoría de las empresas.

El método de Control de Precios, el cual sirve para contener la inflación, viene a perjudicar la "productividad", ya que la oferta de los bienes se vuelve peor al reducirse la calidad de los productos y servicios y se cuenta

con una disminución de la competencia. Aumenta el desequilibrio, tanto más cuanto que los controles son costosos -- pero no traen consigo beneficios.

Asimismo, el control de precios trae como consecuencia, una restricción de la oferta disponible para el consumo.

Con la medida de control de precios, la escasez de divisas ha provocado una caída sensible de las inversiones -- privadas y que muchos proyectos estén detenidos y esto se -- ha agilizado aún más a raíz de la estrategia bancaria.

El problema a corto plazo de las empresas es la escasez de divisas, sin las cuales no pueden adquirirse los -- insumos y las materias primas para que la producción no se detenga.

Debido a lo anterior, las empresas han tenido una disminución en su productividad en forma notoria, ocasionando que las mismas reduzcan sus jornadas de trabajo, el número de empleados y en consecuencia la producción.

Desde un punto de vista nacional, la elevación de la -- productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros, Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios, en los demás -- costos y en los precios sólo significarán una mayor inflación. Un constante aumento en la productividad es la única -- forma como cualquier país puede resolver problemas tan operativos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

Desde un punto de vista personal, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y - para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de la vida.

En los negocios, los incrementos en la productividad -- conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la - capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación - de la productividad contribuye en la competitividad de una - empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos! (27)

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA EN ESTE CAPITULO

- (1) Gerencia 4, Universidad La Salle, Escuela de Contaduría y Administración, México, D.F., 1982, Vol. II p.28
- (2) Idem, p.29
- (3) Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, La Productividad Nacional y el Ejecutivo de Finanzas, Revista Ejecutivos de Finanzas, México, D.F. Noviembre 1981, p.58
- (4) Gerencia 4, Ibidem, pp 28 y 29
- (5) Gerencia 4, obcit, pp 29 y 30
- (6) Gerencia 4, obcit, p. 31
- (7) Gerencia 4, obcit, p. 36
- (8) Bain, David, Productividad, la solución a los problemas de la Empresa, Editorial Mc Graw-Hill. México, D.F. -- 1985, p.3
- (9) Bernal Santoyo, Mónica. Sinopsis sobre productividad, - Tesis Universidad Anáhuac. México, D.F., 1984, p.3
- (10) Idem. p. 4
- (11) Ibidem p.4
- (12) Obcit p.5
- (13) Alvarez Rueda, Sergio, Evaluación de la Productividad de la Industria Nacional Azucarera, Quinquenio -- 1974-1979, Tesis ULSA, 1982, p. 10
- (14) Idem. p.11
- (15) Ibidem. p.13
- (16) Obcit. p.14
- (17) Alvarez Lucas y otros. Sistema de Producción. Toyota - Tesis UNAM 1982.p.112
- (18) Idem. p. 113
- (19) Alvarez Rueda, Sergio, obcit. p.11
- (20) Alvarez Rueda, Sergio, obcit. pp 12 y 13

- (21) Bernal Santoyo, Mónica, obcit. p.10
- (22) Bernal Santoyo, Mónica, obcit p.11
- (23) Menéndez Pérez, Marcelino, Administración por objetivos aplicado a un sistema de producción, Tesis ULSA, 1983, p. 4.
- (24) Velázquez Mastreta G. Administración de los Sistemas de Producción, Editorial Limusa, México 1979, p.16.
- (25) Idem. p.16
- (26) Menéndez Pérez, Marcelino, ibidem, p.4
- (27) Bain, David, obcti, pp. 4 y 5.

C A P I T U L O 3

TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- 3.1 PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS.
- 3.2 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.
- 3.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCION.
- 3.4 INDUCCION.
- 3.5 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- 3.6 ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.
- 3.7 OTRAS TECNICAS DE ADMINISTRACION DE --
PERSONAL.

CAPITULO 3.

TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Ya hemos enmarcado las técnicas de la Administración de Recursos Humanos, dentro de la fase de integración del proceso administrativo, por lo que antes de tratar en concreto cada una de estas técnicas, veremos primero, cuales son los principios administrativos en los que se apoya la integración de personas.

3.1 Principios de la Integración de Personas.

De la adecuación de hombres y funciones.

"Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla - adecuadamente. En otros términos, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres". (1)

Es lógico que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un -- puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizará mal. Es ya un axioma el que expresa "el hombre adecuado para el -- puesto adecuado".

De la provisión de elementos administrativos.

"Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente, en forma eficiente, a las obligaciones de su puesto". (2)

Este principio que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales como instrumentos, materias primas, etc., no lo es por desgracia, cuando se trata de los elementos que la administración exige para la eficiente realización de un trabajo. Es muy frecuente considerar que un trabajador puede desarrollar todo su puesto aunque no lo conozca -

con precisión; que puede alcanzar grados de eficiencia adecuada, sin un adiestramiento sistemático; que debe obedecer fielmente órdenes imprecisas o inadecuadas; que un jefe podrá hacer frente a las responsabilidades, sin la delegación conveniente y eficaz de la autoridad que requiere, etc.

De la importancia de la introducción adecuada.

"El momento en que los elementos humanos se integran a -- una empresa tiene una importancia especial, por lo que debe ser vigilado este momento con especial cuidado. Una empresa -- debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente hasta el último obrero". (3)

Por lo tanto, es evidente que el momento en que esas partes se van a articular, a introducir en la empresa, reviste importancia básica. Sin embargo es muy frecuente que al contratar un trabajador, su jefe solo se limite a darle y señalarle su sitio de labores, a explicarle algunos detalles sobre su puesto y dejar que él, por sí mismo, trate de adaptarse a su medio ambiente. La inducción, como veremos más adelante, es quizás una de las técnicas más sencillas, y la que más grandes rendimientos pueden dar.

Para finalizar, diremos que la integración de personas se define, desprendiéndose de lo anteriormente expuesto, como el obtener y articular los elementos humanos que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Por último, se ha dicho que la integración hace de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados de la organización. Para lograr este propósito se requiere de ciertas técnicas como son: la planeación de los recursos humanos, su reclutamiento y selección, la adecuada inducción al nuevo personal, la capacitación y el desarrollo, la valuación de puestos y la calificación a éstos y otra serie de técnicas que se explicarán a continuación.

3.2 Planeación de Recursos Humanos.

La planeación de los recursos humanos se ha definido como "el proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos con el fin de realizar los planes integrales de la empresa. Abarca la determinación de los tipos de habilidades o capacidades requeridas y la cantidad de gente necesaria; también es importante localizar el lugar y tiempo de las necesidades de la fuerza de trabajo. La planeación de recursos humanos significa tener la cantidad y la gente necesaria en los puestos adecuados en el momento apropiado, haciendo la clase correcta de trabajo -- que producen los beneficios máximos para la organización y el individuo". (4)

3.2.1 Importancia.

Por la misma razón que la planeación en general es importante para la organización, también lo es la planeación de los recursos humanos. La utilización máxima de la fuerza de trabajo no se realiza por azar; una eficacia óptima sólo se puede lograr después de haber hecho una cuidadosa planeación y después de haber implantado los objetivos, los pasos y las acciones.

La planeación de recursos humanos es importante para cada individuo porque le puede ayudar a mejorar sus habilidades, a hacer uso de sus capacidades y llevar al máximo su potencia. La satisfacción personal se puede lograr más fácilmente mediante una planeación adecuada de la carrera del empleado. Una persona que tiene metas de trabajo definidas, objetivos de trabajo y planes de carrera, por lo general siente menor frustración, decepción y ansiedad.

Las empresas usan o deben de usar la planeación de recursos humanos para mejorar su eficacia y productividad.

3.2.2 Componentes de la planeación de recursos humanos.

La mejor forma de considerar la planeación de recursos -

humanos es como un procedimiento sistemático caracterizado - por una secuencia de pasos cronológicos; estos pasos o acontecimientos son los componentes del proceso de planeación de los recursos humanos; estos incluyen:

a) Objetivos. Las actividades de la planeación de recursos humanos cumplen muchos objetivos. Aunque muchas metas y objetivos derivados se pueden adoptar y asociar con las actividades de planeación de recursos humanos, la misión u objetivo final de éstas es "relacionar los recursos humanos futuros con las necesidades futuras de la empresa para maximizar la inversión en los recursos humanos. Esta misión es la de relacionar o -- ajustar las capacidades del empleado a los requerimientos de la empresa enfatizando los compromisos futuros más que los -- presentes". (5)

Todos los objetivos de planeación de recursos humanos, - sin importar su dimensión de tiempo ni de grados de especificación, están estrechamente relacionados. Debido a que el plazo largo está compuesto de numerosos plazos cortos, y ya que la finalidad total sólo se puede lograr mediante el cumplimiento de varias submetas iniciales o finalidades menores, los objetivos de la planeación de los recursos humanos están inevitablemente ligados de una manera muy integrada. La finalidad última sólo se puede lograr mediante la construcción y logro, a través del tiempo, de numerosas subpartes relacionadas.

b) Planeación de la organización. El primer paso en la planeación de recursos humanos es establecer los objetivos de la - fuerza de trabajo. El paso siguiente es "evaluar las adaptaciones y cambios futuros para que la empresa forme su estructura y diseño internos, debido a las alteraciones que existen en sus ambientes externos e internos. Actualmente este - proceso de adaptación se denomina de diversas formas: desarrollo organizacional, cambio planeado, renovación organizacional y ciencias del comportamiento aplicadas. La planeación de la organización es la actividad consciente que emprende la -

empresa para efectuar un cambio positivo en su bienestar y capacidad de crecimiento. La planeación de la organización es un enfoque orgánico orientado al proceso para el cambio organizacional y la eficacia administrativa. El cambio y el mejoramiento se logra haciendo que todos los miembros de la empresa participen en los análisis de problemas y en la planeación. Cuando la planeación de la organización acentúa la adaptación y el desarrollo individual se denomina desarrollo organizacional, que es una estrategia educativa que implica el reforzamiento de los procesos humanos en las empresas, que mejora el funcionamiento del sistema orgánico para lograr sus objetivos." (6)

Los conceptos de la planeación de la organización y la planeación de recursos humanos están muy relacionados. Debido a que la fuerza de trabajo es el insumo principal y de mayor importancia, debe constituir la planeación de la fuerza de trabajo. De estos dos conceptos, la planeación de la organización es a la que se le da mayor importancia, incluyendo todos los recursos de la organización (tierra, capital, equipo y maquinaria, materia prima, edificios, etc., además de la fuerza de trabajo).

c) Auditoría de recursos humanos. El siguiente componente principal de la planeación de recursos humanos es la auditoría de los mismos. "La auditoría es un proceso intensivo, de investigación analítica y comparativa. Las auditorías son búsquedas sistemáticas que reúnen, compilan y analizan a conciencia los datos durante un determinado período". (7) Dada la importancia cada vez mayor que está tomando esta técnica, le dedicamos un capítulo aparte que trata sobre este tema.

d) Pronóstico de recursos humanos. Este es el cuarto paso componente principal de la planeación de recursos humanos. "Es muy similar a la auditoría de recursos humanos excepto en que el pronóstico hace énfasis en el futuro y la auditoría está más relacionada con el presente. Otra diferencia es que la

auditoría se concentra en los ajustes internos de la empresa en tanto que el pronóstico se enfoca a las adaptaciones institucionales debidas a los cambios y presiones externas".(8)

El pronóstico de los recursos humanos debe hacerse debido a diversas presiones externas y a posibles contingencias - futuras. Ejemplos de los tipos de factores y variables que influyen en los pronósticos de los recursos humanos son, la -- cantidad de producción, los cambios tecnológicos, las condiciones de la oferta y la demanda, y la planeación de carreras. A continuación se analizará la influencia de cada uno de estos factores.

Los pronósticos de recursos están influidos fuertemente por los niveles de producción. Estos niveles pueden ser de -- origen internos o externos. Otros motivos por los que varía -- la capacidad de producción son los ajustes de acuerdo a la -- temporada, el incremento de la automatización, los nuevos -- mercados internacionales y nacionales, el aumento de los niveles de ingresos, la calidad mejorada del producto, el aumento de la demanda del consumidor, menor competencia industrial, - etc. Cuando los niveles de producción aumentan, también debe aumentarse la utilización de los recursos humanos. Si los niveles descienden, se necesita menos personal. .

Los pronósticos de recursos humanos también deben realizarse para concordar con los cambios tecnológicos. Nuevamente el cambio puede ser interno o externo. En estos casos, un tipo de pronóstico usual es la planeación de personal que va -- acompañada de la introducción de una nueva maquinaria altamente automatizada. Los trabajadores pueden ser destituidos, -- despedidos temporalmente o permanentemente, reentrenados o -- reinstalados. Aunque no se requiere mucho tiempo para instalar una nueva maquinaria y para la introducción adecuada y la preparación del elemento humano para adecuarlo a la nueva tecnología, con frecuencia su implantación se lleva meses y a veces años. Algunas veces, los pronósticos de recursos humanos para la utilización de una nueva tecnología necesitan años de

preparación y planeación. Los ajustes principales deben ser de carácter humano, aún cuando se puedan planear otro tipo de cambios.

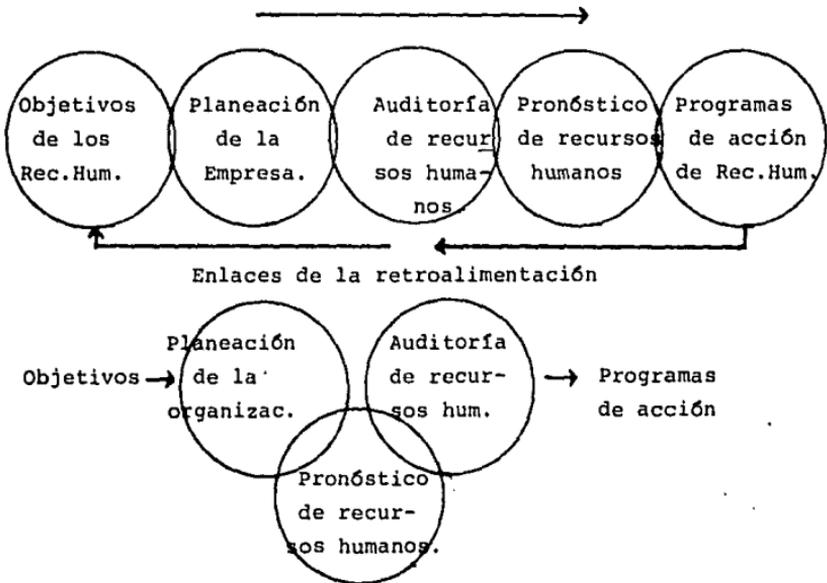
Para pronosticar las necesidades futuras de recursos humanos, muchos estudian el mercado de trabajo. Un mercado de trabajo es un área de trabajo poco definida, en la cual la oferta de quienes buscan trabajo interactúa con la demanda de patrones que piden trabajadores. Así los salarios se modifican y se determinan.

El pronóstico de recursos humanos debe aceptar también la existencia e importancia de la planeación de carreras, o como se le llama a veces, administración de carreras. Esta se refiere a las políticas y programas anticipados de la empresa que, por lo general, se aplican exclusivamente a las categorías de fuerza de trabajo críticas o de mucho talento. La finalidad básica es unir la planeación de recursos humanos con las necesidades, capacidades y aspiraciones individuales.

e) Programas de acción. El programa de acción es el componente final de la planeación de los recursos humanos. "Una vez establecidos los objetivos de los recursos humanos, se efectúan la planeación de la organización y el pronóstico y auditoría de recursos humanos. Posteriormente la implantación y aplicación de los conceptos de planeación requieren la utilización de programas de acción. Estos programas se diseñan y estructuran en referencia a los datos e información obtenidos y analizados en los procesos anteriores de los componentes de planeación de los recursos humanos. Los programas de acción tienen la finalidad de cambiar las actividades de planeación de un campo intangible y conceptual a uno tangible y operacional. Los anteriores esfuerzos de planeación pueden ser inútiles a menos que se creen programas concretos y directos". (9) Los programas de acción se pueden implantar en ciertas áreas de personal general, como son reclutamiento y selección, inducción, capacitación y adiestramiento, etc., que serán las áreas que a continuación veremos, enmarcando algunas de las

actividades principales de cada una de ellas.

Cuando los componentes de la planeación de recursos humanos se delinear en forma adecuada, se deben considerar como -pasos con una secuencia relacionada. A continuación se presenta un modelo del sistema de planeación de recursos humanos.



El proceso de la planeación de recursos humanos.

3.3 Reclutamiento y selección.

Una vez que se ha realizado la planeación de los recursos humanos y se ha determinado cuales son los requerimientos de personal dentro de la organización, ésta procede a buscar los elementos que satisfagan estos requerimientos. Proceden, entonces, a reclutar a un número determinado de elementos y a seleccionar de entre éstos, a los que cubran con los requisitos del puesto o puestos a cubrir. A continuación veremos las etapas que comprenden estas dos técnicas íntimamente relacionadas, que son el reclutamiento y la selección.

3.3.1 Reclutamiento. El reclutamiento es el proceso de búsqueda de un determinado número de personas que poseen ciertas cualidades y disposición suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa. La meta del reclutamiento es tener un conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar con una empresa en particular.

El reclutamiento se puede hacer interna o externamente. Cuando se necesita a una persona para ocupar un puesto vacante, dicha persona puede provenir de afuera o de la misma empresa. Algunos prefieren hacer el reclutamiento del mismo personal con el que cuentan, puesto que ésto eleva la moral, la lealtad y la motivación de sus empleados. Otras empresas prefieren reclutar externamente, para dar impulso a nuevas formas de pensamiento. Aunque las políticas de reclutamiento varían de una empresa a otra, la regla es promover a cualquier persona de la empresa que reúna las cualidades requeridas y necesarias para ocupar el puesto vacante.

3.3.1.1 Fuentes de reclutamiento.

a) Fuentes internas.

Hay muchas formas diferentes mediante las cuales una empresa puede obtener los recursos adicionales de trabajo. Internamente se pueden encontrar solicitantes de trabajo, ya sea revisando los registros de desempeño o mediante un siste-

ma de avisos de vacantes. Con frecuencia, se obtienen empleados adicionales, pidiendo a los empleados actuales que informen a sus amigos y parientes que la empresa necesita contratar algunos empleados adicionales. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embarco, algunos autores consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato y cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

"las condiciones administrativas, pueden cubrir sus necesidades de más personal, verificando los registros de personal de la empresa, que incluyen los informes de la evaluación del desempeño, la determinación de cuales son los empleados actuales que merecen un ascenso, ofreciendo el puesto vacante al empleado actual que más lo merece. Algunas empresas difunden esta idea mediante un sistema formal de avisos de vacantes. Esto implica anunciar todas las vacantes, mediante boletines, invitaciones al empleado o solicitudes. El boletín especifica el título del trabajo, el pago y las cualidades que debe poseer el empleado. La virtud principal de este tipo de proceso es que otorga a cada empleado calificado una buena oportunidad para obtener un trabajo mejor. Además reduce la probabilidad de que haya tratos especiales y favoritismos que pueden darse en el reclutamiento y en la selección" (10)

b) Fuentes externas.

Las fuentes externas incluyen agencias públicas de empleo, agencias privadas, sindicatos laborales (aunque algunos consideran a los sindicatos como una fuente interna), publicidad, reclutamiento en las escuelas especializadas y universidades, y relaciones con asociaciones profesionales. Las oficinas públicas se concentran en determinados grupos ocupacionales, -- como los del servicio doméstico, trabajos fabriles que pueden

requerir habilidades especiales o no, y dependientes de tiendas de menudeo. Muchas agencias privadas se limitan a trabajos de oficina y a personal de ventas al menudeo, porque por lo general su demanda es alta. Cuando necesitan personal, muchas empresas publican avisos en periódicos, revistas de negocios y diarios de sociedades profesionales. En empresas más grandes, el personal de contratación realiza el reclutamiento en escuelas y universidades. Con mucha frecuencia, algunas empresas -- también buscan personal profesional adicional, para que se relacionen con las necesidades profesionales y soliciten su ayuda para encontrar a las personas calificadas para sus nuevos trabajos ejecutivos. También se realiza el llamado "pirateo", que consiste en buscar en las empresas rivales a personal que quiera cambiarse a un trabajo con mejores perspectivas, obteniéndose el beneficio de que el personal ya tiene los conocimientos sobre su trabajo; ésto se realiza por lo general a nivel ejecutivo.

El manejar una fuente interna o externa dependerá del tipo de puesto que se pretenda cubrir, ya sea que se trate de un puesto de labores generales que cualquier persona puede desempeñar y que se encuentre esta persona dentro de la empresa, o bien, ya sea que se trate de un puesto especializado que requiera determinados conocimientos y habilidades y que se tenga que buscar a una persona fuera de la organización; también deberá tomarse en cuenta la situación financiera de la empresa; el tiempo disponible para cubrir la vacante; etc.

Algunas ventajas de manejar una fuente interna son: un menor costo, motivación del personal al sentir que se le toma en cuenta, ahorro en tiempo y sobre todo, la experiencia que ya posee la persona y el conocimiento que tiene de la empresa. Las desventajas son: al cubrir un puesto con personal interno, se deja vacante otro, el personal ya tiene vicios y manías y sabe como comportarse ante determinada situación, y se puede pensar que existe favoritismo al escoger a un empleado en lugar de otro. En cuanto a las ventajas de la fuente externa --

encontramos que: se encuentra con un mercado más amplio para seleccionar al candidato adecuado y la gente, por lo general, carece de vicios pues tiene un cierto desconocimiento de la empresa. Las desventajas son en cuanto existe un mayor tiempo y un mayor costo.

3.3.2 Selección. La selección es sinónimo de escoger. "Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. El proceso de selección implica elegir algunos objetos o cosas entre varios. La selección de personal es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización. El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar a aquellos que no tienen las habilidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización".(11)

3.3.2.1 Proceso de selección.

El proceso de selección se inicia cuando se presenta una vacante. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas por el personal existente, y sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notificarán a través de un aviso al departamento de personal, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse

a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuanto se pagará.

El siguiente paso consiste en la localización de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá -- proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto disminuirá el período de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

De no existir dentro de la empresa el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, que son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades y que fueron tratados en el inciso anterior.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales, datos familiares, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, escolaridad, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo al nivel al que se están -- aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: a nivel ejecutivo, a nivel empleado y a nivel obrero. Si el candidato reúne en la solicitud los requisitos deseados, se procede a la entrevista inicial.

La entrevista inicial o preliminar pretende detectar los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pre

tende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de ello, veremos algunas etapas importantes de la entrevista.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo ésto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Son tres las fases de la entrevista, a saber:

1.- Rapport. Este término significa "concordancia", "simpatía", es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante. El propósito del rapport es el de romper el hielo.

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien, a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.

2.- Cima. Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y, a través de ella van a explorarse las áreas ya mencionadas y que sirven para la elaboración de la solicitud, como son:

- Historia laboral.
- Historia educativa. Escolaridad.
- Tiempo libre. Su uso.
- Proyectos a corto y a largo plazo.

3.- Cierre. Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime -

pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

La extensión y profundidad de la entrevista está condicionada por el nivel al que se selecciona es decir, si se selecciona a nivel ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva, porque fundamentalmente éste último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor intervención, en contraste con la entrevista dirigida, conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

El resultado y conclusiones de la entrevista, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado -- logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible -- para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

La siguiente etapa son las llamadas pruebas psicológicas. En esta etapa del proceso técnico se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

El siguiente paso en la selección es la realización de las pruebas de trabajo, que las realiza habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. "En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos -- que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tener toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este -- paso también se le denomina prueba práctica" (12)

El examen médico de admisión es la siguiente etapa del proceso de selección y reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la cantidad y calidad de producción, índices de ausentis-

mo y puntualidad y, siendo un poco más extensos, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país. Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo, en los artículos 15, 16 y 17.

"Con el examen médico no se pretende descubrir alguna -- enfermedad oculta, sino determinar que tipo de trabajo está -- más de acuerdo con las capacidades del solicitante. Con esto se cumplirá una serie de metas particulares:

1. Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
2. Evitar que algún aspirante con padecimientos infectocontagiosos pueda transmitir el mal.
3. Proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad física -- del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
4. Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud". (13)

En resumen, en el proceso de selección de personal debe te nerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes -- puntos:

- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- Las condiciones generales de la organización presuponen un -- riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar: un mayor índice de ausentismo, la aparición de enfermedades profesionales, la disminución del rendimiento del trabajo, el peligro de contagio de diversas -- enfermedades, trastornos en la organización de la producción, déficit en la calidad de los productos, menor calidad de producción, más elevados niveles de costos, etc.

El siguiente paso de la selección es la realización del -- estudio socioeconómico, que debe cubrir tres áreas:

1. "Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.

2. Conocer lo más detalladamente posible, la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

3. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista del proceso de -selección". (14)

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; integración familiar, etc.

- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases de el proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características -del individuo. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato, y de ser necesario, al jefe del departamento o gerente del área, para su consideración y decisión final.

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe inmediato, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de personal corresponde un papel -asesor en dicha decisión final. En algunas ocasiones es pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore

su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc. Después de esta prueba, es necesario comunicar la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos - que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que no tengan ninguna posibilidad futura.

Una vez tomada la decisión final y que se le comunica al candidato, es necesario seguir un proceso conocido como inducción y que se verá en el siguiente inciso.

3.4 Inducción.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Por lo tanto, la organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto sea acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

"Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedará inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, - la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Es pues preciso establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, cuyos aspectos sobresalientes se exponen en este apartado, presentando en primer lugar los procedimientos que son obligatorios y después aquellos que pueden adoptarse en las organizaciones por iniciativa propia". (15)

3.4.1 Contrato de trabajo. Su necesidad nace de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo. Esta ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

El contrato individual de trabajo, constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización. Para el trabajador, porque ese documento le brinda la certeza de sus obligaciones particulares; lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio; la contraprestación que recibe de su trabajo; salarios, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc; y su estabilidad relativa en el empleo. Y para la organización porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis de puestos que se verá más adelante o, cuando menos, su descripción; además le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar su trabajo; y porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

De lo anterior se desprende la definición del contrato o relación de trabajo, que dice que es el "contrato en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario". (16) Esta relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado o determinado; ésta última modalidad puede ser temporal o eventual; ésta a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes que son: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas, que son de dos tipos; legales y administrativas, y por último, la firma de los contratos.

3.4.2 Registros de personal.

El número y diseños de registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización; es por ello que solo se hará mención de dos registros que se abren al ingresar el trabajador; el expediente, que se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización, como son: solicitud, copia del contrato de trabajo, avisos de la alta al sindicato, al Seguro Social, al Registro Federal de Contribuyentes, los aumentos de sueldo, etc. y la hoja de servicios, en la que se puedan incluir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, capacitación y desarrollo y separación, es decir, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente.

3.4.3 Bienvenida.

En sentido estricto, no es posible determinar cuando se inicia y en donde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho, ésta se inicia desde el momento en que es recibido para solicitar la vacante que se pretende cubrir. Normalmente puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información necesaria y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo. Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por primera vez las actividades en una organización, los individuos exarcerban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los -

planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de Bienvenida entregado a cada trabajador. Además, la Ley Federal del Trabajo ordena - que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento Interior de Trabajo".

A continuación presentamos el contenido de un programa de inducción:

1. Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación o primer día de trabajo.
2. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que debe contener los siguientes apartados:
 - a) Historia de la organización.
 - b) Sus objetivos.
 - c) Horarios, días de pago, etc.
 - d) Artículos que produce o servicios que presta.
 - e) Estructura de la organización, localizando el puesto en -- cuestión.
 - f) Políticas de personal.
 - g) Prestaciones.
 - h) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
 - i) Reglamento interior de trabajo.
 - j) Pequeño plano de instalaciones.
 - k) Información general, que puede representar interés al nuevo empleado.

Con posterioridad se realizarán estas actividades:

- Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones.
- Información otorgada por el gerente del área, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.

- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.
- Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo fijo, por ejemplo, tres meses), efectuada generalmente por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el gerente de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, a fin de localizar las posibles desviaciones.

De lo visto hasta aquí podemos concluir que la inducción es uno de los pasos más importantes dentro de la integración de las personas a la organización, ya que de ella depende en gran medida, que los nuevos trabajadores se encuentren con un ambiente agradable para el desempeño de sus funciones, teniendo conocimiento, a la vez, de sus compañeros, de la propia organización, y lo más importante, de la forma de desarrollar su trabajo. Desgraciadamente no se le da la importancia que merece y es por ello que en muchas empresas se tienen problemas posteriores ocasionados por el desconocimiento de factores o actividades que debieron darse a conocer, desde el momento en que el trabajador tuvo su primer contacto con la organización.

Las actividades que hemos marcado anteriormente, no son cosa del otro mundo, pero si de veras se llevaran a cabo, los resultados, a corto plazo serían palpables, pues el nuevo trabajador se identificaría de inmediato con la organización y con el personal que en ella trabaja.

Debe tomarse en cuenta, por último, que la actividad de inducción no corresponde solamente al departamento encargado de los Recursos Humanos, sino que es un esfuerzo conjunto de todos y cada uno de los elementos que integran a la organiza-

ción en todas sus áreas. La inducción correcta, es una buena base para incrementar la productividad.

3.5 Capacitación y Adiestramiento.

En los últimos años, las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, debido principalmente a tres factores:

1. Las disposiciones legales.
2. El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.
3. El incremento en la productividad.

Las disposiciones legales han hecho que los empleadores se inquieten y traten de encontrar procedimientos que les permitan cumplir oportunamente; desafortunadamente, ésto ha provocado que se diseñen programas de capacitación y adiestramiento sin considerar los lineamientos técnicos que deben reunir.

Los representantes de los trabajadores: sindicatos, centrales obreras y asociaciones de profesionales, se han manifestado interesados en hacer que la capacitación y el adiestramiento constituyan un recurso para obtener mejores condiciones de ingresos y preparación, que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

El gobierno, por su parte, realiza una campaña para sensibilizar a los empresarios y trabajadores, acerca del papel que juega la capacitación en el incremento de la productividad, definiendo a ésta no como el tener que trabajar más, sino el trabajar más inteligentemente, no como la explotación del trabajador, sino como la mejor distribución de la riqueza.

En todos los casos, cada entidad interpreta y maneja su propio concepto de capacitación, proponiendo líneas de acción para su mejor utilización, en uno u otro sentido. La realidad es que la capacitación y el adiestramiento constituyen una fórmula educativa extra escolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles, dentro de las organizaciones productivas, tienen la posibilidad de incrementar sus habilida--

des, conocimientos y destrezas; en otras palabras, desarrollar sus aptitudes para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo.

En estas condiciones, la capacitación y el adiestramiento, como hechos educativos, deben planearse, desarrollarse y evaluarse con base en principios propios de la educación y -- formación profesional de los adultos en el trabajo. A continuación veremos brevemente lo que se entiende por cada uno de estos conceptos.

3.5.1. Capacitación.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, define a la capacitación como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

También se dice que la capacitación, es "aquel acto intencionado que procura medios para que tenga lugar el aprendizaje, con esta definición se excluye cualquier capacitación desorientada y todo aprendizaje casual posible en la tarea diaria. El aprendizaje efectivamente se produce día a día en el acontecer de cada persona. La capacitación intenta simplemente encauzar estas experiencias diarias por canales beneficiosos, positivos y completos, mediante actividades encaminadas a reforzarlas. Mediante estas actividades programadas cabe asegurar a todo individuo; sea cual fuere su nivel dentro de la empresa, que desarrollará con mayor rapidez los conocimientos, las actividades y destrezas beneficiosas para la organización y para sí mismo". (17)

La función de capacitación es la de proveer medios a todos los empleados para:

1. Que logren un ajuste satisfactorio a los requerimientos de las operaciones de trabajo, desde el primer día de su empleo.
2. Que progresen como fuerza productiva en la empresa, mediante un continuo desarrollo de las prácticas, los conocimientos

y las decisiones necesarias.

Para alcanzar esta meta se darán las oportunidades necesarias para capacitar al empleado a desarrollar al máximo el potencial que éste aporta en toda situación laboral.

Por lo anterior, la función principal de la capacitación consiste en efectuar un cambio en el personal que a su vez -- provocará la correspondiente mejora en su propio trabajo al aplicar su capacidad para alcanzar las metas deseadas.

Los programas de capacitación pueden agruparse en tres -- categorías:

1. Desarrollo de los conocimientos prácticos manuales.
2. Transmisión de la información o conocimientos.
3. Modificación de las actitudes.

"El fin de la capacitación es lograr que cada individuo - capacitado iguale o supere un índice de ejecución aceptado - con un gasto mínimo de tiempo y dinero. La medida de cualquier programa de capacitación por consiguiente, viene dado por la cantidad de cambios mejores que se originan como resultado de la capacitación y como ésta no es sino el acto intencionado - de procurar los medios necesarios para que tenga lugar el -- aprendizaje por el volumen alcanzado por éste en relación con los estándares de producción establecidos". (18)

La importancia de la capacitación en las empresas modernas está determinado porque éstas no pueden permanecer ajenas al dinamismo y al medio en que se mueven y para mantener al menos una situación similar a la que actualmente ocupan, deben experimentar un crecimiento igual al del mercado. Crecimiento que tiene repercusiones directas e inmediatas sobre los recursos humanos necesarios. Por lo tanto, la empresa requerirá de personal más eficiente y mejor preparado para hacer frente a sus problemas. Personal que desarrolle funciones directivas, técnicas administrativas y operativas. Es así como la capacitación y el desarrollo de sus propios recursos humanos adquie--ren importancia.

3.5.1.1 Métodos de capacitación. Es en esta área donde se hace urgente volver la atención de los encargados de capacitación de las empresas, ya que se palpa un notable desconocimiento, tanto de los métodos existentes como de los efectos sobre el grado de aprovechamiento del participante. La elección del método a usar para un plan de capacitación, depende de factores que se encuentran en boga, es decir, se escoge con frecuencia un método porque está de moda, o por ser novedoso y se cambia con ello de rutina.

"Dentro de las formas de capacitación tenemos en primer término; la capacitación práctica y la teórica. Esta proporciona al interesado las herramientas y los lineamientos necesarios para desempeñar sus labores y se traduce en una serie de principios y reglas aplicables a sus actividades. La capacitación práctica debe ser desarrollada para complementar la anterior, ya sea en la propia empresa o en el lugar donde se reciba la capacitación". (19)

Los métodos para la capacitación deben ser vistos como los vehículos de las materias, debiendo ser adaptados al contenido y a los objetivos deseados. Son los procedimientos por medio de los cuales el departamento responsable lleva a cabo la capacitación, se dividen en:

- Métodos Básicos:

1. Entrenamiento con los ejemplos.
2. Contacto con el trabajo.
 - asignación de tareas.
 - rotación en el trabajo.
 - juntas periódicas sobre el trabajo.
3. Métodos auxiliares.
 - juntas de entrenamiento.
 - conferencias.
 - mesas redondas.
 - juegos de representación.
 - instrucción programada.
 - discusión individual.
 - actividades de sociedades profesionales.

- Métodos de capacitación formales.
 1. Conferencias.
 2. Seminarios.
 3. Instrucción programada.
 4. Sensibilización.
 5. Entrenamiento residencial.
 6. Adiestramiento en el trabajo.
- Métodos de capacitación informales.
 1. Verbal.
 2. Escrita.

3.5.2 Adiestramiento.

"La expresión adiestramiento se ha utilizado durante mucho tiempo, para designar las actividades de aprendizaje de toda clase de empleados en las organizaciones; sin embargo, en -- tiempos más recientes, la palabra adiestramiento ha adoptado un significado más restringido al aplicarse a actividades de operarios y obreros al mismo tiempo, que se entendía por desarrollo de aptitudes, al adiestramiento de personas capacitadas, supervisores y directores. Esta distinción se basa en el nivel de las personas que se instruyen". (20)

También se ha intentado ver adiestramiento y desarrollo como conceptos diferentes en base a los métodos que utilizan, - así, se ha considerado que hay que aplicar el término de adies^{tr}tramiento a las actividades individuales y realizadas en conjunto y a lo aprendido en las aulas y a las actividades individuales y realizadas en el lugar de trabajo, desarrollo de - aptitudes.

Las actividades de adiestramiento y desarrollo pueden dirigirse sobre la marcha, en el mismo lugar de trabajo, donde son llevadas a cabo directamente por el supervisor y sus subordinados.

