



Lej.
591

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**Las Técnicas Modernas de
Administración; su contribución
para mejorar la productividad**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a:

María Estrella Guerrero Arellano

Director del Seminario
L.A.E. y C. P. Jorge A. Mercado Montes

México. D. F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

P R O L O G O

EL PAPEL QUE LA ADMINISTRACIÓN DESEMPEÑA, DEBE ENTENDERSE COMO UNA LABOR FUNDAMENTAL EN LAS EMPRESAS, A FIN DE PROPICIAR UN ADECUADO DESARROLLO ANTE UN AMBIENTE EN EL QUE CONFLUYEN FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS QUE MODIFICAN Ó CONDICIONAN SU COMPORTAMIENTO.

LA MISIÓN DE LAS EMPRESAS CONSIDERÓ, ES UNA DEFINICIÓN VITAL QUE DEBE PERDURAR EN TODA ORGANIZACIÓN QUE TIENE PERSPECTIVAS DE LARGO PLAZO, DE TAL MANERA QUE LA ADMINISTRACIÓN TENGA LA HABILIDAD PARA PROVEERSE DE SISTEMAS Y TÉCNICAS QUE PERMITAN PROPICIAR SU SANO DESARROLLO GARANTIZANDO EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

LOS DOS CONCEPTOS ANTERIORES, PROVIENEN DE CONCLUSIONES DE LOS DIVERSOS TEMAS DE ESTUDIO QUE A LO LARGO DE MI PREPARACIÓN ACADÉMICA DE LA LICENCIATURA HE ESTUDIADO Y DE LA PRÁCTICA OBSERVADA TANTO EN MI PARTICIPACIÓN EN EMPRESAS COMO EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA EN ÉSTE TRABAJO.

NO OBSTANTE, AUNQUE LOS SISTEMAS Y TÉCNICAS A QUE HAGO REFERENCIA, SON PUNTOS DE VISTA ESTUDIADOS POR INVESTIGADORES DE OTROS PAÍSES, DEBEN SER PUNTO DE PARTIDA PARA QUE EN MÉXICO LOS INVESTIGADORES ADMINISTRATIVOS IDENTIFIQUEN Y DEFINAN

FORMAS DE CONDUCIR LAS EMPRESAS A FIN DE INICIAR ETAPAS DE DESARROLLO ACORDES CON LAS CONDICIONES ACTUALES DE NUESTRO PAÍS.

SOMETO A CONSIDERACIÓN DE LOS INTERESADOS EN LA ADMINISTRACIÓN, ESTE MODESTO INTENTO DE CONTRIBUIR EN LA INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA, QUE PARA MI CONSTITUYE EL PUNTO INICIAL DE ESTUDIOS MÁS PROFUNDOS Y PRÁCTICOS APLICABLES A LAS EMPRESAS EN MÉXICO.

MARIA ESTRELLA GUERRERO ARELLANO

1987

INDICE

PAG.

PROLOGO.....	1
INTRODUCCION.....	2
PRIMERA PARTE: LA ADMINISTRACION.....	
1. ANTECEDENTES.....	7
1.1 CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	8
1.1.1 CIENTÍFICA.....	9
1.1.2 HUMANO-RELACIONISTA.....	13
1.1.3 ESTRUCTURALISTA.....	14
1.1.4 NEOHUMANO-RELACIONISTA.....	16
1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	18
2. LA ADMINISTRACION CONTEMPORANEA.....	22
2.1 TEORÍAS GERENCIALES.....	23
2.2 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.....	26
2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
2.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	33
2.5 PRODUCTIVIDAD.....	37
2.6 LA EXCELENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN.....	44
CONCLUSIONES.....	49
SEGUNDA PARTE: LOS ORGANISMOS SOCIALES	
3. LOS ORGANISMOS SOCIALES.....	52
3.1. MISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES.....	55

3.2 NECESIDADES DE LOS ORGANISMOS SOCIALES.....	57
4. RETOS Y PERSPECTIVAS DE LOS ORGANISMOS SOCIALES.....	61
4.1 RETOS.....	61
4.2 DISYUNTIVA: ADAPTARSE AL CAMBIO Ó DESAPARECER.....	62
4.3 PERSPECTIVAS.....	64
CONCLUSIONES.....	66

TERCERA PARTE: LA APLICACION DE TECNICAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS EN LOS ORGANISMOS SOCIALES (INVESTIGACION DE CAMPO).

5. UBICACION DE LA INVESTIGACION.....	69
5.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS..	70
5.2 ACCIONES ESPECÍFICAS DE LOS ORGANISMOS SOCIALES EN RELACION A LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS.....	72
5.2.1 CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	72
5.2.2 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES.....	73
5.2.3 ESTRUCTURA DEFINIDA.....	73
5.2.4 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS.....	74
5.2.5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	74
5.2.6 MOTIVACIÓN AL PERSONAL.....	75
5.2.7 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	75
5.2.8 TRABAJO EN EQUIPO.....	76
5.2.9 ACTITUDES HACIA EL CAMBIO.....	76
5.2.10 EXISTENCIA DE PLANES A CORTO PLAZO.....	77

5.2.11 PLANEACIÓN A LARGO PLAZO.....	78
5.3 OPINIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	78
5.3.1 EL ORGANISMO SOCIAL ANTE SU MISIÓN.....	79
5.3.2 ACCIONES PARA ADAPTARSE AL CAMBIO.....	82
5.3.3 CUANDO NO ES NECESARIO "HACER ALGO".....	85
5.3.4 PRODUCTIVIDAD.....	86
CONCLUSIONES.....	89
CONCLUSIONES GENERALES	92
ANEXOS.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	139

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

INTRODUCCION

LAS EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD, SE ENFRENTAN A LA DISYUNTIVA DE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS QUE SE SUSCITAN EN EL ENTORNO SOCIAL, ECONÓMICO, POLÍTICO Y TECNOLÓGICO PREVALECIENTE, PARA ESTAR EN POSIBILIDADES DE DESARROLLARSE O DE LO CONTRARIO DESAPARECER POR SU INCAPACIDAD PARA SOBREVIVIR EN MEDIOS QUE PLANTEAN NUEVAS CONDICIONES Y QUE EXIGEN MAYOR PRODUCTIVIDAD.

RAZÓN POR LA CUAL LOS ORGANISMOS SOCIALES, ADEMÁS DE CONTAR CON LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TÉCNICOS, DE POR SI ESCASOS, NECESITAN DE UNA INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA - QUE DESPIERTE CONCIENCIA DENTRO DE LOS MISMOS, MOTIVE Y RACIONALICE PARA MEJORAR SU CONDUCCIÓN.

EN PAÍSES DONDE LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD SON ELEVADOS - LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CUENTA CON DETERMINADOS ATRIBUTOS QUE MODIFICAN LA ACTITUD Y APTITUD DE LOS DUEÑOS, DIRECTIVOS Y EMPLEADOS, DE MANERA QUE SE SIGNIFICAN POR SER ENTIDADES QUE CUMPLEN SU MISIÓN, ALCANZAN SUS OBJETIVOS EN BASE A LAS ESTRATEGIAS Y PLANES PREESTABLECIDOS, - EN BENEFICIO DE ELLOS MISMOS, SUS CLIENTES, PROVEEDORES, EL FISCO Y LA SOCIEDAD EN GENERAL.

EN MÉXICO LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS SIMILARES A LAS DE ESOS PAÍSES ACORDES A LA IDIOSINCRACIA DE NUESTRA POBLACIÓN, PUEDE SER FACTIBLE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS, AL CONSEGUIR EL MEJORAMIENTO DE SU SITUACIÓN Y ADAPTARSE A LAS NUEVAS CIRCUNSTANCIAS.

LO ANTERIOR, A MANERA DE HIPÓTESIS, FUE LA BASE PARA EMPRENDER UNA INVESTIGACIÓN RESPECTO A LA APLICACIÓN DE CIERTAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS, ORIENTADAS A AUMENTAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD, MEDIANTE LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO A LA ORGANIZACIÓN, CON EL PROPÓSITO DE PROPICIAR SU PARTICIPACIÓN EN LA FIJACIÓN Y ACEPTACIÓN DE METAS, LA COMPATIBILIDAD DE INTERESES INDIVIDUALES CON LOS ORGANIZACIONALES ASÍ COMO LA TOMA DE DECISIONES EN SU RESPECTIVO ÁMBITO DE COMPETENCIA.

DICHA INVESTIGACIÓN, TIENE COMO FIN DEMOSTRAR QUE LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS, GENERA CONCIENCIA DE SUPERACIÓN Y COMPROMISO EN EL RECURSO HUMANO, A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, LO CUAL PERMITE MEJORAR LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS, DESDE EL MOMENTO EN QUE SE RECONOCEN COMO EMPRESAS LÍDERES AQUELLAS QUE LO LLEVAN A CABO, EN COMPARACIÓN CON LAS QUE NO LO HACEN Y SON TRADICIONALMENTE DEPENDIENTES DE OTRAS.

PARA QUE EL LECTOR DE ÉSTE TRABAJO SE SITÚE EN LOS CONCEPTOS DE LAS TÉCNICAS A QUE SE HACE REFERENCIA, EN LA **PRIMERA PARTE** SE PRESENTA EL MARCO TEÓRICO GENERAL DE LAS MISMAS, LO CUAL INCLUYE EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DE LAS ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO HASTA EL EMPLEO DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA EN ALGUNAS DE SUS DIVERSAS MANIFESTACIONES.

EN LA **SEGUNDA PARTE**, SE UBICA AL LECTOR EN EL CONCEPTO DEL ORGANISMO SOCIAL COMO ENTE SUSCEPTIBLE DE SER MODIFICADO POR MEDIO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES, EL ESTABLECIMIENTO DE SU MISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES ORGANIZACIONALES ASÍ COMO LA DELIMITACIÓN DE SUS PERSPECTIVAS ANTE LOS DESAFÍOS QUE LE IMPONE EL ENTORNO.

LA **TERCERA PARTE**, ES PRODUCTO DE UNA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA A TRAVÉS DE UN SONDEO EN EMPRESAS, CUYO PROPÓSITO FUE CONOCER LA OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS RESPECTO A SUS EXPERIENCIAS ANTE LA FORMA DE AFRONTAR LOS CAMBIOS REGISTRADOS A RAÍZ DE LA APLICACIÓN DE ALGUNA(S) TÉCNICA(S) DE ADMINISTRACIÓN DEFINIDAS EN LA PRIMERA PARTE; ASÍ COMO LA FORMA EN QUE SE CONDUCE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD BASADA EN LA PARTICIPACIÓN INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO.

A CONTINUACIÓN, EXPONGO A MANERA DE CONCLUSIONES, LOS RESULTADOS

TADOS QUE PRUEBAN LA HIPÓTESIS PLANTEADA Y FINALMENTE EN
LOS ANEXOS SE MUESTRA LA INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL -
QUE SUSTENTA LA INVESTIGACIÓN.

PRIMERA PARTE: LA ADMINISTRACION

PRIMERA PARTE: LA ADMINISTRACION

1. ANTECEDENTES

CON LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN EL SIGLO XIX, SE GENERAN TAMBIÉN AVANCES IMPORTANTES EN EL TERRENO DE LA ADMINISTRACIÓN, QUE MARCAN LA PAUTA A LAS CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. CON ANTERIORIDAD A ÉSTE HECHO SOBRESALIENTE EN EL DESARROLLO, SE DIERON FENÓMENOS AISLADOS QUE DE MANERA AGREGADA, AHORA SON TEORÍAS Y TÉCNICAS PARA EL MANEJO DE CADA RAMA DE OPERACIÓN ORGÁNICA DE LAS EMPRESAS.

EN ÉSTE PROCESO, DISTINTOS PENSADORES DEFINIERON A SU MANERA LA ADMINISTRACIÓN; EN ALGUNOS CASOS, SE PROPICIARON ETERNAS DISCUSIONES RESPECTO A SI ES CIENCIA, TÉCNICA, ARTE O MÉTODO. EN REALIDAD, PARA EFECTOS DE ÉSTA INVESTIGACIÓN EL FONDO FILOSÓFICO A ÉSTE CONCEPTO NO ES RELEVANTE, SIN EMBARGO, ES NECESARIO PRECISAR SU CARÁCTER UNIVERSAL Y CONSIDERAR QUE ES UNA CORRIENTE LIGADA A TODA MANIFESTACIÓN SOCIAL DEL HOMBRE, POR LO QUE EL MUNDO MODERNO, EXIGE QUE PROFESIONALES ALTAMENTE CAPACITADOS EN ÉSTA RAMA, CONDUZCAN LOS DESTINOS DE LOS ORGANISMOS SOCIALES PARA GARANTIZAR SU PLENO DESARROLLO.

PARA PENETRAR EN EL ESTUDIO DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SU ACTUAL APLICACIÓN EN LOS ORGANISMOS SOCIALES, SE DEBE DE PARTIR DE CONCEPTOS GENERALMENTE ACEPTADOS RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN, ENTRE LOS QUE DESTACA SU PROPIA DEFINICIÓN.

AHORA BIEN, MUCHO SE HA HABLADO DE ELLO Y EN EL TEXTO DE ÉSTA EXPOSICIÓN NO SE PRETENDE POLEMIZAR RESPECTO A LA MEJOR DEFINICIÓN, SINO QUE TOMARÉ LA QUE PARA EFECTOS DEL TEMA Y EN FUNCIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS A LO LARGO DE MI PREPARACIÓN ACADÉMICA Y PRÁCTICA, CONSIDERÉ CUBRÍA LAS NECESIDADES. EN ESTE SENTIDO, LA ADMINISTRACIÓN SE ENTENDERÁ COMO: "UN MÉTODO CIENTÍFICO QUE TIENE POR OBJETO LA OPTIMIZACIÓN DE LAS DECISIONES QUE SE USAN PARA ALCANZAR FINES" (1).

1.1. CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

COMO SE MENCIONÓ EN EL PUNTO ANTERIOR, LA ADMINISTRACIÓN ES UNIVERSAL Y SU APARICIÓN DATA, DESDE LOS INICIOS DEL HOMBRE; DE AHÍ QUE, LA INVESTIGACIÓN DE LOS PENSADORES DE LA ADMINISTRACIÓN, FORME

(1) Mercado M. Jorge: La Organización Informal y el Mexicano, en: Revista de Contaduría y Administración, UNAM, México, Junio, 1971, - No. 59, pag. 78.

PARTE DE ÉSTA TEORÍA Y SEA PRODUCTO DE UNA REALIDAD HISTÓRICA DERIVADA DEL NACIMIENTO DE LA SOCIEDAD INDUSTRIAL, DONDE SE REQUIERE ALCANZAR EL ÓPTIMO RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS; DURANTE EL TRANCURSO DEL TIEMPO, SE SUSCITARON CONSTANTES CAMBIOS QUE PERMITIERON RACIONALIZAR LA MANO DE OBRA E INCREMENTAR UTILIDADES, ÉSTAS INNOVACIONES SE ORIGINARON DENTRO DE LAS CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO, AHORA CLARAMENTE IDENTIFICADAS.

1.1.1 Científica

EL PRECURSOR DE ESTA CORRIENTE ES FREDERICK W. TAYLOR, CONSIDERADO COMO EL "PADRE DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA", SU FORMACIÓN PLANTEABA COMO PRINCIPAL OBJETIVO, LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN, A TRAVÉS DEL DESARROLLO EFICAZ Y EFICIENTE DE LA PRODUCCIÓN; NO SÓLO EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS Y EL AUMENTO DE UTILIDADES, SINO INCLUSO PROCURANDO UNA PAGA MAYOR A LOS TRABAJADORES QUE SE TRADUJERA EN UN INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

ESTA CORRIENTE, TIENE SU FUNDAMENTO EN LA TRANSFORMACIÓN DE COMUNICACIONES Y CRITERIOS

EMPÍRICOS, LA INEXISTENCIA DE ESTÁNDARES, LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN PREMONICIONES Y LA ASIGNACIÓN DE TAREAS A PERSONAS SIN HABILIDADES O APTITUDES; EN UNA ADMINISTRACIÓN SISTEMÁTICA, CAPAZ DE APROVECHAR EL POTENCIAL HUMANO, EL ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES CONTROLADAS, ESTÁNDARES Y EL AUXILIO DE MAQUINARIAS, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS.

TAYLOR "RECONOCIÓ, LA NECESIDAD DE UN MÉTODO QUE PERMITIERA IDENTIFICAR A LA PERSONA MEJOR CAPACITADA PARA DETERMINADA TAREA, DE ACUERDO CON SU HABILIDAD INICIAL Y SU POTENCIAL DE APRENDIZAJE" (2).

LA MISMA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, MUESTRA QUE LA ESENCIA DE ÉSTA, "INVOLUCRA UNA REVOLUCIÓN MENTAL DE PARTE DE LOS TRABAJADORES DE CUALQUIER ESTABLECIMIENTO O INDUSTRIA CIENTÍFICA, EN RELACIÓN CON LA RESPONSABILIDAD QUE TIENEN HACIA EL TRABAJO, HACIA LOS COMPAÑEROS Y; DE MANERA INVERSA, DE

(2) Claude S. George Jr., Historia del Pensamiento Administrativo, Prentice Hall, México, 1984, pag. 86.

LOS PATRONES EN CUANTO A SUS RESPONSABILIDADES, HACIA SUS COMPAÑEROS EN LA ADMINISTRACIÓN, HACIA SUS TRABAJADORES Y HACIA LOS PROBLEMAS COTIDIANOS" (3).

CON SUS OBSERVACIONES Y EXPERIMENTOS, ESTIMULÓ LA PRODUCTIVIDAD, EL DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN, CONTROL, SELECCIÓN DE PUESTOS, SALARIO, JORNADAS DE TRABAJO Y APLICACIÓN DE INCENTIVOS.

EL PROPÓSITO FINAL DE ÉSTA CORRIENTE "ES ALCANZAR UNA EFECTIVA ORGANIZACIÓN, UN PRODUCTO MÁS CONFIABLE, UNA MAYOR FUERZA DE TRABAJO, UN CLIENTE MEJOR COMPRENDIDO, UNA IMAGEN CORPORATIVA Y UNA POSICIÓN MÁS EFECTIVA EN LAS UTILIDADES" (4).

CABE SEÑALAR QUE CON SUS APORTACIONES, TAYLOR FOMENTÓ LA PRODUCTIVIDAD QUE REQUERÍA TODA ORGANIZACIÓN Y AÚN CUANDO SE INICIÓ EN EL SENO FÁBRIL, SE HIZO EXTENSIVA A TODO TIPO DE EMPRESAS.

(3) *Ibidem*, pags. 90-91, tomado de *Scientific Management* FWT (New York: Harper & Bros. 1947, pags. 26-27.

(4) *Loc. cit.*, pag. 91.

OTRO PENSADOR DE ÉSTA CORRIENTE ES, SIN DUDA HENRY FAYOL (1916), CONSIDERADO "PADRE DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA"; ÉL, OTORGÓ EL CARÁCTER UNIVERSAL A LA ADMINISTRACIÓN Y FUE QUIÉN "SE PERCATÓ, QUE EL MANEJO DE LAS ORGANIZACIONES PODRÍA LLEGAR A UNA TECNIFICACIÓN Y AL ESTABLECIMIENTO DE PRINCIPIOS QUE LA TORNARAN MÁS EFICIENTE Y MENOS EMPÍRICA E IMPROVISADA, DE AHÍ QUE SU PREOCUPACIÓN FUERA LA DE INTEGRAR UN CUERPO DOCTRINAL" (5).

FAYOL, TOMABA EN CUENTA EN MAYOR O MENOR GRADO, LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN. PARA ÉSTE, "LA EMPRESA JUSTIFICABA SU EXISTENCIA AL ALCANZAR SU OBJETIVO PRIMORDIAL; ES DECIR, PROVEER A LOS CONSUMIDORES DE VALORES EN FORMA DE BIENES Y SERVICIOS" (6).

POR OTRA PARTE Y EN CONTRIBUCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, SE ENCUENTRAN LOS ESPOSOS GILBRETH, QUIENES HICIERON APORTACIONES

(5) Ríos Szalay, A. y Paniagua Aduna, A., Orígenes y Perspectivas de la Administración, Trillas, México, 1982, pag. 90.

(6) Claude S., ob. cit., pag. 108.

IMPORTANTES COMO EL DESARROLLO DE ESTUDIOS - DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, INTERESÁNDOSE EN AQUELLOS QUE ERAN MÁS EFECTIVOS; ASIMISMO, - POR VEZ PRIMERA, SE INTRODUJO EL RECONOCIMIENTO DE FACTORES PSICOLÓGICOS EN EL ÁMBITO LABORAL Y SU RELEVANCIA EN CUANTO A LA ADAPTACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DEL OBRERO.

1.1.2 HUMANO-RELACIONISTA

OTRA CORRIENTE FUNDAMENTAL ES LA HUMANO-RELACIONISTA, QUE CONTEMPLA CONCEPCIONES TEÓRICAS E INSTRUMENTOS CONCRETOS Y TÉCNICOS DE DOMINIO E INFLUENCIA IDEOLÓGICA DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN. SUS PRINCIPALES EXPONENTES SON: ELTON MAYO Y FRITZ ROETHLISBERGER, - QUIENES PARTEN DE LOS SUPUESTOS DE QUE ES A TRAVÉS DE LA IDENTIFICACIÓN DEL INDIVIDUO Y LA REDUCCIÓN DE CONFLICTOS ABIERTOS COMO SE MEJORA EL CLIMA DE TRABAJO, LO QUE A SU VEZ TRAE COMO RESULTADO UN AUMENTO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

SUS ESTUDIOS, SE REALIZARON BÁSICAMENTE EN LA PLANTA WESTERN ELECTRIC EN HAWTHORNE E INCLUYERON LA MANIPULACIÓN DE VARIABLES CON UN

GRUPO DE TRABAJADORES, DANDO COMO RESULTADO:

- " . LA DEFINICIÓN DEL TRABAJO COMO LA ACTIVIDAD SOCIAL MÁS RELEVANTE DEL HOMBRE.
- . LA IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGÍA Y FISIOLÓGIA DEL TRABAJO COMO FACTORES IMPORTANTES PARA MEJORAR LA SITUACIÓN CONCRETA DEL TRABAJADOR, REDUCIR ESFUERZOS Y MEJORAR SU CLIMA DE TRABAJO.
- . 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 CON LA ORGANIZACIÓN" (7).

CABE SEÑALAR, QUE DICHAS CONTRIBUCIONES PERMITEN AL ADMINISTRADOR COMPRENDER ASPECTOS DE LA CONDUCTA HUMANA, QUE REFUERZAN EL TRATO HACIA EL RECURSO HUMANO.

1.1.3 ESTRUCTURALISTA

LA CORRIENTE ESTRUCTURALISTA SURGE EN EUROPA, ÉSTA REALIZA UNA SÍNTESIS DE LOS CONCEPTOS -

(7) Ríos Szalay, ob. cit., pag. 111.

QUE SEÑALABAN TAYLOR Y MAYO Y TOMA ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE WEBER ACERCA DE LAS ORGANIZACIONES, LO CUAL VIENE A COMPLEMENTAR A LAS ESCUELAS MENCIONADAS.

ESTE NUEVO ENFOQUE EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO, EFECTUA UN ANÁLISIS DE LAS RELACIONES DE LA EMPRESA EN EL ENTORNO QUE LA RODEA, DONDE SE SUSCITAN INTERCAMBIOS E INFLUENCIAS, MISMAS QUE SURGIERON PARA LLEGAR A DEFINIR EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN, EL CUAL ESTUDIARON DESDE DIFERENTES PUNTOS DE VISTA.

