

318302

H
2ej



Universidad Latinoamericana

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"LA EVOLUCION DE LA CONDUCTA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
PRESENTA:
IVETTE ARTIGAS ARCE

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



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

	PAGINAS
INTRODUCCION	
CAPITULO I LA CIENCIA	
1.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN,	...3
1.2 CIENCIAS EXACTAS Y NO EXACTAS Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN,	...3
CAPITULO II CIENCIAS DE LA CONDUCTA	
2.1 CIENCIAS DE LA CONDUCTA Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,	...12
2.2 ÁREAS BÁSICAS EN LAS CUALES LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA HAN APORTADO CONTRIBUCIONES IMPORTANTES,	...13
2.3 RELACIÓN HOMBRE - EMPRESA,	... 13
2.4 EL FACTOR HUMANO DE LA EMPRESA,	...15
2.5 TEORIAS X Y Y Z	...17
CAPITULO III DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3.1 DEFINICIÓN,	...24
3.2 TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN,	...25
3.2.1 TEORÍA CLÁSICA,	...25
3.2.2 TEORÍA NEÓCLÁSICA	...27
3.2.3 TEORÍA MODERNA	...28

CAPITULO IV LA CONDUCTA DEL HOMBRE

4.1	SISTEMAS DE LA CONDUCTA.	...30
4.2	EL PORQUE DE LA CONDUCTA.	...32
4.3	CLASES DE CONDUCTA.	...34
4.4	EL TRABAJO COMO CONDUCTA.	...35

CAPITULO V DINAMICA DE GRUPOS

5.1	DEFINICIÓN.	...36
5.2	CARACTERÍSTICAS.	...38
5.3	ESTRUCTURA.	...39

CAPITULO VI EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

6.1	OBJETIVOS.	...41
6.2	FUNCIONES.	...42
6.3	ACTIVIDADES.	...49
6.3.1	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	...50
6.3.2	EVALUACIÓN DE PUESTOS.	...51
6.3.3	EVALUACIÓN DEL INDIVIDUO.	...52
6.3.4	AJUSTE PERSONA PUESTOS.	...54

CAPÍTULO VII MOTIVACION

7.1	DEFINICIÓN Y PROCESO DE LA MOTIVACIÓN.	...56
7.2	JERARQUÍA DE NECESIDADES.	...59
7.3	HECHOS SIGNIFICATIVOS ACERCA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES.	...61
7.4	LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO.	... 65
	CONCLUSIONES.	...71
	BIBLIOGRAFÍA.	...75

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

" LA EVOLUCION DE LA CONDUCTA DEL HOMBRE EN
LA ORGANIZACION ".

TRADICIONALMENTE EL PAPEL DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN HA SIDO EL DE SER UN ELEMENTO MÁS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LOS PROCESOS -- PRODUCTIVOS; EN DONDE, SIN SER TOMADA EN CUENTA SU PARTICIPACIÓN EN EL ÉXITO O FRACASO DE LA EMPRESA, SE LE HA MARGINADO, E INCLUSO ANTES DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL; EXPLOTADO INHUMANAMENTE - CON LARGAS JORNADAS DE TRABAJO, SIN DERECHO A FORMAR GREMIOS; - CON UN PAGO MISERABLE QUE APENAS LE ALCANZABA PARA NO PERECER DE HAMBRE.

LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN RESULTA UN POCO MÁS COMPLEJA QUE ENTONCES.

FORMADA FUNDAMENTALMENTE POR RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y MATERIALES, EL ORDEN PRIORITARIO QUE OCUPAN ESTOS FACTORES EN TODA ORGANIZACIÓN ES VARIABLE, CADA EMPRESA, CADA AUTOR, CADA GERENTE, CADA INDIVIDUO, ASIGNA UNA PRIORIDAD MAYOR O MENOR A ESTOS FACTORES.

EL RECURSO HUMANO ES FUNDAMENTAL PARA TODA ORGANIZACIÓN, YA QUE ÉSTE PROPORCIONA ELEMENTOS TÉCNICOS, FINANCIEROS, CIENTÍFICOS, ADMINISTRATIVOS Y OTROS; APORTA ADEMÁS SU MANO DE OBRA, PARTICIPA ACTIVAMENTE EN TODAS Y CADA UNO DE LOS PROCESOS DE TODA ORGANIZACIÓN. SIN EL RECURSO HUMANO SERÍA IMPOSIBLE LA EXISTENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE CUALQUIER TIPO, YA QUE COMO APUNTABA ANTERIORMENTE, TODAS LAS FUNCIONES EMPRESARIALES GIRAN EN TORNO AL HOMBRE.

EL ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS PARA ELEVAR LA MOTIVACIÓN DEL INDIVIDUO LOGRANDO CON ELLO UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD, DEBERÁ HACERSE DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DE LA EMPRESA, Y EN EL CASO DE MÉXICO, DEBEN UTILIZARSE TÉCNICAS ACORDES A NUESTRA EDUCACIÓN CULTURA Y DEMÁS; PERO NO TÉCNICAS EXTRANJERAS ADECUADAS PARA ELLO, SINO DESARROLLADAS ACORDES A NUESTRA IDIOSINCRASIA. PARA TAL EFECTO, EN ÉSTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN, SE IDENTIFICAN LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE LA CONDUCTA HUMANA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, CON BASE EN LOS ESTUDIOS QUE SOBRE SUS ACTITUDES SE HAN EFECTUADO. NO SE PRETENDE RESUMIR LAS OBRAS DE LOS ESTUDIOS EN ESTA MATERIA, SINO POR EL CONTRARIO, GENERALIZAR, PRESENTANDO UN EMBOZO DE LO QUE SIGNIFICA " LA EVOLUCION DE LA CONDUCTA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION " .

CAPITULO I

LA CIENCIA

PODEMOS DECIR QUE LA CIENCIA; ES UN CONOCIMIENTO SISTEMATIZADO QUE A BASADO EN EL ESTUDIO Y EXPERIMENTACIÓN AL CONOCIMIENTO Y LO DETERMINAN UNA RAMA DEL SABER.

1.1 PUEDE CLASIFICARSE EN CIENCIAS EXACTAS Y NO EXACTAS, EN DONDE LAS CIENCIAS EXACTAS SON AQUELLAS QUE SOLO ADMITEN HECHOS RIGUROSAMENTE DEMOSTRABLES,

LA ADMINISTRACIÓN; EMPLEA PARA SU APLICACIÓN, DIVERSOS - CONOCIMIENTOS QUE SURGEN Y SE BASAN EN CIENCIAS EXACTAS, ESTAS HERRAMIENTAS, SON UTILIZADAS BUSCANDO SU ADECUACIÓN, Y TRATAN DE DAR SOLUCIÓN A PROBLEMAS ESPECÍFICOS.

LA CIENCIAS NO EXACTAS,- SON AQUELLAS CUYO OBJETIVO Y MÉTODO SE APLICAN NO A LA NATURALEZA, SINO A LOS FENÓMENOS SOCIALES. LA ADMINISTRACIÓN COMO CARÁCTER ES EMINENTEMENTE SOCIAL, RELACIONA Y UTILIZA CONOCIMIENTOS DE CIENCIAS SOCIALES., TALES COMO., SOCIOLOGÍA, PSICOLOGÍA, DERECHO, ECONOMÍA, ANTROPOLOGÍA, ETC.

1.2 CIENCIAS EXACTAS, NO EXACTAS Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN, ALGUNOS DE ESTOS CONOCIMIENTOS SON:

CIENCIAS EXACTAS.

A) **MATEMÁTICAS.**- NO EXISTE UNA DEFINICIÓN DE ESTA CIENCIA, AUN QUE ES INDISCUTIBLE QUE HA PERMITIDO GRANDES AVANCES EN LA ADMINISTRACIÓN, PRINCIPALMENTE EN LAS ETAPAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL,

SUS APORTACIONES MÁS IMPORTANTES SE ENCUENTRAN EN EL ÁREA DE MATEMÁTICAS APLICADAS, ESPECÍFICAMENTE EN ,, MODELOS -- PROBABILÍSTICOS, SIMULACIÓN, INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES, ESTADÍSTICA, ETC.

B) **DISCIPLINAS TÉCNICAS.**- COMPRENDEN UN CUERPO O CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS QUE AÚN NO SE HAN CONFORMADO COMO CIENCIA,- PERO QUE UTILIZAN Y APLICAN FUNDAMENTOS CIENTÍFICOS, SU CARÁCTER ES MÁS PRÁCTICO, QUE TEÓRICO.

C) **INGENIERÍA INDUSTRIAL.**- ES EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS - CUYO OBJETIVO ES EL ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DEL ÁREA PRODUCTIVA,

LA ADMINISTRACIÓN Y LA INGENIERÍA INDUSTRIAL ESTÁN ÍNTIMAMENTE LIGADAS, SE INTERRELACIONAN Y SE HAN HECHO VALIOSAS APORTACIONES ENTRE SÍ. LA DIFERENCIA REDICA EN QUE LA INGENIERÍA SE ENFOCA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES PRIMORDIALMENTE, Y LA ADMINISTRACIÓN ES APLICABLE A CUALQUIER TIPO DE EMPRESA Y EN TODAS SUS ÁREAS.

D) CONTABILIDAD.- SE UTILIZA PARA REGISTRAR Y CLASIFICAR LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS DE UNA EMPRESA, CON EL PROPÓSITO DE INFORMAR E INTERPRETAR LOS RESULTADOS DE LA MISMA. LA CONTABILIDAD ES UN AUXILIAR EN LA TOMA DE DECISIONES, UNA TÉCNICA DE CONTROL, Y NO DEBE CONFUNDIRSE CON LA ADMINISTRACIÓN.

E) ERGONOMÍA.- ESTUDIA LA INTERRELACIÓN EXISTENTE ENTRE LAS MÁQUINAS, INSTRUMENTOS, AMBIENTE DE TRABAJO Y EL HOMBRE, Y LA INCIDENCIA DE ESTOS FACTORES EN SU EFICIENCIA.

F) CIBERNÉTICA.- ESTA CIENCIA, DE RECIENTE ORIGEN, ES DEFINIDA, COMO LA CIENCIA DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONTROL, EN EL HOMBRE Y EN LA MÁQUINA. TIENE GRAN APLICACIÓN EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y, CONSECUENTEMENTE, EN EL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN, DÓNDE APORTA CONOCIMIENTOS SOBRE TODO EN LO QUE SE REFIERE A SISTEMAS DE COMPUTACIÓN E INFORMACIÓN.

TAMBIÉN LAS CIENCIAS NO EXACTAS, QUE BASAN SUS POSTULADOS EN INDIFERENCIAS O EN TEORÍAS NO COMPROBADAS, COMO:

A) SOCIOLOGÍA.- CIENCIA QUE ESTUDIA EL FENÓMENO SOCIAL, LA SOCIEDAD Y LA DINÁMICA DE SUS ESTRUCTURAS.

MUCHOS DE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS FUERON TOMADOS DE LA SOCIOLOGÍA Y DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. OTRAS APORTACIONES DE ESTA CIENCIA A LA ADMINISTRACIÓN SON: ESTUDIO SO BRE LA ESTRUCTURA SOCIAL DE LA EMPRESA, SOCIOGRAMAS, ETC.

B) PSICOLOGÍA.- ESTUDIA LOS FENÓMENOS DE LA MENTE HUMANA, SUS FACULTADES, COMPORTAMIENTO Y OPERACIONES. LA PSICOLOGÍA IN DUSTRIAL TIENE POR OBJETO EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO HU MANO EN EL TRABAJO APORTA BASES TÉCNICAS PARA EL ESTABLE-- CIMIENTO DE LAS ADECUADAS RELACIONES DENTRO DE LA EMPRESA, EN ÁREAS TALES COMO: SELECCIÓN DE PERSONAL, PRUEBAS PSICO-- MÉTRICAS, RECURSOS HUMANOS, TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN, INCEN-- TIVOS, CONFLICTOS, ENCUESTAS DE ACTITUD, ENTREVISTAS DE -- ORIENTACIÓN, ESTUDIO SOBRE AUSENTISMO, ETC.

C) DERECHO.- ES EL CONJUNTO DE ORDENAMIENTOS JURÍDICOS QUE RI GEN A LA SOCIEDAD. ESTA DISCIPLINA DELIMITA LA ACCIÓN DE - LA ADMINISTRACIÓN DE TAL MANERA QUE NO AFECTE A LOS DERE-- CHOS DE TERCEROS.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ASÍ COMO LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN, DEBEN RESPETAR EL MARCO LEGAL EN EL QUE SE DESARROLLEN:

EL ADMINISTRADOR DEBE CONOCER LOS ORDENAMIENTOS VIGENTES EN LAS ÁREAS DE: DERECHO CIVIL, MERCANTIL, FISCAL, CONSTITUCIONAL Y LABORAL A FIN DE PODER MANEJAR ADECUADAMENTE LA EMPRESA.

D) ECONOMÍA.- CIENCIA QUE ESTUDIA LAS LEYES Y RELACIONES QUE TIENEN LOS HOMBRES EN LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO DE LOS BIENES Y SERVICIOS. LA ECONOMÍA APORTA VALIOSOS DATOS A LA ADMINISTRACIÓN: DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA, SITUACIÓN DEL MERCADO, MERCADO DE TRABAJO, PROBLEMAS DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN, BALANZA DE PAGOS, ETC.

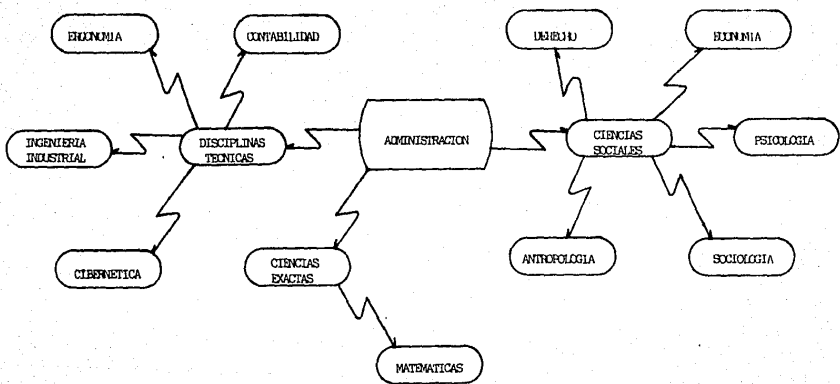
E) ANTROPOLOGÍA.- ES LA CIENCIA CUYO OBJETO DE ESTUDIO ES EL HOMBRE, SU CULTURA Y DESARROLLO EN SOCIEDAD. LA ANTROPOLOGÍA SOCIAL PROPORCIONA CONOCIMIENTOS PROFUNDOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO LOS INTERESES DE GRUPO RELIGIOSOS, ÉTNICOS, ETC. INFLUYEN SOBRE LA ACTUACIÓN DEL HOMBRE EN SU TRABAJO., DE AHÍ LA NECESIDAD DE CONOCER ESTOS ASPECTOS A FIN DE UBICAR ADECUADAMENTE AL ELEMENTO HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

LA ADMINISTRACIÓN, ENTENDIDA COMO ORGANIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO SOCIAL, ADQUIERE CADA DÍA UNA MAYOR IMPORTANCIA, SOBRE TODO EN ESTA ÉPOCA EN QUE LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO ADQUIEREN CADA VEZ MÁS SU CARÁCTER SOCIAL, POR LO MASIVO DE ESTOS PROCESOS.

