

17  
2 y

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLAN"

LA IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO EN  
LA EFICIENCIA DE UNA EMPRESA

**T E S I S**  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**MARTINEZ BAUTISTA ELEAZAR**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Director de Tesis: Lic. Eva Lilia Torres Reyes

CUAUTITLAN ZCALLI, EDO. DE MEXICO

1989

NOV. 29 1989



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

PAG.

## INTRODUCCION

### CAPITULO 1

#### LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA

1	DEFINICION DE ADMINISTRACION
4	OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION
17	TIPOS DE ADMINISTRACION
37	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION
44	CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION
46	LA ADMINISTRACION DEL SIGLO XX --- (AYER, HOY Y MAÑANA)

### CAPITULO 11

#### EL ELEMENTO HUMANO EN LA EMPRESA

64	DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN - FORMA SISTEMATICA
81	FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA LA BUENA ADMINISTRACION DEL RECURSO - HUMANO
84	VENTAJAS DE UNA ADECUADA ADMINIS- TRACION DE PERSONAL

### CAPITULO 111

#### EL PERFIL DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

86	LOS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA
89	EL PROCESO DE LA COMUNICACION
95	ESTILOS DE COMUNICACION
104	CANALES DE COMUNICACION
109	EL ESFUERZO COLECTIVO DEPENDIENTE- DE LA COMUNICACION
111	LA COMUNICACION DISTORSIONADA

## CAPITULO IV

### EL AMBIENTE CAMBIANTE DEL RECURSO HUMANO

- 119 ..... COMPRENSION DE LA NATURALEZA DEL CAMBIO
- 120 ..... CAUSAS DEL CAMBIO
- 123 ..... RESISTENCIA AL CAMBIO
- 127 ..... VENCRIENDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO
- 132 ..... EL PROCESO DEL CAMBIO
- 134 ..... ACTITUDES QUE ADOPTA EN EL TRABAJO
- 142 ..... LA INSATISFACCION CON SU TRABAJO
- 149 ..... LA LITERALIDAD DE CONFUNDIR LA GRACIA SOCIAL CON LA HIPOCRESIA
- 151 ..... DETECCION DE PROBLEMAS Y ANOMALIAS--  
POR PARTE DE LA GERENCIA
- 155 ..... EL PAPEL QUE ADOPTA LA GERENCIA PA--  
RA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS

## CAPITULO V

### CASO PRACTICO

- 164 ..... REALIZADO EN AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS M-100.  
(GERENCIA DE PLANSACION FINANCIERA)

ANEXOS ..... RESEÑA FOTOGRAFICA

CONCLUSIONES

BIBLICGRAFIA

## INTRODUCCION

Tuvo que pasar centenares de miles de años, para -- que el hombre se diera cuenta de la gran importancia que tenía, y tiene su presencia en un organo de trabajo.

Se ha afirmado que hay empresa, por pequeña que -- ésta sea, en donde se requiera de la participación del -- Recurso Humano que al menos como parte de su trabajo, se haga cargo de su función interna.

La estructuración que se le ha dado a este trabajo, consta de cinco capítulos, que a continuación se detalla en forma general cada uno de ellos.

CAPITULO I.- En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos de la administración, para que en la -- práctica toda empresa los tenga presentes como apoyo del buen funcionamiento de la misma.

CAPITULO II.- Cabe señalar que la administración implica lograr objetivos en una empresa, es por eso que el presente capítulo se formulan un sin fin de estrategias, para que el recurso Humano aporte todos sus conocimientos y habilidades con deseo de superación. También se le -- orienta en forma sistemática y concisa, hacia donde debe encausar los fines al ser contratado por ella.

CAPITULO III.- Se dice y está confirmado que la comunicación es la herramienta básica, para que se dé una buena relación entre empresa -- trabajador. "El Perfil de la Comunicación en la Empresa", plasma los distintos medios para que ésta se de, así como la trascendencia y -- canales de comunicación que existen internamente en ella.

CAPITULO IV.- En este capítulo, se trata el cambio en la forma en que éste se relaciona con el equilibrio de la empresa, se muestran las causas que proocian el cambio, así también la manera en como el recurso humano se resiste a él. Como punto final se detallan los pasos en el proceso de producir el cambio efectivo y la solución que en un momento determinado la gerencia pueda dar a los problemas que se presenten dentro de la empresa.

CAPITULO V.- Como consecuencia de lo anterior, el objetivo de este capítulo está orientado a un estudio minucioso de los valores fundamentales del individuo, realizando este caso practico en el Organismo Público Descentralizado R-100, específicamente en el área de planeación financiera. Debido a que las relaciones entre el personal son cada día interpersonales.

Expondré en el desarrollo de esta investigación, el desempeño de actividades del Organismo, ultimando detalles en el área de estudio así como también se anexará su respectivo organigrama.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA

La administración es un tema excitante porque se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana: escuelas, negocios, iglesias, gobierno, sindicatos, fuerzas armadas y familias. El establecimiento y el logro de objetivos son misiones retadoras y gratificantes para cualquier empresa.

#### DEFINICION DE ADMINISTRACION.

Comunmente se dice que "administración es hacer algo a través de otros". Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

A continuación se analizarán las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más actuales. Finalizando en una sola definición, propia de este trabajo de investigación.

Agustín Reyes Ponce: Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social.

Henry Sisk y Mario Sverdlik: Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert. F. Buchele: Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

Harold Koontz y Cyril O'donnell: Es la dirección de una organización social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George R. Terry: Consiste en lograr un objetivo pre-determinado, mediante el esfuerzo ajeno.

Isaac Guzman Valdivia: Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

American Managemet Association: La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo de todos.

José A. Fernández Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales — por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Joseph L. Massie: Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otros.

Si se analizan detenidamente las definiciones anteriores se puede observar que todos los autores concuerdan de una u otra manera, en que el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos:

- 1.- **Objetivo:** Esto es, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- 2.- **Eficiencia:** La administración no sólo busca lograr resultados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos.
- 3.- **Grupo Social:** Para que la administración exista, es necesario que se dé dentro de un grupo social.
- 4.- **Colaboración del esfuerzo ajeno:** La administración aparece precisamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la coordinación de otras personas.
- 5.- **Coordinación de recursos:** Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Así pues, se finaliza en una definición de administración, propia de este trabajo de investigación.

Administración, es la ciencia, arte y técnica que combina recursos humanos, materiales y técnicos para lograr el máximo de beneficio con el menor esfuerzo posible, a fin de cumplir con los objetivos institucionales de una organización.

## OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION.

La administración tiene como objetivo, conducir al grupo que forma una empresa u organismo social al logro de mejores resultados, mediante la unión moral del hombre que en forma sistemática coordina sus recursos, organiza sus esfuerzos y los encamina a la máxima eficiencia.

Una vez aceptando que la administración es una ciencia y que la organización es su área de actividad, hay que buscar los objetivos de esa ciencia. La organización debe realizar sus funciones, por lo que sus objetivos son de carácter organizacional o institucional.

Los objetivos institucionales son tres, el de servicio, el social y el económico. Cada uno de estos objetivos tendrá su dimensión y responde a las demandas de grupos internos y externos, como lo vemos a continuación.

### OBJETIVOS

### DEMANDA DE GRUPOS

Servicio	Consumidores o usuarios
Social	Colaboradores, gobierno y la comunidad
Económico	Institución, acreedores y los inversionistas.

### OBJETIVO DE SERVICIO

- I.- La satisfacción de los consumidores o usuarios
- II.- Hace necesario ofrecer productos o servicios
- III.- En condiciones apropiadas.

I.- La satisfacción de los consumidores o usuarios

Los consumidores satisfacen sus demandas con artículos o productos y los usuarios lo hacen en cuanto a la recepción de servicios, principalmente en el renglón de gobierno, bancos, transportes y servicios similares. La sociedad actual ha incrementado al sector de servicios en una gran proporción, y representa el segmento más dinámico en muchas economías, incluyendo la de México.

II.- Hace necesario ofrecer productos o servicios

Los productos van respondiendo a un afán de necesidad, o de comodidad y a una pretensión de seguridad. La tecnología ha permitido precios bajos a los artículos, como en el caso de la electrónica. Por otra parte, también los servicios se han mejorado y en el caso de los bancos ofrecen actividades versátiles con el apoyo de los sistemas.

III.- En condiciones apropiadas

Las características de los productos y servicios vuelven vitales los temas de; cantidad, calidad, precio y disponibilidad. La cantidad permitirá la cobertura de la demanda real y evitará fuerzas y presiones que distorsionan el mercado, encareciendo el artículo o el servicio. La calidad significa permanencia, durabilidad y dependencia. El precio no sólo representa una suma de costos y gastos, sino que modula la dimensión del consumo, en tanto promueva y se apoye con sistemas de financiamiento. El ejemplo que se ofrece califica bien el objetivo de servicio y da una idea clara de esta institución -

pública, y de beneficio a sectores importantes para la sociedad.

Ruta - 100, organismo público descentralizado perteneciente al sector Departamento del Distrito Federal, obtiene la mayor parte de sus ingresos para operación via subsidios y transferencias que le otorgan tanto el Gobierno Federal via secretaría de programación y presupuesto como el Departamento del Distrito Federal.

Tomando en consideración lo anterior, este Organismo ha procurado a través de la adecuada gestión y trámite para la obtención de recursos. Un suministro racional de recursos financieros para el logro de una operación eficiente que coadyuven a cumplir las metas y objetivos fijados por este organismo. A la fecha se está logrando atender en forma eficiente la demanda de transportación masiva de los habitantes de la Ciudad de México, a un precio accesible. Ruta - 100 ha contemplado desplazar - anualmente en el período 1989 - 1992 el siguiente número de pasajeros:

<u>AÑO</u>	<u>PASAJEROS TRANSPORTADOS</u> <u>MILLONES</u>
1989	2,411.2
1990	2,555.8
1991	2,683.6
1992	2,790.9

Este Organismo ha contribuido en forma eficaz a la solución de uno de los problemas más complejos y de gran influencia en la vida de los capitalinos que afectan social y económicamente.

#### OBJETIVO SOCIAL CON LOS COLABORADORES

- I.- El objetivo social con los colaboradores.
  - II.- Intereses económicos.
  - III.- Intereses personales e
  - IV.- Intereses sociales,
  - V.- Por medio de relaciones humanas.
- 

#### I.- El objetivo social con los colaboradores

Los colaboradores representan el capital más importante de los organismos y es vital cuidar por sus intereses, en cuanto contribuyen a consolidar y a engrandecer a las instituciones. Tanto los niveles directivos, como los de apoyo y los operativos, colaboran en un esfuerzo y todos merecen reconocimiento.

#### II.- Intereses económicos

No basta con respetar la ley en materia laboral, hay que buscar pagar lo mejor posible, estableciendo participaciones e incentivos monetarios que ayuden a resolver las necesidades primarias.

#### III.- Intereses personales e

Los colaboradores buscan su avance dentro de las ins

tituciones, ampliando su educación y por el mejoramiento de sus habilidades que puedan usar para lograr mejores - puestos.

#### IV.- Intereses sociales

La integración en la sociedad y el reconocimiento - al esfuerzo realizado representa cada vez más un anhelo válido y generalizado, por lo que han de vigilarse estos conceptos.

#### V.- Por medio de relaciones humanas

Las instituciones públicas y privadas deben contar con un grupo o un departamento que atienda todos los detalles relacionados con los intereses de los colaboradores. El siguiente ejemplo contempla estos enunciados.

--- De las actividades de apoyo, que se consideran de vital importancia, destaca lo referente a recursos humanos, la que permite optimizar la operación, control y desarrollo de las áreas que forman al organismo en el reglón de recursos humanos, es así que de acuerdo a las -- necesidades y crecimiento que ha tenido esta empresa se han implementado acciones dirigidas al establecimiento - de criterios técnicas, sistemas y estadísticas.

--- Se contrata obedeciendo a criterios bien establecidos y a la mejor cobertura de puestos claro está, que -- con un pleno respeto a las leyes de la materia.

--- El organismo en forma creciente tiene la necesidad de contar con un personal debidamente preparado para alcanzar sus objetivos y metas trazadas de tal manera que se logre una mayor eficiencia y productividad para brindar al público usuario un servicio de transporte más eficiente, seguro y oportuno. Se han venido estructurando y fortaleciendo los programas de capacitación, orientados siempre a satisfacer las necesidades reales de trabajo.

---

FUENTE: Informe establecido en 1986 para trabajadores de Auto Transportes Urbanos de Pasajeros R - 100.

---

#### OBJETIVO SOCIAL CON EL GOBIERNO

- I.- El objetivo social con el gobierno hace necesario cumplir
  - II.- Con la autoridad federal o central
  - III.- Estatal o regional y
  - IV.- Municipal o local
- 

- I.- El objetivo social con el gobierno hace necesario cumplir.

Los Gobiernos actuales no se limitan a labores de vigilancia policiaca o territorial, orientación educativa o preservación de un orden legal. Dentro de su perspectiva histórica, buscan una promoción del desarrollo y

una distribución equitativa de la riqueza nacional. Las dependencias gubernamentales son variadas y cubren problemas de; educación, salud, transporte y muchos otros rubros, por los que se cobran, impuestos, derechos; aprovechamientos y cuotas.

## II.- Con la autoridad federal o central

La legislación federal o nacional establece normas en campos que interesan a la República y cubren todo el territorio sin límites o regiones. El sistema impositivo en un ejemplo sobre todo en el renglón de impuesto sobre la renta.

## III.-Estatal o regional y

El pacto federal en un sistema de regiones hace posible que se distribuyan ingresos y se dejen ciertos tributos en manos de estados o regiones. Los organismos deben afrontar estos pagos y contribuir sobre todo en -- obras locales que les ayudan y complementan en su operación.

## IV.- Municipal o local

El gobierno que tiene más contacto con el organismo es el que se localiza en su municipio y en muchas ocasiones maneja licencias autorizaciones y los impuestos preciales. En todo caso las autoridades gubernamentales a este nivel son las que tienen que atender más de cerca -- la problemática de la comunidad y resolver las carencias en servicios elementales, en especial la vivienda; agua potable y drenaje.

El ejemplo que se ofrece a continuación, define acciones concretas de diversas autoridades gubernamentales y que redunda en el bien común.

--- Se utilizan las instalaciones de la tienda en calidad de laboratorio, para muestreo del control de calidad de los productos por parte de la Dirección General de Normas.

--- Supervisar por parte del personal del Instituto de Envase Embalaje, de las características, medidas y requisitos de los envases de los productos que se venden en la tienda, para empleados.

--- Obtener información relativa a los productos que se manejan en la tienda, a efecto de otorgar información actualizada a las direcciones de: Precios, Costos - Precios y mercado sobre ruedas, para aprovechamiento de sus actividades propias.

--- Cumplir con los ordenamientos legales relativos a contribuciones, tanto fiscales, como de pagos de cuotas a los organismos de atención y de bienestar.

---

FUENTE: Informe general 1976 de la tienda para empleados de la Industria y Comercio.

---

#### OBJETIVO SOCIAL CON LA COMUNIDAD

I.- El objetivo social con la comunidad

II.- Requiere las acciones de respeto a la comunidad

III.-En calidad de buen vecino y

IV.- A través de relaciones públicas.

---

I.- El objetivo social con la comunidad

La comunidad se constituye por los vecinos de una -- localidad que crean un ambiente de vida y general la expectativa de ofrecer todas las comodidades a los habitantes.

II.- Requiere las acciones de respeto a la comunidad

El respeto a la comunidad incluye el cumplimiento -- de ordenamientos locales y acciones concretadas para -- unir fuerzas y hacer prosperar la región.

III.-El calidad de buen vecino y

El buen vecino se suma y no aprovecha en su ventaja los bienes comunes, por lo que se cuidará la calidad del agua, del aire y de la tierra. También hay que conservar el orden y contribuir a la contratación de elementos -- locales.

IV.- A través de relaciones públicas

La buena comunicación neutraliza el rumor y evita -- distorsiones de las realidades. Los organismos deben dar a conocer sus logros y explicar las fallas o los errores cometidos. El ejemplo que se dá a continuación explica es te objetivo junto con sus componentes.

Ruta 100 fué municipalizada con el objetivo político económico y social de dar un servicio eficiente a la

comunidad, para esto a cinco años de la municipalización se transportó 9,172 millones de usuarios.

Ello significa que en el período 1982 - 1986 el número de pasajeros transportados creció a una tasa media-anual del 7.7%, con lo cual el organismo cubrirá el 27% de la demanda de transporte que generó el Distrito Federal y área metropolitana.

Número de Pasajeros Transportados 1982 - 1986

ANOS	MILLONES PASAJEROS TRANSPORTADOS	% CRECIMIENTO ANUAL	MILLONES PERSONA DIA
1982	1,534.0	- . -	4.2
1983	1,697.9	10.7	4.6
1984	1,902.4	12.0	5.2
1985	1,974.7	3.8	5.4
1986	2,063.0	<u>4.5</u>	5.6
		31.0	

PROMEDIO DE CRECIMIENTO ANUAL 7.7%

---

OBJETIVO ECONOMICO DE LA INSTITUCION

- I.- El crecimiento de las instituciones
- II.- Busca el fortalecimiento económico
- III.- Con la reinversión

---

I.- El crecimiento de las instituciones

La creciente demanda de servicios o de productos obliga a un ofrecimiento en mayores proporciones, pero hace necesario ampliar las instalaciones y todas las inversiones conexas.

Las instituciones tienen una vida biológica semejante a la de un ser humano y pasan por tres épocas, la niñez, la adolescencia y la madurez. La subsistencia puede ser de centenares de años como en el caso de la Iglesia Católica. Muchos son los ejemplos de organismos que por falta de vitaminas (recursos), no soportan en crecimiento y no alcanzan la madurez.

## II.- Busca el fortalecimiento económico.

El capital inicial en las instituciones resulta insuficiente para financiar los crecimientos y no es posible solicitar créditos en demasía que ponen en peligro a los organismos en tiempos de carestía o por baja en las ventas.

En algunos países y en muchas empresas, se abusa del crédito y se usa como una palanca que en tiempos de crisis actúa en contra de las instituciones, tanto por los intereses exagerados que deben pagarse, como por los plazos que no permiten recuperación.

## III.-Con la inversión.

La creación de reservas de capital o el evitar el reparto de las utilidades consolida las finanzas del organismo y asegura un crecimiento armónico sin presiones innecesarias.

Las instituciones públicas en ocasiones cubren sus deficientes con transferencias de tipo presupuestal que en muchos casos atienden subsidios que ayudan a preservar la paz social y a buscar mejor justicia distributiva.

---

OBJETIVO ECONOMICO CON LOS ACREEDORES

- I.- Los apoyos de los acreedores
  - II.- Permiten la consolidación de los activos
  - III.-Y demandan su devolución con el rendimiento pactado
- 

I.- Los apoyos de los acreedores.

Los acreedores y en general los prestamistas proporcionan el complemento al capital de los inversionistas, que en muchas ocasiones no es suficiente para el nacimiento o buena marcha de las instituciones.

II.- Permiten la consolidación de los activos.

Los activos requieren en el caso de los inversionistas condiciones favorables de los proveedores, y en cuanto a las cuentas por cobrar, hacen necesarios préstamos bancarios o complementos de acreedores diversos. En ocasiones los propios accionistas no desean inmovilizar más dinero en capital y la facilitan por períodos limitados en calidad de préstamo.

III.-Y demandan su devolución con el rendimiento pactado.

Los plazos de los préstamos obligan a formular un calendario de pagos y en períodos de escasez monetaria, demandan tasas elevadas de intereses que deben integrarse a los gastos que forman los precios de productos y servicios.

El financiamiento a corto plazo no se debe usar para realizar inversiones en terrenos o instalaciones que representan recuperaciones lentas de corto plazo.

---

OBJETIVO ECONOMICO CON LOS INVERSIONISTAS

- I.- Los capitales invertidos
  - II.- Deben garantizar el equilibrio de las instituciones
  - III.-Y promover la creación de riqueza
- 

I.- Los capitales invertidos

Los inversionistas privados, o el Gobierno como entidad promotora, facilitan los fondos que hacen posible un nuevo organismo. En algunos casos se canalizan las demandas de dinero por colocaciones en la bolsa de valores o en organismos similares. El capital se pulveriza cuando existen sociedades anónimas auténticas y hace posible un mejor reparto de la riqueza. Cuando se trata de negocios familiares, es común que exista un dueño que sólo cubra las apariencias legales con amigos o familiares -- sin ninguna propiedad real.

II.- Deben garantizar el equilibrio de las instituciones

Los activos fijos que comprenden los terrenos, instalaciones, maquinaria y diversos elementos de trabajo -- deben recibir sus fondos por medio de los capitales o -- inversiones a largo plazo y sin requerimiento de pagos -- parciales.

La salud financiera depende de la solidez que proporciona el dinero inamovible que sólo puede ser en forma -- de capital.

### III.-Y promover la creación de riqueza

El crecimiento de la riqueza y su reparto en la forma de dividendos representan un rendimiento por el capital arriesgado y no utilizado en el consumo propio y egoísta. En el sector público, la creación de la riqueza es vital, para asegurar la fuente de trabajo, y preservar el organismo.

#### TIPOS DE ADMINISTRACION

Es prudente clasificar a la administración desde el punto de vista general como:

Administración Empírica

Administración por Objetivos

Administración de Calidad

Administración científica (escuelas)

#### Administración Empírica

La administración empírica subraya la experiencia como un factor del desempeño administrativo y resta énfasis a los aspectos teóricos del empirismo. La administración empírica sostiene que la experiencia es la única forma en que puede desarrollarse un gerente, y que la transferencia de la experiencia da lo práctico. El estudiando es lo que constituye la forma más válida de aprender la administración. Se analiza la opinión de que estudiando los éxitos y los fracasos de otros y tomando experiencias propias, se puede constituir un marco general de referencias sobre el cual confiar en las situaciones administrativas.

### Administración por Objetivos.

La administración por objetivos se basa en los procesos de acuerdo, consulta, compromiso, apoyo y contrato que tiene lugar entre un supervisor y un subalterno. De acuerdo con la APO un gerente y su superior se reúnen en ciclos predeterminados para establecer un conjunto de objetivos que el subalterno debe tratar de lograr durante el siguiente período de evaluación (supongamos un año). Estos objetivos generalmente se clasifican como de rutina, de solución de problemas e innovadores. Los objetivos de rutina están relacionados con el mantenimiento de la unidad implícita e incluyen la producción básica, ventas, metas de control de costos, etc. Las metas para la solución de problemas tienen relación con los problemas a nivel gerencial que están afectando la unidad. Por ejemplo, los problemas de motivar a los trabajadores, acelerar los flujos de trabajo y reducir el tiempo perdido caerían dentro de esta categoría. Las metas innovadoras se relacionan con los nuevos programas y las actividades de expansión para la unidad.

La administración por objetivos puede ser una herramienta para aligerar muchos problemas de insatisfacción de la gerencia. Asigna tareas organizacionales definidas junto con la autoridad para emplear los recursos necesarios en su logro.

Un programa de APO claramente definido no deja ninguna duda sobre la autoridad otorgada a los gerentes subalternos o sobre lo que se espera de ellos.

La APO fija recompensas para el logro, ofrece la — oportunidad a un gerente de ajustar sus propias ideas de terminantes al logro de los objetivos de la corporación. Elimina gran parte de los complejos engranajes que se — presentan en las organizaciones.

#### BENEFICIOS QUE OFRECE LA APO

- 1.- Permite un mayor éxito en lograr los objetivos generales de la organización; porque el esfuerzo de todos los superiores está dirigido hacia actividades diseñadas para alcanzar los objetivos principales — de la organización.
- 2.- Mejorar la actuación de los gerentes de área porque crea mayor compromiso por parte de los supervisores que se encuentran involucrados en el desarrollo de objetivos.
- 3.- Facilita la descentralización; que es generalmente reconocida como una forma efectiva de administra — ción, en algunos casos.
- 4.- Es un instrumento para planes, bajo la administra — ción tradicional, la función de la planeación tien — de ser rechazada bajo la presión de los problemas — que tienen todos los días los gerentes y jefes.

La APO da flexibilidad en el trato con los emplea — dos, pero también incluye la estabilidad de las expecta — tivas que tienen los individuos una vez que el proceso — se ha puesto en movimiento.

¿Hay algunos problemas con la APO? Si. Básicamente- los problemas no tienen que ver con el concepto de la APO, sino con la forma de aplicarla. Muy a menudo, los gerentes no dedican tiempo a delimitar los objetivos, sino que permiten que durante el proceso se deslicen nox mas vagas y pocas claras. Además el hecho de introducir la APO dentro de una fuerza de trabajo existente, trae muchos problemas. Antiguos gerentes que durante muchos años fueron evaluados con criterios cualitativos laxos- se vuelven temerosos cuando se introducen nuevas y más precisas normas con la APO. Pero una gerencia competente y cuidadosa debe superar estos problemas y darse cuentas de los efectos positivos de la APO.

#### Administración de Calidad

ENTORNO ADMINISTRATIVO ACTUAL (calidad de la vida y de la sociedad). Día con día existe más preocupación por cuestiones del ambiente social, especialmente a las que se refiere a la responsabilidad social de la administración. Por ejemplo en los negocios se a ido de una fase - de maximización de las utilidades a una fase de equili - brio equitativo a la presente fase de calidad de vida y responsabilidad social. La mayoría de las personas están acorde en que la abundancia económica con declinación en la calidad del entorno físico y social no tiene sentido.

Los problemas son claros y del conocimiento de to - dos. Por fin al envenenamiento de nuestro ambiente y al desperdicio de nuestros recursos naturales, mejorar la - dimensión cultural de nuestras vidas y mejorar las rela-

ciones radicales se colocan alto en la lista de los deseos sociales. Los negocios deben tener una preocupación más directa por esa parte de la sociedad que existe más allá de las puertas de oficina. El ambiente social de la administración está cambiando porque las expectativas de la sociedad están cambiando. Ninguna administración puede ser efectiva si difiere en forma importante de las convicciones y procesos en los cuales está operando.

Los problemas sociales son tan grandes que, dejarlos sin solución, derribarían toda la estructura comercial y social como la conocemos hoy en día. Bolsas de pobresas, deformación del paisaje, falta de seguridad en el empleo, inconformidad de los productos y la falta de atenciones médicas encabezan la lista de los males sociales que requieren solución y que desaffian a la administración moderna. Numerosas personas están recurriendo a los gerentes comerciales para que ayuden a resolver estos males sociales porque ellos tienen los conocimientos técnicos, la habilidad y el poder financiero para solucionarlos.

Sea que estén motivados por el egoísmo inteligente o por convicciones humanitarias, una vasta mayoría de los gerentes comerciales no abrazan el estrecho concepto de que sus obligaciones sociales están cubiertas sólo porque suministran los bienes y servicios necesarios, proporcionan empleo y realizan utilidades. La verdadera dificultad parece ser hasta qué grado un gerente puede desplegar energías personales de manera que se alcance una buena ciudadanía empresarial ante la opinión de varios públicos y a la vez se cumplan con las obligaciones

y se mantenga una empresa comercial saludable. Además los problemas en nuestras interacciones sociales implican tradiciones, filosofías y valores que son por completo diferentes a los que se encuentran en el comercio. En muchos casos, la solución de los problemas sociales aleja al gerente de su territorio familiar.

Es insoslayable, acentuar el carácter claramente social que tiene la administración. Por su influencia profunda en las relaciones de producción, por su aplicación en todos los niveles de la vida social. La administración se ha convertido en uno de los instrumentos más importantes para la organización de las actividades sociales del hombre, En esta sociedad moderna, en la cual contemplamos un desarrollo acelerado de la ciencia y de la técnica se requiere pues, de una buena administración, de una administración de calidad para salir adelante con todos los problemas que se suscitan micro y macroeconómicamente en esta sociedad respectivamente.

#### Administración Científica

Las teorías administrativas no permanecen estáticas. Desde que se introdujeron los principios de la administración científica, hace casi un siglo, la doctrina se ha caracterizado por un cambio constante. Generalmente se reconoce a Frederick W. Taylor (1856 - 1915) como el padre de la administración científica. Mediante los estudios con cronómetros, aplicó los principios de observación, medición y comparación científica para determinar la manera más eficaz de realizar una tarea. Taylor hizo -

estudios de tiempos y movimientos y estableció normas de trabajo. En general, descubrió que podía lograrse el mismo resultado en menos tiempo con movimientos más cortos o repetidos menos veces. Cuando se determinaba la manera más eficaz de llevar a cabo una tarea, se adiestraba a los trabajadores para seguir ese método. Se contrataba a los trabajadores más eficiente, se les pagaba sueldos -- alentadores, y sin embargo los costos de mano de obra -- por unidad resultaban inferiores.

Taylor, ingeniero en una fábrica de acero, llevo su experiencia inicial en administración científica, al servicio de Bethlehem Steel en 1893, y más adelante se convirtió en consultor de negocios por su cuenta. Al identificar las responsabilidades de la administración y separarlas de las funciones de los trabajadores, Taylor -- hizo a un lado los juicios empíricos y creó un enfoque -- sistemático para determinar los medios más eficaces de producción. Consideraba que la función de la administración consistía en planificar. Las condiciones y los métodos de trabajo tenían que estandarizarse para maximizar la producción. La administración científica de Taylor -- redujo el derroche de esfuerzos, estableció normas de -- desempeño, fomentó la especialización y destacó la importancia de seleccionar trabajadores calificados que pudieran perfeccionarse en una tarea específica.

Frank B. Gilbreth (1863 - 1924) y Lillian L. Gilbreth (1873 - 1972) también fueron precursores en los estudios de tiempo y movimiento. Insistieron en los beneficios de la simplificación del trabajo y el establecimiento de normas de trabajo, así como en los efectos de pla-

nes de salarios que fueran incentivos y de la fatiga en el desempeño de las labores.

Los Gilbreth fueron de los primeros en emplear las películas para analizar los movimientos de los trabajadores. Como las cámaras de entonces no trabajaban a una velocidad regular. Gilbreth ideó un microcronómetro, un reloj con una manecilla grande que media el 1/2000 de -- minuto. El reloj era retratado junto con la tarea y se utilizaba para estudiar las normas de movimiento.

Henry L. Gantt. (1861 - 1919), discípulo de Taylor se preocupó también por los problemas de la eficiencia. -- Contribuyó a la administración científica refinando trabajos anteriores en vez de introducir nuevos conceptos. -- Gantt ideó un plan de tareas y bonificación por el cual los trabajadores recibían la garantía de un día de salario más una bonificación, por su producción por encima -- de la norma, para estimularlos a un mejor desempeño. -- Gantt recomendaba que los trabajadores fueran seleccionados científicamente y se les dieran instrucciones pormenorizadas para sus tareas. Abogaba en favor de un enfoque más humanitario de parte de la administración, insigtiendo más en el servicio que en los objetivos lucrativos, reconociendo incentivos útiles no monetarios tales como la seguridad en el trabajo, y fomentando el desarrollo de los trabajadores.

#### LA ORGANIZACION CLASICA

Comenzó a despertar interés la idea de la organización clásica de la administración alrededor de 1930. Más deductiva que inductiva, consideraba la organización en

conjunto en vez de enfocar únicamente la producción. Las actividades administrativas eran clasificadas como planificación, organización y control. Adquiriendo prioridad los conceptos de niveles escalonados, esfera de control, autoridad, responsabilidad, exigibilidad, relaciones línea-staff, descentralización y subdivisión.

Henry Fayol (1841 - 1925), llamado "el padre de la escuela del proceso administrativo" era un industrial -- francés a quién interesaba mucho la administración de -- los talleres de producción. Fayol estudió las funciones de los administradores y llegó a la conclusión de que la administración es universal. Todos los administradores, sea cual fuera su tipo de organización o su nivel dentro de ella, tienen esencialmente las mismas tareas como: planificar, organizar, dar órdenes, coordinar y controlar.

Partiendo de sus observaciones, Fayol dedujo algunos principios generales de administración. Partidario - convencido de la división del trabajo, afirmaba que la - especialización incrementaba la eficiencia. Fayol recomendaba la centralización mediante el uso de una cadena de escalones o niveles de autoridad, de responsabilidad acompañada por autoridad, y la unidad de mando y dirección de tal manera que cada empleado reciba órdenes de solamente un superior.

Max Weber (1864 - 1920), sociólogo alemán, se ganó el título de "padre de la teoría de la organización" por su concepción de la burocracia con énfasis en las reglas y no en los hombres, y en la competencia en vez del favoritismo como bases más efectivas para la organización. - Conceptuó una estructura de autoridad que facilitaría el

logro de los objetivos organizativos. Las tres bases de la autoridad según Weber, eran: 1) la autoridad tradicional, que es aceptada porque parece que las cosas han sido siempre así, 2) el carisma, 3) la autoridad legal — racional, que se consideraba racional en las organizaciones formales debido a que las personas han demostrado — tener los conocimientos, las capacidades y la habilidad para ocupar su puesto.

En la burocracia de Weber, los administradores eran nombrados, no electos. Eran funcionarios de carrera que trabajaban a cambio de salarios fijos y que no eran dueños de lo que administraban. Como cualquier miembro del personal, estaban sometidos a reglas estrictas que se aplicaban impersonal y uniformemente. Todo el personal era seleccionado por su competencia; la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad estaban claramente definidas los puestos estaban organizados jerárquicamente.

#### LA CIENCIA DE LA CONDUCTA

Durante la década de 1950, los partidarios de las ciencias conductuales se dieron cuenta que se había aceptado mucha administración científica. La ciencia de la conducta insistía en el uso de procedimientos científicos para estudiar los aspectos psicológicos, sociológicos y antropológicos del comportamiento humano en las organizaciones. Los conductistas indicaron que la administración no es un proceso estrictamente técnico, no puede efectuarse al azar, y que no puede llevarse a cabo

mediante la autoridad. En cambio, destacaban la importancia de una actitud positiva hacia la gente, el adiestramiento del administrador, de la adaptación de la acción-supervisora a la situación, la satisfacción de las necesidades de los empleados, la promoción del sentido del logro de éstos y de obtener compromiso mediante la participación en la planificación y la toma de decisiones.

Abraham Maslow (1903 - 1970) inició la escuela conductual humana. La teoría de la administración de Rensis -- Likert (1903) se basa en un trabajo en el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan. Identifica tres variables en las organizaciones: 1) casual, 2) de intervención y 3) resultado final. Las variables censuales incluyen el comportamiento del liderazgo, la estructura organizativa, las políticas y los controles. Las variables de intervención son las percepciones, actitudes y motivaciones. Las variables de resultado final son mediciones de beneficios, costos y productividad. Likert cree que los administradores pueden actuar en formas perjudiciales para la organización debido a que evalúan los resultados finales excluyendo las variables de intervención.

Likert identifica también cuatro tipos de sistemas administrativos: 1) explotador - autoritario, 2) benévolo-autoritario, 3) consultivo y 4) grupo participante. Asocia el primer sistema con el sistema menos eficiente; los superiores muestran poca confianza en los subalternos e ignoran las ideas de éstos; por tanto, los subalternos no se sienten en libertad para discutir sobre su trabajo con su superior; la responsabilidad de las metas

de la organización está por encima de todo; las metas se establecen mediante órdenes; la poca comunicación existente se dirige hacia abajo, a menudo es inexacta y se acepta con su picacia. Aun cuando los supervisores nada saben de los problemas de los subalternos, toman decisiones sin intervención de los de abajo. Se emplean disciplina y castigo como funciones de control en manos de la administración superior.

En el sistema benévolo-autoritario, el superior es condescendiente con los subalternos. En ocasiones, se solicitan las ideas de los subalternos, pero éstos no se sienten con total libertad para discutir sobre sus trabajos con el superior. El sistema consultivo, el superior tiene mucha confianza con los subalternos; generalmente se solicitan opiniones, y ellos se sienten libres de discutir su trabajo con su superior.

La administración participativa, está asociada con el desempeño más efectivo. Los superiores confían plenamente en sus subalternos, siempre se solicitan sus ideas y estos se sienten en libertad absoluta en discutir su trabajo con el superior. Se establecen metas en todos los niveles. Hay bastante comunicación, que es exacta y recibida con un espíritu abierto. Los superiores están también informados de los problemas que enfrentan sus subalternos.

Likert propone enérgicamente la administración participante y las relaciones de apoyo.

Si se analiza la legislación mexicana se verá que en el fondo campea este tipo de filosofía.

en 1943 creando una teoría de jerarquía de necesidades. Delineó una estructura jerárquica de las necesidades humanas clasificadas en cinco categorías: 1) fisiológica, 2) seguridad, 3) amor, 4) estimación y 5) auto-realización. Las necesidades fisiológicas son las más importantes y más necesarias para la supervivencia; incluyen la necesidad de oxígeno, agua, alimento, sueño, sexo y actividad. La seguridad incluye libertad de todo peligro, amenaza y privación. Las necesidades de amor se componen de relaciones afectuosas con los demás, la aceptación por los propios compañeros, el reconocimiento como miembro de un grupo y el compañerismo. La estimación incluye el respeto de sí mismo es decir, una auto-evaluación positiva y aprecio de los demás. La auto-realización se compone del logro de los propios deseos y ambiciones por esfuerzo propio y de la capacidad plena de uno mismo. En la jerarquía de Maslow, las necesidades físicas deben satisfacerse antes que otras se vuelvan preponderantes y así sucesivamente haciendo posible la satisfacción de las necesidades de autorealización sólo después que han sido satisfechas las demás.

Douglas McGregor (1932) desarrolló las simplificaciones administrativas de la teoría de Maslow. Observó que el propio estilo administrativo depende de la filosofía del hombre que uno tenga, y clasificó esas suposiciones como Teoría X ; Teoría Y. En la teoría X, el énfasis del administrador está en la meta de la organización. La teoría supone que a la gente le desagradaba el trabajo y trata de evitarlo; por consiguiente a los trabajadores se les debe de dirigir, controlar, coaccionar y amenazar

para que puedan alcanzar las metas de la organización. -- Según la teoría X, la persona promedio quieren que la -- dirijan y evitar responsabilidades debido a que no tiene mucha ambición; desea seguridad. El administrador que acepta las suposiciones de la teoría X lo pensará y planificará todo él solo, con poca intervención de los subalternos. Delegará poco, supervisará estrechamente y motivará a los trabajadores mediante el temor y amenazas, sin aprovechar el potencial que ellos tengan.