LOS PRINCIPALES EXPONENTES DE ÉSTOS ESTUDIOS, SON LOS SOCIÓLOGOS AMITAI ETZIONI, RALPH -- DAHRENDORF Y RENATE MAYNTZ.

EN TÉRMINOS GENERALES, SUS APORTACIONES MÁS SIGNIFICATIVAS SE CENTRAN EN:

- . LA CONVENIENCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, EN LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA MISMA.
- . LA TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES BASADA EN ELEMENTOS DECISIVOS DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZADA.

- LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO CON LOS SISTEMAS ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL.
- LA TEORÍA DE LOS CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1.4 NEOHUMANO-RELACIONISTA

AL IGUAL QUE EN EL CONTINENTE EUROPEO, EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, SURGE ESTA ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN, BASADA EN ESTUDIOS DE LOS HUMANO-RELACIONISTAS. EL REPRESENTANTE DE ÉSTA ES DOUGLAS MC. GREGOR, QUIÉN PROFUNDIZÓ EN LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA; ÉSTO ES, "LA RELACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA Y EL MEDIO SOCIAL, ECONÓMICO Y POLÍTICO, LA IMPORTANCIA DE LA VIDA SOCIAL Y LA DINÁMICA QUE ÉSTA PRODUCE EN LA ORGANIZACIÓN, EN CUANTO A MOTIVACIONES FÍSICAS, MATERIALES Y SOCIALES; Y EN GENERAL, LA ELEVACIÓN DEL NIVEL DE EFICIENCIA, A TRAVÉS BÁSICAMENTE DE LOGRAR UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO" (8).

ESTA CORRIENTE, NACE COMO PRODUCTO DE LA COM

(8) Ibíd., pag. 141-142

PLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES, A FIN DE PROPORCIONAR FORMAS DE DIRIGIR Y CONTROLAR LA AUTORIDAD. A PARTIR DE ELLO, SE DEFINE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, QUE SE ENTIENDE COMO LA FORMA DE LOGRAR EFICIENCIA EN LA EMPRESA, POR MEDIO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN LA VIDA Y DECISIONES DE LA MISMA.

EL FONDO DE ÉSTA TEORÍA SE ENCUENTRA, EN INCULCAR AL TRABAJADOR EL SENTIMIENTO DE PARTICIPACIÓN, CORRESPONSABILIDAD Y COADMINISTRACIÓN, CON LO QUE EXPLÍCITAMENTE DESAPARECE EL TÉRMINO DE AUTORIDAD.

LAS APORTACIONES MÁS RELEVANTES, DE ESTA ESCUELA, SE RESUMEN EN LO SIGUIENTE:

- EL TRABAJO, ES LA ACTIVIDAD FUNDAMENTAL DEL HOMBRE Y DE ELLA DEPENDE SU SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN.
- EL TRABAJO REQUIERE DEL CAPITAL Y VICEVERSA.
- LA SATISFACCIÓN NO SÓLO ES MATERIAL, SINO DE PARTICIPACIÓN EN LA VIDA SOCIAL Y RECONOCIMIENTO DENTRO DEL TRABAJO PRODUCTIVO.

- . EL DESARROLLAR MECANISMOS QUE PROPICIEN - LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL.
- . EL CONCEPTO DE CONTROL DEBE LLEVARSE A CABO A TRAVÉS DE LA RESPONSABILIDAD SOBRE LA ORGANIZACIÓN.
- . LA DEFINICIÓN DE LOS SUPUESTOS Y EXPECTATIVAS DE LAS TEORÍAS "X" Y "Y".

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

DEBIDO A QUE RESULTA MUY DISCUTIBLE EL HECHO DE DEFINIR CIERTOS TÉRMINOS EN LA ADMINISTRACIÓN COMO ES EL CASO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, DE ACUERDO A LA CORRIENTE A LA QUE PERTENECE, PARA EFECTOS DE LO QUE ABORDARÁ ESTA INVESTIGACIÓN, SE CONSIDERA - EL ENFOQUE QUE CONSTA DE LAS ETAPAS DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL, EN VIRTUD DE QUE SE ADAPTA A UNA ESTRUCTURA GENERALMENTE ACEPTADA, LA CUAL INVOLUCRA ASPECTOS DE LAS FUNCIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES.

PARA UBICAR AL LECTOR EN LOS CONCEPTOS DE LAS ETAPAS QUE A LO LARGO DEL DOCUMENTO SE TRATARÁN, A CONTINUACIÓN SE PRESENTA LA DEFINICIÓN DE CADA UNA DE ELLAS:

- . PLANEACIÓN.- INCLUYE LA SELECCIÓN DE CURSOS ALTERNOS DE ACCIÓN, LO CUAL INVOLUCRA, LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FUTURAS A TRAVÉS DEL "ESTABLECIMIENTO DE UN AMBIENTE ADECUADO QUE PERMITA A LAS PERSONAS CONOCER SUS PROPÓSITOS Y OBJETIVOS" (9).
- . ORGANIZACIÓN.- COMPRENDE LA ESTRUCTURA DE ROLES DE LAS PERSONAS ASIGNANDO LAS TAREAS NECESARIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS, "ÉSTO IMPLICA UNA DIVISIÓN DE TRABAJO Y EL CONJUNTO DE MEDIOS, GRÁFICAS, REGLAS DE ARMONÍA Y EQUI LIBRIO QUE MUESTRAN LA INTERDEPENDENCIA DEL TODO (ADMINISTRATIVO) A LAS PARTES Y DE ÉSTAS ENTRE SÍ;- ASÍ COMO, LAS ACCIONES Y REACCIONES ESPERADAS A LOS ESTÍMULOS Y COMUNICACIONES INHERENTES A LA OPTIMIZACIÓN DEL EMPLEO DE LOS RECURSOS QUE SE DESTINEN PARA ALCANZAR FINES PREVIAMENTE FIJADOS" (10).

(9) Koontz & O'donnell, Administración, Mc. Graw Hill, México, 1985, pag. 69.

(10) Mercado M. Jorge, ob. cit., pag. 78

. **INTEGRACIÓN.**- CONSISTE EN "DOTAR Y MANTENER CON --
 LOS RECURSOS HUMANOS IDÓNEOS, LOS
 PUESTOS QUE PROVEE LA ESTRUCTURA DE
 LA ORGANIZACIÓN. EXIGE POR TANTO, -
 DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS DEL
 TRABAJO QUE SE HA DE REALIZAR, INCLU-
 YE EL INVENTARIO, EVALUACIÓN, SELEC-
 CIÓN DE LOS CANDIDATOS PARA LOS PUES-
 TOS; REMUNERACIÓN, ENTRENAMIENTO, DE-
 SARROLLO DE LOS CANDIDATOS Y DE LOS
 TITULARES ACTUALES DEL PUESTO PARA
 QUE REALICEN SUS LABORES CON EFECTI-
 DAD" (11).

. **DIRECCIÓN.**- SE ENTIENDE COMO "INFLUIR EN LAS PER-
 SONAS PARA QUE ORIENTEN SU ENTUSIAS-
 MO HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS -
 DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL GRUPO. LO
 CUAL ESTÁ RELACIONADO CON EL ASPECTO
 PREDOMINANTEMENTE INTERPERSONAL DE LA
 ADMINISTRACIÓN" (12) ES DECIR, VER
 QUE SE HAGAN LAS COSAS.

(11) Koontz & O'donnell, ob. cit., pag. 70.

(12) Loc. cit. pag. 70

. CONTROL.- Es "ASEGURAR QUE LOS HECHOS SE AJUSTEN A LOS PLANES" (13) Y FINES PREVISTOS, COMPRENDE LA VERIFICACIÓN DE LAS TAREAS DE LAS UNIDADES CONTROLADAS; ÉSTO ES, EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS DE EVALUACIÓN PARA COMPARAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS MISMAS, RESPECTO A LOS PLANES Y, DETECTANDO DESVIACIONES Y PROPONIENDO ACCIONES QUE PERMITAN CORREGIR Y MEJORAR EL TRABAJO FUTURO.

(13) *Ibidem*, pag. 71.

2. LA ADMINISTRACION CONTEMPORANEA

LA EVOLUCIÓN NATURAL DE LA ADMINISTRACIÓN ES DINÁMICA A TRAVÉS DEL TIEMPO, ELLO, HA MOTIVADO A LOS INVESTIGADORES, A BUSCAR NUEVAS FORMAS DE CONDUCCIÓN DE LOS ORGANISMOS SOCIALES, EN UN AFÁN DE PROCURAR ELEMENTOS QUE PERMITAN SUPERAR LOS DESAFÍOS DEL ENTORNO Y ADAPTARLOS AL CAMBIO, SIN ALEJAR A LAS EMPRESAS DE SU FILOSOFÍA, MISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES; SIEMPRE, DENTRO DE LA PERSPECTIVA DE QUE EL RECURSO HUMANO REGIRÁ LAS SITUACIONES QUE ENFRENTA LA ORGANIZACIÓN. LOS RECURSOS RES-TANTES TÉCNICOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS, SON INANIMADOS Y POR TANTO, SU EMPLEO RACIONAL DEPENDE DEL RECURSO HUMANO, (ÚNICO QUE NO ES PROPIEDAD DE LA EMPRESA).

EN ESE EMPEÑO DE DEMOSTRAR NUEVAS FORMAS DE CONDUCCIÓN, SE DESARROLLARON TEORÍAS Y TÉCNICAS QUE LLEVARON A LA DEFINICIÓN DE TEORÍAS GERENCIALES, ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, CÍRCULOS DE CALIDAD, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EN GENERAL INSTRUMENTOS O MEDIOS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD E INCLUSO, LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN. LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE CADA UNA DE ÉSTAS SE ANALIZAN EN LOS PUNTOS SIGUIENTES DEL DOCUMENTO.

2.1 TEORÍAS GERENCIALES

DOUGLAS MC. GREGOR (1969) ESTABLECIÓ COMO PREMISA FUNDAMENTAL DE SU TEORÍA, QUE "SI UNA DE LAS TAREAS PRINCIPALES DEL ADMINISTRADOR ES ORGANIZAR EL ESFUERZO HUMANO PARA SERVIR A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, EL BUEN ADMINISTRADOR DEPENDE ENTONCES EN GRADO CONSIDERABLE, DE SU CAPACIDAD PARA PREDECIR Y CONTROLAR LA CONDUCTA DE LOS HOMBRES A SU CARGO" (14).

DE DICHA PREMISA, SE DESPRENDEN LAS TEORÍAS "X" Y "Y" COMO FORMAS DE DIRIGIR LA AUTORIDAD, Y AL RESPECTO DICE:

- TEORÍA "X". PARTE DE LOS SIGUIENTES SUPUESTOS:
 - .. A LAS PERSONAS LES DISGUSTA TRABAJAR Y LO EVITARÁN SIEMPRE QUE PUEDAN.
 - .. LA GENTE DEBE SER OBLIGADA A TRABAJAR, DIRIGIDA Y AMENAZADA PARA QUE REALICE SUS FUNCIONES.
 - .. EL SER HUMANO ES IRRESPONSABLE Y CARECE DE INICIATIVA.

CABE SEÑALAR QUE ÉSTA TEORÍA ES CONSIDERADA COMO

(14) Ríos Szalay, A., ob. cit., pag. 148.

LA MEDIOCRIDAD DE LAS MASAS, POR LO QUE SUS EXPECTATIVAS SON A TRAVÉS DE LA ASIGNACIÓN DE TAREAS SIMPLES Y REPETITIVAS, ASÍ COMO EL ESTABLECIMIENTO DE POCOS CENTROS DE PODER.

. TEORÍA "Y". LOS SUPUESTOS QUE PRACTICA SON:

- .. EL TRABAJO ES TAN NATURAL Y NO LE DESAGRADA AL SER HUMANO.
- .. EL HOMBRE ES CAPAZ DE DIRIGIRSE Y CONTROLAR SE EN SERVICIO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- .. EL SER HUMANO POSEE MÁS HABILIDADES DE LAS QUE EMPLEA ACTUALMENTE.

EN GENERAL, ESTA TEORÍA INCORPORA LA COMPATIBILIDAD DE LOS INTERESES INDIVIDUALES CON LOS ORGANIZACIONALES, POR LO QUE SUS EXPECTATIVAS CONSISTEN EN MEJORAR LA CALIDAD DE LAS DECISIONES Y ACTUACIONES DE LOS SUBORDINADOS, Y LOGRAR A TRAVÉS DE SU POTENCIAL LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

MILES (1966), STRAUSS Y SAYLES (1968), COMPLEMENTARON LA TEORÍA "Y" DE DOUGLAS MC. GREGOR CON LA TEORÍA "Z", EN LA QUE SOSTIENEN QUE LA GENTE DEBE SEN

TIRSE IMPORTANTE, PERTENECER A GRUPOS DE TRABAJO Y HACER QUE SE LE RECONOZCAN SUS MÉRITOS.

PARTE DEL PRINCIPIO DE QUE UN TRABAJADOR SATISFECHO, PRODUCIRÁ MÁS Y CONSECUENTEMENTE COOPERARÁ EN MAYOR MEDIDA A LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

WILLIAM OUCHI PROFUNDIZA EN DICHA TEORÍA, AL OBSERVAR SUS PRECEPTOS Y APLICACIÓN EN EL JAPÓN; DEFINIENDO QUE LOS PRINCIPIOS DE ÉSTA, SE ENCUENTRAN BASADOS EN PRIMER TÉRMINO EN LA CONFIANZA, ENTREGÁNDOSE AL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN A SABIENDAS DE QUE SE LES RECOMPENSARÁ EN FORMA ADECUADA.

COMPLEMENTA LOS PRINCIPIOS DE LA TEORÍA "Z", SEÑALANDO QUE EL PLANTEAMIENTO DE UNA LENTA ROTACIÓN DE PUESTOS, ESTÁ EN FUNCIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ADQUIRIDOS, LO CUAL PERMITE QUE LA GENTE SE ENCUENTRE MEJOR CAPACITADA PARA EL NUEVO PUESTO. AUNADO A ÉLLO, SE PROCURA QUE SU ESTANCIA EN LA ORGANIZACIÓN SEA PERMANENTE Y ASEGURADA CON UN SUELDO ACORDE A SUS APTITUDES E INFLUENCIADO PARA QUE ACEPTÉ QUE EL BENEFICIO QUE APORTA A LA MISMA NO SÓLO ES PARA ÉL, SINO PARA SU FAMILIA Y SOCIEDAD EN GENERAL.

LA IMPLANTACIÓN DE LA TEORÍA "Z" INVOLUCRA ENTRE OTROS LOS SIGUIENTES ASPECTOS: LA EXPLICACIÓN, DIFUSIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN "Z" CONTANDO CON EL APOYO DE LA MÁXIMA AUTORIDAD, EL ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA, OBJETIVOS Y VALORES POR LOS CUALES TRABAJA Y LA FORMA EN QUE CONTRIBUYE A LA SOCIEDAD CON SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.

PARA PONER EN PRÁCTICA ÉSTA TEORÍA, SE REQUIEREN - CREAR LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA SU ESTABLECIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN; LA COORDINACIÓN CON EL SINDICATO A FIN DE MEJORAR LAS FORMAS DE PRODUCCIÓN, Y LA INCORPORACIÓN DE TODOS LOS NIVELES EN EL PROCESO, A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN CONTÍNUA EN BENEFICIO DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA.

2.2 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

AL IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE INTEGRAR A LOS INDIVIDUOS EN EL PROCESO DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS, PROPICIAR LA LIBERTAD DE ACTIVIDADES, TOMAR DECISIONES Y RESPONSABILIDADES CONJUNTAS, INDIVIDUALES Y PARA CON LA ORGANIZACIÓN, ES EL PRINCIPIO DE LA ADOPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, QUE SE EXPLICA COMO UN PROCESO CON UN ENFOQUE INTEGRAL DE ARRIBA HACIA ABAJO Y VICEVERSA, PARA LA CONSECUCCIÓN DE OB

OBJETIVOS.

CON ÉSTE ENFOQUE EN LA ADMINISTRACIÓN, SE PUEDE DELIMITAR EL TIPO DE PERSONAS QUE PUEDE CONDUCIR UN DIRECTIVO, EN TÉRMINOS DE SUS CONOCIMIENTOS COMPARADOS CON LOS SUBORDINADOS, PARA ESTAR EN POSIBILIDADES DE DEFINIR CONJUNTAMENTE LAS METAS A ALCANZAR Y EL GRADO DE CUMPLIMIENTO LOGRADO.

DE CONFORMIDAD CON LO ANTERIOR, SE PUEDE CONSIDERAR QUE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS: "ES UN PROCESO POR MEDIO DEL CUAL LOS ADMINISTRADORES, SUPERIORES Y SUBORDINADOS DE UNA ORGANIZACIÓN, IDENTIFICAN SUS METAS COMUNES, DEFINEN LAS ÁREAS PRINCIPALES DE RESPONSABILIDAD DE CADA INDIVIDUO EN TÉRMINOS DE LOS RESULTADOS QUE DE ÉL SE ESPERÁN Y EMPLEAN, ÉSTAS MEDIDAS COMO GUÍAS PARA EL MANEJO DE LA UNIDAD Y PARA EVALUAR LA CONTRIBUCIÓN DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS" (15).

TAMBIÉN SE PUEDE AFIRMAR QUE "ES EL PROCESO POR MEDIO DEL CUAL, TODO TRABAJO SE ORGANIZA EN TÉRMINOS DE RESULTADOS ESPECÍFICOS QUE HABRÁN DE EFECTUARSE

EN UN TIEMPO DETERMINADO EN FORMA TAL, QUE LAS REALIZACIONES CONCRETAS CONTRIBUYAN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA" (16).

PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS PUEDA LLEVARSE A CABO, DE ACUERDO CON LO DEFINIDO EN LOS PÁRRAFOS ANTERIORES, SE NECESITA EL APOYO DEL MÁXIMO NIVEL DIRECTIVO; POR TAL MOTIVO, DEBE FAMILIARIZARSE A LOS NIVELES CLAVE CON EL SISTEMA Y SU FORMA DE OPERACIÓN, PROGRAMAR MEDIDAS DE ACTUACIÓN, DIFUNDIR Y ESTABLECER MÉTODOS PARA LA FIJACIÓN DE METAS Y EFECTUAR CAMBIOS RELATIVOS AL PROCESO DE EVALUACIÓN, DELIMITANDO RESPONSABILIDADES Y DEPURANDO OBSTRUCCIONES AL MISMO.

TAMBIÉN, ES REQUISITO INDISPENSABLE PRECISAR LAS ETAPAS INICIALES PARA SU APLICACIÓN, LA PRIMERA, DISPUESTA POR EL ACUERDO ENTRE JEFE Y SUBORDINADOS DE LAS METAS EN UN DETERMINADO PERÍODO DE TIEMPO; Y LA SEGUNDA DEL EXAMEN DE ÉSTAS AL CONCLUIR EL LAPSO DEFINIDO.

EL ESTABLECIMIENTO DE METAS CON LOS SUBORDINADOS, SE SIGNIFICA POR IDENTIFICAR METAS COMUNES DE LA EMPRESA EN UN DETERMINADO LAPSO, PARA ELLO SE DEBE DE PRECISAR LA ORGANIZACIÓN DE TRABAJO DE MANERA

(16) Aguirre de León, Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, EDUVEM, México, 1963, pag. 85.

INDIVIDUAL, A TRAVÉS DE SU CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA. ESTE ÚLTIMO PUNTO, INCLUYE EL FIJAR LOS OBJETIVOS CON SECUENCIA, TIEMPO Y RESPONSABLES; ASÍ COMO ALGUNOS SUGERIDOS POR LOS MANDOS SUPERIORES, COMENTARLOS Y PROPONER CAMBIOS, PREGUNTAR DE QUÉ MANERA EL JEFE INMEDIATO PUEDE PROPORCIONAR AYUDA PARA EL LOGRO DE ÉSTOS, PRECISAR MOMENTOS PARA REVISIONES PERIÓDICAS; DEFINIR CRITERIOS PARA EVALUAR LOS MISMOS, ESTABLECER MODIFICACIONES; AYUDAR A LOS SUBORDINADOS PARA SU CUMPLIMIENTO, DESARROLLAR Y MEJORAR SU ACTUACIÓN A TRAVÉS DE ASESORÍAS EN LO RELATIVO A METAS CONJUNTAS.

POR OTRO LADO, LA ETAPA DE RESULTADOS CONTRA LAS METAS ES DE GRAN IMPORTANCIA Y SE CARACTERIZA POR SOLICITAR RELACIÓN DE AVANCES PERIÓDICOS, FIJAR FECHAS DE INFORMES, ASÍ COMO BUSCAR CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y ESTABLECER UN TABULADOR PARA EL PERÍODO SUBSECUENTE.

LAS VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, ENTRE OTRAS SON: SE MEJORA LA ADMINISTRACIÓN EN TODOS SUS ÁMBITOS A TRAVÉS DE UNA BASE SÓLIDA DE PLANEACIÓN, LO QUE PERMITE DETERMINAR SU ESTRUCTURACIÓN EN CUANTO A NORMAS; A SU VEZ, GENERA COMPROMISO INDIVIDUAL POR MEDIO DEL DESARROLLO Y ESTABLECI

MIENTO DE CONTROLES EFECTIVOS.

2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

LA PLANEACIÓN APLICADA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS, TIENE COMO FIN PROYECTAR OPORTUNIDADES DE DESARROLLO EN UN AMBIENTE DE INCERTIDUMBRE O IGNORANCIA PARCIAL. ESTO, HA TRAJIDO MAYOR ACEPTACIÓN EN VIRTUD DE QUE LOS ORGANISMOS SOCIALES PARA ADAPTARSE AL ENTORNO, NECESITAN MODERNIZAR SU CONDUCCIÓN CON TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS QUE PROPICIEN SEGURIDAD EN SU ACTUACIÓN PARA ALCANZAR SUS PROPOSITOS Y ASÍ CUMPLIR CON SU MISIÓN. EN FUNCIÓN DE LO ANTERIOR, LAS EMPRESAS EN UNA VISIÓN DE LARGO PLAZO, REQUIEREN APLICAR LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA EN LA ETAPA DE PLANEACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, PARA DEFINIR LA POSICIÓN PRODUCTO/MERCADO QUE EN SU PLAZO TENDRÁ.

ESTA PRÁCTICA, SE HA VISTO GENERALIZADA E "IMPLICA UN PROCESO EXPLÍCITO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA A LARGO PLAZO, LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS OPCIONALES CON LAS CUALES PUE- DA CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS, LA EVALUACIÓN DE ÉSTAS Y SU PROCEDIMIENTO SISTEMÁTICO PARA CONTROLAR

LOS RESULTADOS" (17), A ÉSTA SE LE DENOMINA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SE CARACTERIZA POR:

- . TOMAR EN CUENTA LAS FUTURAS IMPLICACIONES DE LAS DECISIONES.
- . AJUSTAR CONSTANTEMENTE LOS PLANES, AL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.
- . CONDUCIR A LA EMPRESA, POR MEDIO DE UNA COMPRENSIÓN ANALÍTICA DE SU SITUACIÓN A MEDIDA QUE EVOLUCIONA.
- . VINCULAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LA COMPLEJIDAD DE LAS EMPRESAS MEDIANTE UN SISTEMA FUNCIONAL.
- . CAPTAR INFORMACIÓN RELATIVA AL MERCADO Y LA COMPETENCIA, ASÍ COMO REVISARLA A DISTINTOS NIVELES.
- . INVOLUCRAR A LOS MIEMBROS CLAVES DE LA EMPRESA EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN.
- . PROPORCIONAR UN MARCO DE TRABAJO PARA ANALIZAR EL CAMBIO, MEJORAR COMUNICACIONES Y CONTRIBUIR A LA TOMA DE DECISIONES.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, INCORPORA DOS FUNCIONES PRINCIPALES QUE SON: 1) INDICAR LAS ACCIONES ESPE-

(17) Kenneth J. Albert, Manual de Administración Estratégica, Mc. Graw Hill, México, 1986, pags. 2-4.