EN ESTA MEDIDA LA ADMINISTRACIÓN SE ACERCA A LAS CIENCIAS SOCIALES. AÚN DENTRO DE LOS CONCEPTOS TRADICIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN, ENTENDIDA COMO UN INSTRUMENTO PARA EL AUMENTO DE LA EFICIENCIA, SU CARÁCTER SOCIAL ES INSOSLAYABLE, YA QUE LA MISMA TENDENCIA DE LA PRODUCCIÓN MONOPOLÍSTICA Y DEL CONSUMO MASIVO HACEN NECESARIO UN PROCESO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO MASIVO Y COMPLEJO,

ES INDUDABLE QUE LA ADMINISTRACIÓN CON SU CARÁCTER SOCIAL REQUIERE PARA UNA APLICACIÓN CORRECTA Y PARA EVITAR LOS VICIOS INHERENTES A SU PROPIO DESARROLLO, COMO SON LA BUROCRACIA Y TECNOCRACIA, DE UN APOYO A BASE DE SUSTENTACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES.

CADA UNA Y LA TOTALIDAD DE LAS CIENCIAS SOCIALES PROPORCIONAN A LA ADMINISTRACIÓN LOS ELEMENTOS PRODUCTIVOS Y NECESARIOS PARA SU DESARROLLO, ADECUACIÓN, Y APLICACIÓN EN LOS DIFERENTES PROCESOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES.



FUENTE .. PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS , LIC. GUILLERMO GOMEZ CEJA.

LA ADMINISTRACIÓN: TIENE UN OBJETO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, Y EL TOTAL DE SUS CONOCIMIENTOS TRATAN DE ALCANZARLO, PODEMOS REFERIRNOS A EL COMO OBJETIVO SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN.- SÍ CONSIDERAMOS HA LA SOCIEDAD COMO LA - - UNIÓN MORAL DE HOMBRES, QUE EN FORMA SISTEMÁTICA COORDINAN SUS MEDIOS PARA LOGRAR UN BIEN COMÚN, ES POR LO TANTO, ESTE OBJETIVO SOBRE EL QUE RECAE LA ADMINISTRACIÓN PRESISAMENTE, EL ELEMENTO " COORDINACIÓN SISTEMÁTICA DE MEDIOS ES EL QUE EXIGE EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN EN TODA SOCIEDAD".

EL OBJETIVO SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN SE CONVIERTE EN LA META DE REALIZACIONES, ES ALGO A CONSEGUIR, Y EN FUNCIÓN - DEL CÚAL DEBEN FORMULARSE LOS PLANES, ESTABLECER LA ORGANIZACIÓN Y LLEVAR A CABO LAS TAREAS.

EN ESTE OBJETIVO ES INDISPENSABLE QUE SE CUMPLA LA MISMA - FILISOFÍA ADMINISTRATIVA, PUESTO QUE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA DEBEN UNIR SUS ESFUERZOS PARA LOGRARLO, ES - DECIR DEBEN COORDINAR SUS LABORES, SIENDO ESTÁ UNA DE LAS PRINCIPALES PREOCUPACIONES TEÓRICAS DE ESTE TRABAJO.

SE PODRÍA ENTONCES DEFINIR EL OBJETIVO SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN COMO LA META DE REALIZACIONES DE TODA ENTIDAD EN LA CUAL ELLA TIENE RAZÓN DE EXISTIR.

EL OBJETIVO SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN RECIBE VARIOS NOMBRES SEGÚN SEA SU ORIENTACIÓN: CLIENTELA, MERCADO, INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD, ETC. PERO TODOS ESTOS NOMBRES TIENEN LA MISMA META: EL SERVICIO DE LA SOCIEDAD, SIN LA CUAL LA EMPRESA NO ADQUIRIRÍA, ESTABILIDAD, CONTINUIDAD Y ÉXITO, NO IMPORTA CUÁNTOS OTROS FACTORES FAVORABLES COINCIDAN EN SUS LABORES.

EL OBJETIVO SOCIAL CONSISTE ENTONCES EN SERVIR A LA COMUNIDAD EN LA QUE SE DESARROLLA, ESA COMUNIDAD SE LLAMA GENÉRICAMENTE " PUEBLO " .

CAPITULO II

CIENCIAS DE LA CONDUCTA

2.1 LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

LA EMPRESA COMO INSTITUCIÓN SOCIAL, ES DEMASIADO IMPORTANTE PARA SER SÓLO ESTUDIADA A LA LUZ DE UNA ESPECIALIDAD Y ASÍ LA ECONOMÍA, LA SOCIOLOGÍA, LA PSICOLOGÍA Y LA INGENIERÍA SE CONCLUYEN PARA DARNOS UNA MEJOR VISIÓN DE LO QUE ES LA ORGANIZACIÓN, DENTRO DE LA CUAL, UNO DE LOS FACTORES PRIMORDIALES ES EL SER HUMANO.

LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA, UTILIZANDO LOS RECURSOS DE CADA UNO DE SUS INTEGRANTES, TRATAN DE EXPLICAR LA GÉNESIS Y CONSECUENCIAS DE LA CONDUCTA HUMANA DENTRO DE LA EMPRESA, Y SIENDO EL HOMBRE UNO DE LOS FACTORES DE PRODUCTIVIDAD, ES EL ÉNFASIS EN ESTOS CONOCIMIENTOS LO QUE LOS HACEN TRACENDENTES Y NECESARIAS DE APLICAR.

2.2 ÁREAS BÁSICAS EN LAS CUALES LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA HAN APORTADO CONTRIBUCIONES IMPORTANTES.

LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA HAN IMPACTADO MAYORMENTE EN ÁREAS TALES COMO LA RELACIÓN HOMBRE-EMPRESA CON - ESTUDIOS SOBRE MOTIVACIÓN DE LA CONDUCTA, INFLUENCIA DEL MEDIO AMBIENTE SOBRE EL INDIVIDUO, DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD, RELACIONES HOMBRE-HOMBRE, HOMBRE -- GRUPO Y GRUPO-GRUPO, INVESTIGACIONES SOBRE LIDERAZGO CONCEPTO DE APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN, DINÁMICA DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO AMÉN DE OTRAS MUCHAS MÁS - QUE NOS HAN LLEVADO A LO QUE CONOCEMOS AHORA COMO - DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2.3 RELACIÓN HOMBRE - EMPRESA.

EN ESTÁ ÁREA LA PSICOLOGÍA, LA SOCIOLOGÍA Y LA HISTORIA NOS PERMITE ENTENDER LA RELACIÓN QUE SE ESTABLECE ENTRE EL HOMBRE Y SU MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO, LA EMPRESA ES EN SÍ, UNA SOCIEDAD QUE VIVE DENTRO DE OTRA SOCIEDAD, LOS PATRONES CULTURALES, LOS VALORES, ETC., DETERMINAN REGLAS A LA CONDUCTA HUMANA LAS CUALES LIMITAN E INHIBEN POSIBILIDAD DE ACCIÓN O IMPULSAN ALGUNAS OTRAS.

UNA MEJOR COMPRESIÓN ENTRE LA RELACIÓN HOMBRE Y EMPRESA NOS CONDUCE A LA NECESIDAD DE CONOCER MÁS ÍNTIMAMENTE LAS CAUSAS DE LA CONDUCTA, ES DECIR, COMO MOTIVAR AL HOMBRE EN SU ACTITUD HACIA EL TRABAJO, DANDO LUGAR A LA APARICIÓN DE LOS ESTUDIOS SOBRE LA MOTIVACIÓN, TAN DE VOGA EN NUESTROS DÍAS. ESTOS DOS INCISOS SE VERÍAN INCOMPLETOS SI NO SE TOMARÁN EN CUENTA LAS INFLUENCIAS DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, QUE LOS CONCEPTOS ORGANIZACIONALES TIENEN SOBRE EL SER HUMANO INCURRIENDO ENTONCES EN LA INVESTIGACIÓN DE LOS ASPECTOS REFERENTES A EL MEDIO AMBIENTE Y EL INDIVIDUO, O LA ORGANIZACIÓN Y EL INDIVIDUO. UNA CARACTERÍSTICA BÁSICA DEL HOMBRE Y LA EMPRESA, ES QUE SIENDO ÉSTOS, EL UNO UN SER SOCIAL Y EL OTRO - EL CONJUNTO DE SERES HUMANOS, SE ESTABLECE DINÁMICAS DE RELACIONES ENTRE INDIVIDUOS, LOS INDIVIDUOS Y SUS GRUPOS ENTRE SÍ, DANDO POR RESULTADO LO QUE LLAMAMOS DINAMICA DE GRUPOS.

EL CÓMO SE MANEJA LA ORGANIZACIÓN, EL CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES, EL USO DE LA AUTORIDAD, HAN GENERADO LA EXPLOTACIÓN EN EL ÁREA DEL LIDERAZGO EN LA CUAL CONCURREN LA HISTORIA, - LA PSICOLOGÍA Y LA SOCIOLOGÍA PARA ENTENDER EL PAPEL DEL LÍDER, SU INFLUENCIA Y SU FORMACIÓN.

SIENDO EL HOMBRE UN SER DE COSTUMBRES, ES NECESARIO LOGRAR CAMBIOS EN SU CONDUCTA PARA ADAPTARSE A LOS REVOLUCIONARIOS CONCEPTOS TECNOLÓGICOS Y A LAS DEMANDAS CADA VEZ MAYORES DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS; NUEVOS MÉTODOS DE APRENDIZAJE, DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, HAN VENIDO A ENRIQUECER LAS POSIBILIDADES DE INTRODUCIR EL CAMBIO, UTILIZANDO PARA ELLO MEJORES CONOCIMIENTOS SOBRE LAS CAPACIDADES DEL SER HUMANO.

2.4 EL FACTOR HUMANO DE LA EMPRESA.

EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN DE TRABAJO EXISTEN DIVERSOS ELEMENTOS: EQUIPO, MAQUINARIA, LOCALES, ETC., PERO EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE ES EL FACTOR HUMANO, LOS INDIVIDUOS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA.

A ESTE FACTOR, EL HUMANO, SE LE HAN DEDICADO MÚLTIPLES ESTUDIOS DENTRO DE LOS PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN, SOBRE TODO DESDE EL PUNTO DE VISTA DIRECCIÓN, Y SABEMOS QUE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA ES, EN ESCENCIA, LOGRAR RESULTADOS A TRAVÉS DEL TRABAJO DE LOS DEMÁS. CUALQUIER EJECUTIVO O JEFE, DEBE COORDINAR LOS ESFUERZOS DE SU PERSONAL PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO ASIGNADO; A SU VEZ, EL JEFE DEBE COORDINARSE CON OTRAS PERSONAS DE SU MISMO NIVEL SUPERIOR. EL HOMBRE EMPRESA ESTÁ EN UNA CONTINUA RELACIÓN CON PERSONAS.

POR OTRO LADO, EL ÉXITO EN EL TRABAJO DEL EJECUTIVO DEPENDE EN GRAN PARTE DE LA COLABORACIÓN EFICIENTE DE SUS SUBORDINADOS.

POR LO ANTERIOR, ES QUE LAS RELACIONES HUMANAS SON TAN IMPORTANTES PARA EL EJECUTIVO, SOBRE TODO DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANO Y ADMINISTRATIVO, ES POR ESTO QUE HABLARÉ DEL FACTOR HUMANO EN EL TRABAJO PERO DESDE EL ENFOQUE QUE LE INTERESA - AL JEFE, FUNCIONARIO O EJECUTIVO.

DEBEMOS PARTIR DE LAS BASES QUE HAN PREDOMINADO HASTA LA FECHA RESPECTO A COMO SE CONSIDERA AL HOMBRE EN EL TRABAJO. PARA ELLO VOY HABLAR DE LA TEORÍA DE DOUGLAS MCGREGOR, Y NO DE LOS AUTORES QUE MÁS INFLUENCIA HAN TENIDO EN LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA CONTEMPERÁNEA.

PARA DOUGLAS MCGREGOR, LA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL ES POCO EFICIENTE Y POCO FUNCIONAL. POR ELLO, DEBEN BUSCARSE OTROS FUNDAMENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

ES ASÍ COMO LLEGA A POSTULAR LAS FAMOSAS TEORÍAS X Y Y ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, LAS CUALES MENCIONO A CONTINUACIÓN:

TEORIA X

2.5 ES LA QUE HA PREVALECIDO EN LAS EMPRESAS DESDE EL NACIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. LOS SUPUESTOS GENERALES DE LA ACTITUD ANTE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO SEGÚN LA TEORÍA X, POR PARTE DE LOS SUPERVISORES, FUNCIONARIOS, DIRECTIVOS Y AÚN MUCHOS CIENTÍFICOS DE LA ADMINISTRACIÓN SON LOS SIGUIENTES:

1. A LA GENERALIDAD DE LA GENTE NO LE GUSTA TRABAJAR, Y EN CUANTO PUEDE, EVITAR EL TRABAJO,
2. COMO A LA GENTE NO LE GUSTA TRABAJAR, AL PERSONAL DEBE OBLIGÁRSELE A HACERLO, CONTROLARLO, Y, SI ES NECESARIO, AMENAZARLO CON EL CASTIGO PARA OBLIGARLO A TRABAJAR,
3. POR PROPIA NATURALEZA, AL PERSONAL NO LE GUSTA TOMAR RES POSIBILIDADES Y PREFERE QUE LO DIRIJAN,

4. EN GENERAL, EL PERSONAL TIENE POCAS AMBICIONES Y NO LE GUSTA HACER MÁS DE LO DEBIDO. ES CLARO QUE DE ACUERDO CON ESTAS BASES, LOS DIRECTIVOS O SUPERVISORES HAN ADOPTADO SUS ACTITUDES ANTE LA DIRECCIÓN DE SUS SUBORDINADOS. ASÍ POR EJEMPLO, NO SON POCOS LOS JEFES A QUIENES LES GUSTA CONTROLAR Y VIGILAR MUY DE CERCA A SU PERSONAL.

OTROS NO DELEGAN FACULTADES A SUS COLABORADORES, PUES DUDAN DE SU CAPACIDAD O PIENSAN QUE ELLOS NO TIENEN RESPONSABILIDAD SUFICIENTE.

SEGÚN MCGREGOR, LA NATURALEZA HUMANA NO ES COMO HA CREÍDO LA TEORÍA X, SINO ES DIFERENTE Y PARA ELLO CREA LA TEORÍA Y.

TEORÍA Y

1. EL TRABAJO ES UNA ACTIVIDAD NATURAL PARA EL HOMBRE Y PARA REALIZARLO SE REQUIERE QUE EL MISMO ESFUERZO Y ENERGÍA QUE PARA EL JUEGO. SI ACTUALMENTE A LOS EMPLEADOS NO LES GUSTA TRABAJAR, NO ES POR EL TRABAJO MISMO; SINO POR LAS CONDICIONES QUE RODEA ESE TRABAJO.
2. EL CONTROL RÍGIDO Y EL MIEDO AL CASTIGO NO SON LOS ÚNICOS NI LOS MEJORES MEDIOS PARA HACER QUE LA GENTE TRABAJE. EL HOMBRE PUEDE EJERCER UN AUTOCONTROL Y UNA DIRECCIÓN EN EL TRABAJO QUE SE LE ENCOMIENDA.
3. LOS MÁS IMPORTANTES OBJETIVOS DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, SON LAS SATISFACCIONES DEL EGO DEL INDIVIDUO Y SU AUTOREALIZACIÓN EN EL TRABAJO.
4. BAJO CONDICIONES APROPIADAS, EL HOMBRE NO SÓLO ACEPTA LA RESPONSABILIDAD SINO QUE LA BUSCA.
5. EXISTE EN TODOS LOS HOMBRES UN ALTO GRADO DE CAPACIDAD E INICIATIVA, EL CÚAL NO SE HA APROVECHADO EN SU TOTALIDAD.

ES CLARO QUE LOS EJECUTIVOS QUE ACTÚAN DE ACUERDO CON LA TEORÍA Y, SU ACTITUD Y COMPORTAMIENTO SON DIFERENTES DE LOS QUE LO HACEN PARTIENDO DE LA TEORÍA X.

EL FUNCIONARIO QUE ASUME LA POSICIÓN DE LA TEORÍA Y TIENE -- CONFIANZA Y CREE EN SU PERSONAL; LE DELEGA FACULTADES Y LE OTORGA RESPONSABILIDADES.