La UCECA define al adiestramiento como la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de tra^bbajo.

También se define al adiestramiento como el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

Los objetivos del adiestramiento son:

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

Los anteriores son los objetivos principales del adiestramiento, sin embargo, de ellos se desprenden otra serie de objetivos suplementarios que son:

a) Formar en los superiores una idea clara de lo que es su puesto y la importancia que tiene para el logro de los objetivos de la empresa elevar su moral y estimularlos a mantener una actividad positiva hacia su trabajo.

b) Adiestrarlos, autoanalizarlos y evaluar su propio trabajo y saber buscar y encontrar mejores formas en mayor cantidad y calidad.

c) Darles a conocer los objetivos de la empresa, explicarles las políticas a seguir y procurar que se identifiquen plenamente con ello.

d) Enseñarles sistemas que les permitan manejar mejor a su personal, evitando fricciones y dificultades innecesarias. Motivarlos adecuadamente para lograr aumentos en la productividad de los recursos y en la calidad de los productos.

e) Desarrollar entre los trabajadores un mejor espíritu de equipo y una mejor disposición para cooperar entre sí. Unificar sus conocimientos, actitudes y criterios ante situaciones semejantes.

La importancia del adiestramiento, radica en dar al personal la preparación adecuada para que desaparezcan los vicios en la ejecución de las labores y que aumente de manera considerable la productividad, además de que de una manera indirecta, se evite la lentitud. De esto se desprende la importancia del adiestramiento sobre el trabajo de la empresa.

3.5.2.1 Componentes y métodos del adiestramiento.

El adiestramiento consta de:

1. orientación general sobre la empresa.
2. adiestramiento sobre el trabajo.

La orientación general debe implantarse a todo el personal de nuevo ingreso a la empresa, como ya se vió en el apartado de inducción en este mismo capítulo, la finalidad es la de situar al individuo físicamente dentro de la empresa, principalmente cuando ésta sea grande, haciendo sentir al individuo más seguro en sus primeros días de trabajo. La importancia de dar a todo el personal de nuevo ingreso esta orientación, es que crea confianza inmediata al individuo hacia la empresa, en la que podemos llamar su primera impresión acerca de la misma.

El adiestramiento sobre el trabajo, debe entenderse que no es de ninguna manera el enseñarle al personal a realizar su trabajo, sino solo una conveniencia a las condiciones de nuestras necesidades.

Existen varios métodos mediante los cuales pueden ser obtenidos los objetivos de los planes de adiestramiento.

A continuación señalaremos algunos de los más importantes métodos de adiestramiento.

1. Sobre la marcha.

El nuevo empleado es adiestrado por un empleado experimentado asignado por la empresa, exclusivamente para la realización de sus labores, por un instructor especial (puede ser una persona extraña a la empresa), por su superior o jefe inmediato. La efectividad de la enseñanza depende de la calidad de los instructores.

Sin los instructores se cae en el riesgo de poner a los nuevos empleados con personas experimentadas que puedan tener inclinación o habilidad suficientes para enseñar debidamente al recién ingresado, provocando que solo aprendan vicios o malas funestas tanto para la empresa, como para el nuevo empleado. Lo mismo sucede si la persona carece de la experiencia necesaria para poder orientarlo adecuadamente.

2. 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 otro tipo de materiales audio-visuales.

3. Adiestramiento vestibular.

Este método se aplica en un área separada de los departamentos. Las personas que se van a adiestrar 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.

En cualquier organización, la capacitación y el adiestramiento de personal es una actividad de suma importancia, dada la situación tan difícil en la que nos encontramos como país, por lo cual, si no estamos preparados para afrontarla, será difícil lograr los objetivos deseados.

La formulación y control de manuales y programas de capacitación, así como la realización de entrevistas y cuestionarios para detectar las necesidades en este campo, tienen mucha importancia, ya que nos permitirán coordinar y controlar de inmediato la participación del elemento humano dentro de la organización.

La vida de la empresa se encuentra en manos de los ejecutivos y del personal, y si éste se encuentra debidamente capacitado y adiestrado en el desempeño de sus labores, será más productivo, estará más satisfecho de sí mismo y podrá ser remunerado en mejor forma, con esto, la empresa tendrá menos dificultades en su funcionamiento.

Con base en lo anterior, consideramos una obligación de la dirección de la empresa, el crear, difundir, impulsar e incrementar los centros de capacitación y adiestramiento de personal.

3.6 Análisis y Valuación de puestos.

Para lograr el eficiente desarrollo de un puesto, es necesario hacer una clasificación pormenorizada de lo que se hace en éste, así como de las características, conocimientos y aptitudes personales que deben tener los aspirantes para poder desempeñarlo. Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello, es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que realizar un análisis del mismo. Debe definirse con claridad, que esta técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe.

3.6.1 Análisis de puestos.

El análisis de puestos surge de la necesidad legal de establecer por escrito "el servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible." (21)

Además la eficiencia en el trabajo y la productividad, son motivo de preocupación constantes; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las -- funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, de las que señalaremos algunas:

1. Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
2. Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.

3. Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
4. Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
5. Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
6. Como parte integrante de manuales de organización.
7. Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
8. Para posibles sistemas de incentivos.
9. Para efectos de planeación de recursos humanos.
10. Para efectos organizacionales.
11. Para efectos de supervisión.
12. Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
13. Como técnica inicial para una mejor administración de recursos humanos.

3.6.1.1 Estructura del análisis de puestos.

El término análisis de puestos con frecuencia se confunde con otras expresiones similares, tales como: descripción de puestos, especificaciones de puestos, clasificación de puestos, evaluación de puestos, etc. pero sucede que en realidad, tales expresiones por lo general corresponden a las partes que integran el análisis de puestos, o a alguna de las técnicas derivadas de éste. Con el objeto de señalar cómo está integrado un análisis de puestos, a continuación se presenta su estructura básica.

El análisis de puestos en general contiene dos partes fundamentales, que son: la descripción y la especificación.

La descripción se divide en tres partes: la identificación o encabezado, la descripción genérica y la descripción específica.

- La identificación o encabezado. En esta parte de la descripción se analizan los datos que definen al puesto, siendo los principales los siguientes:
 - Nombre del puesto.
 - Clave de identificación.
 - Otros nombres que suelen dársele.
 - Nombre de catálogos y clasificaciones.

- Ubicación; empresa, sucursal, departamento, oficina, taller, sección, mesa, servicio, grupo.
- Puestos bajo su mando.
- Jefe inmediato.
- Demás puestos a los que se reporta.
- Contactos permanentes: internos y externos.
- Número de empleados que laboran el puesto.
- Puestos similares y diferencias básicas.
- Puestos inmediatos: superiores e inferiores.
- Puestos que representan la mayor afinidad para posibles sustituciones.
- Jornada normal de trabajo.
- Horario.
- Retribuciones.
- Descripción genérica. En forma somera se da en ella una explicación de las actividades que se desarrollan en el puesto, y su redacción explícita y concreta debe dar al lector una -- idea general de lo que se hace en el puesto analizado.
- Descripción específica. En ella debe ampliarse la descripción genérica, o sea que a través de la descripción específica se hará una explicación detallada de las actividades que se realizan en el puesto motivo del análisis, es conveniente añadir gráficas, fotografías, dibujos, esquemas, etc., con la idea de hacer más comprensible la exposición, también es apropiado detallar las actividades en secuencia cronológica de -- realización, dando preferencia a las diarias y constantes sobre las periódicas y las eventuales, señalándose los lapsos -- dedicados a cada una de ellas, sin profundizar en tiempo y mo vimientos. Al finalizar la descripción de que se trata, cabe señalar un argumento de amplitud tal como "otras obligaciones y responsabilidades", en que pueda quedar involucrada cualquier actividad propia del puesto, que no hubiese sido considerada al momento de hacerse el análisis o que convenga adi-- cionarla después de hecho éste.

La segunda parte del análisis de puestos es la específica

ción, en donde se indicará los requisitos mínimos que deberán exigirse a la persona que ocupa el puesto motivo del análisis.

Con base en estos requisitos se proyectarán los exámenes que podrán ser perfectamente encauzados a mensurar y cuantificar los factores necesarios. Los factores pueden clasificarse en cinco, que son:

1. Escolaridad y conocimientos. Al considerar todo ámbito de -
instrucción posible se pueden establecer exámenes desde los co-
nocimientos más incipientes hasta los más complicados, a fin -
de valorar la educación adquirida de los candidatos en rela--
ción a las necesidades de la empresa. Obviamente, para esta -
área los exámenes a aplicar serán los de conocimientos.
2. Experiencia. En ocasiones para ciertos trabajos es indispen-
sable la experiencia, razón por la que es necesario conocer a
que grado debe llegar ésta para satisfacer las exigencias del
puesto a cubrir. En ésta área los exámenes a aplicar serán so-
bre personalidad, conocimientos o aptitudes, ya sea alguno de
ellos o su combinación.
3. Requisitos. Los de carácter legal y primordial son circuns-
tanciales o inherentes en el individuo, respectivamente, y --
por ello solo se hace verificación de que se cumplan.

Los mentales, físicos y de cualidades en ocasiones son --
propios en los humanos, pero en otras son adquiridos a base -
del estudio, la experiencia, la práctica o la sobreposición -
de carácter; y según el grado de importancia que tengan para
el desarrollo del puesto, así serán las pruebas que deban pre-
pararse. Su mensuración requiere tanto de pruebas de persona-
lidad como de suficiencia, en las combinaciones necesarias.

4. Responsabilidad. Esta fase es la más difícil de poder men-
surar, pues intervienen muchos factores, tales como la educa-
ción, los hábitos, las costumbres, las cualidades, las aficio-
nes, etc. Básicamente esta área requiere de las pruebas pro-
yectivas de la personalidad, aunque también en algunos casos
deben combinarse con las de suficiencia, a la vez de comple--
mentarse con análisis psicológicos, verificación de recomenda

ciones e investigaciones, según la importancia del puesto.

5. Condiciones de trabajo. En este factor concurren una serie de factores o situaciones que deberán ser afrontadas por el ocupante del puesto, por lo que las pruebas aplicables deben ser orientadas a conocer las aptitudes del individuo; para precisar entre otras cosas sus habilidades, sus capacidades - de esfuerzo, de adaptación al medio, así como sus propensiones al riesgo, al fracaso y a las enfermedades profesionales. Esta área además de requerir los exámenes de aptitudes como ya se mencionó, debe verse complementada con el examen médico.

3.6.2 Valuación de puestos.

La valuación del empleado es "la evaluación sistemática - del desempeño del trabajo realizado por un trabajador y del - potencial para desarrollo. La valuación es el proceso de estimar o juzgar el valor, excelencia, cualidades o status de algún objeto o persona. Algunas de las descripciones más comunes a este proceso incluyen valuación del desempeño, calificación de métodos, evaluación del comportamiento, evaluación del -- empleado, revisión del personal, informes del progreso, clasificación del servicio, calificación de méritos e informes de - las aptitudes". (22)

3.6.2.1 Métodos de valuación.

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos -- métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc.; mencionaremos aquí los más conocidos en nues-- tro medio, citando en principio los más sencillos, y terminando con los que requieren conocimientos y entrenamientos técnicos, así como asesoría y ensayos prácticos.

a) Método de comparación.

Como su nombre lo indica, este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes: - "Alineamiento. En razón a cada una de las características a evaluar, previamente determinadas, se enlista por orden a todos los individuos objeto de la calificación; del más útil o

satisfactorio, al poco útil, lo cual implica que es un método sencillo, fácilmente asequible y que tiene como inconveniente, en la evaluación de características cualitativas, el que varias personas, debiendo quedar en el mismo nivel, se jerarquizan -- obligadamente en diferente posición.

- Comparación por pares. Consiste en hacer una lista del personal, también por características, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quien posee la característica en cuestión; como consecuencia, será mejor aquel que resulte con mayor número de éstas en relación con sus compañeros". (23)

Aunque este método es muy sencillo, tiene como principal inconveniente que estamos determinando quienes son los mediocres y no los más sobresalientes, al tiempo que aumenta considerablemente el número de las comparaciones por cada trabajador que se incluye.

- Distribución forzosa. Este sistema obliga a distribuir a los calificados en estas proporciones:

El 10% con calificación muy inferior.

El 20% con calificación inferior.

El 40% con calificación promedio.

El 20% con calificación superior.

El 10% con calificación muy superior.

Cuando el grupo es pequeño y/o heterogéneo, resulta inaceptable la distribución, por ejemplo, siendo 5 los calificados, quedaría descartado el método.

b) Métodos de escalas.

Se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador.

- Escalas continuas. "Se denominan de esta manera, si el paso entre un grado y otro de la característica que se está califi

cando se hace en forma insensible. Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio de evaluador, pero en cambio el afinamiento que representa no refleja la realidad - ya que es imposible percibir con tanta precisión los diferentes grados en la conducta de los subordinados.

- Escala discontinua. Es la que tiene divisiones verticales, - en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica". (24)

Este método de calificación, uno de los más usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de la evaluación que se hace de una característica determinada puede influir sobre la calificación de los restantes (efecto de halo), por lo que se aconseja calificar a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar la siguiente. Otro defecto es el llamado de "tendencia central", que consiste en considerar a todos los calificados como normales o promedios, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grado - para evitar la tendencia de calificar en el centro o punto medio de la escala.

c) Métodos de listas de comprobación.

Con éstos, se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que siente, irremediamente, hacia los trabajadores.

- "Listas checables ponderadas. Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que el supervisor desconoce.

- Listas checables de preferencia. A diferencia de las anteriores, estas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables o dos desfavorables y en las que el supervisor tiene que señalar de cada grupo, únicamente las dos frases que considera que describen mejor al calificado. Con esto, se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que existe hacia los trabajadores, en virtud de que -

solo una de las expresiones positivas y una de las negativas tiene valor determinado y las otras dos restantes carecen de éste". (25)

A tal método se le denomina, en ocasiones, "método de solución forzada". Es importante evitar que el calificador conozca cuales declaraciones se tienen en cuenta y cuales no, pues de otra manera podría controlar la calificación. Este método, según diversos estudios, desagrada a los supervisores precisamente porque no les permite conocer los resultados de la evaluación.

d) Análisis de la ejecución del trabajo.

Otro enfoque de la evaluación del desempeño, que es consistente con el concepto de Peter Drucker, acerca de la administración por objetivos, ha sido sugerido por Douglas McGregor.

Brevemente consiste en:

- "El primer paso de este proceso es llegar a un claro establecimiento de las principales características del puesto. Más bien que una descripción formal del mismo, es un documento extraído por el subordinado después de estudiar el análisis del puesto aprobado por la organización. Define las amplias áreas de su responsabilidad tal como realmente operan en la práctica.
- El jefe y el empleado discuten ampliamente el escrito y lo modifican si es necesario hasta que ambos están de acuerdo en que resulta adecuado.
- Fijan, a partir de esta declaración de responsabilidades, sus metas para un período de tiempo determinado. Estas metas son acciones específicas que el trabajador se propone llevar a cabo.
- Al término del plazo determinado, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido, en relación con las metas establecidas.
- Se efectúa una entrevista, examen que hace el superior conjuntamente con el subordinado, de la autoapreciación, y culmina con el establecimiento de nuevas metas para el siguiente período de tiempo.

Este plan cambia el énfasis de la apreciación hacia el análisis y el enfoque del pasado hacia el futuro". (26)

Una vez señalado el método a seguir de acuerdo a lo establecido en los conceptos anteriores, deberán aplicarse experimentalmente y después en forma práctica, así como entrenar directamente a los calificadores, lo que permitirá aprovechar al máximo posible el instrumento que se elija, por muy rudimentario o complicado que éste sea.

Para una mejor evaluación del desempeño, algunos autores - recomiendan realizar la llamada entrevista de evaluación, que se define, como la "entrevista que se realiza entre el empleado y su jefe inmediato, a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador. La entrevista de evaluación debe emplearse con cualquier método de calificación de méritos que se utilice. Es benéfica porque: mejora la comunicación; se produce un comun acuerdo entre jefe y subordinado, pues ambos hablarán el mismo idioma en lo que se refiere a deberes y responsabilidades del empleado; es un factor de motivación para el empleado; permite preparar candidatos a puestos nuevos, etc." (27)

3.7 Otras técnicas de Administración de Personal.

3.7.1 Administración de sueldos y salarios.

La administración de sueldos y salarios podemos definirla como "la técnica que estudia los principios y métodos para - lograr que la remuneración que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. La aplicación de estos principios y métodos, permite articular en -- forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aun con las deducciones que su trabajo implica que se logre, no solo pagar salarios justos, sino también convencer a aquél de esa justicia". (28)

Su importancia se deriva de las siguientes consideraciones sobre el salario:

- a) Para el trabajador es lo que substancialmente lo dirige hacia el trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que -- busca en primer lugar. Condiciona además la vida adecuada del trabajador.
- b) Para la empresa es un elemento de importancia en el costo - de producción.
- c) Para la sociedad es el medio de subsistir de una gran parte de la población que vive del salario.

Los salarios pueden clasificarse:

- 1. Por el medio empleado para el pago:
 - a) Salarios en moneda.
 - b) Salarios en especie, y
 - c) Pago mixto.
- 2. Por su capacidad adquisitiva, el salario puede ser:
 - a) Nominal, y
 - b) Real
- 3. Por la forma de pago, se divide en:
 - a) Salario por unidad de obra, y
 - b) Salario por unidad de tiempo.

La Ley Federal del Trabajo, lo define en su artículo 82: "Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". El art. 20 de la misma ley, define la relación de trabajo como: "La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario". Por consiguiente, el concepto jurídico de salario, está esencialmente ligado al concepto de subordinación en el servicio -- que se presta.

La fijación de lo que es salario desde el punto de vista jurídico, tiene por objeto determinar en la ley o en los contratos, aquello a lo que el trabajador tiene un derecho perfecto, y es, por lo mismo, exigible. Esa fijación jurídica, - se usará principalmente para los casos de litigios, indemnizaciones, etc.

3.7.1.1 Factores en la determinación de los salarios.

Aunque el salario no es el único interés del trabajador, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación. Por ello es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- a) "El puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto; "a trabajo igual, salario igual"; en este principio de nuestra legislación, se consagra en realidad la proporcionalidad de puesto y salario.
- b) La eficiencia. También debe tomarse en cuenta la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no lo hacen con la misma eficiencia. La ley misma reconoce esto, al añadir al principio enunciado: "en condiciones de puesto y de eficiencia iguales".
- c) Las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa. Si bien los dos factores anteriores se refieren principalmente a la justicia social, justicia conmutativa y la conveniencia de la empresa, exigen que sean tomadas en cuenta las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa para la fijación del salario". (29)

En el capítulo de motivación se trata un poco más sobre la importancia que tiene el salario para la obtención de mejores resultados en el desempeño de las actividades del personal de la empresa.

3.7.2 Seguridad e higiene industrial.

Uno de los aspectos más importantes de la Administración de Personal, es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. Destaca su importancia en el trabajo fabril, pues es indiscutible que en ella los riesgos son mayores, pero aún dentro del trabajo de oficina y del trabajo administrativo pueden producirse y evitarse determinados elementos que dañan la salud del empleado.

3.7.2.1 La seguridad.

La seguridad se refiere a los accidentes y lesiones. "Se puede definir a un accidente como algo casual e inesperado" - que interrumpe el curso natural de una actividad. Cause o no una lesión personal, el interés por los accidentes y lesiones industriales puede sostenerse mediante bases de costo o mediante bases humanitarias. Resulta económico tratar de eliminar o prever los accidentes debido a la pérdida de tiempo que ocasionan, al equipo dañado, al reestudio de los costos, a las recompensas de seguros y a otros factores económicos. Por -- otro lado, un patrón debe sentir la responsabilidad ética y - moral de proteger a sus empleados contra condiciones inseg-- ras de trabajo". (30)

Los accidentes se originan debido a varios factores que se pueden clasificar en dos categorías:

1. Condiciones físicas, mecánicas o químicas inseguras.
2. Actos personales inseguros.

La mayoría de las causas de los accidentes se deben a la combinación de los factores humanos y mecánicos. Existen tres subcausas que influyen en la aparición de accidentes, que son:

1. Actitud inapropiada, que puede ser por: desobediencia in-- tencional a las instrucciones dadas; descuido y distracción; o por intento premeditado de lesionarse.
2. Falta de conocimiento, que se presenta por: selección ina-- decuada, adiestramiento inadecuado; o por carencia de un pro-- grama de convencimiento permanente en materia de seguridad in-- dustrial.
3. Incapacidad física o mental, que pueden presentarse como: visión defectuosa; audición defectuosa, fatiga, debilidad mus-- cular, imprecisión de movimientos, etc., o por temor, o con-- fianza excesiva.

Por lo general se considera que el costo para la empresa por un accidente se reduce a los pagos que directamente hace: el pago de médicos, medicinas, hospitalización, indemnizacio-- nes, etc. Sin embargo, estos solo son los costos aparentes, -

pues existen costos ocultos, constituidos por elementos como los siguientes:

- a) Tiempo perdido por el trabajador lesionado.
- b) Costo del tiempo perdido por otros trabajadores, que suspendieron su labor, ya para auxiliar al lesionado, o por curiosear.
- c) Costo del tiempo perdido por los supervisores y otros jefes en: ayudar al lesionado, seleccionar, preparar y colocar a un nuevo trabajador que lo substituyan, en investigar la causa - del accidente y en preparar reportes, investigaciones o estadísticas del mismo.
- d) Costo del daño que el accidente haya producido en la maquinaria, materias primas, herramientas, etc.
- e) Costo debido a la paralización de la producción, sobre todo cuando ésta es en serie." (31)

Lo más importante para la prevención de accidentes, radica en las acciones correctivas que se emplean en base al análisis de las causas que condujeron a la producción del accidente.

Estas acciones son:

1. Selección adecuada del personal. Se debe de investigar si - el candidato reúne las características físicas o psíquicas, para llenar el puesto que se desea, tomando en cuenta los riesgos que el mismo implica.
2. Educación sistemática. Esta constituye el medio más importante de prevenir los accidentes y enfermedades. Radica en crear y estar actualizando constantemente en la mente de los empleados; el convencimiento de la necesidad de conocer las medidas de seguridad; de adoptarlas a pesar de las molestias que puedan implicar; de considerar que el accidente puede ocurrir tanto al trabajador con experiencia, como al que carece de ella; que el hecho de que determinado tipo de accidentes no se haya producido en mucho tiempo, no es motivo para que no pueda producirse en cualquier momento.
3. Recolocación del trabajador. Si bien es cierto, como se mencionó anteriormente, que desde el ingreso de un obrero o emplea

do, debe colocárseles en aquellos puestos que cumplan con sus características personales que lo precaven de accidentes, cuando éstos se dan de hecho, y la investigación señale que tales accidentes pueden deberse a circunstancias personales de salud, debilidad, nerviosismo, etc., del trabajador, lo más importante será tratar de colocarlo en otro puesto, distinto a -- aquel en que manifiesta propensión a accidentarse.

4. Revisión técnica periódica. Uno de los medios correctivos -- más útiles, porque revela las diversas causas de accidentes, -- al mismo tiempo que las elimina, es la revisión que en forma -- periódica debe hacerse para observar aquellas circunstancias, medidas de protección inadecuadas o actividades inseguras que se están realizando, con el fin de corregirlas.

5. Tratamiento médico y orientación psíquica. En ocasiones, -- la propensión a accidentes es consecuencia de determinadas -- causas fisiológicas. Deben, por lo tanto, combatirse éstas -- (debilidad, nerviosismo, etc). Quizás más importante que la -- acción anterior, suele darse a la orientación que pueda dar -- al trabajador un psicólogo, ya que la ocurrencia de los accidentes suele coincidir con descontentos del trabajador, ansiedades de éste por situaciones en que se halla en relación con la empresa, o su familia, o frustraciones que ha tenido.

6. Disciplina. Es indiscutible que cuando se rompe o se debilita la disciplina, suele ser causa directa de accidentes profesionales." (32)

Todo lo anterior, implica que la política básica es la -- de crear y conservar permanentemente el interés en la seguridad industrial. La observancia y seguimiento de estos puntos, llevará a un desempeño más eficiente y productivo de la función de cada empresa.

3.7.2.2 La Higiene industrial.

La prevención de accidentes representa la porción más -- aparatosa, y, en ocasiones, la más importante desde los puntos de vista humano, económico y social. Sin embargo, es in-

discutible que se requiere también para la prevención de enfermedades una labor de Medicina industrial, de acuerdo con el número de trabajadores y las posibilidades económicas de la empresa. Es indispensable que el departamento del Personal provea el asesoramiento y los servicios de un médico con conocimientos especializados en la materia.

Entre las funciones que se le suelen señalar, se encuentran las siguientes:

1. Exámenes de ingreso. Al hablar de selección de personal, señalamos la necesidad de este tipo de exámenes y la forma como deben conducirse.
2. Exámenes periódicos al personal. Deben tener como finalidad el estar constantemente enterados de la situación de salud de los trabajadores y empleados, para recurrir a su curación oportuna, prevenir enfermedades, etc.
3. Registros sobre el estado de salud de cada trabajador. Estos pueden ser desde los estrictamente necesarios, conforme a la ley, hasta un sistema más detallado, y a la vez más útil.
4. Estudios de causas y medios para eliminar la fatiga, las enfermedades profesionales, la monotonía, etc. Muchas veces son producidos estos elementos por situaciones fisiológicas que competen al médico. Otras veces, puede combinarse con el psicólogo industrial para un resultado más eficaz.
5. Educación de los trabajadores para primeros auxilios. En ocasiones, la supervivencia de un trabajador lesionado puede depender de los primeros auxilios que se le impartan. Por ello, debe procurarse que exista un número suficiente de empleados con adiestramiento práctico sobre estos auxilios de forma que en todo momento haya una o más personas que puedan impartirlos.

Cuando la situación de la empresa lo permita, o el número de trabajadores lo amerite, conviene a la empresa, disponer en todo momento de un médico, o por lo menos una enfermera. Incidentalmente, el hecho de que éstos atiendan los problemas menores, evita que el trabajador tenga que acudir al Se-

guro Social, y ayuda con ello a bajar los índices de frecuencia y severidad de los accidentes.

6. Revisión periódica de las condiciones:

- a) Sanitarias.
- b) De ventilación.
- c) De iluminación.
- d) De los períodos de descanso, etc.

Con mucha frecuencia, aun suponiendo que inicialmente se hayan establecido condiciones adecuadas, el aumento de trabajadores, el cambio del tipo de trabajo, el deterioro natural por el uso de esas condiciones, etc., puede hacerlas inadecuadas". (33)

De la observancia de las medidas aquí señaladas se obtendrá un mejor control sobre las enfermedades y accidentes profesionales, evitando su presencia y corregirlas en el momento en que se presenten, contribuyendo a la obtención de mejores condiciones de trabajo que permitan el incremento de la eficiencia y productividad.

3.7.3 Servicios y prestaciones.

Los servicios y prestaciones que brinda la empresa a los empleados son de gran importancia para el administrador de personal. Generalmente los conceptos servicios y prestaciones se consideran como sinónimos. Sin embargo, algunos autores prefieren aplicar el término prestaciones, para las situaciones en que el valor monetario directo para el empleado, puede calcularse fácilmente; y conservan el término servicios, para describir los casos en los que no se puede establecer fácilmente el valor monetario de una prestación. Mediante tal distinción, una prestación sería similar a una pensión, a un pago por retiro, a un pago de ausencia por enfermedad o a un seguro de accidentes; un servicio sería similar a los boletines informativos de la empresa, a la fiesta de fin de año, o algún otro programa o actividad social, cultural o deportiva". (34)

La mayoría de las empresas proporcionan a sus empleados - determinados servicios y prestaciones que están por encima del pago básico.

Estas prestaciones y servicios cumplen varias funciones importantes. Pueden brindar protección económica contra riesgos como enfermedades, accidentes o desempleo; otras pueden llenar - las necesidades sociales y recreativas de los empleados. Aunque no están directamente relacionados con la productividad de los empleados, la empresa espera colaborar con el esfuerzo de sus empleados, elevar la moral, crear una lealtad más fuerte - hacia ella, reducir la rotación y ausencias y mejorar en general la fuerza de la organización instituyendo un buen programa en este aspecto.

Cuando se establezcan determinados servicios y prestaciones, la empresa debe tomar en cuenta otros factores tales como, poder del sindicato, costos, la capacidad de pago de la empresa, los impuestos, las necesidades de los empleados y varias consecuencias organizacionales. Tales consideraciones deben ser importantes para el diseño del programa de servicios - y prestaciones al personal. A continuación se verán los diferentes tipos de prestaciones y servicios.

3.7.3.1 Tipos de prestaciones y servicios.

Aunque no es posible identificar todas las prestaciones y servicios que puede proporcionar una empresa a sus empleados, se pueden clasificar en cuatro amplios tipos:

1. Seguridad del empleado.
2. Pago por tiempo no trabajado.
3. Bonos y recompensas.
4. Programas de servicios.

La seguridad del empleado incluye pensiones, seguro de - vida, hospitalización, gastos médicos, pago de ausencia por enfermedad, prestaciones suplementarias de desempleo, pago por - retiro, seguro contra accidentes y contribuciones para los planes de ahorro. El pago por tiempo no trabajado podría incluir

pago de días festivos, pago de vacaciones, autorización para realizar el servicio militar, y pago de tiempo para votar. Un bono o recompensa puede ser un bono de reparto de utilidades, o un bono navideño, o una recompensa por aniversario. Los programas de servicios incluyen eventos recreativos y sociales - tales como fiestas, días de campo, equipo para competiciones deportivas, clubes; y los servicios especiales de la empresa, tales como planes de ahorro, uniones de crédito, fondos para préstamos, servicios médicos y alimenticios.

Existen otras técnicas de Administración de Personal, sin embargo, consideramos que hemos tratado las más importantes y representativas, pues son las más utilizadas en las empresas. La aplicación de estas técnicas o de algunas otras, estará - determinada por el tipo, tamaño, giro o actividad, necesidades propias, etc., de la empresa en las que sean utilizadas.

Bibliografía utilizada en este capítulo

- (1) REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Segunda parte. Editorial Limusa, México, 1982. p. 257.
- (2) REYES Ponce, Agustín. Ibidem. p. 258
- (3) REYES Ponce, Agustín. Obcit. p. 258
- (4) SIKULA F. Andrew, Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa, México, 1979 p. 171.
- (5) SIKULA F. Andrew. Idem. p. 175
- (6) SIKULA F. Andrew. Ibidem. p. 176 y 177
- (7) SIKULA F. Andrew, Obcit. p. 181
- (8) SIKULA F. Andrew, Obcit. p. 187
- (9) SIKULA F. Andrew, Obcit. p. 192
- (10) SIKULA F. Andrew. Obcit. p. 213 y 214
- (11) SIKULA F. Andrew. Obcit. p. 215
- (12) ARIAS Galicia, Fernando, (Coordinador), Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México 1982. p. 271
- (13) ARIAS Galicia, Fernando. Idem. p. 272
- (14) ARIAS Galicia, Fernando. Ibidem. p. 273
- (15) ARIAS Galicia, Fernando. Obcit. p. 276
- (16) TRUEBA Urbina, Alberto, Ley Federal del Trabajo. Editorial Porrúa, México, 1982 Artículo 20 p. 33
- (17) SILVA Urrutia, Alberto, La importancia. p. 53
- (18) SILVA Urrutia, Alberto. Idem. p. 55
- (19) SILVA Urrutia, Alberto. Ibidem p. 56
- (20) SILVA Urrutia, Alberto. Obcit p. 46
- (21) TRUEBA Urbina, Alberto. Obcit. Artículo 25 p. 36
- (22) SIKULA F. Andrew, Obcit p. 237
- (23) ARIAS Galicia, Fernando. Obcit. p. 343
- (24) ARIAS Galicia, Fernando. Obcit. p. 343
- (25) ARIAS Galicia, Fernando. Obcit. p. 346 y 347
- (26) ARIAS Galicia, Fernando. Obcit. p. 347 y 348
- (27) ARIAS Galicia, Fernando. Obcit p. 350
- (28) REYES Ponce, Agustín, Administración de Personal, Volumen II, sueldos y salarios. Editorial Limusa, México, 1980.

- p. 29 y 30.
- (29) REYES Ponce, Agustín. Idem. p. 26 y 27
- (30) SIKULA F. Andrew. Obcit. p. 67
- (31) REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal, volumen I. Relaciones Humanas. Editorial Limusa, México - 1980. p. 138.
- (32) REYES Ponce, Agustín. Idem. p. 139 y 140.
- (33) REYES Ponce, Agustín. Ibidem p. 141 y 142
- (34) SIKULA F. Andrew. Obcit. p. 64

C A P I T U L O 4

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

4.1 CONCEPTO DE AUDITORIA.

4.2 TIPOS DE AUDITORIA.

4.3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

4.4 AUDITORIA A LOS RECURSOS HUMANOS.

4.5 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA.

4.6 AREAS EN LAS QUE SE PRACTICAN AUDI-
TORIAS MAS FRECUENTEMENTE.

4.7 APLICACION DEL METODO DE JOSE ANTONIO
FERNANDEZ ARENA.

CAPITULO 4

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Concepto de Auditoría.

La gran mayoría de los empresarios de nuestro medio, entienden por Auditoría, "la revisión de sus estados contables para efectos de dictamen de los mismos y la evaluación de su control interno". (1)

Por lo tanto, esta clase de Auditoría, se refiere única y exclusivamente al control de numerario o aspectos cuantificables en dinero. Por esa razón a ésta se le conoce con el nombre de Auditoría Financiera.

Sin embargo, la Auditoría como instrumento de control no debe concretarse al estudio de estos aspectos de la Administración. Debe aprovecharse esta herramienta, para todas las actividades de la empresa: producción, ventas, relaciones humanas, finanzas, etc.

De la necesidad de controlar todas las áreas de la empresa, se consideran dos clases de Auditoría, la Financiera y la No Financiera. La primera ya se anunció al iniciar este capítulo. La No Financiera será aquella cuyo campo natural serán las demás áreas.

4.2 Tipos de Auditorías.

Tanto la Auditoría Financiera como la No Financiera, se pueden subdividir en varias especialidades:

AUDITORIAS FINANCIERAS	AUDITORIAS NO FINANCIERAS
a) Externa	Auditoría de Recursos Humanos.
b) Interna	Auditoría de Ventas
c) Auditoría Especial	Auditoría de Producción
- Almacen, Fiscales, Clientes, etc. Etc.	

4.2.1 Principales diferencias entre ambas:

AUDITORIAS FINANCIERAS	AUDITORIAS NO FINANCIERAS
- Existen normas y principios generalmente aceptados.	- No existen normas y principios generalmente aceptados.
- Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evolución del Control Inter <u>n</u> o.	- Se refiere a cualquier área de la administración.
- Existen disposiciones de carácter legal, referidas para efectuarlas (únicamente el <u>Con</u> tador Público puede practicar.)	- No existen disposiciones referentes a la personalidad legal de quien las practica.
- Su fin primordial es el <u>Dicta</u> men de los estados financieros.	- Su fin primordial evaluar cualquier actividad o función de la empresa.
- Se refiere a hechos pasados.	- Debe proyectarse hacia el futuro. (3)

4.3 Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa es "La revisión objetiva metódica y completa de todas y cada una de las partes de la empresa o de un organismo social como instrumento diseñado para la evaluación continua de los planes y objetivos de los recursos humanos, materiales, económicos, tecnológicos y así de toda la operación de la misma con el fin de mejorar la eficiencia administrativa." (4)

Cabe aclarar que al mencionar que es una revisión, nos referimos a "volver a revisar algo"; objetiva, quiere decir que es constructiva; metódica, que lleva un procedimiento; -- planes y objetivos, en cuanto a los recursos de la empresa, -- tanto humanos, como materiales, tecnológicos, etc.; y todo -- ésto con el fin de MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA, la cual se puede traducir en "PRODUCTIVIDAD".

4.3.1 Los diferentes autores sobre el tema, han aportado - distintos conceptos que se plantean a continuación:

a) Instituto Americano de la Administración.

"Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas - generales sujetas a investigación y que permiten obtener - una evaluación de la administración.. (5)

b) Análisis factorial del Banco de México.

"Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como "análisis de potencialidad de la productividad". En la práctica se trata de incrementar la eficiencia - de operación, ya sea en una empresa o en una rama industrial". (6)

c) José Antonio Fernández Arena.

"Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los - niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución". (7)

4.3.2 Origen de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa parte de la llamada Auditoría Contable. Se dice que auditar viene de audir (escuchar). En 1940-50, el Instituto de Auditores Internos y la American Institute of Managment, crean una serie de métodos más sofisticados de los que presentaban en su Carta de Sugerencia los auditores externos.