CÍFICAS QUE DEBEN LLEVARSE A CABO PARA PREPARARSE HACIA EL FUTURO, ÉSTO PERMITE A LA DIRECCIÓN DETERMINAR QUÉ PERSONAS, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS FINANCIEROS SERÁN NECESARIOS PARA LAS NUEVAS CIRCUNSTANCIAS Y ASÍ ESTAR EN MEJORES POSIBILIDADES DE TOMAR DECISIONES Y 2) FORMULAR LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS, ASÍ COMO DESARROLLAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA.

SIN EMBARGO, EXISTEN CIERTAS LIMITACIONES PARA QUE SE DÉ LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, DESTACANDO ENTRE OTROS LAS NECESIDAD DE PRESUPUESTOS A LARGO PLAZO Y EL CONSTITUIR ESPERANZAS FINANCIERAS QUE SE TRADUCEN EN EXIGENCIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN.

EN LA PRÁCTICA, PARA QUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TENGA SENTIDO, DEBE ESTAR INVOLUCRADA EN UN PROCESO INTERACTIVO DE PLANEACIÓN CONJUNTA QUE ABARQUE: LA PLANEACIÓN TÁCTICA O ADMINISTRATIVA QUE SE DEFINE COMO: "EL CONJUNTO DE PLANES REFERIDOS PARTICULARMENTE A UN ÁREA ESPECÍFICA DE LA ORGANIZACIÓN, SIENDO SU ENFOQUE A CORTO Y MEDIANO PLAZO" (18); Y LA PLANEACIÓN OPERATIVA, QUE SE CONCEPTUALIZA COMO "LA PLANEACIÓN A CORTO PLAZO QUE SE DESARROLLA PA-

(18) Aguirre, O., ob. cit., pag. 109.

RA ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN" (19).

ESTAS EN FORMA CONJUNTA CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, REPRESENTAN LA PLANEACIÓN CORPORATIVA QUE SE DEFINE COMO: "EL CONJUNTO DE PLANES INTEGRALES DE LA EMPRESA QUE NÓRMARÁN SU COMPORTAMIENTO FUTURO Y CUYA FINALIDAD PRINCIPAL ES ANALIZAR Y EVALUAR LA MARCHA DEL MEDIO AMBIENTE ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO QUE AFECTA A LA ORGANIZACIÓN" (20); ÉSTA ÚLTIMA, PERMITE A LA MISMA CONTAR CON UNA VISIÓN PANORÁMICA DE SUS PERSPECTIVAS.

EN CONCRETO, LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PERMITE REDUCIR EL GRADO DE INCERTIDUMBRE EXISTENTE A LARGO PLAZO, DETERMINA LOS CURSOS DE ACCIÓN DE LO QUE ESPERA SER Y LA FORMA DE ALCANZARLOS A TRAVÉS DE LA COMBINACIÓN DE RECURSOS PARA ALCANZAR ESOS OBJETIVOS.

2.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EL INTERÉS POR INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, ADAPTAR LAS ORGANIZACIONES AL AMBIENTE EN EL QUE OPERAN, FIJAR ESTRATEGIAS DE MAYOR ALCANCE, CREAR CONCIENCIA DE SUPERACIÓN Y COMPROMISO DE DESARROLLO DEL

(19) Ibidem, pag. 177.

(20) Ibid., pag. 23.

RECURSO HUMANO EN EL TRABAJO, HA HECHO NECESARIO - EFECTUAR CAMBIOS EN LAS EMPRESAS EN LO QUE HOY SE CONOCE COMO DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ESTA NECESIDAD, SE HACE EVIDENTE EN LA DÉCADA DE LOS AÑOS SESENTA ANTE SITUACIONES QUE ENFRENTARON LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS RELATIVAS AL FUTURO QUE PROYECTABAN, RESPECTO A LA MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS, Y AL MISMO TIEMPO, ORGANIZAR EL TRABAJO CON SISTEMAS ADECUADOS DE COMUNICACIÓN QUE PERMITIERAN LA SATISFACCIÓN DEL INDIVIDUO EN EL TRABAJO.

LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES DIVERSA EN FUNCIÓN DE SUS AUTORES, POR LO QUE PARA ÉSTE EFECTO SE ENTIENDE COMO: "EL ESFUERZO - PLANIFICADO, DE TODA LA ORGANIZACIÓN, ADMINISTRADO DESDE LA ALTA GERENCIA, PARA AUMENTAR LA EFECTIVIDAD Y BIENESTAR DE LA MISMA, POR MEDIO DE INTERVENCIÓNES PLANIFICADAS EN LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD, LAS CUALES APLICAN LOS CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO" (21).

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO TAL, CUENTA CON

(21) Beckhard R., Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos; Fondo Educativo Interamericano. México, 1971, pag. 10.

CIERTAS CARACTERÍSTICAS QUE LO IDENTIFICAN, ENTRE LAS QUE DESTACAN: EL LOGRO DE OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA PRODUCTIVIDAD, LA SATISFACCIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO, SE PROPICIA UNA MAYOR COMUNICACIÓN, SE GENERA LA AUTOMOTIVACIÓN Y EL AUTOCONTROL; ASIMISMO, SE ENCUENTRA RELACIONADO CON LA MISIÓN ORGANIZACIONAL, BUSCA LOGRAR EQUILIBRIO ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y SUS INTEGRANTES Y SUS DEMANDAS CON EL MEDIO AMBIENTE, Y SE FUNDAMENTA DE ALGUNA FORMA EN ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE BASADAS EN LA EXPERIENCIA.

DEL MISMO MODO, EL HECHO DE QUE IMPLIQUE CAMBIOS EN LA EMPRESA, HACE QUE ÉSTOS SEAN DEFINIDOS COMO EXPRESIONES AMPLIAS, QUE SIRVEN PARA DESIGNAR LAS VARIACIONES O MODIFICACIONES EN CUALQUIER ASPECTO DE LOS PROCESOS Y FORMAS SOCIALES PRESENTES.

SIN EMBARGO UNA SITUACIÓN QUE SE PRESENTA FRECUENTEMENTE EN LOS ORGANISMOS SOCIALES, ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO, LA CUAL INVOLUCRA UNA REACCIÓN DEL PERSONAL A ENFRENTARSE A NUEVAS CIRCUNSTANCIAS, MISMA QUE SE HACE PATENTE AL VERSE ALTERADAS SUS ACTIVIDADES COTIDIANAS. POR LO QUE LA ORGANIZACIÓN A EFECTO DE DISMINUIRLA, DEBE CREAR UN AMBIENTE EN EL

QUE COMUNIQUE EL PROCESO LÓGICO DEL CAMBIO, ESTABLEZCA UNA ADECUADA NEGOCIACIÓN PARA SU APLICACIÓN Y CONSIGA LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS NIVELES A TRAVÉS DE SU ADECUADA DIFUSIÓN.

CABE SEÑALAR QUE PARA QUE SE INSTRUMENTE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS, SE CUENTA CON UN CRITERIO GENERALMENTE ACEPTADO DE CUATRO ETAPAS QUE LA HACEN POSIBLE DONDE: LA PRIMERA, CONSISTE EN LA PREPARACIÓN, LA CUAL IMPLICA SENSIBILIZAR A LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL CAMBIO. EL DIAGNÓSTICO INCLUYE LA SEGUNDA ETAPA, DONDE SE DETERMINA EL ESTADO ACTUAL EN QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA. ASIMISMO, LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS COMO TERCER ETAPA, PERMITE INSTRUMENTAR EL CAMBIO Y LA EVALUACIÓN COMO ÚLTIMA ETAPA, SE SIGNIFICA POR SER UN PARÁMETRO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

LA APLICACIÓN DE ÉSTA TÉCNICA EN LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE SUS DIRECTIVOS, APORTA CIERTOS BENEFICIOS ENTRE LOS QUE DESTACAN: EL INCREMENTO EN LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD, SE FOMENTA LA PLANEACIÓN DE LA EMPRESA PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS, SE MEJORA LA ACTITUD GERENCIAL, LA FUNCIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y SE LOGRA MAYOR FLUIDEZ EN LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN. ASIMISMO PERMITE QUE LOS OBJETI-

VOS SEAN DIFUNDIDOS Y COMPARTIDOS POR LA ORGANIZACIÓN, SE AUMENTA EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS, SE DESARROLLA EL POTENCIAL DE CADA MIEMBRO DE LA EMPRESA, SE FOMENTA LA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD, Y SE MEJORA EL AMBIENTE DE TRABAJO.

2.5. PRODUCTIVIDAD.

LA RELACIÓN ENTRE LA PRODUCCIÓN TOTAL Y LOS INSUMOS TOTALES; ÉSTO ES, LA MEDIDA EN QUE SON UTILIZADOS LOS RECURSOS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO PLANEO EN EL ORGANISMO SOCIAL, PUEDE ENTENDERSE COMO PRODUCTIVIDAD.

LA PREOCUPACIÓN POR MEJORAR ÉSTA, VA UNIDA CON LA ESPECIALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD Y LA NECESIDAD DE HACER UN USO RACIONAL DE LOS RECURSOS, SIEMPRE ESCASOS EN EL PROCESO DE CONVERSIÓN EN LA EMPRESA.

LA IMPORTANCIA ACTUAL DE LA PRODUCTIVIDAD, ESTÁ EN QUE ES UNA CONSTANTE INQUIETUD DE LA EMPRESA POR REDUCIR COSTOS Y SER MÁS COMPETITIVOS EN EL MERCADO; SITUACIÓN EN LA QUE ESTÁ CONDICIONADA LA PARTICIPACIÓN DEL ESFUERZO DEL RECURSO HUMANO, EN SU LUCHA POR LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES Y LA ORIENTACIÓN AL TRABAJO EN EQUIPO.

DE AHÍ, QUE EXISTEN FACTORES QUE PUEDEN CONTRIBUIR A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD ENTRE LOS QUE DESTACAN: MEJORAS EN LOS MÉTODOS Y EQUIPOS, APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA, MANTENIMIENTO ADECUADO, NIVELES DE DESEMPEÑO, RACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA, USO DEL TIEMPO EN EL DESARROLLO DE MEDIDAS CONCRETAS DE FUNCIONAMIENTO Y ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE CONTROL; COMPONENTES QUE EN SU CONJUNTO, PERMITEN QUE LA PLANEACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD SEA MÁS PRECISA.

AHORA BIEN, HAY OTROS ELEMENTOS QUE EN LUGAR DE FAVORECERLA LA RESTRINGEN Y QUE ES NECESARIO EVITAR, TAL ES EL CASO DE: LA INCAPACIDAD DE LOS MANDOS DIRECTIVOS PARA CREAR CONDICIONES QUE PROPICIEN SU MEJORAMIENTO, EL TAMAÑO Y GRADO DE MADUREZ DE LAS ORGANIZACIONES, LA INFLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS, LA INCAPACIDAD PARA MEDIR Y EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO, LA MALA PLANEACIÓN DEL MISMO, LA DEFICIENTE CALIDAD DE LOS INSUMOS, Y EN GENERAL LA FALTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

EN VIRTUD DE LO ANTERIOR, DAVID BAIN-EN SU LIBRO PRODUCTIVIDAD, DESTACA QUE HAY GRAN INTERÉS EN ELLA

POR "LA SENCILLA RAZÓN DE QUE AFECTA EL PROPÓSITO MISMO DE LA EXISTENCIA DE LAS ORGANIZACIONES, Y LA RENTABILIDAD EN LOS NEGOCIOS" (22); ASÍ COMO UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE, YA QUE SIN ESO, NO TENDRÍA SENTIDO PROCURAR QUE LA PRODUCTIVIDAD SE MEJORARÁ.

CABE SEÑALAR, QUE LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD ES IMPORTANTE PARA REFERIRLA A LOS OBJETIVOS DEL ORGANISMO SOCIAL, DE AHÍ QUE EXISTAN CRITERIOS DIVERSOS PARA EVALUARLA, LOS CUALES VAN DESDE HORAS HOMBRE EMPLEADOS, HASTA PROGRAMAS-PRESUPUESTO; CON ELLO SE DICE, QUE LA FORMA DE MEDIRLA VA CON CADA EMPRESA.

ES NECESARIO SEÑALAR QUE LO RELEVANTE DE LA PRODUCTIVIDAD, ES LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES ENTRE LOS INDIVIDUOS Y LA ORGANIZACIÓN, POR LO QUE DEBE EXISTIR COMPATIBILIDAD EN SUS OBJETIVOS, EN UN ADECUADO SISTEMA DE INTERCAMBIO. ES POR ÉSTO, QUE PARA ALCANZAR ESA SATISFACCIÓN, SE HACE NECESARIO PARTIR DE LA PREMISA, DE QUE EL RECURSO HUMANO ES EL RESPONSABLE DE UTILIZAR Y CONTROLAR LOS DEMÁS RECURSOS EXISTENTES, EN UN PROCESO DE CONVERSIÓN QUE SE DA EN LA EMPRESA; EL CUAL, PARTE DE LA OBTENCIÓN (IMPORTACIÓN) DE MATERIALES, EQUIPO, INSTALACIONES, INFORMACIÓN, Y FINANCIAMIENTO QUE PROCEDEN

(22) Bain, David, Productividad: La solución a los problemas de la empresa, McGraw Hill, Mexico, 1985, pag. 18.

DEL ENTORNO Y TERMINA CON LA OFERTA AL MISMO MEDIO (EX PORTAR), A TRAVÉS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ACORDES A LAS DEMANDAS PLANTEADAS POR LOS CLIENTES. POR TAL RAZÓN EL MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD, ÉSTA EN FUNCIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO A LA ORGANIZACIÓN, LO QUE SE LOGRA POR MEDIO DE FACTORES MOTIVACIONALES. ÉSTA ÚLTIMA, ES LA FORMA EN QUE SE CREA AL INDIVIDUO EL SENTIMIENTO DE DESAFÍO, CUMPLIMIENTO Y SERVICIO A LOS DEMÁS; DE AHÍ QUE SE BASA EN EL AUTÉNTICO ENTENDIMIENTO DE LA NATURALEZA HUMANA; POR ELLO, EL DIRECTIVO QUE LA ASUMA, DEBE ESTAR CONSCIENTE DE DICHA SITUACIÓN. NO OBSTANTE, LA IMPORTANCIA GENERAL QUE REVISTE ÉSTE PUNTO, ES QUE EXISTE UNA RELACIÓN DIRECTA ENTRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE EXPERIMENTA EL RECURSO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD QUE SE REFLEJA EN LA EMPRESA. ASÍ, A MEDIDA QUE LA ORGANIZACIÓN CUMPLA SUS NECESIDADES, ÉSTE RESPONDERÁ EN FORMA NATURAL MOSTRANDO ALTA PRODUCTIVIDAD, LA CUAL CONTRIBUIRÁ A MEJORAR SU PROPIO NIVEL DE VIDA Y EL DE LA SOCIEDAD.

SIN EMBARGO PARA QUE LA PRODUCTIVIDAD SEA ALCANZADA, REQUIERE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS A TRAVÉS DE LA COMBINACIÓN DE CIERTA CANTIDAD DE RECURSOS QUE SON UTILIZADOS PARA OBTENER LOS RESULTADOS ESPERA-

DOS, ÉSTO ES LA EFICACIA . DERIVADA DE LA MISMA Y NO CONFORMÁNDOSE CON ELLA, SURGE LA IDEA DE LOGRARLOS PERO DE LA MEJOR FORMA, ÉSTO ES LA EFICIENCIA, LA CUAL ENFATIZA SU CARÁCTER EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS RELATIVOS A LA PRODUCCIÓN DE ESOS RESULTADOS, QUE EN SU CONJUNTO CONSTITUYEN LOS COMPONENTES DE LA PRODUCTIVIDAD.

LA MISMA COMPETENCIA DEL MERCADO Y LOS CAMBIOS QUE EL ENTORNO EXIGE A LA EMPRESA, OBLIGAN A MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD, AL HACER ÉNFASIS EN EL CONTACTO CON EL CLIENTE Y LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES CON PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD.

EN FUNCIÓN DE LO ANTERIOR, LAS ORGANIZACIONES, HAN ADOPTADO LA FORMACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD - QUE TUVIERON SU ORIGEN Y APLICACIÓN EN EL JAPÓN, MISMO QUE SE HAN EXTENDIDO HACIA PAÍSES COMO TAIWAN, COREA, ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA Y MÉXICO ENTRE OTROS.

LOS CÍRCULOS DE CALIDAD, "SON GRUPOS DE EMPLEADOS QUE REALIZAN UN TRABAJO SIMILAR Y QUE POR VOLUNTAD PROPIA ACUERDAN REUNIRSE REGULARMENTE EN HORAS DE TRABAJO PARA PROPONER SOLUCIONES A LA GERENCIA" (23).

(23) Barra Ralph, Círculos de Calidad en Operación, McGraw Hill, México, 1985, pag. 57.

SU CONCEPTO, SE BASA EN EL PRINCIPIO "DE QUE LAS PERSONAS QUE REALIZAN COTIDIANAMENTE UN TRABAJO, - SABEN MÁS SOBRE EL MISMO, QUE CUALQUIER OTRO INDIVIDUO" (24), DE AHÍ QUE ÉSTOS SE CARACTERICEN POR:

- . RECONOCER Y APROVECHAR EL POTENCIAL INTELECTUAL DE LOS EMPLEADOS.
- . PARTICIPAR EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
- . FOMENTAR EL DESARROLLO DEL INDIVIDUO Y DEL GRUPO.
- . TRADUCIR SUS APORTACIONES EN CALIDAD-PRODUCTIVIDAD.
- . CONSIDERAR QUE EL TRABAJADOR ES EL RECURSO MÁS IMPORTANTE DE LA ORGANIZACIÓN.
- . IDENTIFICAR, ANALIZAR Y RESOLVER ASPECTOS DE CALIDAD Y CANTIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y SERVICIOS - QUE PROPORCIONA LA EMPRESA.
- . DESARROLLAR CANALES ADECUADOS DE COMUNICACIÓN.

EN LA TÉCNICA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD, SE TIENE EL CONOCIMIENTO DE QUE "LA CALIDAD DEPENDE FUNDAMENTALMENTE DE LAS CUATRO M: MANO DE OBRA, MATERIA

(24) Ibidem, pag. 58.

LES, MAQUINARIA Y MÉTODOS, LOS CUALES IMPLICAN UNA MEJORA DE ÉSTA, EN CADA UNA DE ELLAS" (25).

LOS CÍRCULOS DE CALIDAD PUEDEN ACEPTARSE EN TODAS PARTES, YA QUE ATIENDEN NECESIDADES PSICOLÓGICAS - DE LAS PERSONAS, A TRAVÉS DE UN CAMBIO DE ACTITUD Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR, QUE SE TRADUCEN EN EL LOGRO DE LA CALIDAD-PRODUCTIVIDAD. DE AHÍ QUE EL "POTENCIAL DEL RECURSO HUMANO DE UNA ORGANIZACIÓN SE UTILICE PLENAMENTE, CUANDO LOS EMPLEADOS SON MIEMBROS DE GRUPOS DE TRABAJO QUE FUNCIONAN CON EFECTIVIDAD COMO LOS CÍRCULOS DE CALIDAD, LOS CUALES TIENEN UN ALTO GRADO DE LEALTAD AL GRUPO, HABILIDADES DE INTEGRACIÓN Y ALTOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO" (26).

ES NECESARIO SEÑALAR, LOS BENEFICIOS QUE APORTA SU INSTRUMENTACIÓN Y APLICACIÓN, POR LO QUE DESTACA: - EL INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD, MEJORAS EN EL TRABAJO A TRAVÉS DE MÉTODOS, LOCALIZACIÓN DE POSIBLES PROBLEMAS, ASÍ COMO SU PRONTA SOLUCIÓN, DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO Y ROTACIÓN DEL PERSONAL Y POR ÚLTIMO, AUMENTA EL ORGULLO Y MORAL DE AQUELLOS QUE PARTICIPAN ACTIVAMENTE.

(25) Ibid., pag. 7

(26) Ibid., pag. 136.

2.6 LA EXCELENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN

RESALTAR LA IMPORTANCIA DE ALGUNOS ATRIBUTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ADICIONALES Y COMPLEMENTARIOS A LAS TÉCNICAS MODERNAS, PERMITIRÁ EN LAS EMPRESAS ALCANZAR EL GRADO DE EXCELENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN.

LOGRAR ELLO, REQUIERE DE PERSEVERANCIA CONSTANTE, - ES DECIR, SE NECESITA TIEMPO Y DEDICACIÓN, POR LO QUE HAY QUE SEÑALAR QUE LAS TÉCNICAS CONTEMPORÁNEAS DE ADMINISTRACIÓN, EL INCREMENTO EN EL USO DE LAS COMPUTADORAS O EL CONTAR CON UN GRUPO DE EXPERTOS EN PLANEACIÓN, NO SUSTITUYEN DE NINGUNA FORMA LA BASE SÓLIDA DE UNA ADMINISTRACIÓN ADECUADA.

UNA FIRMA DE CONSULTORÍA EN ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (MC. KINSEY), ENCONTRÓ EN EMPRESAS BIEN ADMINISTRADAS, OCHO ATRIBUTOS CARACTERÍSTICOS EN SU CONDUCCIÓN QUE EXIGEN TIEMPO, ENERGÍA Y DESEOS DE PENSAR Y NO CUESTA UN SÓLO CENTAVO SU IMPLANTACIÓN; Y EN CAMBIO, SU AUSENCIA EN MUCHAS EMPRESAS, SE DEBE A QUE HAN OLVIDADO EL SERVICIO AL CLIENTE, LA PRODUCCIÓN A BAJO COSTO, LA MEJORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD, LAS INNOVACIONES Y EL TOMAR RIESGOS. ÉSTOS ATRIBUTOS DEBEN SER BUSCADOS POR EMPRESAS, QUE ADEMÁS DE LAS TÉCNICAS Y RECURSOS DE QUE DISPONEN,

COMPLEMENTEN Y MEJOREN SU ADMINISTRACIÓN, CON UN ENFOQUE DE SUPERACIÓN.

LOS ATRIBUTOS IDENTIFICADOS POR LOS INVESTIGADORES DE LA FIRMA DE CONSULTORÍA MC. KINSEY, QUE CITAN LOS AUTORES THOMAS J. PETERS Y ROBERT H. WATERMAN JR. EN SU LIBRO "EN BUSCA DE LA EXCELENCIA" SON:

- INCLINACIÓN HACIA LA ACCIÓN.- LAS INSTRUCCIONES "HÁGALO, ARRÉGLELO, INTÉNTELO" SON PUNTOS CLAVE, LO QUE EVITA ANÁLISIS EXCESIVOS Y PROCEDIMIENTOS COMPLICADOS PARA DESARROLLAR NUEVAS IDEAS, LOGRANDO PEQUEÑOS PASOS EN EL PROCESO, EN VEZ DE ALCANZAR CONCEPTOS ESPECTACULARES. PARA ASEGURAR BUENOS RESULTADOS, LA DIRECCIÓN DEBE FIJAR A LOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS UNAS CUANTAS METAS BIEN DEFINIDAS.