En la Teoría Y se hace hincapié en la meta del individuo. El administrador supone que a la gente no le disgusta el trabajo, y que éste puede ser una fuente de satisfacción. El administrador de la Teoría Y supone que los trabajadores poseen dirección y control previo para alcanzar sus objetivos, y que responderán al ofrecimiento de recompensas para lograr sus metas. Cree que en condiciones favorables, la gente acepta responsabilidades y muestra imaginación, ingenio y creatividad. Los administradores que crean en las suposiciones de la Teoría Y, -- permiten la participación. Delegará autoridad, una supervisión general y no rígida, respaldará el ensanchamiento del empleo y utilizará incentivos positivos tales como reconocimientos y felicitaciones.

Mc Gregor sugiere que cuando la gente no puede satisfacer sus necesidades de alto nivel, experimenta frustraciones que dan por resultado conductas negativas.

Frederick Herzberg (1923) y sus colegas utilizaron el método del incidente crítico en 1959 para interrogar a 200 ingenieros y contadores del área de Pittsburgh respecto a situaciones de su empleo que hubieron hallado satisfactorias o insatisfactorias. Las historias eran ana-

lizadas por su contenido y clasificadas de acuerdo con - los factores del empleo que contenía cada una. Los motivadores o satisfactores identificados fueron el logro, - reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el ascenso y la posibilidad de desarrollo. Estos factores - contenidos en el empleo (factores en el empleo) pueden - elevar el nivel de desempeño y satisfacer las necesidades de mayor categoría.

La teoría de Herzberg se presenta mucho a contravía, y ha motivado que se efectúen investigaciones considerables, algunas de las cuales apoyan la teoría y otras no.

#### TEORÍA Z (Strauss y Sayles, 1968)

A partir de los famosos experimentos Hawthorne, de los últimos años veinte, un nuevo enfoque empezó a tomar cuerpo; este ha prevalecido desde entonces y todavía es muy fuerte. La teoría contempla los siguientes puntos: - a) La gente quiere sentirse importante, b) Ser informada c) Pertenecer a grupos y d) Que se le conozca sus méritos.

Las políticas que se manejan al respecto son:

a) Ensalzar por un trabajo bien hecho, b) Informar a - los subordinados, c) Lograr que la gente se sienta importante, d) Establecer un espíritu de gran familia e) Vender las ideas, f) El jefe debe explicar el "porque" de - las órdenes.

Es de observarse también que el enfoque paternalista se ha ampliado ahora para incluir las necesidades sociales y de estima preconizadas por Maslow.

A continuación se examinan con brevedad algunas escuelas ya que éstas nos proporcionan un amplio panorama de las principales formas de la práctica administrativa que han existido y que aún se encuentran en organizaciones de todo tipo.

#### ESCUELA TRADICIONAL

El punto de vista de esta escuela es que puede considerarse a la administración como el proceso de lograr que se hagan las cosas mediante las personas en grupos organizados. Henry Fayol fué uno de los creadores de esta escuela.

#### ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Esta escuela utiliza el método científico para obtener los resultados deseados en lugar de trabajo. El método científico sigue los siguientes pasos para alcanzar un objetivo:

- 1.- Identificar la proposición (objetivo).
- 2.- Adquirir información respecto a la proposición por observación.
- 3.- Formular una hipótesis respecto a la proposición.
- 4.- Investigar con cuidado la proposición mediante experimentos controlados.
- 5.- Fijar prioridades y aclarar los datos obtenidos.
- 6.- Exponer la respuesta tentativa a la proposición.
- 7.- Ajustar e implementar la respuesta a la proposición.

### ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

Los partidarios de la escuela del comportamiento - consideran que el punto importante y focal de la acción-administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra, se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas, que son el componente de la verdadera importancia de la administración.

### ESCUELA SOCIAL

Esta escuela de pensamiento considera la práctica - de la administración como un sistema de interrelaciones-culturales. Esta escuela está orientada sociológicamente y trata con la identificación con los diversos grupos - sociales en una organización, al igual que sus relaciones culturales y, además la integración de estos grupos-sociales en un sistema completo. Tanto la escuela social como la escuela del comportamiento se derivan de la aplicación de la ciencia del comportamiento de la administración.

### ESCUELA DE ENFOQUE DE SISTEMA APLICADO A LA ADMINISTRACION.

La administración por sistemas considera al "sistema" como la base de la organización.

El sistema es entendido como una interrelación de - las partes de un todo, en el cual cada parte desempeña - una función, con una estructura que integra cada una de sus partes. El sistema se encuentra en continuo proceso-de transformación.

Se cree que la administración de sistemas retoma algunos postulados dialécticos en su aplicación.

A pesar de su bondad en los contenidos, su origen - organicista por comparación produce un complejo mecanismo, difícil de comprender por los miembros de la organización, quienes se les dificulta identificarse con una contribución fragmentaria, y proyectar su relación con el sistema total.

Aún no se han producido los resultados en pro y en contra de sus contribuciones. Existen pocos principios de este tipo de aplicación. Quizá el valor más prominente que se obtiene sea el conocimiento en las partes contribuyen a que el sistema mayor funcione de manera correcta hacia el logro de los objetivos, constituyentes en la razón fundamental de la existencia de las organizaciones humanas.

#### ESCUELA DE CONTINGENCIA

La teoría de la administración de contingencia se originó del enfoque de sistemas para las organizaciones administrativas. Es un intento para trasladar u operacionalizar la teoría de sistemas evaluando los muchos factores operantes en cualquier situación y estableciendo patrones y relaciones definidos entre los factores que podrían servir como guías en otras situaciones similares. Por ejemplo cuando se habla de la teoría del liderazgo, que expresa que el liderazgo depende en su mayor parte de tres factores: 1) Relaciones líder-miembro - el líder disfruta de la confianza de los miembros del

grupo 2) Estructura de la tarea el objetivo está claro y la decisión del líder puede verificarse "desde arriba" - y 3) El poder del puesto el líder tiene la influencia -- para dirigir, decidir y lograr la cooperación. Varias - combinaciones de estos factores condicionan las acciones del liderazgo administrativo.

#### ESCUELA DE LA MEDICION CUANTITATIVA

Esta escuela incluye a las que consideran que la - administración es una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos capaces de ser medidos. Esta escuela -- está relacionada principalmente con la toma de decisiones. Las técnicas que se siguen tales como las teorías - de juegos de la probabilidad, del muestreo de la simulación y la programación lineal, son el última instancia - para este propósito.

Existen dos características principales de la escuela la cuantitativa: 1) Optimizar o minimizar el insumo - -- producto y 2) La utilización de modelos matemáticos.

Desde el punto de vista Económico - Social, la administración se divide en pública y privada.

La administración pública es una técnica que persigue la satisfacción de necesidades sociales, con la máxima eficiencia y con el mínimo de esfuerzos, contando para ello con el recurso humano.

Las características de la administración pública son:

- 1.- Tener un fin social.
- 2.- No es lucrativa.
- 3.- Su dependencia es de gobierno.

- 4.- Crea fuentes de trabajo.
- 5.- Su patrimonio es de gobierno.

Administración Privada. Al igual que la pública, este tipo de administración trata de satisfacer las necesidades sociales pero sus características son diferentes a la administración pública. Ya que la administración -- privada persigue:

- 1.- Un beneficio particular.
- 2.- Sus objetivos son lucrativos primordialmente.

## ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo, permite alcanzar las metas previamente trazadas.

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

Por elementos de la administración debemos entender que son "los pasos, etapas o funciones básicas a través de los cuales se realiza aquella".

Siendo toda división de algún modo arbitraria y con fines de estudio, es obvio que se presenten diversos criterios para distinguir y separar los elementos de la -- administración. De esta manera a continuación se mencionan los criterios más seguidos por diversos autores.

JOAQUIN GOMEZ MORFIN.- Agrupa los elementos de la - administración de la siguiente manera:

PLANEACION  
ORGANIZACION  
DIRECCION  
CONTROL

HECTOR SALAS GONZALEZ.- Los clasifica en:

PREVISION  
PLANEACION  
ORGANIZACION  
INTEGRACION

DIRECCION  
CONTROL

LA AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.- Los divide en:  
PLANEACION  
ORGANIZACION  
SUPERVISION

GEORGE R. TERRY.- Los separa en:  
PLANEACION  
ORGANIZACION  
EJECUCION  
CONTROL

KOONTZ Y O'DONNELL.- Ponen cinco elementos en la administración.

PLANEACION  
ORGANIZACION  
INTEGRACION  
DIRECCION  
CONTROL

HENRY FAYOL.- Propone cinco elementos en la siguiente forma:

PLANEACION  
ORGANIZACION  
MANDO  
DIRECCION  
CONTROL

Las clasificaciones anteriores muestran los elemen-

tos que serán necesario para la determinación adminis -  
trativa, y aunque los autores difieren en algunos con -  
ceptos, Agustín Reyes Ponce<sup>1</sup> sigue la división de Koontz  
y O'Donnell, con la sola distinción del primer elemento -  
en dos: Previsión y planeación. Estos elementos responden  
a las siguientes preguntas:

PREVISION	¿ QUE PUEDE HACERSE ?
PLANEACION	¿ QUE SE VA A HACER ?
ORGANIZACION	¿ COMO SE VA A HACER ?
INTEGRACION	¿ CON QUE SE VA A HACER ?
DIRECCION	VER QUE SE HAGA
CONTROL	¿ COMO SE HA REALIZADO ?

Los tres primeros elementos pertenecen a la fase me -  
cánica y los tres restantes se encuentran dentro de la -  
fase dinámica de la administración.

#### ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA

(a) PREVISION.- Consiste en la determinación, técnica -  
mente realizada, de lo que se desea lograr por medio de -  
un organismo social, y la investigación y valoración de  
los cuales serán las condiciones futuras en que dicho --  
organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los cur -  
sos de acción posibles.

1

Agustín Reyes Ponce. Administración de EMPRESAS, teo -  
ría y práctica, LIMUSA, MEXICO, 1980, p. 60 - 64.

La previsión comprende tres etapas:

- I.- Objetivos: A esta etapa corresponde fijar los fines.
- II.- Investigaciones: Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- III.-Cursos alternativos: Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propues - tos, para ver cuántas posibilidades de acción dis - tintas existen.

(b) PLANEACION.- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los - principios que lo habrán de presidir y orientar, la se - cuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- I.- Políticas: Principios para orientar la acción.
- II.- Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.
- III.-Programas:Fijación de tiempos requeridos.

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

(c) ORGANIZACION.- Se refiere a la estructuración téc - nica de las relaciones, que debe darse entre jerarquías- funciones y obligaciones individuales necesarias en un - organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas.

- I.- Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad - correspondientes a cada nivel.
- II.- Funciones: La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para el fin general.
- III.- Obligaciones: Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

#### ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

(d) INTEGRACION.- Consiste en los procedimientos para dotar el organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

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

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

- I.- Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- II.- Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- III.- Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

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

Comprende las siguientes etapas:

I.- Mando o autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección, Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

II.- Comunicación: Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

III.-Supervisión: La función última de la administración ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

(f) CONTROL.- Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende tres etapas:

I.- Establecimiento de normas: Por que sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

II.- Operaciones de los controles: Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

III.- Interpretación de los resultados: Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

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

Previsión y planeación: Están más ligadas con "lo que ha de hacerse".

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

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

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECANICA	Previsión	Objetivos
		Investigaciones
	Planeación	Cursos alternativos
DINAMICA	Organización	Políticas
		Procedimientos
		Programa, Pronósticos, -
		Presupuestos
		Funciones
DINAMICA	Integración	Jerarquías
		Obligaciones
		Selección, Introducción
		Desarrollo, Integración
		de cosas

Dirección	Autoridad, Comunicación. Supervisión.
Control	Su establecimiento, Su - operación, Su interpreta ción.

Esta clasificación es clara y comprensible, por --  
ello se puede hablar de una mayor perspectiva al aplicar  
lo en el caso práctico de este trabajo de investigación.

#### CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.

La administración posee ciertas características --  
inherentes que la diferencian de otras disciplinas --  
(VER FIG. 1.0).

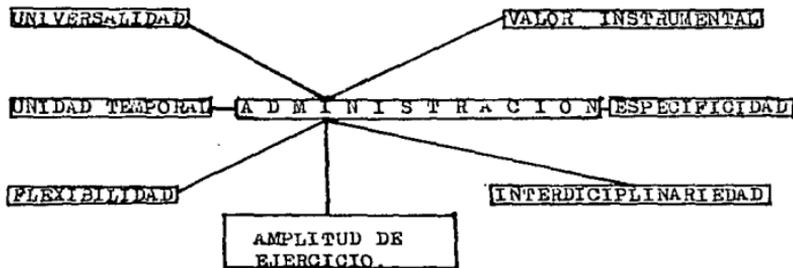


FIG. 1.0.- Características de la administración

- a) UNIVERSALIDAD.- El fenómeno administrativo se da --  
donde quiera que existe un organismo social, porque  
en él tiene siempre que existir coordinación siste-  
mática de medios. La administración se da por lo --

mismo en el Estado en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos aunque lógicamente existan variantes accidentales.

- b) VALOR INSTRUMENTAL.- Dado que su finalidad es eminentemente práctica la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en si mismo, -- mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- c) UNIDAD TEMPORAL.- Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existan simultáneamente.
- d) AMPLITUD DE EJERCICIO.- Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) ESPECIFICIDAD.- Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, -- es decir, no puede confundirse con otras disciplinas a fines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- f) INTERDISCIPLINARIEDAD.- La administración es a fin -- a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas -- con la eficiencia en el trabajo.

- g) FLEXIBILIDAD.- Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

#### LA ADMINISTRACION DEL SIGLO XX (AYER, HOY Y MAÑANA)

Los gerentes de mañana pueden anticipar muchos cambios en el ambiente de los negocios. Históricamente, las prácticas administrativas varían en énfasis y técnica a medida que cambian las condiciones ambientales. Los gerentes del futuro tendrán que adaptar su enfoque y sus prácticas para satisfacer nuevas exigencias organizacionales.

#### EL AMBIENTE CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACION

La especulación respecto al futuro de los negocios varía desde los escenarios de ciencia ficción hasta el pronóstico de muy pocos cambios. Los pronosticadores realistas presagian que los gerentes del futuro estarán enfrentándose a cambios más o menos sustanciales en las siguientes áreas: (a) estructura organizacional, (b) el uso de tecnología de computadora, (c) prestaciones a los empleados, (d) relaciones laborales, (e) la importancia de los puestos intermedios de administración, (f) la disponibilidad de energía y de recursos naturales, y (g) las cambiantes formas del crecimiento económico.

- (a) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- Desde hace mucho la pirámide fué la forma estándar de la mayor parte de las jerarquías organizacionales. Esta estructura --

concentraba el poder y la autoridad en las manos de unos cuantos es decir, de aquellos que estaban en la cumbre, por lo que los niveles inferiores, la -- responsabilidad disminuye.

La estructura piramidal, junto con divisiones del -- trabajo cada vez más especializadas, fué identifica da como una causa principal de la inconformidad del empleado, de la baja moral y de porcentajes bajos de producción. La fig. 1.1 muestra una estructura piramidal típica.

En la actualidad la pirámide fue reemplazada por -- los organigramas, estos son la representación gráfica de la estructura de la organización interna; -- también se les conoce como organogramas, cartas de organización, gráficas de organización, cuadros de organización. Estos establecen niveles jerárquicos -- con sus correspondientes líneas de autoridad y responsabilidad. Delimitan funciones, relaciones y -- coordinación entre los diversos puestos.

La importancia de los organigramas radica en que -- ofrece en forma sintetizada un panorama general del funcionamiento interno de una empresa. Los niveles de un organigrama se considera la dirección, subdirección, departamentos y unidades. Los organigramas son claros y comprensibles, representan la estructura de la organización.

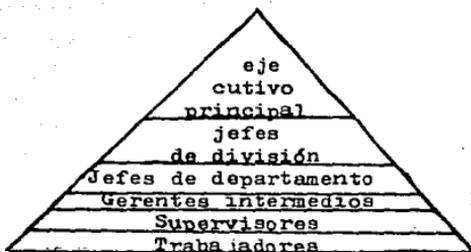


Fig. 1.1

Los organigramas se clasifican en:

**ORGANIGRAMA LINEAL.**— La autoridad fluye por orden descendente y sólo de una fuente. Es sencillo, comprensible y define jerarquías, pero permite la toma de decisiones arbitrarias fomenta la rigidez de autoridad, favorece la autocracia y no apoya el ascenso escalofonario.

No es recomendable una organización lineal pura — (difícilmente se da), ya que se propicia la centralización (Fig.1.2)

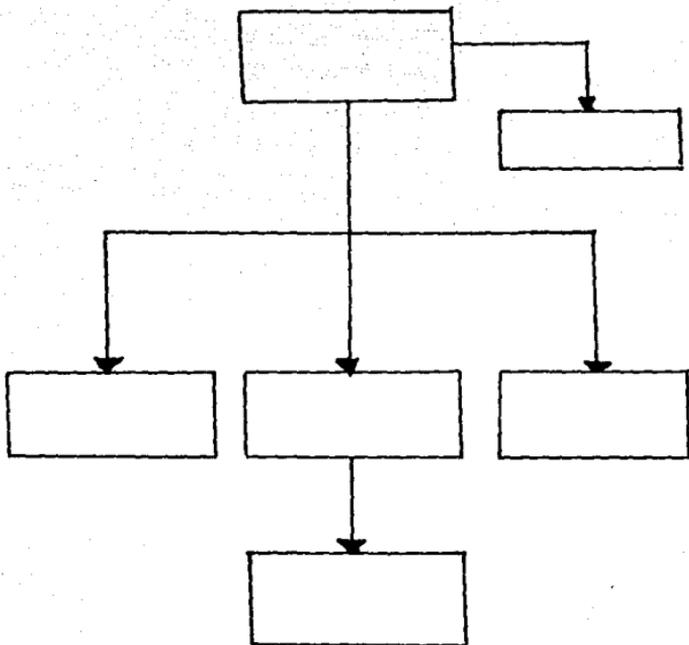


FIG. 1.2 ORGANIGRAMA LINEAL.

ORGANIGRAMA VERTICAL.- La autoridad fluye de más de una fuente. El modelo de organización pretende evitar la centralización, y al mismo tiempo impedir que varias personas den órdenes a un mismo subordinado.

Este organigrama favorece la flexibilidad en las acciones, propicia la comunicación y coordinación, favorece el ascenso eslabonario, pero exige mayor capacidad de dirección. (FIG. 1.3)

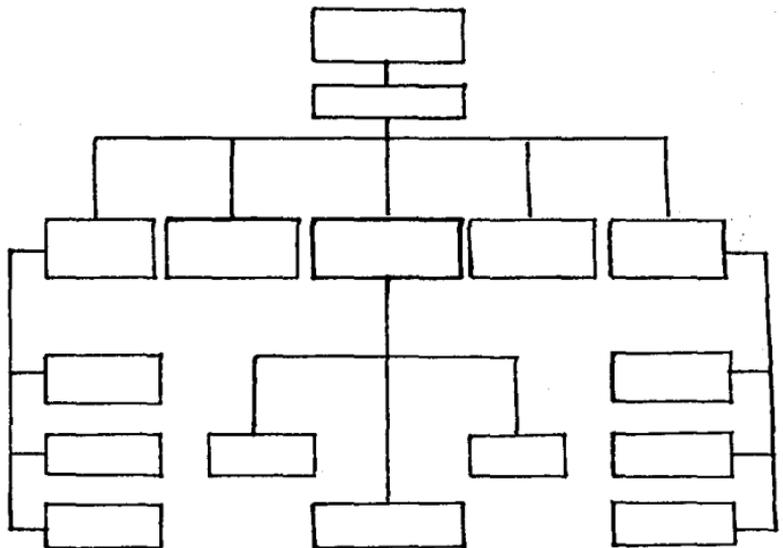


FIG. 1.3

ORGANIGRAMA LINEAL STAFF.- Es una posición en la -- que no se tiene mando. Da consulta, asesoría y consejo.- La especialización, conocimiento y experiencia se aplica en el logro de los objetivos. Se pretende que la toma de decisiones sea apoyada por la posición staff. (FIG. 1.4)

ORGANIGRAMA ESCALAR.- Está elaborado en forma de -- escalera, es poco usual, se manejan en empresas pequeñas, carece de difusión (FIG. 1.5)

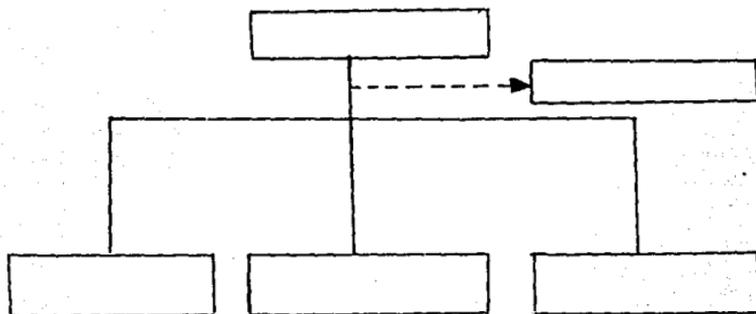


FIG. 1.4

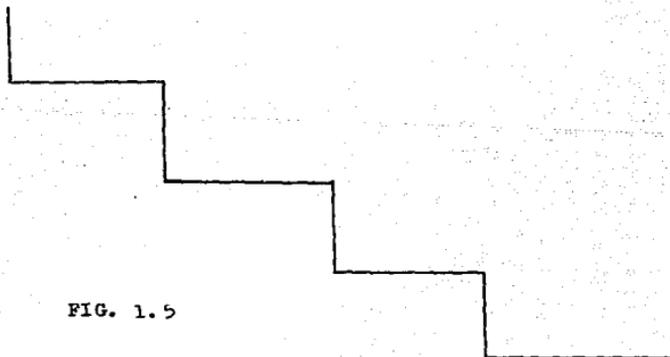


FIG. 1.5

ORGANIGRAMA HORIZONTAL.- La autoridad fluye de izquierda a derecha. Es manejado preferentemente en las empresas tradicionales debido a que son objetivos y su esquematización como ya se mencionó va de izquierda a derecha (FIG. 1.6)

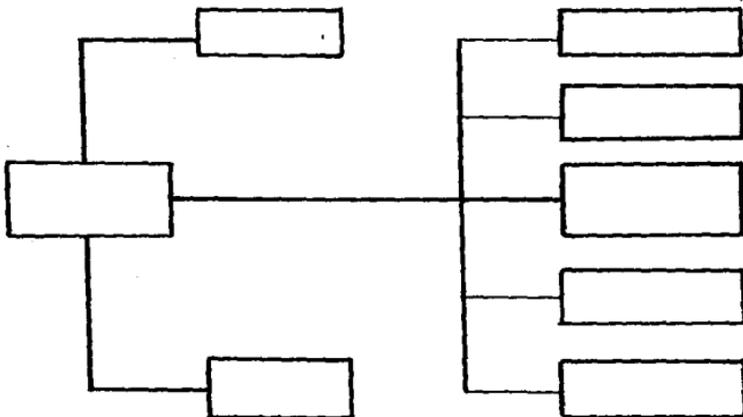


FIG. 1.6

ORGANIGRAMA CIRCULAR.- La autoridad fluye del centro a la periferia. Como puede observarse en la figura 1.7, - es difícil establecer límites de responsabilidad.

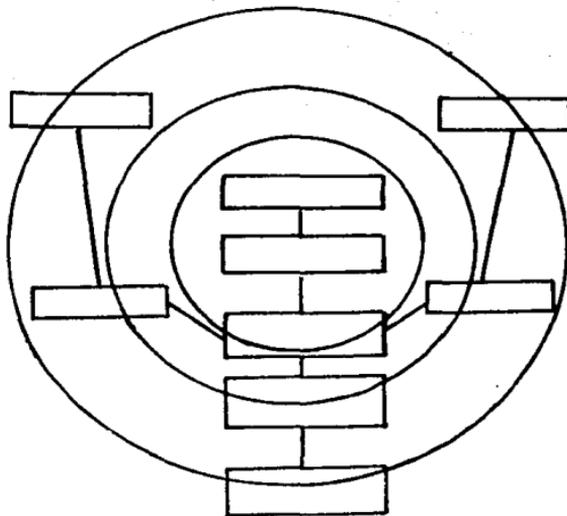


FIG. 1.7

ORGANIGRAMA MATRICIAL.- La organización matricial -  
tiende abandonar la organización tradicional de jerar -  
quías y viola el principio clásico de la unidad de mando.  
Se pretende representar grupos de trabajos, por lo cual  
son temporales y pueden adaptarse. En la FIG. 1.8 pode -  
mos ver representado este tipo de organigrama.

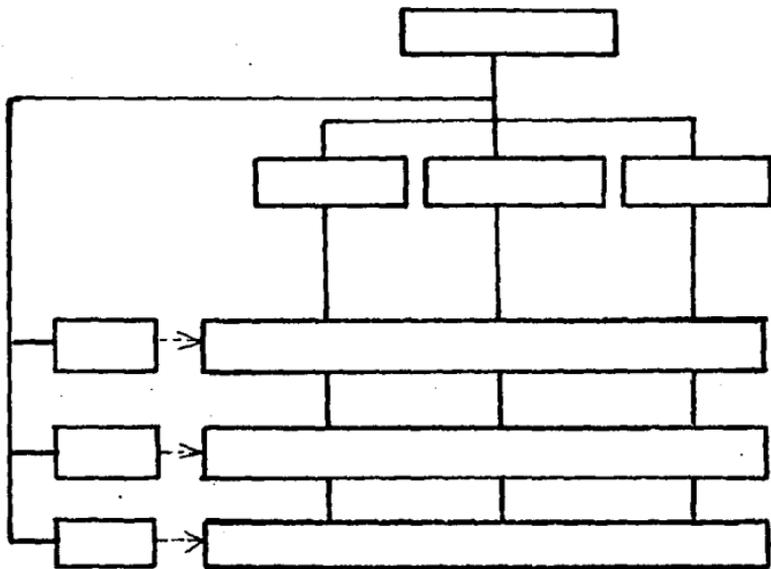


FIG. 1.8

(b) EL USO DE LA TECNOLOGIA DE COMPUTADORA.- Las aplicaciones comerciales de la tecnología de computadora están creciendo con rapidez. Como se extiende el uso de las computadoras, los gerentes podrán tener acceso a los datos exactos y actuales necesarios para la evaluación, pronóstico y toma de decisiones. Los expertos no están de acuerdo sobre si el uso difundido de la computadora tendrá a centralizar o a descentralizar la responsabilidad en la organización. Algunos consideran que la habilidad de la computadora para simplificar y sintetizar cantidades enormes de información permitirá que se concentre más la responsabilidad en el nivel superior organizacional. Otros sostienen que el rápido acceso a la información conducirá a una mayor difusión de la responsabilidad en toda la organización. Las computadoras facilitarán más que cualquiera, el insumo necesario para la toma de decisiones, pero puesto que la computadora es neutral con respecto a la autoridad, parece probable que las decisiones cruciales organizacionales continuarán siendo tomadas por los que están en la cumbre.

Se pueden hacer otros tres pronósticos con respecto al uso más penetrante de la computadora. Primero, las ocupaciones orientadas a la computadora tendrán mayor demanda. Segundo, a medida que la tecnología se vuelva más sofisticada los gerentes pueden necesitar ser periódicamente reentrenados, para que puedan comprender los impresos entregados por la computadora. Tercero, serán necesarios mayores pre-

cauciones contra la mayor posibilidad de fraudes y desfalcos de computadora.

- (c) **PRESTACIONES A LOS EMPLEADOS.**- El dinero sólo es probable que sea suplantado como el principal motivador del empleado. Se espera que se amplíen más -- los paquetes de prestaciones, y que se incluyan tan to seguros dentales como médicos, concesión de becas para continuar la educación, pensiones portátiles (que se mueven con el trabajador cuando éste -- cambia de trabajo), aumentos por el costo de la vida, más vacaciones pagadas, revisiones médicas anuales, retiros, precosos opcionales y mayor flexibilidad en la programación del tiempo de trabajo. -- Quizá más empleadores ofrecerán servicios de asesoría financieros y psicológicos, instalaciones recreativas, guarderías de niños para los empleados, planes de vacaciones en grupo y compras en cooperativa.
- (d) **RELACIONES LABORALES.**- Algunos observadores creen que las negociaciones contractuales estarán sujetas a mayor reglamentación por el gobierno. Puede ser instituido un sistema de negociación continua y de arbitraje obligatorio para reducir el número de huelga. Se puede imponer un impuesto de huelga a los -- trabajadores huelguistas para acelerar el proceso de negociación. Por último los sindicatos laborales y la administración pueden comenzar a cooperar en -- la toma de decisiones empresariales.

- (e) **LA IMPORTANCIA DE LOS PUESTOS INTERMEDIOS DE ADMINISTRACION.**- Si bien no será eliminada, los puestos de los gerentes intermedios continuarán cambiando significativamente. Los gerentes intermedios competentes quedarán aliviados de sus tareas más tediosas por las computadoras y quedarán libres para esfuerzos de criterio y juicio. Los gerentes intermedios menos competentes se pueden encontrar supervisando máquinas en vez de personas. Los altos ejecutivos dedicarán más tiempo tratando de satisfacer las demandas de las instituciones sociales externas, dejando a los gerentes intermedios más capaces con aumento en la responsabilidad de los asuntos internos de la organización.
- (f) **DISPONIBILIDAD DE ENERGIA Y RECURSOS NATURALES.**- Se espera que el costo de la energía continúe subiendo dramáticamente. El carbón, el petróleo y el gas natural seguirán siendo más difíciles de descubrir y extraer. Además, son artículos perecederos. Los gerentes deben estar para aprovechar las nuevas fuentes de energías en cuanto se desarrollen, como la energía solar, geotérmica, aérea y nuclear. La merma de los recursos naturales también requerirá una administración innovativa. Algunos recursos naturales ya están escaseando; muchos otros se agotarán si las tasas y los modos de producción continúan. Los desarrollos tecnológicos pueden ayudar a impedir el desastre económico pronosticado por algunos, pero los gerentes orientados a la conservación son también críticos al asegurar una prosperidad nacional a largo plazo.

- (g) LAS CAMBIANTES FORMAS DEL CRECIMIENTO ECONOMICO. --
- Las tendencias en costo y disponibilidad de la energía y de los recursos naturales indican un ritmo -- más lento de crecimiento económico en el futuro, -- quizá incluso una economía estabilizada. La producción de bienes será menos dominante. Los sectores -- de servicio, incluyendo al gobierno, educación y -- salubridad, crecerán en importancia y quizá se transforme la calidad de los servicios que se proporcionen. A medida que se industrialicen los países del tercer mundo, la economía mundial resultará más estrechamente organizada en una red de importaciones y exportaciones, empréstitos y otras formas de ayuda mutua. Como una consecuencia, las empresas multinacionales serán más comunes e influirán en forma más poderosa en las economías globales.

#### LA ADMINISTRACION: PRESENTE, PASADA Y FUTURA

Los cambios mencionados en la sección anterior con certeza crearán una demanda por nuevas formas de habilidades administrativas que han acompañado a los desarrollos tecnológicos y teóricos en el pasado reciente.

#### LA ADMINISTRACION INDUSTRIAL DE PRINCIPIOS DEL SIGLO XX.

Al cambio del siglo, los gerentes de Estados Unidos se concentraron en producir las más grandes cantidades -- de bienes a los costos más bajos posibles. La tecnología de la producción en masa hizo posible aumentar la producción y las utilidades en forma drástica en tanto re --

ducían la nómina. La escasez de trabajo continuó hasta la depresión de 1930 y los gerentes se permitieron ser todo lo autoritarios que desearan, ya que los trabajadores eran reemplazados con facilidad. Aunque el movimiento laboral comenzó a fortalecerse durante este período, el interés administrativo por el bienestar de los empleados era prácticamente inexistente.

LA CIENCIA SOCIAL Y LA DÉCADA DE 1940.- Durante la Segunda Guerra Mundial, la investigación psicológica y sociológica se centró en los factores involucrados en la productividad del trabajador civil y militar. Los investigadores descubrieron que los trabajadores felices solían ser trabajadores productivos. Los gerentes obtuvieron nuevas y poderosas herramientas motivacionales en la aplicación de las teorías de la ciencia social a la práctica industrial; en la década de 1940, los ejecutivos recurrieron a la manipulación psicológica y social de sus empleados.

EL FOCO DE LA DÉCADA DE 1950 SOBRE LAS UTILIDADES.- En las décadas de 1950, surgieron la administración por resultados y la administración por objetivos, como formas de incrementar el potencial de utilidades en enfocando la responsabilidad. La administración de proyecto y el establecimiento de "centros de utilidad" se hizo popular y condujo a la descentralización en las estructuras del control jerárquico tradicional en las empresas. Durante este período, las actividades para la maximización de las

utilidades fueron atenuadas por consideración de la utilidad a largo plazo, y muchas compañías introdujeron sistemas de evaluación a largo plazo para asegurar la futura prosperidad de la compañía.

#### LA ADMINISTRACION SITUACIONAL DE LA DECADA DE 1960.-

El paso del cambio se aceleró en la década de 1960. Se esperaba que los gerentes fueran generalistas, con amplios conocimientos en muchas áreas de la vida social y económica. Eran evaluados más por el éxito de sus subordinados que por sus propias actividades. La ética situacional se hizo popular, dejando que el gerente se enfrentara experimentalmente con los cambios ambientales complejos. Lo que se suponía en esa época era que cada situación era diferente y que ya no eran adecuados los métodos tradicionales de la administración.

#### LA ADMINISTRACION DE SISTEMAS DE LA DECADA DE 1970.-

El considerar a una organización como un sistema puso al gerente sobre terreno firme. Los sistemas tenían ciertas características fijas, en despecho de su flexibilidad, dando así a los gerentes de esa década cierto alivio de las vagas directivas de la administración situacional. El gerente de un sistema organizacional tuvo un mejor dominio de la compleja red de personas, propiedad y eventos que mantenía una empresa. Este gerente, también conocía la relación de sus actividades con los objetivos generales de la empresa.

EL GERENTE DE CONTINGENCIA DE LA DÉCADA DE 1980.- Los gerentes de la década de 1980 (época actual) tiene un mayor entendimiento de las incertidumbres de la práctica comercial y son expertos en la administración de contingencias. Este mayor conocimiento va acompañado por ~~varios~~ cambios en la práctica administrativa. Los gerentes se enfrentan con la grande incertidumbre del ambiente económico. Están más interesados en pronosticar el futuro anticipando los posibles resultados de las decisiones, y dando flexibilidad a sus planes y operaciones.

A medida de que las organizaciones resulten cada vez más sofisticadas, la coordinación es una gran responsabilidad administrativa aún más crucial.

Para enfrentar en forma más efectiva a las contingencia, los gerentes de la década de 1980 combinan lo mejor de la administración situacional y de sistemas. Reconocen que cada situación es un tanto diferente, pero se dan cuenta que los patrones de comportamiento tienden a recurrir al pasado y que necesitan remontarse a él porque ofrece valiosas lecciones en las técnicas administrativas. Necesitan ser agresivos al anticipar el futuro y ser adaptables al enfrentarse a sus cambios.

CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE DEL MAÑANA.- Los gerentes en la próxima década puede esperarse que tengan las siguientes características:

- 1.- Tendrán acceso a herramientas sumamente sofisticadas; computadoras, nuevas formas en los medios de comunicación electrónica y transportes, y equipo modernizado de producción.

- 2.- Sus intereses estarán sintetizados: Producción, prestación de servicios, utilidades y personas, todo será importante en la planeación y las operaciones.
- 3.- Su educación será continua. Necesitarán estar al tanto con la nueva información y técnicas, y pueden necesitar un reentrenamiento periódico.

En cuanto a las organizaciones. Aumentará la movilidad en los empleos, los gastos abatidos y la facilidad en los transportes, aunados a las necesidades reales de un ambiente dinámico, modificarán drásticamente la idea de "posesión" de un empleo a otro, e incluso, de un patrón a otro con mucha facilidad que lo que tenemos costumbre de ver en la actualidad.

El mayor nivel de educación y movilidad modificará los valores que se le atribuyen al trabajo. Las personas tendrán más compromisos intelectuales con sus empleos y necesitarán probablemente una mayor participación y una mayor autonomía en el trabajo (este giro de los eventos se debe a una combinación de los siguientes factores: a) correlación positiva entre la educación de una persona y sus necesidades de autonomía; b) la movilidad en los empleos, que hacen que las personas educadas ocupen posiciones de mayor influencia dentro del sistema, y c) los requisitos de empleos que exijan mayor responsabilidad y discreción.

Así mismo, en su trato las personas tenderán a estar más "rígidas" hacia otros, al aumentar la industrialización, se incrementará la orientación hacia otros, por ende, tenderemos a depender más de las disposiciones socia-

les temporales o de las de nuestros colegas inmediatos -- que cambiarán constantemente.

Las tareas de las empresas serán más técnicas, complejas y no programadas, dependerán más del intelecto que de los músculos y resultarán demasiadas complicadas para el manejo de una sola persona o a la supervisión individual esencialmente, exigirán la colaboración de especialistas en una forma de organización de equipo o de administración por proyectos.

Las metas serán más complicadas; las mayores utilidades y el aumento de la productividad sonarán como simplificaciones excesivas y frases hechas. Las empresas se preocuparán cada vez más por su capacidad de adaptación, innovación y creatividad; además será preciso articular las supermetas y desarrollarlas; o sea, crear suprametas que moldearán y proporcionarán la base para la estructura de los objetivos; por ejemplo, una suprameta podría ser un sistema para detectar metas nuevas y cambiantes; otra, un sistema para tomar decisiones respecto a las prioridades de los objetivos.

Las organizaciones se identificarán por una palabra-clave esta será "transitorio" serán sistemas transitorios adaptables y de cambios rápidos, se tratará de fuerzas de tareas, organizadas en torno a problemas que sea preciso resolver los problemas los resolverán grupos de personas-relativamente extrañas, deberán ser nombres que puedan -- hablar los diversos lenguajes de la investigación, que -- tengan la capacidad para transmitir información y servir como mediadores entre los grupos.