Una de las sugerencias fue la de hacer un sistema de revisión del negocio en marcha (o sea, ver si en realidad vende lo que produce, si ganan las utilidades debidas, etc.)

"En México, se practica en 1960-64, como técnica nueva - y se predica en forma constitucional cuando la Secretaría de Patrimonio Nacional, Fernández Arenas, Larris Casillas, etc., insisten para que se le dé la institucionalidad a la carrera y se logró haciendo la Auditoría Contable y la Auditoría Administrativa a todas las empresas paraestatales en 1970". (8)

Pero el precursor de esta técnica, es William P. Leonard, autor del libro "The management Audit" y en él la define: como "el examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución del gobierno o cualquier parte de ellas, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus métodos de operación y sus recursos humanos y materiales". (9)

Se lleva a cabo una revisión y consideración de la organización con el fin de precisar:

- Pérdidas y Deficiencias
- Mejores métodos
- Mejores formas de control
- Operaciones más eficientes
- Mejor uso de los recursos físicos y humanos.

"La auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas". (10)

4.3.3 Nombres con que se le conoce a la técnica de Auditoría Administrativa.

- 1.- Diagnósis de Productividad.
- 2.- Análisis Potencial de la Productividad.
- 3.- Auditoría Operacional.
- 4.- Análisis de las Operaciones.
- 5.- Revisión Administrativa.
- 6.- Glosa Empresarial.
- 7.- Diagnóstico Industrial.
- 8.- Diagnóstico de la Empresa.
- 9.- Fiscalización Empresarial.
- 10- Revisión del Proceso Administrativo.
- 11- Auditoría de la Empresa.
- 12- Organoterapia Empresarial.
- 13- Análisis Factorial.
- 14- Examen Funcional.
- 15- Auditoría Industrial.

- 16- Exploración Administrativa.
- 17- Análisis Administrativo.
- 18- Autodiagnóstico.
- 19- Auditoría de Funciones.
- 20- Auditoría de Operaciones.
- 21- Auditoría Funcional.
- 22- Auditoría No Financiera

Propósitos de la Auditoría Administrativa.

- 1.- Analizar la situación de una empresa.
- 2.- Valorar ésta situación.
- 3.- Determinar en dónde está y a donde va.
- 4.- Dar un diagnóstico (conclusiones)
- 5.- Proponer sugerencias. (11)

4.3.4. Diferencias entre la Auditoría Contable y la Auditoría Administrativa.

1.- Propósito:

A.C. Revisar Estados Financieros, para determinar su exactitud. (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en la Posición Financiera, etc.)

A.A. Evaluar los planes y objetivos, recursos humanos, materiales y técnicos, así como todas las operaciones de la empresa con el fin de informar del negocio en marcha.

2.- Alcance:

A.C. Análisis de la situación financiera en un periodo determinado.

A.A. La necesidad o la petición de una revisión en relación a toda la empresa a una función o un departamento.

3.- Orientación:

A.C. Es el estado financiero de los negocios desde el punto de vista retrospectivo. Datos históricos.

A.A. Hacia el estado operativo del negocio en marcha, tomando como base el pasado, analizando el presente, y pro--

yectando hacia el futuro.

4.- Enfoque:

A.C. Actúa sobre efectos, determina los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de ésta - originados por la administración en un año calendario.

A.A. Actúa sobre las causas, determina las causas que originaron los resultados.

5.- Medición:

A.C. Son los principios de Contabilidad generalmente aceptados (Negocio en marcha, conservador, unidad económica, depreciación y amortización, partida doble, consistencia, -- etc.)

A.A. Hay normas o principios de administración conocidos a la fecha (Proceso Administrativo, Delegación, etc.)

6.- Métodos:

A.C. Normas de Auditoría generalmente aceptadas, que -- son los métodos personales, de trabajo y ejecución, así como la de información o dictamen.

A.A. Son las normas de Auditoría ya citadas, aunadas - con las técnicas de revisión que cada despacho u organismo - tiene para llevar a cabo su trabajo.

7.- Evaluación:

A.C. Es eminentemente cuantitativa y su dictamen es de - tipo cualitativo.

A.A. Se trabaja con gran parte de elementos cualitativos para dar una evaluación cuantitativa.

8.- Actuación:

A.C. Es decisiva una vez que se comprueba que las decisiones de quienes manejaron la empresa, se reflejaron correctamente en los estados financieros, mediante la evaluación de la información y detectando las partidas que se ajustan en el año sujeto a revisión.

A.A. Se efectúa en forma preventiva, señala irregularidades existentes detectando deficiencias que se deberán eliminar en el futuro, permitiendo tomar decisiones oportunamente del negocio en marcha, a fin de obtener mejores resultados y

mayor eficiencia.

9.- Necesidad:

A.C. Es legal y absolutamente necesaria.

A.A. Es opcional y prerrogativa de la Gerencia. Ya es obligatoria para las empresas paraestatales.

10.- Frecuencia:

A.C. Se lleva a cabo en forma anual

A.A. Se lleva a cabo en forma periódica.

11.- Precisión:

A.C. Es absoluta.

A.A. Es relativa.

4.3.5. Métodos para llevar a cabo la Auditoría Administrativa.

1.- Método de W.P. Leonard.

Examen.

* Areas de Estudio.

- Funciones específicas

- Departamentos

- Mesas de trabajo

- Divisiones

- La empresa

* Detalles a estudiar.

- Planes y objetivos, políticas.

- La estructura de la empresa.

- Pláticas, sistemas y procedimientos.

- Métodos de control.

- Recursos Humanos

- Recursos Materiales (maq.)

- Recursos Económicos (monetario).

- Recursos Técnicos.

- Estándares.

- Medición de resultados.

Evaluación.

* Proceso

- Influencia económica.
- Estructura adecuada.
- Certeza y adecuación de controles.
- Métodos de protección
- Causas de variación
- Utilización de hombres y equipo.
- Métodos adecuados para trabajar.

* Análisis e Interpretación

- Estudios de los elementos
- Diagnósis detallada.
- Determinar propósitos y - sus interrelaciones.
- Deficiencias.
- Balance analítico
- Prueba de eficiencia
- Búsqueda de problemas
- Soluciones varias
- Cursos alternativos
- Métodos simplificados

Presentación.

- Fijación de temas finales para trazar el boceto del informe.
- Informe preliminar para la administración de la empresa.
- Informe final con recomendaciones y conclusiones.

Persecución.

- Revisión de instalación.
- Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos.
- Tratamiento de los detalles no terminados.
- Revisión del informe final con la Administración.

2.- Método del Instituto Americano de Administración.

- Función económica.
- Estructura formal.
- Utilidades
- Atención a los Accionistas.
- Investigación y desarrollo.
- Consejo de Administración.
- Políticas Fiscales.
- Eficiencia de la Producción
- Distribución.
- Evaluación de los Ejecutivos.

3.- Método de Mejía Fernández.

- * Estructural.
- Objetivos.
- Organización.

- * Funcional
- Producción.
- Ventas
- Finanzas
- Manejo de personal

4.- Método de Manuel D'Azaola.

- Dirección.
- Financiamiento.
- Contratar el personal idóneo.
- Producción.
- Ventas y Distribución.
- Registro.

5.- Método de Fabián Martínez Villegas.

- Funciones de la Empresa.
- Capacidad administrativa y niveles jerárquicos.
- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.
- Ventas
- Producción
- Finanzas
- Personal

6.- Método de Roberto Macías Pineda.

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control.

- 7.- Auto-diagnóstico INAPRO.
- Planes, objetivos y dirección
 - Finanzas.
 - Recursos Humanos
 - Compras
 - Comercialización

4.3.5.1 Método de José Antonio Fernández Arena.

* Método en el cual nos basaremos para el estudio de --
nuestra tesis.

- I.- Medio ambiente
- II.- Políticas y Dirección
- III.- Productos y Procesos
- IV.- Finanzas o financiamiento.
- V.- Medios de producción.
- VI.- FUERZA DE TRABAJO.
- VII.- Compras o suministros.
- VIII.- Actividad productora.
- IX.- Mercadeo.
- X.- Contabilidad y Estadística.

Cabe aclarar que éste método es similar al método empleado por el Banco de México.

Debido a que el desarrollo de nuestra tesis, está basado en "Productividad de Recursos Humanos", así como en la "Auditoría Administrativa de Recursos Humanos", desarrollaremos - a continuación, las áreas a analizar en el sexto punto arriba citado, conocido con el nombre de "Fuerza de Trabajo".

Donde:

Fuerza de Trabajo:

- 1.- Política de Empleo de Personal.
 - a) Definición.
- 2.- Organización.
 - a) Aspectos del empleo de personal.
 - a1) Sistema de reclutamiento
 - a2) Horas de trabajo a la semana

- a3) Sistema de promociones.
- a4) Asistencia y ausentismo.
- a5) Rotación de la Mano de Obra.
- a6) Procedimientos sobre vacaciones y días de asueto.
- b) Capacitación y Adiestramiento industrial.
 - b1) Clase de adiestramiento.
 - b2) Organización para el adiestramiento.
 - b3) Puestos adiestrados.
 - b4) Número de trabajadores capacitados en el año.
 - b5) Estímulos para el adiestramiento.
- c) Seguridad Industrial.
 - c1) Organización para la seguridad y frecuencia de los accidentes.
- d) Servicios al personal.
 - d1) Médicos y sanitarios.
 - d2) Alimentos.
 - d3) Provisiones domésticas, despensas.
 - d4) Habitación.
 - d5) Biblioteca.
 - d6) Clubs
 - d7) Otros.

3.- Personal ocupado y salarios que perciben.

- a) Personal directivo, profesional, técnico (en cantidades).
- b) Personal administrativo.
- c) Personal de Ventas y distribución.
- d) Especialistas, Superintendentes y Supervisores.
- e) Trabajadores calificados.
- f) Trabajadores no calificados.
- g) Mano de obra directa.
- h) Mano de obra indirecta.
- i) Sistema de salarios.
- j) Estímulos adicionales y pagos extraordinarios.
- k) Importe anual de las nóminas.
- l) Otros costos de trabajo y prestaciones sociales.

- 11) Legales.
- 12) Contractuales.
- 13) Voluntarias.

4.- Relaciones Industriales.

- a) Entre la Dirección y los Trabajadores.
- b) Entre los diferentes grados profesionales.
- c) Relaciones Sindicales.

4.4. Auditoría a los Recursos Humanos.

Como es bien sabido, el último paso del proceso administrativo, lo constituye el control, por medio del cual se establecen las discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado - a fin de determinar las medidas correctivas correspondientes y reiniciar así el proceso administrativo.

Las etapas anteriores del proceso administrativo se han referido a diversas técnicas y prácticas empleadas en muchas organizaciones; en otras palabras, se han referido y de hecho se refieren a la forma en que actúa y debe de actuar (segundo paso del P.A.) el departamento de recursos humanos (de personal o de relaciones industriales).

La auditoría sobre recursos humanos "es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la - responsabilidad de los recursos humanos; constituye, entonces, un instrumento de la función de control. Es tal vez en - el área de recursos humanos donde la organización está más - expuesta a invertir fuertes sumas de dinero y de esfuerzos - sin que los resultados obtenidos sean proporcionales". (12)

4.4.1 Ubicación de la auditoría de Recursos Humanos, dentro - de la Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa, según William P. Leonard; "Es un examen constructivo y amplio de la estructura orgánica de

una compañía, institución o dependencia gubernamental o de cualquier componente de ellas, (como una división o un departamento) y de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de los recursos humanos y físicos". (13)

Apreciamos en esta definición que si bien la auditoría de recursos humanos es solo una de las áreas que cubre la auditoría administrativa, constituye también el ámbito vital y crítico de la organización. En los diversos métodos de auditoría administrativa, ya antes citados (Leonard, Fernández -- Arena, Instituto Americano de Administración, Manuel D' Azola, Fabian Martínez Villegas, Roberto Macías Pineda, INAPRO) se analizan diferentes factores que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el factor de los recursos humanos, como un elemento integrador y dinámico.

Es por ello, que la práctica periódica de auditorías en esta área permite, además de las ventajas de un constante análisis comparativo, obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas, detectando las áreas críticas y de escasa acción, para el mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo dentro de un organismo social.

4.4.2 Proceso de Administración de Recursos Humanos.

Cabe señalar, y para poder aplicar mejor la auditoría a los recursos humanos, que la administración de éstos, se lleva a cabo por medio del llamado "Proceso de Administración de Recursos Humanos", el cual comprende siete funciones:

- 1.- Planeación de los Recursos Humanos.
- 2.- Reclutamiento y Selección.
- 3.- Inducción y Comunicación.
- 4.- Análisis de Puestos.
- 5.- Valuación de puestos.
- 6.- Evaluación de desempeño.
- 7.- Auditoría a los Recursos Humanos. (14)

Con esto establecido, nuestro enfoque en éste capítulo se dirigirá a la última etapa y esperamos que esto permita comprender en su totalidad la importancia y necesidad de revisar si se han encauzado adecuadamente estos recursos.

"La auditoría es una herramienta de control que proviene de la disciplina contable, pero también podemos encontrar la de carácter administrativo y así llegar hasta las más específicas como la de Recursos Humanos". (15)

Según Agustín Reyes Ponce:

"La Auditoría a los Recursos Humanos, es la que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, surtiendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal". (16)

Podríamos presentar otros conceptos, que nos explicarían lo que esta auditoría significa, pero consideramos que no hay gran diferencia entre ellas. Sin embargo, la diferencia está en la aplicación que de ella se haga.

Importancia de la Auditoría de Recursos Humanos.

¿Qué haríamos si no revisáramos la forma en que se realizan nuestras actividades? Lo más seguro es que las bases de la organización no serían sólidas, probablemente el personal no sería el adecuado en calidad y cantidad; la remuneración sería inadecuada y en general nuestro elemento humano no estaría motivado hacia sus propios objetivos y, en consecuencia, con los de la organización.

Si analizamos lo anterior, la importancia de ésta auditoría se presenta por sí sola.

4.5 Clasificación de la Auditoría.

La Auditoría puede ser:

- Externa
- Interna
- Mixta (17)

Elementos que determinan que una organización utilice uno u otro tipo de auditoría.

- a) Posibilidades económicas: sabemos que el costo entre ellas varía y esto es fundamentalmente porque los recursos que se requieren para cada una, son diferentes.
- b) Las circunstancias particulares de cada empresa, como pueden ser sus objetivos, necesidades y políticas, entre -- otras. (18).

Auditoría Interna.

"La Auditoría interna es, fundamentalmente, un control de controles. Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección. Expresado de otro modo, es un control administrativo que funciona sobre la base de la medición y evaluación de otros controles." (19)

La auditoría interna, ejercida por el personal de la organización como función de asistencia y asesoramiento de alto nivel, constituye un importante elemento del control interno. Dicha auditoría debe ser realizada por los miembros del departamento de personal de la propia organización para controlar sus propios programas y políticas.

Al finalizar su examen, el auditor interno ha de informar a la administración, con objetividad profesional y absoluta independencia de criterio, el resultado final de su trabajo, expuesto en forma de análisis, evaluaciones, observaciones y comentarios, así como sus conclusiones y recomendaciones.

Auditoría Externa.

"El auditor externo tiene la responsabilidad de examinar y expresar su opinión sobre los Estados Financieros en una fecha determinada y por un período limitado". (20)

"En ocasiones, sin embargo, es preciso recurrir a elementos ajenos a la organización para realizar las auditorías.

Esto es especialmente imperioso cuando se requiere contar con un juicio objetivo, o cuando las técnicas a emplear en tal procedimiento no son conocidas cabalmente por los propios miembros de la organización interesada. La auditoría externa, si va acompañada de un asesoramiento, puede ser muy beneficiosa en cuanto que los elementos externos ofrecerán nuevas ideas, comparaciones con otras empresas, etc.

Desde luego, la auditoría externa es más costosa, pues debe ser realizada por profesionales de indudable calidad, reconocidos por su dedicación al campo de los recursos humanos". (21)

Las Relaciones Humanas aplicadas a la Auditoría Interna.

Principales funciones del Auditor Interno.

- 1.- Efectuar examen de funciones de cada departamento, evaluando el control interno existente.
- 2.- Revisar las operaciones administrativas.
- 3.- Revisar las operaciones financieras.
- 4.- Revisar las operaciones de producción.
- 5.- Efectuar una evaluación de las decisiones, políticas, planes y procedimientos.
- 6.- Mantener eficaz vigilancia de que las políticas, planes y procedimientos son seguidos eficientemente por el personal de la empresa. (22)

Es indudable que la Auditoría Interna es un departamento de asesoría (staff) creado para ayuda de la administración en su más alto nivel.

Para que realmente sea una ayuda en la administración, es

necesario que las recomendaciones presentadas en el reporte del Auditor Interno, sean aceptadas y llevadas al cabo por los funcionarios correspondientes, convencidos realmente de que las recomendaciones del Auditor representan mejoras al trabajo que ellos desarrollan.

"El Auditor Interno, tiene como principal parte de su trabajo, el trato y relaciones directas con el personal.

Convencido del peligro, de que puede ser considerado, por los demás empleados de la empresa, como un elemento negativo, que para conservar su trabajo tiene necesariamente que hallar los errores cometidos y hacer víctima de ello al departamento en turno; debe esforzarse por transformar esa equivocada impresión, manteniendo siempre puntos de vista sanos y constructivos". (23)

A causa de esa impresión que lógicamente produce el Auditor al presentarse en un departamento, debe poner todo su empeño en borrar tal imagen, mediante una presentación breve y precisa acerca del propósito que tendrá su revisión; observando además, las principales normas de relaciones humanas que se expondrán.

Al hablar de relaciones humanas, podemos referirnos a aquellas que se desarrollan de persona a persona; o de persona a personas, en número reducido, dos o tres, por ejemplo.

Cuando tratamos con la gente, debemos recordar de que tratamos con personas lógicas y emotivas, erizadas de prejuicios e impulsadas por el orgullo y la vanidad.

Existen numerosas normas en las Relaciones Humanas, que como su nombre lo indica, se refieren al trato entre las personas en donde quiera que colaboren y con independencia del objeto que persiguen.

Así, podríamos distinguir las formas de actuar de los individuos, en la forma positiva y negativa. Donde:

a) Actuación positiva: Será aquella que desarrolle una persona con afán de creación o conservación, individual o colectiva.

b) Actuación Negativa: al contrario, ésta será la actuación que desarrolle una persona, con afán de perjuicio, destrucción o formación de obstáculos para la obtención de un fin - determinado, o bien de beneficio propio y en perjuicio de un tercero. (24)

Localización del Campo de las Relaciones Humanas.

En un negocio o empresa, las relaciones humanas incluyen - a todas las personas vinculadas con cada uno de los colaboradores de la Gerencia, en cualquier nivel y abarca a todos los empleados, independientemente de la función que desempeñen.

En esta afirmación no se está limitando a las relaciones - entre los más altos ejecutivos y los subordinados inmediatos, sino que también se incluyen las relaciones entre otros miembros de la empresa: entre los trabajadores y el jefe, entre los trabajadores entre sí, y entre individuos de cualquier - jerarquía en diversas situaciones dentro de la empresa.

Igualmente puede apreciarse que el problema de las relaciones humanas, no está limitado a los contactos que se derivan simplemente de las necesidades técnicas del trabajo, sino - que abarca también toda oportunidad, de estar en contacto - con otros individuos, en cualquier empresa en que las personas se reúnen para trabajar con un mismo objetivo, o sea, el de llevar relaciones formales e informales.

4.6 Areas en las que se practican auditorías más frecuentemente.

Puede decirse que en toda organización existen algunas - áreas que característicamente reciben una atención constante en lo referente a la auditoría interna ya que esas se consideran como sintomáticas de algunos problemas.

A continuación se indican brevemente algunas de las cuestiones que pueden plantearse respecto a las diversas funciones del departamento de personal:

1) Análisis de Puestos.

Las preguntas principales en este inciso serían:

¿Los análisis están suficientemente actualizados? ¿Las especificaciones son válidas? ¿Todos los puestos han sido analizados? ¿Cuando se crea un puesto, se analiza para reclutar y seleccionar al titular?, etc.

2) Sistemas de Retribución.

¿ Están en concordancia con el mercado de trabajo? ¿están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales? ¿Todo el personal entiende los sistemas de incentivos? ¿Los incentivos son proporcionales a la escala jerárquica del puesto? ¿El reparto de utilidades resulta motivador a los ojos de los trabajadores?, etc.

3) Proceso de Selección y Colocación.

Uno de los principales puntos de atención aquí debe referirse a la estandarización y validación de pruebas o test. Los métodos de entrevista también deben ser investigados. A grandes rasgos, la pregunta principal en cuanto al proceso de selección y colocación es: ¿El proceso está prediciendo un elevado porcentaje de personas que tienen éxito en su trabajo?.

4) Relaciones con el personal y el sindicato.

¿ Existen reuniones periódicas con el sindicato para tratar asuntos de interés general? ¿Cuál es el número de quejas? ¿Son estudiadas? ¿Cuántas son resueltas favorablemente? ¿Cuántas están apoyadas con la intervención sindical? ¿Cuántos despidos justificados hay? ¿Cual es el porcentaje de juicios ganados por la organización?, etc.

5) Entrenamiento y Capacitación.

¿El programa cubre las necesidades de la organización? ¿Están empleándose métodos adecuados de aprendizaje? ¿El costo de los programas es inferior a los beneficios obtenidos?, etc.

6) Medición del Desempeño,

¿Los criterios son válidos? ¿Están siendo contaminados por otros factores? ¿Están reflejando realmente la efectividad?, etc.

7) Calificación de Méritos.

¿El programa es considerado por los supervisores como una carga burocrática más? ¿Los resultados están siendo empleados para efectos de capacitación, promociones, etc.? ¿Cual es su reacción? ¿Los supervisores han sido capacitados para calificar?, etc.

8) Higiene Industrial.

¿Cual es el porcentaje de enfermedades profesionales? ¿Las instalaciones cubren los requisitos marcados por el reglamento respectivo?, etc.

9) Accidentes de trabajo.

Generalmente se calcula tanto la frecuencia como la gravedad de los accidentes.

10) Servicios y Prestaciones.

¿Todos los servicios y prestaciones son conocidos por el personal? ¿Están siendo utilizados? ¿Qué porcentaje representan del total de la nómina? ¿Se han formado élites en el disfrute de ciertos servicios?, etc.

11) Indices de Rotación.

Se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. Evidentemente si el porcentaje de rotación resulta muy elevado, esto es sintomático de algunos -- problemas. La rotación es costosa también, pues se gasta más dinero en reclutamiento, selección, entrenamiento, etc.

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación. Las más frecuentemente empleadas son:

$$a) R = \frac{B}{N} \times 100$$

$$b) R = \frac{B-I}{N} \times 100$$

En donde:

R = Índice de rotación (porcentaje)

B = Número total de bajas

N = Promedio de personas en nómina, en el período considerado.

I - Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal, etc.).

12) Índices de Ausentismo.

Cuando el personal deja de asistir a sus labores, abre huecos en el flujo del trabajo que pueden ocasionar graves consecuencias. El ausentismo puede deberse a varias razones; enfermedades, accidentes de trabajo, permisos, faltas injustificadas, etc. Algunas fórmulas son:

$$I. \text{ Gravedad del ausentismo} = \frac{\text{Días-hombre perdidos} \times 1000}{\text{Días-hombre perdidos más días-hombre trabajados.}}$$

$$II. \text{ Frecuencia.} = \frac{\text{Casos de frecuencia} \times 100}{\text{Número de trabajadores.}}$$

$$III. \text{ Ausentismo} = \frac{\text{Número de ausencias} \times 100}{\text{Número de trabajadores} \times \text{días laborados por toda la organización.}}$$

13) Retardos.

Los retardos pueden deberse a problemas de transporte - frustraciones, etc. Una fórmula para obtener un índice de retardo es:

Indice de retardos = $\frac{\text{Número de retardos.}}{\text{Número de trabajadores x días trabajados por toda la empresa - número de ausencias.}}$

14) Comunicaciones.

¿ Existen canales de comunicación formal en las tres direcciones: vertical, descendente y horizontal? ¿La gerencia comunica los planes y proyectos oportuna, clara y concisamente? ¿Existe un gran porcentaje de comunicaciones consideradas - "confidenciales"? ¿ Tiene la gerencia canales en forma ascendentes lo suficientemente sensibles para captar cambios en - las actitudes y la moral de trabajo?, etc.

15) Actitudes y Moral de trabajo.

Las actitudes y la moral de trabajo, pueden facilitar o entorpecer el flujo de las funciones de la organización. Todo administrador debe preocuparse por conocerlas. Para investigarlas se recurre generalmente a encuestas, empleando - cuestionarios o entrevistas que serán tratados más adelante.

4.7 Aplicación del Método de José Antonio Fernández Arena, - Factores a analizar en el área de Relaciones Humanas.

a) Análisis de Puestos.

La clara definición de las actividades permite a los colaboradores desarrollar de manera apropiada sus tareas. El análisis de puestos debe quedar enmarcado en el organigrama general de la empresa.

1.- ¿Se realiza el análisis de los puestos?

Revisar el organigrama de la empresa. Obtener los análisis y revisarlos.

b) Valuación de puestos.

Las prestaciones monetarias a los colaboradores deben guardar proporción con la dificultad del trabajo, sus características físicas y otros aspectos. También en la valuación exis-

te la necesidad de encuadrar los sueldos y prestaciones en un marco general que asegure equidad y proporcionalidad.

2.- ¿Existe valuación de puestos?

Obtener valuaciones y estudiarlas.

c) Fuentes de obtención.

Existen muy variadas fuentes para obtener buenos candidatos, por lo que su utilización debe ser óptima.

3.- ¿Se recurre a las fuentes correctas para obtención de - candidatos?

Comprobarlo.

4.- ¿Se realizan las investigaciones necesarias?

Comprobar las investigaciones realizadas de anteriores - trabajos y referencias proporcionadas.

d) Requisitos de ingreso.

La definición de los requerimientos previos a la contratación evita pérdidas de tiempo y asegura homogeneidad en -- los mínimos que debe cubrir cada colaborador.

5.- ¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la empre sa?

Analizar los requisitos.

e) Entrega de cuestionarios.

El primer contacto con el candidato a colaborar con la - empresa requiere de una breve conversación aclaratoria en la que se entregue el cuestionario.

6.- ¿Se entregan cuestionarios a los solicitantes?

Obtener copias.

7.- ¿Se conservan las solicitudes de los que se consideran - buenos prospectos a futuro?

Comprobarlos.

f) Primera entrevista.

Deben conocerse diversas informaciones más allá del cuestionario y aplicar las primeras pruebas relativas a la capaci

dad profesional de los aspirantes.

8.- ¿Se entrevistan cuando menos, a dos prospectos en cada vacante?

Comprobarlos.

9.- ¿Se han determinado las pruebas a aplicar?

Obtener el material usado y revisarlo. Comprobar las pruebas realizadas y sus resultados en la eficiencia del trabajo.

g) Exámenes y encuestas.

Los aspirantes pueden dominar una técnica específica pero tener diversos problemas psíquicos que afecten su actuación. Las pruebas encaminadas a probar los aspectos psicotécnicos ayudan en la toma de la decisión para seleccionar, al mejor candidato. Estas pruebas deben complementarse con exámenes socioeconómicos (modo de vida) y médicos (actual).

10.- ¿Se realizan pruebas de carácter psicotécnico de acuerdo con el tipo de puesto vacante?

Obtener el material usado y revisarlo. Comprobar las pruebas realizadas y sus resultados en la eficiencia del trabajo.

11.- ¿Se realiza una encuesta socioeconómica a los candidatos a puestos no calificados?

Obtener el material usado y revisarlo. Comprobar los resultados en el trabajo con lo obtenido en las encuestas.

12.- ¿Se practica un examen médico a los prospectos?

Comprobar su realización. Analizar su intensidad.

h) Entrevista con el jefe departamental.

El jefe debe dialogar ampliamente con los aspirantes para conocer sus inquietudes, actitudes y posibles reacciones.

13.- ¿Se entrevistan los prospectos con el jefe departamental?

Comprobar la intensidad de las entrevistas.

i) Contratación provisional.

Un período de prueba resulta benéfico para ambos contratantes y permite evitar pérdida del tiempo y mal uso de recursos.

14.- ¿Se contrata por un período de prueba?

Verificar que el período sea como máximo de un mes.

j) Entrega de la historia de la empresa.

Los antecedentes generales de la empresa facilitan su conocimiento, aceleran la integración y permiten el trabajo en grupo.

15.- ¿Se formula en la empresa un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso?

Comprobar su existencia. Revisar su contenido. Verificar su conocimiento.

k) Visita a las instalaciones.

El conocimiento directo y físico garantiza un rápido aprendizaje y asegura evitar equivocaciones en el desarrollo del trabajo.

16.- ¿Existe en la empresa algún plan o programa de visitas a las instalaciones?

Obtener el plan. Comprobar su realización.

17.- ¿Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su trabajo?

Comprobarlo.

l) Presentación al personal de la empresa.

El trabajo de grupo demanda el conocimiento de sus integrantes, sobre todo de aquellos con los que se trabaja más de cerca.

18.- ¿Se realiza en la empresa una representación del personal de nuevo ingreso con los principales jefes departamentales?

Comprobarlo.

19.- ¿Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con sus compañeros de trabajo?

Comprobarlo.

m) Entrenamiento.

Conocer en detalle el trabajo a realizar y practicarlo - de manera ordenada asegura un buen entrenamiento.

20.- ¿Se provee el nuevo personal de aquellos útiles necesarios para la realización eficiente de su trabajo?

Comprobarlo.

21.- ¿Se determina una persona específica como instructor - del personal de nuevo ingreso?

Determinar la capacidad del instructor y su método de - trabajo.

22.- ¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse - al trabajo?

Verificarlo. Estudiar su intensidad y resultados poste-- riores, en razón al entrenamiento proporcionado.

23.- ¿Se califica al personal durante el período de prueba? Comprobarlo. Estudiar su utilización.

n) Contratación Definitiva.

La demostración en el período de prueba, el éxito en el - entrenamiento y el acoplamiento al grupo de trabajo permite la contratación definitiva.

24.- ¿Es adecuada la política que sigue la empresa en mate-- ría de contratación definitiva?

Estudiar la política. Comprobar su utilización. Analizar los resultados.

o) Tratamiento.

La adecuación de la valuación de los puestos con los suel-- dos permite el pago justo del trabajo desarrollado, también - dá oportunidad al establecimiento de incentivos. El tratamien-- to incluye la calificación de méritos en el aspecto promocio-- nal y el ofrecimiento de pensiones y jubilaciones en lo rela-- tivo a seguridad.

25.- ¿Se realiza un cálculo adecuado del sueldo tomando en cuenta la valuación de puestos?

Comprobar las valuaciones y los sueldos existentes.

26.- ¿Se cuenta con tablas de sueldos de industrias del ramo y por regiones?

Revisarlas. Comprobar los sueldos con los de la empresa.

27.- ¿Se han establecido gratificaciones anuales?

Analizar el criterio adoptado.

28.- ¿Se tiene constituida una política sobre incentivos por mejorar el trabajo realizado?

Obtener las políticas establecidas y revisar sus cálculos. Verificar los resultados obtenidos con los incentivos.

29.- ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad?

Revisarlos. Comprobar los resultados obtenidos.

30.- ¿Se cuenta con seguros de accidente y de vida?

Obtener los seguros y revisarlos.

32.- ¿Se han determinado los períodos de vacaciones?

Revisar la existencia de períodos de vacaciones. Comprobar el acatamiento por el personal de la empresa.

32.- ¿Se han establecido días de descanso?

Comprobar que se cumpla con los exigidos por la Ley.

Comprobar la existencia de días de descanso no obligatorios.

33.- ¿Se utiliza la calificación de méritos?

Obtener los métodos de la calificación y revisarlos.

Comprobar la utilización de la calificación.

34.- ¿Existe servicio de comedor por parte de la empresa?

Comprobar su eficiencia en cuanto a calidad y precio.

35.- ¿Existe un sistema de pensiones y jubilación del personal?

Comprobar su existencia y aplicación.

p) Seguridad.

La salud del personal demanda su conservación y el propósito continuo que evite al máximo los accidentes.

36.- ¿Asiste regularmente un doctor?

Revisar el plan. Verificar las visitas.

37.- ¿Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal por lo menos cada dos años?

Revisar el plan. Verificar su realización. Determinar su costo.

38.- ¿Se mantienen registros de los accidentes y se investigan sus causas?

Revisar los registros. Comprobar la intensidad de la investigación sobre los accidentes.

39.- ¿Conocen los supervisores las instrucciones adecuadas en caso de accidentes?

Revisar el plan. Verificar su realización.

40.- ¿Se han establecido comités de seguridad debidamente integrados?

Analizar los antecedentes. Revisar el trabajo realizado.

q) Higiene.

Las condiciones apropiadas del local garantizan la higiene necesaria para mantener la salud de los colaboradores. Además deben realizarse campañas que fomenten estas actitudes.

41.- ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?

Verificar temperatura.

" ventilación.

" iluminación.

" áreas de circulación.

" áreas de descanso.

42.- ¿Se mantiene un programa de cuidado y limpieza de la empresa?

Revisar el programa. Verificar su realización.

Comprobar pureza del agua.

" pureza de alimentos.

" limpieza de sanitarios.

" higiene en general.

43.- ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias

la importancia de la salud personal?

Revisar el material usado. Comprobar la difusión.

44.- ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevención de enfermedades profesionales?

Revisar el material utilizado. Comprobar la difusión.

45.- ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevención de accidentes?

Revisar el material utilizado. Comprobar la difusión.

r) Pláticas de orientación.

El conocimiento de los cambios permite un trabajo de mejor calidad y con plena participación. Todos los ajustes -- en sistemas deben comunicarse por medio de pláticas de orientación.

46.- ¿Se realizan pláticas de orientación cuando se requieren cambios de sistemas, creación de nuevos departamentos, - etc.?

Comprobar que se realicen.

s) Programas Educativos.

El mejoramiento personal requiere de programas educativos que permitan el acceso a una mejor enseñanza y la posibilidad de actualización de conocimientos.

47.- ¿Existe un plan para la realización de programas educativos?

Revisar el programa. Comprobar su realización.

48.- ¿Se cuenta en la empresa con una biblioteca de literatura general?

Revisar su contenido. Comprobar la asistencia del personal.

49.- ¿Se conceden becas por parte de la empresa?

Analizar las becas disponibles. Estudiar los criterios de otorgamiento.

t) Actividades Deportivas.

El espíritu de grupo puede consolidarse por medio de actividades deportivas debidamente programadas y apoyadas por la empresa.

50.- ¿Se cuenta con un programa para la realización de actividades deportivas?

Analizar el plan. Comprobar su difusión. Comprobar la contribución de la empresa.

u) Actividades Sociales.

Las reuniones periódicas y las actividades de índole social también fomentan el espíritu de grupo y el afán de colaboración.

51.- ¿Se cuenta con un programa para la realización de actividades sociales tales como juegos de salón, sesiones de música, lectura, obras teatrales, etc.?

Analizar el plan. Comprobar su difusión, la contribución de la empresa. Verificar si se realiza una fiesta anual de tipo social.

v) Contrato Colectivo de Trabajo.

La existencia de un sindicato en la empresa requiere establecer un sistema que facilite el trato con los dirigentes sindicales.

52.- ¿Cuenta la empresa con un sindicato?

Obtener los documentos que acrediten al sindicato existente. Conseguir datos generales sobre el sindicato.

53.- ¿Existe una persona o personas encargadas de las relaciones con el líder del sindicato?

Determinar qué persona o personas se ocupan de esta función. Comprobar las buenas relaciones.

54.- ¿Se realizan reuniones regulares con los representantes del sindicato?

Comprobarlo.

56.- ¿Existe un correcto nombramiento de los representantes?

Comprobar los nombramientos del Secretario General, Secretario del Interior, Secretario de Conflictos, Secretario de Acción Social, Tesorero, los cuales deben ser realizados mediante asamblea.

57.- ¿Está en vigencia el Contrato Colectivo de Trabajo?

Comprobarlo.

58.- ¿Se realizan las revisiones correspondientes cada 2 -- años?.

Comprobarlo.

59.- ¿Son adecuadas las cláusulas administrativas y económicas del contrato?

Estudiar el contrato.

60.- ¿Se ha comparado el Contrato Colectivo de Trabajo con los de otras empresas del ramo?