PARA ENFOCAR PROBLEMAS, CONVIENE LA DESIGNACIÓN DE UN RESPONSABLE O GRUPO PARA QUE SE ENCARGUE DE ARREGLAR LAS COSAS SIN ORIGINAR INFORMES EXCESIVOS Y PAPELEO; ASIMISMO, ÉSTE NO DEBE CONVERTIRSE EN MIEMBRO PERMANENTE Y SU PROPÓSITO DEBE SER LA SOLUCIÓN INMEDIATA DEL PROBLEMA, CON EL FIN DE REGRESAR A SU ACTIVIDAD COTIDIANA. - POR LO QUE PARA MEDIR RESULTADOS, SE DEBE PEDIR

A ALGUIEN QUE SE ENCARGUE DE LA EJECUCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIEMPO UTILIZADO.

- EQUIPO (STAFF) LIMITADO Y ESTRUCTURA SENCILLA.- SE HACE NECESARIO INTEGRAR ESTRUCTURAS DIVIDIDAS EN PEQUEÑAS UNIDADES DE INICIATIVA QUE LOGREN SUS OBJETIVOS Y DENTRO DE ELLAS, DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES EN GRUPOS REDUCIDOS, FÁCILMENTE MANEJABLES.
- CERCANÍA AL CLIENTE.- LAS EMPRESAS BIEN MANEJADAS SON IMPULSADAS POR LOS CLIENTES, NO POR LA TECNOLOGÍA, LOS PRODUCTOS O LAS ESTRATEGIAS. EL CONSTANTE CONTACTO CON EL CLIENTE, PROPORCIONA PUNTOS DE VISTA QUE ORIENTAN A LA EMPRESA.
- MEJORÍA EN LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL ESFUERZO COLECTIVO.- ESTO SE LOGRA A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN Y EL ESTÍMULO A LOS EMPLEADOS; ES NECESARIO OTORGARLES AUTONOMÍA Y UTILIZAR MÉTODOS SENCILLOS PERO EFICACES, CON ELLO, SE HACE HINCAPIÉ NO SÓLO EN PROPORCIONAR INCENTIVOS MONETARIOS, LO QUE OCASIONA QUE LOS TRABAJADORES SE FIJEN METAS REALISTAS QUE LOS COMPROMETAN RESPONSABILMENTE.

- AUTONOMÍA PARA FOMENTAR LA INICIATIVA.- SIGNIFICA EVITAR QUE LOS RESPONSABLES DE ÁREA NO PUEDAN TOMAR DECISIONES EN SU MOMENTO; SE DEBE PROMOVER SU ACTUACIÓN COMO INICIADORES Y NO OBLIGÁNDOLOS A ACTUAR EN CONTRA DE SU PROPIO JUICIO.
- IMPORTANCIA A UN ASPECTO CLAVE DE LA EMPRESA. - SE ENTIENDE COMO PERSEGUIR LOS VALORES POR SUS INTEGRANTES, HASTA LOGRAR QUE SE CONVIERTAN EN UN OBJETIVO INTRÍNSECO PARA LA EMPRESA COMO PARTE DE SU FILOSOFÍA.

ASIMISMO, INICIAR A LOS NUEVOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE NUEVOS PROYECTOS (PRODUCTOS) Y MANTENERLOS EN ESA SITUACIÓN DURANTE UN TIEMPO COMO PARTE DEL PATRÓN DE INTEGRACIÓN E INCULCARLES LOS VALORES ORGANIZACIONALES A MEDIDA QUE ÉSTOS AVANZAN EN EL ESCALAFÓN, SE CONVIERTE EN MODELOS PARA LOS RECIÉN LLEGADOS Y ASÍ EL PROCESO CONTÍNUA. ES INDISPENSABLE QUE DICHOS VALORES LOS HAGAN COMO SUYOS A TRAVÉS DE MENSAJES, QUE PUEDAN TRAER COMO RESULTADO CONSEGUIR LO QUE SE PRETENDE.

- ENFASIS EN EL DESARROLLO DE LO QUE MEJOR SE CO-NOCE.- ÉSTO ES, DEFINIR LAS FUERZAS DE LA EM--

PRESA EN EL MERCADO, EL CONTACTO CON LOS CLIENTES, LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y LA FABRICACIÓN A BAJO COSTO, ES LA BASE QUE CONSTITUYE SU DESEMPEÑO.

- . APLICACIÓN DE CONTROLES EQUILIBRADOS.- SE ENTIENDE COMO CONTROLAR UNAS CUANTAS VARIABLES CON LA FUERZA NECESARIA Y PERMITIR FLEXIBILIDAD EN OTRAS, ES DECIR, EVITAR QUE LA GENTE SE VUELVA DEMASIADO CAUTELOSA O QUE EVITE TOMAR RIESGOS.

CONCLUSIONES

- 1) LA PERSEVERANCIA DE LOS ESTUDIOSOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR DESARROLLAR SISTEMAS Y TÉCNICAS QUE PERMITAN LOGRAR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES EN LOS ORGANISMOS SOCIALES, HA LLEVADO A LA IDENTIFICACIÓN DE TÉCNICAS MODERNAS PRÓBADAS EN PAÍSES CON ALTO NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.
- 2) LAS TÉCNICAS ACTUALES DE ADMINISTRACIÓN EXIGEN PARTICIPACIÓN INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO COMO FACTOR IMPRESCINDIBLE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.
- 3) LA PARTICIPACIÓN DE LOS INDIVIDUOS EN LA AUTODIRECCIÓN Y AUTOCONTROL DE LA EMPRESA, PERMITE DESARROLLAR SU CAPACIDAD Y APTITUDES PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.
- 4) EL ESTÍMULO A LA PARTICIPACIÓN ACTIVA, EN UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL POSITIVO, CONTRIBUYE A LA OBTENCIÓN DE MEJORES ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD.
- 5) EL ESTABLECIMIENTO DE BASES SÓLIDAS PARA LA PLANEACIÓN, EN RESPUESTA A LAS DEMANDAS DEL EXTERIOR, CONSTITUYE UN

MEDIO PARA DETECTAR OPORTUNIDADES Y AFRONTAR RIESGOS DE LARGO PLAZO PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

- 6) LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS ENCAMINADAS A ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD, PERMITEN COMBINAR LOS ESFUERZOS DE QUIENES INTERVIENEN EN EL PROCESO DE CONVERSIÓN PARA LOGRAR EFECTIVAMENTE EL ÓPTIMO APROVECHAMIENTO Y EL ALCANCE DE METAS.

SEGUNDA PARTE: LOS ORGANISMOS SOCIALES

SEGUNDA PARTE: LOS ORGANISMOS SOCIALES

3. LOS ORGANISMOS SOCIALES

EL HOMBRE A LO LARGO DEL TIEMPO, HA BUSCADO SATISFACER SUS NECESIDADES EN FUNCIÓN DE LA SITUACIÓN SOCIAL QUE FUE OCUPANDO, INICIALMENTE SE AGRUPÓ CON OBJETO DE RESGUARDARSE DE LAS CONDICIONES PREVALECIENTES DEL MEDIO, DESCUBRIENDO QUE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA EN CONJUNTO SE FACILITABAN Y QUE DE ACUERDO CON SUS HABILIDADES Y APTITUDES OFRECIÁ MAYORES VENTAJAS DE LAS QUE PODÍA OBTENER INDIVIDUALMENTE.

CON ELLO, LA DIVISIÓN DEL TRABAJO SE HIZÓ EXTENSIVA EN TODAS LAS ACTIVIDADES Y A MEDIDA QUE SE HICIERON COMPLEJAS, EVOLUCIONARON HASTA CONVERTIRSE EN LO QUE HOY CONOCEMOS COMO ORGANISMOS SOCIALES, LOS CUALES INDEPENDIENTEMENTE DE SU TAMAÑO Y ESTRUCTURA ESTÁN ORIENTADOS AL CUMPLIMIENTO Y A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES.

CONSIDERANDO LO ANTERIOR, UN ORGANISMO SOCIAL SE DEFINE COMO: "EL MEDIO MÁS EFICAZ CONCEBIDO HASTA AHORA PARA AGRUPAR LOS ESFUERZOS DE LOS MIEMBROS Y CANALIZARLOS DE MANERA QUE SEAN MEDIOS PRODUCTIVOS EN LA SATISFACCIÓN

DE LAS NECESIDADES" (27); LOS CUALES SON CLASIFICADOS DE ACUERDO A LA MATERIA DE ESTUDIO, DE QUE TRATEN. DE AHÍ QUE PARA EFECTOS DEL PRESENTE TRABAJO, ÉSTOS SE CONSIDERAN COMO FORMALES, INFORMALES Y SOCIALES. SON FORMALES CUANDO SON ESTABLECIDOS DELIBERADAMENTE CON CIERTOS PROPÓSITOS Y LÍMITES EXPLÍCITOS PARA PROVEER INTERACCIONES Y ACTIVIDADES DEFINIDAS; CUANDO SON DE ORIGEN INFORMAL, ES PORQUE EMERGEN DE LA VIDA SOCIAL DERIVADA DE UNA ESTRUCTURA FORMAL; Y SON SOCIALES PORQUE PROVIENEN DE UNA ESTRUCTURA, VALORES Y CONDUCTA HACIA LOS DEMÁS MIEMBROS DE LA SOCIEDAD A LA QUE PERTENECEN.

A LOS FINES QUE LA ORGANIZACIÓN PERSIGUE, LE INTERESAN AQUELLOS QUE ESTÁN INTEGRADOS POR LOS RECURSOS DE QUE DISPONE PARA LOGRAR UN OBJETIVO COMÚN. POR LO QUE EL ORGANISMO SOCIAL GENERALMENTE CENTRA SU ATENCIÓN EN LOS DE ORIGEN FORMAL.

POR OTRA PARTE, LOS ORGANISMOS SOCIALES AL IGUAL QUE LOS INDIVIDUOS SON ESTUDIADOS DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS QUE LOS CONSTITUYEN, DE AHÍ QUE LA TEORÍA CLÁSICA OBSERVE ÉSTAS, DESDE DIFERENTES PUNTOS DE VISTA COMO: AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD, CONTROL, COMUNICACIÓN Y

(27) Hodge B. y Jhonsón H., Administración y Organización, El Ateneo, México, 1980, pag. 4.

CONFLICTO ENTRE OTROS. EN CADA UNO DE ELLOS LA IMPORTAN-
CIA QUE REVISTE ÉSTE ASPECTO, SE ENCUENTRA EN FUNCIÓN
DE LOS MODELOS QUE LOS EXPLICAN Y A SU PROPIA CONCEPTUA-
LIZACIÓN.

EN PRIMER INSTANCIA, SE TIENE QUE EN UN ENFOQUE "FUNCIO-
NAL" SE VE AL ORGANISMO SOCIAL COMO UN SISTEMA EN EL QUE
INTERACTUAN SUS COMPONENTES, INDEPENDIENTE DE SU TAMAÑO,
COMPLEJIDAD U OTROS ELEMENTOS, ÉSTOS PERMITEN QUE CENTRE
SU ATENCIÓN EN FACTORES DE MANTENIMIENTO, ORDEN, COORDI-
NACIÓN Y COMPATIBILIDAD DE OBJETIVOS.

ASIMISMO, SE ENCUENTRA LA "DE CONFLICTO" QUE USA SU PRE-
SENCIA PARA EXPLICAR Y TIPIFICAR DIFERENTES ASPECTOS DEL
PROCESO ORGANIZACIONAL.

CABE SEÑALAR QUE DESDE EL PUNTO DE VISTA FUNCIONAL, LA
ORGANIZACIÓN TIENE DOS FORMAS DE CONCEPTUALIZARSE ABIERTA
Y CERRADA. LA PRIMERA, ES REFERIDA A LAS RELACIONES
DE INTERCAMBIO ENTRE EL ORGANISMO SOCIAL Y EL ENTORNO EN
EL QUE SE DESENVUELVE; Y LA SEGUNDA OBSERVA LOS COMPONE-
TES INTERNOS COMO: TECNOLOGÍA, ESTRUCTURA, PROCESO DE
CONVERSIÓN Y RENDIMIENTO DE SUS RECURSOS CONDICIONADOS_
AL FUNCIONAMIENTO ENTRE SÍ.

PARTIENDO DE ÉSTOS ENFOQUES, EL ADMINISTRADOR DEBE EN-

TENDER QUE LA ORGANIZACIÓN SATISFAGA SUS REQUERIMIENTOS EN EL PROCESO DE CONVERSIÓN EN FORMA RACIONAL, EFICIENTE Y PRODUCTIVA, EN FUNCIÓN DE SUS DUEÑOS, CLIENTES, PROVEEDORES, TRABAJADORES Y SOCIEDAD EN GENERAL. ESTO HA CE QUE EL ORGANISMO SOCIAL SEA ENTENDIDO DE ACUERDO A LA CUANTIFICACIÓN DE METAS Y CUALIFICACIÓN DE OBJETIVOS RELATIVOS AL BENEFICIO SOCIAL QUE APORTA A CADA GRUPO - INTERESADO EN SU DESARROLLO.

3.1 MISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES

EN ESE AFÁN DE CONSERVACIÓN Y VIDA DEL ORGANISMO SOCIAL, DEBE TENERSE PRESENTE EL PROPÓSITO SOCIAL ENCOMENDADO, Y LA FILOSOFÍA QUE FORMA PARTE DE SU PERSONALIDAD Y QUE LE DÁ PAUTA PARA FIJAR OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DENTRO DEL DESARROLLO DE SU ACTIVIDAD PREDOMINANTE; DEBIDO A QUE NO SÓLO SE TRATA DE ALCANZAR EL OBJETIVO ECONÓMICO DEL RENDIMIENTO DEL CAPITAL INVERTIDO, SINO TAMBIÉN DEL SOCIAL QUE MOTIVÓ LA CREACIÓN DE LA MISMA, ES DECIR, EL CONTRIBUIR A ALCANZAR LOS FINES DE LOS DUEÑOS, TRABAJADORES, CLIENTES, PROVEEDORES Y SOCIEDAD EN GENERAL.

LA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN A PARTIR DE LOS VALORES QUE LE DAN RAZÓN DE SER A LA EMPRESA, VA EN RELA-

CIÓN DIRECTA CON LA IMAGEN QUE DESEA PROYECTAR; LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ROLES SIGNIFICATIVOS DE SUS MIEMBROS, LOS REQUERIMIENTOS DE COMUNICACIÓN, LA ESTRUCTURA ADOPTADA, ASÍ COMO LA CONCEPCIÓN PARTICULAR DE LO QUE PRETENDE Y BUSCA SER.

LA FILOSOFÍA, REQUIERE DE LA ACEPTACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL ORGANISMO SOCIAL PROVENIENTE DE LOS VALORES ÉTICOS DE SUS PROPIOS CREADORES, PARA FORMAR PARTE DE ELLA, Y ES EL ELEMENTO INDISPENSABLE EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL. DE AHÍ QUE LA FACILITACIÓN DE LA COMUNICACIÓN, PERMITA DEFINIR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, CREANDO LOS PATRONES DE CONDUCTA ESPECÍFICOS QUE CONSTITUYEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

EL GRUPO DE VALORES QUE EL ORGANISMO SOCIAL ADOPTA COMO SUS PRINCIPIOS, SON LOS PARÁMETROS QUE NORMAN LA CONDUCTA DE ACTUACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL, CON OBJETO DE MEJORAR SU CONDUCCIÓN Y ALCANZAR COMO SE MENCIONÓ EN LA PARTE ANTERIOR, LA SUPERACIÓN EN LA EFECTIVIDAD DE LAS EMPRESAS, COMO ALGO TÁN-GIBLE EN LA CONSECUCCIÓN DE SUS OBJETIVOS.

3.2 NECESIDADES DE LOS ORGANISMOS SOCIALES

LAS NECESIDADES EN LOS ORGANISMOS SOCIALES, FORMAN PARTE DEL MARCO DE TRABAJO DENTRO DEL CUAL SE COMBINAN Y CANALIZAN LOS RECURSOS, POR TANTO SE REQUIERE SEÑALAR LA ESCALA QUE PRESENTAN; NO OBSTANTE INDEPENDIENTEMENTE DE LA MAGNITUD DE ÉSTOS, SU PRINCIPAL NECESIDAD ESTÁ ORIENTADA A "TRATAR DE SOBRESALIR POR ENCIMA DE LOS DEMÁS EN SU LUCHA POR GANARSE LA ATENCIÓN DE LA MISMA, INFLUYENDO EN SU CURSO DE ACCIÓN" (28); DE ÉSTA, SE DESPRENDEN OTRAS QUE SON MÁS ESPECÍFICAS COMO: LA DEMANDA, LOS RECURSOS, LA DIRECCIÓN, LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA.

LA NECESIDAD DE LA DEMANDA, SE REFIERE A LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO, AUNQUE A PRIMERA VISTA PARECE UN DESEO RELATIVAMENTE SIMPLE, TIENE TAL IMPACTO, QUE DE ÉSTA DEPENDE SU SUPERVIVENCIA O DESAPARICIÓN. POR LO QUE AL IGUAL QUE LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS EN EL HOMBRE, CONSTITUYEN EL PILAR SOBRE EL CUAL LOS ORGANISMOS SOCIALES BASAN SU DESARROLLO. DE AHÍ QUE EN LOS CASOS EN QUE SE FORMA LA ORGANIZACIÓN PARA SATISFACER UNA DEMANDA QUE SE PREVEE Y ÉSTA NO SE MATERIALIZA, SU SOBREVIVENCIA

(28) Bain, David, Ob., cit., pag. 36.

SE VE AMENAZADA POR LA INCERTIDUMBRE. EN ÉSTE CON-
TEXTO A "LA ORGANIZACIÓN NO LE PREOCUPA QUE EXISTA
MUCHA O Poca DEMANDA POR SUS PRODUCTOS O SERVICIOS;
PERO SI QUE PARTE DE ESA DEMANDA, SE DIRIJA A SUS
PRODUCTOS O SERVICIOS" (29).

LA NECESIDAD DE RECURSOS Y SU CRECIENTE ESCASES, HA
HECHO QUE EN LA ACTUALIDAD LOS NIVELES DIRECTIVOS,
DEDIQUEN GRAN PARTE DE SU TIEMPO A INVESTIGAR DI-
VERSAS FORMAS PARA ABASTECERSE DE ELLOS, Y ASÍ LLE-
VAR A CABO EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE PRODUC-
TOS O SERVICIOS ADECUADOS AL MERCADO QUE SON DIRI-
GIDOS, CUMPLIENDO ASÍ CON LAS ESPECIFICACIONES RE-
QUERIDAS PARA SU CONSUMO.

LA NECESIDAD DE DIRECCIÓN ES IMPORTANTE PARA SABER
EL RUMBO QUE DEBE TOMAR EL ORGANISMO SOCIAL EN MA-
NOS DE SU DIRIGENTE; DE ÉSTA FORMA, "CUANDO EL LI-
DERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN NO ES CAPAZ DE DAR A SUS
MIEMBROS UN BUEN SENTIDO A LA MISMA, ÉSTA SE CON-
VIERTE EN UN SENTIDO REACTIVO QUE SIMPLEMENTE RES-
PONDE A LAS FUERZAS QUE ACTUAN SOBRE ÉL. ÉSTE PA-
TRÓN DE FUNCIONAMIENTO EN DONDE LOS MIEMBROS CARE-

(29) *Ibidem*, pag. 37.

CEN DE DIRECCIÓN, SE CONSIDERA COMO GRUPO QUE VA A LA DE RIVA" (30).

DESDE EL PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL Y TOMANDO EN CUENTA LA PRODUCTIVIDAD, LA DIRECCIÓN SE VUELVE EVIDENTE DESDE EL MOMENTO EN QUE EL ORGANISMO SOCIAL TIENE SU RAZÓN DE SER Y ESTABLECE METAS ESPECÍFICAS RELACIONADAS CON EL PROPÓSITO DE ÉSTE, POR LO QUE DEFINIDO EL RUMBO QUE SEGUIRÁ, SE ENCAMINARÁN LOS ESFUERZOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

LA EFICACIA, CONSTITUYE LA CUARTA NECESIDAD DE UN ORGANISMO SOCIAL, DE AHÍ SU RELEVANCIA AL LOGRAR QUE LOS DIRECTIVOS REUNAN Y COMBINEN LOS RECURSOS EXISTENTES PARA OBTENER LOS RESULTADOS ESPERADOS. UN ORGANISMO SOCIAL QUE NO MUESTRA RESULTADOS, NO TIENE NINGÚN FIN. DE AHÍ QUE LA EFICACIA, SEA LA BASE PARA LA NECESIDAD DE LA EFICIENCIA, CON ELLA, LOS RECURSOS NO SÓLO SERÁN UTILIZADOS, SINO QUE SE HARÁN DE LA MEJOR FORMA A TRAVÉS DE LA MINIMIZACIÓN DE COSTOS RELATIVOS A LA OBTENCIÓN DE ESOS RESULTADOS.

(30) Loc cit., pag. 37

ES NECESARIO SEÑALAR, QUE POR MEDIO DE LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS Y DE LA ORGANIZACIÓN EN UNA ADECUADA COMBINACIÓN SE LOGRARÁ DE LA MEJOR FORMA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS. - EN ESE SENTIDO DAVID BAIN DICE: "UNA COMBINACIÓN Y COORDINACIÓN EFECTIVA DE LOS ESFUERZOS INDIVIDUALES, TIENE UN EFECTO SINÉRGICO SOBRE LA CALIDAD Y LA CANTIDAD DE LOS RESULTADOS LOGRADOS" (31).

(31). *Ibid.*, pag. 41.

4. RETOS Y PERSPECTIVAS DE LOS ORGANISMOS SOCIALES

4.1 Retos

DEBIDO A LA COMPLEJIDAD QUE ADQUIEREN LOS ORGANISMOS SOCIALES EN LA ACTUALIDAD, LOS RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN SON CADA VEZ MAYORES Y LA FORMA DE CÓMO AFRONTARLOS ESTÁ EN FUNCIÓN DE SU TAMAÑO, POSICIÓN EN EL MERCADO, PERSPECTIVAS A FUTURO Y CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS DE LOS MISMOS. POR ELLO, A MEDIDA QUE SE VAN MODERNIZANDO, REQUIEREN DE ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO EN EL QUE SE DESENVUELVEN.

DENTRO DE ÉSTOS DESAFÍOS, SE ENCUENTRA EL MANTENER UNA POSICIÓN EN EL MERCADO CUMPLIENDO CON LAS ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE OFRECEN. ASÍ, PARA EL ORGANISMO SOCIAL RESULTA PRIMORDIAL LA CAPACIDAD DE VENDERLOS EN MERCADOS INTERNACIONALES QUE COMPITAN EN CALIDAD Y PRECIO, A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS ACORDES CON SUS POSIBILIDADES. DE IGUAL FORMA, EL ESTABLECER BASES PARA UN ADECUADO CRECIMIENTO ACORDE CON SU DESEMPEÑO Y EN FUNCIÓN DE SU ESTRUCTURA, SE HACE NECESARIO.