## CAPITULO II

### EL ELEMENTO HUMANO EN LA EMPRESA

DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN FORMA SISTEMÁTICA  
DESARROLLO DEL EMPLEADO

El desarrollo del empleado puede definirse como un proceso planeado para proporcionar al empleado experiencias de enseñanzas designadas a incrementar sus contribuciones a los objetivos organizacionales. Existen varios programas para el desarrollo del empleado. Los más comunes son los que están orientados a:

- 1) Orientar a los nuevos empleados hacia la organización y sus puestos.
- 2) Mejorar el desempeño del empleado en su puesto actual:
- 3) Preparar a los empleados para nuevos puestos.

Virtualmente todas las organizaciones se preocupan por el desarrollo de los empleados. Muchas dedican a ello grandes cantidades de dinero.

¿Está bien gastado este dinero? Obviamente las organizaciones comprendidas piensan que sí. Pero el hecho es que el valor del desarrollo de empleado, igual que la educación en su forma más general, se toma de buena fé. Es muy difícil desarrollar una forma de desarrollo que dé como resultado la enseñanza deseada menos aún lograr un comportamiento cambiado en el puesto y los resultados organizacionales favorables. Se carece de una teoría adecuada y de investigaciones que guíen el proceso. Con demasiada frecuencia, las organizaciones olvidan la teoría y la investigación, que se tiene disponible. Sorprende que pocos intentos sistemáticos se hayan hecho para evaluar los eventos de los programas de desarrollo de los

empleados que en realidad se conozca tan poco respecto a su relativa efectividad como medio de alcanzar los objetivos organizacionales.

Sin embargo, es difícil imaginar que pueda existir una organización durante mucho tiempo sin dedicarse a actividades de desarrollo del empleado. Por tanto, incumbre a las actividades de los gerentes y especialistas de los recursos humanos asegurar que las siguientes actividades:

- 1.- Estén dirigidas hacia los objetivos organizacionales.
- 2.- Qué sólo se emprendan cuando representen la forma más efectiva de alcanzar tales objetivos.
- 3.- Que estén tan sólidamente diseñadas como lo permita el estado actual de conocimientos.
- 4.- Que sean cuidadosamente administradas y meticulosamente evaluadas.

#### EL DESARROLLO DEL EMPLEADO COMO PROCESO

El desarrollo del empleado como es más extenso que las técnicas de entrenamiento. Este enunciado al parecer obvio se hace para contra a taca la tendencia en apariencia normal tanto entre estudiantes como entre profesionalistas de considerar el desarrollo del empleado sólo en términos de los sistemas de comunicación utilizados: conferencias, seminarios, instrucciones programadas, representación de papeles, etc. La excesiva atracción de las técnicas aleja la atención de los objetivos básicos del desarrollo del empleado: enseñanza orientada al objetivo y cambio de comportamiento.

Parece preferible pensar en el desarrollo del empleado como un proceso mediante el cual se pueden alcanzar estos objetivos. La FIG. 1.9 muestra un modelo del proceso de desarrollo del empleado.

PASO 1: IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DEL EMPLEADO.

Una necesidad del desarrollo del empleado es la discrepancia en el desempeño que es importante para la organización, y que puede remediarse por medio del entrenamiento o de las actividades de desarrollo, por lo menos tan efectiva y eficazmente como por cualquier otro medio. Esta definición sugiere varias preguntas que deben ser contestadas en el proceso de identificación de las necesidades de desarrollo del empleado:

- 1.- ¿Existen discrepancias en el desempeño?
- 2.- ¿Es importante para la organización?
- 3.- ¿Se puede corregir mediante el desarrollo del empleado?
- 4.- ¿Es el desarrollo del empleado la solución más efectiva en costo, que puede aplicarse?

Identificar → Las necesidades de desarrollo del empleado	Formular → el plan de desarrollo del empleado	Seleccionar, → diseñar y con ducir las acti vidades del de sarrollo del empleado	Evaluar el esfuerzo de desarro llo del em pleado
---	--	---	--



FIG. 1.9

¿Existe discrepancia en el desarrollo?

La discrepancia en el desarrollo se refiere a la brecha que existe entre el desempeño real y el desempeño esperado. Las discrepancias en el desempeño existen en los niveles organizacionales, de grupos de trabajo y en los individuales.

Pueden ser reales o potenciales.

Las discrepancias reales en el desempeño pueden identificarse vigilando las varias fuentes de índices del desempeño (tales como las estadísticas de producción o de rotación), resultados de la valoración del desempeño, evaluación de los centros de clasificación, encuestas de actitud y entrevistas de salida. Las discrepancias potenciales en el desempeño pueden obtenerse de los pronósticos de personal y planes de programas, así como los planes de carrera individuales. Además de estas fuentes de carácter más general, las discrepancias tanto reales como potenciales pueden identificarse mediante una encuesta de necesidades de desarrollo especialmente diseñada en la cual se pide a los supervisores que identifiquen a los subordinados con problemas de desempeño reales o potenciales y, quizá, que sugieran el tipo de entrenamiento o desarrollo que deban tener estos individuos.

No importa la forma en que se identifiquen las discrepancias en el desempeño, es importante hacer notar que no necesariamente representan necesidades de desarrollo del empleado.

¿Es importante para la organización?

Una discrepancia en el desempeño es importante si -- tiene consecuencias negativas potenciales para la organización. Como es natural, la importancia de las discrepancias en el desempeño depende, hasta cierto grado, de -- quién está juzgándola. Sin embargo, se sugieren dos preguntas para ayudar a mantener el asunto en perspectiva. -- Una es: "¿Por qué es importante la discrepancia en el desempeño?" La otra es: "¿Qué sucedería si se ignorará?" -- Si la respuesta a la primera pregunta no se relaciona con los resultados organizacionales de importancia y la respuesta a la segunda es "no mucho", es probable que no -- exista una verdadera necesidad de desarrollo del empleado.

¿Se puede corregir mediante el desarrollo del empleado?

El desarrollo del empleado es una solución potencial para corregir una discrepancia importante en el desempeño cuando:

1) La discrepancia se debe a falta de conocimientos, de destrezas y habilidades y no a la falta de motivación para desempeñarse; 2) Los individuos comprometidos tienen -- las habilidades y motivaciones necesarias para aprender -- el material pertinente y 3) Los supervisores y los iguales apoyan el material que va a aprenderse.

Los juicios correspondientes a las dos primeras condiciones se hacen a través del llamado análisis de la persona. Estos juicios son difíciles de formar pero son esenciales para asegurar que los recursos del desarrollo del-

empleado se apliquen en donde al menos tengan alguna oportunidad de ser efectivo. Las actitudes (véase cap. IV) de los supervisores y de los iguales son pertinentes porque no tienen sentido impartir nuevos conocimientos, actitudes o habilidades que no les estimulen su uso una vez que regresen a sus puestos.

¿Es el desarrollo del empleado la solución más efectiva en cuanto costos, que puede aplicarse?

El desarrollo del empleado puede ser una solución potencial, pero no la mejor. Se prefiere sólo cuando sea un medio efectivo en cuanto a costos para corregir una discrepancia importante en el desempeño. Otras posibles soluciones pueden incluir un cambio de puesto; la introducción de auxiliares de trabajo tales como hojas instructivas especiales, dispositivos para computación o creatividad.

Los especialistas en el desarrollo del empleado tienen tendencias a tratar como sinónimos las discrepancias en el desempeño y las necesidades de desarrollo del empleado. En ocasiones esto es inevitable. Por ejemplo, un alto gerente puede observar cifras bajas en la producción y ordenar que se emprenda un programa de entrenamiento para corregir la situación, bajo tales circunstancias puede haber poca oportunidad de elegir.

Quando hay opción de elegir, se sugiere que el método óptimo es diagnosticar continuamente la situación organizacional para separar los problemas del desempeño importante de los no importantes e investigar cuidadosamente las causas y los remedios potenciales lo bastante para

evitar la clausura prematura de los programas de desarrollo del empleado.

PASO 2: FORMULACION DEL PLAN DE DESARROLLO DEL EMPLEADO.

Se podría pensar que una vez que se han identificado las necesidades del empleado, el siguiente paso sería la creación de uno o varios programas de entrenamiento. Sin embargo típicamente las necesidades de desarrollo del empleado exceden en mucho a los recursos disponibles. Por tanto, es necesario formular una estrategia para satisfacer tantas necesidades como sea posible con el personal, facilidades y fondo de que se disponga.

El proceso de distribución parece ser bastante directo.

- 1) Las necesidades de desarrollo del empleado necesitan prioridad
- 2) Los recursos se aplican en orden prioritario hasta agotarlos
- 3) Los programas que sobreviven se integran en un plan operante.

Pero las prioridades rara vez están definidas. La primera prioridad por lo general va a las necesidades de desarrollo del empleado que están legal o contactualmente exigidas; Por ejemplo, los programas para beneficiar a las mujeres y a los grupos minoritarios o los programas de aprendizaje para los miembros del sindicato especializados en artesanías. La segunda prioridad puede ir para preparar candidatos de "reservas" para los puestos claves. Sin embargo después de satisfacer estas necesidades, los

asuntos se vuelven menos definidos en cuanto entran en -- juego delicadas consideraciones económicas y políticas.

Los encargados de las decisiones deben equilibrar -- muchos factores: Estimaciones de las relaciones Costo-Beneficio, estimaciones del éxito probable del programa, exigencias de los gerentes y deseos de los empleados. Por -- desgracia no se han encontrado todavía una manera satisfactoria de equilibrar todos estos factores. Lo que se -- necesita en un método que estimule un análisis sistemático que sopesé todos los factores pertinentes.

Una vez que están determinadas las prioridades, es -- deseable codificar la decisión en forma de un plan de desarrollo del empleado que muestre: (1) quién será entrenado, (2) los programas principales, (3) los tiempos del -- tiempo, (4) las personas responsables y (5) recursos e -- instalaciones que se utilizarán.

### PASO 3: DISEÑO Y CONDUCCION DE LAS ACTIVIDADES DE -- DESARROLLO DEL EMPLEADO

Como lo muestra la FIG. 1.9, una vez que se ha tra -- zado el plan de desarrollo del empleado, la tarea que sigue es diseñar y luego conducir los programas de entrenamiento y desarrollo que se hayan decidido. Este proceso -- se desenvuelve como sigue: primero se fijan los objetivos educativos y se determina el contenido del programa; a -- continuación, se decide sobre los métodos y técnicas de -- entrenamiento y, por último, tiene lugar el verdadero ent -- renamiento o desarrollo.

### Fijación de los objetivos de instrucción.

Los objetivos de la instrucción son declaraciones de lo que los empleados entrenados deben saber, creer, ser capaces de hacer o de lograr cuando termine el programa. Guían la selección del contenido del programa y los métodos, y sirven como estándares contra los cuales se evalúa un programa en particular.

Los objetivos de la instrucción sólo pueden tomar una de las formas siguientes:

- 1.- Objetivos de conocimientos, que se refieren al material que se espera que se familiaricen con él los participantes o que conozcan cuando termine el programa.
- 2.- Objetivos de actitud, las creencias y convicciones que se espera que mantengan los participantes bajo condiciones de enseñanza.
- 3.- Objetivos de habilidad y destreza, los cuales describen los tipos de conocimientos que los participantes deberán ser capaces de demostrar bajo condiciones de aprendizaje.
- 4.- Objetivos de comportamiento en el puesto, que indican la forma como habrán de responder los participantes después de que regresen a sus lugares de trabajo.
- 5.- Objetivos referentes a resultados organizacionales, que podrán referirse a cambios esperados en rentabilidad, ventas, servicios, eficiencia, rotación de personal y demás aspectos similares que se espera se deriven del programa.

Por lo común, los objetivos de instrucción se declaran en términos de conocimientos, actitudes o habilidades a corto plazo y en términos de comportamiento en el puesto de resultados operaciones a largo plazo.

#### Determinación del contenido del programa.

El contenido del programa se refiere al material que se va a incluir en un programa de desarrollo del personal y, en donde es apropiado, la secuencia general en la cual debe presentarse. Otras consideraciones incluyen la naturaleza de los participantes y ciertas creencias respecto a la enseñanza.

El material del programa debe ser apropiado para el estado actual de los conocimientos, actitudes o habilidades de los participantes, así como para su habilidad para aprender. La correspondencia del material con los participantes requiere un cuidadoso diagnóstico de los individuos que estarán comprendidos en el programa.

La secuencia del material es probable que estén influenciadas por las teorías sobre la enseñanza de quien formuló el programa. Un punto interesante es la transferencia de la enseñanza del entrenamiento al puesto. Por lo general se conviene en que la secuencia del material en el entrenamiento debe reflejar, todo lo que sea posible, la forma en que en realidad se va a utilizar el material. Otro punto es si sería más efectivo aprender y practicar toda una tarea de inmediato, o si deben dominarse los elementos antes de integrarlos en un todo.

#### Selección de métodos y técnicas.

Los métodos y técnicas para el desarrollo del empleo se pueden dividir convenientemente en las categorías de fuera y dentro del puesto.

Programas fuera del puesto, éstos se dividen en tres tipos.

- 1) Presentación de la información, 2) Procesamiento de la información y 3) Simulación.

¿Cómo se decide por estos métodos y técnicas particulares?

Las consideraciones incluyen contenido del programa, naturaleza de los participantes, tiempo disponible de los participantes, dinero e instalaciones. Sin embargo, otras cosas siendo iguales, el principal determinante son los objetivos de la instrucción. Y dentro del puesto presentan pocos problemas de transferencias de entrenamiento.

Aplicación de métodos y técnicas.

La conducción exitosa de un programa para el desarrollo del empleado es por lo menos tanto un arte como una ciencia. Pero algunos principios generales que han surgido de la investigación y la práctica pueden ser útiles -- para los que tienen responsabilidades de entrenamiento y desarrollo. Se aplican por igual tanto a las situaciones fuera del puesto como en el puesto, aunque los esfuerzos en el puesto presentan algunos problemas únicos que deben señalarse.

PRÁCTICA.- La práctica parece ser importante en todo aprendizaje, aunque en especial cuando el objetivo de la instrucción implica la adquisición de destrezas. Por tanto,

la evidencia existente parece sugerir que, cuando sea posible, las sesiones de práctica deben programarse a través del tiempo en vez de una forma compacta. Un programa de dos horas y media durante dos semanas puede esperarse que proporcione más enseñanza que un programa equiparable con duración de tres días completos seguidos.

**CONOCIMIENTOS DE LOS RESULTADOS.** Este se refiere a la retroalimentación recibida por los aprendices. Algunos métodos de entrenamiento, la mayor parte de instrucción programada o ayudada por computadora, proporcionan conocimiento de los resultados sobre una base cronológica. Otros métodos requieren ser diseñados específicamente en el programa por el instructor. Facilita la enseñanza en dos formas: 1) Proporcionando información que el aprendiz pueda utilizar para corregir errores, y 2) Proporcionando alabanzas para reforzar las respuestas apropiadas en tanto tienen lugar en el aprendizaje.

Se dispone de varias listas de comprobación para guiar a los instructores en el uso de la retroalimentación. En general, los mejores resultados se obtienen cuando la retroalimentación: 1) Emerge la propia tarea más que del instructor o de los propios aprendices, 2) Es descriptiva más que evaluativa, 3) Es específica más que general, y 4) Es oportuna; esto es, se recibe inmediatamente después que se da una respuesta en vez de al final de una sesión.

**MOTIVACION.** La motivación en el entrenamiento se facilita en muchas formas. Una de ellas es asegurarse que los aprendices asocien la exitosa conclusión de un programa en particular con el mejoramiento del desempeño en el

puesto o en las oportunidades de la carrera. La clave aquí se encuentra en la identificación precisa de las necesidades de desarrollo del empleado y en el establecimiento de los objetivos y del contenido del programa aplicables a esas necesidades. La motivación del que se entrena se verá incrementada cuando la exitosa conclusión de un programa - (esto es, el aprendizaje del material) se percibe como instrumental para el logro del éxito en el puesto, con resultados presumiblemente atractivos para la mayoría de los empleados.

La motivación que se entrena también puede mejorarse por la forma en que se conduce el entrenamiento.

#### PASO 4: EVALUACION DEL DESARROLLO DEL EMPLEADO.

El paso final en el proceso de desarrollo del empleado es la evaluación. La evaluación tiene lugar en dos niveles. Uno implica la determinación del grado hasta el cual cada programa de entrenamiento o de desarrollo satisfizo sus objetivos de instrucción. El otro más amplio, y está relacionado con el grado hasta el cual el esfuerzo general está efectiva y eficientemente cubierto por las necesidades de desarrollo del empleado en las organizaciones.

#### Evaluación del programa específico.

Con respecto a cada programa, el interés está en contestar con toda la confianza posible las preguntas siguientes: 1) ¿Qué tanto cambio ocurrió en los conocimientos, actividades, habilidades, comportamiento en el puesto o en los resultados organizacionales que intentó efectuar el programa? y 2) ¿Puede atribuirse razonablemente este cambio al programa? En todo lo posible, estas preguntas están --

contestadas en una forma que proporciona la máxima información para el mejoramiento de los programas futuros.

¿Cuántos cambios ocurrieron? Un método aceptable para la valuación obtiene datos comparables sobre objetivos de instrucción pertinente tanto antes como después del programa. Esto significa que en realidad la evaluación principia tan pronto como se fijan los objetivos de la instrucción, ya que se debe obtener información precisa de cada aprendiz para cada objetivo. Algunos de los datos necesarios pueden haber sido obtenidos como parte de la valuación de las necesidades de desarrollo del empleado. Sin embargo alguno que otro habrá de obtenerse específicamente para propósitos de la evaluación mediante tests a papel y lápiz, cuestionarios y/o medidas del desempeño.

Generalmente las evaluaciones de conocimientos, actitudes o habilidades se llevan a cabo al finalizar un programa a poco tiempo después de su conclusión. Las valuaciones de comportamiento en el puesto y de los resultados deben demorarse hasta después que los aprendices regresen al trabajo. Un lapso de uno o tres meses puede ser adecuado al medir los comportamientos. Pueden ser necesarios períodos más largos antes que pueda esperarse que los cambios en el comportamiento rindan resultados organizacionales.

¿Pueden atribuirse los cambios al programa? Aun cuando las medidas de antes y después muestren que han ocurrido cambios de importancia, eso no necesariamente quiere decir que el programa de entrenamiento haya producido los cambios.

Para cerciorarse de esto se requiere eliminar las razones alternativas.

Las posibles explicaciones alternativas giran alrededor de eventos a los cuales están expuestos los empleados que son entrenados y que no corresponden al programa de desarrollo de los empleados. Por ejemplo, durante un programa de entrenamiento para cambiar las actitudes de los supervisores blancos hacia los empleados negros, muchos empleados negros pudieron haber sido contratados por primera vez en ese lugar de trabajo. Si cambian las actitudes de los supervisores, se presenta la duda de que si tal cambio se debe a la experiencia del entrenamiento o sencillamente porque se tenga que tratar con mayor cantidad de trabajadores negros.

¿Cómo determina un evaluador si el programa es, en efecto responsable del cambio observado? El método usual es utilizar un grupo de control siempre que sea posible. Un grupo de control es un conjunto de empleados comparables a los que se entrenan pero que no participan en el programa de entrenamiento. Los miembros del grupo de control están sujetos a las mismas medidas de los que se entrenan, y comparan los dos grupos ambos grupos pueden o no cambiar, y este cambio puede o no ser en la dirección deseada. Si ambos grupos muestran un cambio en la dirección deseada, eso demuestra que los objetivos de instrucción del programa fueron satisfechos, pero que este resultado probablemente se debió a un evento extraño.

#### Evaluación general.

Además de evaluar cada programa de entrenamiento, debe de decirse cierta atención a una evaluación del esfuerzo general para el desarrollo del empleado. Este tipo de

evaluación ayuda aguiar las decisiones relativas a la planeación, programación y presupuestos.

Dos temas son de interés en este punto: La efectividad y la eficiencia. En otras palabras, debe determinarse hasta que grado las necesidades de desarrollo del empleado se están cubriendo y a qué costo.

**EFFECTIVIDAD.**- El punto lógico de partida para una evaluación de la efectividad son los datos obtenidos mediante la evaluación de los programas individuales. Si algunos programas no cubrieron sus objetivos de instrucción, el resultado es probable que sean necesidades del empleado no satisfechas. Pero también es posible que cada programa satisfaga sus objetivos de instrucción y, sin embargo, dejar sin satisfacer algunas necesidades del empleados en el esfuerzo general.

Se presenta esta última situación debido a que los problemas que surgen en los dos primeros pasos del proceso del desarrollo del empleado. Por ejemplo, pueden pasarse por alto necesidades importantes del empleado. O el desliz puede ocurrir en el proceso de traducir las necesidades de desarrollo del empleado al plan de desarrollo del empleado. Además algunos de los programas pertinentes en el plan de desarrollo del empleado pueden no conducirse, quizá a asuntos más urgentes.

**EFICIENCIA.**- A corto plazo, el asunto de la eficiencia puede tratarse mediante el presupuesto preguntando si las necesidades de desarrollo del empleado están siendo cubiertas con los recursos disponibles. A largo plazo, sin embargo, es importante saber si algunas de estas necesidades podrían satisfacerse o no a un costo inferior.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

El asunto requiere que se tome en consideración la -- evaluación antes de que se ponga en marcha el programa. La estrategia es conducir dos o más programas piloto utilizando diferentes métodos pero orientados a las mismas necesidades de desarrollo del empleado y comparar los resultados en términos de la efectividad en costos. Cuando es factible, este método proporciona información en extremo valiosa sobre la cual basar las decisiones futuras relativas a la elección del programa.

Como se indicó con anterioridad, el desarrollo del -- empleado no siempre es la respuesta a las discrepancias en el desempeño. Algunas de tales discrepancias presentan problemas endémicos para la organización misma, y su corrección requiere un cambio organizacional más que individual. Esto es la solución se encuentra en el desarrollo de la -- organización más que en el del empleado.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA LA BUENA  
ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

Por muchos años los militares utilizaron la "estrategia" con la significación de un plan, a la luz de lo que se creía que un adversario haría y dejaría de hacer. Aunque ello tiene un significado competitivo se ha emoleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto un programa, o un plan de acción a largo plazo, deducido de objetivos amplios y que permite alcanzarlos.

R.W. Anthony, las define como el resultado "del proceso de decisión sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios a provocar en estos objetivos, sobre los recursos para alcanzarlos y las políticas que deben orientar la adquisición, uso y la disposición de esos recursos".<sup>2</sup>

El sentido fundamental y la principal utilización de las estrategias es dibujar un cierto tipo de plan muy amplio, que indique las grandes directrices a seguir, a través de un sistema de objetivos y políticas.

Ahora bien, para la formulación de estrategias para que el recurso humano progrese por y en su trabajo, se deben de determinar los objetivos individuales a partir de los objetivos generales de la empresa. El desarrollo de

<sup>2</sup> R.W. Anthony, planning and control systems: a framework for analysis (Boston: division of research Harvard business school, 1965), p.24

Los nombres es uno de los elementos del proceso de gestión mediante este proceso, el supervisor y el subordinado trabajan juntos con miras a integrar este desarrollo y esta voluntad de progresar en el conjunto de los objetivos de la empresa.

La gestión se funda en la fijación de objetivos para cada una de las unidades, participando en la misma cada una de dichas unidades, sus sugerencias y preguntas ascienden hasta la cima y los objetivos generales de la sociedad descienden en cascadas a todo lo largo de la estructura.

Los objetivos del individuo deben, pues, venir determinados con posterioridad a los de la unidad a la cual pertenecen. De esta manera, podrán integrarse y coordinarse con los objetivos generales.

El desarrollo del personal y los planes del individuo constituyen una parte de la información necesaria con miras a fijar los objetivos generales de la empresa. A partir de aquí el proceso se descompone en tres puntos:

- 1.- El supervisor y el subordinado determinan, de común acuerdo y a partir de los objetivos generales, los objetivos del subordinado, esto es que
- 2.- A lo largo de todo el año, se controla para verificar el progreso en la realización de los objetivos, según la frecuencia determinada en el momento de la puesta a punto de dichos objetivos. Jaso de necesidad, pueden tener lugar controles suplementarios.
- 3.- Contando con los acontecimientos del año y los controles de realización, el empresario y el subordinado se hallan preparados para la entrevista de apreciación

ción. La finalidad de este examen es valuar los éxitos del subordinado a lo largo del año e identificar los puntos suceptibles de mejorar, así como los planes que cabe llevar a efecto para el desarrollo del subordinado.

Los deseos del subordinado y los planes para su desarrollo personal deben integrarse en los planes de mejora de las "performances" para el ejercicio siguiente.

Una vez determinado los objetivos para la realización de estrategias, existen responsabilidades por parte del superior y por parte del subordinado que estos deben cumplir en la realización de éstas respectivamente.

#### RESPONSABILIDADES DEL SUPERVISOR

El superior es responsable del adiestramiento del subordinado en orden a la fijación y la realización de los objetivos.

En consecuencia, el superior debe:

- 1.- Evaluar los objetivos elegidos por el subordinado, para determinar si:
  - a) Concuerdan totalmente con los objetivos de la unidad de la que, en tanto el superior, es responsable.
  - b) Representan una tarea u ocupación suficiente para el individuo en el transcurso del año próximo.
  - c) Resultar provechables y realizables.
  - d) Resulten específicos, expresados en una unidad de medida definida y provistos de un calendario de realización.

- 2.- Comunicar su aprobación o sus sugerencias en orden al método que ha de permitir (en tanto sea posible) la autodirección del subordinado.
- 3.- fijar el sistema de observación y de "retro-información" o feed-back entre el subordinado y el mismo superior.

#### RESPONSABILIDADES DEL SUBORDINADO

Ya que tiene ocasión de determinar sus objetivos y planificar sus actividades, el subordinado debe:

- 1.- Desarrollar un conjunto de objetivos (de conformidad con los de la unidad), que definirán sus responsabilidades de trabajo.
- 2.- Querer trabajar con su superior para afinar sus objetivos con vistas a satisfacer las necesidades de la unidad.
- 3.- Comprometerse en alcanzar objetivos nuevos o cambiados.
- 4.- mostrarse "abierto" en el momento de la discusión de los objetivos.

#### VENTAJAS DE UNA ADECUADA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Las personas buscan exactitud en las definiciones de los puestos a desempeñar para conocer sus posibilidades de poderlos ocupar, en tanto su preparación o las habilidades adquiridas según la experiencia acumulada en los trabajos desempeñados.

De ahí que existiendo una adecuada administración de personal dentro de la empresa se obtendrá como resultado - las siguientes ventajas:

- 1.- Permite a las personas acceder a otras funciones que las que ocupan actualmente.
- 2.- Se obtiene una mayor información acerca de todos.
- 3.- Existe una conducta más responsable y, por ende, más eficaz.
- 4.- Hay una mejora del trabajo en grupo.
- 5.- Aumenta el espíritu de grupo.
- 6.- Se desarrolla plenamente el sentimiento de solidaridad.
- 7.- Hay un mayor llamamiento a la imagen de cada individuo.
- 8.- Facilita el control.

CAPITULO III

EL PERFIL DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

## EL PERFIL DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

Gracias a la comunicación, es posible transmitir -- las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de -- comunicaciones), el avance no hubiera sido posible en -- ningún sentido.

La buena comunicación hace cada vez más eficiente a la administración de cualquier organización. La comunicación ha sido también factor de desintegración de los grupos cuando esta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

Por comunicación debemos entender que es un proceso -- mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, -- opiniones y actitudes (ver actitudes cap. IV), para lo -- grar la comprensión y la acción entre los individuos. La comunicación es necesaria en la coordinación de esfuerzos, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

### MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA

Los medios de comunicación interna son todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la organización.

- a) Con motivo del ejercicio de los puestos.
- b) Para realizar funciones normales del organismo de -- que se trate o asumir tareas extraordinarias relacionadas directa o indirectamente con las marchas de -- las operaciones.
- c) El transmisor y el emisor pertenecen al grupo de -- trabajo de la propia empresa.

cabe señalar que los mensajes que se cursan dentro de la estructura de la organización pueden ser: (ver FIG. 1.10)

**COMUNICACION ASCENDENTE.** Se proporciona el medio de motivar y satisfacer al personal mediante la intervención de los empleados. Por consiguiente, es necesario una comunicación ascendente precisa para la solución de los problemas. Los subalternos deben sentirse en libertad para comunicarse en forma ascendente, proporcionando información que se haya solicitado o no, y deben poder hacerlo, sin lo cual la administración carecerá de la información necesaria, y tanto los administradores y los subalternos se sentirán frustrados. Los medios ordinarios de comunicación ascendentes incluyen las conversaciones frente a frente, la política de puertas abiertas, reuniones del personal, comisiones especiales, informes escritos, evaluación de desempeño, procedimientos de quejas, entrevistas de salida, encuestas sobre actitudes, buzones de sugerencias, asesoramiento, cadena de mando, mediador de interés público, rumores, así como una administración participante, consultiva y democrática en general.

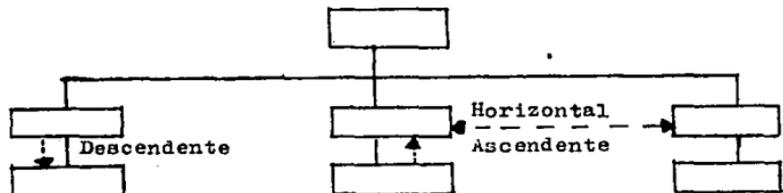
**COMUNICACION DESCENDENTE.** La línea tradicional de comunicación va del superior al subalterno pasando por los niveles administrativos. Esta comunicación descendente es principalmente directiva y ayuda a coordinar las actividades de distintos niveles de la jerarquía, indicando al subalterno lo que debe de hacer y proporcionándole información necesarias para relacionar sus esfuerzos con las metas de la organización. Incluye adoctrina-

miento oral y escrito, educación y demás información para influir en las actitudes y conducta de los subalternos.

Las formas más comunes de la comunicación descendentes son los manuales de operaciones, hojas de descripción de empleos sistemas de altavoces, cartas, momorenda, mensajes entregados con el cheque de paga, carteles, boletines, murales, casilleros de información, periódicos de la compañía, informes anuales cadena de mando. Las comunicaciones de este tipo (descendentes) contribuye a una mayor insatisfacción de los subalternos que la comunicación ascendente, sea cual fuere la calidad del mensaje.

**COMUNICACION HORIZONTAL.** Se efectúa entre departamentos o miembros de personal que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía, y se emplea casi siempre para coordinar actividades.

La necesidad de este tipo de comunicación aumenta a medida que aumenta la interdependencia. Por ejemplo, se vuelve más importante en situaciones en que un trabajador inicia una tarea que otra termina. La usa también el staff para transmitir información técnica a las autoridades de línea, y puede contener aspectos subjetivos y emocionales. Se emplean a menudo comités, conferencias y reuniones para facilitar la comunicación horizontal.



Flujo de información interna en una organización

FIG. 1.10

## EL PROCESO DE LA COMUNICACION

El proceso de la comunicación es el mecanismo por el cual un mensaje sale de un emisor a un receptor. El proceso consta de los siguientes elementos: Transmisor-planificador, codificación, mensaje y el medio, recepción, descodificación y respuesta, retroalimentación y ruido.

### PASO 1 TRANSMISOR - PLANIFICADOR

En este paso el transmisor o enviado del mensaje, lo debe conceptualizar mentalmente antes de codificarlo. Esto constituye la planeación de proceso de comunicación y muchos gerentes se lanzan a la acción sin antes planearla.

### PASO 2 CODIFICACION

La codificación es la "envoltura" mental del mensaje de comunicación. Significa seleccionar el medio a través del cual se comunica el mensaje planeado. Los medios incluyen hablar, escribir, hacer señales (por ejemplo, con banderas) con ademanes, contacto físico (por ejemplo, besando o golpeando) o incluso intentando la percepción mental extrasensorial. El objeto de la codificación es seleccionar el mejor medio que sea comprendido con más exactitud por el receptor. El objetivo es un entendimiento mutuo entre el transmisor y el receptor; la falta de mutualidad da como resultado un falso entendimiento y respuesta inadecuada al mensaje. Un predicador que vocifera es muy efectivo para algunas personas, en tanto que para otras puede ser en extremo ofensivo y "fuera de toma"

### PASO 3 EL MENSAJE Y EL MEDIO

Este paso implica la verdadera transmisión física -- del mensaje conceptualizado. El acto físico de hablar, escribir o hacer ademanes a alguien transmite un mensaje -- con grados variables de entendimiento por parte del receptor. La transmisión no verbal, tal como las expresiones -- faciales, el contacto visual (o la falta de él), la fuerza del apretón de un saludo de manos, o el movimiento de algunas partes de nuestra anatomía proporciona poderosos -- significados el mensaje intentado y puede aumentar o distorcionar el esfuerzo de la comunicación efectiva. Si la intención es dar la bienvenida a alguien y le dá un -- apretón de manos "flojo" mirándose los zapatos", esa persona no puede percibir que realmente está contento de -- verla.

### PASO 4 RECEPCION

Esto implica sencillamente la recepción física del -- mensaje: escuchar, ver, sentir, comprender, etc. Los sentidos de la vista y el oído del receptor se activan al -- recibirse el mensaje transmitido. La gente tiende a tener una atención selectiva (escucha los mensajes que le interesan pero no los demás) y una percepción selectiva (escucha las partes del mensaje que están de acuerdo con lo que se desea oír) que son la causa de una interpretación -- incompleta y deformada de la comunicación. En ocasiones -- la gente desintoniza el mensaje porque prevé el contenido y cree saber lo que va a decir; o tal vez está tan ocupada formulando la respuesta que no oye el mensaje. El receptor puede estar preocupado por otras actividades y por

tanto no se encuentra en condiciones de escuchar; escuchar mal es una de las mayores barreras en el proceso de la comunicación.

#### PASOS 5 y 6 DESCODIFICACION Y RESPUESTA

La descodificación es la interpretación del mensaje por parte del receptor. Implica el proceso mental de preguntar: ¿Qué significa esto para mí? y ¿Qué es lo que debo hacer? esto es afectado por muchos factores.

El receptor define palabras e interpreta gestos durante la transmisión hablada. Los mensajes escritos dan más tiempo para descodificar. El receptor evalúa el valor nominal y las implicaciones del mensaje, basándose en lo que para él significan los símbolos. Estos están sujetos a una interpretación que se basan en las preferencias personales, culturales y profesionales del receptor, y pueden no significar lo mismo para éste que para el emisor. El proceso de la comunicación depende mucho de que el receptor comprenda la información.

En respuesta es importante que la supervisora, supervisor o el emisor sepa que el mensaje ha sido recibido e interpretado con exactitud.

#### PASO 7 RETROALIMENTACION Y RUIDO

La reacción del receptor al mensaje es una forma de comunicación al transmisor y en realidad sigue el mismo proceso de paso por paso que en la secuencia inicial del transmisor. La retroalimentación puede ser escrita, hablada, con señales o proporcionada por otros medios. Todas estas reacciones condicionan al transmisor del mensaje

inicial (quien ahora se convierte en receptor) para una subsecuente respuesta a la comunicación.

#### RUIDO

El ruido del entorno es un elemento y actividad que molesta, confunde o hace más difícil el proceso de comunicación. El ruido puede variar desde una escritura desgarbada, a un ruidoso radio en la oficina, a un acento pesado o una forma de hablar muy bajo en la comunicación. Algunos ruidos están siempre presentes en un intercambio de comunicación, y puede afectar cualquier parte del proceso. Los gerentes deben intentar reducir el ruido siempre, y donde sea posible mejorar la calidad, precisión y entendimiento del mensaje que se envía. Cerrar las puertas, desconectar los teléfonos, salir de atrás del escritorio y sentarse cerca de los empleados puede reducir el ruido en un intercambio de comunicación. A continuación se da un modelo de comunicación (FIG. 1.11)

Una comprensión elemental de este modelo del proceso de comunicación que se presenta en la FIG. 1.11 ayuda a identificar los elementos críticos del proceso de comunicación. Pueden ocurrir fallas en cada etapa (en la codificación del mensaje por parte del emisor, en la transmisión y en el momento en que el receptor descodifica y comprende el mensaje), o puede haber interferencias en cualquier parte del proceso.

Como se hacía notar en el modelo del proceso de comunicación, la efectividad de ésta exige que la codificación y la descodificación se realicen con símbolos que sean familiares tanto para el emisor como para el recep-

tor del mensaje. De esta manera, el administrador (y en particular el especialista de asesoría) debe evitar la jerga técnica que resulte inteligible sólo para los expertos de ese campo específico.

MODELO DE COMUNICACION

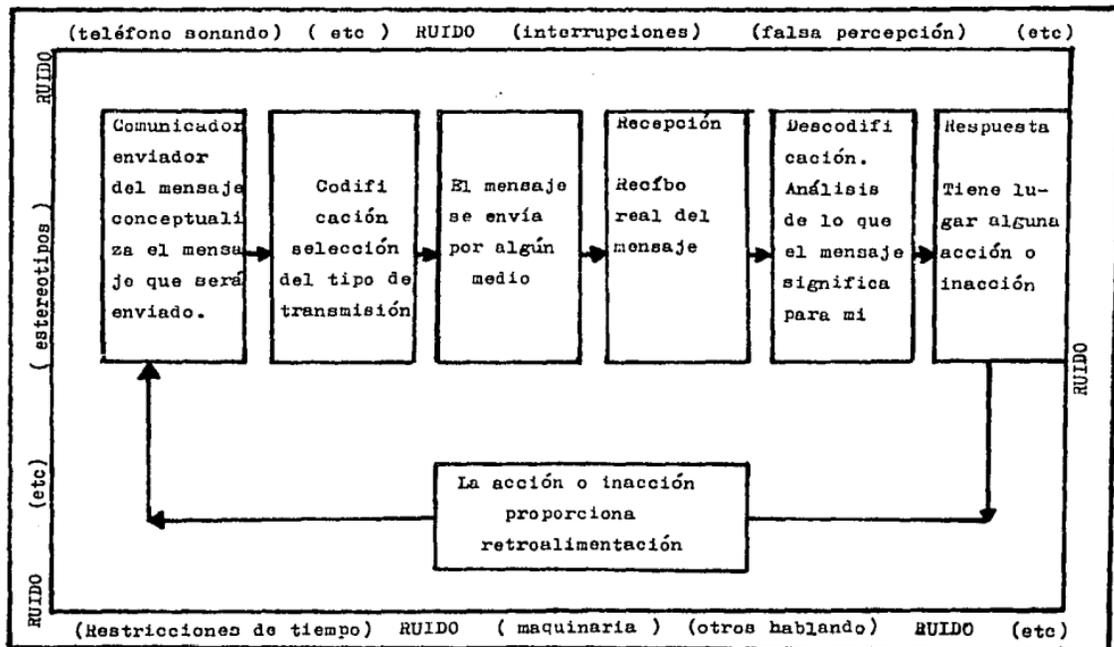


FIG. 1.11

## ESTILOS DE COMUNICACION

Los estilos que adopte una comunicación particular, puede ser dictada por las circunstancias que la rodean o puede estar bajo el control del comunicador; puede ser influida por los controles sociales de la sociedad en la que ocurre y puede depender de circunstancias tecnológicas.