Obtener contratos de varias empresas. Compararlos.

61.- ¿Se han especificado en el Contrato Colectivo de Trabajo el derecho del trabajador para ascender a un puesto superior?

Estudiar las condiciones.

Comprobar su aplicación.

62.- ¿Existe reglamento interior de trabajo?

Obtener una copia y revisarlo.

63.- ¿Existe una definición adecuada del reglamento interior tanto al personal administrativo como sindicalizado?

Comprobar que la entrega del reglamento se realice mediante firmas. Ver si se ha definido haciendo uso del sonido local.

64.- ¿Existe un pleno conocimiento del Reglamento Interior de Trabajo por todo el personal de la empresa?

Comprobarlo.

65.- ¿El Contrato Colectivo de Trabajo se ha depositado ante las autoridades competentes?

Comprobar su registro.

66.- ¿Existen pláticas anteriores a la reunión del C.C.T.?

Comprobar el buen desarrollo de las pláticas.

67.- ¿Se realizan pláticas periódicas de orientación y capacitación sindical?

Analizar el contenido de las pláticas. Comprobar su realización.

4.7.1 Procedimiento de la Auditoría Administrativa.

Para llevar a cabo la Auditoría Administrativa, Leonard señala los siguientes pasos:

- 1.- Examen.
- 2.- Evaluación.
- 3.- Presentación.
- 4.- Persecución.

1) Examen.

"Trata de obtener toda la información posible para determinar en qué forma están desarrollándose las actividades en las diferentes áreas. Para tal efecto, nos valemos en primer lugar, de entrevistas y cuestionarios, examinando también la documentación clave de la empresa, como estados financieros, actas de consejo, manuales, informes departamentales.

El examen, lógicamente, deberá estar basado en la observación de todos los aspectos operativos de la empresa, con el fin de ver si existen diferencias con los planes.

Según la profundidad del estudio, se deberá aplicar otras herramientas, diagramas de flujo, organigramas, gráficas de Gantt, etc."(25)

2) Evaluación.

"Una vez obtenida la información, vamos a pasar al estudio reflexivo y analítico, de esa misma información (evaluación).

Contestaremos al qué, cómo, donde, cuando, con qué, si lo que se está haciendo es lo indicado o no lo es, si hay o no otras alternativas.

La profundidad del trabajo será de acuerdo con el cliente, pero siempre habrá un mínimo de trabajo requerido, para poder emitir una opinión válida y útil a la empresa."(26)

3) Presentación.

"Es el informe sobre los resultados de la Auditoría Administrativa, debe presentarse de manera que permita a la empresa llegar de inmediato a la acción correctiva".(27)

4) Persecución o Prosecución.

"Es completar cualquier asunto planteado y que la empresa no ha llevado a cabo.

Es decir, tenemos que ver que la empresa siga nuestras indicaciones y que no quede nada más en la "letra". (28)

4.7.2 Recolección de los datos.

"La auditoría administrativa, se refiere a toda la empresa o a una parte de la misma, y por tanto pretende el conocimiento integral de su actuación.

Le interesa conocer la proporción y adecuación de sus recursos, no sólo en el momento actual, sino en la proyección al futuro.

También es necesario conocer hasta qué punto realizan el proceso administrativo, todos los componentes humanos de la institución.

La auditoría administrativa no se limita a las empresas - con fines de lucro o con características mercantiles. Desborda estas limitaciones y abarca otras instituciones. Es posible generalizar que debe realizarse en todas las instituciones que requieren Administración. (29)

Existen auditorías parciales que se realizan en muchas -- empresas, todas ellas encaminadas a ciertas áreas. Tal es el caso de auditorías de estados financieros, auditorías de personal o de Recursos Humanos, etc.

Los resultados de estos trabajos parciales contribuyen y apoya la realización de una auditoría administrativa que debe tomar en cuenta todas las áreas de la empresa.

Preocupan dos problemas principales:

- 1.- ¿Cómo se debe realizar?
- 2.- ¿Quién la debe realizar?

En cuanto al "cómo", es necesario llevar a cabo un análisis cuidadoso del trabajo a efectuar.

En la actualidad se cuenta con una técnica muy apropiada para este tipo de trabajo. Se le denomina Camino Crítico.

Establecido un plan y programa de acción, procede comentar la forma en que debe llevarse a cabo el trabajo.

La aplicación de los cuestionarios debe encaminarse a los

los jefes departamentales. Esto requiere honestidad en la respuesta a las preguntas. Además, será necesario validar los resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas. También es indispensable conocer las opiniones de los ejecutivos colocados en el nivel de Dirección General de la empresa.

Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallen los sistemas y el contenido de cada una de las preguntas. Este trabajo es pormenorizado y laborioso, pero necesario para poder aplicar la escala de apreciación en cada una de las preguntas.

Respecto a la pregunta de "quién la debe realizar", se debe comentar lo siguiente:

Debido a la heterogeneidad de los inversionistas y sus diversos intereses, ellos se valen de un representante que vigila el desarrollo de la administración. Los comisarios informan en las juntas de asamblea sobre el cumplimiento de acuerdos y el buen desarrollo de la administración.

"El Licenciado en Administración es el mejor profesional para ocupar el puesto de Comisario y poder desarrollar las auditorías administrativas que satisfagan los informes demandados por el articulado.

El Comisario usará un equipo de ayudantes que lo asesoren en las áreas de su especialidad; ingenieros en producción, licenciados en diferentes estudios, etc." (30)

4.7.3 Presentación del informe final.

Para la preparación del informe final se puede establecer este orden:

- 1.- Apreciación crítica de la coordinación general en cada uno de sus niveles y con base en los resultados de los cuestionarios.
- 2.- División departamental, que permita análisis específicos de cada uno de los departamentos en cuanto a su estructuración y a la participación individual de sus componentes.
- 3.- Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación para poder precisar la calificación que le corresponde.
- 4.- Recomendaciones para corregir los errores determinados en las áreas estudiadas.

Por otra parte, el informe debe contener todas las reglas de un documento de este tipo.

- 1.- Lenguaje enfocado a los lectores.
- 2.- Contenido del trabajo.
 - a) Explicación de la metodología empleada y de sus limitaciones.
 - b) Definición del alcance de la auditoría administrativa.
 - c) Tratamiento breve, conciso, con la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.
- 3.- Forma.
 - a) Secuencia lógica.
 - b) Disertación escrita apropiada, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
 - c) Convencimiento del lector.
 - d) Objetividad en la presentación.
 - e) Presentación física atractiva.
 - f) Uso pertinente de representaciones gráficas.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA EN ESTE CAPITULO,

- (1) ALVAREZ Anguiano, Jorge, Apuntes de Auditoría Administrativa, Edit. U.N.A.M. México, D.F.1979, p.14
- (2) IDEM, p-15
- (3) ALVAREZ Anguiano, Jorge, Ibidem, pp. 15 y 16
- (4) JIMENEZ Fernández, Javier. Apuntes de Auditoría Administrativa, Octavo Semestre de Lic. en Administración. Méx. D.F. febrero 23, 1984.
- (5) FERNANDEZ Arena, José Antonio, La Auditoría Administrativa. Editorial Diana, México,D.F., 1982. p-11
- (6) IDEM. pp 11 y 12.
- (7) FERNANDEZ Arena, José Antonio, Ibidem. p-14
- (8) JIMENEZ Fernández, Javier, obcit, Marzo 1° 1984.
- (9) FERNANDEZ Arena, José Antonio, obcit. p-11
- (10) FERNANDEZ Arena, José Antonio, obcit, p-11
- (11) JIMENEZ Fernández, Javier, obcit, Marzo 1° 1984
- (12) ARIAS Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México,D.F. 1982 p-407
- (13) IDEM p-408.
- (14) GERENCIA 2, Universidad La Salle, Escuela de Contaduría y Administración, México, D.F., 1982 p-45.
- (15) IDEM, p-45
- (16) GERENCIA 2, ibidem, p-46
- (17) GERENCIA 2, obcit, p-47
- (18) GERENCIA 2, obcit, p-47
- (19) BACON, Carles, A. Manual de Auditoría Interna, Editorial UTEHA, México, D.F., 1979, pp-2,3y 4
- (20) IDEM. p-4
- (21) ARIAS Galicia, Fernando, obcit p-409
- (22) LOZANO Nieva, Jorge, Auditoría Interna, su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas, México, D.F. 1979. p-58.

- (23) IDEM, p-63
- (24) LOZANO Nieva, Jorge, obcit, p-78
- (25) ALVAREZ Anguiano, Jorge, obcit. p.24
- (26) ALVAREZ Anguiano, Jorge, obcit. p-25
- (27) ALVAREZ Anguiano, Jorge obcit, p-26
- (28) ALVAREZ Anguiano, Jorge, obcit, p-27
- (29) FERNANDEZ Arena, José Antonio, obcit p-179
- (30) FERNANDEZ Arena, José Antonio, obcit p-181

C A P I T U L O 5

LA COMUNICACION, EL LIDERAZGO Y LA SUPERVISION, ELEMENTOS IMPORTANTES DENTRO DE LA PRODUCTIVIDAD.

- 5.1 COMUNICACION
- 5.2 COMUNICACION ADMINISTRATIVA
- 5.3 CLASIFICACION EN LAS COMUNICACIONES
- 5.4 IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES
- 5.5 COMUNICACIONES FORMALES E INFORMALES
- 5.6 LO QUE HAY QUE COMUNICAR AL TRABAJADOR
- 5.7 LOS MEDIOS DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA
- 5.8 LIDERAZGO
- 5.9 TIPOS Y ESTILOS DE LIDERAZGO
- 5.10 FACTORES DE LIDERAZGO
- 5.11 EQUILIBRIO DEL JEFE FRENTE AL AMBIENTE DE -
TRABAJO.
- 5.12 INFLUENCIA Y PODER
- 5.13 ALGUNOS PRINCIPIOS GENERALES DE RELACIONES -
DE TRABAJO, QUE AYUDAN AL AUMENTO Y CONSERVA
CION DE LA PRODUCTIVIDAD
- 5.14 LA SUPERVISION
- 5.15 TIPOS DE SUPERVISORES
- 5.16 PRINCIPIOS DE SUPERVISION

CAPITULO 5

LA COMUNICACION, EL LIDERAZGO Y LA SUPERVISION,
ELEMENTOS IMPORTANTES DENTRO DE LA PRODUCTIVIDAD.

5.1 Comunicación.

Definición de comunicación.

"Comunicación, es el proceso a través del cual un emisor - envía un mensaje, por medio de un canal, hacia un receptor, y así esperar una respuesta o retroalimentación". (1).

Propósitos de la comunicación (aristóteles).

Define el estudio de la comunicación, como la búsqueda de "todos los medios de persuasión que se tienen al alcance". Por lo tanto, la meta principal es la persuasión, la cual es el in intento que hace el emisor para que los demás tengan su mismo -- punto de vista.

Modelo de comunicación.

"Toda comunicación humana, tiene alguna "fuente" con un objetivo y una razón; el propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje, traducción de ideas, propósitos e intenciones en un código. Para traducir este código, los propósitos, las intenciones, etc., de la fuente, se requiere de un componente llamado "Encodificador", el cual es el conjunto de facultades motoras de la fuente que traduce sus propósitos en mensajes y los expresa en un código.

Otro elemento es el canal, el cual es un medio, un portador de mensajes, un conducto, etc. La elección de canales es un -- factor importante para la efectividad de la comunicación.

En el otro extremo del canal, se necesita otra persona llamada "Receptor", la cual va a responder al estímulo, ya que si no lo hace, la comunicación no se lleva a cabo.

El receptor necesita un "Decodificador", el cual es el -- conjunto de facultades sensoriales de éste, que interpreta los propósitos de la fuente, en un código". (2)

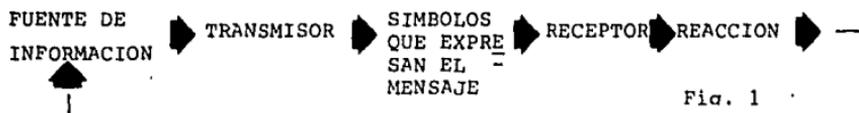
Elementos del proceso de comunicación.

En el proceso de la comunicación administrativa, intervienen cinco elementos básicos;

- a) La fuente de información.
- b) El transmisor del mensaje.
- c) Los símbolos que expresan el mensaje,
- d) El receptor del mensaje,
- e) La reacción que produce el mensaje, que se relaciona con la efectividad de la comunicación, o sea "qué tan efectivamente el significado recibido afecta la conducta en la forma deseada".

Diagrama del proceso de comunicación.

El proceso de la comunicación administrativa puede representarse gráficamente así:



Las barreras en la comunicación.

Es natural que entre los elementos del proceso surjan obstáculos, llamados barreras por los psicólogos que es necesario salvar para que la comunicación sea efectiva.

Estas barreras pueden ser de distintas clases:

- a) Barreras semánticas,
- b) Barreras físicas,
- c) Barreras fisiológicas,
- d) Barreras psicológicas,
- e) Barreras administrativas (3)

a) Barreras Semánticas.

Las palabras tienen significados diferentes. La deformación del contenido del símbolo no se debe al significado en -

sí, sino a la interpretación que le da el receptor debido a sus características psicológicas transitorias o permanentes.

b) Barreras Físicas.

Se refiere a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc., según el medio transmisor o receptor que se usa.

c) Barreras Fisiológicas.

Independientemente de que el mensaje se transmita por la parte que lo emite a través de un aparato (telefónico, telégrafo, radio, televisión, cinta magnética, etc.), o directamente los defectos de pronunciación de quien habla, o del oído de quien escucha, o la atención visual de quien lee, son frecuentemente motivo de equivocaciones que deforman la comunicación.

d) Barreras Psicológicas.

Los humanos interpretan el mundo exterior de acuerdo con su personalidad. La producción de los símbolos que expresan el mensaje está sujeta a la capacidad del transmisor. Las mismas palabras significan cosas diferentes para personas distintas.

Las principales barreras psicológicas son: El agrado desagrado; la tendencia a valorar, aprobar o desaprobado los juicios del transmisor; los valores emocionales que bloquean a los racionales y comprensibles y; los prejuicios sobre algunas palabras, como "comunismo", "imperialismo", etc.

e) Barreras Administrativas.

La competencia desleal por un ascenso entre funcionarios del mismo nivel, aparece como defecto en el comportamiento administrativo.

Esto se lleva a cabo ocultando información a sus compañe-

ros, para que su actuación desmerezca. El deseo de agradar o el temor al castigo, hacen que se oculte o se deforme la información al supervisor sobre algo desagradable, las diferencias de nivel en la jerarquía de la organización deforman el mensaje u obstruyen los canales. Los secretos del puesto, por falta de tiempo no los da a conocer el supervisor y sufre la calidad de la comunicación. El deseo de quedar bien con el jefe puede llevar al subordinado a exagerar el contenido de la comunicación descendente. La tendencia de restar importancia a las órdenes, provoca que los niveles inferiores de la dirección ejecuten las órdenes con desgano, o bien se atengan a la letra y no al espíritu. Y por último en cualquier dirección, como cuando los empleados de diferente turno no tienen la oportunidad de comunicarle algo a los del turno anterior, o posterior; o cuando las distancias de lugares son muy largas, la comunicación se pierde o distorciona, así como las divisiones de la estructura (asesores con staff).

Medios para salvar las barreras.

- 1.- Utilice la retroacción o retroalimentación, o sea, compruebe su propia actuación, a través de: La observación, comprobar la recepción y dar preferencia a las comunicaciones cara a cara. Cuando sea necesario, puede confirmarse el mensaje por escrito.
- 2.- Sea sensible al mundo que recibe el mensaje a través de: que ajuste la forma de expresar el mensaje a la personalidad del receptor y referirlo a sus necesidades, presentar la información de modo que interese al receptor, o mezcle información que a él interese y por último considere sus palabras, pueden tener algún significado "especialmente deformado" en el receptor.
- 3.- Sea oportuno al enviar el mensaje.
- 4.- Use símbolos sencillos.
- 5.- Utilice adecuada redundancia.
- 6.- Emplee canales útiles.

Fidelidad de la Comunicación.

Un Encodificador de Alta Fidelidad, es aquel que expresa - en forma directa, perfecta y clara, el propósito de la fuente.

Un Decodificador de Alta Fidelidad, es aquel que interpreta el mensaje con una precisión y claridad absoluta.

La eliminación del RUIDO aumenta la fidelidad, pero el incremento de éste la reduce.

Además de eliminar el ruido, es necesario evitar otro tipo de barreras en la comunicación como:

- a) Barreras semánticas.
- b) Barreras físicas.
- c) Barreras Psicológicas.
- d) Barreras Fisiológicas y,
- e) Barreras administrativas. (Anteriormente ya se analizaron).

No es exagerado decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada.

No es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo.

"La información es el contenido de la comunicación. En administración, la información es "el cúmulo de datos llenos de significado que comunican conocimientos útiles". (4)

5.2 Comunicación Administrativa.

"La comunicación administrativa, es el proceso de doble sentido por el que se intercambian información, con un propósito, las personas que trabajan en una institución, o que tienen contacto con ella." (5)

5.3 Clasificación en las Comunicaciones.

De la definición anterior, surge la primera clasificación de las comunicaciones, en internas y externas.

- a) Las comunicaciones internas, son aquellas que se producen - entre los miembros de un mismo organismo o empresa.
- b) Las comunicaciones externas son aquellas que se originan en

tre uno o varios de los miembros de un organismo o empresa y - personas que no pertenecen a ella. (6)

5.4 Importancia de las Comunicaciones.

El éxito que tenga un grupo de hombres al hacer un trabajo en común, depende, en gran parte, de lo bien que se entiendan entre sí. Cualquier error de comunicación disminuye la eficiencia.

La actividad administrativa, es un trabajo en común que requiere un sistema de comunicaciones fluido y preciso.

El Supervisor es un hombre clave en las comunicaciones internas de una institución. Su posición de hombre-enlace, entre un nivel superior al suyo y el de sus subordinados, le crea -- una responsabilidad especial en el funcionamiento del sistema de comunicaciones.

5.5. Comunicaciones Formales e Informales.

Empezaremos analizando lo que es una organización formal. "Una organización formal, es el sistema de división del trabajo dentro de un organismo o empresa que da como resultado su estructura formal". (7)

La estructura formal es el agrupamiento de los individuos que trabajan en una institución de acuerdo con las labores que tienen asignadas y el grado de autoridad de que gozan.

Para tal efecto, tenemos que la autoridad es la facultad - de actuar, mandar o decidir lo que otras personas deben o no - hacer.

Un nivel jerárquico es el escalón de la estructura formal que está constituido por los órganos o puestos que tienen autoridad equivalente, aunque realicen actividades distintas.

Ahora bien, por otro lado tenemos que la "estructura formal está constituida por el conjunto de órganos o unidades -- administrativas agrupados en otros de mayor tamaño y jerarquía, hasta comprender a toda la institución". (8)

"Un órgano, es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, que puede estar integrada por uno o varios puestos". (9)

"Un "puesto" es una unidad de trabajo específica o impersonal, constituido por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que deben asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo". (10)

Podría decirse que "la plaza" es el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo, asignadas de manera permanente a un empleado en particular, en determinada descripción. El número de empleados que desempeñan el puesto, es el número de plazas que tiene". (11)

La representación gráfica de la estructura formal es por medio de diagramas de organización, llamados también "organigramas u organogramas".

Un organograma, o carta de organización, es un diagrama -- que expresa gráficamente la estructura formal de una institución, o parte de ella, y las relaciones entre las unidades que la componen. Está formado por cierto número de casillas que representan personas, puestos u otras unidades administrativas, las que están colocadas y conectadas de tal manera que puedan expresar grados de autoridad y responsabilidad.

Por su formato pueden ser:

- a) Verticales
- b) Horizontales
- c) Circulares y
- d) Mixtos.

Una vez analizada la organización formal, pasemos a analizar y diferenciar la "Organización Informal", la cual "es el agrupamiento, más o menos espontáneo, de los individuos que trabajan en una institución, por motivos diferentes de las actividades de trabajo". (12)

Los grupos informales se forman por afinidades entre los indi-

viduos, tales como edad, sexo, clase social, grado de educación, preferencias comunes en materia deportiva, artística, recreativa, etc.

En ambos grupos, existe la Comunicación, formada por emisor, receptor, mensaje, retroalimentación, vicios de la comunicación, etc. Pero se debe de diferenciar la comunicación formal de la comunicación informal.

"Una comunicación formal es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos -- que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas.

Una comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni -- procedimientos establecidos en la organización formal."(13)

5.5.1 Comunicaciones informales y técnicas para manejarlas.

El rumor como medio de comunicación informal.

El rumor o la murmuración son medios de comunicación informal que deben ser tomados en cuenta por el supervisor.

Al iniciarse, el contenido del rumor puede ser cierto o falso, pero cuanto más se propaga más se pervierte y se deforma el contenido inicial.

Los canales de comunicación informal son más rápidos y de más alcance que los formales.

En la comunicación del rumor intervienen agentes receptores pasivos de la noticia, que son los más, y agentes transmisores o individuos de enlace, los menos que se encargan de difundirla. El rumor viaja cuando:

- a) Todos los trabajadores desean saber todo aquello que en alguna forma se relacione con ellos o su trabajo y
- b) Representa una válvula de escape para tensiones emocionales ocultas, producidas por el ambiente de trabajo o por otros motivos de desequilibrio emocional.

Cualquier situación humana puede encender un rumor, pero - el temor, la esperanza y la hostilidad, son fuerzas poderosas

para difundirlo.

Técnicas para manejar la comunicación informal.

El manejo de la comunicación informal tiene dos aspectos:

- a) Evitar los efectos negativos del rumor,
- b) Aprovechar la organización informal para transmitir información positiva.

En base a lo anterior, las técnicas recomendables para evitar sus efectos negativos son:

a) Cuando el "individuo enlace" es un "empleado problema":

1.- Determine en qué consiste su "problema", verificando:

a) Si la supervisión ha sido adecuada

b) Si tiene problemas personales.

2.- Ayúdelo a resolver su problema, y el "chismoso" se convertirá en un elemento útil en la institución. Actúe entonces como si se tratara de un líder informal.

b) Cuando el "individuo enlace" es un "líder informal" que moldea la opinión:

1.- Llame al líder informal y dele a conocer la información correcta y completa del asunto, si no es confidencial.

2.- Si la información es confidencial, pero el rumor no es exacto, simplemente hágale saber que lo que se dice no es cierto.

3.- Hágale notar la importancia que tiene para su grupo, para él y para la empresa, que la noticia circule sin deformaciones, o no circule si es confidencial.

4.- Procure siempre que sea posible, que el líder informal sea al mismo tiempo jefe en la organización formal.

c) En todo caso, mantenga en el organismo administrativo:

1.- Un sistema ágil, fluido, de comunicaciones claras, completas, precisas, para que el personal se sienta oportuna y suficientemente informado, que satisfaga su necesidad de saber como andan las cosas y se destruya la ambigüedad que caracteriza al rumor.

2.- Buenos sistemas de quejas, sugerencias y recreaciones que proporcionen escape a sus tensiones emocionales ocultas.

3.- "Resérvese la información sólo cuando tenga un buen motivo para hacerlo", en vez "comparta la información sólo cuando tenga un buen motivo para hacerlo".

Técnicas para aprovechar la organización informal, como sistema de canales que transmitan información positiva.

- a) Localice los distintos grupos informales que existen en la institución.
- b) Identifique a los líderes de cada grupo.
- c) Transmítale a los líderes la información deseada, con toda claridad, extensión y oportunidad, haciendo notar la importancia de esa información. Explique el "por qué" siempre que pueda.
- d) La técnica para localizar los grupos informales y sus líderes se llama "sociometría" y el diagrama que representa gráficamente las relaciones entre sus miembros se llama "sociograma", el cual se define como:

"Una técnica de evaluación de las interrelaciones dentro de un grupo. Nos permite graficar el grado en que los individuos son aceptados o rechazados por los demás miembros de un grupo permitiendo descubrir a los líderes, o a las personas -- que se aíslan". (14)

Ejemplo:

Trabajar	Divertir
Antipático	Simpático

Fig. 2

5.5.2 Tipos de Comunicaciones Formales.

Comunicaciones Verticales y Horizontales.

Por el nivel en donde se inicia la comunicación y el nivel del destinatario, las comunicaciones se dividen en verticales y horizontales o laterales.

Son verticales aquellas que parten de un miembro del organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario.

Son horizontales las que relacionan a dos miembros que tienen un mismo nivel en la organización.

Las comunicaciones verticales, a su vez, se subdividen en descendentes o ascendentes;

Son descendentes las que fluyen de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando, y que utilizan los supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados, según el grado de autoridad que gozan.

Son ascendentes las que van de abajo hacia arriba a través de la estructura de la organización.

Dentro de las comunicaciones descendentes tenemos las:

- Ordenes
- Instrucciones
- Las reglas
- Informes o avisos y
- Comunicaciones disciplinarias.

Dentro de las comunicaciones ascendentes tenemos las:

- Quejas
- Sugestiones
- Reportes
- Consultas
- Encuestas de actitud y
- Recomendaciones

Técnica de la órden.

- Ordene con seguridad. No dé la orden hasta que esté seguro de la decisión que va a transmitir.
- Repare en la forma. Piense en el medio y la manera en que va a transmitir la órden.
- Dirijase a la persona adecuada. Ordene a la persona indicada y por los conductos debidos.
- Enfaticese la importancia. Haga importante la orden ante -- quien deba cumplirla.
- No ordene sin explicar. Acompañe la orden de las explicaciones necesarias para que sea bien cumplida.
- Asegure su comprensión. Cerciórese de que la orden haya sido bien entendida.
- Revise su cumplimiento. Verifique que la orden haya sido - correctamente cumplida.

Técnica para manejar las quejas.

- Trate de comprender el punto de vista del quejoso.
- Recoja información sobre el quejoso y la queja.
- Adáptese al procedimiento establecido.
- Mantenga su intervención de acuerdo con su autoridad.
- Informe al quejoso la resolución tomada.
- Trate de convencer al quejoso de las razones que motivaron su rechazo, si la resolución es negativa.
- Acuda a su superior si no está en posibilidad de resolver una queja.
- Revise que se corrijan las causas de las quejas procedentes.

5.6 Lo que hay que comunicar al trabajador.

Es necesario distinguir entre lo que la empresa quiere - que sepan los trabajadores y lo que éstos quieren saber.

Ambas cosas deberán ser comunicadas, aunque es más difícil comunicar a alguien algo que no quiere saber.

Acérquese más al lema: "Resérvese la información sólo - cuando tenga un buen motivo para hacerlo", en vez de aplicar la máxima: "Comparta la información solo cuando tenga un buen

motivo para hacerlo".

Hay dos tipos de información que debe darse al trabajador:

- 1.- La información introductoria, o sea aquella que se le da al ingresar, y
- 2.- La información permanente, o sea aquella que debe darse -- continuamente mientras el trabajador esté prestando sus servicios. (15)

5.6.1 La información introductoria es de dos tipos:

- a) La de orientación, la cual comprende: información sobre la empresa, su historia, sus objetivos, políticas, productos, información sobre los derechos y deberes de todo trabajador, como reglamentos de trabajo, políticas y procedimientos de personal, prestaciones y servicios a los empleados y forma de obtenerlos, etc. Generalmente este tipo de información de orientación se da por medio de un folleto de bienvenida.
- b) La de instalación, que tiene por objeto poner al empleado dentro de la rutina de su propio trabajo, tal como: información sobre lo que se espera del nuevo empleado, en que consiste su trabajo y como ha de ejecutarlo, lugar y manera de obtener materiales, etc. Esta información de instalación generalmente la da en forma personal el SUPERVISOR.

5.6.2 La información permanente comprende:

- información sobre su trabajo; qué tareas debe hacer, cómo debe hacerlas, cuando, donde, por qué debe hacerlas, para qué propósito, a quién ha de reportar el trabajo hecho, etc. Esta información la da el SUPERVISOR en forma de órdenes, reglas, instrucciones, etc.
- información sobre la forma que está desempeñando el trabajo; el SUPERVISOR debe guiar a los subordinados en la ejecución de sus tareas.
- información sobre la especialidad; el SUPERVISOR debe proporcionarles por medio de informes que pueden ser personales,

o por medio de boletines, periódico de la empresa, tablero de información, etc., acerca de nuevas técnicas, principios materiales, equipo y demás conocimientos relativos a su especialidad, que pueden traducirse en mayor eficiencia.

- información de actualidad; todos quieren conocer la situación financiera de la Compañía, nuevos productos o servicios, zonas de trabajo, movimientos de personal, etc.

- información ascendente; es importante que el SUPERVISOR mantenga abiertos los canales de comunicación ascendente para conocer la actitud de los empleados y darles oportunidad de hacer consultas, presentar sugerencias, plantear quejas, etc.

5.7 Los medios de la Comunicación Administrativa.

En la administración, se presentan diversas situaciones - que implican distintas formas de comunicación.

Existen tres situaciones:

- a) Comunicaciones de persona a persona;
- b) Comunicaciones de persona a grupo o de grupo a persona;
- c) Comunicaciones de grupo a grupo.

Por le medio empleado para transmitir el mensaje, las comunicaciones pueden dividirse en tres grupos;

- 1.- Las que utilizan la palabra hablada, u orales;
- 2.- Las que utilizan la palabra escrita, o escritas;
- 3.- Las que utilizan símbolos convencionales o señales.

1.- Las comunicaciones orales pueden subdividirse en dos clases: Las llamadas "cara a cara", que suponen la presencia simultánea de dos o más personas en lugar determinado, como las entre vistas, charlas, reuniones, etc.

Las comunicaciones que se realizan a través de un aparato mecánico, eléctrico, etc., como el teléfono, los magnavoces, - las grabaciones, etc.

2.- Las comunicaciones escritas.

Entre las más comunes se encuentran las cartas, las circulares, los telegramas, las memoranda, los boletines, los manua-

les, los carteles, los periódicos o revistas de la empresa, - los tableros de información, los folletos, etc.

3.- Las comunicaciones por señales.

Las señales pueden ser audibles o visuales. Son audibles las hechas con silbatos o campanas, y son visuales las hechas con los brazos, o por medio de imágenes.

4.- Las comunicaciones audiovisuales.

Como películas, circuitos cerrados de T.V., etc.

5.8 Liderazgo.

Definición.

"El liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo en el orden a alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales". (16)

También se puede decir que el liderazgo es una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

Grupo.

Al hablar de grupo, debemos de definirlo, por lo que diremos que:

"Grupo es un conjunto de personas cuyas relaciones se -- basan en un conjunto de papeles y estatus interrelacionados, que comparten ciertos valores y creencias y que son conscientes de sus valores semejantes y de sus relaciones recíprocas, siendo capaces de diferenciarse a sí mismos frente a los -- otros". (17)

Interacción. "es el modo recíproco en que los individuos y grupos influyen en la conducta, misma que se convierte en estímulo y provoca respuestas en los demás". (18)

Se puede decir también que el grupo es toda reunión de individuos alrededor de un objetivo común.

Cuando la formación del grupo ha sido voluntariamente organizada después de su aparición espontánea, podemos hablar

de un "grupo organizado".

"La productividad del grupo va en relación a que las personas que lo componen simpaticen y colaboren entre sí". (19)

5.8.1 La necesidad de una dirección.

Todo grupo social tiene la necesidad de ser dirigido y guiado por un individuo para alcanzar los objetivos comunes o para satisfacer los intereses de sus miembros.

La búsqueda de un líder para un grupo recién formado debe ser un acto profundamente meditado. Desde las épocas más remotas, los hombres han tenido jefes; además, el niño está habituado desde su nacimiento a obedecer a sus padres, y, hata finalizar sus estudios, a sus profesores, operando luego en sí mismo una simple transferencia de la autoridad pedagógica a la autoridad del grupo.

La mayoría de las personas están tan habituadas a ser dirigidas que se sienten desamparadas cuando deben tomar una decisión, aunque se consideren independientes, porque son adultas; son simplemente pseudoautónomas.

Son relativamente pocos los que poseen una autonomía real y se encuentran en mayor cantidad entre los dirigentes que entre los dirigidos.

Los individuos y los grupos, sienten, además de la necesidad psicológica de ser dirigidos que existe una razón puramente administrativa y racional de ello, para la realización de los objetivos comunes de los grupos, así como en la división del trabajo, se necesita a alguien que distribuya las responsabilidades de acuerdo con las características individuales, alguien que coordine los esfuerzos de todos y determine el mejor procedimiento para efectuar el trabajo.

En todo grupo social, el líder es la pieza maestra o el catalizador de las energías individuales.

Por consiguiente, cuando se quiere crear, modificar o perfeccionar una colectividad, sea esta una nación, una empresa, una asociación o una escuela, debe aplicar un cuidado muy

especial a la elección de los jefes.

No solo su elección, sino también su formación y su -- perfeccionamiento deben ser objeto de un atento cuidado.

Para que los futuros jefes puedan ser preparados, es necesario descubrirlos cuanto antes, y por este motivo se debe organizar un sistema de selección que permita, en un grupo -- cualquiera, reconocer a los futuros líderes. La psicología - aplicada brinda a este efecto una importante ayuda.

5.8.2 Otras definiciones de liderazgo.

Raymond B. Cattell.

Son los actos que ayudan al grupo a decidir sobre sus metas y los actos que lo ayudan a lograr dichas metas.

José Alejandro Ramírez.

Se habla de liderazgo cuando el supervisor tiene fincado su mando en la organización informal, es decir, la autoridad se basa en fundamentos carismáticos o sea personales, en ésta forma un líder es aceptado y seguido, pero no seleccionado o asignado. (20)

Napier y Gershenfeld.

Es la frecuencia con que un individuo puede ser identificado como uno de los que influye o dirige a los demás miembros del grupo. (21)

5.9 Tipos y estilos de liderazgo.

a) Clases de liderazgo:

Según la naturaleza u origen, el liderazgo puede clasificarse en:

1.- Formal.

Cuando la autoridad está basada en fundamentos racionales o sea en la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización.

2.- Personal.

Es el que posee un individuo por sus características propias, mismas que lo colocan en un plano superior al de sus --

compañeros.

3.- Profesional o de conocimientos.

Cuando el individuo posee los conocimientos necesarios - para la conducción de un grupo (tanto los conocimientos de su puesto, como conocimientos de relaciones humanas).

b) tipos de liderazgo (en función de la forma de dirigir el - grupo). Puede ser desde Democrata, hasta Autoritario.

1.- Liderazgo Democrático.

Democracia es un proceso social en que el grupo se gobier^{na} a sí mismo y todos los miembros están involucrados en la - toma de decisiones.

a) Toda política queda a discusión y decisión del grupo, sien^{do} apoyada y animada por el líder.

b) El mismo grupo divide las tareas y los miembros pueden trabajar con quien lo desee.

c) Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. El líder sugiere procedimientos alternativos en forma de consejo técnico.

d) El líder elogia ó critica en forma objetiva y justa.

e) El líder se convierte en regulador o moderador, preservando el orden en el grupo.

2.- El Dirigente de Debates.

Es el que regula discusiones reuniendo y sintetizando to dos los criterios manifestados en el grupo. Permite la libertad de expresión controlando y regulando la misma. Motiva la capacidad creadora y la iniciativa personal de los individuos miembros del grupo.

3.- El experto.

Igualmente conocido como instructor o informador, está - en posición especial respecto al grupo con que trabaja, debido a su mayor preparación teórica y práctica. Su función esen cial es ilustrar al grupo, convirtiéndose en una autoridad, por lo que cuando el grupo necesita tomar una decisión, el di rigente experto queda en posición privilegiada.

4.- El Propagandista.

Llamado también partidario, proselitista, predicador ó movilizador de la opinión pública. Puede actuar como defensor, representante, delegado o como portavoz. Procura persuadir a la gente a la que dirige, generalmente es un maestro de la palabra, puede actuar como innovador social, ya que se adelanta al pensamiento de sus contemporáneos captando sus necesidades y se convierte en un símbolo vivo de la idea que defiende. Respeto la dignidad humana para tener una influencia favorable excluyendo la coerción y la manipulación.

5.- El Juez o Arbitro.

Desde antes eran los cabezas de tribu. En la sociedad moderna han conservado su nombre para distinción de otras funciones. Su poder les puede ser otorgado por las partes de conflicto o por una autoridad externa, en ambos casos su decisión es absoluta, la única apelación posible es ante otro juez.

6.- Dirigente Ejecutivo o Administrador.