POR TALES MOTIVOS, LAS EMPRESAS TIENEN NECESIDAD DE PLANEAR, YA QUE LA SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE QUE

LAS RODEA, LAS HACE VULNERABLES A LOS CAMBIOS. POR ELLO, SUS INVERSIONES DEBEN PERMITIR A LAS MISMAS MEJORAR LA CALIDAD E INNOVAR SUS PRODUCTOS, ATENDIENDO LAS ESPECIFICACIONES IMPUESTAS POR EL CONSUMIDOR, INCLUSO, DIVERSIFICANDO SUS PRODUCTOS Y MERCADOS.

DE ESTE MODO, ALCANZAR PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE CONDICIONES QUE LA FAVOREZCAN, PERMITE AL ORGANISMO SOCIAL DESARROLLAR SU MÁXIMO POTENCIAL PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

4.2 DISYUNTIVA: ADAPTARSE AL CAMBIO O DESAPARECER.

EL QUE LOS ORGANISMOS SOCIALES SEAN CAPACES DE ADAPTARSE AL CAMBIO Y TRATEN DE HALLAR RESPUESTA A LAS DEMANDAS DEL ENTORNO, EXIGE RECONOCER LA PRESENCIA DE DOS NECESIDADES FUNDAMENTALES:

- . NECESIDAD DE ESTABILIDAD.- CONSIDERA, LA INTENCIÓN DE ASEGURAR SU SOBREVIVENCIA ANTE FENÓMENOS INESPERADOS Y CAMBIAR LAS FORMAS A EFECTO DE INFLUIR EN EL MEDIO Y ADAPTARSE A LAS NUEVAS CONDICIONES.
- . NECESIDAD DE CRECER Y DESARROLLARSE.- COMO RE-

SULTADO DE LA TENDENCIA NATURAL ANTE LAS EXIGENCIAS DEL MEDIO, SE DA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS CUANDO BUSCAN EXPANDERSE ANTE LAS DEMANDAS DEL ENTORNO.

AHORA BIEN, LOS ORGANISMOS SOCIALES DEBEN ESTAR IDENTIFICADOS COMO UN "SISTEMA INTEGRAL" DONDE AL EXPERIMENTAR ALGÚN CAMBIO EN SUS SUBSISTEMAS O PARTES QUE LOS CONFORMAN, AUTOMÁTICAMENTE REFLEJAN ALTERACIONES EN SU COMPORTAMIENTO TOTAL. DE NO CONSIDERARSE ASÍ, EN ÉPOCAS EN DONDE SE SUSCITAN PROFUNDAS INNOVACIONES, SE ENFRENTAN ANTE EL PELIGRO DE DESAPARECER, SINO INICIAN UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN O MUDERNIZACIÓN INTERNA QUE LAS LLEVE ABSORBER EL CAMBIO. EL ADMINISTRADOR, DEBE TENER PRESENTE, LA HABILIDAD PARA ADECUAR AL ORGANISMO SOCIAL Y HACERLO APTO PARA EVOLUCIONAR Y SUPERAR LOS RETOS QUE SE LE PRESENTEN, DE IGUAL FORMA COMO LA NATURALEZA ADAPTA A LOS ORGANISMOS VIVOS A SU HABITAT.

DE AHÍ QUE LA COMPETENCIA Y EL CLIENTE SEAN PUNTOS DE AUTOSUPERACIÓN DE LA EMPRESA, AL MARCAR LAS PAUTAS A LOS REQUERIMIENTOS EXISTENTES, POR LO QUE ÉSTA, DEBE ACOSTUMBRARSE A ANTICIPAR EL FUTURO COMO NECESIDAD ESTRATEGICA, A FIN DE CONSERVAR O MEJORAR SU POSICIÓN PRODUCTO/MERCADO.

4.3 PERSPECTIVAS.

ACTUALMENTE LOS ORGANISMOS SOCIALES QUE DESEEN MANTENERSE EN EL MERCADO CON SUS PRODUCTOS O SERVICIOS, DEBERÁN PROYECTAR SU FUTURO A TRAVÉS DE UNA ADECUADA BASE DE PLANEACIÓN, TRANSFORMAR SU POSICIÓN ESTÁTICA A DINÁMICA, CUMPLIR CON LAS ESPECIFICACIONES QUE DEMANDEN SUS CLIENTES, SER COMPETITIVOS CON CALIDAD-PRECIO-COSTO Y ATENDER LAS NECESIDADES DE AQUELLOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE CONVERSIÓN DE LA EMPRESA.

POR LO QUE LA BASE PRINCIPAL DE LOS ORGANISMOS SOCIALES DEBE SER, ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE LA CONCIENTIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL PAPEL QUE DESEMPEÑA TANTO EN LA REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS Y DE COSTOS INNECESARIOS COMO EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

DE AHÍ QUE EL APROVECHAR EL POTENCIAL DEL RECURSO HUMANO, ESTÉ EN FUNCIÓN DE LA GENERACIÓN DE UN AMBIENTE QUE PROPICIE SU DESARROLLO, CREATIVIDAD Y ADAPCIÓN, PROCESO QUE SE REALIZARÁ A TRAVÉS DEL ESFUERZO PLANIFICADO DESDE LA ALTA DIRECCIÓN AL PROPONERSE DE MEDIOS IDÓNEOS QUE ATIENDAN LAS DEMANDAS DE TODO AQUEL QUE INTERVIENE COMO PRODUCTOR O CONSU

MIDOR DEL PRODUCTO Ó SERVICIO EN CUESTIÓN.

POR ÚLTIMO, LA SITUACIÓN PREVALECIENTE SÓLO SE SUPERARÁ, SI LOS ORGANISMOS SOCIALES CUENTAN CON UNA INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA QUE APOYE SU ESTABILIDAD, REDUZCA SU INCERTIDUMBRE, PROCURE SU CRECIMIENTO, ACTÚE EN TÉRMINOS ESTRATÉGICOS Y GARANTICE SU VISIÓN PRODUCTO-MERCADO, BASADO TODO ELLO EN UNA ADECUADA MISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES ESTABLECIDOS.

CONCLUSIONES.

- 1) LOS ORGANISMOS SOCIALES SON SISTEMAS INTEGRADOS, EN LOS QUE SUS COMPONENTES SE INTERRELACIONAN PARA LA BÚSQUEDA DE OBJETIVOS, EN UN PROCESO QUE EXIGE UN DESARROLLO EFICIENTE Y PRODUCTIVO.
- 2) LA EVOLUCIÓN DE LOS ORGANISMOS SOCIALES, LOS TORNA MÁS COMPLEJOS, LO QUE DEBEN SUPERAR PARA SATISFACER ADECUADAMENTE NECESIDADES DE QUIENES SE INVOLUCRAN E INTERVIENEN EN ÉL, YA SEA COMO CONSUMIDOR, PROVEEDOR, SOCIO, - TRABAJADOR O EMPLEADO.
- 3) EL ORGANISMO SOCIAL TIENE UNA FILOSOFÍA Y CUMPLE UNA MISIÓN QUE LE DAN RAZÓN DE SER; SI ÉSTO ES COMPRENDIDO POR SUS MIEMBROS COMO VALORES ESENCIALES, SE PROPICIA EL CUMPLIMIENTO FIEL DEL OBJETIVO PARA EL CUAL FUE CREADO.
- 4) EL ORGANISMO SOCIAL, AL IGUAL QUE LOS INDIVIDUOS, REQUIERE CUBRIR NECESIDADES EN ESCALA CRECIENTE, POR TAL RAZÓN, DEBE ENCAMINAR SUS ESFUERZOS HACIA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS COMPATIBLES CON LOS DE LOS INDIVIDUOS QUE CONDUCE SU DESTINO.

- 5) LOS ORGANISMOS SOCIALES QUE CUYA META SEA PROYECTAR SU IMAGEN EN EL TIEMPO, DEBEN PROPICIAR CONDICIONES FAVORABLES A SU POTENCIAL, ESTABLECIENDO ESTRATEGIAS ACORDES AL ENTORNO EN QUE SE DESENVUELVEN.

**TERCERA PARTE: LA APLICACION DE TECNICAS ADMINISTRATIVAS
MODERNAS EN LOS ORGANISMOS SOCIALES
(INVESTIGACION DE CAMPO)**

TERCERA PARTE: LA APLICACION DE TECNICAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS EN LOS ORGANISMOS SOCIALES (INVESTIGACION DE CAMPO).

5. UBICACION DE LA INVESTIGACION.

LA INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL DESARROLLADA EN LA PRIMERA PARTE (*) RESPECTO A LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS: ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, CÍRCULOS DE CALIDAD, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ASÍ COMO LOS ASPECTOS EN QUE SE CIRCUNSCRIBEN LOS ORGANISMOS SOCIALES (**), ME LLEVARON A EFECTUAR UNA INVESTIGACIÓN DE CAMPO BASADA EN EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA QUE RESPONDIERA AL CUESTIONAMIENTO DE QUE LA APLICACIÓN DE ESAS TÉCNICAS EN ORGANISMOS SOCIALES, PERMITE LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LOS MISMOS.

PARTIENDO DE ESTA PREMISA, REALICÉ UN SONDEO EN EMPRESAS CUYA CONDUCCIÓN ADMINISTRATIVA SE RELACIONA CON LOS ELEMENTOS DESCRITOS EN LOS ANEXOS (***) DEL PRESENTE DOCUMENTO.

(*) Se refiere al marco teórico desarrollado en la primera parte donde se señalan las técnicas administrativas.

(**) En ésta, se señala el contexto de los organismos sociales.

(***) Para mayor detalle de las bases de la investigación consultar éste apartado.

CON EL PROPÓSITO DE CENTRAR LA INVESTIGACIÓN EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS, EL ANÁLISIS DE ÉSTOS, SE PRESENTA EN TRES SECCIONES: EL CONTENIDO DE LA PRIMERA, CORRESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS EN RELACIÓN A SU TAMAÑO, ACTIVIDAD ECONÓMICA Y ANTECEDENTES. LA SEGUNDA, EXPLICA LA INFORMACIÓN PRODUCTO DEL CUESTIONARIO APLICADO Y LA TERCERA COMO RESULTADO DE LAS OPINIONES CAPTADAS EN LA CÉDULA DE ENTREVISTA.

5.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.

COMO PRODUCTO DEL ACOPIO DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO (*), LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EN RELACIÓN A LA ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE REALIZAN, SE MENCIONAN A CONTINUACIÓN:

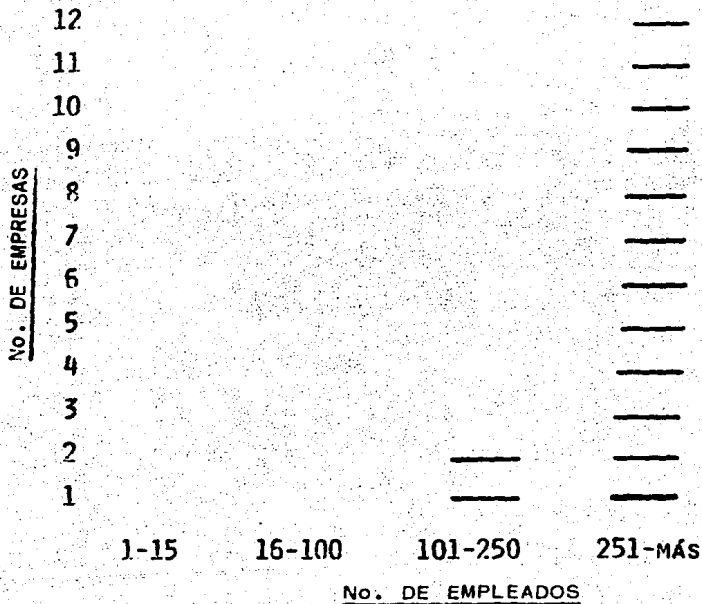
CUADRO I
RAMA O SECTOR AL QUE PERTENECEN

<u>RAMA O SECTOR</u>	<u>Nº. DE EMPRESAS</u>	<u>%</u>
METALMECÁNICA	5	35.7
PETROQUÍMICA	4	28.5
SERVICIOS	3	21.4
QUÍMICOFARMACEÚTICA	1	7.1
ALIMENTICIA	1	7.1
TOTAL	14	100.0

(*) Instrumento de trabajo (véase anexos).

CUADRO II

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS (**)



EN LO QUE RESPECTA A LOS ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS (***), EN TÉRMINOS GENERALES DESTACA LO RELATIVO A LA SITUACIÓN QUE PRESENTABAN ANTES DEL CAMBIO EFECTUADO EN SU ADMINISTRACIÓN, ETAPA EN LA QUE EXPERIMENTARON ASPECTOS HOMÓLOGOS COMO: DISMINUCIÓN

(**) La clasificación del tamaño de las empresas se consideró a partir del número de empleados y fue tomado de los criterios que emite Nacional Financiera.

(***) Los antecedentes fueron captados de la cédula de entrevista.

DE VENTAS, PÉRDIDA DE MERCADO Y CONSECUENTEMENTE - EL DECREMENTO EN UTILIDADES; ASIMISMO INCREMENTO EN COSTOS POR CAUSAS DE DESPERDICIOS Y DESPERFECTOS, - BAJA DE CALIDAD, IMPRECISIÓN PARA MEDIR FUERZAS Y DEBILIDADES Y UNA ACTITUD INDIFERENTE DEL PERSONAL. POR LO QUE ERAN ENTES SUSCEPTIBLES DE DESAPARECER, DEBIDO A SU CAPACIDAD PARA ENFRENTAR ADECUADAMENTE LOS EFECTOS DEL AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLABAN.

5.2 ACCIONES ESPECÍFICAS DE LOS ORGANISMOS SOCIALES EN RELACIÓN A LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS.

5.2.1 CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

EN LO QUE RESPECTA A ÉSTE RUBRO, SE TIENE QUE EL 93% DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS - (13 ENTIDADES), LLEVAN A CABO CAPACITACIÓN EN RELACIÓN A LAS TÉCNICAS TRATADAS. SE SUSTENTA LO ANTERIOR EN EL HECHO DE QUE EL PILAR PARA EL CAMBIO ES LA INSTRUCCIÓN QUE RECIBE EL PERSONAL A TODOS LOS NIVELES. DE AHÍ QUE EN 7 EMPRESAS, ÉSTA SE REALICE, TANTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE; EN 3 EN FORMA EXTERNA, EN OTRAS 3 INTERNA Y SÓLO EN UNA SE CONSIDERA QUE NO ES NECESARIA (VÉASE CUA DRO III).

POR LO QUE LAS 13 EMPRESAS QUE LA APLICAN, - CONSIDERAN QUE DEBE FORMAR PARTE DE SU PROGRAMA DE TRABAJO, DADO QUE LA CAPACITACIÓN - PERMITE AL INDIVIDUO FOMENTAR SU INICIATIVA, CREATIVIDAD Y CAMBIO DE ACTITUD AL DESEMPEÑAR SUS ACTIVIDADES DE LA MEJOR FORMA.

5.2.2 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES.

LA TOTALIDAD DE LAS ENTIDADES CUENTAN CON OBJETIVOS GENERALES, EN 13 SON DETERMINADOS POR LA ALTA DIRECCIÓN, Y EN 12 DE ELLAS LOS DIFUNDE REGULARMENTE A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE JUNTAS PERIÓDICAS DE INFORMACIÓN, EMISIÓN DE BOLETINES, BITÁCORAS Y MANUALES PRINCIPALMENTE (VÉASE CUADRO IV).

5.2.3 ESTRUCTURA DEFINIDA.

LOS ORGANISMOS SOCIALES, ADEMÁS DE CONTAR CON OBJETIVOS DE CARÁCTER GENERAL, SE APOYAN EN OTROS INSTRUMENTOS PARA SU ESTRUCTURA COMO: NORMAS, POLÍTICAS GENERALES, MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS, MISMOS QUE SIRVEN PARA SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO, CARACTERÍSTICA QUE SE PUDO OBSERVAR CUMPLIERON EN

UN 100% LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS (VÉASE **CUADRO V**).

5.2.4 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS.

SE COMPROBÓ QUE EL 100% DE LAS EMPRESAS, PERMITEN AL PERSONAL PARTICIPAR EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS A TRAVÉS DE REUNIONES DE TRABAJO, ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS Y BUZÓN DE SUGERENCIAS (VÉASE **CUADRO VI**).

5.2.5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

SEGÚN LO RECOPIADO EN EL CUESTIONARIO (VÉASE **CUADRO VII**), LA TOTALIDAD DE ENTIDADES TIENEN ESTABLECIDOS CRITERIOS PARA EVALUAR SUS RESULTADOS A NIVEL ORGANIZACIÓN, DEPARTAMENTOS E INDIVIDUOS. POR LO QUE SE COMPROBÓ QUE PARA DARLE SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS MISMOS, SE EFECTUAN REUNIONES PERIÓDICAS QUE VAN DE LO MENSUAL A LO ANUAL. ASIMISMO EN EL 100% DE LAS MISMAS SE DISCUTEN LAS CAUSAS DE LAS DESVIACIONES DE LAS METAS Y OBJETIVOS DEFINIDOS.

5.2.6 MOTIVACIÓN AL PERSONAL.

A FIN DE QUE EL PERSONAL SE SIENTA MOTIVADO A SUPERAR LAS METAS, SE ESTABLECEN INCENTIVOS QUE VAN DE LO MORAL A LO ECONÓMICO, DONDE SE ENCONTRÓ QUE SÓLO 13 LOS APLICAN; 11 DE ELLAS EN AMBOS TIPOS, 2 EN FORMA ECONÓMICA Y SÓLO UNA NO LOS LLEVA A CABO (VÉASE CUADRO VIII).

5.2.7 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

EN LA TOTALIDAD DE LAS EMPRESAS SE PUDO VER QUE LLEVAN A CABO REUNIONES PARA ANALIZAR PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN, SIENDO ÉSTOS YA SEA SEMANAL O MENSUALMENTE, CUANDO ES NECESARIO E INCLUSO LA COMBINACIÓN DE ÉSTAS. POR LO QUE PARA RESOLVER LOS MISMOS, SE REALIZAN JUNTAS, INTERVENCIÓN DE LOS INVOLUCRADOS Y EN CONTADAS OCASIONES RECURREN A LA ASESORÍA EXTERNA.

DE AHÍ QUE LA FORMA EN QUE SE PROPICIA ÉSTA PARTICIPACIÓN, ES POR MEDIO DE VISITAS QUE REALIZAN LOS MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES A

LAS ÁREAS, REUNIONES DE ANÁLISIS, PUERTAS - ABIERTAS Y BUZÓN DE SUGERENCIAS, POR LO QUE CONSECUENTEMENTE SE PRODUCEN RESULTADOS COMO: MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, REDUCCIÓN DE INCONFORMIDAD, DISMINUCIÓN DE RESISTENCIA AL CAMBIO Y PROMOCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO (VÉASE CUADRO IX).

5.2.8 TRABAJO EN EQUIPO.

LIGADO CON EL PUNTO ANTERIOR, SE ENCONTRÓ - (VÉASE CUADRO X) QUE EN TODAS LAS UNIDADES EN TREVISTADAS, SE INTEGRAN FORMALMENTE EQUIPOS DE TRABAJO SIENDO ÉSTOS DE DIVERSAS FORMAS - QUE VAN DE GUÍA Y MODERADOR Y EN CONTADAS OCA SIONES, SE UTILIZA LA OBLIGATORIEDAD.

5.2.9 ACTITUDES HACIA EL CAMBIO.

DEPENDIENDO DE LAS CONDICIONES ESPECÍFICAS - EN QUE SE DESARROLLAN LAS ORGANIZACIONES ES LA ACTITUD QUE LOS MIEMBROS ASUMEN; DE AHÍ QUE SE CUESTIONARA EL TIPO DE MANIFESTACIÓN QUE MOSTRARON LOS NIVELES DIRECTIVOS Y OPERA TIVOS RESPECTO A LOS CAMBIOS SUSTANCIALES LLE VADOS A CABO EN LAS MISMAS. CON LO QUE SE

PUDO DETECTAR (VÉASE CUADRO XI), QUE EN EL NIVEL DIRECTIVO, EN 11 EMPRESAS SU ACTITUD - FUE PARTICIPATIVA, 1 DE INDIFFERENCIA, 1 DE RESISTENCIA Y 1 ACTUÓ EN CONSECUENCIA. ASIMISMO, EN EL NIVEL OPERATIVO, SE OBTUVO QUE EN 10 EMPRESAS ACTUARON PARTICIPATIVAMENTE, - EN 3 DE INDIFFERENCIA Y SÓLO EN 1 SE RECONOCIÓ LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

5.2.10 EXISTENCIA DE PLANES A CORTO PLAZO.

ES TAMBIÉN UNA CARACTERÍSTICA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, EL QUE LAS EMPRESAS CUENTEN CON PLANES A CORTO PLAZO Y QUE ADEMÁS SEAN ESTABLECIDOS CON UNA PERIODICIDAD REGULAR, - POR LO QUE EN LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS SE OBSERVÓ ESTA, SEGÚN LO MUESTRA EL CUADRO XII CON LAS SIGUIENTES CIFRAS: 14.3% SEMESTRAL, - 64.3% ANUAL Y EL 21.4% DE AMBAS.

DE LA MISMA FORMA, EN 12 DE LAS 14 SE PERMITE LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS NIVELES EN SU ESTABLECIMIENTO Y EN LAS 2 RESTANTES SE RESERVAN ÉSTA OPCIÓN PARA EL NIVEL DIRECTIVO.

5.2.11 PLANEACIÓN A LARGO PLAZO.

LOS RESULTADOS QUE SE REFLEJAN EN EL PRESENTE APARTADO, SON QUE EN 12 ORGANISMOS SOCIALES SE AUXILIAN DE ÉSTE TIPO DE PLANEACIÓN, JUSTIFICANDO SU RAZÓN DE SER POR EL HECHO DE QUE LA APLICACIÓN DE DICHA TÉCNICA, REDUCE LA INCERTIDUMBRE EXISTENTE.

DADA LA ESPECIALIDAD DE ÉSTA (SEGÚN LO SEÑALA EL CUADRO XIII), EN 9 EMPRESAS LA ALTA DIRECCIÓN ES LA ENCARGADA DE FORMULARLA Y EN LAS 3 RESTANTES ES EFECTUADA POR ÁREAS - ESPECÍFICAS. POR LO QUE ES DIFUNDIR A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, A TRAVÉS DE JUNTAS PERIÓDICAS DE INFORMACIÓN Y EMISIÓN DE BOLETINES.

5.3 OPINIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN.

CON OBJETO DE COMPLEMENTAR LOS DATOS CUANTIFICABLES SEÑALADOS EN EL PUNTO ANTERIOR, SE APLICÓ DE MANERA COLATERAL UNA CÉDULA DE ENTREVISTA (+), MISMA QUE SIRVIÓ PARA RECOPIRAR PUNTOS DE VISTA DE LOS ENTREVISTADOS RESPECTO AL OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN.

(+) Se encuentra contenida en el apartado de anexos.

5.3.1 EL ORGANISMO SOCIAL ANTE SU MISIÓN.

EL PRIMER PASO ADOPTADO POR LOS ORGANISMOS - SOCIALES QUE DECIDIERON EFECTUAR CAMBIOS EN SU ADMINISTRACIÓN, FUE DELIMITAR SU MISIÓN - COMO TAL, ADEMÁS DE SU FILOSOFÍA Y VALORES - EXISTENTES.