El estilo es algo más que un mero ejercicio vano en semántica o en maestría académica en particular, cuando el comunicador o el emisor debe hacer una elección.

Las variedades de estilos nos dice que en los estilos de comunicación hay algo más que un discurso, un comunicado de prensa o presentación por televisión. Cuando puede leer un gerente de alguna organización usa aquellos estilos más adecuados para la situación y la que parece tener más probabilidades de provocar la respuesta deseada.

La comunicación puede dividirse en muchos estilos diferentes como: oral, escrito, personal, impersonal, visual, audible, claro, agresivo, asertivo, formal, informal, mixto, no verbal.

**ESTILO ORAL.**— La palabra hablada es el testimonio que exterioriza el pensamiento, los sentimientos y el mundo interior del hombre. Gran parte de la información se comunican en forma oral. En un estudio se encontró que el 70% de quienes respondieron afirmaban que sus superiores hacían el 75% de sus asignaciones en forma oral.

Esencialmente, en el seno de la organización, la comunicación oral tiene lugar como discurso, entrevista,

charla y en la realización de diversos tipos de reuniones deliberantes, desde la conferencia hasta la asamblea.

Las ventajas de la comunicación oral son que puede proporcionar un intercambio veloz con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar dudas. En una interacción cara a cara es posible notar el efecto. Además una reunión con el superior puede dar al subordinado un sentimiento de importancia. Es claro que las reuniones informales o planeadas contribuyen en gran medida a la comprensión de los asuntos.

Sin embargo, la comunicación oral tiene también desventajas. No siempre ahorra tiempo, y esto lo sabe cualquier administrador que haya asistido a juntas en las que no se hayan logrado resultados o acuerdos. Estas reuniones pueden ser costosas en términos tanto de tiempo como de dinero.

**ESTILO ESCRITO.**— El propósito fundamental es dejar huella y registros de mensajes que puedan estar referidos al pasado cercano o remoto a sucesos, actitudes o bien constituir reflexiones a lo futuro.

La comunicación escrita tiene la ventaja de proveer registros, referencias y defensas legales. Es posible preparar en forma cuidadosa el mensaje y dirigirlo a una audiencia numerosa a través de envíos pasivos por correo. La comunicación escrita puede también promover la uniformidad de políticas y procedimientos y, en algunos casos, puede reducir costos a la empresa.

Las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear montañas de papeles, malos redactores pueden expresarse en forma muy deficiente, demora o dispersa el

proceso de retroacción y pueden no proporcionar retroalimentación inmediata. En consecuencia, puede pasar mucho tiempo antes de que se sepa si el mensaje se recibió y se comprendió en forma apropiada.

La redacción efectiva puede ser más una excepción que una regla; ni la educación ni la inteligencia garantizan una buena redacción. Muchas personas caen en el hábito de utilizar jerga técnica que sólo expertos del mismo campo pueden comprender. Algunos problemas comunes con las comunicaciones escritas son quienes escriben y omiten la conclusión o la ocultan en el reporte, utilizan demasiadas palabras, una gramática deficiente, estructuras inefectivas en sus oraciones y una ortografía incorrecta. Aun así, unos cuantos lineamientos pueden hacer mucho para mejorar la comunicación escrita como son:

Utilizar palabras y frases simples.

Utilizar palabras breves y familiares.

Utilizar pronombres personales (tales como "usted") siempre que sea apropiado.

Proporcionar ilustraciones y ejemplos; utilizar gráficas.

Utilizar oraciones y párrafos breves.

Utilizar verbos activos tales como "el administrador planea"

Economizar los adjetivos.

Expresar los pensamientos en forma lógica y en forma directa.

Evitar palabras innecesarias.

Las comunicaciones administrativas escritas más comunes son: cartas, circulares, memorandos, circulares, - manuales, boletines, carteles, tableros de información, - periódicos internos y folletos.

El uso de la palabra oral o escrita está sujeto a técnica de cuya aplicación resulta una comunicación más eficaz. No todas las personas desafortunadamente, poseen un caudal lingüístico para expresarse con propiedad; pero es indudable que quien puede comunicarse en forma sencilla, clara y accesible, resulta dueño de recursos poderosos para trarse paso en el trato con sus semejantes. Surgen problemas de incompreensión o de incomunicación, muy serios cuando se ignoran las reglas elementales del arte de hablar o de escribir.

**ESTILO PERSONAL.**- El estilo personal sobre todo en primera persona del plural, más que el "yo", es la fórmula para hacer copartícipe al receptor, incluso en el ámbito emotivo, de las circunstancias a que alude el mensaje, porque es parte de la trama del mismo. Origina una disposición psicológica de apertura, coincidente con la justificación del hecho fundamental de la existencia humana, en cuanto es una relación que se da "entre" dos personas.

La falta de objetividad en que pudiera incurrirse, y que constituye la objeción principal contra el uso del estilo personal, es susceptible de superarse, si la actitud del escritor se muestra firme en el propósito de ser objetivo, y suprime calificativos en su redacción o expresiones efectivas.

**ESTILO IMPERSONAL.**— En este estilo, por ejemplo "como es de verse", "es de pensarse", tiende a desaparecer toda relación entre el autor de un comunicado y su carácter de escritor del mismo, y algunos autores opinan que, particularmente en las relaciones de trabajo, el estilo impersonal es más propio.

Considero que lo antes expresado divaga un poco ya que a través de que es utilizado el estilo impersonal — actualmente existen tantos problemas de comunicación como la crisis que se ha estado agudizando día con día, — vivimos cada vez más juntos en un mundo que cada vez nos confina a la soledad y al aislamiento, la agresividad de los seres humanos. Existen infinidad de problemas que se suscitan por la falta de comunicación que la impersonalidad que se le da al mensaje desde el punto de vista de su emisor tanto como en el receptor o receptores han enfriado las relaciones interindividuales y es un elemento que tiende a deshumanizar la comunicación.

La comunicación, es una calle de dos direcciones, y no se puede entender de otra manera su verdadera naturaleza. Cualquier actitud, procedimiento o técnica que, en lugar de favorecer la aproximación de las personas, tiende a separarlas y a crear una distancia entre ellas.

**ESTILO AUDIBLE.**— Son audibles medios como campanas, timbres, silbatos, tambores, cornetas y otros que transmiten sonidos producidos por el hombre directamente o — con instrumentos o uso de aparatos, pero siempre distintos del habla. Es necesario, en todo caso, que tanto el transmisor como el receptor dominen el sentido convencional que se asigna a las señales y estén seguros de cual-

es la conducta que se espera como respuesta. Pueden ocasionarse trastornos de muy variada índole, cuando la comunicación por señales audibles no se ajusta, precisamente, a los requerimientos de su propósito. El intercambio de sonidos para aclarar el mensaje o la repetición de estos, en cualquiera de los extremos del ciclo, no es cosa fácil. A pesar de que se cuente con un código, son de presumirse muchas situaciones dubitativas.

**ESTILO VISUAL.**- Este estilo se lleva a cabo con comunicaciones que se captan de la vista y no representan lenguaje escrito. Las señales pueden provenir directamente del hombre, producirse a través de aparatos u otros elementos, dotados o no de movimientos, y de representaciones o imágenes.

Para llevar al cabo la comunicación visual, el hombre se puede servir también de artefactos, elementos o aparatos. Antes del uso de sistemas eléctricos existen abundantes ejemplos desde la antigüedad, de señales con hogueras o el humo que producen; banderas y banderines; la reflexión de luz con espejos y otras señales luminosas; la proyección de transferencias, filminas, películas y el uso de proyectores, reproyectores de láminas y de cuerpos opacos son algunas formas de transmisión visual.

La comunicación gráfica está dirigida particularmente a la vista, y emplea fotografías, pinturas o símbolos. En todo caso, demanda puntos de apoyo muy bien estructurados que permitan la comprensión del mensaje, más elaborados que los requeridos por la señalización visual simple.

La representación gráfica o de imágenes es de gran objetividad. Mensajes que entreciñan la comunicación de medidas de seguridad, para orientación, higiene o para presentar cifras y diversas situaciones evidenciadas por datos estadísticos y también para efectos de críticas, propician una comunicación rápida y efectiva.

**ESTILO CLARO.**- En este estilo las ideas antes de ser expresadas deben estar bien claras. Para ello se tiene que considerar las siguientes preguntas: ¿Cuál es el propósito del mensaje? ¿Se trata de solicitar información, persuadir o iniciar una acción?. Para formular un mensaje se debe recopilar la información necesaria y solicitar consultas con quienes sea necesario.

**ESTILO AGRESIVO.**- La persona agresiva habla en voz alta, emplea palabras subjetivas cargadas de sentimiento levanta acusaciones y lanza mensajes en segunda persona que censuran a los demás. Suele ser habitual un estilo sarcástico, petulante con actitud de superioridad y rudeza. Es probable que la postura de la persona incluya las manos en las caderas, los ojos entrecerrados, el índice extendido, y que hable con tono superior, autoritario exigente.

**ESTILO PASIVO.**- Una persona pasiva puede ser inhibida, se niega así misma y permite que otros elijan por ella. Por consiguiente no logra sus metas y se siente lastimada, ansiosa y frustrada, se tiende a no encontrar las palabras adecuadas no expresa lo que quiera decir realmente emplea muchas excusas y espera que la gente comprenda lo que desea sin tener que decirselo. Tiende a

hablar con voz débil y vacilante, a bajar la vista, a mover las manos con nerviosismo y a sentir frecuentemente con la cabeza.

**ESTILO ASERTIVO.**- La persona asertiva dice lo que quiere decir en frases directas que expresan lo que ella desea. Emplea palabras objetivas, envía mensajes en primera persona y hace declaraciones sinceras acerca de sus sentimientos. Escucha atentamente y da la impresión de interesarse. Mira a los ojos y utiliza expresiones verbales espontáneas con ademanes adecuados y expresiones faciales mientras se expresa con voz bien modulada.

La asertividad es el estilo más deseable en un administrador. Para lograr ser asertiva, es importante utilizar la persistencia verbal en vez de una pasividad silenciosa o un maltrato verbal.

El estilo empleado indica la manera en que se manejarán las situaciones. Por ejemplo, que un administrador ha observado que uno de sus subordinados ha llegado tarde al trabajo en los tres últimos días. El administrador agresivo podría decir "A ver qué le parece: o llega puntualmente o busca un nuevo empleo. ¿Por qué cree usted que se le está pagando?" El administrador pasivo puede no mencionar siquiera el asunto. El administrador asertivo hablará más probablemente con el subordinado en privado. Puede decir: "He observado que llegó usted tarde los tres últimos días. ¿Qué le ha impedido llegar puntualmente al trabajo?" Este último enfoque da la impresión de que verdaderamente está preocupado por el problema y por ello facilita la solución del mismo respectivamente.

El comportamiento asertivo es algo más que pedir a los demás los derechos que se tienen y evitar que los demás manipulen.

**ESTILO FORMAL.**- Se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado.

**ESTILO INFORMAL.**- Este estilo se refiere a normas tácitas, que de hecho modifican la estructura formal al ser puesta en práctica.

Ambas categorías sólo describen aspectos diferentes del comportamiento de las personas y, por lo mismo se explica que una misma persona intervenga, a la vez, en las comunicaciones formales y esté enlazada en comunicaciones de naturaleza informal, con uno o varios grupos respecto de los cuales se siente atraída y halla coincidencia de intereses físicos o emotivos.

**ESTILO MIXTO.**- Este estilo representa el medio más completo de expresión. Combina, según la oportunidad y los factores circunstanciales que prevalecen en una ocasión determinada, los medios que convienen al propósito de la comunicación en especial. No obstante que la palabra hablada ofrece las mejores posibilidades de penetración del mensaje, la combinación de los medios y el uso de aparatos, propician el flujo comunicativo.

En estas condiciones, por ejemplo, los medios orales pueden apoyarse con las palabras escritas, con señales audibles o visuales y aún con símbolos. En la multiplicidad de medios y en su selección, adecuada a las fi-

nalidades del mensaje, estriba el éxito de la comunicación y, como se ha mencionado, es una manera recomendable de salvar las barreras, ruidos o interferencias que la puede afectar.

**ESTILO NO VERBAL.**— Las personas se comunican en formas muy diferentes. Lo que se dice puede verse reforzado (o contradicho) por comunicación no verbal, tal como expresiones faciales o gestos corporales. Se espera que — la comunicación no verbal apoye a la verbal pero no siempre lo hace. Por ejemplo, un administrador autocrático — que golpea la mesa al momento que anuncia que a partir de ese instante se practicará una administración participativa, ciertamente crea un vacío de credibilidad. En — forma similar, los administradores que afirman que tienen una política de puertas abiertas pero después hacen que una secretaria filtre cuidadosamente a las personas que desean verlo crean una incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es claro que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, dando lugar al dicho popular de que las acciones — con frecuencia dicen más que las palabras.

#### CANALES DE COMUNICACION

En una organización, muchas de las que contienen in formación se envía formalmente mediante canales diseñados para el efecto. La dirección tradicional insiste en que tales canales son los que deben seguir a fin de coordinar y preservar la unidad de mando. Los conductistas — como McGregor y Argyris, recomiendan una estructura menos inflexible en la comunicación recomendación basada —

en el hecho de que todo el personal se juzga capaz y responsable y que se dará participación en la toma de decisiones directivas como colorario.

Una estructura de carácter más flexible conducirá a una satisfacción en el trabajo mucho mayor. Individuos - bajo experimento, expresaron gran interés y gozo ante -- condiciones de libre intercambio. Además donde quiera - que había mayor flexibilidad tendían a emitir ideas y su gerencias de tipo innovador, hallazgos que los conductistas siempre pregonan. Tenemos entonces que algún control en la comunicación es esencial para la eficiencia mediante la división del trabajo, la coordinación del esfuerzo y la preservación de la unidad de mando; sin embargo, un régimen inflexible va en detrimento de la moral del empleado y su satisfacción frena en él la tendencia innovadora.

Al igual que la mayoría de los problemas de la dirección, se desean múltiples valores, lo cual exige compromisos. La dirección desea eficiencia, innovación y -- una alta moral.

Por canal de comunicación se entiende que es el -- vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe de que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

En toda organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica; ahora bien, tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa, pero cuando esta no existe, y los niveles y canales de comunicación se reproducen anárquicamente, advertirá que ésta, tanto en su sentido ascendente como descendente se hace más lenta, y pierde agilidad y efectividad.

En la actualidad, la administración ha puesto mayor cuidado no solo que llegue información al empleado (comunicación descendente), sino enviarla hacia afuera, a otras instituciones; así que para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, precisa ocupar los medios específicos de que la organización dispone para esta función; los canales de comunicación, sujetos éstos a las formas de relación interpersonal que se dan allí; es así como se estructuran los que pueden ser canales:

--- INFORMALES.- Los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión, están constituidos por rumores, chismes, envidias, etc.

--- FORMALES.- Los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal será menor la informal.

Estos canales se utilizan para diversas funciones como las siguientes:

- Recibir y transmitir mensajes, retener información.
- Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
- Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
- Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en: (en el tema de los medios de comunicación interna se dieron ejemplos de cada uno de estos canales de comunicación).

- Verticales descendentes.
- Verticales ascendentes.
- Horizontales o de coordinación.

#### Canales verticales descendentes

Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplo, circulares, boletines, etc.

#### Canales verticales ascendentes

Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores de los empleados. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc. Con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuida los canales ascendentes.

### Canales horizontales o de coordinación.

Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

Una vez precisados los canales de comunicación, es necesario que se dé la importancia que tienen esbozando las siguientes suposiciones:

- 1.- La importancia del canal de comunicación, no se mide en razón del material que se transmite por él, sino por la calidad de dicha información.
- 2.- En el caso de existir eficiencia en el funcionamiento del canal se producirá un mayor uso del mismo.
- 3.- La forma como se construyan los canales de comunicación, tendrá una influencia marcada en las decisiones.
- 4.- Los originantes de la información deberán saber comunicarla para hacer un uso óptimo de los canales de comunicación.
- 5.- Unos de los códigos que se utilizan para poder transmitir a través de los canales es el lenguaje. Sin embargo, este medio contiene grandes imperfecciones y limitaciones por lo que es conveniente tratar de utilizar símbolos básicos que permitan claridad y ahorro en el esfuerzo.
- 6.- Se debe procurar transmitir material original, evitando un mal uso de los canales de comunicación por la simple retransmisión de aspectos de carácter rutinario.

- 7.- Con el objeto de evitar la repetición en la información que se transmite por los canales deberá proporcionarse una motivación positiva.
- 8.- La participación de los individuos que procesan información, dependerá de la canalización que se le da al material por ellos preparados.

#### EL ESFUERZO COLECTIVO DEPENDIENTE DE LA COMUNICACION.

Como ya se mencionó anteriormente, la comunicación es esencial para el buen uso y funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones de administración. En esencial, la comunicación se requiere -- para:

- 1.- Establecer y diseminar las metas de la empresa;
- 2.- Elaborar planes para su logro.
- 3.- Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma más eficiente y efectiva.
- 4.- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- 5.- Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir, y
- 6.- Controlar el desempeño.

Es cierto, en términos generales que los administradores determinan el clima de la organización e influye sobre las actitudes de los miembros de la empresa. Hacen esto principalmente a través de comunicaciones que se inicia en la alta gerencia. Aunque los líderes de la organización tienen una responsabilidad primordial por la fijación del tono apropiado de las comunicaciones.

En las empresas actuales la información debe fluir con una veracidad mucho muy rápida, aún, una interrupción breve en la línea de producción con ritmo veloz, puede dar como resultado una costosa pérdida de producción. Por lo tanto, es esencial que exista una gran co - lectividad entre los miembros de la organización, colectividad que se va a dar más que nada através de la comunicación interna y externa de la empresa, y así con la - comunicación se tomarán medidas correctivas para cual - quier tipo de problema que exista.

Si verdaderamente existe retroalimentación colectiva entre los miembros que integran a la organización - (a cualquier nivel) se va a lograr una plena relación - que se va a plasmar en la comunicación (de ideas, sentimientos, emociones, conocimientos, etc.)

El gerente debe estar muy conciente de los propósitos detras del esfuerzo de comunicación que exista, debido a la respuesta que es probable se genere de ese es - fuerzo. A continuación se dan cuatro principales objetivos que se deben seguir para una mejor efectividad en - un plan de entendimiento con toda la organización utilizando la buena comunicación.

- 1.- aumentar la aceptación de las reglas por los subordinados al permitirles discutir actitudes, resolver ambigüedades respecto a sus puestos, y arreglar conflictos entre los grupos y los individuos.
- 2.- Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales motivando, controlando y evaluando el desempeño del personal organizacional. La comunicación es la principal herramienta del lider para per

suadir a los seguidores y obtener su cooperación. --  
Asignar tareas, emitir ordenes, elogiar el desempe-  
ño y criticar los errores implica cierto grado de --  
comunicación efectiva.

- 3.- Proporcionar los datos necesarios para tomar deci-  
siones. La comunicación es una función vital de la  
información para resolver los problemas sencillos o  
complejos y tomar decisiones precisas para influir-  
de manera positiva en el desarrollo organizacional.  
El énfasis para este objetivo está en la exactitud-  
tecnológica y en las actividades del procesamiento-  
de la información que aumenten la producción en las  
operaciones, más que en la orientación emocional o  
por corazonada.
- 4.- Clasificar las responsabilidades de las tareas, i-  
dentificar los puestos de autoridad y fincar respon-  
sabilidad para el desempeño. Los organigramas, pro-  
gramas de información y los procedimientos estándar  
de operación intentan encausar las decisiones y --  
proporcionar un conducto formal de comunicación pa-  
ra el control administrativo en las organizaciones.  
Durante mucho tiempo las empresas están luchando --  
porque sus problemas de toda índole se solucionen. A me-  
dida que conjuntamente lleven una estrecha y delicada --  
comunicación, desafanándose de todos los prejuicios se --  
va a lograr.

#### LA COMUNICACION DISTORSIONADA

Las distorsiones son aquellos elementos que inter-  
rumpen el proceso de la comunicación o efectivamente --  
extinguen el objetivo de comunidad por parte del emisor-

y del receptor. Estas distorsiones pueden originarse en el emisor, en los medios o el vehículo o en el oyente.

**DISTORSIONES DEL EMISOR.** Las distorsiones por parte del emisor, a menudo, no son intencionales, excepto cuando éste deliberadamente está tratando de distorsionar el significado de su comunicación para el oyente. A continuación se dan algunos elementos específicos de la distorsión del emisor.

- Palabras
- Acciones
- Imágenes
- Números
- Audición marginal
- Audición evaluativa
- Estática
- Errores de imprenta
- Interrupciones
- Percepciones

**PALABRAS.** En alguna ocasión, un estudiante bastante regular pidió a un profesor que escribiera una carta de recomendación para un futuro empleador. El profesor, un caballero bondadoso, no quiso negarse y le escribió la carta. Sin embargo cuando se sentó en su estudio, se dio cuenta de que estaba en un apuro. Si escribía una carta de desaprobación, el estudiante no obtendría el trabajo; si escribía una elogiosa, el estudiante podría obtener el empleo, fracasar y hacer quedar mal a su recomendado y a su escuela. Entonces el profesor (inteligentemente) escribió la siguiente nota:

Estimado señor González:

Juan Pérez me ha pedido que le escriba una carta de recomendación en apoyo de su solicitud para un puesto en su empresa.

Pérez fue un estudiante de mi curso durante el semestre pasado y conozco sus capacidades bastante bien. No puedo recomendar al señor Pérez ante usted con demasiada altura. El todavía es muy joven.

Cordialmente

Profesor Alejandro Benítez

En las dos últimas frases, ¿Quiere el profesor decir que Juan Pérez es un estudiante tan superior que las palabras no pueden comunicar su alta opinión sobre él? ¿O quieren decir que el profesor Benítez no puede dar una buena recomendación de él? Obviamente el profesor Benítez tenía un motivo para su confusa comunicación al señor González y ésta funcionó. Pero en otras ocasiones el motivo puede no ser tan consciente. Las palabras tienen muchos significados y el emisor tiene que estar muy seguro de lo que está tratando de decir antes de emplear una palabra con varios significados.

Palabras tales como mal, carta, dama, derecho, hoja, palabras de colores tienen todos significados múltiples y pueden necesitar más explicaciones si se utilizan. Los gerentes que trabajan en mercado o finanzas deben ser especialmente exactos en sus comunicaciones. Los ejecutivos de mercado deben preservar a su empresa de enredos -

con agencias gubernamentales y diferentes grupos derivados de protección para el consumidor, evitando cargos de publicidad falsa o promoción engañosa. Los ejecutivos financieros afrontan la misma situación con la comisión de Valores y Bolsa en el mercado de valores y la publicación de datos y operaciones financieras de la compañía.

**ACCIONES.** Las acciones físicas del emisor muchas veces comunican tanto o más que la comunicación verbal. Lo mismo es cierto para el receptor. La comunicación no verbal puede cambiar el significado de un mensaje, reforzar lo o crear un estado de confusión por parte del receptor o el emisor. Las actividades del receptor pueden confundir al emisor en cuanto a la efectividad de las comunicaciones.

Los individuos se expresan a menudo físicamente por medio de ademanes, expresiones faciales y movimientos de los ojos. Al receptor a quien un superior le da la noticia de una promoción verbalmente, frunciendo el ceño mientras le comunica la buena nueva, probablemente tendrá la impresión de que el supervisor realmente no apoya esa promoción. Asimismo la aceptación de un contrato acompañada de un suspiro de exasperación probablemente hace surgir dudas en cuanto a la voluntad del signatario para cumplir con entusiasmo los términos del contrato.

Muchas veces, el receptor da símbolos no verbales engañosos. La mayoría de los instructores de clases pueden contar historias de conferencias a un grupo de estudiantes que aprueban inclinando la cabeza activamente -- luego hacen un pésimo examen sobre el mismo tema de esa conferencia. Por la razón misma, que el oyente parece -- estar dormitando.

Las acciones de un emisor pueden indicar antes o -- después de la comunicación verbal que el comunicador no-- es serio o realmente no cree en su comunicación. Por ejem-- plo, emisor que ordena a sus empleados que obedezcan la -- ley y luego hace algo ilegal obviamente comunicará más -- con sus acciones que con sus palabras.

IMAGENES. Una imagen vale más que mil palabras si -- comunica un mensaje erróneo. Generalmente, una imagen va acompañada de palabras, pero la imágenes, los diagramas , las caricaturas y otros tipos de medios visuales a menudo son confusos o engañosos si no se explican cuidadosamente. Las gráficas se pueden distorsionar hasta oscurecer total-- mente el significado.

NUMEROS. Se dice frecuentemente que las matemáticas-- son el lenguaje más preciso y los que apoyan una mayor -- cuantificación insisten en un mayor uso del simbolismo -- preciso de las matemáticas. Pero poca gente entiende las técnicas sofisticadas del análisis cuantitativo y entonces el comunicador tiene la obligación de reducir las matemá-- ticas a palabras. Y al hacer esto, él crea mayor confu -- sión y a veces un verdadero embrollo.

Las habilidades en el uso de los números estadísti -- cos se pueden aplicar para sacar buenas o malas deduccio-- nes de los hechos. No se está diciendo con esto que el -- directivo no use símbolos particulares para comunicarse -- con los demás; por el contrario, en ellos encuentra uno -- de los medios más expeditos sin embargo, es importante en -- tender cómo tales estadísticas pueden tener mal uso, y -- también darse una cuenta de la realidad. Los números y --

las estadísticas son herramientas poderosas para la comunicación. Es posible que en el futuro las técnicas numéricas haga muy difícil "mentir con estadísticas".

**AUDICION.** El oyente puede ser una fuente de interrupciones en una red de comunicaciones, las acciones del oyente pueden a veces comunicar una completa comprensión, cuando en realidad todavía no ha ocurrido o puede que nunca ocurra. Pero los oyentes pueden aparentar completa comunicación también en otras formas.

Las técnicas de escuchar se pueden clasificar en tres tipos:

**AUDICION MARGINAL**

**AUDICION EVALUATIVA**

**AUDICION PROYECTIVA**

La audición marginal ocurre cuando el oyente está pensando en algún otro tema u ocasión, mientras el emisor está tratando de comunicarse. Tal vez la audición marginal se presenta porque de otra fuente está llegando otra comunicación. Pero muchas veces el oyente está pensando en otro problema, tal vez personal, cuando se está enviando la comunicación. En la práctica recibir parte de un mensaje puede ser peor que no recibir nada.

La audición evaluativa también puede causar problemas. Se presenta cuando el receptor trata de combatir al emisor o discutir el mensaje de éste. En lugar de tratar de entender el mensaje, preparando refutaciones y contraargumentos. La audición evaluativa se manifiesta a veces cuando el oyente interrumpe continuamente al emisor con "pero..., pero" e intentos similares por entrar en la

conversación.

La audición proyectiva es el tipo más efectivo de -- audición en esta situación el receptor trata de proyec -- tarse en la situación y estado mental del emisor, esfor -- zandose por oír todo el mensaje, comprender su contenido -- y entender el contexto en que se envió. Llamado a veces -- un oyente efectivo, el receptor proyectivo no trata de -- contradecir al emisor o permitir que el grado de atención vacile en relación con el emisor y el mensaje. Aunque la audición proyectiva no negatiza automáticamente que la -- comunicación entre el emisor y el receptor sea completa, -- si elimina una fuente de distorsión en el proceso de co -- municación.

RUIDO EN LOS MEDIOS Y EN LAS TRANSMISIONES. Las in -- terrupciones mecánicas, la estática, los errores de im -- prenta, las raspaduras y fallas de toda clase son fuentes de distorsión en el proceso de la comunicación. Uno se -- puede imaginar fácilmente viendo televisión y que se pier -- da la señal auditiva. Al menos que el televidente pueda -- leer los labios, la esencia del mensaje se habrá perdido -- en la interrupción. Esto es lo que ocurre con el ruido de los medios y de las transmisiones; con frecuencia es ne -- cesario que el receptor adivine lo que se dijo o pida al emisor que repita lo fundamental del mensaje. A veces es -- to es imposible. Pero en situaciones críticas, como en -- organizaciones militares o de policía se exige a los -- receptores que acusen recibo del mensaje repitiendo lo -- esencial.

**DISTORSIONES PERCEPTIVAS.** Las distorsiones pueden presentarse simplemente porque el emisor y el receptor viven en mundos o contextos diferentes y perciben en forma diferente. Por ejemplo, para un europeo enviar la palabra "árbol" a un isleño de Mar del Sur podría ser una comunicación insuficiente, puesto que para el europeo la percepción de un árbol puede ser un roble, un pino, etc. y mientras que para el isleño puede ser una palma u otra variedad tropical. Las diferencias culturales, religiosas, de nacionalidad y todas aquellas que forman el medio de un individuo contribuyen a la distorsión de la percepción.

Si los oyentes están acostumbrados a que se les pida que discutan una situación y cubran todos los aspectos de una controversia y se inclina a oír gustosos a todos los que toman parte, la persona que entre a escena abruptamente, el "duro", inmediatamente hará crispas los nervios, pues dará la sensación de que no está a tono con la dinámica del grupo al cual se dirige. Lo inverso también es posible. Una compañía tenía un personal de ventas que estaba acostumbrado que el dueño les dijera que tenía que hacer, respondía a las ordenes con extraordinaria diligencia. Cuando el dueño murió, el nuevo gerente pidió a los vendedores que planearan sus propias rutas y la ejecutaran. Los receptores de tal mensaje quedaron perplejos. Su percepción del gerente y de las funciones de éste y de las suyas eran totalmente diferentes a las del gerente -- así, se emplearon dos años para cambiar estas percepciones.

**CAPITULO IV**

**EL AMBIENTE CAMBIANTE DEL RECURSO HUMANO**

## EL AMBIENTE CAMBIANTE DEL RECURSO HUMANO

En el mundo moderno, nada parece más cierto que el cambio. Pero a pesar de los muchos beneficios que el cambio a proporcionado a la civilización, los gerentes y los empleados casi universalmente parecen temer al cambio y lo resisten. Los gerentes que consideran al cambio como un desafío quizás puedan ampliar los aspectos positivos del cambio organizacional y minimizar sus características negativas.

### COMPRESION DE LA NATURALEZA DEL CAMBIO

En general, cambio es una alteración o ajuste en la organización de alguna unidad que se considera como un ambiente total, entonces el cambio es algo que altera ese ambiente en su estructura, proceso, funciones y objetivos. Este punto trata al cambio en la forma en que éste se relaciona con el equilibrio organizacional.

Casi todo cambio, sin importar lo pequeño o insignificante que sea, es posible que afecte a toda la organización. Los efectos no necesitan ser permanentes, pero siempre existen efectos de importancia y no deben ser pasados por alto. Una serie de cambios desupercebidos o la fricción continua en una parte de la organización, puede crear condiciones dafinas de tensión a la organización como un todo.

**EQUILIBRIO.** - El equilibrio es la condición en la cual las partes de una unidad están armoniosas y directamente interrelacionadas y, en consecuencia el todo funciona con uniformidad. Se dice que una organización está en equilibrio cuando toda persona sabe qué esperar de cada -

situación y que respuesta del comportamiento es la adecuada. Los factores humanos involucrados al encontrar un nuevo equilibrio de relaciones y especulaciones son mucho más complicados de lo que indica una sencilla analogía de sistemas.

**EQUILIBRIO DINAMICO.**- Debido a la naturaleza compleja de las relaciones humanas y a la inevitabilidad del cambio, conviene que los gerentes mantengan una política de equilibrio dinámico. Esto quiere decir una acentuación de los beneficios positivos del cambio y la minimización de sus consecuencias tramautizantes. Tal política estaría caracterizada por:

- I.- Suficiente estabilidad para permitir el logro de los objetivos actuales.
- II.- Suficiente continuidad para asegurar un cambio ordenado ya sea en los fines o en los medios.
- III.- Suficiente adaptabilidad para reaccionar en forma apropiada a las oportunidades y demandas externas, así como a las cambiantes formas internas.
- IV.- Suficiente capacidad innovativa para permitir que la organización sea proactiva (que inicie cambios) cuando las condiciones lo ameriten.

#### CAUSAS DEL CAMBIO

La razón que existe para que un individuo cambie negativa o positivamente dentro de una organización, va a depender definitivamente de causas internas y causas externas.

Los gerentes deben tomar en cuenta en distintos grados, los elementos y fuerzas de su ambiente interno y ex-

terno. Si bien es muy poco o nada lo que pueden hacer para cambiar estas fuerzas, deben identificar, evaluar y -- reaccionar ante estos cambios ya que pueden afectar a su organización en general.

#### CAUSAS INTERNAS

Las causas internas son muchas, pero dentro de las -- más sobresalientes están:

- Cambios del personal por obsoletos ó riñas entre personal.
- Cuando se inicia una nueva política o un procedimiento.
- Al cambiar a un empleado de departamento o despido -- de alguien que no es productivo.
- Cuando la persona es promovida (adquiere nuevas responsabilidades)
- Cuando el personal se va en busca de mejores sueldos.
- Fusión de empresas y,
- En general cuando la empresa está en proceso de crecimiento.

Los gerentes deben evitar pensar que no están un -- tanto involucrados en el proceso del cambio. De hecho los gerentes son los ingredientes clave para cualquier fórmula de cambio.

#### CAUSAS EXTERNAS

Estas incluyen el ambiente, la sociedad, los desarrollos en tecnología.

Causas ambientales.- Toda una gama de condiciones -- externas pueden afectar la operación de la organización.-

Estas condiciones incluyen el precio y la disponibilidad de materias primas, el tamaño y la naturaleza del mercado, los reglamentos gubernamentales y las decisiones legales, el clima político, el estado general de la economía, las características de la fuerza de trabajo disponible, la opinión pública respecto a los productos y servicios de la organización, los cambios en la economía existente, y los actos de los competidores. En la mayoría de los casos el gerente tiene poco o ningún control sobre estas condiciones, de manera que se debe disponer de estrategias de adaptación.

Causas sociales.- Podemos suscitar ejemplos como las decisiones relacionadas con la construcción o cierre de una fábrica aumento o rebaja del precio del producto. La decisión por ejemplo, de cerrar un esmaltador de cobre que está contaminando el aire al rededor de la planta, exige una consideración ponderada, entre la conveniencia para la comunidad de tener aire limpio o la pérdida de empleos para la misma por el cierre de la planta.

Las fuerzas tales como convicciones morales largamente tenidas y los tabúes, la "conciencia social" y los objetivos públicos pueden acarrear cambios a la organización. Por ejemplo los medios noticiosos con frecuencia pueden despertar la indignación de la moral pública respecto a una situación que directa o indirectamente interese a una firma comercial, obligando así el cambio sobre la organización.

Causas tecnológicas.- Uno sólo tiene que pensar en los enormes adelantos hechos en el último siglo en transportes, comunicaciones, electrónica y técnicas médicas --

para darse cuenta de que el cambio tecnológico está ocurriendo con rapidez creciente y con consecuencias mayores y de gran alcance. Sin embargo, el cambio tecnológico no sólo se debe considerar en las áreas técnicas o en las ciencias biológicas y físicas, si no también en las ciencias del comportamiento ya que han exhibido desarrollo tecnológicos, como lo muestra el éxito de la modificación del comportamiento en psicología.

Muchos de los cambios para las empresas se presentarán a medida que se construyen nuevas plantas y puede escogerse entre sustituir máquinas por trabajadores. Un ejemplo de este enfoque es el incremento en uso de robots para soldar, pintar y para otras operaciones de montaje en la fabricación de automóviles. Esto ha ocurrido como resultado del incremento en los costos laborales, en tanto el costo de los robots declina y también se debe al hecho de que los reglamentos de salubridad y seguridad pueden requerir menos índice de exposición a materiales tóxicos que las empresas no pueden cubrir económicamente utilizando empleados.

#### RESISTENCIA AL CAMBIO

No solamente los gerentes se oponen a perder status y posiciones; también lo hacen los empleados de oficina, los operadores en general toda la gente en la organización esto es conciente o tácitamente. Muchas desayencias surgen porque los empleados se rehusan a los cambios, aún resultando beneficiados con ellos. A continuación veremos algunas razones por la que la gente se resiste al cambio.

I.- Hábito.- Todos nosotros somos criaturas de hábito y nos gusta la rutina en nuestra vida. Cuando algo -- interrumpe nuestra rutina, nuestra inclinación natural puede ser resistirla.

Cuando el gerente le cambia de un día para otro la estructura de trabajo a un emleado, éste era de esperarse se resiste a ello ya que le costará un poco de tiempo volverse a adaptar a su nuevo cambio.

II.- Interés propio.- Si la gente cree que va a perder -- algo de valor, se resistirán al cambio organizacional. Los trabajadores se resisten a los robots y a los sistemas de trabajo automatizados porque temen perder sus puestos. Los gerentes de alto nivel pueden resistir a cambiar sus Mercedes rentados por -- Chevrolets, aún cuando ello mejore la última cifra del estado de resultado sus utilidades netas.

III.- Malentendido y falta de confianza.- Cuando los empleados no entienden por completo las implicaciones de un cambio y lo que podría costarles, la resistencia es inevitable. Cuando una compañía anunció un nuevo producto de bonos que beneficiaría a los de -- más alto desempeño más que antes y dejaría de recompensar a los de desempeño mediocre, unos de los que más se opusieron al plan fueron ¡los de más alto -- desempeño! uno de los vendedores hizo el siguiente comentario, no me importa como lo pongan en el panel, ¡daremos con el engaño!.