Es el que dirige el comportamiento de subordinados, toma decisiones concretas y ordena su ejecución. Es una especie de dominador de grupos o de oficial militar. Tiene extensas funciones que requieren preparación especial para su desarrollo.

7.- Liderazgo Autoritario.

Autoritarismo consiste en un proceso social en que las decisiones del grupo las toma un solo individuo.

- a) El líder determina toda política.
- b) El líder dicta a cada miembro su tarea y determina a éstos sus compañeros de trabajo.
- c) La autoridad dicta las técnicas a seguir y los procedimientos.
- d) El líder tiende a ser personal al alabar o criticar el trabajo de los miembros, y
- e) El líder se convierte en la gafa única del grupo .

c) El triángulo de la dirección.

Todos saben que existen varias maneras de dirigir, entre ellas se pueden distinguir tres tipos principales de dirección, que son los siguientes:

- 1) La dirección autocrática o dictatorial
- 2) La dirección "Laissez-faire"
- 3) La dirección democrática o liderazgo (leadership).

Podemos representar estos tres tipos de dirección en un triángulo en cuyos vértices se sitúan estas tres maneras de actuar. Cada una de ellas está colocada en una extremidad -- del triángulo, pues son actitudes completamente opuestas, -- como veremos seguidamente.

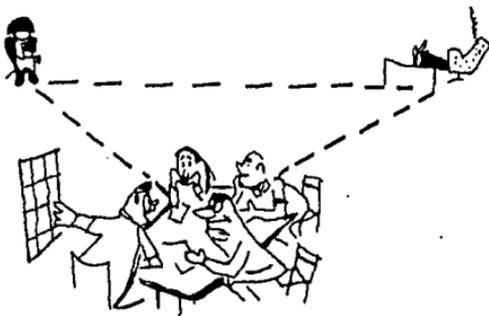


Fig. 3

1) La dirección autocrática.

El dictador no trata de saber lo que piensan sus subordinados. Los trata como a simples lacayos, dando órdenes - que deben ejecutarse sin discusión; "haga esto" "haga aquello", tal es la norma del dictador. En general se trata de una persona irritable, brutal, colérica, egofista e incapaz de com--

prender a los demás, lo que, por otra parte, no le interesa.

A menudo, los trata así porque él mismo fué criado de manera dictatorial y reproduce inconscientemente la actitud de sus propios educadores o, por el contrario, porque fué - excesivamente mimado y se acostumbró desde su niñez a mandar a todos, incluyendo a sus padres.

El dirigente autocrático provoca, en general, la rebelión entre las personas que dirigen, o si no, una pasividad completa que se puede expresar de la siguiente manera: "vale más hacer lo que él quiere, aunque, en mi opinión, conduzca a la empresa a la ruina. Es inútil discutir. La culpa será su ya y no mía; pero tampoco haré un ápice más de lo que me ordene".

2) La dirección "laissez-faire"

"Laissez-faire" (dejar hacer) es el lema de éste grupo de dirigentes. En general, el jefe de este tipo, es una persona pusilánime, que teme las responsabilidades.

Al contrario de lo que ocurre con el anterior, que daba órdenes, éste no da ninguna instrucción y cada uno de sus - auxiliares hace lo que quiere y como lo entiende. En la divi sión del trabajo y en la distribución de las responsabilidades, la confusión es completa. Su dirección engendra complicaciones y desorganización entre sus funcionarios.

3) La dirección democrática o liderazgo (leadership).

El liderazgo es la dirección mediante la cual se trata de concentrar toda la atención en las actitudes y los intereses de los subordinados, los que no son tratados como simples auxiliares, sino como colaboradores. El líder es la per sona que trata de dirigir con la cooperación, la participación espontánea y la buena voluntad de las personas que diri ge. El líder no dice: "haga esto", "haga aquello", sino "habría que hacer", "hágame un favor", "debemos adelantar éste trabajo", etc.

"El líder considera que el grupo, en su conjunto, tiene - más posibilidades que él solo para resolver los problemas. Respeta al hombre y cree en él.

Obtiene la cooperación del grupo por su competencia, - su paciencia, su tolerancia y la honestidad de sus propósitos. No dá órdenes; da el ejemplo y estimula, en vez de amo nestar.

Esto no significa que no tome decisiones o que no apli- que los reglamentos, sino que su manera de actuar es diferente.

Toda su atención se concentra sobre lo que piensa el - personal. Sabe obtener el máximo de rendimiento con el máximo de buena voluntad.

El líder obtiene esto gracias a dos factores principa- les: su personalidad y su manera de dirigir, aspectos dife- rentes". (22)

d) Otros tipos de jefes.

Existen varios tipos de jefes. Podemos caracterizar algunos de esos tipos de la siguiente manera.

1.- El jefe maquiavélico.

Vive de intrigas; jamás reúne a los miembros del grupo para intercambiar ideas, pero habla privadamente con cada - uno de ellos. Es maestro en "conspiraciones".

Se sirve de sus subordinados como de títeres. A menudo, y voluntariamente, fomenta odios y utiliza la competencia - entre los miembros del grupo, aplicando de esa manera la fór mula: "Dividr para reinar".

Generalmente, los miembros de la colectividad que dirige acaban por descubrir su juego.

También utiliza ciertas técnicas de dirección para lo- grar sus fines. Se dice entonces que "maniobra" con su per- sonal.

2.- El jefe orgulloso y ambicioso.

Se convierte en jefe a causa del título y del presti-

gio que su profesión le otorga; nunca es imparcial, pues -
tiende a favorecer a quienes lo alaban.

3.- El jefe "inestable".

Sus subordinados no logran seguir sus instrucciones, pues cambia de idea y da instrucciones diferentes o contrarias, mientras sus empleados están todavía ejecutando las -
primeras órdenes.

Se muestra interesado en varios asuntos a la vez y no logra profundizar ninguno de ellos.

4.- El jefe paternalista.

Emplea la bondad y el afecto como fuerza del poder, basado en el "reconocimiento".

Otros estilos de liderazgo.

Ciertos teóricos e investigadores han contribuido a dar forma a las actuales teorías populares acerca de la supervisión y de los estilos de liderazgo eficaz.

Aunque cada uno de ellos subraya variables algo distintas, su influencia combinada constituye la base de las teorías y conceptos actuales del comportamiento de los jefes -
y del desarrollo y mejora organizacionales.

e) Douglas McGregor.

Clasifica a los directivos de acuerdo con dos estilos fundamentales de liderazgo: a) autoritario, al que él llama (teoría X), y b) uno más igualitario, al que denomina (teoría Y), los cuales ya se han explicado.

f) Rensis Likert.

Likert considera que la dirección del componente humano de la organización es la tarea más importante del director, porque todo lo demás depende de lo bien que se realice esta tarea.

Enfoca su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el director. Estructura los estilos organizacionales en cuatro sistemas que van desde el enfoque puramente explotador, autoritario y jerárquico (sistema 1), al menos

explotador pero todavía autoritario (sistema 2), a uno más consultivo (sistema 3), al participativo (sistema 4). Likert emplea la palabra "sistema", en el sentido de categoría o tipo de enfoque y no en el de estructura global de una organización.

Likert ha ideado una escala, o conjunto de preguntas, para medir la posición de una organización o de un componente organizacional en este continuo entre el enfoque explotador (autoritario) y el completamente participativo.

g) Roberto Blake y Jane Mouton.

Estos dos autores han desarrollado un concepto del liderazgo que se describe con la expresión (grid) y que anuncia que existen varias características universales de las organizaciones: (1) finalidad (todas las organizaciones tienen algún sentido de la finalidad u objetivo); (2) personas (todas las organizaciones sociales tienen personas que están comprometidas en la realización de la finalidad de la organización); (3) jerarquías (todas las organizaciones tienen jefes y seguidores); (4) describen también los modos en que están interconectados estos universales; en primer lugar el grado de interés por la producción; en segundo lugar, el interés por las personas; en tercer lugar, un conjunto de suposiciones del director al usar la jerarquía para lograr la producción. En otras palabras, directores diferentes -- adoptan actitudes diferentes en cuanto al uso de su posición jerárquica.

La figura indica que el interés por las personas (eje vertical) y por la producción (eje horizontal) puede oscilar entre muy bajo (1) y muy alto (9). O puede mostrar muy poco interés por la una o por las otras (1.1). Para Blake y Mouton, el más deseable es el director 9.9, que muestra un gran interés tanto por las personas como por la producción. Sin embargo, subraya que este enfoque 9.9 de la dirección no se puede lograr sin el desarrollo y mejora sistemáticos de la organización.

Interés por las
personas

9		1.9				9.9			
8	Lo más importante es la falta de conflictos y las buenas relaciones. La producción es secundaria.					La producción es resultado de la integración de los requerimientos humanos con los requerimientos del trabajo.			
7									
6				5.5					
5	La producción es lo primero pero la moral no puede ignorarse. Es necesario presionar lo suficiente para lograr resultados, pero cediendo también lo suficiente para tener alta moral.								
4									
3		1.1				9.1			
2	No es posible producción suficiente porque la gente es perezosa e indiferente. Así mismo los conflictos humanos son inevitables.					La gente es un recurso más, al igual que una máquina. La función más importante de un Gerente es planear, dirigir y controlar el trabajo.			
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Interés por la
producciónFIG. 4 Cuadro de Estilos "Grid"
(Blake y Mounton)

h) Fred E. Fiedler.

Otro teórico importante del campo del liderazgo es Fielder, quien ha desarrollado una teoría de la (contingencia) (ello depende). En notable contraste con el (mejor enfoque de la dirección) subrayado por McGregor, Likert y -- Blake-Mounton, Fiedler afirma que el estilo apropiado de dirección depende de los subordinados, del conjunto de las condiciones en que se encuentra el director y de la situación particular.

Considerando fundamentalmente la dirección desde el - punto de vista de liderazgo, Fiedler define éste como (la - relación personal en que una persona dirige, coordina y supervisa a otros en la ejecución de una tarea común).

Fiedler ideó un cuestionario (consistente en un conjunto de adjetivos que un individuo puede usar para describir al colaborador que menos prefiere) para determinar el estilo de liderazgo de un individuo. Fiedler comprobó, en diferentes estudios, que se pueden identificar tres variables que afectan a la benignidad de una situación para el líder;

a) Relaciones entre el líder y los miembros; es el grado en que el líder y los miembros de su grupo se agradan y confían mutuamente. Líder carismático.

b) Estructura de la tarea; la tarea se puede dejar vaga y - deficientemente definida, por lo cual es difícil ejercer la influencia del liderazgo, porque ni el líder ni sus seguidores tienen una idea clara sobre su naturaleza o los crite -- rios para ejecutarla.

c) El poder legítimo; este factor se refiere al poder corregpondiente al cargo que ocupa el líder, que debe distinguirse de su poder carismático o personal. Evidentemente, el trabajo del líder resulta más fácil si tiene una gran cantidad de poder legítimo.

Una vez definidas estas tres dimensiones de la situa-- ción, Fiedler relaciona los dos estilos fundamentales de dirección con las siguientes variables: relaciones líder-miemb

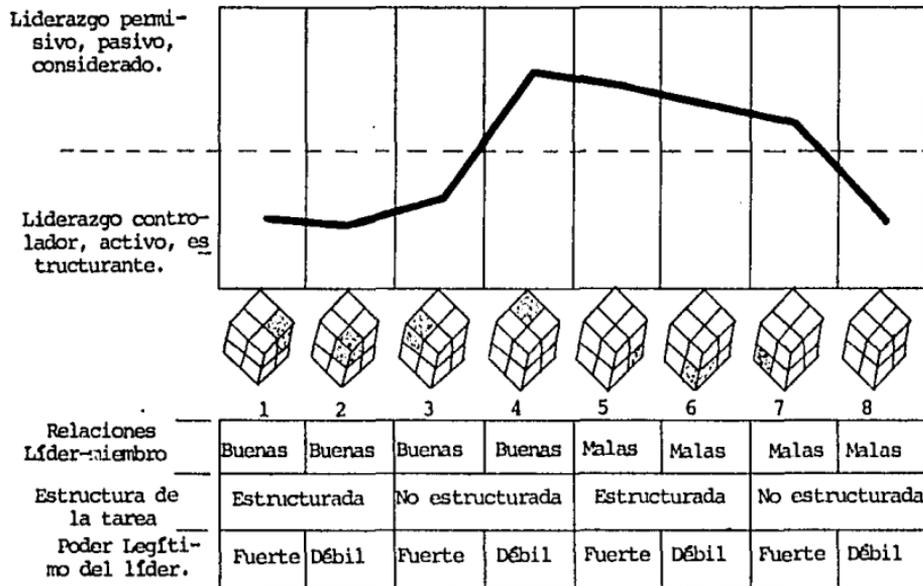


Fig. 5 Estilo de Liderazgo en función de los 3 factores de situación (Fiedler)

bros buenas y deficientes; tareas estructuradas; posición fuerte del líder y posición débil; liderazgo permisivo y -- considerado, por un lado, y liderazgo controlador, activo y estructurante por otro. Estas variables determinan el grado de benignidad de una situación dada. (fig. 5)

i) William J. Reddin.

Este autor centra su atención en el gerente y considera que el estilo es del tipo situacional. En su teoría "Teoría 3-D" toma en cuenta las ideas centrales de los enfoques básicos siguientes:

- la manera en que se hace o podría hacerse el trabajo.
- las necesidades psicológicas de la gente.
- la interacción entre individuos y/o grupos.
- el gerente reaccionando ante las situaciones o a los subordinados: Estilos Gerenciales.
- la organización como una entidad única o cultura propia: Cultura-Filosofía-ética-clima de la organización.

Toma en cuenta las ideas centrales de los cinco enfoques presentados y trata de que el gerente observe los cinco elementos de situación.

Tecnología: se refiere al modo en que se puede realizar una tarea para lograr efectividad gerencial.

Organización: se refiere a todos aquellos factores que influyen en el comportamiento dentro de un sistema social y que son comunes.

Los tipos de comportamiento "Orientado a la tarea" - "orientado a las Relaciones", son básicos para el concepto de personalidad directiva.

Comportamiento Orientado a la tarea: El grado en que el gerente organice y defina las relaciones entre él mismo y los miembros de su grupo. Procura establecer normas bien definidas de organización, canales de comunicación y maneras de hacer el trabajo.

Comportamiento Orientado a las Relaciones: El grado en que un dirigente mantiene relaciones personales entre él y -

los miembros del grupo. Se caracteriza por un apoyo socio-emocional (amistad, confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados, consideración por sus sentimientos).

En el modelo 3-D, las posiciones 1,2,3 y 4 toman, respectivamente los títulos:

Cuadrante 1: Dedicado

Cuadrante 2: Integrado

Cuadrante 3: Relacionado

Cuadrante 4: Separado

Cabe destacar que los cuatro estilos básicos son unas posiciones esencialmente no relacionadas entre sí. Se le denomina: "factores extrínsecos a la tarea", "cultura", "clima" "valores" o simplemente "la manera en que hacemos las cosas - aquí".

Superior/Colaborador/Subordinados: Están considerados en el sentido aceptado generalmente. Cada uno de estos tres elementos individuales tendrá Ud:

Estilo - Es la norma de comportamiento que evidencia - un individuo cuando se ocupa de dirigir las - actividades de otros.

Investigaciones hechas en varias universidades establecieron con claridad que cualquiera de los cuatro estilos básicos de comportamiento puede ser efectivo en ciertas situaciones, pero no tiene porqué serlo en otras. Su efectividad depende de la situación en la cual se use. Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con mayor efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales.

Resumiendo, tenemos en este modelo 8 estilos gerenciales, basados en cuatro estilos. Como punto determinante en el modelo se tiene que éste postula la "posibilidad de efectividad de los cuatro estilos básicos si se usa adecuadamente o la no efectividad si se les usa inapropiadamente. Si hay flexibilidad de estilo es decir, hay habilidad para enfrentar

Misionero	De transac- ción.
Desertor	Autócrata

Relacionado	Integrado
Separado	Dedicado

OT

Menos
efectivo

Promotor	Ejecutivo
Burócrata	Autócrata benévolo

Más
efectivo

Fig. 6 Modelo 3-D de Liderazgo (Reddin)

se a varias situaciones, existirán mayores posibilidades de actuación en función de las exigencias situacionales.

Exigencias situacionales.

Todas estas formas de Dirección de Grupos. pueden ser utilizadas benéficamente dependiendo del grupo dirigido, de los objetivos, del medio ambiente, de las habilidades del líder, siendo lo más recomendable adaptarse a las circunstancias que se presentan para utilizar el tipo de dirección de grupo más conveniente.

5.10 Factores de liderazgo.

Elementos generales de un líder que debe tener para poder serlo.

El líder será más líder:

- mientras domine más estos factores.
 - mientras más grande sea el grupo.
 - mientras más domine, en número o cantidad, estos factores.
- 1.- Recompensas: Son las retribuciones de cierto valor que el líder proporciona a los seguidores.
 - 2.- El poder: Las facultades de mando y dominio se concentran. Además de recompensar, también sanciona.
 - 3.- El éxito: Tener la seguridad, el líder, de ser escuchado y seguido (obedecido).
 - 4.- Los valores compartidos: Mientras más ideales, metas y objetivos comunes existan entre el líder y sus seguidores, más posibilidades de logro se tendrá en el grupo. Y será más fácil la aceptación de la autoridad del líder.
 - 5.- La justicia: El líder al aplicar sanciones o al proporcionar recompensas ha de hacerlo imparcial y objetivamente, ya que el no otorgar a cada quien lo que le corresponde, origina descontento y desconocimiento hacia sí mismo.

5.10.1 Liderazgo y ejecución de las funciones de grupo.

(Características del líder para llegar al objetivo),
(ayudar):

1.- Personalidad bien adaptada:

Seguridad y confianza en sí mismo, estable.

2.- Respeto e interés por los demás:

Sensibilidad social (habilidad del líder en detectar de seos e inquietudes de la gente, comprenderlos).

3.- Sensibilidad en las corrientes y tendencias: (Del grupo) ver las tendencias, problemas del grupo, a donde van.

4.- Conocimiento práctico y teórico del campo de acción:

Donde se mueven, asesorar, conocer el terreno, etc.

5.- Facilidad de Expresión:

No "rollo", si cosas sencillas, saber elaborar conclusiones, síntesis, debe ser claro (dice Si o No) y honesto.

6.- Moderación en la expresión de su propia individualidad:

Debe evitar sobresalir el que todos sepan que está -- enojado, evita decir "gracias a mí". Es tan igual como cualquier miembro del grupo.

7.- La vitalidad y la energía física:

Entusiasmo, activos, con ganas de hacer las cosas.

8.- Sensates o cordura que permita el desempeño eficaz de su papel:

Debe ser equánime, tranquilo, con "chispa" de buen humor en momentos difíciles pero sin perder la responsabilidad.

5.10.2 Características del líder.

Para estimular a los miembros del grupo a una participación amistosa, franca y plena, para que éstos se sientan - comprometidos con el grupo y se logre una interacción sana, es decir, un ambiente cordial:

1.- Diplomacia:

Habilidad de hacerse aceptar en el grupo, de integrarse en el mismo, en sus sistemas, tradiciones, procedimientos,

para después influir en él.

2.- Creación del ambiente en que ha de funcionar el grupo:

Hay que saberlo crear. El líder deberá de determinar -- las condiciones materiales, emocionales y sociales del medio ambiente del grupo, propiciando el respeto y la amabilidad, la participación, rompiendo formalismos, etc.

3.- Crear polémicas estimulantes:

Se crean favoreciendo y animando discusiones, provocando el conflicto y haciendo reflexiones.

4.- El respeto y el entendimiento de las ideas y sentimientos personales.

5.- Evitar la dependencia de los miembros hacia el líder.

Características para controlar las funciones del grupo.

- Tener un método científico o habilidad para resolver problemas.

- Debe saber controlar una junta de trabajo.

La ejecución de las funciones de grupo debe de tomar en cuenta la solución de conflictos y la eliminación de diferencias de opinión. Si ignoramos los conflictos, se originarán-- frustraciones, tensiones, malos entendidos, etc.

Pero no siempre es recomendable o deseable el acuerdo - constante o perpetuo, además de que éste es casi imposible - por la diversidad de personalidades:

Métodos o medios para la solución de conflictos.

1.- Fuerza física. No es la normalmente aceptada porque crea mayores descontentos, ya que no permite calma y seguridad en el grupo.

2.- El arbitraje. que no siempre es lo mejor.

3.- La integración.- que intenta llegar a un acuerdo por medio de la discusión, procurando la satisfacción de los dos - bandos.

4.- El voto mayoritario.- aquí no siempre se logra la satisfacción de todos los miembros, aunque éstos acatan la solución si quieren seguir en el equipo. (23)

5.11 Equilibrio del jefe frente al ambiente de trabajo.

Mientras que el dictador provoca el temor, la rebelión - o la pasividad, el líder logra comunicar a sus colaboradores equilibrio, y alegría en el trabajo y en la cooperación, en resumen, un rendimiento máximo. Esto deriva en gran parte de sus cualidades personales, que son las siguientes:

1.- Autodominio.

El líder es una persona que domina sus reacciones y considera todos los aspectos de una cuestión antes de emitir una opinión importante. No se deja arrastrar por sus impulsos; - cuando alguien le trata con descortesía, trata ante todo de comprender por qué esa persona, aun cuando fuera uno de sus subordinados, se muestra irritada.

2.- Comprensión de los demás.

El líder trata de estar enterado de los problemas de todos, y sabe cerrar los ojos cuando alguien que habitualmente trabaja con intensidad y calma, se muestra irritado y disminuye su rendimiento durante algún tiempo, únicamente porque su esposa está enferma o porque tiene dificultades de dinero. Finalmente, el líder trata sobre todo de comprender al ser humano, empleando sus cualidades en su propio beneficio y en el beneficio de la colectividad.

3.- Búsqueda de la unanimidad.

Además de eso el líder trata de obtener el acuerdo de -- todos, evitando apoyarse solamente sobre la mayoría, pues sabe que a veces la minoría tiene razón.

Brinda a la minoría la oportunidad de conquistar a la mayoría.

Por ese motivo el líder reúne periódicamente a los miembros de su grupo, discutiendo con franqueza los diferentes temas y actuando de tal manera, que cada uno se sienta responsable de sus tareas y se convenza de su utilidad e importancia en la empresa. De esta manera, sienten que participan de la dirección y, por este motivo, cooperan activamente.

4.- Dar el ejemplo.

Entre las características personales del líder, conviene aún recordar que posee en general, cualidades superiores a la media de su grupo, a fin de ser un ejemplo. Quien quiera dirigir a un grupo, debe conocer y saber más que ellos, independientemente al tema o trabajo de que se trate. En este caso - el líder es también un educador.

5.- Actitud de respeto humano.

El líder respeta profundamente al ser humano y lo trata con cortesía. La actitud del líder es importante para el ambiente de trabajo, así como para la influencia de sus colaboradores. Esto se debe a que muchas personas imitan inconscientemente a sus superiores, o a que a veces algunas personas -- guardan una insolencia y su irritación la transmiten, de persona a persona, en un momento impredecible. Por lo tanto, si el dirigente está irritado y descarga su cólera sobre algún subordinado, dicha descarga se transmitirá a todo el grupo - como una resonancia. Si por el contrario, sabe conservar su calma, su actitud de respeto humano se transmitirá de la misma manera a todo el equipo que dirige.

5.12 Influencia y Poder.

"En su estimulante monografía, French y Raven, identifican cinco bases distintas del poder y la influencia que una persona puede usar para influir en otra: poder legítimo, poder experto, poder carismático, poder premiador y poder coercitivo". (24)

1.- Poder Legítimo.

El poder legítimo o del cargo, se deriva o de la cultura o de la organización, pero sólo si ésta se acepta como legítima. Así ocurre, especialmente, en las organizaciones que tienen una jerarquía de autoridad; las personas situadas en los niveles más bajos de la jerarquía aceptan el poder y la influencia de las que se hallan en la parte superior de la organización.

2.- Poder Experto:

El poder experto, está basado en la autoridad de los conocimientos, es especialmente importante. Quien sabe más, puede dirigir a su gente y obtener su respeto y admiración.

3.- Poder Carismático:

El poder carismático, que se puede describir como poder de (identificación) o de referencia, se basa en el atractivo - de una persona o grupo determinados, para los otros.

4.- Poder Premiador:

Este tipo de poder se basa en la aptitud del líder para recompensar a un seguidor y en algunas situaciones puede estar estrechamente ligado al poder carismático.

5.- Poder Coercitivo:

Al contrario del premiador, es la facultad de castigar, ya sea despidiendo al hombre o aplicando la ley. Dicho poder no es absoluto, ya que la persona se puede marchar o elegir - otra profesión.

5.13 Algunos principios generales de relaciones de trabajo que ayudan al aumento y conservación de la "productividad":

- 1.- Respetar al ser humano y creer en sus posibilidades que son inmensas.
- 2.- Confiar en el grupo, tanto como en sí mismo o aún más.
- 3.- Evitar criticar a alguien en público, y tratar, por el -- contrario, de elogiar aspectos positivos de cada uno, delante del grupo.
- 4.- Tratar de dar el ejemplo, en lugar de criticar incesantemente.
- 5.- Evitar dar órdenes; buscar la cooperación de todos.
- 6.- Dar a cada uno su lugar, tomando en consideración sus gustos, sus intereses y sus aptitudes personales.
- 7.- Evitar tomar, aún de manera transitoria, la iniciativa de una responsabilidad que corresponde a otro, aunque se piense - que se obrará mejor. Evite pasar encima de los jefes subordinados a usted.

- 8.- Consultar a los miembros del grupo antes de tomar una resolución importante acerca de intereses comunes.
- 9.- Antes de actuar, explicar a los miembros del grupo lo que se hará y la razón por la que se actuará así.
- 10.- Evitar tomar parte en las discusiones cuando se preside una reunión; tratar de conservar la neutralidad, haciendo registrar imparcialmente las decisiones del grupo.

Cómo obtener la cooperación de los que dirigimos.

- a) Recompensa del esfuerzo (estoy satisfecho con su trabajo).
- b) Salario equitativo (proporcional a lo producido).
- c) Ascenso (quiere progresar y ser promovido).
- d) Comprensión (desea tolerancia, ser escuchado).
- e) Trato cortés (con buena educación).
- f) Sentimiento de la propia importancia (reconocer la importancia de su trabajo).
- g) Respeto de la posición de cada uno (respeto de jerarquía, -mando y responsabilidad. (25)

5.14 La Supervisión.

Es una parte de la función de dirección del personal y - literalmente significa: "visión desde un punto por arriba del normal". En consecuencia, es una actividad que debe ejercer un superior.

En otras palabras, la supervisión "es aquella actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona, al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre -- quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua". (26)

"El supervisor es todo jefe intermedio, que tiene un - grupo de subordinados a su cargo, pero también tiene superiores a quienes reportar, independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica". (27)

Por lo tanto, podemos afirmar que hay varios niveles de supervisión en la estructura administrativa. El supervisor de primera línea, supervisa directamente a los trabajadores. En

los demás niveles de supervisión, el supervisor puede tener a uno o más supervisores a su cargo.

Todo supervisor, por su doble carácter de jefe y subordinado a la vez, tiene deberes para con sus superiores y para con sus subalternos.

Es un hombre enlace entre la más alta dirección y el personal operativo o de ejecución.

5.14.1 Función principal del Supervisor.

La función principal del Supervisor, es la de mantener la atención de los subordinados enfocada hacia la "productividad".

Aspectos en la Supervisión.

Desde el punto de vista humano, hay dos aspectos en la supervisión:

a) Las prácticas que encausan las energías humanas, hacia la producción de bienes y servicios.

b) Conductas laborales consecuencia de la producción de bienes y servicios. (ver que es efectivo).

Objetivos de todo supervisor.

- 1.- Contribuir al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.
- 2.- Lograr, en el desempeño del trabajo, la máxima eficiencia del personal a sus órdenes, con satisfacción mutua. Esto es - crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo por alcanzar las metas de la institución.
- 3.- Mantener las mejores relaciones entre todo el personal, en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación, que facilite la labor del supervisor.
- 4.- Procurar la autonomía del trabajador.
- 5.- Distinguir a una clase de trabajadores de otros, dependiendo de sus características.

6.- Fomentar la participación de los subordinados en la T.D.

7.- Fomentar la cohesión del grupo.

5.14.2 Ubicación del Supervisor.

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el trabajo al que supervisa; el de la Dirección del que es representante inmediato; y el de supervisores del que es compañero.

De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes:

- a) Guía e instructor de sus empleados.
- b) Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- c) Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- d) Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- e) Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas estas por los delegados sindicales y por los propios interesados.
- f) La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 11 dice: "Los directores, administradores, gerentes y demás personas que -- ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores"; es decir, la ley adjudica a los supervisores un rol específico; por tanto, deben conocerla a fondo a fin de no violarla.

5.15 Tipos de Supervisores (Actitud y trato a sus subordinados).

1.- Supervisor Autocrático.

Se caracteriza por no considerar el punto de vista - del subordinado y ejercer la autoridad más bien basada en el poder que en la razón; se le considera estricto; su imagen es la del capataz de antaño; exige total obediencia de sus inferiores; siempre está detrás de sus subordinados; - cuando no está encima de ellos, vigilándolos, está rehaciendo las cosas que él considera se debieran hacer de otro modo; cree que no tiene tiempo para conocer a sus subordinados, pero en realidad no tiene interés en hacerlo.

2.- Supervisor Paternal.

Este se caracteriza por la atención que presta a proteger y guiar, a veces con exceso de sentimentalismo, a sus - subordinados; se interesa demasiado por ellos; les resuelve todos sus problemas, no dándoles oportunidad a que tomen decisiones y desarrollen su personalidad; interviene muchas - veces aún en las decisiones personales de los empleados.

3.- Supervisor Despreocupado.

Se caracteriza por una ausencia de liderazgo y por una política de despreocupación, cercana a la anarquía; nunca - sabe lo que están haciendo sus subordinados; aunque éstos - pueden llegar a tenerle afecto, ni sus empleados ni sus superiores lo respetan; los empleados a menudo se sienten descontentos porque tienen la impresión de que ellos realizan - el trabajo por el cual le pagan al supervisor.

4.- Supervisor Demócrata.

Se caracteriza porque fomenta la participación del grupo en las decisiones y aprovecha sus opiniones; no hace ostentación de su autoridad y alienta a su grupo a participar con él en la ejecución de una buena labor que considera esfuerzo colectivo; trata a sus empleados con justicia, paciencia y buen humor; empieza por tener confianza en su personal, dándole libertad para que usen su juicio e iniciativa.

5.- Supervisor Burócrata.

Limita la autoridad de sus subordinados mediante la ru--

tina; el mando por medio de reglas suple al mando por autoridad personal; se preocupa más por la conservación de su empleo evitando riesgos, que de realizar logros; nunca se compromete; tiene una tendencia a la evasión de la realidad y a eludir --enfrentarse con sus verdaderas responsabilidades; para él tiene una significación especial la jerarquía y su actuación se guda alrededor de ella; no toma decisiones; se orienta por la rutina "así se ha hecho siempre" dice.

6.- El Supervisor más eficiente.

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que - siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata es el más efectivo; sin embargo, esto depende de los subordinados.

Los resultados de diversas investigaciones demuestran en términos generales, que el supervisor que centra su atención - en el empleado es más efectivo que el que lo hace en el trabajo.

"Por otro lado, se dice que el mejor tipo de supervisor es aquel que llena las tres habilidades siguientes:

- a) Habilidades Administrativas. coordina el trabajo de su función, con las de los demás.
- b) Habilidades de Relaciones Humanas.- maneja relaciones humanas con sus subordinados, colaterales y superiores.
- c) Habilidades Técnicas. Tiene los conocimientos técnicos necesarios para laborar y guiar". (28)

5.16 Principios de Supervisión.

1.- Principio de la motivación.

Para que un trabajador se esfuerce en su labor, es necesario que encuentre motivos claros (racionales o emocionales) para hacerlo.

2.- Principio de la Información.

No es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador, si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo.

3.- Principio de la Libertad en el Trabajo y oportunidad de desarrollo.

El trabajador requiere de cierta libertad en el desempeño de su trabajo, para que lo sienta obra suya y ponga en él su máximo empeño. Todo trabajador busca oportunidad de desarrollo individual y ésta es una forma de lograrlo.

4.- Principio del Aprendizaje.

No puede esperarse el cumplimiento óptimo de una tarea, si al trabajador no se le ha enseñado a ejecutar su trabajo del modo en que se considera eficiente.

5.- Principio de la Gratitud.

Es difícil que un trabajador desarrolle su máxima capacidad si sabe que sus esfuerzos no serán tomados en cuenta y reconocidos.

6.- Principio de la Representación.

El trabajador se sentirá comprometido con su supervisor en la medida en que éste apoye sus intereses legítimos ante sus superiores.

7.- Principio del orden.

El resultado del esfuerzo de un grupo será inferior a la suma de los esfuerzos individuales, y por lo tanto ineficiente, si éstos no se encuentran coordinados para alcanzar un objetivo común.

5.16.1 Gufa del Supervisor.

Con base en los siete principios enunciados, se ha formulado la siguiente gufa gráfica de la labor del Supervisor.

GUIA DEL SUPERVISOR

UN BUEN SUPERVISOR DEBE PROPORCIONAR A SU PERSONAL

M	otivación	Impulsos para el trabajo.	PARA
I	nformación	Antecedentes para el trabajo.	LOGRAR
L	ibertad	Libertad en el trabajo y - oportunidad de desarrollo.	LA MAXIMA
A	prendizaje	Preparación para el trabajo.	EFICIENCIA
G	ratitud	Reconocimiento por el trabajo bien hecho.	CON SATIS- FACCION
R	epresentación	Apoyo ante los superiores para facilitar el trabajo.	MUTUA
O	rden	Coordinación en el trabajo.	

(29)

Fig. 7

5.16.2 Decálogo del Buen Supervisor.

- | | | |
|-------|--|---|
| I. | Comprende al Subalterno | No lo desprecia. |
| II. | Estimula al subalterno | No lo aterra. |
| III. | Logra que se realice el trabajo, haciendo progresar al subalterno. | No explotándolo. |
| IV. | Dice: "Qué sugieren para hacer este trabajo juntos". | En lugar de "no importa lo que ustedes piensen, háganlo como yo les digo". |
| V. | Instruye al subalterno, mostrándole cómo hacer el trabajo. | En lugar de infundirle temor mediante amenazas y coacción. |
| VI. | Dice: Nosotros | En lugar de decir YO |
| VII. | Asume responsabilidades. | En lugar de pasar el paquete. |
| VIII. | En caso de errores determina las causas. | No arroja la culpa a otros. |
| IX. | Reconoce y recompensa una buena labor. | No "se para el cuello" ante sus superiores, atribuyéndose los aciertos de sus subordinados. |
| X. | Coloca al hombre adecuado en el puesto adecuado. | No tiene preferidos. |

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA EN ESTE CAPITULO

- (1) GRACIA, Pedro, Apuntes de Psicología de Grupos de Trabajo, México, D.F., Junio 1984.
- (2) HERNANDEZ, Villarreal Javier. Apuntes de Desarrollo Organizacional, Noveno Semestre, Lic. en Administración, México, D.F., Febrero, 1985.
- (3) DUHALT Krauss, Miguel F. Técnicas de Comunicación Administrativa. (Manual para Jefes o Supervisores). Edit. U.N.A.M. México, D.F. 1983. pp. 34 a 40.
- (4) HERNANDEZ Villarreal, Javier, ibidem, marzo, 1985.
- (5) DUHALT Krauss, Miguel F., ibidem, p.21
- (6) DUHALT Krauss, Miguel F., obcit. p.22
- (7) DUHALT Krauss, Miguel F., obcit. p.23
- (8) DUHALT Krauss, Miguel F., obcit, p.24
- (9) DUHALT Krauss, Miguel F., obcit, p.24
- (10) DUHALT Krauss, Miguel F., obcit, p.25
- (11) DUHALT Krauss, Miguel F., obcit, p.25
- (12) DUHALT Krauss, Miguel F., obcit, p.26
- (13) DUHALT Krauss, Miguel F., obcit, p.27
- (14) GRACIA, Pedro, ibidem. Junio 1984.
- (15) DUHALT Krauss, Miguel F., obcit. p.29 y 30
- (16) Curso de Gerencia de Personal. Edit. Desarrollo Profesional. Cía. de Luz y Fuerza del Centro, S.A. México, D.F. CH,09 04/24.
- (17) GRACIA, Pedro, obcit, Febrero 20 de 1984.
- (18) GRACIA, Pedro, obcit, Febrero 24 de 1984.
- (19) WEIL, Pierre, Relaciones Humanas en el trabajo y en la familia, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina, --

- 1973, pp. 14 y 17.
- (20) GRACIA, Pedro, *obcit*, Abril 2 de 1984.
- (21) GRACIA, Pedro, *obcit*, Abril 2 y Abril 9 de 1984.
- (22) WEIL, Pierre, *ibidem*, pp 55 a 58.
- (23) Curso de Organización y Liderazgo, Editorial Desarrollo Profesional, Cfa. de Luz y Fuerza del Centro, S.A., México, D.F., 1980 CH- 09 01/24 a 03/24.
- (24) Curso de Teoría de Liderazgo Situacional, Editorial Desarrollo Profesional, Cía. de Luz y Fuerza del Centro, S.A. México, D.F. 1982 08, 09/24.
- (25) IDEM 20/24
- (26) DUHALT, Krauss, Miguel F. *obcit*. p.11
- (27) GRACIA, Pedro, *obcit*, mayo 7 de 1984.
- (28) DUHALT Krauss, Miguel F., *obcit*, pp.13 a 16.
- (29) DUHALT Krauss, Miguel F., *obcit*, p.18
- (30) DUHALT Krauss, Miguel F., *obcit*, p.19

C A P I T U L O 6

M O T I V A C I O N

- 6.1 MOTIVACION Y MOTIVADORES.
- 6.2 TEORIAS DE MOTIVACION. LA ZANAHORIA Y LA VARA.
- 6.3 TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.
- 6.4 LA TEORIA DUAL DE HERZBERG.
- 6.5 TEORIA DE LA EXPECTATIVA.
- 6.6 TEORIA DE LAS NECESIDADES MOTIVADORAS DE MC.CLELLAND.
- 6.7 IDENTIFICACION DE PATTON DE LOS MOTIVADORES ADMINISTRATIVOS.
- 6.8 ESCUELA HUMANO RELACIONISTA DE ELTON MAYO.
- 6.9 EL NEO-HUMANO RELACIONISMO. DOUGLAS MC.GREGOR
TEORIA "X" y "Y".
- 6.10 TEORIA "Z"
- 6.11 TECNICAS ESPECIALES DE MOTIVACION.
- 6.12 ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

CAPITULO 6

M O T I V A C I O N

Dado que la administración implica la creación y mantenimiento de un ambiente propicio para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos hacia el logro de un objetivo común, es obvio que un administrador no puede hacer este trabajo sin saber qué es lo que motiva al ser humano. La necesidad de incluir factores motivadores dentro de las funciones organizacionales, la integración de éstas y el proceso total de dirigir y guiar a las personas para obtener de éstas el mejor resultado, debe basarse en el conocimiento de la motivación.