PRUEBA DE LO ANTERIOR, SE ENCUENTRA EN UN OR - GANISMO DEDICADO A REALIZAR ESTUDIOS TECNOLÓ - GICOS EN EL ÁMBITO DE HIDROCARBUROS, QUE INCOR - PORÓ ADEMÁS DE SUS OBJETIVOS ECONÓMICOS INS - TITUCIONALES, OTROS DE ORDEN SUPERIOR COMO EL - ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPO - NIBLES, ASÍ COMO EL CONSTITUIR EN SU INTERIOR UNA CULTURA DE PRODUCTIVIDAD. ESTOS PRINCI - PIOS COMPLEMENTAN SU FILOSOFÍA QUE INCLUYE EL APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL DE SU AC - TIVIDAD SUSTANTIVA Y ANTEPONEN EL INTERÉS CO - LLECTIVO AL PERSONAL, DONDE EL PERSONAJE MÁS IMPORTANTE ES EL USUARIO DEL SERVICIO QUE PRESTAN.

ASIMISMO, ADOPTA COMO EMPRESA UNA POSICIÓN - POSITIVA RESPECTO A LOS CAMBIOS, AL AUMENTAR EL ACERVO DEL RECURSO HUMANO, LO QUE PERMI -

TE CREAR UN AMBIENTE PROPICIO PARA QUE SUS INTEGRANTES LOGREN SU AUTORREALIZACIÓN Y OBTENGAN UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA. EN ESE TE NOR, SE FOMENTA EL DESARROLLO DEL ORGANISMO SOCIAL, A TRAVÉS DE TODOS SUS INTEGRANTES DES DE SU RESPECTIVO ÁMBITO DE COMPETENCIA.

EN OTRA ORGANIZACIÓN QUE PARTICIPA EN EL MER CADO DE ESTRATOS LAMINADOS IMPRESOS FLÉXIBLES, SU FILOSOFÍA SE BASA EN LA COMPATIBILIDAD DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS DE LA EM PRESA, A TRAVÉS DE LA SATISFACCIÓN DE LAS NE CESIDADES DE SUS INTEGRANTES.

EN OTRA ENTIDAD, DE LA RAMA DE PETROQUÍMICA, SE ENCONTRÓ QUE POR MEDIO DEL PLANTEAMIENTO DE UNA POLÍTICA QUE ORIENTE LOS VALORES DE LOS INDIVIDUOS SE SUSTENTAN LOS PRINCIPIOS DE DICHO ORGANISMO SOCIAL. POR LO QUE SEÑALA, QUE LA ALTA DIRECCIÓN, ESTÁ ENCARGADA DE FOMENTAR UN AMBIENTE QUE EVALÚE Y RECOMPENSE LA CAMPAÑA DE EXCELENCIA A LA QUE HACEN REFE RENCIA, A FIN DE APROVECHAR LAS HABILIDADES Y TALENTOS DE CADA UNO DE LOS EMPLEADOS. CON ELLO, PROCURAR QUE EL RECURSO HUMANO SE ESFUERCE POR MEJORAR LA CALIDAD DE SUS ACTIVI-

DADES, AL ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD QUE REPRESENTAN LOS ASPECTOS DE EXCELENCIA EN EL TRABAJO.

AL ATENDER ESA POLÍTICA, SATISFACEN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS ACTUALES Y FUTURAS DE LOS CLIENTES, SUPERANDO A LAS DE LOS COMPETIDORES, PARA LO CUAL SUMINISTRAN PRODUCTOS, SERVICIOS Y SISTEMAS QUE CUMPLAN CON LAS ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE. POR TAL RAZÓN EXIGEN A SUS PROVEEDORES CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS SIEMPRE EMPEÑADOS EN BUSCAR LA EXCELENCIA EN LA CALIDAD QUE RECIBEN DEL VALOR DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

OTRA OPINIÓN EN ÉSTE SENTIDO, SE OBTUVO DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE PLÁSTICOS QUE SEÑALA QUE SUS PRINCIPIOS Y VALORES ESTÁN CONTENIDOS EN SU FILOSOFÍA, LA CUAL INCORPORA EL DESARROLLO DEL INDIVIDUO, LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD EN GENERAL, A TRAVÉS DE UNA ADECUADA CONTRIBUCIÓN AL PROCESO PRODUCTIVO; DE TAL SUERTE QUE EL TRABAJAR PARA OBTENER UTILIDADES, PERMITE CONSERVAR LAS FUENTES DE TRABAJO Y ALCANZAR OBJETIVOS DE CRECI

MIENTO DEL ORGANISMO SOCIAL; POR LO QUE SUS VALORES DE LEALTAD, CORTESÍA, TRABAJO EN EQUIPO, CONFIANZA, LIMPIEZA, CREATIVIDAD Y ACTITUD MENTAL POSITIVA CONSTITUYEN EL PILAR DE SU ACTUACIÓN.

OTRO ENFOQUE A ÉSTE RESPECTO, SE VIÓ EN UNA ENTIDAD QUÍMICO-FARMACEÚTICA, QUE SU FILOSOFÍA LA BASA EN LA IMPORTANCIA OTORGADA AL RECURSO HUMANO, ÉSTO ES, HACER BIEN LAS COSAS DESDE LA PRIMERA VEZ Y EN PROPORCIONAR UNA RETRIBUCIÓN ACORDE A LA CONTRIBUCIÓN DEL INDIVIDUO A LA ORGANIZACIÓN. EN ÉSTE CASO LOS VALORES QUE SE CONSIDERAN COMO MÁXIMAS SON: LA HONESTIDAD, RESPETO, Y SOBRE TODO, LA CONFIANZA.

5.3.2 ACCIONES PARA ADAPTARSE AL CAMBIO.

LOS RETOS QUE IMPONE LA SITUACIÓN PREVALENTE, DETERMINAN LAS ACCIONES A REALIZAR PARA SUPERAR LAS DIFICULTADES Y OBTENER FORTALEZAS QUE PERMITAN AL ORGANISMO SOCIAL AFRONTAR OPORTUNIDADES QUE LE DEN PERSPECTIVAS DE VIDA; DE AHÍ QUE EL ENTORNO SEA DETERMINANTE PARA QUE LAS EMPRESAS BUSQUEN MEDIOS QUE GA-

RANTICEN SU EXISTENCIA EN BENEFICIO DE SU MI
SIÓN.

LA INSTITUCIÓN INVESTIGADORA QUE SE ENTREVIS
TÓ, DESTACÓ QUE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL
LES PLANTEA EL RETO DEL RECONOCIMIENTO EN EL
EXTRANJERO PARA SOBRESALIR ANTE LAS CONDICIO
NES DEL MERCADO, EN UN PLANO DE IGUALDAD O
SUPERACIÓN RESPECTO A SUS SIMILARES, PARA LO
CUAL SU ÚNICA ARMA ES UNA CAMPAÑA PERMANENTE
DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. DE AHÍ
QUE CONSIDEREN NECESARIA LA TRANSFORMACIÓN -
DE ACTITUDES ACTUALES, EN ORIENTACIONES POSI
TIVAS A TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN,
PARA OBTENER MEJORES NIVELES DE PRODUCCIÓN Y
CALIDAD DE ÉSTA, COORDINANDO LOS ESFUERZOS -
DIRIGIDOS DESDE LA ALTA DIRECCIÓN.

AHORA BIEN, MANIFIESTAN QUE EL NIVEL DE SER
VICIO AL CLIENTE DEBE SER DE EXCELENCIA, SIN
ERRORES Y A TRAVÉS DE OBJETIVOS DE ORDEN SU
PERIOR CON UNA FILOSOFÍA QUE GENERA CAMBIO -
DE ACTITUD.

POR SU PARTE, LA EMPRESA FABRICANTE DE ESTRA
TOS LAMINADOS, PARA HACER FRENTE A LOS CAM-

BIOS ADEMÁS DE SENTAR LAS BASES DE SU MISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES ORGANIZACIONALES, HA IMPLANTADO UN MODELO QUE PROPICIÓ EL CRECIMIENTO, ELIMINÓ DESPERDICIOS Y ENFATIZÓ EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD PARA SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS Y OBJETIVOS DEL MERCADO, PREVIA REESTRUCTURACIÓN DE ACUERDO A LAS ACCIONES FUNDAMENTALES Y SUSTENTADAS EN PRINCIPIOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

DE IGUAL FORMA, SE OBSERVÓ EN LA EMPRESA PETROQUÍMICA, QUE PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS, SE VIÓ ANTE LA NECESIDAD DE CUESTIONARSE ANTE LA DISYUNTIVA DE DELIMITAR UNA BASE PARA EL LARGO PLAZO O DESAPARECER ANTE LAS CONDICIONES QUE LE IMPONÍA EL MERCADO, ESTO LE SIRVIÓ PARA ESTABLECER UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL CUYO OBJETIVO PRINCIPAL FUE EL SERVICIO Y CALIDAD QUE OFRECEN AL CONSUMIDOR.

EN ESTE CONTEXTO, SE ENCONTRÓ OTRO ORGANISMO SOCIAL CUYA ACTIVIDAD ECONÓMICA ES LA TRANSFORMACIÓN DE UN DERIVADO DE PETRÓLEO, LA CUAL ANTE UNA SITUACIÓN DE DIFÍCIL ADAPTACIÓN Y DESPERDICIOS CUANTIOSOS, INSTRUMENTÓ UNA ES-

TRATEGIA BASADA EN UN PROCESO CONTINUO DE EXCELENCIA. DICHO PROCESO, SE REFIERE A UNA POLÍTICA DE MEJORAMIENTO EN SU POSICIÓN COMPETITIVA CUBRIENDO Y/O EXCEDIENDO EN FORMA CONSISTENTE LOS REQUERIMIENTOS DE SUS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS, ES DECIR, CONTAR CON CALIDAD Y SERVICIO EN LAS ÁREAS GENERALES DE SOPORTE QUE OFRECEN AL CONSUMIDOR.

EN LA EMPRESA FABRICANTE DE PLÁSTICOS SE APRECIÓ UNA TENDENCIA A LA REESTRUCTURACIÓN, A LA DELIMITACIÓN DE PRINCIPIOS COMO LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD, MISMOS QUE SE VIERON ESTABLECIDOS DESDE SU FILOSOFÍA Y MISIÓN.

5.3.3 CUANDO NO ES NECESARIO "HACER ALGO".

ASÍ COMO EXISTEN ORGANISMOS SOCIALES QUE BUSCAN ADAPTARSE AL CAMBIO, OTROS PREFIEREN MANTENER UNA POSICIÓN PASIVA RESPECTO A LAS EXIGENCIAS DEL ENTORNO.

EN VIRTUD DE LO ANTERIOR, SE OBSERVÓ UNA EMPRESA QUE ESTIMA NO ES NECESARIA LA CAPACITACIÓN, NI LA ADOPCIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS Y QUE OPINA QUE MÁS QUE BENEFICIO, LE

IMPLICA UN GASTO NO RECUPERABLE.

ESTE ENFOQUE NATURALMENTE HACE QUE A LO LARGO ÉSTAS ENTIDADES SEAN VULNERABLES A CUALQUIER CAMBIO, COMO UNA CONTRACCIÓN DEL MERCADO, DISMINUCIÓN DE VENTAS, U OTROS PUES DE MANERA INFLEXIBLE TRATANDO DE SATISFACER SUS REQUERIMIENTOS MOMENTÁNEOS SIN SER PRODUCTIVOS EN SU CONDUCCIÓN, TENIENDO COMO RESULTADO UN CORTO LAPSO DE SOBREVIVENCIA.

5.3.4 PRODUCTIVIDAD.

UN CRITERIO GENERAL DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS ES QUE LA PRODUCTIVIDAD CONLLEVA A OCUPAR UN LUGAR EN EL MERCADO, ABATIR COSTOS, AUMENTAR UTILIDADES, REDUCIR DESPERFECTOS, MEJORAR EL SERVICIO Y SER COMPETITIVOS EN CALIDAD, PRECIO, PRESTIGIO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.

LA PRODUCTIVIDAD, ES CONSIDERADA COMO UNA ACTIVIDAD PARALELA AL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES, POR LO QUE EL RECURSO HUMANO ES LA PRINCIPAL FUENTE GENERADORA DE ÉSTA, ANTES QUE LA MAQUINARIA Y EQUIPO, LA FORMA DE OB

TENERLA, ES A TRAVÉS DEL SENTIMIENTO DE CONFIANZA QUE DA LA EMPRESA APOYADA EN INSTRUMENTOS QUE GARANTICEN LA EXISTENCIA EN EL EMPLEO, LO CUAL CONTRIBUIRÁ, AL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES BASADO ÉSTO, EN LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS QUE MOTIVEN AL INDIVIDUO.

ADÉMÁS DE LA IMPORTANCIA OTORGADA AL RECURSO HUMANO, SE DEBE TRABAJAR CON CALIDAD-PRODUCTIVIDAD PERMANENTE, EXTERNANDO ÉSTE ENFOQUE A TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN, BAJO UNA ADECUADA INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

POR OTRA PARTE, LA FORMACIÓN DE EQUIPOS QUE LA FOMENTEN, ES UN MOMENTO CLAVE EN EL DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD, ÉSTO ES, DESDE UN PUNTO DE VISTA PROVEEDOR-CLIENTE, SU CONTRIBUCIÓN ES MAYOR QUE LA QUE PODRÍAN APORTAR INDIVIDUALMENTE.

A SU VEZ, SE CONSIDERA LA PRODUCTIVIDAD NO COMO TRABAJAR MÁS SINO MEJOR, ACRECIENTA LA RESPONSABILIDAD HACIA EL TRABAJO, ASÍ COMO EL APLICAR ACCIONES QUE INVOLUCREN LA CREA-

TIVIDAD DEL MISMO.

CON ELLO SE DICE, QUE LA PRODUCTIVIDAD COMO
CRITERIO GENERAL ES CONSIDERADA COMO UNA
FORMA DE VIDA EN LA OPERACIÓN DE LOS ORGANISMOS
SOCIALES PARA LA CONSECUSSION DE SUS OB-
JETIVOS.

CONCLUSIONES

- 1) LOS CAMBIOS EXPERIMENTADOS POR LAS ENTIDADES ENTREVISTADAS FUERON LA RESPUESTA QUE DIERON A UNA EXIGENCIA - QUE SE HIZO PATENTE AL PRETENDER AVANZAR EN EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE PRODUCTIVIDAD.
- 2) LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS EN LAS TAREAS DE CAMBIO, LLEVÓ IMPLICITA LA ACTITUD DE PROMOCIÓN Y EMPLEO DE LA CAPACIDAD DE TODOS LOS NIVELES EN SUS RESPECTIVOS ÁMBITOS DE ACCIÓN.
- 3) LOS ORGANISMOS QUE PARA SU FUNCIONAMIENTO ADOPTAN SISTEMAS Y TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS, LOGRAN UNA ESTRUCTURA ALTAMENTE DEFINIDA EN LA QUE SUS INTEGRANTES SE IDENTIFICAN COMO FACTORES DE CAMBIO COPARTICIPES.
- 4) LA MOTIVACIÓN INDIVIDUAL ES EL PILAR EN QUE SE APOYA - EL CAMBIO DE ACTITUD DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS, INDEPENDIENTEMENTE DEL INCENTIVO QUE SE LES OTORQUE POR LOS LOGROS QUE SE ALCANCEN.
- 5) LA ACTITUD POSITIVA DEL PERSONAL, GARANTIZA SU PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA DETECCIÓN, ANÁLISIS Y SOLUCIÓN -

DE PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LA ORGANIZACIÓN.

- 6) EL PROCESO DE CAMBIO EN LOS ORGANISMOS SOCIALES SE REALIZA DE MANERA PAULATINA, UNA VEZ QUE SE LOGRA COMO PRIMER PASO LA ACEPTACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN DE TODOS, A PESAR DE LA DIVERSIDAD DE CRITERIOS Y PUNTOS DE VISTA INDIVIDUALES.
- 7) LAS ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS HAN ADOPTADO MODELOS DE PLANEACIÓN DE LARGO PLAZO, EN UN ESQUEMA CORPORATIVO E INTEGRAL COMO MEDIO PARA REDUCIR LAS SITUACIONES DE INCERTIDUMBRE O IGNORANCIA PARCIAL.
- 8) LA RESPUESTA DE LAS EMPRESAS A LOS RETOS DEL CAMBIO APROVECHANDO FORTALEZAS Y SUPERANDO DEBILIDADES, FUE EL TOMAR UNA POSICIÓN COMPETITIVA Y DE ALTA PRODUCTIVIDAD.
- 9) LAS ENTIDADES QUE NO HAN EMPRENDIDO CAMBIOS QUE LES LLEVE A SUPERAR ACTITUDES Y SITUACIONES DE INERCIA ANTE LOS RETOS DEL MEDIO, TENDERÁN A DEBILITARSE Y DESAPARECER AL SER DESPLAZADOS POR COMPETIDORES QUE LUCHAN POR ALCANZAR MEJORES POSICIONES EN LOS MERCADOS EN QUE SE DESENVUELVEN.

CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES

- 1) LA APLICACIÓN DE SISTEMAS Y TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN ENCAMINADAS A OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN, PARA MEJORAR EFICIENCIA Y ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD, ES LA RESPUESTA DE LAS EMPRESAS PARA GENERAR UN CAMBIO DE ACTITUD EN SUS INTEGRANTES.
- 2) LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS Y TÉCNICAS ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES, DE MANERA QUE RESPONDA A LAS EXIGENCIAS DE LA EMPRESA, PARA MEJORAR EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD ES EL RETO DE LOS DIRIGENTES Y ADMINISTRADORES.
- 3) EL SENTAR BASES PARA UNA INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA CONGRUENTE CON LA IDIOSINCRACIA DEL PAÍS, PERMITE AL INDIVIDUO INTEGRARSE ADECUADAMENTE AL PROCESO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA.
- 4) LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA Y SU MISIÓN EN EL ENTORNO, DELIMITAN SU PERSONALIDAD Y SUS OBJETIVOS INSTITUCIONALES; A PARTIR DE ELLO, DEBE PERSEVERARSE PARA QUE SUS INTEGRANTES LA ENTIENDAN Y LA ACEPTEN COMO ALGO PROPIO Y PERSONAL.

- 5) EL ESTABLECIMIENTO DE UNA INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA SÓLIDA ACORDE A LA ÉPOCA ACTUAL, CONGRUENTE CON LA FILOSOFÍA Y MISIÓN DE LA EMPRESA, PERMITE CUMPLIR CON LOS PROPÓSITOS DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE TODOS LOS INVOLUCRADOS CON EL ORGANISMO SOCIAL.

A N E X O S

A N E X O S

- A) **MARCO METODOLOGICO**
 - **OBJETIVO E HIPOTESIS**

- B) **TERMINOLOGIA BASICA**

- C) **INSTRUMENTOS DE TRABAJO**

- D) **CONCENTRADO DE RESULTADOS OBTENIDOS**

A N E X O S

A) MARCO METODOLÓGICO.

LA INVESTIGACIÓN QUE AQUÍ SE EXPONE, INTENTÓ CONOCER SU OBJETO DE ESTUDIO; CON LOS CRITERIOS DE VALIDEZ QUE RIGEN AL MÉTODO CIENTÍFICO.

LA NOCIÓN DE MÉTODO CIENTÍFICO, NOS REMITE A UNA SERIE DE OPERACIONES DE CONSTRUCCIÓN TEÓRICA COMO SON: EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL E HIPÓTESIS, QUE EN UN PRIMER MOMENTO DEFINEN EL OBJETO DE ESTUDIO EN RELACIÓN A UNA PROBLEMÁTICA PARTICULAR Y SU APLICACIÓN TENTATIVA. EN UN SEGUNDO MOMENTO, SE BUSCA CORROBORAR LA HIPÓTESIS POR MEDIO DE ARGUMENTOS TEÓRICOS QUE PROPONGAN UNA EXPLICACIÓN LÓGICA A PARTIR DE PREMISAS Y ARGUMENTOS COHERENTES DENTRO DE LA PRÁCTICA CIENTÍFICA, LA CUAL LLEVARÁ A LAS CONCLUSIONES, PRODUCTO FINAL EN EL QUE SE RECHAZA O SE ACEPTA LA MISMA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL DESARROLLAR SU SUSTENTACIÓN.

CON BASE EN LO ANTERIOR, EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A INVESTIGAR, FUE PRODUCTO DE UN ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y HEMEROGRÁFICO QUE ME PERMITIÓ, CONOCER MÁS A FONDO LAS PRINCIPALES TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS, PARA DEFINIR DENTRO DE ÉSTAS; - AQUELLAS QUE CUMPLIERAN CON LOS ESTÁNDARES MÍNIMOS DE ACEPTACIÓN Y FIJACIÓN DE METAS EN FORMA INDIVIDUAL, CREACIÓN DE CONDICIONES PLANIFICADAS DE ADAPTACIÓN AL AMBIENTE ORGANIZACIONAL DIRIGIDAS DESDE LA ALTA DIRECCIÓN, GENERACIÓN DE COMPROMISO DE SUPERACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y ESTABLECIMIENTO DE ESTRUCTURAS, FUNCIONES Y RECURSOS A LARGO PLAZO, A TRAVÉS DE UNA MISIÓN Y FILOSOFÍA, CON LOS QUE DEBE CONTAR UNA EMPRESA PARA HACER FRENTE AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, CÍRCULOS DE CALIDAD, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, FUERON LAS QUE REUNIERON ÉSTOS CRITERIOS.

A PARTIR DE ENTONCES, SE ESTRUCTURÓ LA PREGUNTA GENERAL BAJO LA CUAL SE ORGANIZÓ LA INFORMACIÓN RECABADA, CONSTITUYENDO EL EJE BÁSICO DEL ESTUDIO. - DICHA PREGUNTA, HACE REFERENCIA AL PAPEL QUE DESEMPEÑA EL RECURSO HUMANO EN LOS ORGANISMOS SOCIALES COMO FUENTE GENERADORA DE PRODUCTIVIDAD, AL APLICAR TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS ACTUALES.

Y PARA LOGRARLO, SE ELABORÓ EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A INVESTIGAR; DELIMITANDO LOS OBJETIVOS - DEL TRABAJO, LOS QUE CONSTITUYEN LOS PRINCIPALES - PUNTOS EXPLICATIVOS QUE AQUÍ SE PRETENDEN EXPONER.

LA CONSTITUCIÓN DE LA HIPÓTESIS, RESPONDE EN PRIMER LUGAR A LA EXPLICACIÓN TENTATIVA DEL PROBLEMA DE ESTUDIO, ES POR ÉSTO, QUE SE ESTABLECIERON LAS VARIABLES DEL FENÓMENO, CON EL FIN DE AGRUPAR EL CONJUNTO DE RELACIONES QUE AMBAS GUARDAN Y A PARTIR DE ÉSTOS, ELABORAR LA PROPUESTA, QUE SE DESARROLLA RÁ POSTERIORMENTE PARA VERIFICAR O RECHAZAR LA MISMA.

LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO EN SU PRIMERA PARTE, - CONSISTE EN LA FUNDAMENTACIÓN DEL CUERPO TEÓRICO - QUE PERMITE DESPLEGAR LAS PREMISAS BÁSICAS DE LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS: ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, CÍRCULOS DE CALIDAD, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, CON EL FIN DE CORROBORAR LA PROPUESTA QUE SE HACE EN CUANTO AL APROVECHAMIENTO INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA - DE AMBOS ENTES.

LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO, INCLUYÓ UNA

SERIE DE PASOS QUE PERMITIERON LA APROXIMACIÓN GRADUAL AL OBJETO DE ESTUDIO, ÉSTO ES:

- A) LA SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL, QUE PERMITIERAN UN ACOPIO MÁS EFICAZ DE LOS DATOS PARA ÉSTE CASO ESPECÍFICO.**
- B) LA ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECABAR LA INFORMACIÓN, FUERON EL CUESTIONARIO COMO DOCUMENTO BÁSICO Y LA FORMULACIÓN DE UNA CÉDULA DE ENTREVISTA COMO ELEMENTO DE APOYO.**
- C) EL PARÁMETRO PARA SELECCIONAR LAS EMPRESAS SUJETAS A LA INVESTIGACIÓN QUEDÓ INTEGRADO DE LA SIGUIENTE FORMA:**
 - LAS UBICADAS DENTRO DE LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO Y SUS ALREDEDORES.**
 - LAS EMPRESAS QUE SE CONSIDERARÁN COMO PRECURSORAS EN LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS REFERIDAS ANTERIORMENTE (#).**

(#) Estas fueron detectadas en los recursos bibliográficos de que se dispuso, principalmente revistas especializadas en administración (Management Today - en español) la cual sirvió para establecer - contacto con las empresas.

D) DEL UNIVERSO DE ORGANISMOS SOCIALES QUE APLICAN LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, CÍRCULOS DE CALIDAD, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DEL ÁREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO Y SUS ALREDEDORES, SE ELIGIERON AL AZAR CATORCE EMPRESAS CUYO NÚMERO FUE LIMITADO POR RAZONES DE RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS; ES POR ELLO QUE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN SE FORMÓ POR ESTE NÚMERO.

E) LA ESTRUCTURACIÓN DEL CUESTIONARIO CON SU RESPECTIVO CONTENIDO DE LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS, ASÍ COMO LAS VARIABLES A LAS QUE CORRESPONDÍA CADA REACTIVO Y SU CODIFICACIÓN DE LAS POSIBLES SOLUCIONES FUERON CERRADAS HASTA DONDE FUE POSIBLE, PARA HACER PROCESABLE LA INFORMACIÓN RECADADA; DONDE EL ORDEN DE CADA UNA DE ELLAS, PERTENECE A LOS SIGUIENTES ELEMENTOS BÁSICOS BAJO LOS QUE SE ESTRUCTURÓ EL TRABAJO:

I LA IMPORTANCIA QUE REVISTE PARA LAS ORGANIZACIONES EL APROVECHAMIENTO DEL RECURSO HUMANO DENTRO DEL MARCO QUE OFRECEN LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS REFERIDAS.

II LA FORMA EN QUE LOS ORGANISMOS SOCIALES IM-

PLANTAN. EL USO DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE ACUERDO A SU MISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES, CONSTITUYE UNA FUENTE BÁSICA DE INFORMACIÓN PARA CONOCER LA APLICACIÓN CONCRETA DE LAS MISMAS.

III LOS MECANISMOS POR MEDIO DE LOS CUALES LAS EMPRESAS INCORPORAN AL RECURSO HUMANO AL TRABAJO, UTILIZANDO EL NUEVO CONCEPTO APORTADO POR LA ADMINISTRACIÓN QUE BUSCA LA PARTICIPACIÓN INTEGRAL DE CADA UNO DE LOS NIVELES EN UN OBJETIVO COMPARTIDO Y ASUMIDO DENTRO DEL ORGANISMO SOCIAL.

F) CON OBJETO DE REFORZAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA POR EL CUESTIONARIO, SE HIZÓ UNA CÉDULA DE ENTREVISTA QUE SIRVIÓ PARA RECOPIRAR OPINIONES ADICIONALES DE LOS ENTREVISTADOS.

G) LA FASE SUBSECUENTE, FUE LA DE ESTABLECER CONTACTO CON LOS TITULARES DE LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS, RELACIONES INDUSTRIALES Y SIMILARES, EXPLICANDO EL MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN Y SEÑALANDO ÉSTOS A SU VEZ, EL DÍA Y LA HORA DE LA APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.

- H) LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO (%) Y LA CÉDULA DE ENTREVISTA, FUERON LOS INSTRUMENTOS BAJO LOS QUE SE RECABÓ LA INFORMACIÓN MÁS SIGNIFICATIVA, SIN EMBARGO A TRAVÉS DEL DIÁLOGO CON LOS ENCARGADOS DE LAS ÁREAS ENTREVISTADAS SE OBTUVIERON DATOS IMPORTANTES, POR LO QUE AL FINAL DE CADA ENTREVISTA SE ELABORÓ UN REPORTE.
- I) LOS RESULTADOS OBTENIDOS VÍA INSTRUMENTOS DE TRABAJO, REFERIDOS PRINCIPALMENTE A AQUELLOS - CUANTIFICABLES, FUERON CODIFICADOS EN UNA HOJA DE REGISTRO, POSTERIORMENTE SE RECURRIÓ A SU PROCESAMIENTO POR MÉTODOS ESTADÍSTICOS A TRAVÉS DEL PAQUETE ESTADÍSTICO PARA LAS CIENCIAS SOCIALES (S.P.S.S.).
- J) LOS DATOS OBTENIDOS, FUERON OBJETO DE UNA INTERPRETACIÓN QUE PARTIÓ DEL MARCO TEÓRICO ANTERIORMENTE DESARROLLADO Y DE LOS OBJETIVOS PERSEGUIDOS.

PARA UN MEJOR MANEJO DE LOS RESULTADOS Y SU INTERPRETACIÓN, SE PROCEDIÓ A VACIARLA EN CUA

(%) Anterior a ésta fase se aplicó un cuestionario piloto con objeto de detectar los posibles errores de redacción y adecuación de las preguntas; así mismo se pudo observar que por razones de confidencialidad se omitió el nombre de las empresas para su identificación, por ello se les dió un tratamiento general.

DROS, CLASIFICADOS DE ACUERDO AL TIPO DE VARIABLES A LAS QUE SE HACE REFERENCIA. LAS CIFRAS, FUERON EXPUESTAS TANTO EN NÚMEROS ABSOLUTOS COMO RELATIVOS, PARA FACILITAR SU MANEJO Y AGRUPADAS EN CUADROS AL FINAL DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN (VÉASE ANEXOS).

- k) LAS CONCLUSIONES, CONSTITUYEN LA CONSTATAción FINAL ENTRE LA HIPÓTESIS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE ÉSTAS, SE CONFIRMÓ LA EXPLICACIÓN TENTATIVA EXPUESTA AL INICIO DE LA INVESTIGACIÓN.

LA INTENCIÓN DEL PRESENTE TRABAJO, FUE CENTRADA EN LA EXPLICACIÓN DEL FENÓMENO, TODAS LAS OPERACIONES TANTO TEÓRICAS COMO PRÁCTICAS FUERON REALIZADAS POR UN LADO CON FINES INFORMATIVOS, LOS CUALES A PARTIR DE CONSTRUCCIONES METODOLÓGICAS LLEVARON A LA CONFRONTACIÓN CON HECHOS CONCRETOS Y A LA ELABORACIÓN DE UNA INTERPRETACIÓN QUE RESPONDIERA LAS NECESIDADES Y LAS SOLUCIONES MÁS APROPIADAS DE LA PROBLEMÁTICA QUE SE EXPUSO.

HIPOTESIS

LA APLICACION DE TECNICAS Y SISTEMAS COMO LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PLANEACION ESTRATEGICA Y LOS CIRCULOS DE CALIDAD CONTRIBUYEN A DELIMITAR LA MISION Y DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS; ASIMISMO PERMITEN PLANTEAR UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y CREAR CONCIENCIA DE SUPERACION Y COMPROMISO EN EL RECURSO HUMANO QUE LA INTEGRA, PARA EMPRENDER UNA ETAPA DE ADAPTACION AL ENTORNO EN QUE SE DESENVUELVEN EN FORMA EFICIENTE Y PRODUCTIVA.

OBJETIVO GENERICO

IDENTIFICAR LA CONTRIBUCIÓN QUE LAS TÉCNICAS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS APORTAN A LAS EMPRESAS, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD A PARTIR DE LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- PLANTEAR LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS QUE PROMUEVEN LA PARTICIPACIÓN INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA Y SI ÉSTA, CONSTITUYE UN FACTOR CLAVE PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS.
- IDENTIFICAR BAJO QUE CONDICIONES EL ORGANISMO SOCIAL SATISFACE SUS NECESIDADES Y LAS DE QUIENES INTERVIENEN EN ÉL, CON EL PROPÓSITO DE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.
- IDENTIFICAR A TRAVÉS DE UN SONDEO, LAS TÉCNICAS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS QUE APLICAN LAS EMPRESAS QUE PERSEVERAN EN SU MISIÓN Y OBJETIVOS, CREANDO AMBIENTES DE TRABAJO PARTICIPATIVOS QUE FOMENTAN EL COMPROMISO DEL RECURSO HUMANO PARA ELEVARE LA PRODUCTIVIDAD.

B) TERMINOLOGIA BASICA

ACTITUD ES EL EFECTO POSITIVO O NEGATIVO QUE SE ASOCIA A UN OBJETO PSICOLÓGICO. - CONSTITUYE LA PREDISPOSICIÓN A REACIONAR FAVORABLE O DESFAVORABLEMENTE HACIA UN MEDIO, ES UN ESQUEMA - INTERNO BÁSICO EMOTIVO.

ADMINISTRACION ES UN MÉTODO CIENTÍFICO QUE TIENE POR OBJETO LA OPTIMIZACIÓN DE LAS DECISIONES PARA ALCANZAR FINES. (VÉASE PAG. 8)

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS ES LA FORMA DE LOGRAR LA EFICIENCIA EN LA EMPRESA, POR MEDIO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN LA VIDA Y DECISIONES DE LA MISMA. (VÉASE PAG. 27)

APTITUD ES UNA CUALIDAD POR LA QUE UN INDIVIDUO, ES CAPACITADO PARA UN DETERMINADO FIN.

CALIDAD

ESTA INTEGRADA POR EL CONJUNTO DE CUALIDADES CARACTERÍSTICAS O ESPECÍFICAS QUE IDENTIFICAN A UN PRODUCTO O SERVICIO ADECUADO PARA SU USO.

CAMBIO

ES UNA EXPRESIÓN AMPLIA QUE SIRVE PARA DESIGNAR LAS VARIACIONES O MODIFICACIONES EN CUALQUIER ASPECTO DE LAS FORMAS SOCIALES PRESENTES. (VÉASE PAG. 35)

CIRCULOS DE CALIDAD

SON GRUPOS DE EMPLEADOS QUE REALIZAN UN TRABAJO SIMILAR Y QUE POR VOLUNTAD PROPIA, ACUERDAN REUNIRSE REGULARMENTE EN HORAS DE TRABAJO PARA DETECTAR PROBLEMAS Y PROPONER SOLUCIONES A LA GERENCIA. (VÉASE PAG. 41)

CONDUCCION ADMINISTRATIVA

LO CONSTITUYE LA ACCIÓN Y EFECTO DE DIRIGIR LA EMPRESA, PARA ASÍ CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

CONTROL

ES ASEGURAR QUE LOS HECHOS SE AJUSTEN A LOS PLANES Y FINES PREVISTOS, COM-

PRENDE LA VERIFICACIÓN DE LAS TAREAS DE UNIDADES CONTROLADAS; ÉSTO ES, EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS DE EVALUACIÓN PARA COMPARAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS MISMAS, RESPECTO AL PLAN Y DETECTAR DESVIACIONES, PROPONIENDO ACCIONES QUE PERMITAN CORREGIRLAS Y MEJORAR EL TRABAJO FUTURO. (VÉASE PAG. 21)

CULTURA ORGANIZACIONAL

ES EL CONJUNTO DE VALORES, NECESIDADES, EXPECTATIVAS, CREENCIAS Y NORMAS ACEPTADAS Y APLICADAS GENERALMENTE POR LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN.

DEMANDA

ES LA CANTIDAD DE UN BIEN O SERVICIO QUE EL SUJETO ECONÓMICO ESTÁ DISPUESTO A PAGAR POR ÉSTE.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ES UN ESFUERZO PLANIFICADO DE TODA LA ORGANIZACIÓN, ADMINISTRADO DESDE LA ALTA GERENCIA, PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y BIENESTAR DE LA MISMA, POR MEDIO DE INTERVENCIONES PLANIFICADAS EN EL PROCESO DE LA ENTIDAD, LAS CUALES IMPLICAN CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO. (VÉASE PAG. 54)

- DESAFIOS** SON LAS ACCIONES Y EFECTOS DE COMPETIR ANTE EL ENTORNO EN QUE SE DESENVUELVE EL ORGANISMO SOCIAL.
- DIRECCION** SE ENTIENDE COMO INFLUIR EN LAS PERSONAS PARA QUE ORIENTEN SU ENTUSIASMO - HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL GRUPO, LO CUAL ESTÁ RELACIONADO CON EL ASPECTO PREDOMINANTEMENTE INTERPERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN, ES DECIR, VER QUE SE HAGAN LAS COSAS. (VÉASE PAG. 20)
- ENTORNO** ES CONOCIDO COMO MEDIO, MEDIO AMBIENTE Y SE REFIERE A TODO LO QUE RODEA A UNA ORGANIZACIÓN, ES DECIR LOS ASPECTOS - EN QUE SE DESENVUELVE.
- EFICACIA** ES LA REUNIÓN Y COMBINACIÓN DE LOS RECURSOS EXISTENTES PARA OBTENER RESULTADOS. (VÉASE PAG. 59)
- EFICIENCIA** ES LA MEJOR FORMA EN QUE SE DESARROLLAN Y COMBINAN LOS RECURSOS A TRAVÉS DE LA MINIMIZACIÓN DE COSTOS RELATIVOS

A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS, (VÉASE_
PAG. 59)

ESTRATEGIA

SON CURSOS DE ACCIÓN GENERAL O ALTERNATIVAS, QUE MUESTRAN LA DIRECCIÓN Y EL EMPLEO GENERAL DE RECURSOS Y ESFUERZOS PARA ALCANZAR OBJETIVOS. (32)

EXCELENCIA ADMINISTRATIVA

ES EL ESTADO EN QUE LA ORGANIZACIÓN - MEDIANTE UNA ESTRATEGIA ESPECÍFICA, INTEGRAL AL RECURSO HUMANO A LA MISMA Y LOGRA INTERRELACIONAR LOS RECURSOS DE LA MEJOR FORMA PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS, ADEMÁS DE CONSTITUIRSE COMO UN ENTE CAPAZ DE ENFRENTAR EL ENTORNO EN EL QUE SE DESENVUELVE Y MANTENER UNA ADECUADA POSICIÓN PRODUCTO-MERCADO.

FILOSOFIA

ENUNCIA LAS ASPIRACIONES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS QUE SE VISUALIZA LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES PARA CUMPLIR CON SU FUNCIÓN SOCIAL.

(32) Cf. Koontz, H. y C.O'donnell, ob. cit., pag. 737

INCENTIVO

ES EL IMPULSO QUE MOTIVA A UN INDIVIDUO A REALIZAR UNA ACCIÓN Y PUEDE SER DE DOS TIPOS ECONÓMICO Y MORAL,

**INFRAESTRUCTURA
ADMINISTRATIVA**

LA CONSTITUYE EL CONJUNTO DE ELEMENTOS DE QUE DISPONE UN ORGANISMO SOCIAL, - PARA HACER FRENTE A LOS REQUERIMIENTOS INTERNOS Y EXTERNOS DEL MISMO, ÉSTO ES: LA ACEPTACIÓN Y FIJACIÓN DE METAS INDIVIDUALES, COMPATIBILIDAD DE OBJETIVOS, GENERAR UN AMBIENTE DE ADAPTACIÓN AL AMBIENTE A TRAVÉS DE UN ESFUERZO PLANIFICADO, MANTENIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA, FUNCIONES Y DE RECURSOS - PLANEADOS A FUTURO QUE GARANTICEN EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

INTEGRACION

CONSISTE EN DOTAR Y MANTENER CON LOS RECURSOS HUMANOS IDÓNEOS, LOS PUESTOS QUE PROVEE LA ESTRUCTURA EN LA ORGANIZACIÓN. EXIGE POR TANTO QUE SE HA DE REALIZAR E INCLUYE EL INVENTARIO, EVALUACIÓN, SELECCIÓN DE LOS CANDIDATOS PARA LOS PUESTOS, REMUNERACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS CANDIDATOS Y LOS TITULARES ACTUALES DEL PUES

- TO PARA QUE REALICEN SUS LABORES CON EFECTIVIDAD. (VÉASE PAG. 20)
- METAS** SON ESPECIFICACIONES DEL OBJETIVO QUE PUEDEN SER MEDIDAS BAJO PARÁMETROS CUANTITATIVOS.
- MIEMBRO DE LA ORGANIZACION** ES UNA PERSONA QUE PARTICIPA CON SUS ACTIVIDADES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DE MANERA ACTIVA, ENCAMINADA AL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA MISMA.
- MISION ORGANIZACIONAL** ES LA FUNCIÓN SOCIAL QUE SE TIENE QUE LLEVAR A CABO EN UNA ORGANIZACIÓN, EMPLEANDO TÉCNICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS GENERALES QUE DEBEN ESTAR IDENTIFICADOS CON EL INDIVIDUO. - (VÉASE PAG. 55)
- MOTIVACION** SON TODOS AQUELLOS FACTORES CAPACES DE PROVOCAR, MANTENER Y DIRIGIR LA CONDUCTA DE UN INDIVIDUO HACIA UN OBJETIVO.
- NECESIDADES** REQUERIMIENTO ESENCIAL DE LOS INDIVI-

DUOS Y DE LAS EMPRESAS QUE SE DEBEN SATISFACER PARA CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS.

NORMAS

SON REGLAS DE CONDUCTA O PRECEPTOS QUE REGULAN LA INTERACCIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN.

OBJETIVOS

SON LOS FINES HACIA LOS CUALES SE DIRIGE LA ACTIVIDAD: LOS PUNTOS FINALES DE LA PLANEACIÓN. (33)

ORGANISMO SOCIAL

ES EL MEDIO MÁS EFICAZ CONCEBIDO HASTA AHORA PARA AGRUPAR LOS ESFUERZOS DE LOS MIEMBROS Y CANALIZARLOS DE TAL MANERA QUE SEAN PRODUCTIVOS EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES. TAMBIEN ES CONOCIDO COMO ORGANIZACIÓN, EMPRESA, ENTIDAD, UNIDAD ECONÓMICA (VÉASE PAG. 52)

(33) Cf. Koontz, ob. cit., pag. 739.

ORGANIZACION

BAJO LA ACEPCIÓN DE INTERACCIÓN, COMPRENDE LA ESTRUCTURA DE ROLES DE LAS PERSONAS ASIGNANDO LAS TAREAS NECESARIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS, ESTO IMPLICA UNA DIVISIÓN DE TRABAJO Y EL CONJUNTO DE MEDIOS GRÁFICAS Y REGLAS DE ARMONÍA Y EQUILIBRIO QUE MUESTRAN LA INTERDEPENDENCIA DEL TODO (ADMINISTRATIVO) A LAS PARTES Y DE ÉSTAS ENTRE SI; ASÍ COMO, LAS ACCIONES Y REACCIONES ESPERADAS A LOS ESTÍMULOS Y COMUNICACIONES INHERENTES A LA OPTIMIZACIÓN DE SU EMPLEO DE LOS RECURSOS QUE SE DESTINAN PARA ALCANZAR FINES PREVIAMENTE FIJADOS. (VÉASE PAG. 19)

**PARTICIPACION
INTEGRAL**

ES LA ACCIÓN Y EFECTO EN LA QUE EL INDIVIDUO INTERVIENE ACTIVAMENTE DENTRO DE LAS TAREAS ASIGNADAS POR LA ORGANIZACIÓN, PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS.

PERSPECTIVAS

SITUACIÓN A FUTURO A LA QUE SE ENFRENTA UNA EMPRESA Y QUE SIRVE PARA PLANEAR SU DESARROLLO.

PLANEACION

INCLUYE LA SELECCIÓN DE CURSOS ALTERNOS DE ACCIÓN, LO CUAL INVOLUCRA, LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FUTURAS A TRAVÉS DEL ESTABLECIMIENTO DE UN AMBIENTE ADECUADO QUE PERMITA A LAS PERSONAS CONOCER SUS PROPÓSITOS Y OBJETIVOS. (VÉASE PAG. 19)

**PLANEACION
CORPORATIVA**

CONJUNTO DE PLANES INTEGRALES DE LA EMPRESA QUE NORMATRÁN SU COMPORTAMIENTO FUTURO Y CUYA FINALIDAD PRINCIPAL ES ANALIZAR Y EVALUAR LA MARCHA DEL MEDIO AMBIENTE ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO QUE AFECTA A UNA ORGANIZACIÓN. (VÉASE PAG. 33)

**PLANEACION
ESTRATEGICA**

ES EL PROCESO EXPLÍCITO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA A LARGO PLAZO, LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS OPCIONALES CON LAS CUALES PUEDA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS, LA EVALUACIÓN DE ÉSTAS Y SU PROCEDIMIENTO SISTEMÁTICO PARA CONTRIBUIR A LOS RESULTADOS. (VÉASE PAG. 30)

**PLANEACION
OPERATIVA**

ES LA PLANEACION A CORTO PLAZO QUE SE DESARROLLA, PARA ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA ORGANIZACION. (VÉASE PAG. - 32)

**PLANEACION
TACTICA**

SON EL CONJUNTO DE PLANES REFERIDOS - PARTICULARMENTE A UN ÁREA ESPECÍFICA_ DE LA ORGANIZACION SIENDO SU ENFOQUE_ A CORTO Y MEDIANO PLAZOS. (VÉASE PAG. 32)

POLITICAS

SON GUÍAS DE ACCIÓN QUE ORIENTAN SOBRE LA FORMA DE LOGRAR LOS OBJETIVOS_ ORGANIZACIONALES. (34)

PROCEDIMIENTOS

ES LA SECUENCIA CRONOLÓGICA DE LAS AC_ CIONES REQUERIDAS QUE DETALLAN LA FOR_ MA EXACTA CON LA CUAL UNA ACTIVIDAD - DEBE LLEVARSE A CABO. (35)

**PROCESO DE
CONVERSION**

ES LA TRANSFORMACION DE INSUMOS EN PRODUCTOS O SERVICIOS POR PARTE DE LA EMPRESA QUE SATISFACE LAS DEMANDAS DEL CONSUMIDOR.

(34) Ibid., pag. 740

(35) Ibid., pag. 741

PRODUCTIVIDAD

ES LA RELACIÓN ENTRE LA PRODUCCIÓN TOTAL Y LOS INSUMOS TOTALES. (VÉASE PAG. 37)

RECURSOS

SON LOS ELEMENTOS CON QUE CUENTA LA ORGANIZACIÓN QUE INTERRELACIONADOS ADECUADAMENTE, SIRVEN PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS Y PUEDEN SER HUMANOS, MATERIALES Y TÉCNICOS. (36)

**RECURSOS
HUMANOS**

ESTÁ COMPUESTO, POR LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN E INCLUYE NO SÓLO EL ESFUERZO O LA ACTIVIDAD HUMANA SI NO OTROS FACTORES COMO: CONOCIMIENTO, HABILIDADES, EXPERIENCIAS, MOTIVACIÓN, ACTIVIDADES, APTITUDES POTENCIALES, ETC. (37)

**RECURSOS
MATERIALES**

DENTRO DE ESTE PUNTO QUEDAN COMPRENDIDOS EL DINERO, LAS INSTALACIONES FÍSICAS, MAQUINARIAS Y MATERIAS PRIMAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. (38)

(36) Galicia A., ob. cit., pag. 24

(37) Loc. cit., pag. 24

(38) Ibidem, pag. 24

RECURSOS TECNICOS	SE INCLUYEN LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS EXISTENTES EN UNA EMPRESA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS GENERALES. (39)
RESISTENCIA AL CAMBIO	INVOLUCRA UNA REACCIÓN DEL PERSONAL A ENFRENTARSE A NUEVAS CIRCUNSTANCIAS.- (VÉASE PAG. 35)
RESPONSABILIDAD	OBLIGACIÓN QUE DEBEN LOS SUBORDINADOS A SUS SUPERIORES EN EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD QUE SE LES HA DELEGADO - PARA CUMPLIR CON LOS RESULTADOS ESPERADOS. (40)
RESULTADOS	EFECTO O CONSECUENCIA DE UN HECHO U OPERACIÓN DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES QUE LLEVA A CABO UN ORGANISMO SOCIAL.
RETOS	SON LAS RESTRICCIONES IMPUESTAS POR EL ENTORNO EN QUE SE DESENVUELVE, EL ORGANISMO SOCIAL Y QUE OBLIGAN DETERMINADA FORMA DE ACTUAR.

(39) Ibid. pag. 24

(40) Koontz, H., y O'donnell, C., ob. cit. pag. 742

- SECTOR** DIVISIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE REALIZAN LAS EMPRESAS.
- SISTEMA** ES UN CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE SE INTERRELACIONAN PARA LOGRAR OBJETIVOS.
- SUBSISTEMA** ES UNA PARTE DEL SISTEMA, DE FORMA TAL QUE CONSTITUYE UN COMPONENTE Y QUE SU ALTERACIÓN EN ÉSTE, MODIFICA LA NATURALEZA DEL SISTEMA GLOBAL.
- SUPERVIVENCIA** ES LA ACCIÓN Y EFECTO EN EL QUE LOS ORGANISMOS SOCIALES ADOPTAN CUANDO ÉSTOS SE VEN AMENAZADOS ANTE LA INMINENCIA DE DESAPARECER.
- TECNICAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS** SON AQUELLAS TÉCNICAS QUE INCLUYEN LA FORMA DE HACER LAS COSAS, A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO, BUSCANDO OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE QUE DISPONE LA EMPRESA, PARA ADAPTARSE AL ENTORNO EN QUE SE DESENVUELVE SIN DESATENDER EL PROPÓSITO SOCIAL PARA EL CUAL FUE CREADA.

TEORIA

ES EL AGRUPAMIENTO SISTEMÁTICO DE PRINCIPIOS Y CONCEPTOS INTERRELACIONADOS, QUE PROPORCIONAN UN MARCO PARA UN CONOCIMIENTO MÁS SIGNIFICATIVO. - (41)

VALORES

SON LOS PARÁMETROS QUE NORMAN LA CONDUCTA, ACTUACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS INDIVIDUOS COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

(41) Loc. cit., pag. 743.

C) INSTRUMENTOS DE TRABAJO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACION DE PRIMERA MANO, ENCAMINADA A DEMOSTRAR EN QUE MEDIDA LAS ORGANIZACIONES QUE SE CARACTERIZAN POR APLICAR TECNICAS DE PLANEACION, MOTIVACION, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y OTRAS, LOGRAN MAYORES Y MEJORES OPCIONES EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS, ASI COMO ELEVAR SU PRODUCTIVIDAD. DICHA INFORMACION TENDRA UN TRATAMIENTO GLOBAL Y POR TANTO NO SERA FACTIBLE LA IDENTIFICACION DE LA EMPRESA.

FECHA _____ NO. DE CUESTIONARIO _____

DATOS GENERALES

RAMA O SECTOR AL QUE PERTENECE: _____

TOTAL DE PERSONAL EMPLEADO: _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA EL ENTREVISTADO: _____

INFORMACION ESPECIFICA

MARQUE CON UNA "X" EN LOS INCISOS QUE CORRESPONDAN A SU RESPUESTA

1.- ¿CONOCE LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS; CIRCULOS DE CALIDAD; DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PLANEACION ESTRATEGICA?

A) SI ()

B) NO ()

EN CASO DE NO CONOCERLAS PASE A LA PREGUNTA NO. 7

2.- ¿SE APLICA ALGUNA DE LAS TECNICAS ANTERIORMENTE SEÑALADAS?

A) SI ()

B) NO ()

SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA NO. 7

3.- SEÑALE CUALES TECNICAS SE APLICAN EN ESTA EMPRESA:

A) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS ()

B) CIRCULOS DE CALIDAD ()

C) DESARROLLO ORGANIZACIONAL ()

D) PLANEACION ESTRATEGICA ()

4.- ¿SE PROPORCIONA AL PERSONAL, INSTRUCCION CON RELACION A DICHAS TECNICAS?

A) SI ()

B) NO ()

SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA NO. 7

5. SEÑALE LA FORMA EN QUE SE OTORGA DICHA INSTRUCCION

A) INTERNA ()

B) EXTERNA ()

C) AMBAS ()

6.- ¿SE ENCUENTRA CONTEMPLADA LA INSTRUCCION DE ACUERDO A UN PROGRAMA DE TRABAJO?

- A) SI ()
B) NO ()

7.- ¿SE ENCUENTRAN ESCRITOS LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA?

- A) SI ()
B) NO ()

8.- ¿QUIENES ESTAN ENCARGADOS DE DETERMINAR LOS OBJETIVOS GENERALES EN LA EMPRESA?

- A) LA ALTA DIRECCION ()
B) EL APOYO STAFF ()

9.- ¿DICHOS OBJETIVOS SON DIFUNDIDOS A TODO EL PERSONAL?

- A) SI ()
B) NO ()

SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA NO. 11

10.- INDIQUE QUE MEDIOS UTILIZAN PARA DIFUNDIRLOS

- A) JUNTAS DE INFORMACION ()
B) EMISION DE BOLETINES O BITACORAS ()
C) MANUALES ()
D) OTROS _____ ()

11.- ¿EXISTEN NORMAS Y POLITICAS QUE ESPECIFIQUEN LA FORMA DE ACTUALIZACION DEL PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACION?

- A) SI ()
B) NO ()

12.- ¿ESTAN ESCRITOS LOS PROCEDIMIENTOS EN LOS MANUALES CORRESPONDIENTES?

- A) SI ()
B) NO ()

13.- ¿SE PERMITE PARTICIPAR AL PERSONAL EN LA ELABORACION DE OBJETIVOS?

- A) SI ()
B) NO ()

SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA NO. 15

14.- SEÑALE COMO PARTICIPAN EN DICHA ELABORACION:

- A) EN REUNIONES DE TRABAJO ()
B) EN ENTREVISTAS ()
C) CON CUESTIONARIOS ()
D) EN BUZON DE SUGERENCIAS ()

15.- ¿EXISTEN CRITERIOS ESTABLECIDOS PARA EVALUAR LOS RESULTADOS?

- A) SI ()
B) NO ()

SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA NO. 17

16.- ¿CON QUE PERIODICIDAD SE LLEVAN A CABO REVISIONES PARA DETERMINAR SI LOS OBJETIVOS FIJADOS FUERON ALCANZADOS?

- A) MENSUAL ()
B) TRIMESTRAL ()
C) CUATRIMESTRAL ()
D) SEMESTRAL ()
E) ANUAL ()

17.- ¿SE DISCUTEN LAS CAUSAS DE DESVIACION E INCUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS ESTABLECIDOS?

- A) SI ()
B) NO ()

18.- ¿SE OTORGAN INCENTIVOS AL PERSONAL QUE SUPERA LAS METAS?

- A) SI ()
B) NO ()

SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA NO. 20

19.- INDIQUE EL TIPO DE ESTIMULO QUE SE OTORGA

- A) ECONOMICO ()
B) MORAL ()
C) AMBOS CASOS ()

20.- ¿SE EFECTUAN REUNIONES PARA ANALIZAR PROBLEMAS?

- A) SI ()
B) NO ()

SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA NO. 22

21.- ¿CON QUE PERIODICIDAD SE EFECTUAN DICHAS REUNIONES?

- A) SEMANAL ()
B) MENSUAL ()
C) CUANDO ES NECESARIO ()

22.- INDIQUE LA FORMA COMO SE RESUELVEN LOS PROBLEMAS DETECTADOS

- A) CON JUNTAS DE TRABAJO ()
B) CON INTERVENCION DE LOS INVOLUCRADOS ()
C) CON ASESORIA EXTERNA ()

23.- SEÑALE LA FORMA EN QUE SE FOMENTA LA PARTICIPACION DEL PERSONAL PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

- A) CON VISITAS DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES A LAS AREAS ()
- B) CON REUNIONES DE ANALISIS ()
- C) CON PUERTAS ABIERTAS ()
- D) CON BUZON DE SUGERENCIAS ()

24.- INDIQUE LOS RESULTADOS QUE SE OBSERVAN CON DICHA PARTICIPACION

- A) SE MOTIVA AL PERSONAL ()
- B) SE REDUCE LA INCONFORMIDAD ()
- C) SE DISMINUYE LA RESISTENCIA AL CAMBIO ()
- D) SE FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO ()

25.- ¿SE PROMUEVE LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO?

- A) SI ()
- B) NO ()

SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA NO. 27

26.- SEÑALE DE QUE MANERA LOS INTEGRA

- A) COMO GUIA Y MODERADOR ()
- B) CON OBLIGATORIEDAD ()

27.- ¿CUANDO EXISTEN CAMBIOS SUSTANCIALES EN LA EMPRESA, QUE ACTITUD ASUME EL NIVEL DIRECTIVO?

- A) DE PARTICIPACION ()
- B) DE INDIFERENCIA ()
- C) DE RESISTENCIA ()
- D) ACTUAN EN CONSECUENCIA ()

28.- ¿DE ACUERDO CON LOS CAMBIOS PROPUESTOS POR EL NIVEL DIRECTIVO EN LA EMPRESA QUE ACTITUD OBSERVA EL PERSONAL?

- A) DE ACEPTACION ()
- B) DE RESISTENCIA ()
- C) DE INDIFERENCIA ()
- D) ACTUA EN CONSECUENCIA ()

29.- ¿EXISTEN PLANES DEFINIDOS A CORTO PLAZO?

- A) SI ()
- B) NO ()

SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA NO. 32

30.- ¿QUIENES INTERVIENEN EN LA ELABORACION DE DICHOS PLANES?

- A) LA ALTA DIRECCION ()
- B) TODAS LAS AREAS ()

31.- SEÑALE LA PERIODICIDAD CON QUE SON ESTABLECIDOS

- A) SEMESTRALES ()
- B) ANUALES ()
- C) AMBOS ()

32.- ¿LA PLANEACION A LARGO PLAZO ES LLEVADA A CABO EN LA EMPRESA?

- A) SI ()
- B) NO ()

33.- ¿QUIENES PARTICIPAN EN LA ELABORACION DE ESOS PLANES?

- A) LA ALTA DIRECCION ()
- B) LAS AREAS INVOLUCRADAS ()

34.- ¿SE DIFUNDEN LOS PLANES A LARGO PLAZO A TODA LA ORGANIZACION?

- A) SI ()
- B) NO ()

35.- INDIQUE LOS MEDIOS QUE UTILIZAN PARA DIFUNDIR ESTE TIPO DE PLANEACION

- A) JUNTAS PERIODICAS DE INFORMACION ()
- B) EMISION DE BOLETINES ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

CEDULA DE ENTREVISTA

1. ¿CUÁLES FUERON LAS CAUSAS QUE MOTIVARON EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN ESTA EMPRESA?
2. ¿CUÁL FUE EL PRIMER PASO ADOPTADO POR ÉSTA, PARA IMPLANTAR EL PROGRAMA DE CAMBIO?
3. EN RELACIÓN AL PUNTO ANTERIOR, MENCIONÉ LAS ACTITUDES ADOPTADAS POR SUS INTEGRANTES ANTE EL MISMO.
4. MENCIONÉ EL TIPO DE ACCIONES CONCRETAS QUE REALIZÓ LA EMPRESA PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS.
5. ¿CONSIDERÁ NECESARIA LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA?
6. ¿CUÁLES SON LAS ACCIONES QUE EFECTUAN, PARA LOGRAR PRODUCTIVIDAD?
7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑA EL RECURSO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

**D) CONCENTRADO DE RESULTADOS OBTENIDOS
(VIA CUESTIONARIO) ***

CUADRO III

INSTRUCCION RECIBIDA POR EL PERSONAL

SE RECIBE INSTRUCCIÓN
RESPECTO A LAS TÉCNI-
CAS Y SE CONTEMPLA EN
SU PROGRAMA DE TRABA-
JO.

. SI: 13(92.9%)

. NO: 1(7.1%)

. INTERNA: 3(21.4%)

. EXTERNA: 3(21.4%)

. AMBAS: 7(57.2%)

CUADRO IV

EMPRESAS QUE CONOCEN Y DIFUNDEN SUS OBJETIVOS GENERALES

CONOCEN Y DIFUNDEN
SUS OBJETIVOS
14(100%)

- ESTABLECIDOS
POR LA ALTA
DIRECCIÓN.
13(92.9%)
- ESTABLECIDOS
POR EL ÁREA DE
ORGANIZACIÓN
1(7.1%)

- DIFUNDIDOS A TODO EL PERSONAL
12(85.7%)
- DIFUNDIDOS A CIERTOS NIVELES
2(14.3%)

A TRAVÉS DE

- JUNTAS DE INFORMACIÓN
- EMISIÓN DE BOLETINES
- MANUALES DE ORGANIZACIÓN

CUADRO V

ESTRUCTURA DEFINIDA

LAS 14 EMPRESAS CUENTAN CON:

- . MANUALES DE ORGANIZACIÓN
- . MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
- . NORMAS Y POLÍTICAS GENERALES

CUADRO VI

PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA ELABORACION DE OBJETIVOS

EL 100% DE LAS EMPRESAS, PERMITEN LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS A TRAVÉS DE:

- . REUNIONES DE TRABAJO
- . ENTREVISTAS
- . CUESTIONARIOS
- . BUZÓN DE SUGERENCIAS

CUADRO VII

EVALUACION DE RESULTADOS

EVALUAN RESULTADOS

. MENSUAL 5(35,5%) . TRIMESTRAL 2(14,2%) . CUATRIMESTRAL 1(7,1%)
 . SEMESTRAL 3(21,4%) . ANUAL 3(21,4%)

14
(100%)

DISCUTEN DESVIACIONES
PERIÓDICAMENTE

CUADRO VIII**ESTÍMULOS OTORGADOS POR LAS EMPRESAS**

TIPO DE ESTÍMULO OTORGADO	No. DE EMPRESAS	%
. ECONÓMICO Y MORAL	11	78.6
. ECONÓMICO	2	14.3
. NINGUNO	1	7.1
TOTAL	14	100.0

CUADRO IX

PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS

EFFECTUAN RELIIONES
PARA SOLUCIONAR
PROBLEMAS
14(100.0%)

CON UNA PERIODICIDAD:

- . SEMANAL 4(28.6%)
- . MENSUAL 1(7.1%)
- . CUANDO ES NECESARIO
4(28.6%)
- . COMBINACIÓN
5(35.7%)

A TRAVÉS DE:

- . JUNTAS
- . INTERVENCIÓN DE INVOLUCRADOS
- . ASESORÍA EXTERNA

LA CUAL ES PROPICIADA A TRAVÉS DE:

- . VISITAS DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES
- . REUNIONES DE ANÁLISIS
- . PUERTAS ABIERTAS
- . BUZÓN DE SUGERENCIAS

CON LO ANTERIOR, SE OBSERVAN RESULTADOS DE:

- . MOTIVACIÓN AL PERSONAL
- . REDUCCIÓN DE INCONFORMIDAD
- . DISMINUCIÓN DE RESISTENCIA AL CAMBIO
- . PROMOCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

CUADRO X

INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

MEDIO DE INTEGRACION	No. DE EMPRESAS	%
. GUFA Y MODERADOR	13	92.9
. OBLIGATORIEDAD	1	7.1
TOTAL	14	100.0

CUADRO XI

ACTITUDES HACIA EL CAMBIO		
ACTITUD	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL OPERATIVO
. PARTICIPATIVA	11	10
. INDIFERENCIA	1	3
. DE RESISTENCIA	1	1
. ACTUA EN CONSECUENCIA	1	-
TOTAL	14	14

CUADRO XII

ESTABLECIMIENTO DE PLANES A CORTO PLAZO

CUENTAN CON PLANES A CORTO PLAZO 14(100%)

QUIENES PARTICIPAN EN SU ESTABLECIMIENTO

- . TODOS LOS NIVELES
12(85.7%)
- . NIVEL DIRECTIVO
2(14.3%)

CON UNA PERIODICIDAD

- . SEMESTRAL 2(14.3%)
- . ANUAL 9(64.3%)
- . AMBAS 3(21.4%)

CUADRO XIII

PLANEACION A LARGO PLAZO

EMPRESAS QUE EFECTUAN LA PLANEACIÓN A LAR- GO PLAZO	}	. SI: 12(85.7%)	}	. FORMULADA POR	9(83.1%)
				LA ALTA DIRECCIÓN.	
		. NO: 2(14.3%)		. FORMULADA POR	3(16.9%)
				ÁREAS ESPECÍFICAS.	

Es DIFUNDIDA

- | | | | |
|--------------|---|-------------------------|----------|
| Es DIFUNDIDA | } | . JUNTAS DE INFORMACIÓN | 4(33.3%) |
| | | . EMISIÓN DE BOLETINES | |
| | | . AMBOS | 8(66.7%) |

- * 1) La información obtenida, se ~~medió en sus resultados~~ y porcentajes para su fácil manejo.
- 2) Existen preguntas que aún y ~~cuando se prepararon~~ para tabularse, el contenido de las mismas fue ~~en sí mismas~~ no obstante se hace mención general al respecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AGUIRRE M., OCTAVIO, "PLANEACION CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS MEXICANAS", MEXICO, EDUVEM, 1981, PAGES. 281.
- ALCALA VELAZQUEZ, B., "USO Y APLICACIONES DEL PAQUETE S.P.S.S.", MEXICO, UNAM, 1987, PAGES. 231.
- ANSOFF, IGOR, "LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA", MEXICO-BARCELONA, NAVARRO, 1976, PAGES. 241.
- ARIAS G., FERNANDO, "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", MEXICO, TRILLAS, 1986, PAGES. 525.
- BAIN, DAVID, "PRODUCTIVIDAD: LA SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA", MEXICO, MCGRAW HILL, 1985, PAGES. 281.
- BARRA, RALPH, "CÍRCULOS DE CALIDAD EN OPERACION", MEXICO, MCGRAW HILL, 1985, PAGES. 181.
- BECKHARD, RICHARD, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS", MEXICO, FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, 1973, PAGES. 140.

- BENNIS, WARREN, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA, ORIGENES Y PERSPECTIVAS", MEXICO, FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, 1973, PAGS. 104.
- BREM, MAURICIO ET AL, (1982), "PRODUCTIVIDAD: RETO QUE ENFRENTA EL EJECUTIVO ACTUAL", EJECUTIVOS DE FINANZAS, - IMEF, MEXICO, VOL. I, No. 11, PAGS. 4-115.
- BREM, MAURICIO ET AL, (1982), "PRODUCTIVIDAD: RETO QUE ENFRENTA EL EJECUTIVO ACTUAL", EJECUTIVOS DE FINANZAS, - IMEF, MEXICO, VOL. II, No. 12, PAGS. 14-62.
- CLAUDE S., GEORGE JR., "HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO", MEXICO, PRENTICE HALL, 1984, PAGS. 217.
- DE AGÜERO A., MARIO, (1984) "EMPRESA, PRODUCTIVIDAD, CAPITAL HUMANO", EJECUTIVOS DE FINANZAS, IMEF, MEXICO, - No. 11, PAGS. 42-48.
- MC GREGOR, DOUGLAS, "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS", MEXICO, DIANA, 1982, PAGS. 237.
- FERRER P., LUIS, "GUIA PRACTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL", MEXICO, TRILLAS, 1986, PAGS. 204.

- HODGE, BILLY Y JOHNSON, HERBERT, "ADMINISTRACION Y ORGANIZACION", MEXICO, EL ATENEO, 1980, PAGS. 367.
- KOONTZ, H. Y O'DONNELL, C., "ADMINISTRACION", MEXICO, 8^o ED., MCGRAW HILL, 1985, PAGS. 758.
- MERCADO M., JORGE, (1971). "LA ORGANIZACION INFORMAL INFORMAL Y EL MEXICANO", REVISTA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, FCA-UNAM, MEXICO, NO. 59, PAGS. 5-86.
- MEXICO, DIRECCION DE PROMOCION DE LA PRODUCTIVIDAD, "DEFINICIONES DE PRODUCTIVIDAD", STPS, 1985, PAGS. 16.
- MEXICO, DIRECCION DE PROMOCION DE LA PRODUCTIVIDAD, "ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS", STPS, 1985. - PAGS. 16
- MEXICO, DIRECCION DE PROMOCION DE LA PRODUCTIVIDAD, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", STPS, 1985, PAGS. 79.
- ODIORNE, GEORGE, "ADMINISTRACION POR OBJETIVOS", MEXICO, LIMUSA, 1982, PAGS. 220.
- OUCHI, WILLIAM, "TEORIA Z", MEXICO, FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, 1986, PAGS. 112.

- PADUA, JORGE, "TECNICAS DE INVESTIGACION APLICADAS A LAS CIENCIAS SOCIALES", MEXICO, FONDO DE CULTURA ECONOMICA, 1982, PAGS. 352.
- PETERS, THOMAS Y WATERMAN JR., ROBERT, "EN BUSCA DE LA EXCELENCIA", MEXICO, LASSER PRESS, 1987, PAGS. 351.
- PICK, SUSAN Y LOPEZ ANA LUISA, "COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES", MEXICO, 3^º ED., TRILLAS, 1984, PAGS. 160.
- REYES PONCE, AGUSTIN, "ADMINISTRACION POR OBJETIVOS", MEXICO, LIMUSA, 1985, PAGS. 156.
- RIOS SZALAY, A. Y PANIAGUA ADUNA A., "ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION", MEXICO, TRILLAS, 1982, PAGS. 210.
- RODIL URREGO, FLORENCIO Y MENDOZA TREJO, FCO., "LECTURAS SOBRE ORGANIZACION", MEXICO, TRILLAS, 1973, PAGS. 219.
- ROJAS SORIANO, RAUL, "GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES", MEXICO, 8^º ED., UNAM, 1985, PAGS. 280.
- SERRALDE S., ALEJANDRO, (1985), "EL ESTADO DEL ARTE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO", MANAGEMENT TODAY (EN ESPAÑOL), MEXICO, S/NO., PAGS. 7-22.

- TAMAYO Y TAMAYO, MARIO, "EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA: FUNDAMENTOS DE INVESTIGACION", MEXICO, LIMUSA, 1986, PAGES. 127.
- TERRY, GEORGE Y FRANKLIN, STEPHEN, "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION", MEXICO, CECSA, 1986, PAGES. 747.
- VECIANA I VERGES, JOSEP, (1983) "PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA", MANAGEMENT TODAY (EN ESPAÑOL), MEXICO, S/NO, PAGES. 25.
- ZEY FERRELL, MARY, "DIMENSIONS OF ORGANIZATIONS", E.U.A., GOODYEAR PUBLISHING COMPANY, 1979, PAGES. 390.