- IV.- Baja tolerancia a las inconveniencias.- Muchas personas en las organizaciones, se resisten al cambio porque temen que sus vidas se hacen más difíciles o porque no podrán desarrollar las nuevas habilidades requeridas para cumplir satisfactoriamente el cambio, o porque no entrará más trabajo. Las computadoras, las procesadoras de palabras, los honorarios de trabajo flexibles y los nuevos procedimientos con frecuencia encuentran gran resistencia por parte de personal en varios niveles de la organización. Una gran compañía hipotecaria compró una compañía local de bienes raíces en Atlanta e insistió en procedimientos nuevos para llevar la contabilidad y los registros en los tres primeros meses. Más de la mitad del personal de contabilidad renunció durante ese tiempo.
- V.- Amenaza a la estima y a las relaciones sociales.- Con frecuencia un cambio organizacional produce una alteración de títulos, autoridad, responsabilidad e incluso la reubicación física del personal. Es natural que los individuos se resistan al cambio si perciben que van a quedar fuera llevando la peor parte en status, y si se resuelven relaciones sociales satisfactoriamente.
- VI.- Atención sobre el poder administrativo.- El cambio formal en las organizaciones está orquestado por la administración en varios niveles, lo que refuerza para los empleados la autoridad y el control inherentes a sus puestos. Algunos empleados sencillamente resisten "recibir ordenes" de otros, mientras --

que a otros no les importa, en tanto que el "músculo administrativo" no se flexione con mucha frecuencia o demasiado. El control administrativo es un arte delicado que debe respetar la necesidad de autonomía e independencia de los trabajadores así como de asesoría y ayuda.

Obviamente, el número de razones por la que la gente se resiste al cambio son muchas, pero las señaladas son algunas de las principales y más concurrentes en las organizaciones de todo tipo de todo tamaño.

La evaluación exacta de la causa de la resistencia ayuda al gerente a seleccionar una estrategia apropiada para superar la resistencia. Un diagnóstico inexacto puede empantánar al gerente en argumentos, confrontaciones innecesarias y continuos problemas.

## VENCIENDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Si el cambio se considera sólo como un "mal necesario", será difícil luchar contra la resistencia al cambio. Sin embargo, los gerentes que hacen incapié en los beneficios positivos del cambio, pueden utilizar el cambio para alcanzar sus objetivos. Vencer la resistencia al cambio implica entender:

- Los elementos psicológicos y sociales del cambio.
- El hecho de que la participación en la toma de decisiones pueda aportar apoyo para el cambio.
- La importancia de la confianza en la autoridad.
- La necesidad de identificar y eliminar los factores específicos de resistencia al cambio.
- La importancia de hacer sólo los cambios que sean necesarios.

## ELEMENTOS PSICOLOGICOS Y SOCIALES DEL CAMBIO

El cambio en las organizaciones siempre va a ser — a través de los individuos y de los grupos sociales, por medio de redes de interacción y comunicación ya sea interna o externamente.

Las actitudes, percepciones y valores de cada empleado y de cada grupo social involucrado son de importancia para un cambio efectivo. A continuación se da un ejemplo donde queda demostrado los elementos psicológicos y sociales del cambio.

En 1924 Hawthorne en colaboración con el National Research Council, experimentaron con un grupo de trabajo para poner la hipótesis de que un mejor alumbrado conduciría, a un aumento en la productividad. Como se espera-

ba, cuando aumentó el nivel de alumbrado, la productivi-  
dad también aumentó en el grupo de prueba. Para verificar  
estos resultados, los experimentadores principiaron a re-  
ducir el alumbrado, con el objeto de demostrar que la re-  
lación lineal que precedían se mantenía cierta en ambas -  
direcciones. Para su sorpresa, la productividad continuo-  
mejorando, aun cuando el alumbrado fue reducido hasta con  
proximidad al nivel de la luz de la luna. Al tratar de --  
explicar este resultado tan sorprendente, los investiga -  
dores propusieron que, psicología y socialmente, el mero  
hecho de figurar en el grupo experimental, daba a los --  
trabajadores un status y autorrespeto incrementados, lo-  
que a su vez servía como motivadores para la producción -  
incrementada. El nivel del alumbrado en sí resultó vir --  
tualmente sin importancia para el nivel de productividad-  
del trabajador<sup>3</sup>.

En consecuencia, un medio para reducir la resisten -  
cia al cambio es conocer que, aún cuando cada individuo -  
debe interpretar al cambio en la forma en que éste se re-  
laciona a él, estas interpretaciones también están influj  
das por la interpretación de los compañeros de trabajo y  
por la red de las relaciones sociales establecidas.

<sup>3</sup> Esta investigación se realizó entre el año de 1924 y --  
1932 en la planta de Hawthorne de la Western Electric  
Company, situada en Chicago.

## PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES

La participación en la toma de decisiones se basa en el principio de que todos los miembros de un grupo u organización deberían ser alentados a tomar parte en las decisiones. El grado de participación permitido depende de los factores tales como un conjunto de principios y normas para la organización, el estilo administrativo y la atmósfera imperante en la organización. Las dependencias que desalientan la participación tienen una atmósfera autoritaria. Las instrucciones y el control se encuentran en la parte superior de la jerarquía, donde las decisiones son tomadas en primer lugar por la administración superior; se comunican de arriba a bajo al personal, y se espera una obediencia incontestable. Las dependencias que permiten una participación más grande en niveles más bajos son de índole democrático. Un ejemplo de éste último contexto es:

Un grupo de ensambladores de radar recibió autoridad supervisora sobre sus propias actividades y se les autorizó para que alteraran el proceso de producción y para que fijaran sus propios objetivos. A continuación de una serie de discusiones de grupo y de implementaciones de sistemas, finalmente el tiempo requerido para producir una unidad se redujo de 138 a 36 horas de trabajo.

## CONFIANZA EN LA AUTORIDAD

Los trabajadores tenderán a resistir el cambio si tienen razones para creer que la administración no es sincera en sus esfuerzos para convencer de que el cambio es benéfico. Las experiencias de los cambios pasados que fueron destructivos y en especial disruptivos tienden a dis-

minuir la confianza del empleado en la administración -- elemento crítico para ganar la aceptación del cambio. Además, los trabajadores tenderán a resistir el cambio si no tienen ninguna experiencia con el gerente, ninguna base sobre la cual juzgar la sinceridad del gerente. El asunto de la confianza en la autoridad tiene dos implicaciones: Primera, si la administración ha presentado falsamente los beneficios del cambio en el pasado, la confianza del trabajador estará baja, y se necesitará reconstruir antes de que puedan introducirse más cambios principales. Segunda, un nuevo gerente debe formar una base de confianza entre sus subordinados antes de hacer cambios en las políticas, en los procedimientos o en el personal. Si los empleados tienen confianza en que la administración no les causará ningún daño entonces se disminuirá la resistencia al cambio.

#### IDENTIFICAR Y ELIMINAR LOS FACTORES EN LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Kurt Lewin, al analizar el campo de resistencia al cambio sugirió que hay dos formas básicas para lograr la aceptación del cambio<sup>4</sup>. La primera es aumentar las presiones para el cambio, hacer difícil o costosa la resistencia al cambio. Si bien este método puede ser efectivo en --

<sup>4</sup> Kurt Lewin, field theory in social science (Nueva York: Harper & Row; Londres: Tavistock, año de 1961), pág. -- 143 - 145.

ocasiones, también puede ser contraproducente al provocar lo que Lewin llamó "efecto de resorte comprimido". La segunda forma es identificar sistemáticamente todos los factores en el campo que están generando resistencia e intentar eliminarlos. Lewin puso a prueba sus ideas en un experimento diseñado a inducir a las trabajadoras de una fábrica, durante la Segunda Guerra Mundial, para que usaran anteojos de seguridad. Lewin identificó los elementos de la resistencia de las trabajadoras como lo pesado de los anteojos, su falta de atractivo, y el conflicto entre sus deseos personales de autodeterminación y la exigencia organizacional de que debía cumplirse con las reglas. Estos factores fueron eliminados por:

- Proporcionar montaduras más ligeras y más cómodas -- (a un mínimo costo adicional), y
- Patrocinando un concurso en el cual se estimulaba a cada trabajador que usara anteojos, ampliando así el elemento de autodeterminación y también haciendo más atractivos los anteojos.

#### HACER SOLO CAMBIOS NECESARIOS

La resistencia de los empleados al cambio aumentará si perciben que los cambios que se hacen no beneficiará ni a ellos ni a la compañía, si no sólo se hacen porque el gerente está inquieto, aburrido o vagamente inconforme con las formas actuales de hacer las cosas. Los gerentes deben tener cuidado y reconocer que la iniciación de un cambio es una responsabilidad y debe emprenderse con mucho cuidado. Los cambios no necesariamente significan progreso o mejoría. En ocasiones la confusión, hostilidad

y las condiciones alteradas generadas por el cambio nu-  
blarán los posibles beneficios de éste.

#### EL PROCESO DEL CAMBIO

El clásico modelo de cambio de Kurt Lewin es una de  
las mejores simplificaciones del proceso del cambio orga-  
nizacional. Lewin sugiere tres pasos básicos para hacer-  
el cambio con éxito: (I) descongelamiento, (II) cambio y  
(III) recongelamiento.

Descongelamiento.- Implica la introducción de nue-  
vos conocimientos, pericia y tecnología, y cambiar la --  
actitud del empleado para que esté dispuesto a aprender-  
y a cambiar para bien.

El aprendizaje y el cambio casi nunca tienen lugar-  
en un vacío emocional o mental. Las personas entran a --  
una situación de cambio con ciertas ideas, actitudes, va-  
lores, creencias, patrones de conducta y conocimientos -  
fijos que se consideran como verdaderos. Si se va a efec-  
tuar el cambio a lo largo de estas dimensiones, el indivi-  
duo debe ser capaz de reconocer que el puesto que en -  
la actualidad tiene, puede no ser cierto benéfico o agra-  
diado. Las nuevas actitudes o procedimientos que estén -  
en conflicto con las anteriores no pueden superimponerse  
sobre éstos; en vez de ello deben reemplazarlos.

El descongelamiento, por último, es el proceso de -  
suavizar la posición de uno en un asunto, para que las -  
nuevas ideas se puedan presentar, entenderse y finalmen-  
te, aceptarse.

El cambio.- es la verdadera ejecución del cambio ya se trate de la instalación y operación de un nuevo equipo, de nuevos procedimientos, nuevo personal o nuevos programas. Los trabajadores deben exhibir disposición para aceptar el cambio e internalizarlo como aceptable y conveniente.

El segundo paso en el proceso del cambio es aquel en el cual el individuo principia a identificarse con la persona que inicia el cambio o que internaliza los nuevos valores que se están presentando. En la práctica esto significa que el cambio debe ir acompañado por un período de prueba en el cual el individuo ensaya las nuevas condiciones, se principia a formar conclusiones respecto a su eficacia y aprende a ajustarse a las condiciones cambiadas.

Recongelamiento.- Una vez que ha concluido con éxito el período de prueba, y una vez que el individuo ha tenido la oportunidad de asociar los valores personales y las condiciones cambiadas, el cambio tiende a ser terminado o "congelado". El recongelamiento es el proceso de integrar una innovación en la personalidad o patrones de comportamiento de una persona. Es el proceso por el cual lo nuevo y lo amenazador se convierte en permanente y familiar. Si el cambio aporta recompensas obvias e inmediatas, este proceso de recongelamiento no debe ser demasiado forzado o traumatizante.

## LA ACTITUD QUE ADOPTA EN EL TRABAJO

Cuando una persona detecta una actitud (favorable o desfavorable) hacia el grupo, hacia la organización o sus metas, o sus compañeros (superiores, iguales o subalternos) y la empresa, ya sea como una opinión verbal, o ya como una conducta (que se adapte o no) hacia las normas vigentes. Generalmente la actitud se hace más radical; si son contrarias, entonces la actitud tiende por lo general, a neutralizarse y ser contradictoria o invertirse. Es decir, una persona con una actitud desfavorable que está bajo la influencia de una emoción positiva tiende a tener una actitud contradictoria o transformar su actitud en favorable.

Es frecuente que las personas piensen que un trabajador satisfecho o contento produce más; sin embargo, -- existen otros elementos además de la satisfacción en el empleo, que actúan como factores determinantes de la eficiencia de los empleados. Para algunos de estos una alta producción o la estabilidad del empleo, puede significar un medio para alcanzar otras metas, tales como una buena posición o la adquisición de un nuevo automóvil. La producción eficiente no es para todos los empleados el único medio de lograr su meta. Por ejemplo: un individuo cuyo anhelo es verse aceptado en el ámbito social por sus compañeros de trabajo, puede tener efectivamente una satisfacción mayor limitando su producción y logrando así ser aceptado por el grupo, si este sector considera como adecuada una producción baja.

La satisfacción en el trabajo a nivel global variará de acuerdo como factores tales como la posición pro -

fesional (status), el sexo, la edad y la experiencia. Por ejemplo: los empleados para quienes el trabajo no representa un reto suficiente o para quienes se dedican a actividades demasiado exigentes tienden a sentirse descontentos y probablemente no califiquen bajo producción; -- pero quizá para la demostración de su insatisfacción -- (ver insatisfacción en el tema de LA INSATISFACCION CON SU TRABAJO) se valgan de algún otro medio, en cambio la falta de interés en el trabajo si puede modificar la ejecución. Puede decirse que una actitud favorable no necesariamente trae una aparejada una elevada producción; -- parece que las actitudes favorables están más relacionadas con el ausentismo y la estabilidad.

#### AUSENTISMO

Una de las más sutiles y al mismo tiempo más comunes identificaciones del descontento o actitud negativa de los empleados y de su inquietud, es el ausentismo. -- Este descontento mostrará las actitudes negativas hacia el trabajo, teniendo una relación moderada con los índices altos del propio fenómeno.

El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar. Por ejemplo: un obrero deja de presentarse a su puesto tres días porque padeció gripe.

El ausentismo en una organización puede calcularse de acuerdo con dos índices:

- a)  $\text{Gravedad} = \frac{\text{Días-Hombre Perdidos}}{\text{Días-Hombre Perdidos} + \text{Días-Hombre Trabajados}} \times 1000$
- b)  $\text{Frecuencia} = \frac{\text{Casos de ausencia} \times 100}{\text{Número de trabajadores}}$

Las causas del ausentismo son debidas a ciertos factores, siendo algunos los siguientes:

Factores internos

Selección del personal y métodos de asignación en el trabajo, deficientes; fatiga, exceso o escasez de personal, demanda irregular de los productos o servicios de la organización que impiden un empleo estable, etc. como puede verse, todos son factores que pueden causar insatisfacción y, por tanto, actitudes negativas en los trabajadores.

Factores externos

- a) De la colectividad: vivienda inadecuada, problemas de compras, transporte deficiente, etc.
- b) Personales: enfermedades y accidentes, obligaciones del hogar, etc.

El ausentismo PUEDE indicar actitudes negativas, aunque no necesariamente sea así.

ESTABILIDAD EN EL EMPLEO.

Cuando una persona no satisface un mayor número de necesidades o de objetivos potenciales es potencialmente un buscador de empleo en otra organización; sin embargo, nuestra realidad parece señalar que las personas per-

manecen por mucho tiempo en sus organizaciones, por lo menos para satisfacer las necesidades físicas y de seguridad que proporciona el dinero; por otro lado, este ha adquirido un valor que permite satisfacer por su medio las necesidades sociales, de status y prestigio en razón del poder adquisitivo en perjuicio de la satisfacción de sus necesidades de desarrollo personal.

Se habló anteriormente de un factor mucho muy importante para la satisfacción en el trabajo, este es la experiencia. El factor experiencia en la formación de la actitud, es el que se altera con más facilidad. El grado en que las actitudes están influidas por la experiencia determina en gran manera el grado en que pueden ser controladas y consideradas para las tendencias de grupo entre individuos que tengan fundamentos similares.

#### EL FACTOR SOCIAL EN LA FORMACION DE LAS ACTITUDES

La extensión en que opera el factor social varia no sólo con el estado intelectual, sino también con el modo de ser de la personalidad. Los individuos con mentalidad social tienden a adherirse a la causa popular, y una vez adheridos pueden ser tan firmes en su actitud como los que les han influido.

El factor de la presión social está siempre presente en los grupos de trabajadores. Muchos de ellos pertenecen a un sindicato sólo por seguir a los demás. Sin embargo, su lealtad al sindicato no significa necesariamente que carezcan de lealtad hacia la empresa. Si la dirección supone que la afiliación a un sindicato indica falta de cooperación en los empleados, puede que ignore el hecho -

de que estén actuando las presiones sociales. La lealtad al grupo propio es una forma importante de presión social, pero pueden tenerse afiliaciones a varios grupos.

Las actitudes favorables de los empleados como ya se mencionó anteriormente, tienen igualmente sus causas, y si éstas se comprenden se pueden hallar remedios con más facilidad. Con frecuencia cuando la dirección introduce nuevos métodos, le sorprende encontrar una resistencia general al cambio. La puesta en práctica de un plan de retiro, proyectos de ahorros para los empleados, métodos de seguridad, un nuevo plan de salarios un acuerdo de la fábrica con el sindicato, el empleo de negros un cambio en la clasificación en las tareas, el la duración de la semana laboral o en los deberes del capataz pueden encontrar oposición, incluso si los empleados ganan con el cambio.

Esperar una respuesta lógica o que se adapte a la actitud del empresario es ser psicológicamente ingenuo. Incluso una consulta con los sindicatos oficiales puede ser incapaz de dar una estimación precisa de la reacción general de los empleados al cambio, puesto que aunque los dirigentes obreros pueden tener un estrecho contacto con las actitudes de la mano de obra, pueden también resultar engañados porque sus propias actitudes influyen sobre su interpretación de la situación.

A través del estudio de las actitudes del empleado puede la dirección descubrir los efectos de ciertos cambios y eliminar las fuentes de irritación generales y específicas. Las tarifas de prima, la personalidad de un supervisor determinado y el no reconocer el esfuerzo ex-

traordinario pueden ser fuentes aisladas de quejas que se podrían corregir si se las trajese a la superficie.

#### PRÁCTICAS INDUSTRIALES

Los estudios sobre las actitudes están llegando a ser ahora una práctica aceptada; las revistas comerciales y técnicas contienen con frecuencia informes sobre hallazgos significativos. Aunque los estudios realizados en diferentes compañías obtienen resultados similares, cada compañía debe hacer su propio estudio para convencerse de la necesidad de la mejora. Los hallazgos de estos estudios han abierto la puerta para la corrección de prácticas impopulares. Pero es importante que se interpreten y se informe adecuadamente a la dirección. Un hallazgo que sugiere que los empleados quieren saber cómo les conceptúan sus jefes, no significa que haya que ordenar a cada jefe que diga a cada uno de sus empleados "lo que piensa de ellos".

Hay una clara tendencia a tratar el síntoma (la opinión desfavorable expresada) con algunas medidas tales como charlas, películas, etc., cuando los empleados no se consideran como formando parte de la empresa. Pero el acercamiento debe procurarse por medio de unas mejores relaciones humanas. Ningún dispositivo o método sustituirá a la habilidad de la dirección en su efecto sobre las actitudes.

Una empleada que ha estado recibiendo durante algún tiempo el salario máximo de su categoría, se dirige al supervisor para quejarse de su sueldo. Durante la entrevista hace las siguientes afirmaciones:

- "Montones de chicas que trabajan en la empresa ganan más dinero que yo, siendo yo tan buena como ellas".
- "Usted trajo a una chica nueva a nuestra sección el otro día. Si nos elevase el sueldo a las chicas de nuestra sección trabajaríamos más y no habría necesidad de meter a más gente".
- "Si yo fuese una chica guapa, me habrían subido el sueldo".
- "A los jefes les gustan chicas jóvenes, y yo me estoy haciendo vieja, por lo que supongo que será mejor que me marche".
- "Todas mis molestias parece que empezaron desde que murió mi padre, el año pasado. Desde entonces las cosas no me van bien".
- "Si pudiera encontrar otra chica que viviera conmigo puede ser que las cosas me salieran mejor, pero no la encuentro".

Al principio estas afirmaciones no parecen razonables ni relacionadas. Sin embargo, hacia el final de la entrevista se llegó a la conclusión que ésta mujer es una solitaria.

Este caso muestra cómo los significados dependen de la actitud o marco de referencia y también como los significados cambian cuando lo hace el marco de referencia. Muchos malentendidos son de esta naturaleza, y es por eso por lo que las afirmaciones hechas por nuestros oponentes nos parecen siempre menos lógicas que las nuestras.

La lógica de los sentimientos explica las actitudes, esta clase de lógica debe tenerse en cuenta al analizar la conducta.

Cuando la empleada expresó su insatisfacción con su salario se halló que el problema real era la soledad. El supervisor lo descubrió porque fué comprendiendo y escuchando las diversas ideas y sentimientos. Al no contra - decir ninguna de sus manifestaciones, ella fué capaz de pasar de un sentimiento a otro, hasta que, finalmente, - comprendió su problema.

### LA INSATISFACCION CON SU TRABAJO

Es importante que los empleados no sólo sean capaces de hacer el trabajo (desarrollo), sino que también tengan complacencia en realizarlo. Debe existir una razonable fusión entre las personas y la organización, es decir, que esté conectado con las políticas y en general de sus actos respectivamente.

De ahí que si se descuida estas razones proviene la insatisfacción del recurso humano. El directivo debe estar familiarizado con todos los motivos de inconformidad y de insatisfacción latentes. A continuación se presentan algunos factores que influyen para que el trabajador esté insatisfecho con su trabajo.

### LA FRUSTRACION COMO FACTOR DE LA INSATISFACCION

La frustración se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo.

Cualquier procedimiento que permita la expresión de la conducta hostil y regresiva sin que se produzcan experiencias desfavorables, reduce las tensiones y mitiga el estado de frustración. Es evidente que los supervisores que comprendan el proceso de frustración en el que los empleados puedan obtener alivio de la frustración, serán capaces de tratar muchos tipos de problemas de conducta emocional.

### SINTOMAS DE FRUSTRACION

Las principales características de la conducta frustrada son: agresión, evasión, regresión, aislamiento, racionalización, resignación y sublimación.

### AGRESION

Esta conducta representa alguna forma de ataque. El ataque puede ser de violencia física contra una persona. La agresión puede aparecer en forma encubierta como cuando se ataca la reputación de otro. Por ejemplo un trabajador puede murmurar a cerca de la calidad del trabajo de otro o de su vida de hogar y la razón puede residir en la habilidad del otro en causar una impresión mejor en el jefe.

El ataque sobre objetos sustituidos reviste a menudo la forma de "hacer pagar a una persona las culpas de otras" en la que ciertos individuos o grupos tienden a ser culpados por los males de la sociedad. La relación entre el " hacer pagar a una persona las culpas de otras" y la frustración está sugerida por el hecho de que aquella llega a ser más frecuente durante períodos de inquietud general, insatisfacción y angustia. Los síntomas de agresividad que se encuentran comúnmente entre los obreros y los empleados son las críticas excesivas contra la dirección, las quejas frecuentes, las averías y el desperdicio. La dirección expresa su agresividad haciendo observar la más estricta disciplina, imponiendo castigo de toda clase, atacando la legislación social y oponiéndose a la organización de la mano de obra.

### EVASION

Esta es otra forma de respuesta a la frustración; la persona se aleja del objeto frustrante. La evasión puede ser parcial o total. El primer caso se presentan dos posibilidades: evasión parcial física está constituida por

el ausentismo y los retardos. Si a un trabajador le resulta frustrante su empleo, puede faltar injustamente a él, o fingirse enfermo, o pedir permiso, o tener un leve "accidente" de trabajo que lo incapacite una corta temporada o, simplemente puede llegar tarde a fin de estar el menor tiempo posible en contacto con el objeto frustrante. La evasión parcial psíquica se presenta por medio de la ensoñación, la diversión, etc. En lugar de poner atención en su trabajo, el trabajador se dedica a soñar despierto, que es una forma de evadir la realidad frustrante (lo cual puede ocasionar serios accidentes de trabajo o costosas equivocaciones), o puede ponerse a jugar con sus compañeros (lo cual también puede acarrear serios inconvenientes) o puede poner un libro abierto en el cajón central de su escritorio y abrirlo a fin de leer en lugar de trabajar, etc.

En la evasión total, decide dejar el empleo o buscar otro. Se presenta entonces la rotación de personal (ver rotación de personal en este capítulo); es decir, el número de personas que causan baja en la organización y a quienes hay que sustituir. Puede calcularse un porcentaje que indique la gravedad de rotación; evidentemente si ésta es elevada, los costos de la organización ascenderán al tener que atraer a otras personas. Además los trabajadores que se retiren de la organización y se vayan frustrados, serán propagandistas negativos de la misma (agresión diferida).

#### REGRESION

La regresión es un fracaso en la conducta constructiva y representa una vuelta a la infancia. En los casos-

extremos, los adultos regresan a un estado infantil y deben ser tratados como niños. Incluso su forma de hablar y sus hábitos de limpieza son los de los niños. Los signos de regresión en los empleados en la empresa son la pérdida del control, "la dependencia del dirigente", la organización social primitiva, las carencias de responsabilidades, las "payasadas", el temor irrazonable y la tendencia a los rumores. De igual forma, los hombres que hacen "oucheros", las chicas que lloran con facilidad y los trabajadores que forman pandillas o bandas infantiles dentro de la empresa, muestran una conducta regresiva.

También los jefes pueden mostrar signos de regresión. Los directores que rehusan delegar responsabilidades, que encuentran difícil tomar decisiones sencillas, que son -- insensitivos, que no pueden distinguir entre solicitudes razonables e irrazonables. Un director puede juzgar a un hombre simplemente porque éste pertenezca a un sindicato, y el empleado puede juzgar desfavorablemente al supervisor porque generaliza y considera que todos los supervisores son esbirros.

#### AISLAMIENTO

Si el trato con otras personas resulta frustrante, entonces sobreviene el aislamiento. La persona deja de -- tener tratos amistosos o de trabajo con sus compañeros, -- superiores o subordinados. Las razones pueden ser muchas: percepciones equivocadas, problemas de personalidad, diferencia de edades, de culturas, etc.

### RACIONALIZACION

Consiste en tratar de justificarse, en darse falsa -razones para explicar ciertos hechos. La realidad es frustrante en estos casos; se prefiere disfrazarla.

### RESIGNACION

Ante repetidas frustraciones, la motivación se desvanece, la persona se resigna a no alcanzar su objetivo.- Si un empleado no es ascendido después de repetidas promesas que le ha hecho su jefe en ese sentido, termina por no creerle más.

### SUBLIMACION

De todas las formas de respuestas a la frustración, es esta la única positiva, la única que no agudiza los problemas; Consiste en superar las causas de la frustración o darles una adecuada salida.

### LA FATIGA COMO CAUSA DE LA INSATISFACCION

La fatiga es una reducción en la aptitud para trabajar a causa del trabajo. La fatiga es otro factor importante para que se manifieste la insatisfacción dentro de una organización.

Veremos este concepto desde dos puntos de vista, de la monotonía y del aburrimiento en el trabajo.

La base de la monotonía y del aburrimiento, es tener la sensación de que no se experimenta progreso, y además- estos términos se han utilizado para describir los efectos nocivos del trabajo repetitivo.

La monotonía se considera a menudo como una anatema de la eficiencia moderna. Se alega que el trabajo repetitivo convierte a los hombres en "robots" y que destruye valores humanos, tales como el orgullo del trabajo propio y la individualidad.

Los efectos de la monotonía se manifiesta hacia la mitad del trabajo, en la medida que al trabajador se le está haciendo rutinario y observa después de un cierto tiempo que es vez de producir con mayor eficiencia lo está haciendo forzosamente ocasionando que su labor dentro de la empresa no sea como el quisiera.

El aburrimiento se utiliza, abarcando la actitud desfavorable de la persona y el carácter de su opinión sobre la tarea realizada. De esta distinción se desprende que el aburrimiento resultará más afectado que la monotonía por los siguiente factores:

- 1) La personalidad de la persona;
- 2) La actitud y el humor de la persona;
- 3) La percepción de la tarea realizada.

Esto significa que los individuos puede que no estén de acuerdo sobre qué tarea es la más aburrida; las personas pueden aburrirse más un día que otro, y algunas personas pueden adaptarse con más facilidad a las tareas aburridas que a las monótonas.

Por desgracia, los trabajadores que tienen las ocupaciones más fatigosas son con frecuencia los que tienen menos facilidades para descansar y relajarse y son los que se manifiestan más insatisfecho con su trabajo.

### LA ROTACION DE PERSONAL

La rotación de personal es una expresión de insatisfacción y su análisis se puede determinar por medio de la naturaleza de los deseos y necesidades del empleado. Las normas no son buenas para los empleados sólo porque la dirección crea que lo son. Esta actitud entre algunos supervisores casi les convierte en dictadores benevolentes. Para seguir los métodos democráticos de dirección es importante satisfacer las necesidades que existan en la población obrera en lugar de ofrecer incentivos que satisfagan necesidades hipotéticas, o necesidades que los directores creen que deberían de existir.

Aunque la insatisfacción con el trabajo es un factor muy importante que influye en la rotación de personal, la insatisfacción con la compañía es quizá aún más importante. Las empresas que emplean tipos similares de personal, muestran notables diferencias en sus tarifas de rotación, a pesar de las similitudes en las escalas de sueldos. Una empresa que ofrece seguridad y pensiones de jubilación obtiene una gran reducción en la rotación de su personal. Las mejoras en las condiciones de trabajo, en la consideración de la salud y el bienestar del trabajador y en las normas que se refieren a la dignidad de los seres humanos producen una actitud favorable hacia la empresa. Una compañía que se esfuerce en reducir su rotación de personal reducirá automáticamente expresiones de insatisfacción, lo que hará que su producción aumente.

Mientras el trabajador no satisfaga las necesidades como las fisiológicas (o primarias), las de seguridad, - sociales, de estima y de autorrealización (necesidades -- que dictamina el doctor Abraham Maslow), mostrará un desagrado de insatisfacción dentro y fuera de la empresa.

#### LA LITERALIDAD DE CONFUNDIR LA GRACIA SOCIAL CON LA HIPOCRESIA

En grandes empresas existen problemas muy significativos hacia la dirección que le dá el trabajador a la -- comunicación.

La información mal encausada puede ser con fines -- egoistas o porque se pretende "quedar bién o deslumbrar" a los superiores. Esto, introduce un efecto de manipulación, efecto que puede ser consciente o inconsciente al interpretar o alterar los hechos al transmitirlos.

#### DEFINICION DE GRACIA SOCIAL E HIPOCRESIA

GRACIA SOCIAL. Es un don, atractivo que tienen al -- gunas personas con los demás, esto se dá como resultado de una sensación de poder, de valor personal, de bienestar y simpatía.

HIPOCRESIA. Por hipocresía se entiende que es la -- simulación de cualidades no poseidas. Esta simulación de cualidades quizá se deba a que las personas están llenas de sensaciones de incapacidad, debilidad, desamparo, falta de mérito, ansiedad y de ser insignificante e indigno al no ser querido por los demás.

### EMPLEO DE TERMINOS EN UN HALLAZGO EMPRESARIAL

En la empresa de estudio R-100 en la Gerencia de Planeación Financiera sucede que existe un trabajador — que le dicen "oreja y trompa". Esta persona en recién ingreso trataba de agradarle a todo el personal (incluyendo al gerente), simulando interesarse por los problemas de cada uno de ellos. Al término de algún tiempo todos sabían la vida de todos gracias a él, claro, muy diferente a lo que realmente era. Con todo ello se le retiró el habla y demostrándole que nadie quería su amistad.

Esta característica intangible que es la gracia social inspira confianza a los demás, logrando un compromiso emocional de sus seguidores y despertando fuertes sentimientos de lealtad y entusiasmo. Pero cuidado esta característica puede ser tan equivocada que algunas personas pueden confundirla con la hipocresía, tal como sucedió con el ejemplo del "oreja y trompa".

## DETECCION DE PROBLEMAS Y ANOMALIAS POR PARTES DE LA GERENCIA.

Para que una empresa alcance la eficiencia en su plenitud, la gerencia debe contar con una estructura conceptual general, esto para identificar el entorno en el cual opera la organización, los resultados hacia los que trabaja y las actividades existentes para incrementar el logro de tales resultados. Para alcanzar este objetivo se debe principiar a atacar los problemas y las anomalías que existan dentro de la empresa, ya que son aspectos inevitables en la vida de toda organización.

Los problemas dentro de la organización son advertencias para la administración de que algo anda mal, y se debe estimular una búsqueda de nuevas soluciones mediante la especificación de objetivos, establecimientos de normas colectivas y la determinación de los límites de grupos. Si la gerencia se entera de cuales son las fuentes y los tipos de problemas y la manera de administrarlos puede minimizar la tensión de los individuos y maximizar la eficiencia.

Los problemas y las anomalías pueden surgir debido que los individuos implicados no disponen de los mismos hechos. Definen el problema de manera diferente tienen distintos fragmentos de información, prestan mayor o menor importancia a diversos aspectos o sus puntos de vista son divergentes en cuanto al poder y autoridad que los caracteriza. Las metas y objetivos diversos o estrategias contrarias producen anomalías y problemas. Las diferencias en sistemas personales de valores o en la manera de considerar las responsabilidades éticas pueden -

conducir a divergencias en cuanto a la elección de valores y métodos.

AREAS COMUNES DE PROBLEMAS Y ANOMALIAS PARA LOS GERENTES

Un gerente se enfrenta a diario con un sinnúmero de problemas y anomalías sin que importe el tamaño o el tipo de la firma, en realidad el número es infinito, la lista que a continuación se muestra proporciona 20 áreas de problemas comunes que enfrentan los gerentes.

- a) **COSTOS.** Utilización del plan de costos estándar, distribución de los datos de los costos, mejor utilización de la información de costos.
- b) **TOMA DE DECISIONES.** Propiedad de las técnicas actuales, uso de las técnicas más modernas, crear habilidad para a veriguar acciones alternativas.
- c) **ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS.** Suficiencia de los actuales esfuerzos, empleo de técnicas avanzadas, conveniencia de cambiar el entrenamiento supervisorio.
- d) **FINANCIAMIENTO.** Conseguir préstamos a corto plazo con las mejores condiciones, incrementar el capital de trabajo, planeación de las futuras necesidades monetarias.
- e) **DISTRIBUCION DE LA INFORMACION.** Proporcionar información verbal y escrita adecuada y completa a todo el personal de manera que estén plenamente informados y pueden desempeñar mejor sus trabajos respectivos.
- f) **REGISTROS DEL INVENTARIO.** Mejoras para reducir las pérdidas de inventario, correlación con los datos de ventas y fabricación, necesaria la simplificación.

- g) **MERCADOS.** Esfuerzos para averiguar lo que desean los compradores determinar los potenciales del mercado, encontrar las mejores oportunidades de ventas.
- h) **MORAL.** Determinar lo que los empleados piensan de su compañía, áreas en las cuales se mejorará la moral, posibles mejoras que puedan iniciarse.
- i) **UBICACION DE LA PLANTA.** Utilización de un arreglo — centralizado o descentralizado, construir o rentar, — reducción de los costos de mantenimiento.
- j) **PRECIOS.** Evaluación de los precios actuales, efecto probable sobre el volumen debido a cambio de precios competitivos.
- k) **PLANEACION DE LA PRODUCCION.** Determinación y aprovechamiento de corridas óptimas de producción; mantenimiento de inventarios adecuados de materias primas, productos en proceso y terminados; creciente utilización de máquinas y equipo.
- l) **PRODUCTOS Y SERVICIOS.** Desarrollo que satisfaga adecuadamente los requisitos del mercado y de la empresa.
- ll) **CONTROL DE CALIDAD.** Mantenimiento económico de normas más altas de calidad, entrenamiento del personal para este trabajo, disponibilidad de la gente calificada.
- m) **RECLUTAMIENTO Y SELECCION.** Encontrar y atraer los — mejores empleados prospectivos, efectividad en las — entrevistas y pruebas.
- n) **REPORTES.** Mejoramiento en el formato y estilo de redacción, distribución y evaluación de los reportes, proporcionar datos.

- R) EFECTIVIDAD DE LAS VENTAS. Reducir el tiempo requerido para procesar un pedido, establecer cuotas de ventas, mejorar los reportes de ventas.
- O) RESPONSABILIDAD SOCIAL. Contribuir con talento administrativo en los proyectos designados a mejorar las relaciones sociales, mejor entendimiento entre las personas, y condiciones satisfactorias del entorno.
- P) SUPERVISION. Guiar y dirigir los esfuerzos de los empleados y otros recursos para satisfacer la producción de trabajo manifestado.
- Q) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS. Mejorar lo equitativo del plan actual. lograr mayor aceptación de él, apropiado del plan para el futuro.
- R) ELIMINACION DE DESPERDICIOS. Conciencia del empleado respecto a desperdicios, datos sobre la extensión del desperdicio de material, medio para reducir el desperdicio, efectividad de las campañas contra el desperdicio.

Básicamente estos problemas pertenecen al reto del gerente para mejorar la productividad de su organización. A continuación se da un ejemplo de la empresa de estudio R-100 sobre la problemática por la que atraviesa actualmente.

El 3 de mayo de 1989 la empresa de Autotransportes Urbanos R-100, existió un problema repercutiendo tanto interno como externo (social), esto debido a que los operadores de dicha empresa se lanzaron a huelga pidiendo con ello un aumento salarial. Debido a la naturaleza económica de la empresa y del mismo país éste no fué autori-

zado y por consiguiente conllevó al despido de algunos -- trabajadores al instante y el restante posteriormente se liquidarán de acuerdo a la ley. Esta empresa pasó a formarse en cooperativas dejando de participar en el presupuesto público el Departamento del Distrito Federal y la Secretaría de Programación y Presupuesto (detalles en el caso práctico).

Como se puede observar en este ejemplo se identifican los principales problemas que causan la falta de ubicación política de los operadores de A-100 como son:

- Desestabilización de áreas.
- Estrategias organizacional a corto plazo.
- Inflación.
- Población preocupada a la falta del transporte
- Perdidas materiales.
- actitudes cambiantes por parte de los trabajadores -- hacia el trabajo.
- Aumento de desempleo.