"El elemento básico de todo tipo de comportamiento humano es la conducta, ya sea física o mental. Podemos contemplar el comportamiento como una serie de conductas. De este modo surge el interrogante de qué conducta emprenderán los seres humanos en cualquier situación dada, y por qué. Sabemos que las actividades están orientadas hacia las metas; es decir, las personas hacen aquellas cosas que las conducen a lograr algo. Pero las metas individuales pueden ser de naturaleza evasiva. Algunas veces las personas saben por qué hacen las cosas; a menudo, sin embargo, los impulsos emocionales de los individuos yacen reprimidos. en el subconsciente". (1)

La tarea primordial de los administradores es hacer que las personas contribuyan al logro de la función (misión) y metas de la organización o unidad de ella. Normar las conductas en direcciones deseadas requiere un conocimiento y capacidad administrativos profundos de aquello que induce a las personas a hacer las cosas, y qué las motiva.

Las personas participan en una empresa organizada para lo-

grar alguna meta que no podría alcanzar aisladamente. Pero - ésto no quiere decir que las personas trabajarán y contribuirán, hasta donde les sea posible, para asegurarse de que estas metas se alcancen. Esto significa que "todos aquellos que son responsables de la administración de cualquier organización, deben incluir dentro del sistema total factores que inducirán al personal a contribuir en la forma más efectiva y - eficiente posible. El administrador hace esto, incorporando - dentro de cada aspecto posible del clima organizacional aquellas cosas que harán que las personas actúen en la forma deseada". (2)

6.1 Motivación y motivadores.

Los motivos humanos se basan en necesidades, ya sea que - éstas se perciban en forma consciente o subconsciente. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos psicológicos relativos al agua, aire, alimentación, sexo, sueño y habitación. Otras pueden considerarse como secundarias, como la dignidad, la categoría, la asociación con los demás, el -- afecto, la destreza y el autoconocimiento. Como puede verse - fácilmente, estas necesidades varían en intensidad y a lo largo del tiempo según los individuos.

"Un motivo es un estado interno que da energía, activa o mueve (de ahí motivación), y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas. En otras palabras, motivación es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares. Por ello, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que hacen aquellas cosas que esperan satisfacerán sus impulsos y deseos, y que inducen a los subordinados a actuar en una forma deseada." (3)

Podemos, entonces, considerar que "la motivación incluye una reacción en cadena, que empieza por sentir necesidades, lo cual da lugar a la búsqueda de deseos o metas, lo que a su vez origina tensiones, (es decir, deseos no satisfechos), y - entonces se produce una acción encaminada al logro de las metas,

y finalmente se satisfacen las necesidades". (4)

Sin embargo, en realidad, esta cadena es más compleja - de lo que parece. En primer lugar, el concepto de necesidades no es de naturaleza simple. Salvo las psicológicas, tales como el hambre, las necesidades no son independientes del -- ambiente de una persona. Podemos ver fácilmente también que - muchas necesidades psicológicas son estimuladas por factores ambientales: el olor de un alimento puede hacer que sintamos hambre, una lectura alta del termómetro puede hacer que de - repente sintamos calor, o contemplar una bebida helada puede hacer que surja en nosotros una terrible sed.

El medio ambiente tiene una influencia fundamental sobre nuestra percepción de las necesidades secundarias. El ascenso de un colega puede acentuar nuestro deseo de obtener una categoría más alta. Un problema desafiante puede acrecentar nuestro deseo de lograr algo a través de su resolución.

En segundo lugar, la cadena necesitar-querer-satisfacer - no siempre opera tan fácilmente como la hemos descrito. Las - necesidades son causa de conducta. Pero éstas también pueden resultar de la conducta. El satisfacer una necesidad puede conducir al deseo de satisfacer otras necesidades. Tan sólo se - necesita una reflexión momentánea para darse cuenta de que, en cualquier momento determinado, los motivos de un individuo pueden ser totalmente complejos, y a menudo conflictivos.

6.1.1 Motivadores. Los motivadores son "aquellas cosas que inducen al individuo a actuar. Pueden incluir una mayor retribución, un título de mucho prestigio, su nombre en la puerta de la oficina, la admiración de los colegas, y una multitud de -- otros factores que dan al ser humano una razón de ser o hacer algo. Mientras que las motivaciones reflejan necesidades, son las recompensas recibidas, o los incentivos, los que agudizan el deseo de satisfacerlas. Son también el medio a través del - cual las necesidades conflictivas pueden reconciliarse, o una de ellas puede acentuarse de tal modo que se le dé prioridad en términos de otra". (5)

Un administrador puede hacer mucho en cuanto a la agudización de motivos, estableciendo un ambiente que conduzca a ciertos impulsos. Por ejemplo, el individuo que trabaja en una empresa que ha obtenido una reputación de excelencia y alta calidad, tiende a estar motivado a contribuir a ésta. En forma similar, el ambiente en un negocio en el cual la labor administrativa es inteligente y efectiva, tiende a crear un deseo de administración de alta calidad.

- La motivación y la satisfacción son diferentes. La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere a la alegría experimentada cuando se satisface una necesidad. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un producto, mientras que la satisfacción incluye el hecho de haber experimentado ya el producto.

Desde un punto de vista administrativo, esto significa -- que una persona podría tener una alta satisfacción de trabajo, pero un bajo nivel de motivación por él, aunque también podría suceder lo contrario. Lógicamente existe la probabilidad de -- que las personas altamente motivadas, pero que tienen una baja satisfacción de trabajo busquen otra posición. En forma similar, aquellas personas que encuentran que su posición es recompensadora, pero a quienes se está pagando mucho menos de lo que desean o de lo que creen merecer, es probable que busquen otro trabajo.

A continuación veremos algunas de las teorías más importantes sobre la motivación y las aportaciones principales que hacen a este campo.

6.2 Teorías de motivación. La zanahoria y la vara.

Al examinar las distintas teorías motivacionales, rara vez se oye hablar de la zanahoria y la vara. Se trata, por supuesto, del uso de las recompensas y las sanciones para obtener -- un comportamiento deseado y proviene de la antigua historia -- de que la mejor forma de hacer que un burro se mueva, es ponerle una zanahoria enfrente o pegarle con una vara desde --

atrás.

A pesar de todas las investigaciones y teorías motivacionales que han surgido en años recientes, no debería olvidarse que la recompensa y el castigo son todavía fuertes motivadores, y que durante siglos fueron considerados como las únicas fuerzas que pueden motivar a la gente.

Al mismo tiempo, en todas las teorías motivacionales se reconocen los logros que se obtienen mediante algún tipo de zanahoria. A menudo, ella está representada por el dinero que se paga, o por las bonificaciones, aún y cuando algunos investigadores han adoptado la posición de decir que el dinero ya no es un fuerte motivador. Con seguridad no es la única fuerza, pero ha sido y seguirá siendo importante. El problema con el criterio de la zanahoria es que con demasiada frecuencia todos la obtienen, con independencia de su labor, mediante prácticas tales como aumentos y ascensos basados en la antigüedad, aumentos automáticos por "méritos" y bonificaciones ejecutivas no basadas en el desempeño individual.

La vara bajo la forma de temor-de perder el trabajo, merma de ingresos, reducción de las bonificaciones, descenso de categoría o alguna otra sanción ha sido y continúa siendo un fuerte motivador. Sin embargo, se ha reconocido que no es el mejor tipo. A menudo da lugar a una conducta defensiva o revanchista, tal como una organización sindical, una calidad de trabajo deficiente, una indiferencia ejecutiva y aún la deshonestidad.

6.3 Teoría de la jerarquía de las necesidades.

"Una de las teorías sobre motivación más ampliamente referida es la de la jerarquía de las necesidades, creada por el psicólogo Abraham Maslow. El concibió las necesidades humanas en forma de una jerarquía en orden ascendente, de las menos a las más importantes, y concluyó que cuando un conjunto de ellas se ha satisfecho, este tipo de necesidad dejaba de ser un motivador. Aunque los aspectos jerárquicos de la teoría de Maslow -

están sujetos a ciertas dudas y a menudo no son aceptadas, - su identificación de las necesidades básicas ha sido bastante popular". (6)

Las necesidades básicas humanas, identificadas por Maslow en orden ascendente de importancia son las siguientes:

1. Psicológicas. Estas son las básicas para mantener por sí - la vida humana, alimentación, agua, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual. Maslow asumió la posición de que -- mientras éstas no estuviesen satisfechas, en la medida necesaria para mantener la vida, otras necesidades no motivarían a - la gente.
2. De seguridad. Estas son las necesidades de encontrarse libre de peligro físico y del temor a perder un trabajo, propiedad, alimentos, vestidos o habitación.
3. De afiliación o aceptación. Puesto que los individuos son seres sociales, necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.
4. De estimación. Según Maslow, una vez que la gente empieza a satisfacer su necesidad de pertenecer al grupo social, tiende a querer lograr una autoestimación y un aprecio proveniente de los demás. Esto produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y confianza en sí mismo.
5. De auto-realización. Maslow considera a ésta como la de mayor importancia dentro de la jerarquía. Consiste en el deseo - de llegar a ser lo que cada quien considera que puede ser, es decir, maximizar el potencial de uno y el lograrlo.

En investigaciones hechas acerca de esta teoría, se encontraron con que hay muy poca evidencia para dar apoyo a la teoría de Maslow en el sentido de que las necesidades humanas se conforman en una jerarquía. Sin embargo, encontraron que existían dos niveles de necesidades -las biológicas y otras- y que las "otras" surgirían solamente una vez que las biológicas estuviesen razonablemente satisfechas. Descubrieron estas investigaciones, además, que al nivel más alto, la fuerza de las - necesidades variaba de acuerdo con los individuos: en algunos las sociales eran predominantes y otros las de autorealización

eran las más fuertes.

Las investigaciones sobre la realidad de la jerarquía de las necesidades de Maslow no da lugar a preguntas acerca de la exactitud de los aspectos jerárquicos de éstas. Sin embargo, la identificación de sus diversos tipos parece ser útil. Es indudable y verdadero que si las necesidades básicas -psicológicas y de seguridad- no están completamente satisfechas, ello puede tener un efecto importante sobre la motivación. Pero aún éstas son bastantes elásticas ¿cuánto es suficiente? Tomemos el vestido y la habitación, por ejemplo. Una persona podría estar bastante satisfecha con un nivel que para otro sería inadecuado.

En la práctica, esto significa que los administradores -- perceptivos deben asumir el enfoque situacional o contingente para la aplicación de la teoría de Maslow. Qué necesidades deberán atenderse es algo que dependerá de la personalidad, pretensiones, deseos e impulsos de los individuos. En cualquier caso, los administradores no deben olvidar que la mayoría de las personas, especialmente en una empresa desarrollada, tienen necesidades que se diseminan a lo largo de todo el aspecto de la jerarquía de Maslow.

6.4 La teoría dual de Herzberg.

Las investigaciones realizadas por este autor se proponen encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores. "En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como administración y política de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal. Herzberg y asociados encontraron que éstos eran sólo satisfactores y no motivadores. En otras palabras, si existen en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no se produce el descontento; su carencia, sin embargo, produciría falta de satisfacción.

En el segundo grupo Herzberg enumeró ciertos satisfactores-y por lo tanto motivadores- los cuales estaban, todos, re

lacionados con el contenido del trabajo. Estos incluían los factores del logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y ascenso en el trabajo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (pero no insatisfacción)." (7)

El primer grupo de factores fue denominado por Herzberg factores de mantenimiento o higiene. Su presencia no motivará a la gente que se encuentra en la organización; sin embargo - deben estar presentes, o surgirá el descontento. El segundo - grupo, o factores del contenido del trabajo, son motivadores reales porque tienen el potencial de poder producir un sentimiento de satisfacción. Si esta teoría de motivación es firme, - ello quiere decir que los administradores deben dar una atención considerable al aumento del contenido del trabajo.

6.5 Teoría de la Expectativa.

Otra teoría que explica la motivación y que muchos creen tiene un gran potencial para la comprensión y la práctica, se ha denominado como teoría de la expectativa. "El elemento -- esencial de ésta es que el ser humano estará motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de alguna meta, en la medida que espere que ciertas acciones por parte de ella contribuirán a dicho logro. En cierto modo esto es una expresión moderna de lo que Martín Lutero observó hace algunos siglos cuando dijo que "todo lo que se hace en el mundo se hace con la esperanza de que puede ser hecho". (8)

6.5.1 Teoría de la valencia-expectativa de Vroom. Atacando la teoría Dual de Herzberg y su investigación en el sentido de - que dependía demasiado del contenido y del contexto de las funciones laborales, Vroom presentó una teoría relativa a la ex--pectativa para el entendimiento de la motivación. El indicó -- que "la motivación de una persona hacia una acción, en cual--quier momento, sería determinada por sus valores anticipados de los resultados (tanto negativos como positivos) de la ac--ción, multiplicados por la fuerza de la expectativa de esa --

persona en el sentido de que el resultado producirá la meta deseada. En otras palabras, argumentó que la motivación era un producto del valor anticipado de una persona en términos de una acción y de la probabilidad percibida de que las metas serán alcanzadas". (9)

Uno de los atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de las distintas necesidades y motivaciones individuales. De esta forma evita algunos de los rasgos simplistas de las teorías de Maslow y Herzberg. En efecto, parece más realista. Se ajusta al concepto de armonía que dice que los individuos tienen metas personales distintas a los de la organización, pero que éstas pueden ser armonizadas.

La teoría de Vroom también tiene sus desventajas. Su suposición de que los sentidos de valor varían entre los individuos en diferentes momentos y lugares, parece ajustarse en forma más exacta a la vida real. También está de acuerdo con la idea de que la tarea de un administrador es establecer un ambiente propicio para el trabajo, considerando necesariamente, las diferencias de las distintas situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de investigar y aplicar en la práctica en comparación con los criterios de Maslow y Herzberg.

6.5.2 El modelo de Porter y Lawler. Basándose en gran parte en la teoría de la expectativa, estos autores han derivado un modelo de motivación sustancialmente más completo. "En este modelo el esfuerzo (la fuerza de motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa, más la energía percibida que una persona cree es necesaria y la probabilidad de recibir realmente la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de recompensa están también, a la vez, influidos por el nivel verídico de realización. Si la persona sabe que puede hacer un trabajo o lo ha hecho, aprecia mejor el esfuerzo requerido y conoce mejor la probabilidad de las recompensas.

El desempeño real de un trabajo está principalmente deter

minada por el esfuerzo realizado, Pero ello se haya profundamente influido por la capacidad de un individuo para llevarlo a cabo y por su expectativa de cual es la tarea que se requiere. El desempeño a la vez, se considera como algo que conduce a recompensas intrínsecas (tales como un sentido de realización o autoactualización) y extrínsecas (condiciones de trabajo, sueldo, prestaciones, categoría)." (10)

El modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías de la motivación, es casi con certeza uno de los mejores. Para el administrador práctico significa que la motivación no es asunto sencillo de causa-efecto. Significa que deberían evaluar cuidadosamente sus estructuras de recompensas y que mediante una cuidadosa planeación y una clara definición de los deberes y responsabilidades a través de una buena estructura de la organización, el sistema de esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción, -- debería integrarse a todo el sistema administrativo.

6.6 Teoría de las necesidades motivadoras de McClelland.

David C. McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas - motivadores. El las ha clasificado como: de poder, de afiliación y de realización. "Estos tres impulsos son de valor especial para la ciencia de la Administración y deben reconocerse para hacer que una empresa organizada funcione bien. Dado que cualquier empresa y cada departamento de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran importancia.

- Necesidad de poder. McClelland ha descubierto que las personas que poseen una alta necesidad de poder, tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir, mediante argumentos; son boquiflojos, tercios y exigentes, y dis

frutan el enseñar y el hablar en público.

- Necesidad de afiliación. Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación, suelen gustar de ser apreciados y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos, tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, a estar listos a consolar y ayudar a -- quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa -- con los demás.

- Necesidad de realización. Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual por el fracaso. Quiere ser desafiada, establecerse metas moderadamente difíciles (pero no imposibles), dar un enfoque realista al riesgo, prefieren asumir responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo, les gusta una retroalimentación rápida y específica en términos de cuan bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, - les gusta trabajar durante largas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso si éste ocurre, y tienden a gustar - de dirigir sus propios espectáculos." (11)

6.7 Identificación de Patton de los motivadores administrativos.

Aunque hay pocas dudas de que los motivadores se apliquen a todo tipo de personas, a todos los niveles, las investigaciones más recientes han aclarado que el problema se complica por el hecho de que lo que motiva varía según las personas y las situaciones. Uno de los mejores expertos en el -- área de motivación ejecutiva y compensación, Arch Patton, ha identificado aquellos motivadores que consideró eran de importancia especial en el caso de los ejecutivos. Estos son los -- siguientes:

1. "El desafío que brinda el trabajo. Si éste ha de maximizar se, la persona debe conocer el propósito y el alcance de sus responsabilidades de trabajo, cual es su autoridad, y qué es

lo que se espera de ella, y debe tener fe en el valor de lo que hace.

2. Categoría. La industria ha llegado a considerar la categoría como un motivador en años recientes; éste incluye títulos, promociones y símbolos, tales como tamaño de la oficina y nombramiento, una secretaria ejecutiva, un auto de la compañía y la afiliación a un club.

3. La urgencia por lograr liderazgo. Aunque algunas veces es difícil de distinguir del deseo de poder, es realmente el deseo de ser líder entre los compañeros.

4. El acicate de la competencia. Este importante factor motivador está presente en muchos aspectos de la vida.

5. Temor. Este adopta muchas formas, incluyendo el temor al error, a la pérdida de un trabajo, o la reducción de una bonificación.

6. Dinero. Aunque se le coloca en el último lugar, el dinero no es en forma alguna el motivador menos efectivo; en la mayoría de los casos es más que solamente dinero, y suele ser un reflejo de otros motivadores" (12)

Como puede verse, estos motivadores básicos, aunque sencillos y prácticos, no difieren en forma sustancial de la mayoría de los que podrían derivarse del análisis anterior sobre las teorías e investigaciones de la motivación.

6.8 Escuela Humano Relacionista de Elton Mayo.

Dentro de las teorías y escuelas de la motivación, resaltan los estudios y experimentos efectuados por este autor en la Wester Electric, en Hawthorne, de donde parte la teoría de las relaciones humanas. Según Mayo "a través de la integración de los individuos dentro de su grupo, en su empresa o fábrica debería mejorarse el clima de trabajo, evitarse los conflictos abiertos y con esto, aumentar la eficiencia en la producción - sin inversiones adicionales. Entre las técnicas concretas - de esta escuela, se encuentran junto al mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo, la suavi-

zación del antagonismo en 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 para tratar de ganar a cada uno de los miembros de la organización para la política de la empresa.

Otra de las técnicas es la individualización y el aislamiento de posibilidades de conflicto, a través del método de revistas y la optimización de la motivación material e ideal, incluyendo prestaciones sociales". (13)

El experimento de Elton Mayo partía de la hipótesis de que las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante el incremento en la producción; sin embargo, para su sorpresa, pronto tuvo que reconocer que había otros factores que no había considerado y que afectaban esta situación. Durante el tiempo que se habían desarrollado los experimentos, la producción se había incrementado, independientemente de los diferentes estímulos que se habían utilizado.

Como resultado de su experimento, Mayo planteó un nuevo elemento como vital para el desarrollo adecuado y eficiente del trabajo industrial: la comunicación. "Consideró que los resultados obtenidos y el descontento manifestado no eran fruto de factores económicos ni físicos, sino un producto de la situación social del grupo y una deficiente comunicación; sin embargo, podríamos afirmar que Mayo descubre casualmente una serie de principios básicos dentro del estudio de las relaciones sociales en las organizaciones y la empresa industrial; en primer lugar, los experimentos de Hawthorne definen la importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre. Lo que se consideraba una actividad individualista, se descubre como una actividad de grupo, la reacción y actitudes del hombre en la empresa industrial corresponden en sí a intereses de grupos y a un esquema social de la organización." (14)

Por otra parte se comienza a manejar el concepto de gru--

pos dentro de las actividades y rebasando los enunciados liberales, se desprende que la actitud del hombre, en cualquiera de las organizaciones, corresponde a objetivos, necesidades y actitudes grupales.

El grupo es medio de comunicación, y el instrumento de contacto del hombre con la organización y el sistema social; y así, como el trabajo es actividad social fundamental del hombre, el grupo dentro de la organización es el elemento concreto de expresión de esa actividad.

Otro punto que resulta de los trabajos de Mayo, y que está íntimamente relacionado con los anteriores, es la importancia del factor social dentro del proceso productivo, pero no llega a plantear las causas de los conflictos ni las contradicciones de intereses dentro de la empresa, sino que se limita a considerar este factor social como un proceso de comunicación que puede disminuir los "mal entendidos" y como un movimiento de integración y actividad de grupos aislados de la estructura formal.

Hay otro elemento que para Mayo revestía importancia básica y que era el problema de la comunicación. Propone el considerar los sistemas de comunicación como elemento primordial para evitar conflictos en las organizaciones industriales; para él son así los conflictos no un producto de intereses y objetivos sociales diferentes y antagónicos, sino resultado de comunicación escasa o inexistente. Plantea el problema de la comunicación como un simple esquema de información de la dirección de la empresa hacia los trabajadores y en ningún momento considera la posibilidad de la actuación organizada de los trabajadores para imponer sus reivindicaciones ante la dirección. Propone la necesidad que tiene la dirección de obtener una correcta información sobre sus subordinados en todos los aspectos, como es el hecho de que los supervisores inmediatos conozcan fechas, nombres, y datos de la familia de cada uno de los supervisados. También propone la implantación en las empresas de medios adecuados de información como son -

los tableros de avisos, los periódicos murales, las circulares, etc. Precisamente en este sistema de comunicación se -- encuentran las bases del humano-relacionismo y su concepción paternalista en el sentido de considerar esta aparente comunicación, como la base para el establecimiento de una armonía, coincidencia de intereses y objetivos y una relación "verdaderamente humana" en la empresa industrial". (15)

Uno de los puntos verdaderamente importantes que descubre Mayo y que, sin embargo, no le otorga la verdadera importancia, son los elementos psicológicos y fisiológicos que -- afectan al trabajo. Esta que fue su hipótesis inicial pierde interés a lo largo de los estudios a causa de las consideraciones acerca de los factores sociales y la comunicación, -- sin embargo, estos factores psicofísicos, como instrumento -- consciente de los trabajadores, para el mejoramiento del ambiente y condiciones de trabajo, representan una muy importante aportación de los estudios de Hawthorne.

A pesar de todas estas aportaciones de Elton Mayo y sus colaboradores, sus planteamientos son un simple esbozo de -- opiniones subjetivas respecto a las diferentes situaciones -- que afectan el proceso productivo.

Otro problema que Mayo malinterpreta, es el fenómeno de la comunicación y principalmente las proposiciones, resultados de sus estudios, pues no considera a la comunicación como un factor más a tener en cuenta para el mejoramiento de la eficiencia en el trabajo y la creación de un clima más -- adecuado, sino que ve en él, al principal elemento que tiene la dirección a su disposición para elevar el nivel de la productividad de los trabajadores y evitar el descontento y los conflictos, producto de los diferentes intereses y objetivos entre la dirección y los trabajadores, que se producen en la empresa industrial.

Por otra parte, "Mayo descarta la importancia de los factores económicos en los conflictos, en el incremento o disminución de la producción y en los problemas empresariales en -- general. Como una deducción, concluye de sus experimentos, -- que si a los trabajadores se les suprimían aumentos de salarios y otras prestaciones y seguía aumentando su nivel de eficien

cia, la motivación económica tenía una importancia secundaria, y lo fundamental eran los factores sociales que él definía como la necesidad de atención y prestigio social. Esta apreciación es hasta cierto punto errónea, ya que las relaciones sociales, lo que él llamaba factores sociales, son en realidad un producto de las diferentes actitudes, necesidades e intereses de los hombres que convergen en una empresa industrial, a fin de satisfacer una necesidad social fundamental que es la participación en el proceso productivo y la satisfacción de sus necesidades económicas". (16)

Así pues, consideramos que son tres las aportaciones que sintetizan los esfuerzos de Elton Mayo y su grupo:

- a) La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
- b) La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes, para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su 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.

Como principales limitaciones encontramos la falta de visión para situar la organización dentro de su contexto y el no reconocer la contradicción entre los intereses de la dirección y los trabajadores. Posteriormente surgió otra corriente que maneja la misma concepción básica de Elton Mayo, y a la cual pertenece Douglas McGregor y que algunos autores llaman neo-humano-relacionismo, y que se tratará brevemente en el siguiente apartado.

6.9 El Neo-humano-relacionismo. Douglas McGregor: Teoría X y Y.

La escuela neo-humano-relacionista considera aspectos -- fundamentales de la corriente representada por Elton Mayo y -- sus teorías de las relaciones humanas dentro de la organiza--

ción productiva, vista anteriormente. Esta escuela lo que en realidad aporta es una actualización de las teorías de las relaciones humanas.

"Esta escuela tiene como objeto principal de análisis - las relaciones dentro de la organización y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta. Asimismo, esta corriente tiene como objeto fundamental de análisis la organización productiva. El punto de vista de los neohumano-relacionistas es el reconocimiento de que la autoridad como tal no es ya un elemento apropiado para el control dentro de las empresas e industrias. El grado de conciencia adquirido por los trabajadores y empleados en la mayoría de los casos organizados en - sindicatos y asociaciones, ha deteriorado grandemente el concepto de autoridad, ya que ésta no reconoce simplemente como un formulismo organizativo y de jerarquía, ni tampoco se aceptan ideas metafísicas acerca de la autoridad. Habiendo sido - resueltos parcialmente los problemas de las motivaciones físicas, materiales y ambientales, los administradores se han - planteado el problema de mejorar las relaciones humanas dentro de la organización y han enfocado su estudio al problema de la autoridad, la dependencia y la aceptación de las reglas dentro de ésta. Esta corriente surge como respuesta a la dialéctica de la relación de producción. El alto desarrollo de las fuerzas productivas, el alto nivel de conciencia de los trabajadores, hace necesario al administrador crear nuevos instrumentos y técnicas para el control de las organizaciones modernas cada día más complejas y de mayor tamaño como resultado de - las tendencias monopolíticas. Así, al perder la autoridad su fuerza como elemento coercitivo se hizo preciso crear toda -- una nueva corriente que desarrollara elementos más sutiles para ejercer el control." (17)

Las teorías de esta escuela se reducen a encontrar como - presentar el control con una apariencia de participación; en otras palabras, el dar al hombre productivo la sensación de - que participa realmente dentro de las decisiones acerca de su trabajo. De aquí que surgen los términos; administración por

objetivos, administración participativa, y otros muchos que se engloban dentro de esta corriente. En términos generales todas estas teorías y corrientes proponen que, "dentro de las empresas y las industrias, tanto trabajadores como empleados puedan fijar sus objetivos secundarios y superficiales acerca de la labor que realizan a fin de dar la sensación de participación en las decisiones y en la vida de la organización; sin embargo, esta participación en la decisión de objetivos y metas inmediatas se reducen simplemente a las medidas secundarias y superficiales que no impliquen un cambio en el ritmo de producción fijado por la gerencia y estratos superiores. La participación se reduce así a un limitado campo en el cual el empleado o trabajador pueden decidir sobre cuestiones simplemente secundarias, en ningún caso se proporciona a éstos la posibilidad de tomar alguna decisión trascendental que -- afecte la eficiencia, la productividad, el ritmo de trabajo, la repartición de los excedentes, modificaciones al producto o cualquiera otras decisiones que son dejadas para el nivel gerencial administrativo. A este proceso de participación dentro de la organización lo llaman los administradores integración; es decir suavizar la actitud conflictiva de los trabajadores y empleados, a fin de lograr una mayor estabilidad y, por tanto, una mayor eficiencia en la producción." (18)

Esta corriente se desarrolló bajo la influencia de las corrientes conductistas dentro de la psicología social y la psicología industrial. Entre los autores principales de esta corriente tenemos a Leavitt, Parkinson, Peter y, principalmente, sobre todo como administrador a Douglas McGregor, los principios básicos de esta corriente son los siguientes:

1. "Consideran que el trabajo es la actividad fundamental del hombre y que de ella dependen su satisfacción o insatisfacción. Rechazan el concepto de que el trabajo es un elemento negativo dentro de la vida del hombre y aceptan que el trabajo productivo es la principal actividad social del hombre organizado.
2. El trabajo necesita del capital, como el capital del trabajo. Este binomio fundamental necesario para entender las rela-

ciones modernas de producción es por fin aceptado dentro del campo de la administración y se acepta además en sus términos dialécticos, es decir, aún cuando capital y trabajo son antagónicos, conservan una unidad, la unidad de los contrarios. Hay que tomar en cuenta que la característica más importante entre este binomio, es que el capital tiene el poder y aún - cuando depende del trabajo, tiene la capacidad de tomar las decisiones.

3. El trabajador moderno ya no encuentra satisfacción, solamente en un aumento de su nivel de vida, estímulos materiales, prestaciones, mejor ambiente, seguridad, etc., sino que busca su satisfacción básica, es decir, su participación en la vida social y un reconocimiento dentro de su mismo trabajo productivo. Esta es en realidad una forma de describir la lucha del hombre por romper la enajenación del trabajo moderno.

4. Hay que desarrollar, entonces, los mecanismos para que el trabajador sienta que participa, que decide, que coadministra, ya que precisamente este sentimiento de realizar un trabajo desajenado se traduce en una mayor satisfacción y ésta - en una mayor estabilidad y una actitud menos conflictiva.

5. La mejor forma, entonces, de control de la actividad humana, en la organización es corresponsabilizar a todos los miembros de todos los niveles, a través de una supuesta fijación de objetivos inmediatos, es decir, hacer sentir al trabajador y al empleado que los objetivos de la organización son sus propios objetivos, los que él mismo ha fijado, decisiones en las que él participa y de esta manera hacer sentir una responsabilidad sobre su organización". (19)

Como uno de los principales representantes de la escuela neohumano-relacionista se encuentra Douglas McGregor. En su obra, "el aspecto humano de las empresas", señala que una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir los objetivos de la empresa, por lo que depende, entonces, de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo. Hace un gran énfasis -

en la necesidad de que la administración tenga un acercamiento cada vez mayor a las ciencias sociales.

Como un antecedente a sus proposiciones teóricas, McGregor parte de una crítica a los conceptos formales de la teoría clásica de organización. Nos dice que hay tres razones muy importantes para considerar que estos principios clásicos no son actualmente adaptables:

1. "Los principios convencionales se derivaron primordialmente del estudio de modelos como la organización militar y la Iglesia que difieren de manera básica de las empresas industriales modernas.
2. La teoría clásica de la organización desconoce la importancia del medio político, social y económico, ya que el modelo se analizó aisladamente del medio, mientras que la empresa moderna está relacionada e influida por su medio ambiente social político y económico.
3. Los principios de la organización básica se basan en una serie de suposiciones sobre la conducta humana que en el mejor de los casos son ciertos parcialmente, principios que se derivan de prejuicios muy arraigados sobre la actitud del hombre frente al trabajo, el esfuerzo y la responsabilidad." (20)

De estos puntos críticos a la teoría clásica de la organización parte McGregor para describir el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control que él llama teoría -- "X". El punto de vista tradicional parte de los siguientes -- juicios de valor o principios, como son:

1. "El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas, tiene que ser obligada a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y de

sea más que nada seguridad." (21)

De estos puntos de vista tradicionales es que parten algunas de las corrientes de la administración científica y de la escuela de las relaciones humanas. Si el hombre quiere seguridad, hay que estimularlo materialmente; si quiere sentirse estable, hay que estimularlo socialmente; si es flojo y --rehuye el trabajo, hay que controlarlo, hay que dirigirlo, y de ahí parte el concepto autoritario y la jerarquización, dentro de las organizaciones; sin embargo, señala McGregor que -- los avances de las ciencias han venido a contradecir estos -- conceptos tan arraigados y difundidos entre los administradores.

Partiendo del análisis de los puntos de vista tradicionales, propone él los principios básicos para una teoría "Y", -- que contemple la integración de los intereses individuales -- con los objetivos de la organización. Los elementos básicos -- que propone son los siguientes:

1. "El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo -- es tan natural como en el juego y el descanso. Al ser humano -- no le disgusta esencialmente trabajar; ciertas circunstancias que puedan controlarse hacen que el trabajo constituya una -- fuente de satisfacción o una forma de castigo.
2. El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se -- compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro; las más importantes de estas compensaciones, por ejemplo, las satisfacciones de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
4. El ser humano ordinario, se habitua en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabili-

dades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características de la naturaleza humana.

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

6. En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo parcialmente". (22)

Estos principios teóricos que nos presenta McGregor suponen consecuencias variables dentro de la estrategia administrativa, pero todas ellas se deducen de una serie de elementos ya estudiados y analizados por las ciencias sociales.

La técnica que propone McGregor, a diferencia de la que deriva de la teoría X, en tanto que a la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad, es el de la integración; es decir, la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. La aceptación de la teoría Y, no supone aplicación de autoridad ni excesiva blandura administrativa. La teoría Y da por sentado, que el individuo va a ejercer la autoridad, la dirección y el control de sí mismo, en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización, en el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos. La autoridad no es actualmente un medio adecuado para lograr la entrega entusiasta a los objetivos de la empresa, se necesitan otras formas de influencia para lograr este fin, como por ejemplo, el esfuerzo por lograr la integración. La teoría Y señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control. según se vaya logrando un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la organización. Las ideas de la teoría Y no niegan la eficacia de la autoridad, pero -

sostiene que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias. Reconoce que la autoridad no es -- ya un elemento adecuado para ejercer el control sobre una -- organización, es decir, control para lograr mayor eficiencia, mayor productividad.

En resumen, lo que McGregor propone es que si los medios de control y de acción autoritarios no surten ya efecto, los cambiamos por un sistema de autocontrol y autoresponsabilidad, pero ya que los miembros de la organización se autocontrolen y se responsabilicen, es necesario que consideren la organización como su organización, que consideren los objetivos de ésta como sus objetivos, y el logro de las metas fijadas como un logro personal.

McGregor termina dedicando parte de su obra a profundizar los problemas entre el control, el poder, el autocontrol, la responsabilidad y el comprometerse con los objetivos de una organización. Sin embargo, no llega a plantear los problemas de - la organización productiva de la moderna empresa o industria, como problemas sociales, sino que se restringe al simple análisis de la actitud y la dinámica de la organización en relación con la productividad, y con los problemas administrati-- vos concretos.

6.10 Teoría "Z".

El asombroso desarrollo del Japón, después de la II Guerra Mundial se debe a su habilidad, como ninguna otra nación industrializada, en definir reglas esenciales para la administración de organizaciones complejas del mundo moderno. El arma - que han esgrimido para participar arrolladoramente en la eco nomía mundial, la constituyen una serie de hábitos en su conducta política, hábitos que rigen la vida nacional japonesa - persiguiendo la efectividad de las acciones económicas.

"El primero de estos hábitos es que el japonés siempre analiza la trascendencia que cualquier decisión de orden político podrá tener tanto en su productividad, como en su competi-- vidad en el mercado mundial, y en su balanza de pagos y comer-

cial.

Un segundo hábito lo constituye el hecho de anteponer - siempre el interés nacional antes que cualquier preocupación individual o empresarial. Todos los grupos de oposición deliberan para poder participar en el proceso político, incluyendo sus propios intereses dentro de un marco de necesidades -- nacionales, metas nacionales, aspiraciones nacionales y valores nacionales. El contraste se da en que en Occidente los intereses especiales son el centro de los debates políticos, -- mientras que en Japón lo son periféricos.

Un tercer hábito se sustenta, en que el empresario japonés tiene la obligación de entender puntos de vista, conductas, expectativas o valores de todos los demás grupos importantes de su sociedad, así como sabe que los propios serán -- conocidos y entendidos.

El alto directivo japonés destina muy poco tiempo a la administración de sus compañías. Todo su tiempo lo dedica a las relaciones. Verifica la marcha de la empresa en los informes -- financieros y en los informes de planeación, pero no adminis--tra, pasa el tiempo sentado escuchando y haciendo preguntas - y haciéndose escuchar, no busca resolver algo, sino establecer una comprensión mutua; así, cuando tiene un problema sabe a dónde dirigirse.

El último hábito japonés consiste en que las relaciones - entre adversarios se ven revestidas de interés común y con--fianza; es decir, aquella relación que ya es definitiva y -- trascendentalmente improductiva debe ser completamente antagónica y disolverla permanentemente, pero cuando las partes han deconvivir, cuando han de trabajar juntas, se aseguran de que las relaciones se basen en un interés mutuo". (23)

Un ejemplo de esta relación entre adversarios es la situación predominante entre los sindicatos y las empresas. En el Japón el sindicato pelea contra la gerencia pero no contra la compañía, es implícita la idea de que aquello que es bueno para los empleados es bueno para la compañía. El sindicato que se encuentra declarado en huelga hace su petición mientras -

continúa laborando y en mayor proporción forzando al empresario a negociar sus solicitudes.

Estos hábitos versan su aceptación y éxito en que representan de manera particular las tradiciones y valores japoneses.

Ahora bien, esta filosofía japonesa no es nada más una mecánica de reconstrucción, sino que aporta, como se mencionó, las reglas para la administración de organizaciones complejas y es aspiración de Occidente implantarlas en las empresas bajo el nombre de teoría "Z", adecuándolas a las necesidades y posibilidades de las empresas occidentales.

La Teoría "Z" sugiere que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso.

"Su primera lección es la confianza. Esta lección y la productividad van de la mano, ya que será el sistema administrativo el que propicie la confianza entre el personal.

La segunda lección es la sutileza, aprovechar el conocimiento de las personalidades para hacer equipos de trabajo -- efectivos.

Una peculiaridad del desarrollo profesional en Japón es -- que el profesionista que ingresa a una empresa lo hace para -- quedarse en ella largo tiempo, su rotación entre empresas es mínima, ya que le toma mucho tiempo conocer toda la empresa -- en su totalidad de funciones y eso le impide caer en una especialización marcada. Con esto se permite una rotación en pues todos determinantes, pero siempre dentro de la misma empresa.

En las empresas no se fijan objetivos, se les da cierta -- filosofía que les permite implantarse ellas mismas los objetivos; la toma de decisiones involucra a todos aquellos que se verán afectados, por lo que existe sentido colectivo de autoridad y responsabilidad; todo esto basado en el Holismo, término filosófico que implica que un todo integrado posee una -- realidad independiente y mayor que la suma de sus partes". (24)

La teoría "Z" persigue hacer de estos conceptos parte de la cultura organizacional que es el conjunto de símbolos, ce-

remonias, mitos que comunican al personal de la empresa, los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización; es decir, persigue acortar la brecha existente entre las compañías japonesas y las compañías de occidente, brecha que se configura de la siguiente forma:

Compañías Japonesas.

- Empleo de por vida
- Proceso lento de evaluación y promoción.
- Carreras no especializadas
- Mecanismos implícitos de control.
- Proceso colectivo de toma de decisiones.
- Responsabilidad colectiva
- Interés Holista

Compañías de occidente.

- Empleo a corto plazo
- Proceso rápido de evaluación y promoción.
- Carreras especializadas.
- Mecanismos explícitos de control.
- Proceso individual de toma de decisiones.
- Responsabilidad individual
- Interés segmentado.

Para William Ouchi, estudioso de la teoría Z, ésta sería la mediadora entre las teorías X y Y de Douglas Mc.Gregor anteriormente vistas, y similar a la teoría J (del Japón) adecuándola a Occidente.

En la organización Z las utilidades o los números no deben ser un fin en sí mismo. En ésta el proceso de toma de decisiones implica el concurso y participación de los empleados, pero como no puede ser tan radical como la teoría J, se hace un ajuste y se determina que la responsabilidad última recaiga en un sólo individuo; sin embargo, se establece que la combinación de la toma de decisiones colectiva con la responsabilidad individual requiera de confianza.

Luego entonces, una organización Z será un "clan", pues son asociaciones íntimas de personas comprometidas con una actividad económica pero unida por infinidad de lazos.

Implementar la teoría Z tiene como finalidad desarrollar la capacidad de la organización, para coordinar sus recursos humanos, no tecnológicos, con el objeto de incrementar su ni-

vel de productividad.

Los pasos recomendables para su implantación, según -- William Ouchi son:

1. "Comprender la Organización Z y el papel que uno desempeña.
2. Analizar la filosofía de la compañía.
3. Definir la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la compañía.
4. Poner en práctica la filosofía, creando tantas estructuras como incentivos.
5. Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
6. Evaluar su propio desempeño y los resultados del sistema.
7. Comprometer al sindicato.
8. Lograr que el empleo se vuelva más estable.
9. Tomar decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
10. Ampliar los horizontes profesionales.
11. Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel (jerárquicamente el más alto).
12. Buscar el lugar preciso para poner en práctica la participación.
13. Permitir el desarrollo de relaciones holistas" (25)

Estos pasos constituyen una guía y debe tenerse en mente que el proceso lleva tiempo. Debe recordarse que el fundamento de cualquier empresa Z es su filosofía. La filosofía comparativa estipula las metas y prácticas que una comunidad de -- empleados trata de establecer.

La cultura de la teoría Z incluye empleos a largo plazo, confianza y relaciones personales estrechas. Hay compromiso - de la cultura Z hacia la gente.

Una vez iniciado el proceso de administración por participación podrá sustentarse por sí misma, porque hace un llamado a los valores fundamentales de los empleados; y de hecho, al propiciar una mejor coordinación permite que haya mayor productividad y eficacia.

Las organizaciones no pueden reformar al personal que los

constituye. Por lo tanto, lo único que les queda por hacer - es transformar su estructura social interna, de tal manera - que ésta satisfaga simultáneamente los requerimientos competitivos valiéndose de un método nuevo y mejor integrado y las necesidades propias del individuo que cada uno de los empleados pone de manifiesto. Es factible que la Organización tipo "Z", el clan industrial, se aproxime a esta nueva concepción.

6.11 Técnicas especiales de la motivación.

Después de considerar algunas de las principales teorías de la motivación, bien podemos preguntar qué significan para los administradores. Cuáles son algunas de las principales - técnicas y medios motivacionales que los administradores pueden usar. Aunque, como se ha aclarado, la motivación es tan - compleja e individual que no puede haber una respuesta única y mejor, es posible identificar algunas de las principales - técnicas de motivación.

6.11.1 Dinero

Como se mencionó anteriormente, acerca de la vara y la zanahoria, y como fue enfatizado por Patton, el dinero nunca puede ser ignorado como motivador. Ya sea en forma de salarios, trabajo a destajo o cualquier otro incentivo mediante remuneración, bonificación, opciones para la compra de acciones, seguros pagados por la compañía, o cualquier otra cosa - que pueda brindarse al ser humano por su labor, el dinero es importante. Y, como Patton ha señalado, éste es a menudo más que simple dinero, en el sentido de que puede ser un reflejo de otros motivadores. Si el dinero debe ser un motivador, los administradores deben recordar varias cosas.

En primer lugar, el dinero como tal, probablemente es -- más importante para los jóvenes que mantienen una familia, que para los que han "llegado" en el sentido de que sus necesidades de dinero no son tan urgentes. El es un medio urgente de alcanzar un "nivel" mínimo de vida, aunque este mínimo tiende a elevarse a medida que las personas se vuelven más opulentas.

Para algunas personas, el dinero será siempre de la mayor -- importancia mientras que para otras, tal vez no lo sea nunca.

En segundo lugar, quizás es una verdad bastante generalizada, el que en la mayoría de los negocios y empresas, el dinero es realmente usado como un medio de mantener a la organización bien dotada de personal, y no, sobre todo, como un motivador. Esto puede verse en la práctica de hacer competitivos los sueldos y salarios entre distintas empresas para atraer y conservar al personal.

Un tercer factor que se debe tener en mente, es que el dinero como motivador tiende a opacarse un poco por la práctica de asegurar que en la compañía los salarios de los distintos administradores sea equitativo. En otras palabras, debemos tener gran cuidado de asegurarnos de que la persona que se encuentra a niveles comparables obtenga el mismo, o casi el mismo beneficio monetario. Esto es lógico dado que las personas suelen evaluar su compensación a la luz de lo que reciben sus compañeros.

De la teoría de la equidad de la remuneración surge una cuarta consideración. Si el dinero ha de ser motivador efectivo, las personas que ocupan distintas posiciones, aún y -- cuando se encuentren a un nivel similar, deben obtener salarios y bonificaciones que reflejen su desempeño individual. Tal vez estemos comprometidos a llevar a cabo la práctica de sueldos y salarios comparables.

Además casi con certeza es verdad que el dinero puede -- ser un motivador solamente cuando el pago respectivo es alto, en relación al ingreso de una persona. El problema con la -- mayor parte de los aumentos de sueldos y salarios, y aún con las bonificaciones, es que no son suficientemente altas para motivar al receptor. Pueden evitar que el individuo se sienta descontento, pero a menos de que sean lo suficientemente altos para percibir que están ligados al desempeño, no es -- probable que constituyan un fuerte motivador.

6.11.2 Refuerzo positivo.

Una aplicación especial e interesante de la motivación es la técnica aplicada con aparente éxito por el psicólogo B.F. Skinner. "Su criterio llamado refuerzo positivo o modificación de la conducta mantiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado medio de su trabajo y a través de la apreciación de su labor, y que el castigo por un desempeño eficiente produce resultados negativos.

Skinner y sus seguidores hacen algo que va más allá de apreciar el buen desempeño. Analizan la situación de trabajo para determinar qué causa que los empleados actúen en la forma en que lo hacen, y entonces inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y obstrucciones. Luego se establecen metas específicas con la participación de los empleados y con su asistencia. Se proporciona una rápida y normal retroalimentación de los resultados, y los progresos en la labor se recompensan con reconocimiento y apreciación. Aún cuando éste no iguale a las metas, se encuentran formas para ayudar a la persona y para encomiarla por las cosas buenas que hace. También se ha encontrado que el dar a la gente plena información sobre los problemas de la compañía, especialmente aquellos en los cuáles dichas personas están involucradas, es un aspecto altamente útil y motivador." (26)

Esta técnica suena casi demasiado simplista como para funcionar y muchos científicos de la conducta y administradores son escépticos en términos de su efectividad. Tal vez la fuerza del enfoque de Skinner radica en que es afín con los requisitos de una buena administración. Ha de notarse que subraya la eliminación de obstrucciones para el desempeño, una organización y planeación cuidadosas, un control mediante retroalimentación y la expansión de la comunicación. También contiene un elemento de participación por parte de las personas que son responsables por el desempeño.

6.11.3 Participación.

Una técnica a la cual se le ha dado un fuerte apoyo como

resultado de la teoría e investigación sobre motivación es el incremento, conocimiento y uso de la participación. No puede haber duda de que es rara la persona que no se motiva al ser consultada sobre la acción que la afecta, por estar "participando en el acto". No existe tampoco duda de que la mayoría de las personas que se encuentran en el centro de una operación tienen conocimiento, tanto de los problemas como de las soluciones para ellos. En consecuencia, el tipo adecuado de participación produce tanto una motivación, como un conocimiento valioso para el éxito de la empresa.

La participación responde a diversos motivadores básicos. Es una forma de reconocimiento. Hace referencia a la necesidad de afiliación y aceptación; y sobre todo, da al individuo un sentido de realización.

6.12 Enriquecimiento del trabajo.

La investigación y los análisis sobre motivación parecen acentuar la importancia de hacer a los trabajos desafiantes y significativos. El enriquecimiento del trabajo debe diferenciarse de la ampliación del trabajo. Esta última técnica trata de hacer un trabajo más variado, eliminando la monotonía asociada con el desempeño de operaciones repetitivas. En el enriquecimiento del trabajo se trata de incorporar dentro de él un mayor sentido de desafío y realización. Un trabajo puede enriquecerse dándole variedad, pero también puede enriquecerse:

1. Dando a los trabajadores más injerencia al decidir sobre cuestiones tales como métodos, secuencia y paso, o permitiéndoles tomar decisiones acerca de la aceptación o rechazo de materiales.
2. Fomentando la participación de los subordinados y la interacción entre los empleados.
3. Dando a los empleados un sentimiento de responsabilidad personal por las tareas.
4. Dando los pasos necesarios para asegurarse de que las personas pueden ver como contribuyen sus tareas a un producto

terminado y al bienestar de la empresa.

5. Proporcionando a las personas retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo, de preferencia antes de que sus supervisores lo reciban y

6. Haciendo que los empleados participen en el análisis y cambio de aspectos físicos del ambiente de trabajo, tales como disposición de la oficina o planta, temperatura, alumbrado, limpieza.

Se pueden usar varios criterios para hacer que el enriquecimiento del trabajo de lugar a motivaciones de mayor nivel. En primer lugar necesitamos una mejor comprensión de qué es lo que quiere la gente. Como se ha demostrado, esto varía según el personal y las situaciones.

Segundo, si el aumento de la productividad es la meta principal del enriquecimiento, el programa debe mostrar como se beneficiarán los trabajadores.

Bibliografía utilizada en este capítulo.

- (1) KOONTZ, Harold y O'Donnell, Cyril, Curso de Administración Moderna. Un análisis de sistemas y contingencias - de las funciones administrativas. Editorial Mc Graw-Hill, México, 1982. p. 624.
- (2) KOONTZ, Harold. Idem. p. 625
- (3) KOONTZ, Harold. Idem. p. 626
- (4) KOONTZ, Harold.. Obcit. p. 626
- (5) KOONTZ, Harold. Obcit. p. 627
- (6) KOONTZ, Harold. Obcit. p. 630
- (7) KOONTZ, Harold. Obcit. p. 632
- (8) KOONTZ, Harold. Obcit. p. 634
- (9) KOONTZ, Harold. Obcit. p. 634 y 635
- (10) KOONTZ, Harold. Obcit. p. 635 y 636
- (11) KOONTZ, Harold. Obcit p. 637. y 638
- (12) KOONTZ, Harold. Obcit. p. 639 y 640
- (13) RIOS Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés, Orígenes y perspectivas de la Administración. Editorial Trillas, México, 1980. p. 103.
- (14) RIOS Szalay, Adalberto. Idem. p. 106
- (15) RIOS Szalay, Adalberto. Idem. p. 107

- (16) RIOS Szalay, Adalberto. Obcit. p. 111
- (17) RIOS Szalay, Adalberto. Obcit. p. 142
- (18) RIOS Szalay, Adalberto. Obcit. p. 143
- (19) RIOS Szalay, Adalberto. Obcit. p. 146
- (20) RIOS Szalay, Adalberto Obcit. p. 150
- (21) RIOS Szalay, Adalberto. Obcit. p. 151
- (22) RIOS Szalay, Adalberto. Obcit. p. 152
- (23) GERENCIA No. 4. Escuela de Contaduría y Administración,
Universidad La Salle. México, 1983. pp. 11 y 12
- (24) GERENCIA. Idem. p. 12
- (25) OUCHI, William, Teoría "Z", Cómo pueden las empresas --
hacer frente al desafío japonés. Fondo Educativo Inter-
americano, México, 1982. pp. 115 a 146
- (26) KOONTZ, Harold. Obcit. p. 642.

INVESTIGACION DE CAMPO

1. INVESTIGACION PREVIA
2. REALIZACION DE LA INVESTIGACION
3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.
4. CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO

INVESTIGACION DE CAMPO

1.- Investigación previa.

Objetivo.

El fin que perseguimos con la realización de esta investigación práctica, será el determinar el grado de utilización, dentro de las empresas (ya sean éstas productoras de bienes, prestadoras de servicios, públicas o privadas) de las técnicas de Administración de Personal, así como de la Auditoría de los Recursos Humanos, además de otros métodos administrativos de dirección de personal y su aplicación con el objeto de lograr un incremento en la productividad organizacional.

Hipótesis.

En las empresas de México, consideramos que a través de la correcta aplicación de las técnicas de Administración de Personal y de la Auditoría de Recursos Humanos se logrará un incremento en la productividad. Además, creemos que otros medios importantes para lograr este fin son: las innovaciones técnicas y administrativas, el incremento en la producción con el mismo personal y la capacitación constante del mismo. Por el contrario, pensamos que los principales factores que afectan a la productividad son: el desempleo y la falta de personal competente, la inflación y la existencia de sindicatos en las empresas.

Sin embargo, consideramos que para lograr el objetivo de incrementar la productividad, no basta con la aplicación de las técnicas y medios mencionados, sino que, además, se requiere motivar adecuadamente al personal, a través de proporcionarle la oportunidad de poner en práctica sus propias ideas y que cuente con un trabajo que le dé oportunidad de sobresalir y destacar. También debe existir en las empresas un estilo de dirección y liderazgo situacional que gufe a --

los empleados al objetivo deseado.

2.- Realización de la Investigación.

Fuentes de información.

Hemos determinado que para cumplir con el objetivo -- planteado, nuestras fuentes de información serán todas aquellas personas que mantengan una relación con el manejo de personal, sin importar el giro de la empresa en la que prestan sus servicios.

Definición del Universo.

Nuestro universo lo conforman el total de empresas tanto productoras de bienes, como prestadoras de servicios, ya sean del sector público o privado, nacionales o transnacionales.

Ante la imposibilidad de realizar esta investigación de campo en toda la República, debido a nuestros compromisos de trabajo y situación económica, limitaremos nuestro universo a las empresas localizadas en el Distrito Federal y en el -- Estado de México.

Definición de la muestra.

Los métodos para la determinación de la muestra a saber, son el probabilístico y el no probabilístico. Emplearemos -- en esta investigación el segundo método por considerarlo más práctico y porque nos permite conseguir los fines propuestos.

A nuestro juicio, consideramos conveniente determinar -- una muestra compuesta de 30 a 45 empresas, puesto que pensamos que es un número razonable que nos reflejará la realidad que viven el resto de ellas y obtener resultados concretos -- que apoyen el objetivo de esta investigación.

Técnica a utilizar.

Para recabar la información que requerimos en nuestra --

investigación, nos basaremos en la técnica de la encuesta -- personal, ya que a través de ella podemos saber:

- La identificación de los empleados con la empresa.
- El interés personal por la productividad
- Las expectativas del personal.

Además nos permitirá concentrar con mayor facilidad la información recabada en las formas impresas para este fin.

Diseño del cuestionario.

Para poder determinar la validez de la hipótesis que -- nos hemos planteado, recurrimos a la formulación de un cuestionario, como ya hemos mencionado será dirigido a las personas que de alguna manera mantienen una relación con la administración de elemento humano dentro de las empresas en las que prestan sus servicios.

Presentamos una muestra de este cuestionario, junto con la introducción proporcionada por la dirección de la Escuela de Contaduría y Administración.



LA SALLE

México, D.F. a 6 de mayo de 1985.

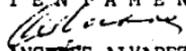
A QUIEN CORRESPONDA :

Por medio de la presente me dirijo a Ud(s) con el objeto de pedir su apoyo y colaboración para los señores JOSE MANUEL ESTEVEZ GARCIA y GERARDO HURTADO SALAS, a fin de que puedan obtener la información necesaria para concluir satisfactoriamente su Seminario de Investigación, el cual están realizando como requisito indispensable para presentar su examen profesional que los acredite como Licenciados en Administración.

Dicho Seminario está enfocado hacia la "Productividad de los Recursos Humanos dentro de las Empresas" en México y están siendo asesorados por el L.A.E. y C.P. JAVIER JIMENEZ FERNANDEZ.

Sin más por el momento y agradeciendo su ayuda para el buen desempeño de este Seminario, se extiende la presente a petición de los interesados para los fines que juzguen convenientes.

A T E N T A M E N T E .


L.A. ANGELES ALVAREZ ARRIOLA.

SECRETARIA ADMINISTRATIVA,
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION,

UNIVERSIDAD LA SALLE

BENJAMIN FRANKLIN 47. TEL. 516-96-80 MEXICO 06140 D.F.

- ¿Qué medios o métodos conoce para incrementar la productividad y cuáles son aplicados en su empresa?

- | | CONOCE | APLICA |
|---|--------|--------|
| a) Innovaciones Técnicas | () | () |
| b) Capacitación del personal | () | () |
| c) Disminución de Costos de Producción. | () | () |
| d) Ambiente libre de competencia | () | () |
| e) Incremento del volumen de producción con la misma cantidad de insumos (Recurso Humano) | () | () |
| f) Manteniendo el volumen de producción reduciendo los insumos (Recurso Humano) | () | () |
| g) Implantación de nuevas técnicas administrativas | () | () |
| h) Otro (s) (especifique) | () | () |

5.- En su opinión, ¿Cuál o cuáles considera que sean los principales obstáculos a los que se enfrenta la "productividad en México" ?

- | | |
|---|-----|
| a) Inflación | () |
| b) Exceso en el Gasto Público | () |
| c) Emisión de circulante no respaldado por bienes o servicios | () |
| D) Aplicación del sistema de control de precios | () |
| e) Escasez de divisas | () |
| f) Desempleo y falta de personal capacitado | () |
| g) Otros (especifique) | () |

6.- ¿Qué técnicas de Administración de Personal conoce y cuáles se aplican en su empresa ?

	CONOCE	APLICA
a) Planeación de los Recursos Humanos	()	()
b) Reclutamiento y selección	()	()
c) Inducción de personal	()	()
d) Capacitación y adiestramiento	()	()
e) Análisis y valuación de puestos	()	()
f) Servicios, prestaciones e incentivos al personal	()	()
g) Calificación de méritos	()	()
h) Higiene y seguridad industrial	()	()
i) Administración de sueldos y salarios	()	()
j) Otros (especifique) _____		

7.- Si en su empresa se realizan actividades de capacitación ¿Se toma en cuenta las necesidades del personal para la elaboración de los programas y procedimientos de esta actividad ? SI () NO ()

¿Por qué? _____

¿Se realiza la capacitación a todos los niveles?

SI () NO ()

¿Por qué ? _____

¿Se cuenta con instructores propios, lugares adecuados y material de apoyo para impartir los cursos ?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

8.-¿Se practica Auditoría Administrativa en todas las áreas y departamentos de su empresa?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

9.- ¿Se ha practicado Auditoría de Recursos Humanos?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

¿Qué resultados se han obtenido?

Positivos () Negativos () Ningún resultado ()

10.- ¿Considera que es necesaria la aplicación de la Auditoría de Recursos Humanos?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

11.- ¿Cree Ud que la comunicación formal entre la Dirección y el Personal es la adecuada en lo que respecta a la información introductoria y a la información permanente ?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

12.- ¿Cuenta la empresa con un Sindicato de Trabajadores?

SI () NO ()

¿La toma de decisiones importantes se ven influenciadas por la existencia del Sindicato?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

13.- ¿Se han identificado los grupos informales así como sus líderes, dentro y fuera de la organización a fin de aprovechar las comunicaciones informales de manera positiva y así evitar efectos negativos?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

14.- ¿Está Ud de acuerdo en que "La Productividad de un GRUPO va en relación a que las personas que lo componen, simpaticen y colaboren entre sí" ?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

15.- De acuerdo con la ACTITUD y TRATO hacia sus subordinados y dependiendo de la clase de liderazgo o tipo de supervisión ¿ Dónde ubicaría al personal directivo de su empresa? (De acuerdo a la siguiente clasificación)

- a) Autocrático,coercitivo o dictatorial ()
- b) Paternalista ()
- c) Despreocupado e inestable ()
- d) Demócrata ()
- e) Burócrata o rutinario ()

16.- ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores considera Ud que son motivadores para su personal?

- a) Tener un jefe comprensivo y justo ()
- b) Disfrutar más días de descanso y vacaciones ()
- c) Obtener un salario superior a sus propias necesidades ()
- d) Trabajar en un lugar limpio y adecuado, previsto contra accidentes ()
- e) Trabajar con compañeros amables y simpáticos ()
- f) Tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas de trabajo (participación) ()
- g) Tener un trabajo que le de oportunidad de sobresalir y destacar (promoción y desarrollo) ()
- h) Tener la seguridad de conservar el trabajo ()
- i) Otros (especifique) _____

17.- En su opinión, ¿Qué recomendaciones pueden ser de utilidad para incrementar la Productividad en su organización y en las demás empresas de México?

18.- Comentarios . _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

México D.F. a de de 198 .

Prueba del cuestionario.

Con este primer cuestionario se hizo una prueba piloto para determinar si la información que en él se pide responde a nuestras necesidades. A partir de esta prueba notamos que el cuestionario era demasiado extenso, lo que provocaba que el encuestado tardara demasiado tiempo en contestarlo. De tal forma que consideramos necesario reducir el número de preguntas contenidas en la encuesta, pero sin tener que prescindir de información que pudiese ser importante para ayudarnos a comprobar la validez de nuestra hipótesis.

Presentamos también una muestra de este segundo cuestionario y definitivo.

Diseño definitivo del cuestionario.

Este segundo cuestionario, al igual que el anterior, contiene una primer hoja en la que se explican los motivos que dan origen al mismo, así como solicitar el apoyo y colaboración para la obtención de la información requerida.

Las preguntas formuladas en este cuestionario, persiguen el siguiente objetivo:

Pregunta No. 1

Con esta pregunta pretendemos determinar la relación -- del entrevistado con la administración de personal, y saber si en realidad está consciente del tipo de relación existente, ya que aún indirectamente puede presentarse.

Pregunta No. 2

Esta pregunta nos permitirá conocer los diferentes conceptos sobre Productividad, para poderlos comparar contra los que nosotros consideramos son correctos, y determinar que tan cerca o apartado están de la realidad.

Pregunta No. 3

Por medio de esta pregunta podremos clasificar los obs-

táculos a los que se enfrenta la productividad en México.

Pregunta No. 4

Con la cuarta pregunta no solo pretendemos determinar - cuales son los medios más conocidos para incrementar la productividad, sino además, conocer cuales de ellas se aplican en las empresas.

Pregunta No. 5

A través de las respuestas a estas preguntas sabremos cuáles son las técnicas de administración de personal que -- son más conocidas y cuales de ellas son las más aplicadas, -- lo que nos permitirá determinar en cuales se debe poner mayor énfasis por ser menos conocidas y aplicadas.

Pregunta No. 6

Con esta pregunta queremos saber si es utilizada una de las técnicas que consideramos es la más conocida y aplicada, como es la capacitación del personal, y si es así, si son -- tomadas en cuenta las necesidades y requerimientos de los -- trabajadores para la formulación de los cursos de capacitación. Conocer el porqué nos orientará sobre los factores, -- positivos o negativos, que influyen en la realización de esta actividad.

Preguntas Nos. 7 y 8

Esta pregunta (7) la formulamos para determinar el conocimiento y aplicación de la Auditoría de Recursos Humanos dentro de las empresas, además de conocer, con la siguiente pregunta (8), porqué se considera o no necesaria su utilización, así como de la Auditoría Administrativa.

Pregunta No. 9

Existen factores internos y externos que influyen -

las decisiones importantes en las empresas, con esta pregunta, queremos conocer como afecta un sindicato en la toma de tales decisiones y como obstaculiza a la productividad.

Pregunta No. 10

Con la décima pregunta pretendemos conocer cuáles son los estilos de dirección, liderazgo y supervisión que son empleados en las organizaciones.

Pregunta No. 11

Con la penúltima pregunta queremos saber cuáles son los factores que motivan a la gente y poderlos clasificar en orden de importancia.

Pregunta No. 12

Por último, preguntamos a los entrevistados cómo consideran que puede incrementarse la productividad dentro de su organización, así como en las demás empresas de México.

Al final, hemos dejado un espacio en el cuestionario para que el entrevistado hiciera cualquier comentario que considerara de importancia y complementara la información proporcionada.



México, D.F. a 6 de mayo de 1985.

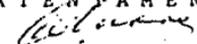
A QUIEN CORRESPONDA :

Por medio de la presente me dirijo a Ud(s) con el objeto de pedir su apoyo y colaboración para los señores JOSE MANUEL ESTEVEZ GARCIA y GERARDO HURTADO SALAS, a fin de que puedan obtener la información necesaria para concluir satisfactoriamente su Seminario de Investigación, el cual están realizando como requisito indispensable para presentar su exámen profesional que los acredite como Licenciados en Administración.

Dicho Seminario está enfocado hacia la "Productividad de los Recursos Humanos dentro de las Empresas" en México y están siendo asesorados por el L.A.E. y C.P. JAVIER JIMENEZ FERNANDEZ.

Sin más por el momento y agradeciendo su ayuda para el buen desempeño de este Seminario, se extiende la presente a petición de los interesados para los fines que juzguen convenientes.

A T E N T A M E N T E .


L.A. ANGELES ALVAREZ ARRIOLA.

SECRETARIA ADMINISTRATIVA.
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION,

UNIVERSIDAD LA SALLE

BENJAMIN FRANKLIN 47, TEL 516 39 00 MEXICO 06140 D. F.

- | | CONOCE | APLICA |
|---|--------|--------|
| f) Reducción del personal manteniendo el volumen de producción. | () | () |
| g) Otros (especifique) _____ | | |

5. ¿Qué técnicas de Administración de Personal conoce y - cuáles se aplican en su empresa?

- | | CONOCE | APLICA |
|---|--------|--------|
| a) Planeación de los Recursos Humanos | () | () |
| b) Reclutamiento y Selección | () | () |
| c) Inducción | () | () |
| d) Capacitación y Adiestramiento | () | () |
| e) Análisis y valuación de puestos | () | () |
| f) Higiene y seguridad industrial | () | () |
| g) Administración de sueldos y salarios | () | () |
| h) Otros (especifique) _____ | | |

6. ¿Se toma en cuenta las necesidades del personal de su empresa para la programación de los cursos de capacitación del mismo?

SI () NO () ¿por qué? _____

7. ¿Se ha practicado Auditoría de Recursos Humanos en su empresa?

SI () NO () ¿por qué? _____

8. ¿Considera que es necesaria la aplicación de la Auditoría de Recursos Humanos y de la Auditoría Administrativa en general?

SI () NO () ¿por qué? _____

9. ¿La toma de decisiones importantes de personal se ven -- influenciadas por la existencia de sindicatos dentro de su empresa?

SI () NO () ¿por qué? _____

10. ¿Dónde ubicaría al personal directivo de su empresa - de acuerdo al tipo de liderazgo y supervisión de sus subordinados?
- a) Autocrático, coercitivo o dictatorial ()
 - b) Paternalista ()
 - c) Despreocupado e inestable ()
 - d) Demócrata ()
 - e) Burócrata o rutinario ()
 - f) Situacional ()
11. ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores considera - que son motivadores para el personal de su empresa?
- a) Tener un jefe comprensivo y justo ()
 - b) Contar con prestaciones superiores a las de ley ()
 - c) Obtener un salario superior a sus propias necesidades. ()
 - d) Trabajar en un lugar limpio y apropiado a su labor. ()
 - e) Trabajar con compañeros amables y simpáticos ()
 - f) Tener oportunidad de poner en práctica sus propias ideas. ()
 - g) Tener un trabajo que le dé oportunidad de sobresalir y destacar. ()
 - h) Tener la seguridad de conservar el trabajo ()
12. En su opinión ¿Qué recomendación puede ser de utilidad para incrementar la productividad en su organización y en las demás empresas de México? _____

13. Comentarios _____
-
-

GRACIAS POR SU COLABORACION

3.- Análisis e interpretación de los resultados.

Una vez realizado el levantamiento físico de los cuestionarios, analizaremos e interpretaremos la información que en ellas hemos obtenido, realizando esta actividad pregunta por pregunta.

Datos generales.

En esta parte encontramos datos tales como: Nombre de la empresa, nombre del entrevistado, el puesto que ocupa y el teléfono de la empresa, que nos serán de utilidad básicamente para contar con un control sobre los cuestionarios y corroborar la información en ellas obtenida.

Giro de la empresa.

Nos encontramos que del total de empresas encuestadas, (40) el 70% de ellas, esto es, 28 son prestadoras de un --servicio, mientras que las 12 restantes, o sea, el 30% son productoras de bienes. También determinamos que el 75% de estas empresas (30) son privadas y el restante 25% (10) -- pertenecen al sector público.

Pregunta No. 1.

En esta pregunta nos encontramos que el 90% de los entrevistados mantienen una relación directa con la administración del elemento humano, en tanto que solo el 10% mantiene una relación indirecta con la misma.

Pregunta No. 2.

La siguiente pregunta sobre lo que se entiende por Productividad tuvo diferentes respuestas, tales como:

- Es el máximo aprovechamiento de los recursos.
- Mayor rendimiento de los recursos al menor costo.
- Es el resultado de un esfuerzo económico y administrativo.
- Es el mejor resultado obtenido de un plan establecido.

- Es la obtención de mejores resultados con los mismos o menores recursos.

Este último concepto es muy parecido al que nosotros propusimos en el desarrollo de nuestro seminario.

Pregunta No. 3.

En la tercera pregunta sobre los obstáculos a los -- que se enfrenta la Productividad en México, nos encontramos con los siguientes resultados:

Todos los entrevistados coincidieron en que el mayor obstáculo es el desempleo y la falta de personal capacitado. Otros obstáculos que se consideran también de importancia son: la inflación y el exceso en el gasto público (60% de los entrevistados). De menor importancia se consideraron la aplicación del sistema del control de precios, la emisión de circulante no respaldado y la escasez de divisas.

Pregunta No. 4.

En la cuarta pregunta nos encontramos con que el método por el cual se inclinan más para el incremento de la -- productividad es la capacitación constante del personal, que además es aplicada en todas las empresas encuestadas.

Otro de los métodos que también es bastante conocido -- es la implantación de innovaciones técnicas y administrativas. (75%), sin embargo solo el 62.5% la aplica a su empresa. Lo mismo ocurre con otro medio que es el incremento del volumen de producción con el mismo personal, conocido por -- el 75% de los encuestados y aplicado en el 62.5% de las empresas.

Otros métodos menos conocidos, y lógicamente menos -- aplicados son: la disminución de los costos de producción, el ambiente libre de competencia y la reducción del personal manteniendo el volumen de producción.

Pregunta No. 5.