TEORÍA " Z "

LA TEORÍA Z SUGIERE SENCILLAMENTE, QUE LA CLAVE DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD ESTÁ EN IMPLICAR A LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO.

LA PRODUCTIVIDAD ES UN PROBLEMA QUE PUEDE RESOLVERSE COORDINANDO LOS ESFUERZOS INDIVIDUALES DE UNA MANERA PROVECHOSA Y MOTIVANDO A LOS EMPLEADOS A HACERLO A TRAVÉS DE UNA ACTITUD DE COOPERACIÓN CONTINÚA EN TODOS LOS NIVELES.

LA PRIMERA LECCIÓN DE LA TEORÍA Z, ES LA CONFIANZA, POR MUY EXTRAÑO QUE PAREZCA LA PRODUCTIVIDAD Y LA CONFIANZA VAN DE LA MANO.

LOS MECANISMOS BÁSICOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO QUE EMPLEA UNA COMPAÑÍA JAPONESA, SON TAN INTRÍNSECOS Y SUTÍLES QUE UNA PERSONA AJENA DIFÍCILMENTE SE PERCATA DE ELLOS. ESTA CONCLUSIÓN ES DEL TODO ERRÓNEA. SI BIEN ES CIERTO QUE ESTOS MECANISMOS SE CARACTERIZAN POR SU MINUCIOSIDAD, EXIGENCIAS Y FÉRREA DISCIPLINA, TAMBIÉN ES VERDAD QUE SON SUMAMENTE FLEXIBLES. SU ESCENCIA NO PODRÍA DIFERIR MÁS DE LOS MÉTODOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO QUE APLICAN LAS ORGANIZACIONES OCCIDENTALES.

CADA UNA DE LAS COMPAÑÍAS TIPO Z TIENEN SU PROPIO SELLO DISTINTIVO. NO, OBSTANTE, TODAS EXHIBEN RASGOS QUE RECUERDAN MUCHO A LAS FIRMAS JAPONESAS. AL IGUAL QUE ESTAS ÚLTIMAS LAS COMPAÑÍAS TIPO Z TIENDEN A OFRECER A SUS EMPLEADOS PERÍODOS LARGOS DE TRABAJO, FRECUENTEMENTE DE POR VIDA, AÚN CUANDO ESTA POLÍTICA NO ESTE FORMALMENTE ESTABLECIDA.

A MENUDO LA RELACIÓN A LARGO PLAZO SURGE DE LA INTRINCADA NATURALEZA DEL NEGOCIO; COMÚNMENTE SE REQUIERE DE MUCHA PRÁCTICA Y UN LARGO PROCESO DE APRENDIZAJE. POR LO MISMO LAS EMPRESAS DESEAN RETENER A SUS EMPLEADOS UNA VEZ QUE HAN INVERTIDO EN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DESTINADOS A FAMILIARIZARSE CON LAS CONDICIONES PARTICULARES QUE PRIVAN DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN.

EL PERSONAL DESEA CONSERVAR SU PUESTO YA QUE MUCHOS DE SUS CONOCIMIENTOS SÓLO SE APLICAN EN ESTE ÁMBITO ESPECÍFICO Y NO LES SERÁ FÁCIL ENCONTRAR UN TRABAJO TAN INTERESANTE Y TAMBIÉN REMUNERADO EN OTRA PARTE.

LAS COMPAÑÍAS TIPO Z NO ESPERAN 10 AÑOS PARA PONDERAR EL DESEMPEÑO DE UN INDIVIDUO Y RECOMPENSARLO A TRAVÉS DE UN ASCENSO; NINGUNA EMPRESA OCCIDENTAL QUE SE APEGÁRA A ESTA POLÍTICA RETENDRÍA A MUCHOS DE SUS ELEMENTOS MÁS VALIOSOS. POR CONSIGUIENTE ESTÁS COMPAÑÍAS NO SUBESTIMAN LA IMPORTANCIA DE LAS ENTREVISTAS DESTINADAS A EVALUAR LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL, Y LAS INCLUYEN ENTRE SUS ACTIVIDADES RUTINARIAS.

POR LO GENERAL, LAS COMPAÑÍAS TIPO Z CUENTAN CON LOS DATOS MÁS ACTUALIZADOS, LOS ÚLTIMOS SISTEMAS CONTABLES, LOS MÁS MODERNOS MÉTODOS FORMALES DE PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN Y TODOS LOS -- OTROS MECANISMOS EXPLÍCITOS DE CONTROL. NO OBSTANTE, EN LAS EMPRESAS Z DICHS MECANISMOS SE EMPLEAN PARA EFECTOS DE INFORMACIÓN, PERO RARA VEZ SON DETERMINANTES EN LAS DECISIONES IMPORTANTES. EN CONTRASTE LOS DIRECTIVOS DE LAS GRANDES ORGANIZACIONES HOSPITALES Y DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES SE QUEJAN CON -- FRECUENCIA, DE QUE SE SIENTEN INCAPACES DE UTILIZAR SU CRITERIO FRENTE A LOS ANÁLISIS CUANTITATIVOS, LOS MODELOS COMPUTARIZADOS Y LAS INTERMINABLES LISTAS DE CIFRAS.

EN UNA EMPRESA Z, LO EXPLÍCITO Y LO IMPLÍCITO PARECEN COEXISTIR EN ESTADO DE EQUILIBRIO. AÚN CUANDO LAS DECISIONES IMPLICAN UN EXHAUSTIVO ANÁLISIS DE HECHOS, TAMBIÉN TOMAN EN CONSIDERACIÓN SI LA ALTERNATIVA ES ADECUADA Y SI CONVIENE A LOS INTERESES DE LA EMPRESA.

UNA COMPAÑÍA QUE INCLUYE TANTAS SUBESPECIALIDADES PRÁCTICAMENTE NO ES CAPAZ DE LOGRAR UNA COMPRESIÓN TAN PLENA. QUIZÁ LA RAZÓN FUNDAMENTAL SEA LA DIVERSIDAD DE DEPARTAMENTOS QUE SE -- VEN DENTRO DE LA COMPAÑÍA.

CAPITULO III

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 PODEMOS AFIRMAR QUE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES UNA SERIE DE CONCEPTOS DE DIVERSA ÍNDOLE, RELACIONADOS ENTRE SÍ Y QUE TIENEN COMO OBJETIVO COMÚN BUSCAR EL DESARROLLO Y LA CONSECUCCIÓN COINCIDENTE DE OBJETIVOS GENERALES DE UNA ORGANIZACIÓN, CON LAS METAS PARTICULARES DE LOS INDIVIDUOS QUE LA INTEGRAN. SE CONSIDERA EL D.O. COMO UNA FILOSOFÍA, PORQUE ES BÁSICAMENTE UNA FORMA DE PENSAR, INTERPRETAR Y ACTUAR DENTRO DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL O INSTITUCIONAL DE NUESTRA SOCIEDAD. PLANEACIÓN Y CONTROL - CONSTITUYEN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

EL D.O. ES UNA TÉCNICA DESARROLLADA RECIENTEMENTE (EN LA DÉCADA DE 1961 A 1970) QUE BÁSICAMENTE UTILIZA EL ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO., ESTO ES, CONJUGA ELEMENTOS DE VARIAS CIENCIAS QUE, EN FORMA CONJUNTA Y ESTRUCTURAL, LLEVAN AL OBJETIVO FINAL DE LOGRAR QUE LOS INDIVIDUOS CAMBIEN AL UNÍFONO CON LAS ORGANIZACIONES QUE ELLOS MISMOS HAN CREADO., ESPECIALMENTE CUANDO SE ESTÁ FRENTE AL PELIGRO, DE QUE LAS ORGANIZACIONES SEAN TOTALMENTE AJENAS E INCLUSO HOSTILES AL HOMBRE, CUANDO, LLEGAN A LA TOTAL DESHUMANIZACIÓN, Y A PROVOCAR LA ENAJENACIÓN DEL MISMO SUJETO.

ASÍ EL D.O. CONSTITUYE ENTONCES EL RESULTADO MISMO DE LA EVOLUCIÓN DE UNA SERIE DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LAS CIENCIAS SOCIALES, PARA FACILITAR LA ADECUACIÓN DE LAS PERSONAS AL MEDIO ORGANIZACIONAL, PERO NO ES UNA FORMA UNILATERAL DE DESPERSONALIZACIÓN, O DE ASIMILACIÓN A LA ORGANIZACIÓN, SINO DE MODIFICACIÓN CONJUNTA DE LA MISMA ADAPTÁNDOSE TAMBIÉN A LOS DESEOS U OBJETIVOS DE LOS INDIVIDUOS QUE LA HAN CONFORMADO. LO ANTERIOR NO QUIERE DECIR QUE LO ACORDADO HAYAN CAMBIOS RADICALES DE ESTRUCTURA, SÍ LOS HAY, PERO PLANEADOS Y ACEPTADOS POR TODA LA ORGANIZACIÓN, CONVENCIDOS TODOS LOS MIEMBROS ADEMÁS DE SU URGENCIA Y BENEFICIO,

3.2 LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

3.2.1 SON TRES LAS TEORÍAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN QUE HAN INCIDIDO DIRECTAMENTE EN EL DESARROLLO DE ESTA,

LA PRIMERA DE ELLAS, CONOCIDA COMO TEORÍA CLÁSICA QUE SE EDIFICA ALREDEDOR DE 4 PILARES CLAVES:

ELLOS SON LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, LOS PROCESOS FUNCIONALES Y NÚMERICOS, LA ESTRUCTURA Y LA ENVERGADURA DEL CONTROL. DADOS ESTOS ELEMENTOS PRINCIPALES, SE PUEDE DERIVAR PRÁCTICAMENTE TODA LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN CLÁSICA, LOS CUALES SE DESCRIBEN A CONTINUACIÓN:

POR LO QUE SE REFIERE AL PRIMER PILAR, ES SIN DUDA ALGUNA LA PIEDRA ANGULAR ENTRE CUATRO ELEMENTOS. ELLOS FLUYEN COMO RESULTADO DE LOS OTROS, EL CRECIMIENTO NÚMÉRICO Y FUNCIONAL REQUIEREN DE LA ESPECIALIZACIÓN Y LA DEPARTAMENTALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEPENDE DE LA DIRECCIÓN, LA CUAL TOMA LA ESPECIALIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN EL DESARROLLO DE LA COMPAÑIA. FINALMENTE, LOS PROBLEMAS DE LA ENVERGADURA DEL CONTROL SE DERIVAN DEL NÚMERO DE FUNCIONES ESPECIALES BAJO LA JURIDICCIÓN DE UN ADMINISTRADOR,

EN LO TOCANTE A LOS PROCESOS NÚMÉRICOS Y FUNCIONALES TRATAN CON EL CRECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTIVAMENTE. EL PROCESO NÚMÉRICO SE REFIERE AL CRECIMIENTO DE LA CADENA DE MANDO, LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, UNIDAD DE MANDO, Y DE LA OBLIGACIÓN DE REPORTAR,

POR LO QUE CORRESPONDE A LA ESTRUCTURA, ES LA RELACIÓN LÓGICA DE LAS FUNCIONES EN UNA ORGANIZACIÓN ARREGLADA PARA LLEVAR A CABO LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA EN FORMA EFICIENTE. LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN TRABAJA USUALMENTE CON DOS ESTRUCTURAS BÁSICAS, DE LA LÍNEA DE MANDO Y DE LA DE CUERPO AUXILIAR,

FINALMENTE LA ENVERGADURA DEL CONTROL ES UN CONCEPTO RELACIONADO AL NÚMERO DE SUBORDINADOS QUE UN ADMINISTRADOR PUEDE SUPERVISAR EN FORMA EFECTIVA.

3.2.2 LA SEGUNDA TEORÍA, DENOMINADA NEOCLÁSICA,, SE REFIERE A LA TAREA DE COMPENSAR EN ALGUNA FORMA LAS DIFERENCIAS DE LA TEORÍA CLÁSICA. GENERALMENTE, EL ENFOQUE - NEOCLÁSICO TOMA LOS POSTULADOS DE LA TEORÍA CLÁSICA - RESPECTO A LOS PILARES DE LA ORGANIZACIÓN CITADOS. PERO ESTOS POSTULADOS SE CONSIDERAN MODIFICADOS POR LA GENTE QUE ACTÚA EN FORMA INDEPENDIENTE O DENTRO DEL - CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.

UNA DE LAS CONTRIBUCIONES PRINCIPALES DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA ES LA INTRODUCCIÓN DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO EN FORMA INTEGRADA A LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN. EL USO DE ESTAS CIENCIAS ES CAUSA DE QUE LOS RELACIONISTAS HUMANOS DEMUESTREN CÓMO LOS PILARES DE LA TEORÍA CLÁSICA ESTÁN AFECTANDO POR EL IMPACTO DE LAS ACCIONES HUMANAS. ADEMÁS EL ENFÓQUE NEOCLÁSICO INCLUYE EL TRATAMIENTO SISTEMÁTICO DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL DEMOSTRANDO SU INFLUENCIA SOBRE LA ESTRUCTURA FORMAL.

LA INCAPACIDAD PARA DELEGAR AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD PUEDE RESULTAR IGUALMENTE EN FRUSTRACIÓN PARA LA PERSONA A QUIEN SE DELEGA LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

LA DUPLICIDAD DE AUTORIDAD ES CAUSA FRECUENTE DE CONFLICTOS ENTRE PERSONALIDADES. LAS LAGUNAS EN AUTORIDAD PUEDEN SER CAUSA DE FALTAS EN CUANTO A CONSEGUIR QUE ALGUNAS TAREAS SE LLEVEN A CABO CON UNA PARTE, CULPANDO A LA OTRA, POR LA OMISIÓN EN LA EJECUCIÓN.

3.2.3 POR ÚLTIMO PODEMOS MENCIONAR A LA TEORÍA MODERNA QUE IMPLICA CUALIDADES DISTINTAS DE LA TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN, SON SU BASE CONCEPTUAL ANALÍTICA,-- CONFIANZA EN LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y SOBRE TODO EN SU NATURALEZA DE INTEGRACIÓN. ÉSTAS CUALIDADES ESTÁN ENMARCADAS EN UNA FILOSOFÍA QUE ACEPTA LA PREMISA DE QUE LA ÚNICA FORMA SIGNIFICATIVA O VÁLIDA DE ESTUDIAR LA ORGANIZACIÓN ES EL ESTUDIO DE ELLAS COMO UN SISTEMA. COMO LO EXPRESA HENDERSON, " EL ESTUDIO DE UN SISTEMA DEBE TENER CONFIANZA EN UN MÉTODO DE ANÁLISIS, INVOLUCRANDO LAS VARIACIONES SIMULTÁNEAS DE LAS VARIABLES MUTUAMENTE DEPENDIENTES ".

LOS SISTEMAS HUMANOS POR SUPUESTO, CONTIENEN UN ENORME NÚMERO DE VARIABLES DEPENDIENTES QUE RETAN A LAS ECUACIONES SIMULTÁNEAS MÁS COMPLEJAS QUE LO RESUELVAN.

SIN EMBARGO, EL ANÁLISIS DE SISTEMAS TIENE SU PROPIO PUNTO DE VISTA, QUE TIENE COMO META ESTUDIAR A ORGANIZACIONES EN LA FORMA SUGERIDA POR HENDERSON, EL ANÁLISIS TRATA A LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE VARIABLES MUTUAMENTE DEPENDIENTES. COMO RESULTADO, LA TEORÍA MODERNA DE ORGANIZACIÓN QUE ACEPTA EL ANÁLISIS DEL SISTEMA DESVÍA EL NIVEL CONCEPTUAL DEL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN ENCIMA DE LAS TEORÍAS CLÁSICA Y NEOCLÁSICA.

LA TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN EN NINGUNA FORMA ES UN CUERPO UNIFICADO DE PENSAMIENTOS. CADA AUTOR E INVESTIGADOR TIENE SU ENFOQUE ESPECIAL AL CONSIDERAR EL SISTEMA. QUIZÁ EL HILO MÁS EVIDENTE DE UNIFICACIÓN EN EL ESTUDIO DE LOS SISTEMAS, ES EL ESFUERZO DE CONSIDERAR LA ORGANIZACIÓN EN SU TOTALIDAD.

EN LUGAR DE TRATAR DE PRESENTAR LAS CONTRIBUCIONES DE AUTORES DIFERENTES A LA TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN, SERÁ MÁS ÚTIL DISCUTIR LOS VARIOS PROBLEMAS INVOLUCRADOS EN UN ANÁLISIS DE SISTEMA. ELLOS SON LAS PARTES, LAS INTERACCIONES, LOS PROCESOS Y LOS OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS.

CITA: LIC. GUILLERMO GÓMEZ CEJA., PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS., ED. EDICOL., PÁGINAS 140 A LA 143.

CAPITULO IV

LA CONDUCTA DEL HOMBRE

4.1 SISTEMAS DE LA CONDUCTA.

TODA CONDUCTA TIENE UN ORIGEN Y UN FIN, ES DECIR, ES ORIENTADA, INCLUSIVE SEGÚN LAS TEORÍAS PSICOANALÍTICAS, AÚN -- NUESTROS ACTOS FALLIDOS, EQUIVOCACIONES INVOLUNTARIAS, -- SON CONDUCTAS DIRIGIDAS A UN FIN.

EL QUE GENERA LA CONDUCTA Y EL COMO SE MANIFIESTA ESTÁ EN SUS MÚLTIPLES FORMAS, ES LO QUE MÁS NOS HA INQUIETADO, HOY PODEMOS DECIR QUE ESTAMOS CIERTOS DE QUE PARA GENERAR LA CONDUCTA DEBEMOS SEGUIR UN CIRCUITO SIMILAR AL DEL E....,], CONDUCTA M, ES DECIR, NOS ES NECESARIO CREAR UN ESTÍMULO QUE IMPARTE EL ORGANISMO PARA GENERAR EN ÉSTE UNA CONDUCTA QUE LO LLEVA A LA META.

ANALIZANDO LAS PARTES DE ESTE SISTEMA, DIREMOS QUE EL ESTÍMULO QUE ES CUALQUIER ENERGÍA EXISTENTE EN EL MEDIO AMBIENTE QUE VA A INCIDIR EN EL ORGANISMO, EN ESTE CASO AL SER HUMANO, PARA CREAR EN ÉL UNA RESPUESTA, QUE ES LA BÚSQUEDA DE UNA META; EL PROCESO PARA ALCANZARLA ES LLAMADO CONDUCTA.

POR ORGANISMO ENTENDEREMOS EN ESTE CASO EL SER HUMANO, UN COMPLEJO EL CUAL TRADICIONALMENTE SE DIVIDÍA EN ASPECTOS BIOLÓGICOS PSICOLÓGICOS Y SOCIALES, POR CONDUCTA COMPRENDEMOS EL PROCESO A TRAVÉS DEL CUAL EL ORGANISMO TRATA DE LOGRAR UNA META O SATISFACTOR DETERMINADO.

POR ÚLTIMO, COMO META O REALIZACIÓN ENTENDEREMOS AQUEL SATISFACTOR QUE EL ORGANISMO DESEA ALCANZAR.

INTEGRANDO A ESTE ESQUEMA NOS ES FÁCIL EMPEZAR A COMPRENDER QUE UN MISMO ORGANISMO PUEDE GENERAR DIVERSAS CONDUCTAS EN POS DEL ALCANCE DE SUS METAS; QUE UN MISMO ESTÍMULO, PUEDE GENERAR DOS CONDUCTAS DIFERENTES EN EL MISMO ORGANISMO, CONDUCTAS TOTALMENTE DIFERENTES PORQUE SUS METAS SON DIFERENTES.

SIN EMBARGO, QUEDAN AÚN ALGUNAS PREGUNTAS POR RESPONDER, COMO EL HECHO DE QUE UN ESTÍMULO PUEDE EN DETERMINADO MOMENTO GENERAR DOS ESTÍMULOS DIFERENTES EN LA MISMA CONDUCTA DE UN ORGANISMO.

DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICOLÓGICO, LA REALIZACIÓN DE LA CONDUCTA ESTÁ CONDICIONADA A LAS VARIABLES QUE SON LAS PARTES INTEGRANTES DEL ESQUEMA; EL ESTÍMULO, EL ORGANISMO Y LA META. DE ELLOS, LOS ESTÍMULOS PUEDEN SER DETERMINADOS A TRAVÉS DE UNA OBSERVACIÓN, DETENIDA EN ENSAYO Y ERROR QUE NOS PERMITIERA CONOCER SU EFECTIVIDAD.

EN CUANTO A LA META, ESTA EXISTE GENERALMENTE EN EL MEDIO DEL INDIVIDUO Y SU VALOR ESTÁ EN FUNCIÓN DEL INDIVIDUO.

4.2 EL PORQUE DE LA CONDUCTA

QUE HACE QUE EL INDIVIDUO SE MUEVA, TENGA CONDUCTA? LA RESPUESTA ES CONOCIDA: LOS MOTIVOS.

DE ACUERDO CON EL MATERIAL ESCRITO DEL QUE SE PUEDE HABLAR, EXISTEN TANTAS TEORÍAS SOBRE LOS MOTIVOS DE LA CONDUCTA DEL HOMBRE COMO HOMBRES PREOCUPADOS POR ESTE PROBLEMA HAN EXISTIDO, Y EN LA ACTUALIDAD LA MOTIVACIÓN OCUPA UNO DE LOS PRINCIPALES CAMPOS DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA.

EXISTEN MUCHOS CONCEPTOS Y VARIABLES EN EL INDIVIDUO QUE DEBEN SER MANEJADOS, ENTRE LOS CUALES MENCIONARÉ, LA MEMORIA, LA INTELIGENCIA, LAS EMOCIONES, ADEMÁS DE LOS MECANISMOS CREADOS EN RELACIÓN CON EL MUNDO COMO SON LA PERCEPCIÓN Y LAS EXPERIENCIAS. ÉSTAS VARIABLES DEBEN SER COMPRENDIDAS DESDE UN PRINCIPIO PARA PODER MANEJAR LAS CAUSAS Y CONCEPTOS DE LA CONDUCTA,

TODOS ESTOS FACTORES ENRELAZADOS Y CON DIFERENTES IMPACTOS - CADA UNO, CREAN LO QUE COMO LAS ACTITUDES; UNA PREDISPOSICIÓN A FORMULAR CIERTAS OPINIONES, A ESCOGER CIERTOS PATRONES DE CONDUCTA, A SEGUIR CIERTA TENDENCIA MENTAL.

SON ESTAS ACTITUDES LAS QUE ORGANIZAN TODA LA INFORMACIÓN EXISTENTES EN EL INDIVIDUO, LA CUAL A SU VEZ ES RECIBIDA EN EL MEDIO AMBIENTE, PARA ACEPTAR, ADOPTAR O CREAR UNA CONDUCTA POSIBLE.

LA MAYOR PARTE DE LAS CAUSAS DE LA CONDUCTA Y CON ELLO, COMO YA DIJE DE LAS ACTITUDES, SON DESCONOCIDAS POR EL PROPIO INDIVIDUO Y SE REQUIERE DE UN CONCIENSUDO RECONOCIMIENTO DE -- LOS FACTORES CONOCIDOS PARA PODER INDUCIR A TRAVÉS DE ELLOS, AQUELLOS QUE SE DESCONOCEN.

CON TODO ESTO PODEMOS DECIR QUE LA CONDUCTA SE CARACTERIZA -- POR SU CASUALIDAD, QUE PARA ANALIZARLA ES NECESARIO CONOCER -- LOS PROCEDENTES A LAS MISMAS COMO SON LAS EXPERIENCIAS, LAS NECESIDADES Y LAS CAPACIDADES DEL INDIVIDUO.

DE ACUERDO CON LAS TEORÍAS ACEPTADAS EN LA ACTUALIDAD, PUEDO DECIR QUE LA CONDUCTA ESTÁ ORIGINADA EN LAS NECESIDADES BÁSICAS DEL INDIVIDUO Y LA TEORÍA QUE MÁS NOS PERMITE ENTENDER -- SIMPLÍSTICAMENTE ESTE CONCEPTO ES LA DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE A. MASLOW.

SI ACEPTAMOS POR VÁLIDO EL HECHO DE QUE HEREDAMOS UNA SERIE DE NECESIDADES BÁSICAS Y QUE ESTAS FORMAN PARTE DE NUESTRO CONCEPTO TEMPERAMENTAL, PODRE JUSTIFICAR LA CREACIÓN DE LA CONDUCTA COMO PROCESO DE OBTENER SATISFACTORES NECESARIOS A NUESTRAS NECESIDADES BÁSICAS.

ES LA DE CREACIÓN DEL CARÁCTER A TRAVÉS DE LA UTILIZACIÓN DE NUESTRA MEMORIA, NUESTRA INTELIGENCIA, NUESTRAS EXPERIENCIAS, NUESTRA PERCEPCIÓN, LOQUE VA A GENERAR UN PATRÓN QUE PERMITA CONTROLAR ESTA EXPLOSIÓN DE ENERGÍA QUE ES LA BÚSQUEDA DE SATISFACTORES, PARA HACERLA MÁS ADECUADA A SU FIN, QUE ES ENCONTRAR SATISFACTOR; ES DECIR, ES EL CARACTER EL SATISFACTOR MEDULAR QUE VA A MODIFICAR INTRÍNECAMENTE LAS MANIFESTACIONES DE LA CONDUCTA A TRAVÉS DE LAS ACTITUDES DE LOS INDIVIDUOS, LAS ORGANIZACIONES QUE EL CARÁCTER LE DÁ A TODA INFORMACIÓN QUE TIENE EL INDIVIDUO, PARA RESPONDER TANTO AL ESTÍMULO EXTERNO QUE VENDRÍA A SER EL INCENTIVO.

4.3 CLASES DE CONDUCTA

SEGÚN HERSEY Y BLANCHARD EXISTEN INTRÍNECAMENTE DOS CLASES DE CONDUCTAS, LA DIRIGIDA HACIA UNA META Y LA QUE EN SÍ ES UNA META, Y LA DIFERENCIA IMPORTANTE ENTRE DOS CLASES DE CONDUCTAS ES SU EFECTO SOBRE LA FUERZA DE LA NECESIDAD, TIENDE A AUMENTAR A MEDIDA QUE SE SIGUE LA CONDUCTA; SIN EMBARGO, EN LA CONDUCTA META, TIENDE A DISMINUIR LA FUERZA DE LA NECESIDAD PUES EN SÍ LA MISMA ES UN SATISFACTOR.

4.4 EL TRABAJO COMO CONDUCTA.

EL TRABAJO ES LA MANIFESTACIÓN DE LA CONDUCTA DEL HOMBRE EN LA BÚSQUEDA DE UNA SERIE DE NECESIDADES QUE PUEDEN LOCALIZARSE ENTRE BÁSICAS, SU REALIZACIÓN SIGUE LAS REGLAS ESTABLECIDAS PARA CUALQUIER CONDUCTA.

- A. LA EXISTENCIA DE UNA NECESIDAD INSATISFECHA.
- B. LA EXISTENCIA DE UN SATISFACTOR POSIBLE EN EL MEDIO AMBIENTE.
- C. EL ESTÍMULO NECESARIO PARA GENERAR LA CONDUCTA.

EL TRABAJO COMO CAMINO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES ES UN CONCEPTO CONOCIDO, LOS SATISFACTORES SON AQUELLOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL MEDIO AMBIENTE Y QUE ESTÁN AL ALCANCE DEL INDIVIDUO A TRAVÉS DE ÉL EFECTUAR LA CONDUCTA.

ÉL ESTÍMULO PROVIENE DE EL SATISFACER CIERTAS NECESIDADES - QUE UNA VEZ SATISFECHAS DESPIERTAN LA NECESIDAD DE VOLVER A SER COMPLEMENTADAS; ES DECIR, EN LA ESCALA DE LAS NECESIDADES DEL STATUS, POR EJEMPLO, EL RECONOCIMIENTO COMO SATISFACTOR DE LA NECESIDAD, UNA VEZ ALCANZADO GENERA NORMALMENTE UN DESEO NATURAL DE OBTENER NUEVAMENTE MÁS DE ESTE MISMO SATISFACTOR.

C O N D U C T A

I

INDIVIDUO

O

OBJETIVO

CAPITULO V

DINAMICA DE GRUPOS

5.1 SI CONSIDERAMOS A UNA EMPRESA COMO UN CONGLOMERADO SOCIAL, PRECISAMOS ENTONCES POR DEFINIR EN PRIMER TERMINO A UN -- GRUPO, EL CUAL ES LA SUMA DE INDIVIDUOS SITUADOS EN CIERTAS RELACIONES DESCRIPTIVAS (ES DECIR, OBSERVABLES) EN-- TRE SÍ. DESDE LUEGO, LOS TIPOS DE RELACIONES EJEMPLIFICA-- DAS DEPENDERÁN DEL TIPO DE GRUPO O DETERMINARÁN, SEA UNA-- FAMILIA, UN AUDITORIO, UN COMITÉ, UN SINDICATO DE TRABAJA-- DORES O UNA MULTITUD.

DEBEN SEÑALARSE CIERTOS RASGOS DE ESTA DEFINICIÓN. LOS -- ELEMENTOS NECESARIOS DE UN GRUPO SON INDIVIDUOS; UNA SERIE DE PERSONAS CONSTITUYEN LA MEMBRECIÁ DEL GRUPO. PERO ES-- MENTIRA QUE CUALQUIER COLECCIÓN ARBITRARIA DE GENTE, COMO TODOS LOS ESTUDIANTES CUYO APELLIDOS COMIENCEN CON UNA LE-- TRA DETERMINADA, CONSTITUYEN UN GRUPO. PARA QUE UNA SERIE DE PERSONAS CALIFIQUEN COMO GRUPO, DEBEN RELACIONARSE EN-- TRE SÍ DE ALGÚN MODO DEFINIDO.

AL CONSIDERAR CUALQUIER INDIVIDUO Y UN GRUPO PARTICULAR, -- ES EVIDENTE QUE EXISTEN ENTRE ELLOS MUCHAS POSIBLES RELA-- CIONES.

LAS PERSONAS PUEDEN SER O NO, UN MIEMBRO, PUEDE DEPENDER-- DEL GRUPO EN CIERTO GRADO PARA OBTENER COSAS QUE VALORA, -- PUEDE CONSIDERAR ATRACTIVA O REPELENTE LA PERSPECTIVA DE-- SER MIEMBRO, Y EL GRUPO A SU VEZ, PUEDE ACEPTARLO O RECHA-- ZARLO. LA MEMBRECIÁ PUEDE SER VOLUNTARIA O INVOLUNTARIA, -- PUEDE PERTENECER SIMULTÁNEAMENTE A VARIOS GRUPOS, Y ESAS-- MEMBRECIÁS PUEDEN SER MÁS O MENOS COMPATIBLES ENTRE SÍ.

FINALMENTE, PUEDE USAR EL GRUPO COMO REFERENCIA AL FORMAR SUS CREENCIAS O ACTITUDES, AL GUIAR SU CONDUCTA Y AL EVALUARSE A SÍ MISMO, EVALUAR EL TRATAMIENTO QUE RECIBE Y EVALUAR OTRA GENTE. ESAS Y OTRAS RELACIONES PERSONAS - GRUPOS PUEDE TENER IMPORTANTES CONSECUENCIAS PARA LA PERSONA Y PARA EL GRUPO. LAS EXPLICACIONES TEÓRICAS DE COMO SE FORMAN MANTIENEN Y CAMBIAN LAS ACTITUDES, ESPECIALMENTE HACIA EL EGO, CON FRECUENCIA EMPLEAN EL CONCEPTO DE GRUPOS DE REFERENCIA.

ÉL USÓ POR PRIMERA VEZ EL TÉRMINO AL ANALIZAR LOS MODOS EN QUE EL INDIVIDUO FORMA UNA CONCEPCIÓN DE SUS STATUS EN LA SOCIEDAD. SE PROPUSO QUE, YA QUE EL STATUS SE DEFINE COMO LA POSICIÓN RELATIVA DE ALGUIEN HACIA OTRA GENTE, EL PUNTO DE VISTA DE UNA PERSONA SOBRE SUS STATUS DEPENDE DEL GRUPO PARTICULAR CON EL CUAL SE COMPARE, ES DECIR, SU GRUPO DE REFERENCIA.

LAS RELACIONES HUMANAS SON CONTACTOS CONCIENTES ESTABLECIDOS ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS, ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS COLEGAS, LOS SUBORDINADOS Y SUS JEFES, ENTRE LOS ELEMENTOS DE UNA SECCIÓN Y LOS DE LA OTRA.

5.2 LO QUE CARACTERIZA AL GRUPO HUMANO ES EL HECHO DE QUE SUS MIEMBROS TENGAN UN OBJETIVO COMÚN. EL GRUPO POR LO TANTO, TIENE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- A) UNA FINALIDAD, O SEA, UN OBJETIVO COMÚN,
- B) UNA ESTRUCTURA.
- C) UNA ORGANIZACIÓN DINÁMICA.
- D) UNA COHESIÓN INTERNA.

KURT LEWIN ES CONSIDERADO EL FUNDADOR DE LA ESCUELA DE DI NÁMICA DE GRUPOS. ESTA ESCUELA DESARROLLA UNA PROPUESTA GENERAL DE QUE " EL COMPORTAMIENTO, LAS ACTITUDES, LAS -- CREENCIAS Y LOS VALORES DEL INDIVIDUO SE BASAN FIRMEMENTE EN LOS GRUPOS A LOS CUALES PERTENECE,

LA DINÁMICA DE GRUPOS ES LA " SUMA DE INTERESES " DE LOS COMPONENTES DEL GRUPO Y PUEDE SER ACTIVADA A TRAVÉS DE ES TÍMULOS Y MOTIVACIONES, EN EL SENTIDO DE MAYOR ARMONÍA Y AUMENTO DE LAS RELACIONES.

LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO RECIBEN EL NOMBRE DE RELACIONES INTRÍNSECAS.

LAS RELACIONES EXTRÍNSECAS SON LAS QUE EL GRUPO MANTIENEN CON LOS OTROS GRUPOS O PERSONAS.

5.3 SÍ HABLAMOS DE GRUPOS SOCIALES, PODEMOS ABORDAR EL TEMA DE DINÁMICA DE GRUPOS QUE ES UN CAMPO DE INVESTIGACIONES DEDICADO A INCREMENTAR LOS CONOCIMIENTOS SOBRE LA NATURALEZA DE LOS GRUPOS, LAS LEYES DE SU DESARROLLO Y SUS INTERRELACIONES CON INDIVIDUOS, OTROS GRUPOS E INSTITUCIONES MÁS AMPLIAS.

PUEDE IDENTIFICÁRSELA POR BASARSE EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA PARA OBTENER DATOS DE SIGNIFICACIÓN TEÓRICA, POR SU HINCAPIÉ EN LA INVESTIGACIÓN Y TEORÍA DE LOS ASPECTOS DINÁMICOS DE LA VIDA DE GRUPO.

SU AMPLIA CONEXIÓN CON TODAS LAS CIENCIAS SOCIALES Y LA POTENCIAL APLICABILIDAD DE SUS HALLAZGOS A LA MEJORÍA DE LA PRÁCTICA SOCIAL.

SEGMENTOS SIGNIFICATIVOS DE LA SOCIEDAD ACEPTARÁN LA CREENCIA DE QUE LA INVESTIGACIÓN DE GRUPOS ERA POSIBLE Y, EN ÚLTIMA INSTANCIA ÚTIL. EN SUS PRINCIPIOS ANIMÓ ESTA CREENCIA EL FUERTE INTERÉS QUE POR LOS GRUPOS MOSTRARON PROFESIONES TALES COMO LOS GRUPOS DE TRABAJO SOCIALES, LA PSICOTERÁPIA DE GRUPO, LA EDUCACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN.

LOS TEMAS PRINCIPALES DE LA DINÁMICA DE GRUPO ESTUDIAN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- A) PRECONCEPCIONES SOBRE LOS VALORES QUE SE GANAN O SE PIERDEN MEDIANTE LAS ACTIVIDADES DE GRUPO

- B) FORMAS EN QUE DEBEN DISTINGUIRSE LA DINÁMICA DE GRUPOS DE OTRAS ESPECIALIZACIONES DE LA CIENCIA SOCIAL.
- C) LA MEJOR ORIENTACIÓN TEÓRICA POR USAR AL ESTUDIAR LOS GRUPOS,
- D) USO DE LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN MÁS APROPIADOS PARA LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.
- E) RELACIONES QUE DEBEN MANTENERSE ENTRE DINÁMICA DE GRUPO Y SOCIEDAD.

LOS ESFUERZOS POR LOGRAR UN CUERPO COHERENTE DE CONOCIMIENTOS - SOBRE LOS GRUPOS DEBEN CONTESTARSE 3 PREGUNTAS:

- 1) CUÁL ES LA RELACIÓN ADECUADA ENTRE REUNIR DATOS Y ELABORAR UNA TEORÍA?
- 2) CUÁLES SON LOS OBJETIVOS ADECUADOS DE ESTUDIO Y LAS TÉCNICAS ADECUADAS DE OBSERVACIÓN?
- 3) CUÁLES SON LAS VARIABLES FUNDAMENTALES QUE DETERMINAN LO QUE OCURRE EN LOS GRUPOS?

CAPITULO VI

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

6.1 LOS OBJETIVOS PUEDEN DEFINIRSE COMO PARÁMETROS PARA MEDIR LAS ACCIONES LLEVADAS POR LOS ADMINISTRADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

EXISTEN 4 OBJETIVOS FUNDAMENTALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS SE PROPONE CONTRIBUIR POSITIVAMENTE A LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DE CARÁCTER SOCIAL, CUIDANDO SIEMPRE DE QUE ESAS NECESIDADES Y DEMANDAS NO AFECTEN NEGATIVAMENTE A SU ORGANIZACIÓN, SIENDO ESTE UN OBJETIVO SOCIAL.

SE DEBE TENER EN CUENTA TODO EL TIEMPO QUE SU ÁMBITO DE RESPONSABILIDADES ES SÓLO UNA PARTE DE UNA ORGANIZACIÓN GLOBAL QUE HA SU VEZ SE HA FIJADO OBJETIVOS GENERALES.

DEBE EXISTIR CONCORDANCIA ENTRE ESOS 2 NIVELES DE METAS, QUE EN NO POCAS OCASIONES VIENEN A COINCIDIR EN LA PRÁCTICA, PARA ALCANZAR EL OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN.

MANTENER LA CONTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UN NIVEL ADECUADO A LAS NECESIDADES DE LA COMPAÑÍA ES OTRO DE LOS OBJETIVOS FUNCIONALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CONTRIBUIR AL LOGRO DE LAS METAS QUE CADA PERSONA SE HA SEÑALADO TAMBIÉN ES UNA FUNCIÓN Y UN OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. EN ESTA ÁREA SE PUEDE FIJAR COMO NIVEL MÍNIMO DESEABLE LOGRAR QUE LA ORGANIZACIÓN APOYE A LOS PROYECTOS INDIVIDUALES QUE COINCIDEN CON LOS OBJETIVOS GENERALES.

CUANDO LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES NO SE CUMPLEN, LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DECRECE; PUEDE DISMINUIR EL NIVEL DE DESEMPEÑO Y AUMENTAR LA TASA DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

6.2 POR LO QUE SE REFIERE A LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, ESTAS IMPLICAN DIVERSAS FASES COMO SON:

1) FASE DE INGRESO.

1) RECLUTAMIENTO.- PARA AYUDAR AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL BUSCANDO QUE NUNCA SE TENGAN PROBLEMAS POR INSUFICIENCIA DE CANDIDATOS Y PROCURANDO ATRAER SIEMPRE EL MEJOR PERSONAL.--
ASESORÁ EN:

A) DISEÑO DE FOLLETOS DE LA ORGANIZACIÓN.

B) ESTABLECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE RELACIONES CON FUENTES DE RECLUTAMIENTO, TALES COMO, INSTITUCIONALES EDUCATIVAS, BOLSA DE TRABAJO, ASOCIACIONES, ETC.

C) ORGANIZACIÓN DE VISITAS A INSTITUCIONES.

D) ORGANIZACIÓN DE CONFERENCIAS.

e) REDACCIÓN Y COLOCACIÓN DE ANUNCIOS PARA RECLUTAMIENTO EN PERIÓDICOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS CONVENIENTES.

2) ENTREVISTAS DE PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN.- SE DEBE TENER EN CUENTA QUE ESTAS PRIMERAS VISITAS CONSTITUIRÁN UNO DE LOS - MEDIOS POR LOS CUALES EL PERSONAL RECIBIRÁ SUS PRIMERAS IMPRESIONES DIRECTAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN.

- 3) INTRODUCCIÓN O INDUCCIÓN.- EN ESTA FASE TAN IMPORTANTE PARA EL PERSONAL, EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, PODRÁ ASESORAR EN TODO LO QUE SE REFIERE A LAS COMUNICACIONES INICIALES QUE SE DEBEN ENTABLAR CON EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO, PRINCIPALMENTE EN LA PLÁTICA DE INDUCCIÓN AL TRABAJO Y EN EL DISEÑO DE MANUAL DE BIENVENIDA.

SE LE DEBE INDICAR AL NUEVO PERSONAL LOS SIGUIENTES -- PUNTOS BÁSICOS:

- & MANUAL DE BIENVENIDA.
- & INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LO QUE ES LA ORGANIZACIÓN -- (BREVE HISTORIA, SITUACIÓN EN EL MERCADO, QUE PRODUCE O VENDE, OBJETIVOS, POLÍTICAS, PLANES GENERALES, ETC.)
- & ORIENTACIÓN SOBRE SU TRABAJO (PRESENTACIÓN A SU JEFE INMEDIATO, SUBORDINADOS, COMPAÑEROS, HORARIO DE TRABAJO, LUGAR Y DÍAS DE PAGO, ETC.)
- & ORIENTACIÓN SOBRE PRESTACIONES OTORGADAS POR LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO LAS REGLAS Y NORMAS A CUMPLIR,)

II) FASE DE PERMANENCIA O SERVICIO.

DESARROLLO DE PERSONAL: CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO Y PROMOCIONES.

- D) EN CUANTO A CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO ASESORA EN LO CONCERNIENTE A ORGANIZACIÓN DE CURSOS, CONFERENCIAS, INVITACIÓN A CONFERENCIANTES Y PROMOCIÓN DE ESTOS CURSOS ENTRE PERSONAL.

PROMOCIONES.- PODRÁ SERVIR APOYANDO AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ANTE LA DIRECCIÓN PARA QUE PROCURE LA IMPLANTACIÓN DE LA TÉCNICA " CALIFICACIÓN DE MÉRITOS " QUE ADEMÁS DE CONSTITUIR UNA BASE DE APRECIACIÓN OBJETIVA E IMPERSONAL Y POR LO TANTO MÁS JUSTA PARA LOS ASCENSOS.

- 2) ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.- SIRVE AYUDANDO A CREAR UN CLIMA DE CONFIANZA ENTRE EL PERSONAL PARA - QUE COOPERE DE BUENA GANA EN LA REALIZACIÓN Y MODIFICACIONES DEL "ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS ".
- 3) RELACIONES LABORALES.- ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO DE RELACIONES ARMÓNICAS ENTRE EL SINDICATO Y LA ORGANIZACIÓN, PARA CONCILIAR LOS INTERESES DE AMBOS EN ASUNTOS TALES COMO:
FIRMA DE CONTRATOS COLECTIVOS E INDIVIDUALES DE TRABAJO, REVISIÓN Y MODIFICACIÓN DE LOS MISMOS, MODIFICACIONES - AL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, REPARTO DE UTILIDADES, ETC.
- 4) SERVICIOS AL PERSONAL.- ESTABLECIMIENTO DE PRESTACIONES AL PERSONAL Y SU DIFUSIÓN ENTRE EL MISMO:
 - A) LA ORGANIZACIÓN DE PREMIOS, CONGRESOS, ETC. PARA EL DESARROLLO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.
 - B) LA DIFUSIÓN ENTRE EL PERSONAL ACERCA DE MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL QUE SE ADOPTEN.

III) FASE DE EGRESOS.

1) DESPIDO.

- A) EL DESPIDO DEBE PLANEARSE CON LA DEBIDA ANTICIPACIÓN, COMUNICÁNDOSELO AL AFECTADO CON EL MAYOR TIEMPO POSIBLE.
- B) SE DEBEN EXPLICAR LOS MOTIVOS VERDADEROS Y EXACTOS EN UNA ENTREVISTA PERSONAL.
- C) DEBERÁ TRATARSE EL AFECTADO LO MÁS CORDIALMENTE POSIBLE, PAGÁNDOLE LAS INDEMNIZACIONES QUE LE CORRESPONDEN EN SU CASO.

2) DESPIDO.

- A) QUE EL EMPLEADO SE SEPARA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA FORMA MÁS CORDIAL POSIBLE Y SE LLEVE VERDADERA Y POSITIVA IMAGEN DE LA EMPRESA.
- B) CONOCER LOS PUNTOS DE VISTA DEL EMPLEADO PARA AYUDAR A DETECTAR; CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL, CAUSAS DE INCONFORMIDAD FRECUENTES, ETC.

LAS CUATRO FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN; PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL CONSTITUYEN EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SON LOS MEDIOS POR LOS CUALES SE ADMINISTRA UNA ORGANIZACIÓN,

SE PUEDE PRESENTAR UN RESUMEN DE ESTAS FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN COMO:

- 1.- PLANEACIÓN, PARA DETERMINAR LOS OBJETIVOS Y LOS CURSOS DE ACCIÓN QUE DEBAN TOMARSE,
- 2.- ORGANIZACIÓN, PARA DISTRIBUIR EL TRABAJO ENTRE EL GRUPO Y PARA ESTABLECER Y RECONOCER LA AUTORIDAD NECESARIA,
- 3.- EJECUCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO PARA QUE LLEVEN A CABO SUS TAREAS CON ENTUSIASMO, Y
- 4.- CONTROL DE LAS ACTIVIDADES PARA CONFORMARLAS CON LOS PLANES,

LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS REQUIERE DE LA RECOPIACIÓN Y EL ANÁLISIS DE DATOS BÁSICOS CON LOS QUE SE DESCRIBAN Y SE EVALÚEN LOS PUESTOS AL IGUAL QUE LAS CAPACIDADES Y POTENCIAL DE LOS INDIVIDUOS,

LOS DATOS COMBINADOS SE UTILIZAN COMO MEDIDAS PARA EL AJUSTE-PERSONA - PUESTO Y COMO BASES PARA FORMULAR LOS PLANES DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO PERSONAL DE LOS INDIVIDUOS IMPLICADOS,

Á MEDIDA QUE CAMBIAN LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN TAMBIÉN SE LLEVAN A CABO ACTIVIDADES DE CAMBIO, UBICACIÓN, ----, TRANSFERENCIA Y PROMOCIÓN, ASÍ COMO EN ALGUNOS CASOS DE JUBILACIÓN Y SEPARACIÓN.

CON EL FIN DE CONOCER EL DESEMPEÑO DE CADA PERSONA SE PROCEDE A SU EVALUACIÓN, ESTA INDICA NO SOLAMENTE LA CONTRIBUCIÓN Y CONFIABILIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS, SINO TAMBIÉN PUEDE INDICAR QUE HAY DEFICIENCIA EN LA MOTIVACIÓN.