#### EL PAPEL QUE ADOPTA LA GERENCIA PARA SOLUCIONAR LOS- PROBLEMAS

Un problema es una desviación de algún estándar o -- nivel de desempeño deseado, el cual se compromete a una -- persona a encontrar la solución posible. Esta solución es una dieta con la que lucha un gerente día con día.

Para hacer que los gerentes entiendan sus problemas- actuales y ayudar a proporcionar un curso de acción a seguir, el marco de referencia proporcionado por el proceso administrativo es en extremo útil. Es lo bastante flexi -- ble para ser usado en una variedad de situaciones, es re-

lativamente sencillo de aplicar y proporciona el amoligo - punto de vista necesario.

La operación de datos sobre todos los aspectos de -- las operaciones de la empresa, el análisis de estos datos -- aplicando medidas de eficiencia revelan cualesquiera puntos problema en la empresa. Sin embargo, el analista del problema de evitar el clasificar los datos por departamen -- tos. Esto relaciona los problemas a unidades aisladas de toda la empresa y conduce a la falta de conclusión de que el problema y su solución se encuentran dentro del campo de esa unidad en particular. En algunos casos, esta suposición puede ser al respecto correcta, pero en muchos -- otros no. Los problemas tienen manera de atravesar los -- límites departamentales, y por lo general no son identi -- ficados o resueltos con un enfoque de departamento por -- departamento. Los problemas sencillamente no encajan en -- las categorías departamentales y no se solucionan por com -- plete atacándolos uno por uno.

Específicamente, ¿parece que el problema es de pla -- neación? ¿de organización? ¿de ejecución? ¿de control? -- Estudiando las áreas de problemas a la luz de estas fun -- ciones fundamentales de la administración se obtienen su -- gerencias para resolver el problema.

#### RECONOCIMIENTO: CLAVE PARA LAS SOLUCIONES

El reconocimiento de que existe un problema es el -- primer paso de más importancia en el proceso de solución -- de problemas. Con un estudio que se realizó a los geren -- tes se descubrió que usaban fuentes de información prima -- rias para reconocer e identificar un problema: datos his -- tóricos, datos de la planeación (comparación de los resul --

tados con los objetivos), críticas de externos, o comparaciones desfavorables con competidores similares. Con base a esta información, por lo general los gerentes clasificaban el problema en una de dos formas: (1) trabajar hacia adelante, que es proyectar los problemas resultados si se pasa por alto el problema y se convierte en la base para la toma de decisiones y (2) factorización medios fin; lo que implica dividir el problema en varios problemas pequeños y resolver cada uno de ellos por separado.

Los factores que pueden afectar en forma adversa el reconocimiento de un problema incluye: (1) ignorar la información pertinente, haciendo que el gerente no llegue a captar el problema; (2) identificar la causas erróneas o los problemas mediante la información y (3) pasar por alto la etapa de reconocimiento en su totalidad, tratando de solucionar el problema antes de estar claramente definido (por lo general llamado "enfoque de venda" para la solución de problemas).

#### ENFOQUES PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Existen por lo menos cinco principales enfoques para la solución de los problemas administrativos ellos son:

El enfoque rutinario, el científico, el decisional - el creativo y el cuantitativo. Dado que un gerente desea ciertos resultados para varias dimensiones de trabajo o de la organización, los problemas o las desviaciones de estos estándares inevitablemente impedirán el desempeño. Los cinco enfoque son estrategias para la solución de estos problemas.

EL ENFOQUE RUTINARIO. Este enfoque implica solucionar el problema por la vía de los medios tradicionales, o hacer lo que siempre se ha hecho cuando se enfrenta un problema de este tipo. Sencillamente se hace referencia al hábito o a la historia y la misma respuesta que se empleó antes se usa ahora. También es posible utilizar los procedimientos de operación estándar (POE), que son formas escritas que dicen al gerente que hacer bajo determinadas condiciones prescritas, por lo general los POE están en un manual. Otro medio bajo el enfoque rutinario es guiarse por la orden de un superior. Aquí, en realidad el gerente no tiene que elegir, sino que sigue la orden de su superior.

EL ENFOQUE CIENTIFICO. Este enfoque dice que "lo que necesita un gerente para el análisis efectivo de problemas es un sistema ordenado para el procesamiento de la información, un sistema en el cual ciertos pasos siguen a otros en un orden fijo.

ENFOQUE DECISIONAL. Este enfoque es uno de los más comunes y populares de todos los enfoques. Para lograr el resultado esperado o deseado, se toma una decisión. Se espera que esta decisión resuelva el problema administrativo, que es la barrera para obtener el resultado deseado. Es esencial que este resultado sea enunciado primero y luego el problema. Por ejemplo, supongase que es el corredor del balón (fullback) de un equipo ofensivo de fútbol. El plan pide que usted lleve la bola a través de la línea entre su tackleador izquierdo y la defensa izquierda. ¿Cual es el problema? Si usted responde " atravesar la

línea", está equivocado. Ese es el resultado final. El problema o el obstáculo es la defensa del equipo contra todos los once jugadores. Ellos están tratando de impedir que usted gane yardas. elimine o neutralice la defensa y logrará el resultado.

Para cualquier situación dada, varias decisiones conducen a resultados alternativos. Cualquiera de estas alternativas puede resolver el problema. Las alternativas, resultantes de una situación que requiere una decisión, se identifican y se elige a una de ellas como la mejor, basado en el resultado probable pronosticado de esa alternativa. Por lo general la evaluación es sobre la base de que es menos costoso, que esté de acuerdo con los requerimientos legales, que sea el más rápido, de mejor calidad y la mejor cantidad. El paso final es poner en práctica la decisión seleccionada.

ENFOQUE CREATIVO. Algunos gerentes creen que la toma de decisiones no debe considerarse a manera de una solución lógica; esto es, no necesita definir el problema y no se requiere dar pasos estrictamente racionales para decidir qué hacer indican que no son necesarios los objetivos declarados. El tomador de decisiones estudia la información, las gentes y las instalaciones involucradas y se concentra en las interacciones y en los resultados posibles de estos recursos.

"Los partidarios de este enfoque afirman que no es práctico llegar a decisiones finales cuando se encubran adelante tantas incógnitas. Este enfoque de "decidir sobre la marcha" enfatiza el factor del comportamiento humano en la toma de decisiones, da libertad a los gerentes

minimiza los malos entendimientos respecto a las metas finales estables definidas, y reconoce la toma de decisiones como cuasi y temporal en vez de la resolución completa y final de un conflicto.

Este método utiliza la habilidad de deducir nuevas ideas prácticas y llevarlas a la ejecución. Los requisitos básicos para aplicar este método son una actitud positiva, imaginación y habilidad para reunir nuevas relaciones a lo largo de líneas no convencionales.

**ENFOQUE CUANTITATIVO.** El énfasis en el enfoque cuantitativo para el análisis de problemas está en el modelomatemático de los sistemas. La comparación de varias acciones factibles como reducción de costos, ingresos y tasas de rendimiento sobre la inversión se expresan con valores medibles. La relación de los factores para cualquier acción dada se enuncian en forma matemática esto es por medio de una fórmula o una ecuación sustituyendo diferentes valores matemáticas para las variables de la ecuación, se obtienen distintos resultados y se evalúan de acuerdo con los requisitos del problema enunciado. La computadora es de gran ayuda para este método, en especial en el caso en que las matemáticas son complejas y es grande el volumen de cálculos.

#### **GUIAS ADICIONALES PARA MEJORAR LA SOLUCION DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVAS.**

La solución de problemas más efectiva por parte del gerente debe estar tan libre de desviaciones y de sentimientos subjetivos como sea posible. Se llega a soluciones excelentes por grupos que trabajan juntos en forma

constructiva a manera de equipo. " continuación se proporcionan algunas orientaciones útiles para la solución efectiva de problemas en la organización.

GUIAS PARA MEJORAR LA SOLUCION DE PROBLEMAS.

1.- Revisar rápidamente todos los elementos del problema de manera que se obtenga una identidad combinada del problema-completo. Esto enfoca la atención sobre el "gran cuadro" y evita ver el problema como mosaico de numerosas consideraciones individuales. En la misma forma se descubren con más facilidad las relaciones pertinentes, la memoria se alivia y aumenta la capacidad mental.



2.- Intente un cambio en la manera en la cual se expresa el problema. Cambiar de términos verbales a un modelo matemático, gráfico o números para representar el problema, puede arrojar nueva luz sobre la tarea. Si se trata en expresiones no verbales, intente enunciar el problema en sencillos términos de acción.



3.- Considere el entorno de trabajo y trate de ordenar las características de espacio y tiempo -- del problema. Esto puede ayudar a revelar patrones conocidos y comunes que desde su origen están ocultos por una disposición arreglo desconocido. Enunciando las relaciones idéntica en una forma diferente y quizá más normal puede contribuir a la solución.



4.- Evaluar sus propias ideas y la de otros constructivamente guárdese contra la complacencia de aceptar sus propias ideas. Pueden ser brillantes, pero considere también las percepciones de otros que luchan con los mismos problemas o similares.



5.- Discuta el problema con otros-- esta práctica lo obliga a volver a enunciar todos los aspectos del problema y al hacerlo se producen consideraciones que requieren atención adicional y que no fueron examinadas en la solución tentativa. También requiere relacionar los fundamentos, de manera que el que escu-



cha sepa lo que se está considerando. mediante tal comunicación, los puntos oscuros e incongruentes son descubiertos y, además, el que escucha, haciendo preguntas, revelan algunas que parecen incongruentes e inadecuadas, señalando así áreas para mejorar la solución del problema.

**CASO  
PRACTICO**

ANTECEDENTES DEL ORGANISMO DESCENTRALIZADO R-100

La centralización económica, política, educativa y cultural conlleva a su vez a una concentración excesiva de asentamientos humanos, adicionándoseles problemas de crecimientos demográfico y expansión de la ciudad en forma desmedida dentro de una determinada porción territorial. Así se crea una ciudad cuyas dimensiones dificultan y en ocasiones impiden la satisfacción completa de los requerimientos de servicios públicos que demandan sus habitantes, entre ellos el transporte colectivo de pasajeros.

La mencionada problemática se manifestó en la ciudad de México y persiste hasta la fecha como un reto a vencer por parte de Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100.

Es así como el 3 de agosto de 1981, siendo Presidente de la República el C. Lic. José López Portillo y el jefe del Departamento del Distrito Federal, el C. Prof. Carlos Hank González, el Ejecutivo Federal emite el decreto por el que se crea al Organismo Público Descentralizado denominado Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100, con personalidad jurídica.

Cabe hacer mención que el decreto que crea el citado Organismo se fundamenta esencialmente en el Plan Nacional de Desarrollo Urbano del Departamento del Distrito Federal, documento que a su vez se deriva del Plan Global de Desarrollo 1982 - 1987 documento en el que señala como uno de sus objetivos, el propiciar las condiciones favorables para que los habitantes del Distrito Federal tuvieran acceso a los beneficios del desarrollo urbano, aunado al hecho de que el Departamento del Distrito Federal con-

anterioridad tenía intervenida la línea Lomas de Chapultepec - Reforma R-100, empresa que hasta la fecha de creación de R-100 se venía manejando a través de la Unión de Permisarios de Transporte de Pasajeros en camiones y autobuses en el D.F., ente integrado por un representante de la Alianza de Camioneros de México.

Pero esa medida no era suficiente, dado que el Plan de Desarrollo Urbano, en relación con el Plan Rector de Vialidad y Transporte requerían no solo de la colaboración del recién creado Organismo, sino de todas y de cada una de las líneas en poder aún de expermisionarios para su ejecución, por lo que las autoridades capitalinas entablaron conversaciones con la Alianza de Camioneros de México, A.C., pero la diferencia de opiniones entre autoridades y concesionarios y los enfoques distintos sobre aspectos de estructuras de rutas, de criterios de exportación, de implantación de nuevas estructuras tarifarias que como consecuencia de las mejoras en el servicio tuviera que aplicarse automáticamente, dificultaron las acciones del gobierno encaminadas a la consecución del Plan. En consecuencia, y debido a que la alianza no cumplió con los compromisos contraídos en el convenio firmado con el Departamento del Distrito Federal el día 29 de enero de 1981, por el que se obligaron a elevar el servicio sustantivamente, a adquirir 2,400 unidades anualmente, a instalar equipos anticontaminantes en los autobuses y a no elevar la tarifa por encima de los \$3,00; y toda vez con más frecuencia el servicio se caracterizaba por irregularidades en su prestación, distribución andrúquica de los recorridos, mal estado de

las unidades, restricción arbitraria de los horarios, al teración a las tarifas, contaminación ambiental, precarias condiciones para los empleados; por orden del poder ejecutivo federal se reunieron representantes de diferentes secretarías de estados y del propio D.D.F., quienes conjuntamente analizaron los pros y los contras de una posible revocación de las concesiones otorgadas a particulares, por lo que con base en una serie de estudios — realizados al respecto, se llegó a la conclusión de que dicha revocación era de vital importancia para que el — gobierno de la ciudad, tomara el manejo de la prestación de transportación por medio de autobuses.

En consecuencia, el 25 de septiembre de 1981, se emite por parte del D.D.F. la resolución de revocar las concesiones otorgadas con anterioridad a los particulares.

#### ACTIVIDADES SUSTANTIVAS

(Ver anexos, reseña fotográfica)

#### PARQUE VEHICULAR EN OPERACION

Haciendo una breve semblanza de la evaluación del — parque vehicular, en cuanto a volumen, susceptibilidad — de operar, en operación, antigüedad, etc., Desde la municipalización hasta la fecha, se tiene que el gobierno-capitalino recibió de los permisionarios poco más de — 6,300 vehículos, de los cuales sólo 3,500 estaban en — servicio, implicando para R-100 el compromiso de adquirir y rehabilitar los autobuses para a su vez estar en — condiciones de satisfacer las demandas.

## SERVICIO DE APOYO

El servicio que ha prestado este Organismo Descen-  
tralizado forma parte de un sistema integral de transpor-  
te urbano de pasajeros, donde también ha participado el  
"Metro" y el Sistema de Transportes Eléctricos, constitui-  
do a su vez por trolebuses y tren ligero, todos ellos —  
bajo las directrices establecidas por la Coordinación —  
General del Transporte.

Conviene puntualizar que el Organismo brindó una —  
cobertura total al STC, de aproximadamente tres millones  
de pasajeros por día, lo que significa una contribución—  
del 66% del total de la capacidad que poseía el metro.

Otra forma de apoyo otorgado al sistema de transpor-  
te es cuando existen descomposturas temporales mayor de-  
20 minutos en el metro (usuarios).

## ANÁLISIS Y REUBICACION DE RUTAS

Con motivo del proceso de municipalización del tran-  
porte urbano en la ciudad de México, se desarrolló un —  
sistema de red de rutas, conocido ampliamente, en aquel-  
entonces como red ortogonal, para indicar con sus reco-  
rridos en forma de ángulos rectos, tal y como son las —  
rutas directas de transporte.

Esta estructura dada al transporte estatizado, re-  
sultó totalmente inadecuada, debido fundamentalmente a —  
que muchas colonias, centros urbanos y centro suburbanos  
quedaron sin comunicación, motivo por el cual se reali-  
zaron adecuaciones a partir de 1982.

Cuatro son los tipos de adecuaciones básicas que se  
adoptaron durante 1982 - 1989: Acortamientos, alargamien-

tos, seccionamientos y reubicación de cierres de circuito.

**AGORTAMIENTOS.** Obedece normalmente para incrementar la frecuencia en el servicio, aumentando la intercomunicación con otros.

**ALARGAMIENTOS.** Básicamente, se refieren al incremento en kilometraje en determinadas rutas a petición de los vecinos y a estudio de factibilidad de origen y destino realizados por el Organismo, benefician a núcleos de población en las periferias y lugares alejados; zonas en las que no prestan el servicio de transporte colectivo otros medios.

**SECCIONAMIENTOS DE RUTAS.** Se establecieron por la necesidad de tener un sistema de transporte más rápido y eficiente, ya que se observó que en la llamada "red ortogonal" se contaba con recorridos extremadamente largos, repercutiendo en pérdidas en horas hombre y horas máquina. Fué a partir de 1985 cuando se llevaron a cabo los primeros 12 seccionamientos, en donde los resultados fueron positivos ya que se demostró que la frecuencia de paso eran menores disminuyendo los intervalos de tiempo de las unidades.

**CIERRE DE CIRCUITO.** La reubicación de cierre de circuito obedeció a la falta de seguridad para el personal y para los autobuses en algunos casos también pudo ser por quejas de los vecinos o a terrenos inapropiados para maniobras de los autobuses; sin embargo esta reubicación no significó cambio radical de ubicación, sino únicamente reubicación en los mismos alrededores, buscando la --

Optimización del servicio para los usuarios.

#### SERVICIO DE AUXILIO MECANICO VIAL

Como medida de apoyo a la tarea de transportación de pasajeros estuvo presente el servicio de auxilio mecánico vial, integrado por camionetas "Ángeles Amarillos" y grúas.

#### SUPERVISION Y VIGILANCIA

Con la finalidad de garantizar la eficiencia, así como el cumplimiento de las metas operativas y el desarrollo de las acciones sustantivas, se instrumentó de manera sistemática la actividad de supervisión y vigilancia. Esta actividad orientó desde su implantación hasta el 30 de noviembre de 1988 a la supervisión operativa y a la supervisión de boletaje.

El primer tipo de supervisión como su nombre lo indica, estuvo orientado a vigilar la operación de los autobuses a la correspondiente transportación de pasajeros en cumplimiento de la política general para el ejercicio de la función sustantiva del Organismo, de brindar un adecuado servicio en términos de rapidez y seguridad en beneficios de los usuarios.

El segundo tipo de supervisión, se creó para vigilar la efectividad venta del servicio entre los usuarios posteriormente, con motivo de la implantación de las alcancías de los autobuses, se orientó la supervisión de boletaje a la supervisión de las casetas de venta del boleto multimodal, conservando el nombre de supervisión de boletaje.

### BOLETO MULTIMODAL

El primero de agosto de 1986, la Coordinadora General de Transporte, conjuntamente con el Sistema de Transporte Colectivo (METRO), el Servicio de Transportes Eléctricos (STE) y R-100, pusieron en marcha un nuevo mecanismo para cubrir en pasaje mediante un bono quincenal; para R-100 de uso visual, multimodal que permitió la transportación del usuario indistintamente en el metro, tren ligero, trolebús y autobús; transferible y que resultó, cómodo y barato para quienes hicieron más de tres viajes sencillos, por cualquiera de ellos este mecanismo sustituye al que se venía utilizando mediante la venta de boletos.

### INFRAESTRUCTURA PAR EL SERVICIO (aspectos normativos)

Considerando la necesidad de obtener nuevas tecnologías que permitieran ofrecer un servicio de más alta calidad, se evaluaron los avances que en materia de transporte urbano habían desarrollado diversas empresas, entre otras, se encuentran: Volvo, Ikarus y Neoplan. Esta evaluación se desarrolló en coordinación con Ingeniería de Diseño de Corporativo de Diesel Nacional.

### MANTENIMIENTO

Siendo R-100 el Organismo de autotransportes más grande del mundo con un parque vehicular susceptible de operar de 6,605 autobuses a los que se les proporcionó mantenimiento en 39 módulos operativos con distintas capacidades e infraestructura requirió de una infraestructura organizacional homogénea y flexible, que permitiera

un estricto control, tanto en la generación de procedimientos, programas, proyectos, etc. Como en su correcta aplicación; a fin de garantizar la mayor cantidad posible de autobuses en condiciones de operar.

#### RECONSTRUCCION

A raíz de la municipalización del transporte, R-100 se fijó como objetivo, el incorporar el mayor número de unidades al servicio mediante la habilitación de aquellos autobuses que sus componentes mecánicos y estructural lo permitieran.

De tal forma que a partir de 1983, se empezaron a dar las directrices para el control de las unidades susceptibles de remozarse o reconstruir ya que el total de autobuses estatizados, el 50% aproximadamente, no se encontraba en condiciones de operar.

#### RECUPERACION DE PARTES

Se encontró que la mayoría de las unidades tenían una antigüedad de más de 10 años, y gran parte se encontraba en la vía pública obstruyendo la vialidad, creando una pésima imagen al Organismo.

Lo anterior dio como resultado la creación de una unidad dedicada a la recuperación de partes a finales de 1983, como instrumento necesario para contrarrestar la escasez y el encarecimiento de refacciones y componentes a través de los programas de recuperación de partes, derivado de las tareas de desmantelamiento de unidades clasificadas como desecho metálico y recolección de sistemas mecánicos susceptibles de reutilización en módulos.

#### SITUACION ACTUAL EN R-100

La administración de recursos financieros para R-100 se esta viendo cada día más limitado, dado que la actual-situación económica del país requiere de la racionaliza - ción y austeridad del gasto corriente para cada ejercicio en dicha empresa.

En este contexto es importante señalar que el 3 de - mayo del presente año (1989) los trabajadores de R-100 no quisieron aceptar el 4% directo al salario y el 1.5% como porcentaje por productividad que ofreció la empresa y exi - gieron el 10% adicional otorgado a los burócratas, para - tal efecto no sediendo la empresa a tal petición los -- trabajadores se lanzaron a huelga, poniendo fuera de ser - vicio los autobuses.

#### DESPIDOS DE CHOFERES

El gobierno declaró ilegal la huelga acordandose el - despido de todos los choferes.

Posteriormente, el director de R-100 propuso inte - grar cooperativas e invitar a los choferes a formar parte de ellas esto para darle solución a dicha situación suci - tada.

Finalmente los choferes aceptaron participar en la - integración de las cooperativas, concluyendose así al -- conflicto entre operadores y empresa. Con ello se reins - tauró el servicio normal en el Organismo, ya que este se vió seriamente afectado a nivel país (usuarios).

Actualmente el Organismo sigue operando de acuerdo - con los objetivos establecidos desde un principio, debido a que una vez conformadas las cooperativas estas no fun -

cionaron porque cada día el nivel de vida es más caro en cuanto a las refacciones, mantenimientos, reconstrucción, etc. Ver anexos para ampliar información sobre dicha problemática.

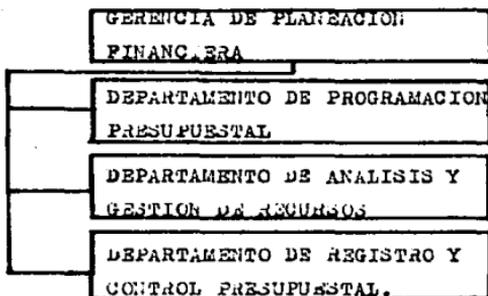
## GERENCIA DE PLANEACION FINANCIERA

Como se puede observar en el Organigrama estructural del Organismo, dentro de la dirección de finanzas se encuentra la Gerencia de Planeación Financiera. Esta Gerencia está facultada para registrar los compromisos financieros y de las operaciones que impliquen erogaciones con cargo al presupuesto de las direcciones; General, técnica, de operación, administrativa; así como de las diferentes unidades (jurídica, comunicación social y relaciones públicas, contraloría interna, informática).

La gerencia de planeación financiera tiene como áreas principales al Departamento de Programación Presupuestal, que se va a encargar de administrar en forma concisa y minuciosa a cada dirección el gasto corriente que le corresponde para su ejercicio durante el año que se esté operando, claro está que el gasto corriente se le va a prorratear.

Departamento de Análisis y Gestión de Recursos, este se hace responsable para realizar diligencias conducentes para que el presupuesto otorgado a R-100 por parte del U.D.F. y la S.P.P. alcance para todo lo programado durante todo el año de ejercicio.

Departamento de Registro y control Presupuestal, esta área tiene la función de plasmar los egresos ya ejercidos destinados a servicios personales, materiales y suministros y servicios generales, gastos de inversión pago de pasivo y gasto corriente.



Organigrama estructural de la Gerencia de Planeación Financiera. -

Una vez detallando los antecedentes de Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100, a continuación se explican cada uno de los capítulos de este trabajo de investigación enfocado a la Gerencia de Planeación Financiera, exceptuando en algunos puntos del primer capítulo y todo el cuarto capítulo, ya que se ven a nivel organismo.

#### DEFINICION DE ADMINISTRACION

De acuerdo a la Gerencia de Planeación Financiera, administración es la optimización de recursos financieros (programático - presupuestal), por medio de una implantación de programas y estudios realizados a través de una planeación efectiva y eficiente, a fin del logro de objetivos previstos desde un principio por R-100.

## OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION

La Gerencia de Planeación Financiera tiene como objetivos:

- Desechar las limitaciones que se presentan y que repercuten desfavorablemente al Organismo, mediante la racionalización de sus recursos financieros y humanos asignados a través del establecimiento y observancia de normas, sistemas y controles internos-específicos.
- Realizar esfuerzos de superación en materia de instrumentar y documentar a las direcciones del Organismo sobre la situación que presentan cada mes su presupuesto ejercido.

Cabe señalar que estos objetivos no se cumplen en su plenitud debido principalmente a que las áreas generadoras y responsables de proporcionar la información necesaria a la Gerencia de Planeación Financiera no establecen la coordinación y comunicación que se requiere para que ésta envíe la información a cada una de las direcciones de dicho organismo

## TIPOS DE ADMINISTRACION EN R-100

La Entidad ~~Paraestatal~~ Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100 se maneja a través de una administración pública; ya que fué creada como un Organismo Público Descentralizado adscrito al sector Departamento del Distrito Federal, Subsector transporte, con personalidad jurídica y patrimonio propio siendo su objetivo prestar el servicio público de transporte urbano de pasajeros en el D.F. y zonas conurbadas.

Para efecto de total concordancia con el objetivo - de la prestación de servicio de transporte, las actividades del Organismo se efectúan en apego a las políticas generales del gobierno, plasmados como criterios y que - de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, así como los planes y programas sectoriales e institucionales en materia de planeación, programación y presupuestación; se está participando en la simplificación administrativa y recuperación económica mediante la planeación de la producción y saneamiento financiero.

#### ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION EN R-100

Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100, maneja los siguientes elementos administrativos.

PLANEACION. Aquí se manejan los siguientes aspectos:

- Objetivos generales y particulares.
- Estrategias.
- Instrumentación
- Coordinación Interinstitucional.
- Participación Social.

#### OBJETIVOS GENERALES

- Contribuir al transporte masivo de los habitantes - de la Ciudad de México y lograr las condiciones óptimas de seguridad, comodidad, rapidez e higiene.
- Establecer la demanda del servicio del transporte - urbano con más alta optimización de los recursos -- humanos materiales y financieros.

#### OBJETIVOS PARTICULARES

- Aumentar la eficiencia y eficacia del transporte, - así como ampliar la capacidad mediante la coordinación de la área de apoyo con que cuenta el Organismo.
- Incrementar la frecuencia del servicio del transporte integrado las rutas a las necesidades del público usuario.
- Optimizar los recursos implantando los programas de mantenimiento a las unidades, así como la adaptación de las instalaciones necesarias y de esta forma reducir gradualmente el porcentaje de la caída del parque vehicular.
- Lograr el incremento del uso del transporte urbano, con el objeto de reducir la saturación de las arterias de vialidad por el uso excesivo del automóvil-particular.
- Fomentar el transporte urbano en materia de autobuses para mantener el punto equilibrio entre la oferta del servicio y la demanda a satisfacer en la Ciudad de México y su Zona metropolitana.

#### ESTRATEGIAS

Las actividades desarrolladas por el Organismo en el período 1982 - 1989, fueron encaminadas tal como lo exigen las líneas generales de acción del D.D.F. dentro del plan nacional de desarrollo, hacia la dotación para el Distrito Federal de un servicio de transportación de pasajeros en el área urbana, que cumplirá con las características esperadas por el público usuario, en cuanto a

seguir niveles idóneos de calidad, cantidad, rapidez, eficiencia, comodidad y seguridad; lo que permitió a través de su acción, impulsar a todo el sistema integral de vialidad y transporte, el cual se fundamenta bajo los siguientes puntos:

- Instrumentar un sistema integral de vialidad y transporte público dentro del área metropolitana.
- Beneficiar a la sociedad en su conjunto a través del transporte colectivo.
- Descentralización del servicio del transporte, bajo el logro de autoeficiencia.

En este sentido y en concordancia con las políticas permanentes del gobierno, su desenvolvimiento se enmarcó en el programa de desarrollo de la zona metropolitana de la Ciudad de México y de la región centro, en el cual se consignaron las directrices fundamentales para el ordenamiento de la vialidad y el transporte, entre las que destacan las siguientes:

- Modificar el esquema de asignación de inversiones,-- dirigiéndolo a favorecer el transporte colectivo.
- Modificar la actual organización y distribución del servicio de transporte entre sus diferentes medios y sistemas.

Ante el compromiso de estas directrices se incluyó - la elaboración e implantación de un esquema metropolitano de vialidad y transporte, correspondió a la Coordinación General de transporte, en calidad de coordinadora de subsector, diseñar, emitir e implantar las políticas y mecanismos que sirvieran para coordinar los medios de transporte de pasajeros del D.F. tanto los operadores por el gobierno, como los operadores por los particulares (taxis

y colectivos).

En este contexto, los objetivos particulares del -- Organismo definieron los propósitos específicos del esquema, tales como propiciar la integración del sistema -- para que contribuyeran al desarrollo ordenado de la Ciudad; lograr un transporte eficiente, cómodo y seguro ; racionalizar sus diferentes modos y los recursos para -- inversión; adecuar la vialidad existente y construir la faltante; estimular al transporte colectivo; así también, estimular la transferencia del transporte individual al colectivo, incrementando los espacios de estacionamiento de transferencia y; reducir la contaminación por fuentes móviles y el consumo de energéticos.

De singular importancia resulta señalar que por su magnitud, el Organismo fué el medio que mayor número de pasajeros transportó diariamente (aproximadamente una -- cuarta parte del total de la demanda) y por ello, permanentemente se analizaron y estudiaron las 227 rutas que se encuentran en operación, a fin de alimentar por un -- lado a las líneas del metro y por el otro, distribuir el servicio a zonas menos céntricas y a la periferia. En -- otro orden de ideas; es interesante que la tarea básica del Organismo fue la de transportar a pasajeros con eficiencia y al menor costo posible, tareas ambas de difícil realización en las condiciones de equipo, cuyo promedio de uso es de 4 años. En esta situación, la política seguida fue la de dar prioridad al mantenimiento preventivo que necesariamente debería prolongar la vida útil -- de los autobuses, además de lo cual se fijaron estrategias para atender el mantenimiento correctivo que permi-

tieran incorporar al servicio el mayor número de unidades con la menor inversión; esto es, atender preferentemente a los autobuses con desperfectos menores y de sistemas menos caros y menos complicados, con lo cual se pretendió alcanzar el promedio del 70% del parque vehicular operable en ruta.

Respecto a los recursos financieros, cabe destacar que las limitaciones que se presentaron repercutieron desfavorablemente en el cumplimiento de los objetivos trazados, ya que las asignaciones que se otorgaron fueron insuficientes, en la medida en que, establecidas a precios constantes, la adquisición de bienes y la ejecución de obras resultaron menores en términos reales. En esta circunstancia cobra mayor relevancia la administración racional y eficiente de los recursos.

#### INSTRUMENTACION

En vinculación con los objetivos planteados y las prioridades seleccionadas, a continuación se enlistan las principales metas a alcanzar a través del programa de mediano plazo del Departamento del Distrito Federal de la línea de transporte público, en lo que corresponde a 1983-1989.

PRINCIPALES METAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
<u>Objetos</u>		1983-1989
--- Construcción y rehabilitación de módulos	Módulo	41
--- Terminación de módulos.	Módulo	7
--- Mantenimiento de módulos.	Módulo	41

---	Construcción de casetas de cierre de circuito.	Caseta	302
	<u>SERVICIOS</u>		
---	Transportar pasajeros	Persona Millones	14,777
---	Mantener autobuses en operación	Autobús	9'513,130
	<u>PRODUCCION Y SUMINIS-</u> <u>TRO DE BIENES</u>		
---	Reconstrucción de Autobuses	Autobús	3,006

#### Obras

En lo que a la obra pública se refiere, en principio se planeo como metas la construcción y rehabilitación de 41 módulos así como la construcción de 302 casetas de cierre de circuito 7 módulos y 41 módulos para su mantenimiento. Dichas metas se cumplieron en un 100%.

#### SERVICIOS

En materia de servicios, el número de pasajeros transportados se cumplió por parte del Organismo. Su logro en forma adecuada se debió al redoblamiento de esfuerzos por parte del personal operativo; sin embargo, trajo como consecuencias una notable depreciación al parque vehicular existente de acuerdo a su ciclo promedio normal de vida, así como una erogación considerable en los pagos realizados al personal operativo.

En lo que a autobuses en operación corresponde, se realizó un esfuerzo extraordinario por parte del organismo, en materia de mantenimiento preventivo y correctivo.

La conjugación de estos dos servicios permitió frenar el deterioro permanente de las unidades como consecuencia de la generación de la demanda del servicio.

#### PRODUCCION Y SUMINISTROS DE BIENES

La construcción de autobuses fue una de las principales tareas a las que se orientó la estructura interna del Organismo; el propósito de reordenar el sector de transporte urbano obligó drásticamente a recuperar la capacidad del parque vehicular en servicio. Esta meta se vio lograda en un 96.4 por ciento, lo que significó para el Organismo la preservación y fortalecimiento institucional, permitiendo de esta manera darle viabilidad real a los propósitos de los programas operativos anuales.

#### COORDINACION INTERINSTITUCIONAL

Con la finalidad de lograr los objetivos de una planeación integral en la prestación del servicio del transporte colectivo y obtener una mayor eficacia, se estableció un programa interinstitucional para la articulación e integración del transporte en sus diferentes modalidades, a efecto de favorecer a los usuarios, disminuyendo los tiempos de desplazamientos, en virtud de la presencia de los problemas cotidianos de vialidad que consumen el 30% de tiempo para trasladarse de las zonas habituales a las zonas industriales y centros escolares, desalentando el uso indiscriminado de vehículos de transporte individual, a fin de atacar el constante aumento de la contaminación de la Ciudad de México.

### PARTICIPACION SOCIAL

A través de ésta, se detectaron en forma directa los problemas de comunicación en la zona urbana, consecuencia de la concentración demográfica, la inequitativa distribución de la riqueza y de una serie de elementos que proceden del mismo medio urbano.

En tal sentido, se buscó contar con la participación ciudadana en la detección, análisis y solución a los problemas del transporte y vialidad, siendo los foros de consulta popular los canales a través de los cuales se hicieron escuchar las demandas de las organizaciones y agrupaciones sociales, con el propósito de alcanzar los fines de bienestar deseado.

### ORGANIZACIÓN

La magnitud del Organismo Descentralizado R-100 y la amplitud de sus unidades administrativas, dieron lugar a efectuar varias adecuaciones a la estructura Orgánica - funcional. A partir de 1981 en que se creó R-100- a 1988 la estructura se vino transformando varias veces, siguiendo las pautas y lineamientos del D.D.F. y la S.P.P. Dichas adecuaciones tuvieron como propósito la de satisfacer las constantes y crecientes necesidades del servicio y por consiguiente de toda la infraestructura de apoyo que requiere, ya sea técnica, operativa o administrativa.

#### Función genérica de cada dirección

Corresponde a la Dirección General: planear, dirigir, controlar y evaluar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros asignados al Organismo, con el fin --

de proporcionar en forma eficiente la prestación del servicio público de transporte de pasajeros en el Distrito Federal y zonas conurbadas.

Es la Dirección de Operación la responsable de: Optimizar el servicio de transportación de pasajeros que — brinda el organismo.

A la dirección técnica se le asignó la facultad para: mantener en óptimas condiciones de operación y seguridad el parque vehicular del Organismo, a través de la implantación de normas, programas y sistemas de anticon-taminación, equipamiento material y técnico, así como — abastecer en forma oportuna, suficiente y con calidad — requerida, los bienes y servicios que las distintas — áreas del Organismo precisen para la ejecución y conformación de sus programas, objetivos y funciones. La Dirección de Finanzas está facultada para: administrar racionalmente los recursos financieros asignados al Organismo, a través del establecimiento y observancia de normas, sistemas y controles internos específicos, para el logro de objetivos y programas de las áreas administrativas que — conforman el 100.

La Dirección de Administración se encarga de: planear, dirigir y controlar los recursos humanos; la capacitación y adiestramiento de personal; el diseño de implantación de estructuras orgánicas; el desarrollo de — las relaciones laborales de los sistemas automatizados — de información; así como la prestación de servicios de — apoyo.

La Contraloría Interna tiene la función de: apoyar — al titular en el logro de incrementos en la eficiencia y

eficacia de las operaciones del Organismo, mediante el desarrollo de revisiones y vigilancias constructivas e integrales, sobre el uso y destino de los recursos asignados así como a través de la instrumentación y operación del sistema integrado de control de la entidad.

La unidad Jurídica es el órgano responsable para: representar al Organismo en los distintos juicios ante los juzgados civiles, penales, administrativos de Distrito en materia civil y penal, así como ante las dependencias oficiales, para la solución de problemas de tipo civil, mercantil, penal, laboral y administrativo que se presenten con motivo de la prestación del servicio público de Transporte de Pasajeros.

La Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas fue creada para: propiciar y mantener una adecuada imagen del Organismo, tanto interna como externa, a través del establecimiento de canales de comunicación con los diferentes medios informativos, así como reportar al público usuario de la atención a sus problemas.

#### Sistemas y Procedimientos

La gran cantidad y complejidad de las funciones encomendadas a 4-100 requirieron la elaboración de documentos de carácter normativo, técnico y administrativo, que regulen y orienten las acciones de las diversas áreas que conforman el Organismo.

Es por ello que las áreas se preocupan de realizar esta tarea en forma permanente, procurano elaborar documentos ágiles y que permitieron al elemento humano su integración.

La dimensión de este Organismo y su dinámica, requirieron de sistemas de información que agilizaran las comunicaciones entre las áreas y el exterior; razón por la cual se diseñaron sistemas para el manejo de la información escrita generada en R-100, con la finalidad de apoyar a los funcionarios en la toma de decisiones basadas en datos reales y confiables.

El sistema de información de R-100 abarca desde sistemas de archivos y correspondencia, sistemas de evaluación, hasta sistemas de computarizados; los cuales permitieron que la información fluya a través de las áreas.