Entre las técnicas de Administración de Personal que más se conocen tenemos las siguientes:

La Planeación de los Recursos Humanos, así como la - Capacitación y Adiestramiento de Personal, son conocidas por el 100% de los entrevistados. El 80% de éstos, conoce las técnicas de inducción de personal, así como el análisis y valuación de puestos. Los métodos menos conocidos - son: el reclutamiento y selección, la higiene y seguridad industrial y la administración de sueldos y salarios (70%, 62.5% y 67.5%) respectivamente

De estas técnicas las más aplicadas son: la capacitación y el adiestramiento (100%), el reclutamiento y selección (62.5%), la inducción y la higiene y seguridad industrial (60%), la planeación de los recursos humanos y la administración de sueldos y salarios (50%) y, por último, el análisis y valuación de puestos (40%).

Pregunta No. 6.

En esta pregunta encontramos que el 87.5 de las empresas encuestadas toma en cuenta las necesidades de su personal, para el establecimiento de cursos de capacitación, -- porque consideran que así obtienen mejores resultados y -- aprovechan en forma más eficaz los recursos disponibles. El restante 12.5% no toma en cuenta dichos requerimientos y esgrimen que ésto se debe a la falta de recursos.

Pregunta No. 7.

La Auditoría de Recursos Humanos es practicada en la mitad de la empresa (50%) con el objeto de unificar procedimientos y controles y detectar necesidades de los trabajadores. El restante 50% no ha practicado dicha auditoría porque no existe un departamento que desempeñe esta tarea y por no contar con los recursos necesarios.

Pregunta No. 8.

En esta pregunta detectamos que el 80% de los entrevistados, considera necesaria la aplicación de las Auditorías de Recursos Humanos y de la Administrativa, debido a que les interesa verificar controles, detectar fallas en los procedimientos y conocer necesidades de los empleados. El restante 20% no considera necesaria su aplicación.

Pregunta No. 9

En la novena pregunta nos encontramos que el 37.5% de las empresas, se ven influenciadas en su toma de decisiones por la existencia de un sindicato, debido a que existe un contrato de trabajo que así lo establece, o porque se toma en cuenta su opinión aún y cuando la empresa sea la que decida. El otro 62.5% no se ve influenciada en sus decisiones, dado que, en algunas no existe sindicato o aún - existiendo, no se encuentra aún organizado.

Pregunta No. 10

De acuerdo a la pregunta 10, el personal directivo de las empresas visitadas, cuenta con el estilo de liderazgo y supervisión siguiente: el 37.5% son demócratas, - un 25% son burócratas o rutinarias, otro 25% son paternalistas y el restante 12.5% utilizan un estilo situacional.

Pregunta No. 11.

Los factores motivadores para el personal, según las respuestas a la pregunta 11, son: el tener la oportunidad de poner en práctica sus propias ideas, así como contar con un trabajo que le ayude a sobresalir y destacar (87.5%). Un 75% considera como factor motivador trabajar en un lugar limpio y apropiado a su labor. El 50% se inclina por tener un jefe comprensivo y justo. El 25% considera motivante el contar con compañeros amables y simpáticos, así

como tener la seguridad de conservar el trabajo. El 12.5% se motiva obteniendo un salario superior a sus propias necesidades. Por último un 10% considera un factor motivante el contar con prestaciones superiores a las que la ley establece.

Pregunta No. 12

En nuestra última pregunta, los entrevistados nos recomiendan que para incrementar la productividad en su empresa y en las de México en general, es necesario, en términos generales:

Contar con un plan de desarrollo de los recursos humanos, evaluación de objetivos empresariales y control de actividades y resultados; contar con recursos técnicos, humanos y materiales adecuados, así como plantas productivas de calidad; buscar la equidad en el desarrollo tanto material como humano; capacitar al personal a todos los niveles, reestructurar las leyes laborales paternalistas; eliminar sindicatos con líderes venales; contar con un mercado libre de competencia, etc.

El espacio que dejamos para comentarios de los entrevistados fue ocupado para apoyar nuestro trabajo.

4. Conclusiones del cuestionario.

De la realización de nuestra investigación de campo obtuvimos las siguientes conclusiones:

La mayor parte de las 40 empresas entrevistadas, son prestadoras de servicios y pertenecen al sector privado.

En general, los entrevistados mantienen una estrecha relación con la Administración de Personal, debido a que el puesto que ocupan en su empresa se encuentra íntimamente relacionado con el trato, manejo y control de personal.

Encontramos diversos conceptos acerca de la Productividad, sin embargo, la mayoría coincide en que es la maximización de los resultados a través de los recursos con que cuenta la organización.

Los principales obstáculos a los que se enfrenta la productividad son, en primer término, el desempleo y la falta de personal capacitado. De menor importancia se consideran la inflación y el exceso en el gasto público.

Las entrevistadas opinan que el medio más eficaz para incrementar la productividad en una empresa, es a través de la constante capacitación del personal, siendo, además el método que más se aplica. En segundo lugar se consideró la implantación de innovaciones técnicas y administrativas, sin embargo, no en todas las empresas es aplicable este método.

Las técnicas de Administración de Personal más conocidas y aplicadas son: La Planeación de Recursos Humanos, la capacitación y el adiestramiento y la inducción de personal.

Las necesidades del personal son tomadas en cuenta en la mayor parte de las empresas, para la programación de los cursos de capacitación, ya que consideran al hombre el recurso más importante con que cuentan.

En gran parte de las empresas se considera necesaria la aplicación de la Auditoría Administrativa, sin embargo, sólo en la mitad de ellas se aplica la Auditoría de Recursos Humanos.

La toma de decisiones de importancia en las empresas no se ven influenciadas por la existencia de un sindicato, a menos que éste tenga una verdadera fuerza manipuladora o lo establezca el contrato de trabajo.

El estilo de dirección que prevalece en las empresas es el demócrata, seguido de los estilos burocrático y paternalista.

El factor motivante de mayor impacto se considera que es el tener un trabajo que brinde al empleado la oportunidad de sobresalir y destacar, así como poner en práctica sus propias ideas.

De las anteriores conclusiones podemos deducir que nuestra hipótesis tiene validez en los siguientes puntos:

Los medios más importantes para incrementar la productividad son la implantación de innovaciones técnicas y administrativas y la capacitación del personal. También consideramos importante el incremento en la producción con el mismo personal. Los tres medios propuestos coincidieron con los resultados obtenidos.

En cuanto a los obstáculos, propusimos que serían el desempleo, la falta de personal competente y la existencia de sindicatos. Los dos primeros fueron válidos, sin embargo, el tercer factor no se consideró como un obstáculo de importancia y sí se consideraron la inflación y el exceso en el gasto público.

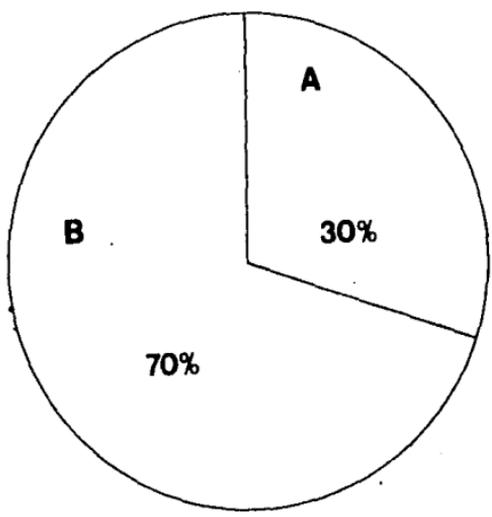
Los factores motivantes propuestos fueron el proporcionar la oportunidad de poner en práctica las propias ideas y tener un trabajo que brinde la oportunidad de sobresalir y destacar, factores que también coincidieron con los resultados obtenidos.

El estilo de dirección propuesto, el situacional, no fue considerado como el más utilizado. El aplicado en las empresas es el democrático.

Por último, las principales técnicas de Administración de Personal son conocidas por casi todas las empresas, y son aplicadas en la mayoría de ellas. Sin embargo, la Auditoría de Recursos Humanos es aplicada sólo en la mitad de las empresas.

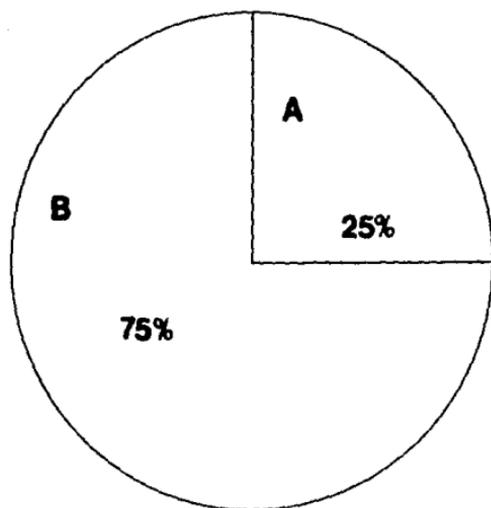
GIRO DE LA EMPRESA

- A) PRODUCTORA DE BIENES
- B) PRESTADORA DE SERVICIOS



SECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA

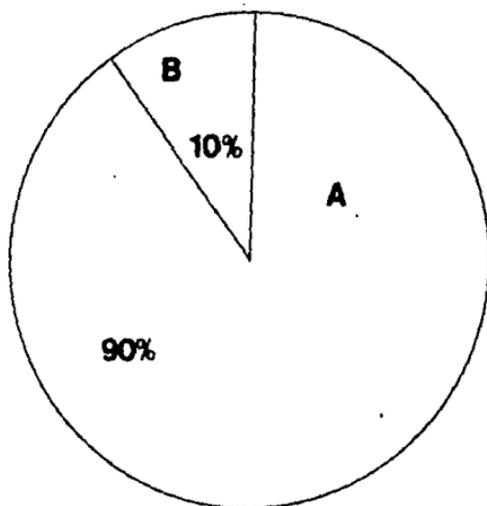
- A) PUBLICO
- B) PRIVADO



PREGUNTA NO. 1

RELACION CON LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

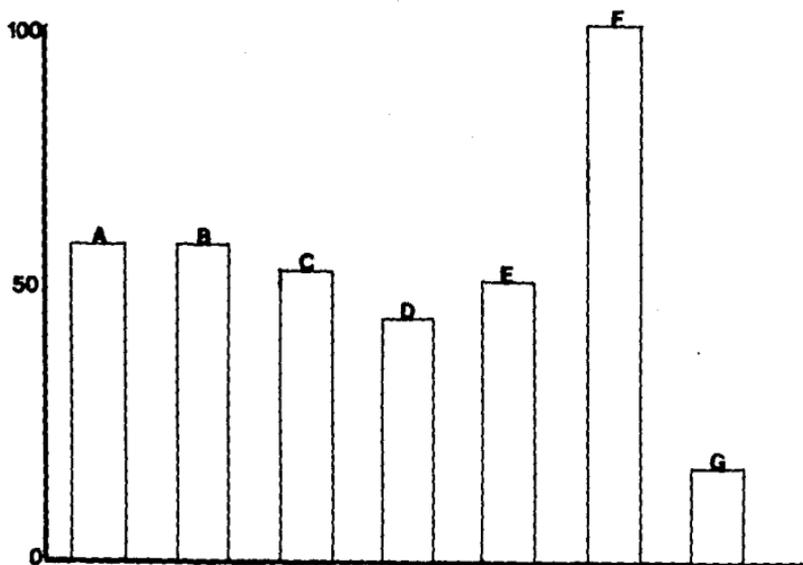
- A) DIRECTA
- B) INDIRECTA



PREGUNTA NO. 3

OBSTACULOS A LA PRODUCTIVIDAD EN MEXICO.

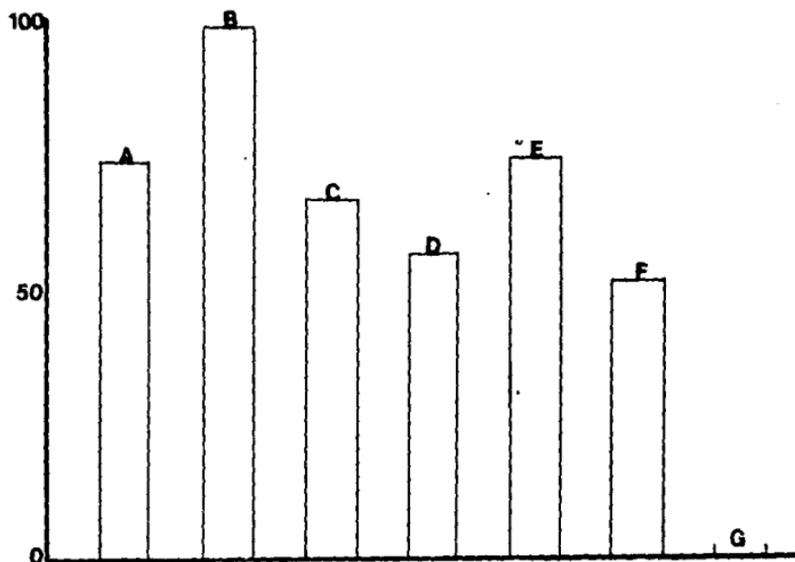
- A) INFLACION
- B) EXCESO EN EL GASTO PUBLICO
- C) EMISION DE CIRCULANTE NO RESPALDADO
- D) APLICACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE PRECIOS.
- E) ESCASEZ DE DIVISAS
- F) DESEMPLEO Y FALTA DE PERSONAL CAPACITADO
- G) OTROS



PREGUNTA NO. 4

MEDIOS CONOCIDOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

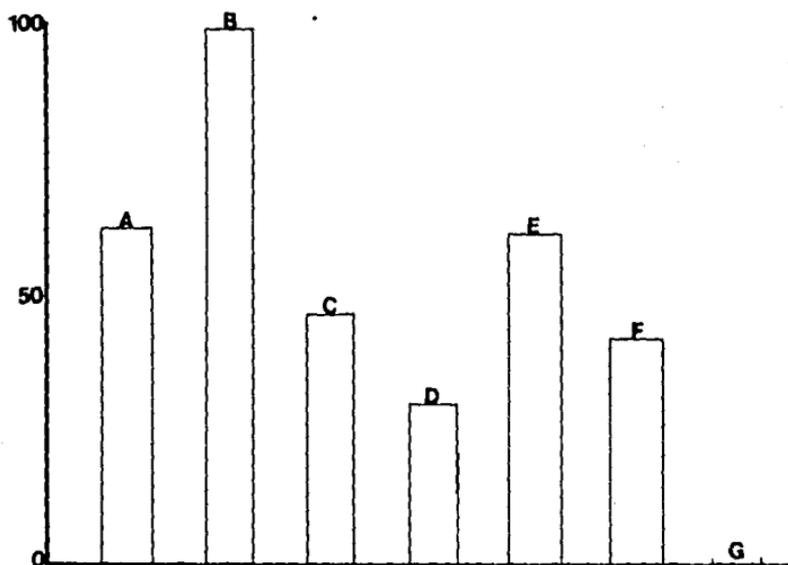
- A) INNOVACIONES TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS
- B) CAPACITACION CONSTANTE DEL PERSONAL
- C) DISMINUCION DE COSTOS DE PRODUCCION
- D) AMBIENTE LIBRE DE COMPETENCIA
- E) INCREMENTO EN LA PRODUCCION CON EL MISMO PERSONAL.
- F) REDUCCION DEL PERSONAL MANTENIENDO VOLUMEN DE PRODUCCION.
- G) OTROS



PREGUNTA NO. 4

MEDIOS APLICADOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

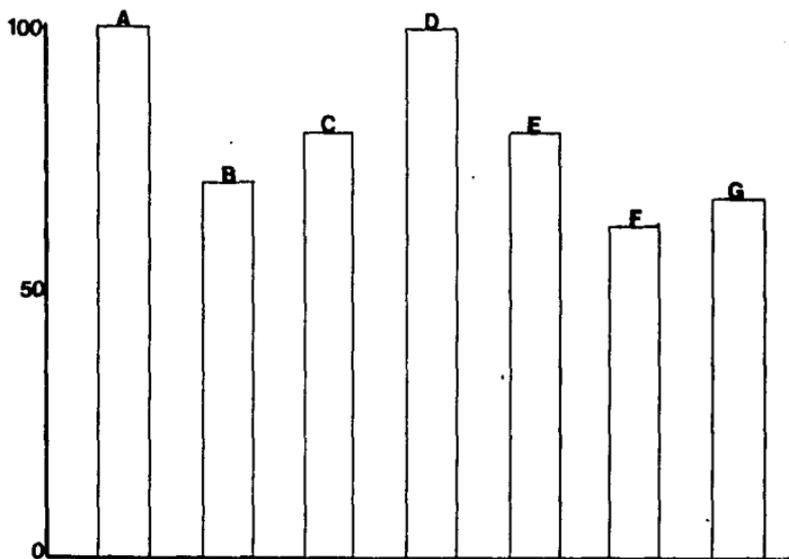
- A) INNOVACIONES TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS
- B) CAPACITACION CONSTANTE DEL PERSONAL
- C) DISMINUCION DE COSTOS DE PRODUCCION
- D) AMBIENTE LIBRE DE COMPETENCIA
- E) INCREMENTO EN LA PRODUCCION CON EL MISMO PERSONAL.
- F) REDUCCION DEL PERSONAL MANTENIENDO VOLUMEN DE PRODUCCION.
- G) OTROS



PREGUNTA NO. 5

TECNICAS CONOCIDAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

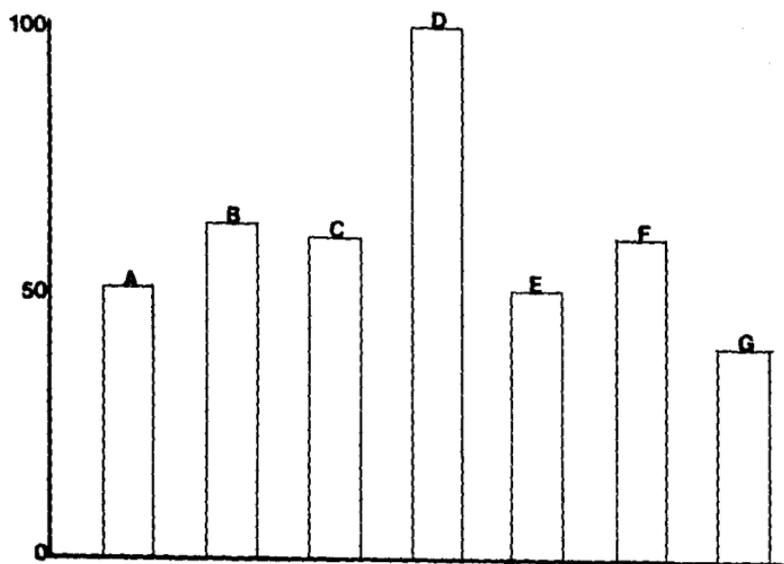
- A) PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
- B) RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- C) INDUCCION
- D) CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- E) ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS
- F) HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL
- G) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS



PREGUNTA NO. 5

TECNICAS APLICADAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

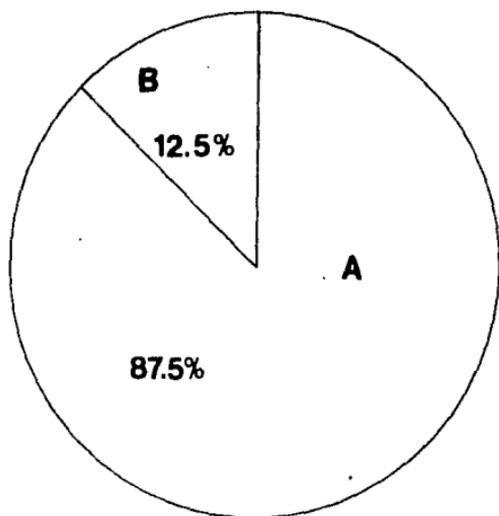
- A) PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
- B) RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- C) INDUCCION
- D) CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- E) ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS
- F) HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL
- G) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS



PREGUNTA NO. 6

¿SE TOMA EN CUENTA LAS NECESIDADES DEL PERSONAL
PARA LA PROGRAMACION DE LOS CURSOS DE CAPACITA-
CION?

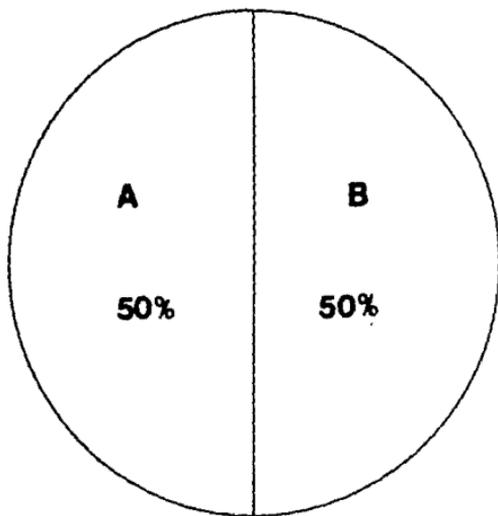
- A) SI
B) NO



PREGUNTA NO. 7

¿ SE HA PRACTICADO AUDITORIA DE RECURSOS
HUMANOS ?

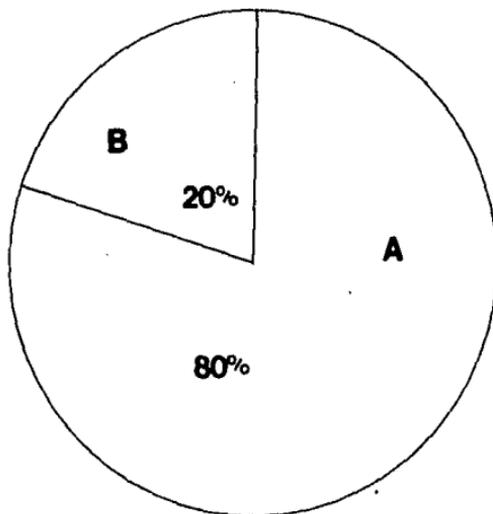
- A) SI
B) NO



PREGUNTA NO . 8

¿ CONSIDERA NECESARIA LA APLICACION DE LA
AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y DE LA A.
ADMINISTRATIVA ?

- A) SI
- B) NO

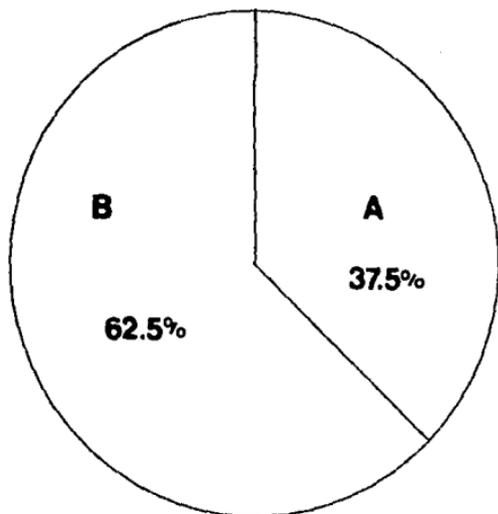


PREGUNTA NO. 9

INFLUENCIA DEL SINDICATO EN LA TOMA DE
DECISIONES DE LA EMPRESA.

A) SI

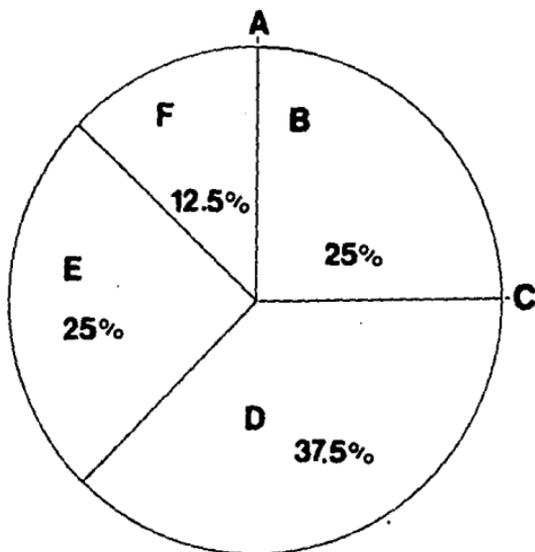
B) NO



PREGUNTA NO. 10

ESTILO DE DIRECCION UTILIZADO

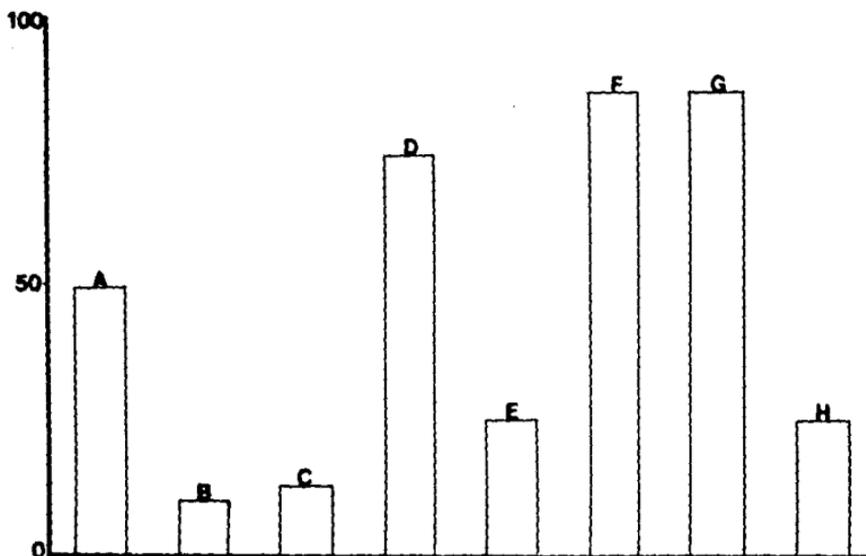
- A) AUTOCRATICO (0%)
- B) PATERNALISTA
- C) DESPREOCUPADO (0%)
- D) DEMOCRATA
- E) BUOCRATA
- F) SITUACIONAL



PREGUNTA NO. 11

FACTORES MOTIVADORES

- A) TENER UN JEFE COMPRENSIVO Y JUSTO
- B) CONTAR CON PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LA LEY.
- C) OBTENER UN SALARIO SUPERIOR A SUS PROPIAS NECESIDADES.
- D) TRABAJAR EN UN LUGAR LIMPIO Y APROPIADO A SU LABOR
- E) TRABAJAR CON COMPANEROS AMABLES Y SIMPATICOS
- F) TENER OPORTUNIDAD DE PONER EN PRACTICA SUS PROPIAS IDEAS.
- G) TENER UN TRABAJO QUE LE DE OPORTUNIDAD DE SOBRESALIR Y DESTACAR.
- H) TENER LA SEGURIDAD DE CONSERVAR EL TRABAJO.



CONCLUSIONES

GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES

La realización del presente seminario de investigación, nos llevó a formular las siguientes conclusiones:

Hemos conceptualizado a la Administración como la técnica que busca el logro de la mayor eficiencia, con el mismo o menor esfuerzo, esto se logra, como se ha demostrado, a través de la Productividad. De hecho, en este concepto, Administración y Productividad, persiguen el mismo fin.

De lo anterior se desprende que el incremento de la productividad consiste en el aprovechamiento de los factores y recursos productivos, con el objeto de aumentar el beneficio de la organización, así como el de sus trabajadores. Desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad es una de las mejores formas de elevar la riqueza de un país. Un uso más productivo de los recursos reduce su desperdicio y ayuda a conservar aquellos más caros o escasos. Un constante aumento en la productividad, es la única forma como un país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria o una paridad monetaria inestable.

A nivel organizacional, son también múltiples los problemas por afrontar. Por ello, se hace necesario que los profesionales en Administración apliquen en forma precisa y oportuna sus conocimientos y habilidades adquiridos, tomando conciencia de que el recurso básico en toda organización, es el elemento humano, pues es quien posee las características propias para hacer que los demás

recursos con que cuenta una organización sean utilizados adecuadamente. De lo anterior, deducimos la cada vez más creciente importancia de la correcta y oportuna aplicación de las técnicas administrativas de manejo de personal, y su influencia en la marcha eficiente de cualquier ente económico.

Hemos dejado claro que no basta con llevar a la práctica estas técnicas como un "recetario", el cual debe seguirse paso por paso, sino que deben ser aplicadas y modificadas de acuerdo a las necesidades de cada organización, atendiendo a los recursos con los que cuenta y a los objetivos que persigue.

En nuestra investigación consideramos que la aplicación de la Auditoría de Recursos Humanos, como una de las técnicas administrativas, es importante debido a que, sin ella, las bases de una organización no serían firmes; probablemente el personal no sería el adecuado en calidad y cantidad; la remuneración sería inadecuada; y en general, el elemento humano no estaría motivado hacia sus propios objetivos y, en consecuencia, con los de la organización.

Estos objetivos a los que nos referimos, sólo podrán ser alcanzados mediante una eficiente comunicación. El éxito que tenga un grupo de hombres al hacer un trabajo - en común, depende, en gran parte, de lo bien que se entiendan entre sí; cualquier error de comunicación disminuye - la eficiencia. Dado que un grupo, es toda reunión de individuos alrededor de un objetivo común, la productividad - del mismo va en relación con que las personas que lo componen simpaticen y colaboren entre sí.

En este aspecto, el supervisor es un hombre clave - en las comunicaciones internas dentro de la organización. Su posición de hombre-enlace, entre un nivel superior al suyo y el de sus supervisados, le crea una responsabilidad especial en el funcionamiento del sistema de comunicaciones.

Los diferentes estilos de dirección de grupos pueden ser utilizados benéficamente dependiendo del grupo dirigido, de los objetivos, del medio ambiente, de las habilidades del dirigente, etc., siendo lo más recomendable adaptarlos a las circunstancias que se presenten.

Además, dado que la administración implica la creación y mantenimiento de un ambiente propicio para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos hacia el logro de un objetivo común, es obvio que un administrador de personal, no puede desempeñar eficientemente su trabajo, sin saber qué es lo que motiva al ser humano. Para conocer las motivaciones de las personas y en suma, sus expectativas dentro de una organización, es necesario determinar -- sus objetivos, metas, deseos y necesidades y compararlos con los de la organización, tomando en cuenta, como hemos mencionado, los recursos y posibilidades de la empresa.

Por último, queremos reiterar que al hablar de productividad, estamos conscientes que, significa mejorar la moral de los trabajadores, implantar y mantener programas - de capacitación y adiestramiento que contribuyan a disminuir accidentes de trabajo, además de propiciar una mejor calidad de trabajo; establecer y mantener sistemas de incentivos, que ayuden a la motivación del personal; debemos estimular a nuestros técnicos y trabajadores que utilicen su capacidad creativa para encontrar procesos más eficientes que permitan aprovechar al máximo las técnicas de que disponemos.

Es natural que el personal aspire a obtener mejores salarios y prestaciones, pero todos sabemos que la mejora real del ingreso sólo es posible, en la medida en que se presente un incremento correlativo en la productividad.

La empresa ha sido y seguirá siendo un factor importante en la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad, así como en la ocupación de una gran proporción de la fuerza de trabajo, -- siempre y cuando, al actuar como un ente social productivo, cuide como una de sus responsabilidades básicas la -- utilización óptima de sus recursos materiales, financieros y tecnológicos, pues, el mayor compromiso con la sociedad de la cual formamos parte, consiste en aumentar la productividad, siempre con una visión de carácter nacional.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Alvarez Anguiano Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa. Editorial U.N.A.M. México 1979.
2. Alvarez Lucas y otros. Sistema de producción Toyota. Tesis U.N.A.M., México 1982.
3. Alvarez Rueda, Sergio. Evaluación de la Productividad de la Industria Nacional Azucarera. Quinquenio 1974-1979. Tesis U.L.S.A., México 1982.
4. Arciniega Castellanos, Nidia. Apuntes de Técnicas de Administración de Recursos Humanos. México, 1983.
5. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, decimasegunda reimpresión, México, 1982.
6. Bacon, Charles A. Manual de Auditoría Interna. Editorial UTEHA, México, 1979.
7. Baez Castellanos, Gonzalo. Administración de la Producción. Tesis U.L.S.A., México, 1983.
8. Bain, David. Productividad, la solución a los problemas de la empresa. Editorial Mc Graw-Hill, México, 1985.
9. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Motivación y Liderazgo, Grupo Editorial Expansión, México, 1980.
10. Curso de Comunicación. Editorial Desarrollo Profesional, Cfa. de Luz y Fuerza del Centro, S.A., México, 1980.
11. Curso de Gerencia de Personal. Editorial Desarrollo Profesional, Cfa. de Luz y Fuerza del Centro, S.A., México, 1980.

12. Curso de Organización y Liderazgo. Editorial Desarrollo Profesional, Cía. de Luz y Fuerza del Centro, S.A., México, 1980.
13. Curso de Teoría de Liderazgo Situacional. Editorial -- Desarrollo Profesional, Cía. de Luz y Fuerza del Centro, S.A., México, 1982.
14. De Lucas Ortueta, Ramón. Técnicas de Dirección de Personal, Manual de Personal. Editorial Limusa, 2a. reimpresión, México, 1974.
15. Duhalt Krauss, Miguel F. Técnicas de Comunicación Administrativa, Manual para Jefes y Supervisores. Edit. U.N. A.M., México, 1983.
16. Fernández Arena, José Antonio. El proceso Administrativo. Editorial Diana, segunda edición, México, 1978.
17. Fernández Arena, José Antonio. La Auditoría Administrativa. Editorial Diana, México, 1982.
18. Gerencia. Vol. I, números 1,2,3 y 5. Escuela de Contaduría y Administración, Universidad La Salle, México 1982-1983.
19. Gracia Medrano, Pedro. Apuntes de Psicología de grupos de trabajo. México, 1984.
20. Guzmán Valdivia, Isaac. La ciencia de la Administración, La dirección de los grupos humanos. Editorial Limusa, séptima reimpresión, México, 1980.
21. Hernández Villarreal, Javier. Apuntes de Desarrollo Organizacional, Noveno Semestre. Lic. en Administración. México, 1985.
22. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. "La Productividad Nacional y el Ejecutivo de Finanzas". Revista Ejecutivos de Finanzas, México, 1981.

23. Jiménez Fernández, Javier. Apuntes de Auditoría Administrativa. México, 1984.
24. Keithley, Erwin M y Philip J. Schreiner. Manual para la elaboración de Tesis, monografías e informes. Editorial South-western Publishing Co. Palo Alto Calif., 1980.
25. Koontz Harold y O'Donnell Cyril. Curso de Administración Moderna. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. Mc Graw Hill, sexta edición, segunda en español, México, 1982.
26. Kuri Barud, Juan Antonio. Administración de la Producción. Tesis U.L.S.A., México, 1981.
27. López Moreno, Susana Leticia. Auditoría Operacional. Tesis U.L.S.A. México, 1983.
28. Lozano Nieva, Jorge. Auditoría Interna, su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas. México, 1979.
29. McBeath, Gordon. Organización y Planeación de Recursos Humanos. Logos Consorcio Editorial, segunda edición en español, México, 1981.
30. Méndez Pérez, Marcelino. Administración por objetivos: aplicado a un sistema de producción. Tesis U.L.S.A. México, 1983.
31. Ouchi William. Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Fondo Educativo Interamericano, primera edición. México, 1982.
32. Pérez Coria, Francisco. Capacitación de personal en una empresa descentralizada. (Cfa de Luz y Fuerza del Centro, S.A. Tesis U.N.A.M., México, 1977.
33. Reddin, William J. Efectividad Gerencial. Editorial Diana, México, 1982.

34. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y práctica. Primera y segunda parte, Editorial Limusa, vigesimasexta reimpresión. México, 1980.
35. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Volumen I Relaciones Humanas y Volumen II. Sueldos y salarios. Editorial Limusa, México, 1980.
36. Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés. Orígenes y perspectivas de la Administración. Editorial Trillas, tercera reimpresión, enero, México, 1980.
37. Sánchez Guzmán Francisco. Introducción al estudio de la Administración, Editorial Limusa, primera reimpresión, México, 1981.
38. Sikula, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa, primera reimpresión, México, 1982.
39. Silva Urrutia, J. Alberto, La importancia de la capacitación y el adiestramiento. Tesis. U.N.A.M. México, 1983.
40. Soria, Victor M. Relaciones Humanas, teoría y casos. Curso de Comportamiento en la Organización. Editorial Limusa, segunda edición., México, 1982.
41. Stewart, Nathaniel. Dirección de Empresas. La estrategia de la Dirección por resultados. Editorial Limusa, primera reimpresión, México, 1979.
42. Velázquez Mastreta, G. Administración de los sistemas de producción. Editorial Limusa, México, 1979.
43. Villaseñor Zepeda, Jorge. Sistema de Administración de la producción por programas. Tesis U.L.S.A., México, 1982.
44. Weil, Pierre. Relaciones Humanas en el trabajo y en la Familia. Editorial Kapelusz, México, 1973.