LA APORTACIÓN QUE EFECTÚAN LOS EMPLEADOS PRODUCE UNA COMPENSACIÓN, ESTÁ ASUME LA FORMA DE SUELDOS Y SALARIOS, PRESTACIONES LEGALES (IMSS) Y PRESTACIONES EXTRALEGALES (VACACIONES - MÁS LARGAS QUE LO QUE DISPONEN LAS LEYES LOCALES). ADEMÁS DE COMPENSACIONES JUSTAS, LA EMPRESA PUEDE TAMBIÉN EMPLEAR TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y ASESORÍA PARA MANTENER ALTO EL NIVEL DE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN.

AÚN EN LAS SITUACIONES EN QUE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS - HUMANOS PARECEN DESENVOLVERSE SATISFACTORIAMENTE, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, APLICAN CONTROLES PARA EVALUAR SU EFECTIVIDAD Y GARANTIZAR LA CONTINUACIÓN DEL ÉXITO.

6.3 LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMPRENDEN LAS ACCIONES QUE SE EMPRENDEN PARA PROPORCIONAR Y MANTENER UNA FUERZA LABORAL ADECUADA A LA ORGANIZACIÓN. CADA DEPARTAMENTO DE PERSONAL LLEVA A CABO FUNCIONES MUY ESPECÍFICAS.

EL RECLUTAMIENTO POSTULA COMO OBJETIVO OBTENER UN NÚMERO SUFICIENTE DE PERSONAS IDÓNEAS QUE PRESENTEN SOLICITUDES PARA LLENAR VACANTES. ESE GRUPO DE SOLICITANTES SE ESTUDIA PARA PROCEDER A LA SELECCIÓN DE LAS PERSONAS QUE HABRÁN DE SER CONTRATADAS.

DESPUÉS VENDRÁ EL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACIÓN, LAS NECESIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN PUEDE SATISFACER DESARROLANDO A LOS EMPLEADOS ACTUALES. MEDIANTE EL DESARROLLO SE ENSEÑAN NUEVAS ACTIVIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS EMPLEADOS, PARA GARANTIZAR SU APORTACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y PARA SATISFACER SUS LEGÍTIMAS ASPIRACIONES DE PROGRESO.

GENERALMENTE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SIGUE UNA SECUENCIA QUE COMPRENDE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO, LA EVALUACIÓN DEL MISMO, EVALUACIÓN DEL INDIVIDUO, ASEGURAR EL AJUSTE PERSONAL/PUESTO.

6.3.1 ESTE INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN, REFIRIENDONOS A LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO, ESPECÍFICA LOS OBJETIVOS Y LAS RESPONSABILIDADES GENERALES DEL MISMO. UN PUESTO SE ANALIZA PARA COMPRENDER LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN DEL MISMO A TRAVÉS DEL TIEMPO, LA MAGNITUD DE SU PROBABLE EFECTO Y EL CONTEXTO Y MÉTODOS ACTUALES PARA EL LOGRO DE RESULTADOS.

EL ANÁLISIS, LLEVADO A CABO POR MEDIO DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS DESCRIBE LOS RESULTADOS QUE EL EMPLEADO Y EL SUPERVISOR INMEDIATO CONVIENEN QUE SEA UNA ACTUACIÓN ACEPTABLE.

ASÍ COMO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES UN PROCESO DINÁMICO, TAMBIÉN LO ES LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

EN LUGAR DE DESCRIBIR LOS TRABAJOS SÓLO COMO EXISTEN EN LA ACTUALIDAD, EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ANALIZA CADA DISEÑO CONSECUTIVO DE ORGANIZACIÓN PARA DETERMINAR LOS REQUISITOS ESPECÍFICOS DE LOS PUESTOS QUE EXIGIRÁ LA ESTRATEGIA CORPORATIVA QUE SE DESARROLLA.

ESTE ANÁLISIS HECHO AL PRINCIPIO, INDEPENDIEMENTE DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN, GENERA UNA SERIE DE TRABAJOS - PRECISADOS QUE TRADUCEN LOS PLANES ESTRATÉGICOS A RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DE LOS PUESTOS Y TIPOS Y GRADOS ESPECÍFICOS DE CONOCIMIENTO Y CAPACIDADES,

6.3.2 CONTINUANDO CON LA SECUENCIA ANTES DESCRITA ABORDAMOS EL SIGUIENTE INSTRUMENTO QUE ES LA EVALUACIÓN DEL PUESTO DEL CUAL SE INFIERE QUE UNA VEZ QUE SE HAN DESCRITO LOS PUESTOS ACTUALES Y LOS PLANEADOS, DEBE EVALUARSE SU IMPORTANCIA RELATIVA PARA LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN,

POR NUESTRO MÉTODO SE EVALÚA EL TRABAJO MIDIENDO SU CONTENIDO POR TRES DIMENSIONES DECISIVAS:

HABILIDADES.- TODO TRABAJO EXIGE NO SÓLO CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS Y TÉCNICOS SI NO TAMBIÉN CAPACIDADES GERENCIALES Y EN RELACIONES HUMANAS.

SOLUCION DE PROBLEMAS.- TODO TRABAJO IMPLICA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ÚNICOS QUE EXIGEN TANTOS GRADOS ESPECÍFICOS DE LIBERTAD PARA PENSAR COMO CIERTOS NIVELES DE COMPLEJIDAD EN LA FORMA DE PENSAR,

RESPONSABILIDAD POR RESULTADO.- TODO PUESTO TIENE LA RESPONSABILIDAD DE RESULTADOS FINALES ESPECÍFICOS, LA RESPONSABILIDAD NECESITA LIBERTAD BIEN DEFINIDA PARA ACTUAR, ÁL MEDIR UN TRABAJO POR ESTA -

DIMENSIÓN SE DETERMINA EL EFECTO DIRECTO QUE TIENE EL PUESTO SOBRE LOS RESULTADOS FINALES Y SE TOMA EN CONSIDERACIÓN LA CANTIDAD EN DINERO DEL ÁREA QUE MÁS SE VE AFECTADA POR EL PUESTO.

UNA EVALUACIÓN DE PUESTO DEBE ESPECÍFICAR LOS REQUISITOS PARA:

- HABILIDADES TÉCNICAS ESPECIALIZADAS.
- HABILIDADES GERENCIALES.
- HABILIDADES INTERPERSONALES.
- INICIATIVA.
- IDEAS ORIGINALES Y DESCUBRIDORAS.
- CAPACIDAD PARA ACEPTAR RESPONSABILIDADES.
- CAPACIDAD PARA ARRIESGARSE.

6.3.3 SI LA ADMINISTRACIÓN PUEDE EVALUAR CON PRECISIÓN Y EN FORMA COMPLETA LAS CAPACIDADES DE UN INDIVIDUO, PUEDE COTEJAR AL INDIVIDUO CON LOS REQUISITOS DE UN PUESTO ACTUAL O PLANEADO DE MANERA QUE SE TOMA UNA DECISIÓN CONFIABLE ACERCA DE LA CAPACIDAD DEL MISMO PARA DESSEMPEÑAR EL TRABAJO. AL COMPARAR LA GENTE CON LOS PUESTOS, LA GERENCIA PUEDE TOMAR MEJORES DECISIONES CON RESPECTO A LA SELECCIÓN, DESARROLLO Y RECLUTAMIENTO DE UN INDIVIDUO EN PARTICULAR PARA UN PUESTO ESPECÍFICO. DEBIDO A QUE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS REQUIERE UNA COMPARACIÓN CUIDADOSA ENTRE LOS INDIVIDUOS Y LOS PUESTOS, ES ÚTIL PODER EVALUAR LAS CAPACIDADES Y EL POTENCIAL DE LA GENTE POR LA MISMA ESCALA QUE SE UTILIZA PARA EVALUAR LOS PUESTOS ACTUALES Y LOS PLANEADOS. NUESTRO ENFOQUE PROPORCIONA UN -

SISTEMA DE IDIOMA COMÚN E INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA EVALUAR LOS PUESTOS Y LAS PERSONAS. AL IGUAL QUE SE PUEDEN MEDIR LOS PUESTOS EN TÉRMINOS DE HABILIDADES, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y -- RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS, SE PUEDE MEDIR A LOS INDIVIDUOS POR LA PROFUNDIDAD DE SUS HABILIDADES, SU CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS Y SU CAPACIDAD PARA ACEPTAR RESPONSABILIDADES, -- UNA COMPARACIÓN ENTRE LAS CAPACIDADES DE UN INDIVIDUO Y LOS REQUISITOS DE UN PUESTO, MEDIDAS POR LA MISMA ESCALA, DEMUESTRA SI DETERMINADO INDIVIDUO ES EL INDICADO PARA UN PUESTO EN PARTICULAR.

DEBIDO A QUE NO ES TAN FÁCIL MEDIR A LA GENTE COMO A LOS PUESTOS, ES ÚTIL EMPEZAR POR LAS DESCRIPCIONES DE LOS INDIVIDUOS, -- ELABORADAS DESDE VARIOS Y DISTINTOS PUNTOS DE VISTA. LA INFORMACIÓN PERTINENTE PODRÍA INCLUIR DATOS SOBRE CAPACITACIÓN, ESCOLARIDAD, EXPERIENCIA DE TRABAJO, ANTECEDENTES DE EFECTIVIDAD PREVIA, EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD ACTUAL Y, EN CIERTOS CASOS, -- EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.

LA ADMINISTRACIÓN PODRÍA NO QUERER CONFIAR SOLAMENTE EN UNA "CO
RAZONADA " DE LOS TALENTOS GERENCIALES Y CUALIDADES PERSONALES DE UN INDIVIDUO. AUNQUE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y SELEC---
CIÓN PUEDEN INCLUIRSE EN LA INTUICIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN, -- ÉSTA PUEDE GUIARSE CON PROVECHO POR UN CONOCIMIENTO MÁS SISTEMÁTICO DE LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DE UN INDIVIDUO, EN -- CONSECUENCIA, LA ADMINISTRACIÓN DEBE PENSAR EN USAR LA EVOLUCIÓN PSICOLÓGICA ASÍ COMO LOS HISTORIALES Y LAS IMPRESIONES -- SUBJETIVAS PARA VALORAR LAS CAPACIDADES ACTUALES Y POTENCIA--
LES DE UN INDIVIDUO.

UN COMITÉ DE RECURSOS HUMANOS PUEDE EVALUAR LA CAPACIDAD ACTUAL DE UN INDIVIDUO Y PUEDE ESTIMAR EL POTENCIAL DE DESARROLLO DE ESA PERSONA CON LOS REQUISITOS SEÑALADOS PARA EL PUESTO ACTUAL, EL PROCESO DE EVALUACIÓN PROPORCIONA UNA COMPRENSIÓN DE NIVEL DE LAS CAPACIDADES QUE UNA ORGANIZACIÓN TIENE DISPONIBLES PARA CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DE PUESTOS ACTUALES. ESTE PROCESO REPRESENTA EL PRIMER PASO PARA AJUSTAR LAS CAPACIDADES ACTUALES CON LOS REQUISITOS DE TRABAJOS PLANEADOS.

6.3.4 PARA AJUSTAR UN INDIVIDUO A UN PUESTO SE REQUIERE UNA MEDICIÓN DISCIPLINADA DE AMBOS. EL LENGUAJE DE LA EVALUACIÓN DEL PUESTO SE PUEDE UTILIZAR PARA ESPECIFICAR LAS CUALIDADES DE LA GENTE ASÍ COMO LOS REQUISITOS PARA LOS PUESTOS Y POR ESO SE PUEDEN UTILIZAR PARA ANALIZAR EL AJUSTE ENTRE LOS DOS. EL OBJETO DE ANALIZAR ESE AJUSTE ES ASEGURAR EL TIPO Y LA CANTIDAD DE CAPACIDADES QUE LA EMPRESA TIENE DISPONIBLES PARA CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DE LOS PUESTOS ACTUALES Y PROYECTADOS.

EL ANÁLISIS DE PERSONA/PUESTO PERMITE EVALUAR LA SITUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN CADA NIVEL GERENCIAL. DESPUÉS DE COTEJAR LOS REQUISITOS CON LAS CAPACIDADES DISPONIBLES, LA GERENCIA PUEDE OPTAR POR AJUSTAR LA ESTRATEGIA A LOS RECURSOS HUMANOS, YA SEA ADAPTANDO LOS PLANES DE NEGOCIOS A LA GENTE O LA GENTE A LOS PLANES DE NEGOCIOS.

LA MAYORÍA DE LAS ADMINISTRACIONES INTENTAN PROPORCIONAR A SU GENTE UN DESAFÍO ÓPTIMO PARA QUE SE MANTENGA MOTIVADA Y PRODUCTIVA. COTEJAR LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN CON LAS DEL INDIVIDUO PERMITE LA CORRECTA PLANEACIÓN DE AMBAS.

C A P I T U L O V I I

M O T I V A C I O N

7.1) DEFINICION Y PROCESO DE LA MOTIVACION:

QUIZA LA MEJOR DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN QUE SE HAYA DADO ALGUNA VEZ ES LA DE DWIGHT D. EISENHOWER DIÓ SOBRE DIRECCIÓN. - DIJO QUE ES LA HABILIDAD DE HACER QUE UN HOMBRE HAGA LO QUE USTED QUIERE QUE HAGA, CUANDO USTED LO QUIERE HECHO, DEL MODO QUE USTED LO DESEA Y PORQUE EL DESEA HACERLO,

ES EN LA ÚLTIMA CARTA DE ESTA DEFINICIÓN EN DONDE A CONCEN-- TRAR LA ATENCIÓN, POR QUÉ DEBERÍAN COOPERAR LOS EMPLEADOS Y- TRABAJAR HACÍA LA META DE PRODUCTIVIDAD?,

LOS PSICÓLOGOS NOS DICEN QUE LA GENTE SE COMPORTA DE CIERTA FORMA Y SIGUE CURSOS DE ACCIÓN PARTICULARES PARA SATISFACER SUS NECESIDADES, EL COMPORTAMIENTO ES LA META DIRIGIDA HACIA LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES. POR LO TANTO, LO QUE LA- GENTE QUIERE FUERA DEL TRABAJO ES LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA SI SE LE TIENE QUE MOTIVAR,

ANTES DE BUSCAR LO QUE LA GENTE QUIERE DE CUALQUIER MODO, VAMOS A VER BREVEMENTE EL PROCESO DE MOTIVACIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA TOTAL.

NECESIDAD

DESEOS O

IMPULSO

+ INCENTIVO = ACCION

EN EL LADO IZQUIERDO DE LA ACTUACIÓN ESTÁN AQUELLAS COSAS QUE LA GENTE DESEA O NECESITA. ÉSTOS SON LOS IMPULSOS O LAS COSAS QUE - CREAN EL COMPORTAMIENTO. AÑADIENDO A ÉSTO, TENEMOS EL INCENTIVO. SI SE PREVEEN LOS ADECUADOS INCENTIVOS, POR EJEMPLO, INCENTIVOS- QUE TIENDEN A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES, CONSEGUIMOS LA CLASE DE ACCIÓN QUE ESTAMOS BUSCANDO.

LO QUE PARECE UN PROCESO ALGO SIMPLE EN PAPEL TIENE IMPORTANTES- IMPLICACIONES PARA EL GERENTE INDIVIDUAL.

EN PRIMER LUGAR, RESPECTO A NECESIDADES, EL GRAN DESAFÍO PARA EL SOBRESTANTE, SUPERVISOR O GERENTE, ES CONOCER Y ENTENDER A SU GENTE COMO INDIVIDUOS. PODRÉ Y HABLARÉ MÁS ADELANTE SOBRE NECESIDADES EN UN SENTIDO GENERAL, PERO EN ALGÚN LUGAR DE LA LÍNEA ES NECESARIO PARA EL GERENTE RELACIONAR ESTA INFORMACIÓN CON EL INDIVIDUO. LA MOTIVACIÓN ES UNA COSA PERSONAL.

ESTA SUCEDE DENTRO DEL HOMBRE MISMO, LOS INCENTIVOS QUE MUEVEN Y TRABAJAN CON UN HOMBRE, PUEDEN NO TENER EL MISMO ÉXITO CON OTROS. ES NECESARIO PRIMERO, SABER ALGO ACERCA DE LAS NECESIDADES EN UN SENTIDO GENERAL PERO MÁS IMPORTANTE, CONOCER A CADA EMPLEADO EN TÉRMINO DE QUE LAS COSAS QUE EL PERSONALMENTE QUIERE. SOLO CUANDO PASA ESTE TIPO DE COMPRENSIÓN ESTAMOS EN UNA POSICIÓN DE MOTIVAR GENTE COMO INDIVIDUOS.

EL LADO DEL INCENTIVO EN EL PROCESO DE MOTIVACIÓN QUIZÁ TIENE MÁS SIGNIFICADO PARA EL GERENTE. LAS NECESIDADES DE LA GENTE, LO QUE CADA QUIEN DESEA COMO INDIVIDUOS ESTÁ PERFECTAMENTE ARREGLADO. SON PARTE DEL MODO PERSONAL DE SER DE UN INDIVIDUO Y SU PERSONALIDAD.-

POR LO TANTO, NO HAY MUCHO QUE PODAMOS HACER COMO SOBRESTANTES, O GERENTES, PARA CAMBIAR LO QUE LA GENTE QUIERE: COMO YA SE INDICÓ ARRIBA, NUESTRO GRAN TRABAJO EN ESTA ÁREA ES COMPRENDER,

POR OTRO LADO, EL SOBRESTANTE, SUPERVISOR O GERENTE PUEDE CONTRIBUIR SIGNIFICATIVAMENTE EN EL LADO DEL INCENTIVO DE LA ECUACIÓN, CON SU ESTILO O MÉTODO TOTAL DE ADMINISTRAR, HA CONSTITUÍDO LOS INCENTIVOS ADECUADOS, POR EJEMPLO; AQUELLOS INCENTIVOS QUE OFRECEN A LA GENTE UNA OPORTUNIDAD DE SATISFACER SUS NECESIDADES, ES MÁS SEGURO QUE OBTENGA UN NIVEL MÁS ALTO DE ACTUACIÓN EN SU GENTE, EN OTRAS PALABRAS, ESTARÁN MOTIVADOS EN EL TRABAJO,

7.2) JERARQUIA DE NECESIDADES:

EL PSICÓLOGO GENERALMENTE HABLA SOBRE NECESIDADES EN TÉRMINOS DE ALGUNA CLASE DE JERARQUÍA O PRIORIDAD.

AUN CUANDO EL NÚMERO DE PASOS O NIVELES DE LA JERARQUÍA Y LA TERMINOLOGÍA DESCRIPTIVA PUEDEN VARIAR ENTRE AUTORES, LA SIGUIENTE ES REPRESENTATIVA:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

ÉSTAS SON NECESIDADES DEL CUERPO, HAMBRE, SED, ABRIGO, ETC. EL HOMBRE, COMO OTROS ANIMALES TIENEN UNA FUERTE TENDENCIA HACIA LA PROPIA CONSERVACIÓN.

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

DOS TIPOS DE SEGURIDAD SON SIGNIFICATIVOS: FÍSICAS Y ECONÓMICAS LA ÚLTIMA ES QUIZÁ, LA DE MÁS SIGNIFICADO PARA EL GERENTE. UNA VEZ QUE UN HOMBRE ALCANCE UN CIERTO NIVEL ECONÓMICO, DESEA LA SEGURIDAD DE QUE VA A PERMANECER AHÍ.

NO QUIERE PREOCUPARSE POR LA PÉRDIDA DE GANANCIAS DEBIDO A LA EDAD AVANZADA PÉRDIDA DE TRABAJO, ACCIDENTE O POR OTRAS RAZONES. TAMBIÉN POR SUPUESTO QUIERE ALCANZAR LO QUE PARA ÉL ES UN NIVEL ECONÓMICO RAZONABLE, EN PRIMER LUGAR.

NECESIDADES SOCIALES

ADEMÁS DE SER UNA CRIATURA ECONÓMICA, EL HOMBRE TAMBIÉN TIENE UN LADO SOCIAL. MÁS IMPORTANTE, AQUÍ QUIERE SENTIR - QUE PERTENECE, QUE ES UN MIEMBRO ACEPTADO DEL GRUPO Y UNA - PARTE INTEGRAL O IMPORTANTE DE LA OPERACIÓN.

NECESIDADES PSICOLÓGICAS

LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS REPRESENTAN EL EGO DE UN HOMBRE EN OPERACIÓN. QUIEN AQUELLAS COSAS COMO UN STATUS, RECONOCIMIENTO, PRESTIGIO, Y UNA ALTA EVALUACIÓN DE SI MISMO.

AUTO - REALIZACION

EL PASO FINAL EN LA JERARQUÍA DE NECESIDADES ES LA NECESIDAD DE AUTO - DESARROLLO. LO QUE UN HOMBRE PUEDE SER, DEBE SER, - TIENE NECESIDAD DE SENTIR QUE ESTÁ PROGRESANDO LO QUE ES -- CAPAZ, EN TÉRMINOS DE SU DESTREZA Y HABILIDAD, ASÍ COMO EN RELACIÓN AL NIVEL DE TRABAJO QUE TIENE. TALES COSAS COMO UN SENTIMIENTO DE IMPORTANCIA DE TRABAJO, IMPORTANCIA INDIVI-- DUAL, CUMPLIMIENTO, LOGRO, RESPONSABILIDAD, ADELANTO NUEVAS EXPERIENCIAS, DESAFÍO AL TRABAJO Y AUMENTO DE OPORTUNIDADES ESTÁN INCLUIDAS AQUÍ.

7.3) HECHOS SIGNIFICATIVOS ACERCA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES.

EN RELACIÓN A ESTA JERARQUÍA DE NECESIDADES, DEBEN SEÑALARSE VARIOS PUNTOS IMPORTANTES, PRIMERO, LAS MOTIVACIONES BÁSICAS MÁS ESTRATÉGICAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL TRABAJO SON LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD, (ES CONVENIENTE AGRUPAR ÉSTAS DENTRO DENTRO DE UNA CATEGORÍA LLAMADA NECESIDADES ECONÓMICAS Y RECONOCER QUE ÉSTAS PUEDEN SATISFACER BÁSICAMENTE A TRAVÉS DE SUELDOS).

NO ES SINO HASTA QUE ESTAS NECESIDADES ECONÓMICAS LLEGAN A TENER CIERTO SIGNIFICADO COMO MOTIVADORES. PARA ILUSTRAR, SI EL NIVEL DE SUELDOS GENERAL DE UN HOMBRE ES TAN BAJO (POR CUALQUIER RAZÓN) QUE ESTÁ TENIENDO PROBLEMAS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES BÁSICAS FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD, NO ES FÁCIL QUE RESPONDA MUCHO A INCENTIVOS DISEÑADOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES SOCIALES, PSICOLÓGICAS Y DE AUTOREALIZACIÓN; POR LO TANTO, LAS NECESIDADES EN LA JERARQUÍA DESCRITA ANTERIORMENTE, OPERAN EN UN ORDEN DESCENDENTE DE IMPORTANCIA. NOSOTROS DEBEMOS PRIMERO, SATISFACER RAZONABLEMENTE LAS NECESIDADES ECONÓMICAS A TRAVÉS DE UN MÉTODO ADECUADO Y RELATIVAMENTE SEGURO A NIVEL DE SUELDO, ANTES DE QUE NUESTROS ESFUERZOS EN OTRAS DIRECCIONES RINDAN FRUTO.

UN SEGUNDO PUNTO IMPORTANTE ES QUE UNA VEZ QUE UNA NECESIDAD ES REGULARMENTE BIEN SATISFECHA, EMPIEZA A DECRECER EN IMPORTANCIA COMO UN FUERTE MOTIVADOR DE CONDUCTA EN RELACIÓN CON OTRAS NECESIDADES.

REGULARMENTE BIEN SATISFECHA, NO SIGNIFICA, POR SUPUESTO, 100% SATISFECHA. UNA NECESIDAD RARA VEZ ES SATISFECHA COMPLETAMENTE, NO CESA COMPLETAMENTE DE SER UN MOTIVADOR, SIN EMBARGO, UNA VEZ QUE UN HOMBRE SIENTA QUE EL SALARIO QUE ESTÁ RECIBIENDO VA DE ACUERDO CON EL TIPO DE TRABAJO QUE HACE, QUE EL SALARIO ESTÁ EN UN NIVEL RAZONABLE Y QUE ÉL SE SIENTE SEGURO DE QUE CONTINUARÁ RECIBIÉNDOLO LOS INTENTOS CONTÍNUOS PARA MOTIVARLOS HACIA ALTOS NIVELES DE ACTUACIÓN ÚNICAMENTE SOBRE LA BASE DE SALARIO, SE ENCUENTRAN CON ALGO MENOS QUE UN ÉXITO COMPLETO.

LO QUE SUCEDE ES QUE LAS NECESIDADES ECONÓMICAS, SIENDO SATISFECHAS EN UNO U OTRO GRADO, VAN DECRECIENDO EN IMPORTANCIA PARA ÉL, MIENTRAS QUE OTRAS NECESIDADES VIENEN A SER MÁS IMPORTANTES. EN ESTE CASO ESE HOMBRE RESPONDERÁ MEJOR A INCENTIVOS QUE LE OFREZCAN LA OPORTUNIDAD DE SATISFACER SUS NECESIDADES SOCIALES, PSICOLÓGICAS Y DE AUTO-REALIZACIÓN.

MUY ESTRECHAMENTE LIGADO CON LOS DOS PUNTOS ANTERIORES ES EL HECHO DE QUE NOSOTROS TENDEMOS A DAR MÁS IMPORTANCIA A AQUELLAS COSAS -- QUE NO TENEMOS. ESTO SIMPLEMENTE VUELVE A ENFATIZAR EL HECHO DE -- QUE UN HOMBRE CONTÍNUAMENTE ESTÁ INTENTANDO SATISFACER AQUELLAS NECESIDADES DE LAS CUALES TODAVÍA NO SE HABÍA PREOCUPADO Y AL MISMO TIEMPO PONE MENOS ÉNFASIS, EN AQUELLAS NECESIDADES QUE HAN SIDO SATISFECHAS EN UNO U OTRO GRADO.

DOS PUNTOS ADICIONALES IMPORTANTES QUE SE RELACIONAN CON LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DEBEN HACERSE NOTAR. NO HAY DOS PERSONAS IGUALES Y POR LO TANTO LAS NECESIDADES VARÍAN EN TIPO E INTENSIDAD DE PERSONA A PERSONA. PARA UN HOMBRE LAS NECESIDADES ECONÓMICAS Y SOCIALES PUEDEN SER SATISFECHAS BASTANTE RÁPIDO PERO -- PUEDE TENER UNA NECESIDAD CASI INSACIABLE DE RECONOCIMIENTO, --- PRESTIGIO O DE STATUS. PARA OTRO, LA FUERZA ABRUMADORA QUE L-- GUÍA, POR LO MENOS PARA EL PRÉSENTE, PUEDEN SER LAS NECESIDADES ECONÓMICAS Y CONSECUENTEMENTE AL DESEO DE TENER MÁS DINERO, EN UN TERCER CASO, LA NECESIDAD DE PERTENECER Y SER UNA PARTE IM-- PORTANTE Y ACEPTADA DEL GRUPO, PUEDE PREVALECEER. LA MÁS DIFÍCIL TAREA QUE UN GERENTE DEBE AFRONTAR ES TRADUCIR LO QUE EL CONOCE ACERCA DE LAS NECESIDADES EN GENERAL, A CADA INDIVIDUO EN TÉRMI-- NOS DE DESCUBRIR QUÉ ES LO QUE ESPECÍFICAMENTE ESTÁ BUSCANDO. EN ESENCIA, DEBEMOS PREGUNTARNOS A NOSOTROS MISMOS DONDE SE ENCUEN-- TRA CADA INDIVIDUO EN LA JERARQUÍA DE NECESIDADES. A LA LUZ DE - ÉSTO, QUÉ INCENTIVO PODEMOS NOSOTROS PROPORCIONAR Y QUE LE ---- OFREZCA LA OPORTUNIDAD PARA SATISFACER ESTAS NECESIDADES,

TAMBIÉN DEBE SER RECONOCIDO QUE GENERALMENTE LAS NECESIDADES SO-- CIALES, PSICOLÓGICAS Y EN ALGUNOS CASOS LAS DE AUTO-DESARROLLA-- DO EXTERIORMENTE NO SON EXPRESADAS, AL MENOS EN UN SENTIDO DI-- RECTO.

NO ES COMÚN, SOCIALMENTE HABLANDO, EL PREGUNTAR SOBRE UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA O SENTIDO DE IMPORTANCIA. MEJOR DICHO, LA RESPUESTA TÍPICA O UNA PREGUNTA DE: ¿ QUÉ ES LO QUE MOTIVA A USTED ?, ES: EL DINERO. EL GERENTE SIN EMBARGO, DEBE DARSE CUENTA CUANDO SU GENTE, DE MANERA INDIRECTA ESTÁ BUSCANDO OTRAS SATISFACCIONES. EL DEBE SER CAPAZ DE NOTAR SI SU GENTE SIENTE QUE SU TRABAJO TIENE PROPÓSITO, SIGNIFICADO Y DIRECCIÓN, SI SU TRABAJO LES PROPORCIONA UN RATO, CUÁNDO DESEAN NUEVAS EXPERIENCIAS, --- CUÁNDO LOS LOGROS Y EL RECONOCIMIENTO SON BUSCADOS Y CUÁNDO EL AVANCE Y EL CRECIMIENTO SON IMPORTANTES.

7.4) LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

ES MUY COMÚN ESCUCHAR EN LAS ORGANIZACIONES LA SENTENCIA: " HAY QUE MOTIVAR A NUESTRO PERSONAL PARA QUE TRABAJE MÁS ". FRECUENTEMENTE A ESTE MANDATO SE LE DA UN CARIZ MANIPULATORIO, COMO SI FUERAN MARIONETAS A QUIENES HAY QUE "MOTIVAR ". GENERALMENTE SE EMPLEA EL TÉRMINO COMO SINÓNIMO DE INDUCCIÓN O EXCITACIÓN. PARA HACER LAS COSAS MÁS DIFÍCILES, SE DESTACA LA "MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO"; PERO ESTA FRASE SE HABLA DE DIRECCIÓN, COMO SI EL TRABAJO FUERA EL FACTOR HACIA EL CUAL TENDIESE LA CONDUCTA Y COMO SI LA LABOR FUESE CAPAZ DE INCITAR, MANTENER Y DIRIGIR LA CONDUCTA. EN OTRAS PALABRAS, SE TRATA DE CONVERTIR EL TRABAJO EN UN FIN; SIN EMBARGO, RESULTA EVIDENTE QUE PARA LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS EL TRABAJO NO ES SINO UN MEDIO PARA LOGRAR OTRAS COSAS. SIN NEGAR QUE EN ALGUNAS CIRCUNSTANCIAS EL TRABAJO EN SÍ MISMO PUEDE SER GRATIFICANTE, NO PODEMOS PENSAR QUE TODO EL MUNDO VA A CONSIDERARLO UN FIN EN SÍ MISMO; POR LO CONTRARIO, DEBEMOS CONOCER CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LAS PERSONAS, QUE PUEDEN SER LOGRADOS A TRAVÉS DE UN MEDIO: EL TRABAJO.

POR OTRO LADO, TODAVÍA EN MUCHOS LIBROS SE HABLA DE QUE UN TRABAJADOR "CONTENTO" PRODUCE MÁS Y MEJOR. ES MUY COMÚN CAER EN EL ERROR DE QUE UN ELEMENTO MOTIVADO PRODUCE MÁS. A FIN DE CUENTAS, MUCHOS ADMINISTRADORES SE INTERESAN POR MOTIVAR A SUS TRABAJADORES A FIN DE LOGRAR MAYORES NIVELES DE PRODUCCIÓN. EMPERO, LA MOTIVACIÓN ES UNO DE LOS MUCHOS ELEMENTOS QUE ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA EN EL PROCESO PRODUCTIVO, TAL COMO SE APRECIA EN LA FIGURA.

EL INDIVIDUO DESARROLLA UN ESFUERZO (ES DECIR, MANIFIESTA UNA CONDUCTA) QUE SE FINCA EN SU PERSONALIDAD, PERO CONDICIONADO EN PARTE POR SU AMBIENTE CULTURAL Y POR LA ORGANIZACIÓN. POR EJEMPLO: UN OBRERO PUEDE ESTAR MOTIVADO PARA ALCANZAR UNA PRODUCCIÓN ELEVADA, PERO SI SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LO PRESIONAN PARA QUE NO LO HAGA, O SI LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN FALLARON Y NO TIENE MATERIA PRIMA, ENTONCES NO LOGRARÁ ESA ELEVADA PRODUCCION.

SI TRABAJA A UN RITMO IMPUESTO POR LA LÍNEA DE MONTAJE (TECNOLOGIA) SU MOTIVACIÓN ELEVADA NO SERVIRÁ DE NADA. VOLVIENDO AL ESFUERZO, ESTE TIENE POR OBJETO ALCANZAR DOS TIPOS DE OBJETIVOS: - LOS DEL INDIVIDUO Y LOS DE LA ORGANIZACIÓN. ENTRE MÁS CERCANOS ESTÁN UNOS DE OTROS, TANTO MÁS SERÁ EL ESFUERZO PUESTO EN JUEGO Y LLEVARÁ A PREMIOS. ENTRE MÁS SEPARADOS, MENOS SE BENEFICIARÁ LA ORGANIZACIÓN CON ESE ESFUERZO (SI ES QUE LO HAY).

POR EJEMPLO: SI UNA MUCHACHA BUSCA TRABAJO EN UN BANCO SOLO POR HUIR DE LOS QUEHACERES DOMÉSTICOS, SU ESCASO ESFUERZO CONTRIBUIRÁ MUY RAQUÍTICAMENTE A ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: ESTOS ÚLTIMOS LA TIENEN SIN CUIDADO. SI CONTRIBUYE A ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, EL TRABAJADOR RECIBIRÁ INCENTIVOS (ASCENSOS, PREMIOS EN EFECTIVO, FELICITACIONES, ETC. PERO EN CASO CONTRARIO, OBTENDRÁ SANCIONES (CASTIGOS, CAREN-- CIA DE ASCENSOS, ETC.), TANTO LOS PREMIOS COMO LAS FUNCIONES -- VAN A REDUNDAR EN SU MOTIVACIÓN.

LA ORGANIZACIÓN EMPLEA ESOS MEDIOS DE RECOMPENSA O SANCIÓN PARA TRATAR DE INFLUIR SOBRE LA CONDUCTA DE SUS MIEMBROS; TRATA DE - QUE APRENDAN CUÁLES SON LOS TIPOS DE ACTUACIÓN ADECUADOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN A FIN DE DESTERRAR LOS INOPERANTES. DESDE -- LUEGO, LOS QUE SE CONSIDERAN ADECUADOS CONTRIBUYEN DE ALGUNA MA-- NERA A LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN. LA CONCLUSIÓN - ES LÓGICA; PARA QUE SE REALICE UN APRENDIZAJE EFECTIVO, LOS IN-- CENTIVOS O PREMIOS DEBEN RESULTAR ATRACTIVOS PARA LOS MIEMBROS-- DE LA ORGANIZACIÓN; ES DECIR, DEBEN ESTAR CONSTITUIDOS DE MANE-- RA QUE SIRVAN A ESTOS PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS PERSONALES.

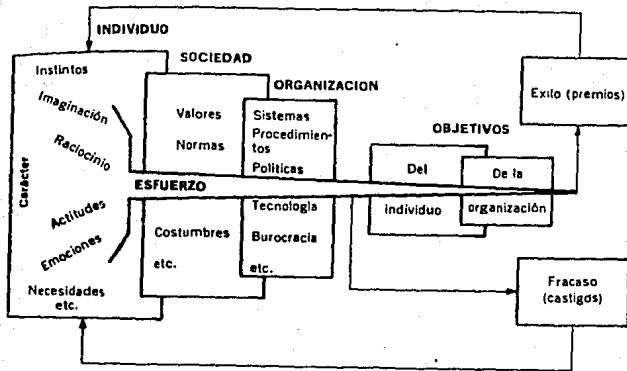
AHORA BIEN, ¿ CUÁLES SON ESOS OBJETIVOS PERSONALES ? EVIDENTE-- MENTE, COMO SU NOMBRE LO INDICA, LOS ESTRUCTAMENTE INDIVIDUALES. SIN EMBARGO, YA SEA TOMANDO COMO BASE UNA " NATURALEZA HUMANA"-- COMÚN A TODOS LOS HOMBRES O BIEN RECURRIENDO AL CONCEPTO DE CUL-- TURA, PODEMOS PENSAR EN ENCONTRAR OBJETIVOS O MOTIVACIONES GENE-- RALES QUE PUEDEN REDUCIRSE A UNAS POCAS CATEGORÍAS, SIN DEJAR -

DE TENER EN CUENTA QUE ESAS MOTIVACIONES GENERALES ESTÁN MATI-
ZADAS POR LA INDIVIDUALIDAD.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

...69

DE TENER EN CUENTA QUE ESAS MOTIVACIONES GENERALES ESTÁN MATIZADAS POR LA INDIVIDUALIDAD, AUNQUE SE HAN OFRECIDO MUCHAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN, AQUÍ SOLO NOS OCUPAREMOS DE TRES QUE ACTUALMENTE ESTÁN EN BOGA EN RELACIÓN A LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO.



EL ESFUERZO SE FINCA EN LA MOTIVACION INDIVIDUAL, PERO ES MATI-
 ZADO POR LA SOCIEDAD Y LA ORGANIZACION; ESTA EN RELACION A LOS
 OBJETIVOS INDIVIDUALES Y DE LA ORGANIZACION Y PUEDE CONducir -
 A PREMIOS O CASTIGOS QUE AFECTARAN LOS ESFUERZOS FUTUROS A ---
 TRAVES DE LA MOTIVACION.

CONCLUSIONES

LA ADMINISTRACIÓN TIENE COMO FIN PRIMORDIAL LA APLICACIÓN DE RECURSOS A NECESIDADES ESPECÍFICAS, EN BASE A CRITERIOS DETERMINADOS O - POLÍTICAS ESTABLECIDAS Y NORMAS CONOCIDAS Y RESPETADAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, TODO ESTO CONLLEVA NECESARIAMENTE A UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD, SI OBSERVAMOS DETENIDAMENTE EL PAPEL DE DIRIGENTE DE UNA - ENTIDAD DE CUALQUIER TIPO, NOS DAREMOS CUENTA QUE EL PRINCIPAL INTERÉS ES LA PRODUCTIVIDAD EN TODOS SUS ÓRDENES, PORQUE ESTO LOGRA --- NUESTROS FINES Y LOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

NO IMPORTA EL TIPO DE ORGANIZACIÓN EN EL CUAL COLABOREMOS; SUS PRINCIPALES OBJETIVOS SERÁN SIEMPRE LA MAXIMINACIÓN DE RESULTADOS; YA - SEAN ECONÓMICOS, SOCIALES, POLÍTICOS, EDUCATIVOS, ETC, PORQUE LA -- ADMINISTRACIÓN ES UNIVERSAL, Y SU GENERADOR MÁS IMPORTANTE SERÁ EL - HOMBRE.

¿ PERO A QUE VIENE TODO ESTO ?

DEBEMOS ESTAR CONCIENTES DE QUE EL PERSONAL BIEN CAPACITADO, AL QUE LE AYUDEMOS A RESOLVER SUS PROBLEMAS SERÁN PERSONAS QUE CONFÍEN Y - PRODUZCÁN MÁS, CONSIDERAMOS QUE HA LLEGADO EL MOMENTO DE PREOCUPARNOS SERIAMENTE POR LOS EMPLEADOS DE LAS ORGANIZACIONES EN FORMA HONESTA Y DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANO, NO COMO HASTA AHORA, SINO - PREOCUPARNOS TODOS POR EL BIEN DE TODOS Y NO OLVIDAR QUE LLEGARÁ EL MOMENTO EN QUE HISTÓRICAMENTE NOS SERÁ EXIGIDO UN TRATO EQUITATIVO- DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, NO DEBEMOS PERMITIR QUE ESTE MOMENTO LLE - GUE, SI EMPEZAMOS AHORA CON UNA POLÍTICA MÁS HUMANÍSTICA EN TODOS - SENTIDOS.

TAMBIÉN ES NECESARIO RECORDAR AHORA QUE LA ADMINISTRACIÓN ES LA COORDINACIÓN DE LOS ELEMENTOS Y RECURSOS CON QUE CUENTAN LAS ENTIDADES PARA SATISFACER SUS FINES; Y DE ESTA MANERA DEBEMOS APOYARNOS EN LAS CIENCIAS FÁCTICAS Y SOCIALES QUE NOS AYUDEN AL LOGRO DE LOS MISMOS.

POR LO TANTO LA ADMINISTRACIÓN DEBE APOYARSE EN ESTAS CIENCIAS, ESTO NO QUIERE DECIR QUE DEBEMOS SUBORDINAR EL ÁREA ADMINISTRATIVA A LOS LOGROS DE LOS DEMÁS, SINO SENCILLAMENTE QUE COMO ADMINISTRADORES DEBEMOS PREOCUPARNOS POR EL FUTURO DE LAS ENTIDADES.

EL TÉRMINO CIENCIAS DE LA CONDUCTA, DE APARENTE NUEVA ACUÑACIÓN, HA SIDO PARA DESCRIBIR AQUELLAS CIENCIAS QUE EN UNA U OTRA FORMA COLABORAN EN LA MEJOR COMPRESIÓN, DETERMINACIÓN Y MANEJO DE LA CONDUCTA HUMANA. LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA, A PARTIR DE LOS ESTUDIOS QUE SE HAN HECHO, HAN MANIFESTADO SU INQUIETUD POR VOLVER " MÁS HUMANA " A LA ORGANIZACIÓN, MOTIVO POR EL CUAL LA EVOLUCIÓN DE LOS CONCEPTOS HA SIDO CONSTANTE.

LA ADMINISTRACIÓN Y LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA HAN TENIDO UN DESARROLLO CONSTANTE; LA APARICIÓN DE DIVERSAS TEORÍAS Y SU IMPLANTACIÓN EN PROCESOS PRODUCTIVOS ASÍ COMO SU ESTRUCTURACIÓN EN PROCESOS Y MÉTODOS DE APLICACIÓN, MANEJO DE HERRAMIENTAS Y VERIFICACIÓN DE RESULTADOS, MANIFIESTAN UN AMPLIO CRECIMIENTO -

DE LAS ÁREAS DE AFECTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN, ASÍ COMO UN PROFUNDO INTERÉS EN LOS RECURSOS HUMANOS.

ES INEFABLE QUE EL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES REVISTE - UNA GRAN IMPORTANCIA, SUS TEORÍAS Y PRÁCTICAS CONSTANTEMENTE INDICAN EL VALOR DE CONSIDERAR SUS POSTULADOS Y AMPLIAR MÁS AÚN -- SUS CONCEPTOS, SIENDO ASÍ UNA DISCIPLINA EN CONSTANTE EVOLUCIÓN.

LO ANTERIORMENTE DICHO TIENE UNA GRAN RELACIÓN CON LO QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ESTE ES UNA SERIE DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LAS CIENCIAS SOCIALES PARA FACILITAR LA ADECUACIÓN DE LAS PERSONAS AL MEDIO ORGANIZACIONAL.

EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN DESEMPEÑA SUS TAREAS DENTRO DE UNA COMUNIDAD PRODUCTIVA EN DONDE TIENE LA OBLIGACIÓN DE CONVIVIR CON UNA SERIE DE INDIVIDUOS MUY DISTINTOS A ÉL, GENERANDO DIVERSOS - CONFLICTOS DE ADECUACIÓN E INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA, SIN EMBARGO ES POSIBLE EMPLEAR TÉCNICAS Y AMPLIAR EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN QUE SE DEDICA A INCREMENTAR LOS CONOCIMIENTOS DE LOS GRUPOS EN EL TRABAJO, LAS LEYES DE ESTOS Y SUS INTERRELACIONES CON INDIVIDUOS O CON OTROS GRUPOS; TANTO FORMALES COMO INFORMALES.

EN LOS AÑOS RECIENTES LAS CONTRIBUCIONES DE LA GENTE EN LAS CIENCIAS SOCIALES HACIA LA TEORÍA DE LA GERENCIA HAN SIDO NUMEROSAS Y DINÁMICAS.

ALGUNAS DE LAS MÁS IMPORTANTES CONTRIBUCIONES HAN OCURRIDO EN EL ÁREA DE LA TEORÍA MOTIVACIONAL.

EN MUCHOS CASOS, SIN EMBARGO, LAS EMPRESAS EN GENERAL HAN SIDO LENTAS EN PONER EN PRÁCTICA ESTOS DESCUBRIMIENTOS TAN IMPORTANTES. INDUDABLEMENTE, HAY RAZONES PARA ESTO, MISMAS QUE VAN DESDE LA FALTA DE ENTENDIMIENTO HASTA LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

EN ESTE TRABAJO SE MENCIONAN LAS DIFERENTES VARIABLES QUE INFLUYEN EN LAS ACTITUDES HACIA EL TRABAJO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN; LAS POSIBLES CAUSAS DE ESTAS ACTITUDES Y LOS BENEFICIOS O RESULTADOS DERIVADOS DE SU PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN PONDERADAS BAJO ESTOS FACTORES.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE PERSONAL (PRIMERA PARTE)

RELACIONES HUMANAS

AGUSTÍN REYES PONCE

ED. LÍMUSA,

MÉXICO, 1983

ADMINISTRACION DE PERSONAL (SEGUNDA PARTE)

SUELDOS Y SALARIOS

AGUSTÍN REYES PONCE

ED. LÍMUSA,

MÉXICO, 1984.

AL PROCESO ADMINISTRATIVO

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS,

HERRERO HERMANOS SUCESOSES, S.A. EDITORES,

MÉXICO, 1982.

EL ANALISIS DE PUESTOS

AGUSTÍN REYES PONCE

ED. LÍMUSA WILEY, S.A.

MÉXICO 1984.

EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS

DOUGLAS Mc. GREGOR

ED. DIANA

MÉXICO 1985

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

GEORGE TERRY
ED. C.E.C., S.A.
MÉXICO 1971.

EL PAPEL DEL TRABAJO EN LA TRANSFORMACION DEL MONO EN HOMBRE

FEDERICO ENGELS
Moscú, URSS

HIGIENE MENTAL

HERBERT A. CARROLL
ED. CONTINENTAL
MÉXICO 1986

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

FERNANDO ARÍAS GALICIA
ED. TRILLAS.
MÉXICO 1984

PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

LIC. GUILLERMO GÓMEZ CEJA
ED. EDICOL
MÉXICO 1985

DINAMICA DE GRUPOS

INVESTIGACIÓN Y TEORÍA
DARWIN CONTWRIGHT - ALVÍN ZANDER
ED. TRILLAS
E.U.

INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION

IDALBERTO CHIAVENATO

ED. MC. GRAW HILL.

MÉXICO 1985

TEORIA Z

WILLIAM DUCH

ED. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO

MÉXICO 1986.