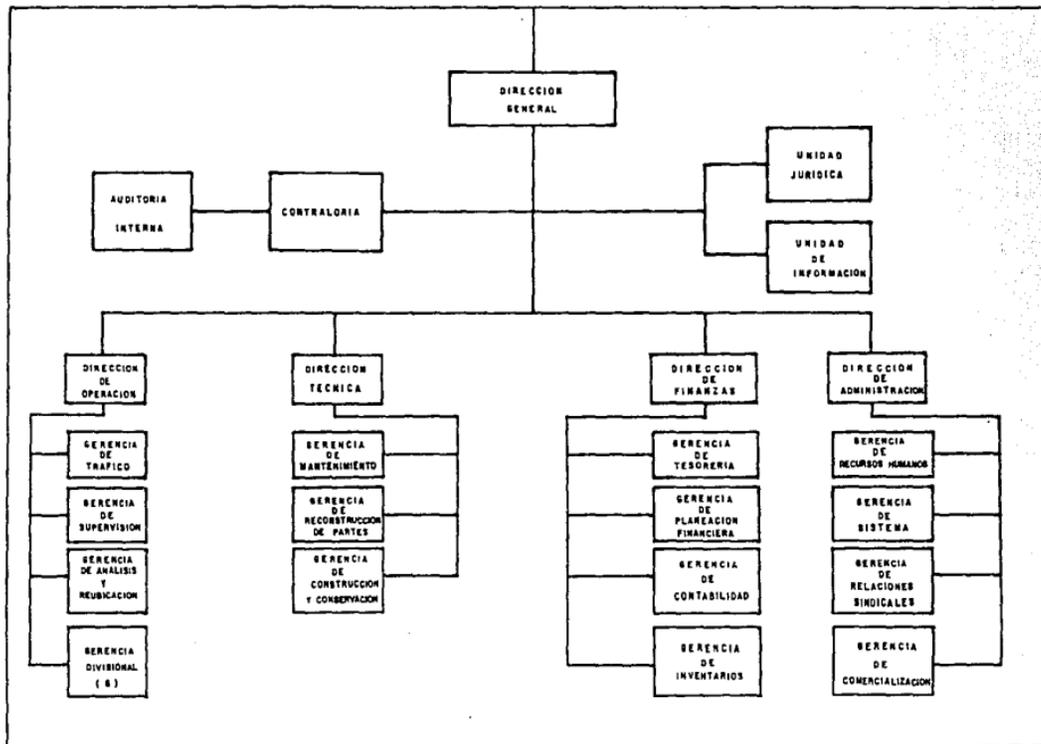
Es importante mencionar que pese a los esfuerzos desarrollados para formular y establecer las mencionadas herramientas; múltiples factores, entre los que se señalan: escasa difusión por restricciones de impresión, mínimos recursos humanos especializados para capacitar y dar seguimiento a las acciones, bajo apoyo logístico, etc., impidieron lograr al máximo los objetivos esperados; no obstante, los resultados fueron satisfactorios.

(Ver organigrama estructural del Organismo Descentralizado R-100 autorizado al 1 de diciembre de 1989).

#### ESTRUCTURA OCUPACIONAL

Siendo el Organismo como ya se ha venido diciendo una entidad eminentemente de servicio, exige que la conformación de sus plantillas de personal se vean reforzadas principalmente en aquéllas que agrupan al personal de base, avocando al desarrollo de funciones y actividades tales como: la operación, mantenimiento, despacho, control y recepción del parque vehicular.

# ORGANIGRAMA AUTORIZADO AL 1 DIC. 89



En materia de sueldos y salarios, se elaboró un ta  
bulador para informar los salarios en puestos similares  
y mantener su control por niveles y categorías, tanto -  
para el personal de base como de confianza, ya que exis-  
tían más de 100 sueldos diferentes y una gran diversi-  
dad de puestos.

Referente al control de los movimientos escalafona-  
rios del personal de base, presentaba una situación crí  
tica, pues existía una total anarquía en los cambios de  
personal, promociones indebidas, asignaciones de cate-  
gorías y salarios a criterio de los gerentes modulares,  
presión sindical y sobre todo, contratación del perso-  
nal sin parámetro de medición, esto implicó que el pro-  
grama básico consideró acciones muy precisas, dentro de  
las que destacan:

- Elaboración de una plantilla que contempla el per-  
sonal necesario por especialidad y categoría.
- Reglamento para ascensos.
- Baterías de exámenes de conocimientos.
- Estructura salarial por especialidades y catego --  
rías, además de todas las medidas adicionales para  
canalizar adecuadamente la presión sindical.

#### SUPERVICION

Al organismo le fue asignado como objetivo primor-  
dial y básico el transportar pasajeros con un máximo de  
comodidad, seguridad, eficiencia y rapidez, objetivo --  
que si bien se reconoce que aun no ha sido posible cum-  
plir con el mismo en su totalidad, los esfuerzos desa-  
rrollados para cumplir han fructificado en la obtención  
de un mayor número de pasajeros transportados. Sirva de

ejemplo el hecho de que la demanda actual aproximada es de 23.5 millones de viajes persona día, siendo atendido un porcentaje del 55% en los medios públicos de transportación, lo que equivale a 12 millones de usuarios; de los cuales la entidad aproximadamente transporta 6.5 millones al día.

En relación a sus metas señaladas el Organismo a través de cada uno de sus miembros que integra la dirección ha venido coordinando los medios con que cuenta para prevenir cualquier anomalía interna que exista.

#### CONTROL

#### INTERPRETACION DE RESULTADOS

Con el fin de comentar la problemática a la que se enfrenta el Organismo para la prestación del servicio, a continuación se señala ésta:

- Uno de los principales problemas a los que se enfrenta, es la relacionada con la vialidad, la cual es intensa a toda hora en que el usuario lo requiere y en toda el área del Distrito Federal y su zona conurbada, misma que altera los intervalos de paso de unidades en la ruta.
- Igualmente es importante citar la aguda ausencia de concientización por parte de los propietarios de los más de 2.5 millones de vehículos destinados al uso particular, en cuanto al uso adecuado de las vialidades, así como el conocimiento y acatamiento de los lineamientos para este efecto.

- La carencia de diversas medidas para la agilización del tráfico vehicular en general, a través de la --- instalación de señalamiento, presencia de elementos de vialidad, de sincronización de los equipos reguladores de tránsito (semáforos) entre otros.
- Por último y como consecuencia de lo señalado, es --- tén los problemas de liquidez a los que se ha en --- frentado el Organismo a partir de 1985, mismos que se agudizaron en el transcurso del año de 1988 y --- 1989.

Por medio de personal capacitado, se verificó que - los autobuses del Organismo prestaran el servicio de a - cuerdo a lo establecido.

Como resultado de un importante avance en la solven- tación de observaciones y a las revisiones efectuadas, - fue posible lograr la optimización de los sistemas de -- control interno y de información empleados en las prin - cipales funciones de cada una de las áreas de la entidad.

#### LA ADMINISTRACION DE AYER, HOY Y MAÑANA EN R-100

La administración a principios de la creación de - R-100 hasta el presente año 1989, ha diferentes etapas en las que paulatinamente se fue conformando una estructura, que partiendo de cero ha llegado a la que actualmente - tiene, como puede observarse en la siguiente sínosis. - Cada etapa se enfocó a la estructura general, pero con --- énfasis en los problemas prioritarios del momento.

La administración de ayer

Primera etapa: Del 25 de septiembre de 1981 al 31 - de enero de 1982. Inmediatamente después de la estatiza-

ción, reunidos los elementos que originalmente se formó el patrimonio de \$-100, equipo e instalaciones en estado depreciable, había que darles a éstos una organización — que les permitiera de inmediato sustituir y mejorar el — servicio que prestaban en ese entonces 76 pequeñas empre — sas independientes, se formó una sola, cuyo tamaño la — coloca entre las más grandes del mundo. Hubo de enfren — tarse simultáneamente a las exigencias de un sindicato , que bien asesorado, consolidó rápidamente una fuerte or — ganización.

Segunda etapa: Del primero de febrero de 1982 al 22 de diciembre de 1983. Correspondió a este período, con — una organización administrativa incipiente, fue una eta — pa de negociaciones y de concesiones, se cumplió con la satisfacción de algunas peticiones sindicales, se refor — zó el parque vehicular con unidades nuevas y presupuesto para operar y para iniciar la rehabilitación de las ins — talaciones. Al término de esta etapa, se logró un cierto equilibrio, con ventajas evidentes para el sector labo — ral.

Tercera etapa: Del 23 de diciembre al 15 de mayo de 1986. Se inicia ante la perspectiva de moderar las exi — gencias siempre crecientes de la parte laboral, de con — tinuar la estructuración administrativa y operacional — del Organismo y de iniciar así mismo controles técnicos — en los distintos aspectos fundamentales. Se siguió con — tando con el apoyo financiero de las autoridades superio — res para la renovación de equipos e instalaciones y su — adecuada operación, se caracterizó esta etapa por un es — fuerzo dinámico para lograr avances importante en estos —

aspectos, con un equilibrio entre parte de la política, la administrativa y la técnica.

Cuarta etapa: Del 16 de mayo de 1986 al 9 de agosto de 1988. La penúltima etapa del sexenio se inicia precisamente cuando los recortes presupuestales y la austeridad toman caracteres predominantes en todo el gobierno y se reflejan muy importantemente en R-100.

Quinta etapa: Del 10 de agosto de 1988 al 30 de noviembre de 1988.

A la última etapa de sexenio correspondió el análisis de las administraciones pasadas. El diagnóstico de la realidad actualizada y el planteamiento de soluciones a los múltiples problemas que un Organismo tan complejo como R-100 tiene.

La administración de hoy

En el presente año de 1989, se hace necesario comentar que la administración de recursos financieros se vio limitada dado que la actual situación económica del país requiere de la racionalización en toda la acción del sector público hecho que influyó para R-100 tuviera que implantar durante el período mencionado, diversas medidas que contribuyeron a la racionalización del gasto.

La disposición de fondos del Organismo, se vio seriamente afectada en el primer mes de dicho año, ya que al no contar con el calendario de ministración del subsidio federal aprobado al inicio del ejercicio de 1989, se tuvo la necesidad de recurrir a la instrumentación de un acuerdo de ministración por este concepto.

Período mayo - diciembre de 1989.

En este período se presentaron un sinnúmero en cuestiones laborales, esto es que el 3 de mayo de 1989 los choferes de esta empresa se lanzaron a huelga al no aceptar el 14% directo al salario y el 1.5 porcentaje por productividad que ofreció el organismo, (ver antecedentes) no obstante esta huelga fué declarada ilegal por parte del gobierno, decidiendose dejar a los 23 mil trabajadores fuera de la empresa. Posteriormente el director de R-100 subrayó la propuesta de crear cooperativas y así se llevó a cabo, pero participando los choferes en ellas dando así solución al problema del despido.

Dichas cooperativas funcionaron unos cuantos meses en algunos módulos, pero el Gobierno de la República se dió cuenta de lo incosteable que resultó esta decisión. Con ello R-100 se volvió a reestructurar y sigue operando a la fecha como lo venían haciendo desde el principio de su creación.

La administración en el futuro.

Como se puede observar, R-100 es una empresa dinámica, por lo que en un futuro se deberá planear su incremento organizacional de tal manera que éste responda a la demanda del servicio y así estar en condiciones de proporcionarlo al público usuario con la calidad y eficacia requerida.

EL ELEMENTO HUMANO EN LA EMPRESA R-100  
(GERENCIA DE PLANEACION FINANCIERA)

Es importante señalar que la Gerencia de Planeación Financiera tiene la necesidad de contar con un personal debidamente preparado, esto es, para alcanzar los objetivos y metas trazadas para una mayor eficiencia.

Para ello se estructuró y fortaleció un programa de desarrollo de personal orientado a satisfacer las necesidades reales de trabajo. Considerandose para dicho desarrollo estrategia encaminada a los empleados de nuevo ingreso, dada la importancia que éstos revisten se elaboró lo siguiente:

--- Tener un amplio programa de reorientación general de cada área por parte de la gerencia hacia el personal de nuevo ingreso.

Al integrarse una persona de nuevo ingreso a alguna de las áreas adscritas a la gerencia de planeación financiera, se pierde demasiado tiempo explicándole las funciones, las actividades, los objetivos y en general la estructura orgánica que tiene dicha gerencia.

Para llevar a cabo este tipo de programa de trabajo, la gerencia de planeación financiera creó un grupo de personas (de la misma gerencia) que contara con la calidad, habilidad y conocimientos. Siendo la función de éstos, la de transmitir los lineamientos y las políticas concernientes a cada área, otorgándosele para tal efecto un catálogo de descripción de puestos, necesario para cumplir con dicho compromiso.

Producto de ello se consideró para el desarrollo de este programa lo siguiente:

--- Se escogió un grupo de cinco personas (esforzándose una persona por día para tal efecto) con las características antes mencionadas.

--- Se llevo a cabo los cursos dentro de la gerencia de planeación financiera, impartiendo después de la terminación de labores en el día, durante media hora por día.

- Los cursos se llevaron a cabo midiéndose en horas --  
hombres.
- Asimismo, cabe señalar que los cursos aplicados --  
eran mínimos y respondían a las necesidades del per-  
sonal de nuevo ingreso.

A continuación se enumeran las ventajas que se ob-  
tuvieron de dicho programa:

- 1.- Se mejoró el nivel de los trabajadores, obteniendo una mayor confiabilidad, eficiencia y validéz, en el cumplimiento de las funciones acordes al área a la que pertenece el trabajador.
- 2.- Con este programa el personal de nuevo ingreso, puede aspirar a un futuro mejor dentro de la gerencia de planeación financiera (ascensos).
- 3.- Se cuenta con avances muy significativos en materia de desempeño del trabajo por parte del personal.
- 4.- Se dispone de un banco de datos sobre el personal.
- 5.- Se tiene la capacidad para planificar, organizar y dirigir las actividades encomendadas por la gerencia por parte del personal.
- 6.- Se reduce el tiempo perdido para preparar mejor a las personas.

Cabe mencionar que dicha gerencia no cuenta con los recursos financieros, como para establecer un centro de desarrollo de personal como verdaderamente se requiere, no obstante los resultados alcanzados fueron satisfactorios.

EL PERFIL DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA R-100  
(GERENCIA DE PLANEACION FINANCIERA)

MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA

Considerando que los medios de comunicación interna son todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la organización<sup>5</sup>, en la Gerencia de Planeación Financiera área adscrita a R-100 no existen los suficientes medios de comunicación.

Dadas estas generalidades, implica el incumplimiento de las funciones sustantivas de la Gerencia, reflejada fundamentalmente en excesivas cargas de trabajo para el personal que ahí labora. Con el propósito de optimizar esta desavenencia, la gerencia deberá establecer una adecuada comunicación basandose en lo siguiente:

- Se deberá proporcionar la suficiente información a la hora de elaborar el trabajo, para que el personal esté enterado de todo lo que acontece a su alrededor, claro está que la gerencia no debe de ocultar la información.
- Al existir reuniones informales internas, el personal obtendrá un dinamismo más abierto al poderse comunicar con sus compañeros de trabajo.
- Consecuentemente, las políticas de puertas abiertas conllevará a la realización plena de una cohesión tanto descendente como ascendente.

<sup>5</sup> Ibid pag. 86.

### EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Es importante citar un ejemplo de como se da el proceso de la comunicación en la gerencia de planeación-financiera.

El gerente le proporciona al jefe del departamento de gestión de recursos información sobre el presupuesto autorizado de 1989 ya que éste se tiene que prorratear en el capítulo 1000 de servicios personales, 2000 de materiales y suministros y 3000 de bienes muebles e inmuebles. El monto asignado es de 109,627 millones de pesos.- Continuando con el mismo esquema se tiene que:

- 1.- La gerencia transmite el mensaje, pero antes se allega de información veredigna para poder expresarla.
- 2.- El mensaje es comunicado a través de la expresión oral.
- 3.- El jefe de dicho departamento escucha y escribe los datos expresados por el gerente, de tal manera que éstos no vayan a sufrir ninguna distorsión pues to que es un trabajo muy delicado en donde se requiere de mucha atención.
- 4.- Una vez comprendido el mensaje, se hace del conocimiento al personal de dicha área para que se proceda de inmediato a la realización del prorrateo.
- 5.- Por último el área de gestión de recursos pasando por muchas barreras le proporciona a la gerencia los resultados obtenidos, considerandose que para el capítulo 1000 fueron \$67,735, 33,736 para el 2000 y para el 3000 8,356.

### ESTILOS DE COMUNICACION

Por lo general gran parte de los comunicados realizados dentro de la gerencia de estudio, son oral, escrito y gráfico.

Los dos primeros se les considera de suma importancia debido que a través de ellos se dictamina la manera de administrar los recursos financieros y humanos. Estos dos estilos se les han considerado tema de mucha atención desde el origen de la gerencia de planeación financiera por que a través de ellos se han estado desarrollando -- estrategias, acciones tendientes a optimizar el mejor -- aprovechamiento y desarrollo del recurso humano, esto es para obtener los resultados previstos en los objetivos, -- considerandose reuniones entre el personal interno, asambleas entre jefes de departamentos, de áreas manuales de indicadores de conjugación de recursos, formatos y documentos para informar a las demás direcciones de lo que -- acontece en dicha gerencia mes con mes. Todo ello es con la finalidad de apegar a las normas sustantivas internas de la entidad.

Estilo visual. Este estilo se realiza a través de -- gráficas para representar los datos de mayor relevancia sobre la información proporcionada de manera escrita o -- verbal. A continuación se da un ejemplo del estilo es -- crito y visual realizado por la gerencia.

# PASAJEROS TRANSPORTADOS

PASAJEROS  
(MILLONES)

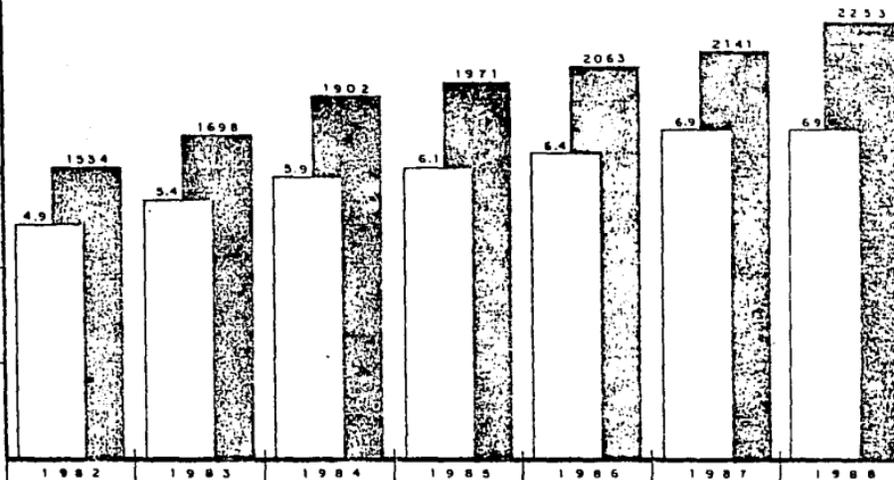
2500  
(10)

2000  
(8)

1500  
(6)

1000  
(4)

500  
(2)



Años

□ DIARIO  
■ ANUAL

## COMPORTAMIENTO DE LOS PARQUES VEHICULARES / CICLOS

AUTOMÓVILES

8000

6000

4000

2000

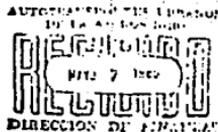
0

	1/86	2	3	4	5	6	1/87	2	3	4	5	6	7	1/88	2	3	4	5	6	CICLOS
P.V.O.	4200	6714	6724	6341	6409	6619	6377	6424	6621	6448	6645	6584	6595	6590	6799	6590	6591	6585	6605	
P.V.R.U.	3553	3846	4137	4018	4093	4068	4161	4284	4272	4236	4138	4032	4028	3925	3761	3764	3765	3766	4290	

P.V.O. PARQUE VEHICULAR OPERABLE  
 P.V.R.U. PROMEDIO DIARIO DEL PARQUE VEHICULAR EN RUTA

México, D.F., a 26 de Abril de 1985

DR. CARLOS ARRIAGA  
DIRECTOR DE FINANZAS



004170

Por este conducto me permito solicitar a usted atentamente, gracias a sus apreciables instrucciones, a fin de que se elaboren 6 cheques para los pasantes de las carreras de Las Licenciaturas en Administración de Empresas y Contaduría. De estos cheques se debe cancelar por \$20 000.00 cada uno, a nombre de Margarito Pérez Juárez, María Concepción Tava, Ezequiel Martínez Balcázar, Víctor Manuel Flores López y José Alfredo Rodríguez Delgado, y también el personal del Depto. de Abril, el solo cheque sea a nombre de la Srta. Jeticia Luna Rivera por \$40 000.00, en virtud de aducirse los meses de Marzo y Abril.

Las remuneraciones anteriores se proporcionan a las personas citadas como guía económica, ya que actualmente se encuentran pagando su Seguro Social en casa de sus padres, para apoyar los programas correspondientes a 1985.

La erogación total por este concepto, deberá afectar la partida presupuestal 1705 "Compensaciones por Servicios de Carrera. Sucesión" y para tales efectos se anexan los recibos correspondientes.

Por el presente particular, agradezco de antemano su atención y quedo de



ATENTAMENTE  
EL GERENTE DE PLANEACION FINANCIERA  
DE FINANZAS

Vo. Bo.  
EL DIRECTOR DE ADMINISTRACION

LTC. MARINO PALESTINO HERRERA

LTC. ROBERTO PERA VILLANUEVA

- C.c.p.:
- LTC. GREGORIO CORIA MEZA / Gerente de Recursos Humanos.
- LTC. JOSÉ LUIS JUANICO MOCTEZUMA / Coordinador del Servicio Social, Arca Administrativa de Personal.
- C.P. MA. DEL ROSARIO OROZCO H. / Jefe del Depto. de Reg. y Control Presupuestal.

MPH/ROMA / CAPULTEPEC 104 COL.ROMA C P. 05700 MEXICO, D F

#### CANALES DE COMUNICACION

Por lo regular la Gerencia de Planeación Financiera maneja los canales de comunicación en forma descendentes, debido a ello los subordinados se consideran insatisfechos con su trabajo, porque de una manera u otra no se les deja participar como verdaderamente desean dentro de la elaboración del trabajo. Aquí la gerencia se limita a dar ordenes y que éstas a su vez se cumplan.

La comunicación se da a un nivel más formal que informal por medio de asambleas y conferencias.

#### EL ESFUERZO COLECTIVO DEPENDIENTE DE LA COMUNICACION

Dada la estructura general y los objetivos para los cuales fue creada la Gerencia de Planeación Financiera y todo un proceso de acatamientos en acciones cotidianas, sus resultados se están llevando a cabo en apego a la normatividad establecida.

Su logro se debe a la realización de esfuerzos extraordinarios por parte del personal en materia de organización. Sin embargo, cabe mencionar que de acuerdo a lo expresado, existe la necesidad de un esfuerzo por superar todas las barreras de comunicación que se interponen dentro de ella.

Estas barreras de comunicación se van a lograr como ya se ha venido mencionando, en la medida que tanto la gerencia como los subordinados deseen crear un ambiente confortable, aunado a una serie de comunicaciones claras y verdaderas.

EL AMBIENTE CAMBIANTE DEL RECURSO HUMANO  
EN AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS R-100

Durante la actual administración, se han suscitado una diversidad de cambios dentro y fuera de la estructura organizacional de R-100 en materia de conflictos laborales. Para estar más actualizada sobre dicha problemática me avocaré en este capítulo al problema que se -- dió el 3 de mayo de 1989, problemas que ya se ha venido comentando, y sobre el parque vehicular.

COMPRESION DE LA NATURALEZA DEL CAMBIO

En la primera situación señalada anteriormente, se puede afirmar que aún continúan vigentes las directrices que dicho organismo se fijó desde su creación, para tal efecto todas las personas que integran la entidad (desde un director hasta un superintendente) están "preparadas" para cualquier situación que se presente, puesto que -- siendo R-100 una empresa subsidiada con un 90% por el -- Gobierno Federal, se puede esperar cualquier tipo de cam bios y movimientos un poco tramautizantes en la estructu ra orgánica.

CAUSAS DEL CAMBIO

Las causas del cambio se debe a cuestiones políti -- cas más que por fundamentos legales, modificandose dicho cambio en su organización debido a su magnitud y al poco subsidio que se percibe y por la venta del servicio, que es muy barato.

Muchas personas afirman que estas causas se deben -- desgraciadamente al endurecimiento de una política labo- ral destinada a golpear y desaparecer a R-100 por la --

fuerza que da el poder, encubriéndose con algún aspecto de otra índole.

#### RESISTENCIA AL CAMBIO

Una vez conocida la decisión de las autoridades del Departamento del Distrito Federal de liquidar a los trabajadores de A-100 a causa de la huelga, los operadores se opusieron a esta brusca decisión ya que esto implicaba quedarse sin empleo de la noche a la mañana.

#### VIENDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO

A tales circunstancias los trabajadores buscaron — posibles alternativas como realizar mitines, plantones indefinidos, pláticas con las autoridades, etc, todo esto para no ser cesados de su trabajo.

Posteriormente, las autoridades del D. D. F. buscaron un esquema que permitiera "eficientar y mejorar" sustancialmente el servicio de transporte de la ciudad a corto plazo, y a la vez dar solución al conflicto laboral. Para ello se constituyeron cooperativas e invitaron a los trabajadores a participar en su funcionamiento. Viéndose éstos ante tal situación decidieron participar en ellas, porque o ya que eran despedidos o la participación en las cooperativas.

#### EL PROCESO DEL CAMBIO

El proceso del cambio se puede observar de la siguiente manera:

- 1.- Cuando los trabajadores del organismo están dispuestos a formar parte en las cooperativas que se conforman en la entidad, cambiando la actitud que tenían cuando estos se lanzaron a huelga.

- 2.- Se dió una vez que los operadores se adentraron a la participación de las cooperativas y aceptando el cambio.
- 3.- Una vez que las autoridades firmaron el convenio para la creación de las cooperativas se fijaron las siguientes bases:
  - Mejor servicio para los usuarios
  - Respeto a los derechos de los trabajadores
  - Formación de sociedades cooperativas con participación del gobierno y trabajadores.
  - Así como el reestablecimiento inmediato del servicio.

Se esperó que mediante las cooperativas aumentara la productividad en las operación y mantenimiento de las unidades, así como el fortalecimiento de la disciplina del trabajo y la aplicación del principio bajo el cual cada trabajador debe obtener sus ingresos de acuerdo con su desempeño. Pero esto no fué así, ya que una vez que éstas se conformaron los problemas fueron aún mucho mayor y finalmente R-100 está operando bajo los lineamientos creados desde su creación.

#### ACTITUDES QUE ADOPTA EN EL TRABAJO

A raíz del desequilibrio laboral que se ha venido comentando, a nivel interno R-100 se ha visto obligado a reducir aún más su estructura organizacional en las áreas menos prioritarias tales como coordinación de proyectos y la coordinación de proyecto de gas y talleres, pertenecientes a la dirección técnica.

Al momento del cambio y de la restructuración profunda de algunas áreas, ésta provocando una actitud desfavorable en el personal de confianza, ya que se espera que de un momento a otro la liquidación llegue a ellos.

#### INSATISFACCION CON SU TRABAJO

Como consecuencia de lo anterior los empleados de confianza que conforman a la entidad, existe una insatisfacción casi generalizada, ya que aún que se percibe un salario por la labor que se desempeña, no se está tomando en cuenta su trabajo como elemento humano.

#### LA LITERALIDAD DE CONFUNDIR LA GRACIA SOCIAL CON LA HIPOCRECIA

Actualmente la comunicación interna no se está siendo encausada debidamente porque cada trabajador la utiliza de acuerdo a sus convicciones dentro de la organización.

#### DETECCION DE PROBLEMAS Y ANOMALIAS POR PARTE DE R-100

La detección de los problemas en R-100 son muchos y de gran envergadura que afectan a toda la comunidad usuaria y no nada más a la entidad. Entre los más importantes tenemos:

- La falta de afinación a los autobuses por no estar programados correctamente por la dirección técnica;
- La falta de refacciones para implementar el parque vehicular en operación.
- Control en el almacenamiento de refacciones.

EL PAPEL QUE ADOPTA R-100 PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS.

La Dirección General de R-100 debe adoptar una línea para solucionar los problemas antes mencionados. Debe existir bastante mano dura en todas las áreas problemáticas. En el área de la dirección técnica debe tomar el mando de las afinaciones y de las compras de refacciones que realmente se necesitan para levantar el parque vehicular, esto porque se tienen refacciones y partes inservibles y algunas que no se usan.

Este problema ha sido la causa de que la mayoría de los autobuses estén abandonados y en estado deteriorable.

También con relación al problema de falta o robo de refacciones, no existe la suficiente vigilancia, para ello R-100 está realizando un control aún más estricto del manejo de refacciones en cuanto a origen y destino.

A N E X O S

Repudió el paro de trabajadores de Ruta-100

La IP, dispuesta a invertir en transporte y educación

Roberto Fuentes Vivar: La iniciativa privada repudió ayer el paro de labores de los trabajadores del servicio de transporte urbano Ruta-100 y externó su disponibilidad para invertir en esa área y aumentar su participación en la rama educativa, según coincidieron representantes de varias organizaciones empresariales entrevistados por separado.

Eduardo García Suárez, presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco), indicó que los autobuses de Ruta-100 deben regresar a manos de particulares, pero "no de pulpos o monopolios", sino de pequeños empresarios. Propuso incluso que las unidades se vendan a los choferes y se otorguen préstamos por parte del gobierno específicos para ello.

La Asociación Nacional de Industriales de la Transformación (ANIT), por su parte, indicó que los problemas laborales registrados en los últimos días en los servicios educativo y de transporte público otorgados por el Estado, implican la necesidad de que exista una mayor participación particular en esas áreas.

A su vez, José María Alverde Goya, presidente de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, repudió el paro de los trabajadores de la Ruta-100 y dijo que la mayor parte de los negocios del Distrito Federal se vieron afectados por esta situación y manifestó que en términos generales el servicio prestado por esa empresa paraestatal es deficiente y podría mejorarse con nuevas perspectivas empresariales.

García Suárez señaló que actos como los del manifiesto y de los trabajadores de la Ruta-100, obedecen a presiones que ejercen grupos interesados en ganar posiciones. Manifestó que la sociedad no está de acuerdo con ese tipo de presiones, sino que desea una participación social activa.

Agregó que lo que sucede es que la actual administración presidencial se ha poniendo las manos encima a las empresas productivas y precisó que en el caso del

transporte urbano, la iniciativa privada está dispuesta a invertir para un esquema privado de servicio público.

Recordó que en las grandes ciudades el transporte y la educación están en manos de particulares. Sin embargo, aclaró que el transporte urbano "no debe regresar a manos de pulpos o monopolios" y pidió que a los trabajadores de esa empresa paraestatal se les liquide conforme a la ley.

La propuesta específica del líder de los comerciantes es que en un futuro se promueva el transporte urbano con participación privada, pero no con licencias o concesiones a grupos, sino a la sociedad en su conjunto, para que los individuos adopten la propiedad de sus unidades.

En este caso, mencionó que los choferes de la Ruta-100 deben ser los primeros con posibilidades de adquirir las unidades y para ello el gobierno podría proporcionar financiamiento. "Hay que recordar que cuando un vehículo tiene un propietario, está bien cuidado y da un mejor servicio. Este es el caso de los taxis", agregó.

Sin embargo, estuvo de acuerdo en que a pesar de que los autobuses de la Ruta-100 pasan a manos de particulares, el gobierno federal debe vigilar permanentemente, ya que ésta es su función. Señaló también que el sistema de Transporte Colectivo (Metro) debe continuarse en manos del Departamento del Distrito Federal. Mientras tanto, la ANIT dijo a los medios de comunicación que con los problemas surgidos en el manifiesto y en el transporte urbano, ha llegado el momento en que los particulares incrementen su participación en esas áreas.

Opinión similar mantuvo el presidente de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, quien dijo que el paro de ayer afectó gravemente al comercio organizado y agregó que los propietarios de locales comerciales deberán entender que sus trabajadores tienen problemas para llegar a su centro de labor.

## MANIFESTACION EN EL ZOCALO



Muñe de trabajadores de Ruta-100 y del Movimiento Proletario Independiente □ Foto:  
Francisco Mata Rosas

# Negociaciones entre DDT y SUTAUJ para la formación de las cooperativas

HEMEROS DE MAYO DE 1985

Se busca eficiencia y mejoría en el servicio,  
dice De Garay. Continúan hoy las pláticas

Victor Polidina: "El gobierno empírico no tiene solución a los ex trabajadores de Ruta 100 y intentó con cooperativas de transporte en las que participará el Departamento del Distrito Federal (DDF)", según anunció el director de Ruta 100, Fernando de Garay, al término de las negociaciones entre esa empresa y el sindicato.

Por su parte, los representantes sindicales indicaron en las conversaciones que "el problema no se puede superar si no hay respeto a los derechos de los trabajadores, les hemos dicho que hay una realidad que no se puede ignorar; el sindicato y sus

trabajadores están de acuerdo en buscar alternativas como las que marca la ley e incluso en la creación de una sociedad cooperativa o la de solidaridad social, pero no permitiremos abusos de autoridad, no los toleraremos".

La reunión inició a las 20:10 horas y concluyó a las 21:30 en la Secretaría General de Gobierno del DDF, lugar al que se invitó a la representación sindical a iniciar conversaciones.

De Garay comentó que lo que se trató en las pláticas fue "buscar un esquema que permita eficiencia y mejorías sustanciales en el servicio de transporte de la ciudad en el corto plazo".

Reiteró la propuesta que desde hace meses ya era estudiada por el sindicato y el organismo de transporte: la creación de cooperativas "para avanzar en la organización de este servicio", en donde se incorporaría, según explicó, la experiencia, dedicación y calidad del trabajador.

Esta propuesta, destacó, es con el objeto de superar "los temores que hemos vivido y dar un paso importante en el incremento de la eficiencia y calidad del transporte público".

El director de Ruta 100 subrayó la propuesta de crear cooperativas de transporte con el número de los trabajadores necesarios; se contaría a quienes no estén sujetos a procedimientos que indican las normas legales, esto es, a quienes en la fecha del inicio de la huelva estaban de vacaciones, o tenían licencias médicas.

De Garay expuso que el proceso de liquidación sigue en pie, lo que se les ha propuesto a los trabajadores es una transformación de fondo, y quienes integran una cooperativa tendrán sus intereses y su patrimonio garantizados.

El sector legal del SUTAUJ, Ricardo Barco, también participó al término de las conversaciones en el DDF a favor "de la propuesta que hizo Manuel

Reiteró Barco que en esta primera reunión después de la huelva, los planteamientos que hicieron las autoridades ya habían sido presentados anteriormente, sobre todo lo de la creación de las cooperativas o las sociedades de solidaridad social.

Se está cometiendo —subrayó Barco— un abuso de autoridad, pero no lo vamos a tolerar. "Exhortamos a las autoridades a que retomen los puntos de vista ya dados, como el respeto a las condiciones generales de transporte y la modificación adecuada de las mismas".

Plidó a las autoridades comentar con el regente la situación, porque "nos han asegurado que el tema sensibilidad política, misma que nosotros aún no hemos visto", dijo.

Hoy al mediodía se reanudarán las pláticas para estudiar opciones y alternativas, y presentar la respuesta de los trabajadores a la oferta de las autoridades.

A su vez, Galindo Camacho, integrante del Comité Ejecutivo del Sindicato, dijo que a los funcionarios con quienes conversaron ayer, se les planteó para qué el regreso a laborar, les dimos que "los trabajadores interrumpimos la huelva ayer, pero que no se nos ha permitido laborar".

Sostuvo que ningún trabajador del SUTAUJ se ha presentado por su liquidación, agregó que hay un apoyo total de los sindicalizados a su Comité Ejecutivo, sin embargo no deseó que "algún esquema pudiera presentarse".

En tanto, el asambleísta Manuel Díaz Intente, se pronunció porque "se contrataron menos trabajadores de Ruta 100 que los actuales, ya que explicó, existen seis personas en la administración por cada veintido licenciando, mientras que la reestructuración es para dar un menor servicio y para que estos servidores públicos cumplan con su función.

Se manifiesta también por parte

## En su lugar, Transporte Metropolitano de Pasajeros

# Ruta-100 desaparecerá en menos de 6 meses: Camacho

El DDF asumirá inmediata, total y temporalmente la prestación del servicio y contratará personal necesario. Reitera la propuesta al sindicato de crear cooperativas. 100 pesos, el pasaje

Es Angelina Hernández y Nurberto Hernández Montiel. A partir de hoy terminará la historia de una empresa gigantesca que se hizo imposible de manejar. Ruta 100 desaparecerá en un lapso no mayor de seis meses, en tanto comienzan a funcionar cooperativas de participación social y estatal y se crea un organismo descentralizado que se llamará Transporte Metropolitano de Pasajeros, anunció ayer el regente capitalino, Manuel Camacho Solís.

Por un acuerdo del presidente Carlos Salinas de Gortari — que se publicó ayer en el *Diario Oficial* — el Departamento del Distrito Federal (DDF) ocupará "inmediata, total y temporalmente" e intervendrá administrativamente los bienes y derechos de la Ruta 100. Asimismo contratará personal necesario para restablecer el servicio.

Con esta decisión se puso un alto al proceso de deterioro del transporte público en la capital "que nos hubiera llevado a su total paralización hacia el mes de septiembre por falta de recursos financieros" y se terminó también una dinámica de relaciones laborales que "sólo derivaba en confrontaciones" y reiteradamente ponía en riesgo el funcionamiento normal de la ciudad, dijo.

Mientras miles de trabajadores de Ruta 100, que se instalaron desde las 10:30 horas frente al edificio del gobierno capitalino, coreaban consignas, Camacho Solís afirmó que la formación de cooperativas no significa la reprivatización del

transporte de autobuses y consideró como una gran equivocación dar Ruta 100 a los empresarios.

Manifestó que el precio del pasaje seguirá siendo de cien pesos y que la relación laboral con los trabajadores está finiquitada. Si se hace un ofrecimiento es "por una decisión de justicia del gobierno de la República".

Los trabajadores perdieron sus derechos sindicales pero se les hace una propuesta "óptima y razonable para proteger sus intereses" y reestructurar conjuntamente el servicio. El gobierno ha actuado con firmeza pero también con justicia, insistió.

Cuestionado sobre si la huelga facilitó la reestructuración de la Ruta 100, expresó que aquella los obligó a tomar decisiones de fondo. "No nos quedó otra alternativa. Nos arriesgamos queriendo tomar antes del conflicto pero no fue posible hacerlo con esa oportunidad".

Hasta las 23 horas de ayer los 23 mil trabajadores del SUTAUTAUR 100 no habían aceptado la propuesta, sin embargo, el regente expresó su confianza en que lo hicieran porque "la oferta es justa y razonable". "Están buena" que otros trabajadores del transporte la veían "como una extraordinaria oportunidad".

Si en este momento abriéramos una ventanilla para chóferes "tendríamos una demanda gigantesca". Los dirigentes del

# Aceptan los choferes participar en la integraci3n de las cooperativas

● No habr3 despidos y mientras se integran las cooperativas recibir3n un aumento de 11% 2. Acuerdo entre sindicato y Ruta 100

Por EDUARDO COLINA  
Escriba en el UNIVERSAL

Ayer, en la madrugada concluy3 el conflicto entre los choferes de Ruta 100, cuya representaci3n sindical form3 un convenio con las autoridades a fin de participar en la reestructuraci3n del servicio

publicidad de transporte, las c3nulas en la constituci3n de cooperativas, por lo cual hoy se establecieron, de forma parcial, el sueldo de trabajo de los choferes.

Ricardo Barco, jefe ejecutivo del SUTAU 100, calific3 el acuerdo como un triunfo para los choferes, ya que "obtuvimos el respeto al derecho de huelga, ninguno de los trabajadores ser3 despedido y, mientras se integran las cooperativas, recibir3n un incremento salarial del 14%".

Estas unidades empezaran a operar en cuanto las autoridades hagan la entrega de las instalaciones, cuya ocupaci3n es una forma disimulada de requisa, cuando el Buzo e hizo saber que la reconstrucci3n ser3 lenta, pues tambi3n algunas unidades requieren reparaci3n por el tiempo que estuvieron paradas.

Aunque un tanto impreciso en su informaci3n, el abogado de los choferes dijo que el m3s probable es estar ya funcionando algunos m3dulos y se habr3n iniciado de nuevo los trabajos para concluir las promesas cooperativas, principalmente en los m3dulos de reconstrucci3n de motores y de camiones.

De esta manera termin3 el conflicto que provoc3 unos caos citadino y mantuvo durante tres d3as en estado de alerta al gobierno del Distrito Federal y a los poco m3s de 20.000 trabajadores en un plant3n indefinido en el Z3culo.

Ayer fue realmente un d3a tranquilo para la capi-

tal. Las calles no recordaron los choferes ni a los autobuses, sino a los buques de rocas del Frente contribuyeron a aliviar la demanda del servicio de las carabambas, aunque los trabajadores sienten apuro en el momento.

Tras una el convenio, por parte del SUTAU, Ricardo Barco, jefe ejecutivo del gobierno, y el general del transporte Fernando de Garay, director de Ruta 100; Marcelo Ebrard, director general de gobierno y, en representaci3n del SUTAU 100, Gabino Camacho, Ricardo Barco, Ernesto Avila, Ignacio Chirz3uellar y Hilario Caravantes.

La reestructuraci3n de acuerdo con el convenio, se har3 bajo las siguientes bases: mejor servicio para los usuarios, respeto a los derechos de los trabajadores sindicalizados, formaci3n de sociedades cooperativas con participaci3n de gobierno y trabajadores, así como el restablecimiento inmediato del servicio.

Se espera que mediante la productividad en la operaci3n y mantenimiento de las unidades, así como el fortalecimiento de la disciplina de trabajo y la aplicaci3n del principio bajo el cual cada trabajador debe obtener sus intereses de acuerdo con su desempeo.

Adem3s de los m3dulos 1 y 2, de reconstrucci3n de motores y aut3buses, tres m3dulos m3s se constituir3n en cooperativas en un plazo de 30 d3as, y en un plazo de dos meses quedar3n integradas nueve cooperativas.

Todas las unidades se constituir3n paulatinamente en cooperativas, hasta alcanzar la cobertura de todos los r3as en que daban servicio Ruta 100 y se establece tambi3n que los trabajadores que se integran en las cooperativas tendr3n paridad de percepciones y beneficios equivalentes a los que se fijan en las nuevas modalidades operativas de transporte.

Cada cooperativa se definir3 en sus r3as y horarios de acuerdo con la de-

manda. Mientras que el proceso de integraci3n de las cooperativas, se har3 de forma paulatina y de conformidad con el esquema de control de calidad, para un tiempo que permita el mejoramiento del servicio de transporte para los usuarios de esta modalidad de transporte.

Tras el convenio, se podr3n verificar en los r3as d3as que se transformen en cooperativas, y aquellos r3as d3as que no se puedan solucionar su integraci3n, mientras que las c3nulas s3nter3n manifestar su voluntad por escrito a partir de hoy, en cada uno de los m3dulos.

Sobre un posible aumento de tarifas, Ricardo Barco dijo que con las autoridades las que lo determinen, pero apunta que es necesario negociar con ellas o bien el sub3sidio para que se pueda mejorar la eficiencia del servicio.

Finalmente, dijo que algunos trabajadores de renuencia fueron detenidos por disponer de sobres de pago de personal sindicalizado, mientras que, por otro lado, se inici3n la liberaci3n de algunos choferes detenidos.

Seg3n palabras de Ricardo Barco, todos los choferes deber3n reportar a los centros de trabajo y se les ir3 integrando en diversas funciones, mientras quedan estableciendo condiciones las sociedades cooperativas.

Agreg3 que con este convenio, SUTAU, cuya vigencia ser3 muy breve, logra su objetivo fundamental: que los transportes sean m3s eficientes y que los trabajadores sean propietarios de sus medios de producci3n. "El SUTAU es solo un brazo de SUTAU 100, sino de todos los 6 gremios que de alguna forma nos brindaron su apoyo".

# Fue una posición política, más que legal, la del TFCyA en el caso de Ruta 100; CNT

La posición asumida por el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en el caso de la Ruta 100, fue dictada por cuestiones de orden político más que por fundamentos legales, declaró ayer el Consejo Nacional de los Trabajadores, al demandar respecto para el sindicalismo mexicano por parte del Gobierno.

Samuel Ruiz Mora, presidente del consejo, expresó que sin duda se presentó cualquier con algún aspecto legal, lo que el golpe que se había preparado de antemano a la existencia del sindicato de Ruta 100, de su contrato colectivo de trabajo, así como la desaparición de la propia empresa propiedad del Estado, para terminar por privatizarla a través y semiarbitrariedad de la línea de aviación Aeroméxico.

Esta agresión, precisó, no se puede ver con

apelo, pues es un nuevo golpe que se da a una parte del pueblo de modo indiscriminado, ya que ello refuerza, de manera elemental, el carácter autoritario de una política liberal destinada a golpear y desorganizar por la fuerza que da el poder y no por la razón que da el derecho y la ley, a organizaciones de trabajadores que se han declarado a sí mismas autónomas del Estado y de los partidos políticos.

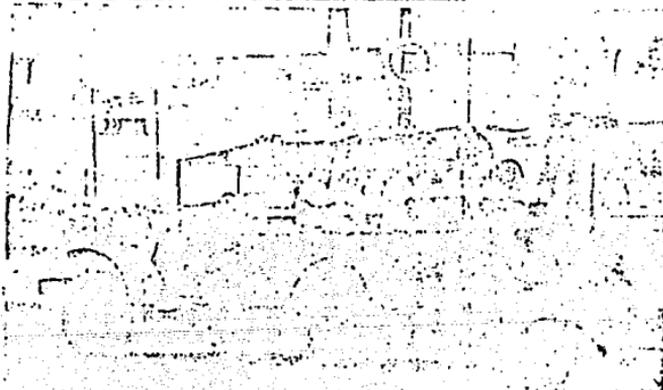
Manifestó que el CNT está en contra de la privatización del transporte urbano en el Distrito Federal, porque ello significa retroceder, ya que volverá a surgir el monopolio privado que además de empobrecer el transporte, empeora el servicio y genera más conflictos y problemas que los de ahora.

Demandó, por tal razón, respeto a los derechos la-

borales de los trabajadores de la Ruta 100 y pide un acuerdo que permita reorganizar y mejorar definitivamente el transporte urbano en el D.F., sin implicaciones ni derechos de ninguna naturaleza.

Subrayó que el caso de los trabajadores de la Ruta 100 se ubica en cuanto a luchas laborales se refiere, en el mismo marco jurídico de los máximos miembros de la CNTL, pues en ambas situaciones los agremiados se han visto obligados a llegar a los pases laborales que no al estado de huelgas, porque el apartado "B" del Artículo 123 constitucional les impide realizar ellos para demandar la revisión de sus condiciones generales de trabajo.

En ese sentido, Ruiz Mora demandó reformas al 123 constitucional.



EL UNIVERSAL

Las arterias más transitadas fueron las utilizadas por camiones del Ejército para dar un servicio gratuito y temporal, ante el paro de Ruta 100, que ayer concluyó ante el acuerdo de las partes en conflicto.

## Ruta 100: desmunicipalización anunciada

**T**odos los capitalinos sufrimos con Ruta 100; algunos, por ser un día más, otros, por tener su domicilio en ella. Los que en ella viven, "relativismo", pero en su conjunto la capital (concepción del mal) vivió de las siete mil unidades, cuya mitad estaba en servicio y sólo se cubría el 30 por ciento del pasaje. A partir de la municipalización de 1981, según nos recuerda el boletín de prensa del Tribunal Federal del Distrito Federal, el "exceso se fue acumulando, insostenible e insoportable, en una palabra: "Los buses tuvieron la culpa".

Podríamos alegar que jurídicamente fue correcto e incorrecto el fin de las relaciones laborales entre el DDF y el Sntaur, o bien, echarle la culpa al sindicato y exculpar a Fernando de Garay; empero, la realidad es otra.

En el actual gobierno, a un día de él de Manuel de la Torre, se le volvió una tendencia para no mejorar Ruta 100, así como poca disposición de transportes, pesquerías, y crecieron las propuestas de crear cooperativas, venta de autobuses a choferes, etcétera. En todos estos meses, hubo antecedentes sobre la reducción de las condiciones laborales establecidas en los contratos colectivos y una constante campaña enfatizando que los trabajadores de Ruta 100 estaban en mejores condiciones que otros trabajadores, y daban pésimo servicio; ni un centavo más a Ruta 100.

En realidad, nos enfrentamos a una acción pública que el gobierno y que, en su análisis, podemos concluir que el asunto era de poder del sindicato y oponer la restructuración de Ruta 100, la cual no se conectó al oficial ni extrajudicialmente, y para ello no importaba la forma en que se hiciera. Sabemos que el Tribunal de Conciliación y Arbitraje no afecta sin los dictados del gobierno, por eso nunca le impidió cubrir los tramites legales, por ello nadie comenció el laudo ni

la exhortativa de vuelta al trabajo. Un laudo del Tribunal establece que no podría ser el causal del cese, y de acuerdo a la ley, en este caso, la causal sería abandono de empleo, pero para ello se requiere faltar cuatro días consecutivos, no cuatro horas; ni siquiera se utilizó la alternativa legal de acusar a los trabajadores de despido, como han hecho en otros casos, porque esto no prohibía el despido de todos.

Por otro lado, el Departamento del Distrito Federal no respetó el amparo al laudo del Tribunal, según nos informan los del Sindicato de Ruta 100. Todas estas cosas raras de las decisiones del gobierno.

Después del golpe se iniciaron los hechos precedentes que podrían ser parte de la restructuración clandestina, como es la de aumentar tarifas y reducir subsidios, introducir la elevación en los hechos de las tarifas y abrir cauces al transporte concesionada, como la introducción de los autobuses del Estado de México, permitir que los taxis funcionen como colectivos y la autorización a particulares que dan servicio de pasajeros.

Todos estos son los hechos, pero lo real es que se preparó todo un tinglado para que se iniciara la restructuración clandestina pero anunciada, en la cual, desde luego, no se tomaron en cuenta las conclusiones de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal sobre esta materia, y mucho menos la opinión de los usuarios.

La privatización, con máscara de cooperativa, la elevación de las tarifas son

los objetivos, y por eso ahora entendemos por qué se nombra como Director de Ruta 100 a Fernando de Garay. Por nadie preparado de liquidaciones de empresas públicas, tal como lo demostró su "espléndido" trabajo en Aeroméxico.

La restructuración clandestina pero anunciada, si, nos lo anunció Carlos Salinas de Gortari, entonces candidato del PRI durante el acto "El reto de la ciudad de México", efectuando el mediodía del 31 de mayo de 1988 en el Teatro de la Ciudad de México, ubicado a un lado de la no escuchada Asamblea de Representantes del Distrito Federal.

Carlos Salinas de Gortari nos dijo hace un año, en Ruta 100, que el DDF no puede su función ni en cobertura ni en limpieza del ambiente, con los niveles de su operación resulta, en el parte oficial, que únicamente mejoró el índice de congestión. Además, se necesita que el tipo de vehículos que se permitan en circulación correspondan a las posibilidades de pago de los consumidores y a las normas de control del ambiente aplicables en la capital.

Debemos contemplar con seriedad la posibilidad de reemplazar el servicio que prestan actualmente unidades pequeñas, altamente contaminantes por autobuses que representen una mayor vida útil y un mejor servicio para los usuarios. Estamos viviendo un verdadero redescubrimiento del autobús; regresar a él es parte fundamental de la solución. Plantearemos las opciones de una mayor participación de los particulares, tanto mediante la concesión de rutas específicas para transporte masivo, como mediante su contribución al financiamiento de obras de vialidad. Reconocemos que la municipalización de los autobuses en la ciudad de México ha dependido mucho que pasar.

Como vemos, nos anunció la desmunicipalización y lo cumplió. ¡Agüas!

□ La situación actual no cambia "en nada": DDF

## Resolución judicial contra los despidos en Ruta 100

□ La juez María Edith Cervantes concedió la suspensión provisional en el juicio de amparo que interpuso el sindicato antes de su huelga

Victor Ballinas □ La juez tercero de distrito en materia de trabajo en el Distrito Federal, María Edith Cervantes Ortiz, concedió ayer la suspensión provisional en el juicio de amparo promovido por el Sindicato Único de Trabajadores de Autobuses Urbanos-Ruta 100 (SUTAUR), para el efecto de que no se den por terminadas las relaciones laborales de los trabajadores huelguistas y citó a audiencia incidental al Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje para el 12 de mayo.

A su vez, el director de Gobierno del Departamento del Distrito Federal (DDF), Marcelo Ebrard, afirmó que esta decisión "no afecta en nada la situación actual entre SUTAUR y Ruta-100, porque hay un convenio firmado con posterioridad al establecimiento de la huelga y de declararse terminadas las rela-

ciones labores; por lo tanto se impugnó un acto anterior, esto es, el cese de trabajadores, pero como hay un convenio de por medio no nos afecta esta resolución".

En el documento del Poder Judicial Federal con fecha 9 de mayo de 1989 entregado al Sindicato, en relación al juicio de amparo número Inc.-159/89 promovido en contra del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje y otras, la juez Cervantes Ortiz dice que esta suspensión provisional procede en el caso; porque los trabajadores no hayan regresado a sus labores, o por haber suspendido su trabajo, posteriormente a la notificación que realizó la empresa, y en consecuencia no se les obliigue jurídicamente a reintegrarse a sus labores hasta en tanto no se resuelva sobre la suspensión definitiva.

□ Era una empresa improductiva, afirma

## “Muy acertada” la decisión de desaparecer Ruta-100: Legorreta

**Anthea Becerril:** Para los directivos de los empresarios y los comerciantes, Agustín F. Legorreta y José María Alverde, respectivamente, la decisión del gobierno de romper relaciones laborales con los 23 mil trabajadores de Ruta 100 es “muy acertada”, ya que se inscribe dentro del propósito de reprivatización y desincorporación de organismos que ahora pertenecen al sector público y no son productivos.

De paso, añadió Alverde, se acabará con las manifestaciones de los últimos días, que han hecho disminuir en una cuarta parte las ventas de los comercios ubicados en el primer cuadro de la ciudad.

A su vez, el secretario general del sindicato de trabajadores, telefonistas, Francisco Hernández Juárez, dijo que “preocupa e iniquita cualquier situación que tenga que ver en los trabajadores y esta es una de ellas. Pero, por otro lado, también nos hace ver una necesidad de que todas las organizaciones sindicales pugnen realmente por la democracia, porque la verdad es que se ve que aquí hubo una actitud incorrecta --no se cómo denominarla-- de parte de los diri-

gentes que llevaron a las bases a una situación que ya se veía muy obvia; que todos nos dábamos cuenta de cuál iba a ser el resultado de una acción de esa naturaleza”.

Legorreta, por su parte, se mostró absolutamente seguro de que “al acabar con el subsidio en Ruta 100 --mismo que se cubre con los impuestos de todos los mexicanos-- se transparentará el costo real del servicio”.

Además, agregó que “al estar involucradas cooperativas o el sector empresarial, se buscará una mayor eficacia y productividad, de suerte que se podrá prestar el servicio con un costo inferior”.

José María Alverde, director de la Cámara de Comercio de la Ciudad de México (Canaco), dijo que las manifestaciones de los maestros y de los trabajadores de Ruta 100 han afectado a los comerciantes del primer cuadro, cuyas ventas han disminuido en por lo menos una cuarta parte los últimos 15 días.

Dijo que en especial las marchas del magisterio “son excesivas” y a su juicio “los maestros deben festejar su día, por primera vez en muchos años, dando clases”.

# "Reestructuración de R-100, sin Despidos"

Se Normaliza el Servicio en las  
237 Rutas, Afirma Camacho Solís

MIGUEL BARBA CARDENAS

Luego de anunciar que el servicio de la Ruta-100 quedó normalizado y que los 7 millones de usuarios lo utilizan ya, el regente capitalino Manuel Camacho Solís, dijo en breve entrevista que "no habrá ningún despido de trabajadores pero, aclaró también, se acordó con el sindicato de esa empresa que la reestructuración de la misma se lleve a cabo."

Camacho Solís agregó que luego de reestablecer el servicio del transporte urbano

SIGUE EN LA PAG. VEINTIOCHO

Exige la Oposición en la ARDF  
Auditorías en el Organismo

ROBERTO VIZCAINO

En la Asamblea de Representantes la oposición puso en duda las explicaciones del gobierno capitalino respecto a soluciones y proyectos para mejorar el autotransporte urbano, y decidió exigir la realización de auditorías en Ruta-100 y sanciones a funcionarios responsables de posibles anomalías e incompetencias.

Asimismo pedirán al Jefe del Departamento del D. F., Manuel Camacho Solís, que detenga la aplicación de cualquier

SIGUE EN PAG. TREINTA Y UNO

# Reestructuración de R-100

Uno de los primeros planes

"se inicia la reestructuración a fondo de este sector y lo hacemos este sector y lo hacemos dentro de un clima de concordia y de respeto a los derechos de todos las partes". Explicó que dentro del problema hay dos caminos a seguir: uno, que el sindicato desista de su postura y el otro, que nosotros promovamos el sobreseimiento del amparo.

"En cualquiera de las dos circunstancias —ahondó el regente de la ciudad—, hay posibilidad de continuar con el programa que ya tenemos convenido y que no es otro que la reestructuración a fondo del transporte urbano en la ciudad de México".

Luego de atender el convenio firmado entre representantes del MIT y productores, introductores y comerciantes de la Central de Abasto, en donde se anunció una reducción de entre 5 y 15 por ciento al precio de los viveres, Camacho Solís indicó también que cualquier resultado final que se obtenga de este conflicto en nada afectará las decisiones del gobierno capitalino y los millones de usuarios que dependen de este servicio.

En seguida dijo a conocer una grade de las 2 horas de ayer, los miles de conductores de la Ruta-100 asistieron a los módulos donde se reorganizaban las unidades

dados y a partir de las cinco horas todos salieron a recorrer las 237 rutas de la capital. "Esto —concluyó—, es la mejor prueba de que las cosas salieron bien".

Agradezco, dijo, la responsabilidad con que han actuado los trabajadores, porque de otra manera no estaría resuelto el problema. Hoy, a ocho días del paro, ya circulan de nuevo, reiteró.

## MAS PROYECTOS

Sobre los problemas que ahora vendrán, Manuel Camacho Solís retomó nuevamente la palabra para aclarar que es un problema delicado que afortunadamente ya está resuelto, pero la solución no sólo quiere decir que se restablece el servicio del transporte el día de hoy, sino quiere decir que ya iniciamos una etapa de reestructuración que nos permitirá darle un mejor servicio a los usuarios.

Instaló en que dentro de todo este conflicto "todos jugamos nuestro papel. Yo juzgá el Tribunal, lo juzgó el Poder Judicial, lo juzgó el sindicato, lo juzgaron los trabajadores y lo juzgó el gobierno capitalino; todos hemos jugado la parte que nos corresponde, y como resultado de todo ello llegamos a una decisión justa y benéfica para la ciudadanía".

## SI A COOPERATIVAS

Respecto a que si se tiene en mente la posibilidad de consolidar el proyecto de crear cooperativas del transporte, Camacho Solís ratificó que "todas las posibilidades que se van a cumplir. No habrá retrasos y eso quedó manifestado la madrugada del domingo, cuando en una reunión muy prolongada con los representantes de los trabajadores de Ruta-100, se manifestó la disposición de alcanzar ese proyecto.

"Esa disposición y buena voluntad quedó manifestada la madrugada de hoy, cuando todos ellos se presentaron a sus módulos con disciplina y seriedad, además de con un gran orgullo de regresar al trabajo y nosotros los hicimos un reconocimiento por estas decisiones.

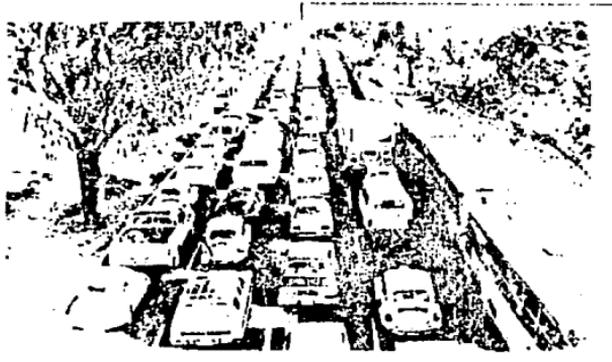
"Hoy, y luego de informar al Presidente Carlos Salinas de Gortari de que el problema quedó concluido, agradeceré el apoyo de todos los sectores de la sociedad, porque va los autobuses de la Ruta-100 cumplir con su servicio".

En especial, dijo el regente, reconocemos la labor social que el Ejército Mexicano brindó en estos días difíciles con tanta eficiencia y buena intención.



RESEÑA  
FOTOGRAFICA

ENTORNO

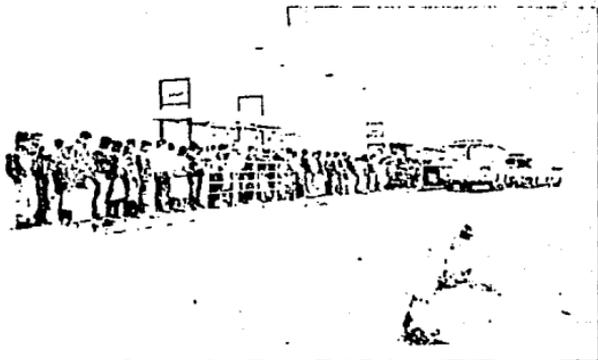


PROBLEMAS ACTUALES DE VIALIDAD.



CRECIMIENTO DE LA POBLACION DEL AREA METROPOLITANA.

OPERACION



DEMANDA DEL SERVICIO

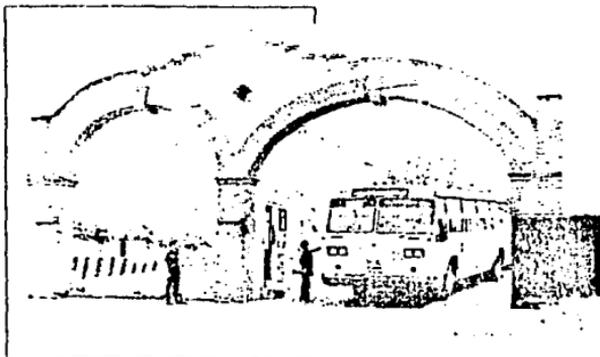


TRANSPORTACION DE PASAJEROS

OPERACION

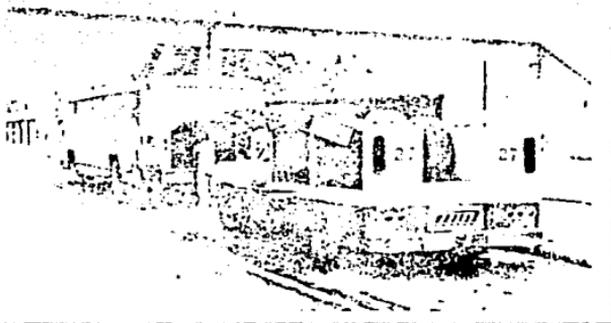


SUPERVISION



VIGILANCIA

OP' RACION

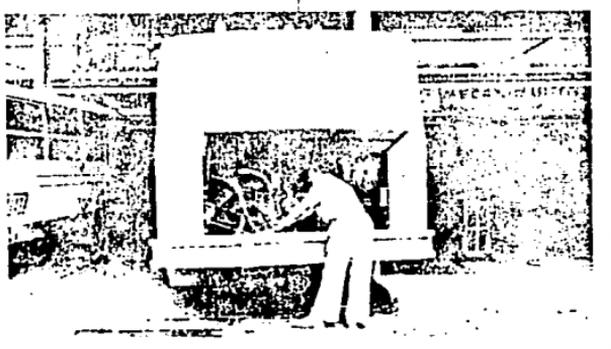


AUXILIO MECANICO VIAL

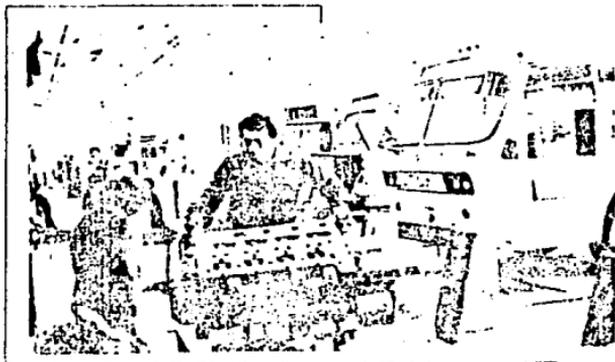


CONEXIONES CON OTROS MEDIOS DE TRANSPORTE  
COLECTIVO.

MANTENIMIENTO Y RECONSTRUCCION

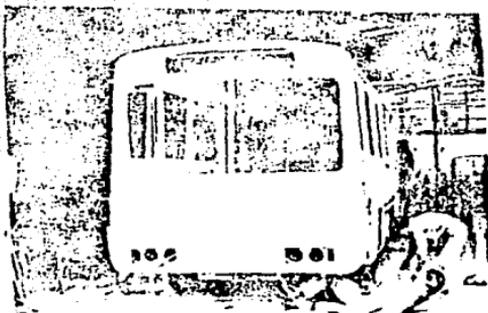


MANTENIMIENTO PREVENTIVO (afinaciones)



MANTENIMIENTO CORRECTIVO (reparaciones)

MANTENIMIENTO Y RECONSTRUCCION



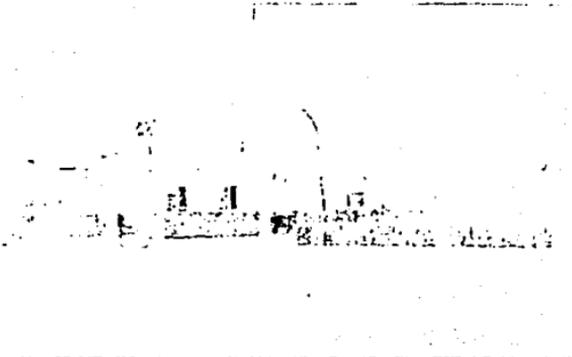
UNIDADES RECONSTRUIDAS



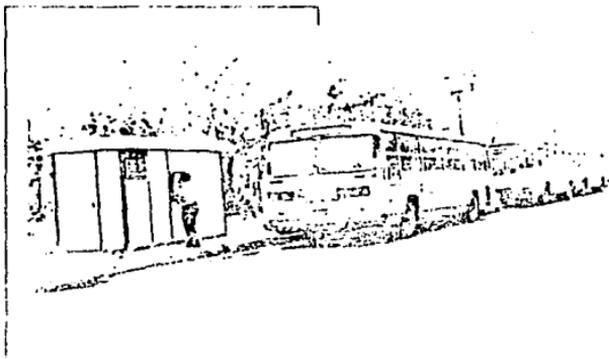
RECUPERACION DE PARTES

RESEÑA FOTOGRAFICA

INFRAESTRUCTURA



MODULOS DE RECIENTE CONSTRUCCION

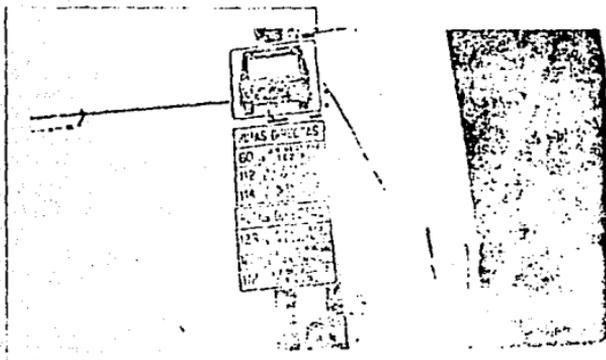


CASETAS DE CIERRE DE CIRCUITO

INFRAESTRUCTURA

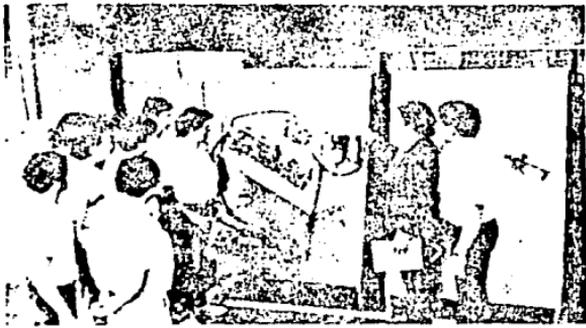


COBERTIZOS

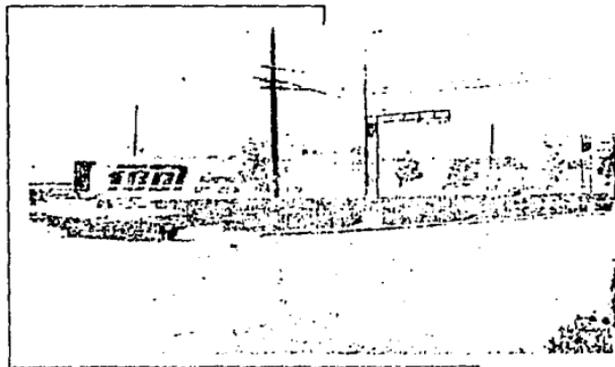


SEÑALES O BALIZAMIENTO

INFRAESTRUCTURA



CENTRO DE CAPACITACION

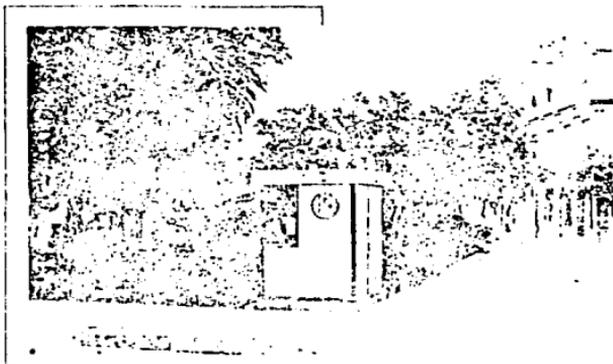


MODULO DE AUXILIO MECANICO VIAL

INFRAESTRUCTUR



ALMACEN DE RECUPERACION DE PARTES.

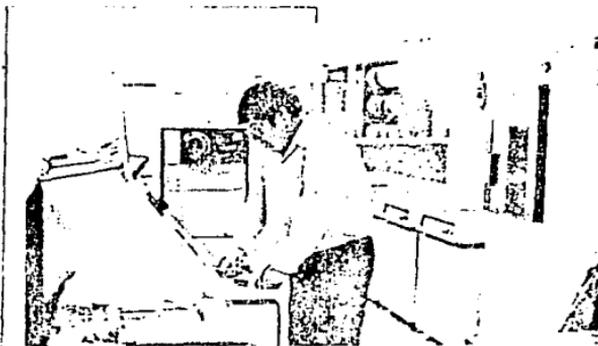


CASSETAS DE VENTA DE ABONO DE TRANSPORTE.

INFRAESTRUCTURA



CENTRO DE MONEDA METALICA



EQUIPO DE COMPUTO ELECTRONICO

## CONCLUSIONES

- SIEMPRE UNA EMPRESA SE APEGUE A UNA VERDADERA ADMINISTRACION, VA A PROPORCIONAR SEGUN EL TIPO QUE ESTABLEA, ES DECIR YA SEA PUBLICA O PRIVADA, UN EFICIENTE SERVICIO O PRODUCTO QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DEL PUBLICO USUARIO, ASI COMO OPTIMIZAR INTERNAMENTE EL RENDIMIENTO DE SUS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES DE CONFORMIDAD A LOS OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES QUE SE HAYA IMPLANTADO DESDE SU CREACION.
- TODAS LAS ACTIVIDADES INTERNAS Y EXTERNAS QUE UNA EMPRESA REALICE, VAN A ESTAR ENCAMINADAS EN APROVECHAR AL MAXIMO AL RECURSO HUMANO, EXPLOTANDO SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIAS. DADA LA GRAN IMPORTANCIA QUE EL PERSONAL TIENE, DEBERA PREOCUPAR LA EMPRESA, BRINDAR Y REALIZAR ESTRATEGIAS RACIONALES Y ACCIONES TENDIENTES TODAS ELLAS A OPTIMIZAR ADECUADAMENTE UN MEJOR DESARROLLO PARA DESEMPEÑAR CON MAYOR PRIORIDAD Y PRECISION CUALQUIER FUNCION RESPECTIVAMENTE.
- EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE COMUNICACION QUE PERMITA INFORMACION VERAZ, OPORTUNA Y EFICIENTE NECESARIA PARA CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y MEDICION DE LOS AVANCES PRIORITARIOS DE LAS METAS Y PROGRAMAS, CONLLEVARA A PROPICIAR Y MANTENER UNA ADECUADA IMAGEN A LA EMPRESA, TANTO INTERNA COMO EXTERNAMENTE, A TRAVES DEL ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACION CON LOS DIFERENTES MEDIOS INFORMATIVOS, ASI COMO REPORTAR AL PUBLICO DE LA ATENCION DE SUS PROBLEMAS.

--- CON EL FIN DE IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS Y/O ANOMALIAS QUE PRESENTA INTERNA Y EXTERNAMENTE UNA EMPRESA, ESTA DEBERA ESTABLECER MEDIDAS CORRECTIVAS EN LAS AREAS --- RESPONSABLES, Y A LA VEZ IMPLANTAR METODOS DE INSPECCION Y EVALUACION EN TODA LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

--- CONSIDERO QUE PARA QUE EL ORGANISMO DESCENTRALIZADO --- REALICE SOLUCIONES SUS PROBLEMAS ECONOMICOS-FINANCIEROS LABORALES, ETC. DEBERA TOMAR UNA DECISION EN CUANTO --- AL AUMENTO DEL PRECIO DEL SERVICIO, YA QUE SON MUCHOS LOS AÑOS DESDE 1981 - 1989, EN QUE HA ESTADO SUBSIDIADO DICHO ORGANISMO.

EL PRECIO DEL SERVICIO DEBERA SER DE 300.00 APROXIMADAMENTE. EL HECHO DE QUE EL GOBIERNO FEDERAL NO HA --- INCREMENTADO EL PRECIO DEL SERVICIO, ES PORQUE SIEMPRE LO HA UTILIZADO COMO UN PRETEXTO POLITICO, AL HACERLE SABER A LA COMUNIDAD USUARIA QUE EL SERVICIO --- DEL TRANSPORTE URBANO EN LA CIUDAD DE MEXICO, ES BASTANTE BARATO CASO QUE NO ES CIERTO, YA QUE SE CARGAN VIA IMPUESTOS LOCALES Y FEDERALES.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION Y ORGANIZACION

SERIE DE CONFERENCIAS CIENTIFICAS

ROBERT. M. FULMER

EDITORIAL C.E.C.S.A

PERSUASION

COMUNICACION Y RELACIONES INTERPERSONALES

RAYMOND S. ROSS

EDITORIAL. TRILLAS

HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL

SERGIO FLORES DE GOSTARI, EMILIO OROZCO GUTIERREZ

EDITORIAL. TRILLAS.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

GEORGE TERRY

EDITORIAL C.E.C.S.A

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

EDITORIAL. DIANA

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

BLAKE MOUTON

EDITORIAL. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO

ELEMENTOS DE ADMINISTRACION

KOONTZ O'DONNELL WEIRICH

TERCERA EDICION

EDITORIAL. Mc . GRAW HILL

ADMINISTRACION

KOONTZ O'DONNELL WEHRICH

OCTAVA EDICION

EDITORIAL. Mc. GRAW HILL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

VALORES, PROCESO Y TECNOLOGIA

MARGULIES P. RAIN.

EDITORIAL. DIANA

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION

ENFOQUE SITUACIONAL

EDITORIAL. PPH PRENTICE HALL.

ORGANIZACIONES

ESTRUCTURA Y PROCESO

RICHARD H. HALL

EDITORIAL. PRENTICE HALL INTERNACIONAL.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

NORMAN R.F. MAIER

EDICIONES RIALP, S.A.

DIRECCION POR OBJETIVOS

ESTRATEGIAS PARA SU IMPLANTACION

PIERRE BOULOC

EDITORES TECNICOS ASOCIADOS, S.A.

ADMINISTRACION Y GERENCIA

ESTRUCTURAS, FUNCIONES Y PRACTICAS

ELKINS

FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO