

35
24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR
PRIMORDIAL EN LA PRODUCTIVIDAD DENTRO
DE LAS EMPRESAS”

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JUAN PEREZ SAMANO

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
LIC. RUTILIO TORRES FRANCO

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1990



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
METODOLOGIA BASICA.....	3
CAPITULO 1 ANTECEDENTES	
1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	12
1.2 TERMINOLOGIA Y CONCEPTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION..	19
CAPITULO 2 FUNCIONES BASICAS DE LA DIRECCION	
2.1 LA MOTIVACION EN LAS EMPRESAS.....	26
2.2 DIVERSOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	31
2.3 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION.....	41
CAPITULO 3 CAPACITACION	
3.1 LA CAPACITACION COMO INSTRUMENTO GENERADOR DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	47
CAPITULO 4 CIRCULOS DE CALIDAD	
4.1 LOS CIRCULOS DE CALIDAD COMO UNA OPCION PARA EL DESARRO LLO DE LAS EMPRESAS.....	53

	PAG.
4.2 LA IMPORTANCIA EN LA CREACION DE MEJORES CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO.....	63
4.3 EL USO ESTRATEGICO DE LOS COLORES DENTRO DE LAS EMPRESAS.....	67
CAPITULO 5 ENCUESTA APLICADA A DIRIGENTES DE LA EMPRESA COORDINADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.	
DETERMINACION DEL UNIVERSO.....	75
CUESTIONARIO MODELO.....	78
OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO.....	79
RESULTADOS.....	85
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES.....	121
ANEXOS.....	124
BIBLIOGRAFIA.....	147

INTRODUCCION

1

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS SE HA SIGNIFICADO A TRAVES DEL TIEMPO, COMO UNA DE LAS ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES Y DENTRO DE LA ECONOMIA DE UN PAIS; ES POR ELLO, QUE NUESTRA ATENCION SE HA ENFOCADO EN ESTA OCASION, BASICAMENTE HACIA EL IMPACTO QUE TIENE EL FACTOR HUMANO EN LA CALIDAD DE TRABAJO Y EN LA PRODUCTIVIDAD.

DICHO ESTUDIO TIENE COMO OBJETIVO GENERAL, LA IDENTIFICACION DE AQUELLOS ELEMENTOS QUE DE ALGUNA FORMA INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO Y ACTITUD DE LOS EMPLEADOS HACIA EL TRABAJO, ES DECIR, LOGRAR QUE LOS DIRIGENTES OBTENGAN UN CONOCIMIENTO AMPLIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO O LAS DIVERSAS FORMAS DE MOTIVACION QUE PUEDEN UTILIZAR EN UN MOMENTO DADO, PARA INCREMENTAR COMO YA HABIAMOS DICHO, LA CALIDAD EN EL TRABAJO.

LA REALIZACION DEL PRESENTE SEMINARIO, SE BASO EN LA CONSULTA DE DIVERSOS AUTORES CUYOS CRITERIOS FUERON UTILIZADOS PARA COMPLEMENTAR Y UNIFICAR UNA IDEA GENERAL DE LO IMPORTANTE QUE REPRESENTA EL CONOCER MAS A FONDO AL FACTOR HUMANO.

POR OTRA PARTE, SE REALIZO UNA INVESTIGACION DE CAMPO, LA CUAL TUVO COMO FINALIDAD EL CONOCER REALMENTE COMO ACTUAN LOS LIDERES CON RESPECTO A LOS SUBORDINADOS Y OBTENER DE ESTA FORMA, INFORMACION VERAZ QUE EN LA MAYORIA DE LAS OCASIONES NO SE ENCUENTRA EN PUBLICACIONES.

POR ULTIMO, EL ESFUERZO Y DEDICACION QUE REPRESENTO LA CULMINACION DEL PRESENTE TRABAJO, ESTAMOS SEGUROS DE QUE SERA DE MUCHA UTILIDAD TANTO PARA AQUELLOS QUE SE ENCUENTRAN SUJETOS A ACUPAR UN PUESTO DONDE VAYAN A CONDUCIR PERSONAL, COMO PARA AQUELLOS QUE YA LO OCUPAN Y QUE DESCONOCEN DE UNA FORMA TOTAL O PARCIAL LO SIGNIFICATIVO QUE ES EL SABER MOTIVAR AL FACTOR HUMANO Y DE ESTE MODO LOGRAR UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN EL TRABAJO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

METODOLOGIA BASICA

EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION, TUVO COMO BASE PARA SU REALIZACION EL MODELO QUE NOS PRESENTA EL MAESTRO FERNANDO ARIAS GALICIA, EN SU OBRA "INTRODUCCION A LA TECNICA DE LA INVESTIGACION- EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO".

ELECCION DEL TEMA

FUNDAMENTALMENTE, EL TRATAR ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES Y SUS CAUSAS, CONSIDERAMOS QUE ES UNO DE LOS PUNTOS EN LOS CUALES DEBEMOS PONER NUESTRA MAXIMA ATENCION Y PROPONER UN MARCO DE REFERENCIA QUE CONSTITUYA Y NOS MUESTRE LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL SABER OBTENER EL MAXIMO PROVECHO DE LOS RECURSOS HUMANOS; PERO NO COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO, SINO UBICAN- DOLO EN EL LUGAR QUE MERECE, COMO SER HUMANO QUE TIENE LA FACUL- TAD DE SABER PENSAR, CREAR Y DE REALIZAR COSAS EXTRAORDINARIAS.

POR ELLO, LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR PRIMORDIAL EN LA PRO- DUCTIVIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS ES TAN AMPLIO, QUE SOLAMENTE -- NOS LIMITAREMOS A TRATAR ALGUNOS ASPECTOS QUE CONSIDERAMOS RELE- VANTES DENTRO DE LA DIRECCION Y ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS, TA- LES COMO : LAS DIVERSAS FORMAS QUE SE UTILIZAN PARA MOTIVAR AL -- PERSONAL, LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO QUE SE ADOPTAN EN - UN MOMENTO DADO Y LOS EFECTOS QUE SE REFLEJAN EN LA ACTITUD Y EN- EL COMPORTAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS.

SIN EMBARGO, NO OBSTANTE, ESTAMOS CONSCIENTES DE QUE EL TEMA YA HA SIDO TRATADO CON ANTERIORIDAD, POR LO TANTO, PROCURAREMOS DE APOR-TAR MAYOR INFORMACION AL RESPECTO, CON BASE EN LOS DATOS QUE OBTEN-GAMOS CON NUESTRA INVESTIGACION, ESPERANDO RESULTEN DE UTILIDAD PA-RA AQUELLOS QUE DESEEN LOGRAR UNA MAXIMA EFICIENCIA DEL PERSONAL - QUE TIENEN A SU CARGO, ASIMISMO PARA AQUELLAS FUTURAS GENERACIONES DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION QUE LLEGUEN A ESTAR INTERESADOS - EN CONOCER UN POCO MAS ACERCA DEL TEMA Y QUE SIRVA DE MAXIMO PROVE-CHO EN SU DESARROLLO PROFESIONAL.

JUSTIFICACION DEL TEMA

A NUESTRO CRITERIO, CONSIDERAMOS QUE EL TEMA PUEDE RESULTAR DE SU-MA UTILIDAD TANTO PARA AQUELLOS EMPLEADOS QUE YA OCUPAN UN PUESTO-CON AUTORIDAD COMO PARA AQUELLOS FUTUROS PROFESIONISTAS EN ADMINIS-TRACION Y CUYO FIN PRIMORDIAL ES EL DE OBTENER MEJORES MEDIOS CON-LOS CUALES OBTENGAN UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN EL TRABA-JO DE SUS SUBORDINADOS.

SIN EMBARGO, EL OBJETIVO PRINCIPAL DE NUESTRO TRABAJO ES DESPERTAR UNA INQUIETUD E INTERES ENTRE LOS DIRIGENTES Y QUE LOS GUIE A TO--MAR UNA MAYOR CONCIENCIA DE LO SIGNIFICATIVO QUE REPRESENTA, EL PO-SEER UN CONOCIMIENTO AUN MAYOR SOBRE MEJORES METODOS DE CONDUCCION Y MOTIVACION HACIA EL PERSONAL Y OBTENER DE ESTA FORMA MAS BENEFI-CIOS PARA LA EMPRESA.

DESEAMOS CON TODA SINCERIDAD QUE EL PRESENTE TRABAJO PUEDA SERVIR DE APOYO Y COMO UN MEDIO DE PREVER Y CONTROLAR AQUELLOS PROBLEMAS-QUE SE PRESENTAN A DIARIO DENTRO DE LA VIDA DE LAS EMPRESAS Y FOMENTAR DE ESE MODO UNA MAYOR EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL TRABAJO.

TEMA :

" LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR PRIMORDIAL EN LA PRODUCTIVIDAD
DENTRO DE LAS EMPRESAS "

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CONOCER TODOS AQUELLOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GENERACION DE
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN EL TRABAJO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEN
TRO DE LAS EMPRESAS.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- IDENTIFICAR AQUELLOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO
Y ACTITUD DE LOS EMPLEADOS HACIA EL TRABAJO.
- JERARQUIZAR CADA UNO DE ESOS FACTORES SEGUN SU IMPORTANCIA.
- LOGRAR LOS CAMBIOS NECESARIOS EN LAS ACTITUDES TANTO DE DIRIGEM
TES COMO DE EMPLEADOS, A TRAVES DE LA FUNDAMENTACION DE NUEVOS-
JUICIOS CON RESPECTO A LA TEORIA DEL COMPORTAMIENTO.
- CORROBORAR LA HIPOTESIS QUE SE HAYA FORMULADO AL RESPECTO.
- LOGRAR QUE LOS DIRIGENTES OBTENGAN UN CONOCIMIENTO MAS AMPLIO -
DE LAS DIVERSAS FORMAS O METODOS QUE PUEDEN UTILIZAR PARA INCRE
MENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN EL TRABAJO DE SUS SUBORDI
NADOS.
- OFRECER LAS BASES FUNDAMENTALES QUE SIRVAN DE APOYO A FUTURAS -
INVESTIGACIONES.

ALCANCE

LA PRESENTE INVESTIGACION SE DESARROLLO BASICAMENTE PARA DETERMINAR AQUELLOS ELEMENTOS QUE LLEVAN DIRECTAMENTE A CONSIDERAR A LOS RECURSOS HUMANOS COMO EL FACTOR PRIMORDIAL EN LA PRODUCTIVIDAD -- DENTRO DE LAS EMPRESAS.

LIMITACION

ESTA INVESTIGACION SE LLEVO A CABO SOLO CON DIRIGENTES DE LA EMPRESA COORDINADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V., POR LO QUE LAS INTERPRETACIONES QUE SE HAGAN DE LA MISMA, DEBERAN LIMITARSE A DICHA POBLACION.

EL PRESENTE TRABAJO SE LLEVO A CABO MEDIANTE LA UTILIZACION DE DOS TIPOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION, ELLOS SON :

1.- INVESTIGACION DOCUMENTAL

QUE CONSISTE BASICAMENTE EN UN SISTEMA DE RECOLECCION DE DATOS ESCRITOS (LIBROS, REVISTAS Y OTRAS PUBLICACIONES), QUE REFUEZAN LA MEMORIA Y EN UN MOMENTO DADO, PARA DETERMINAR SI UN TEMA YA HA SIDO INVESTIGADO CON ANTERIORIDAD O EN SU CASO LA PROFUNDIDAD DE ESTUDIO QUE SE PUEDA HACER DEL MISMO, BASICAMENTE SE UTILIZO LA TECNICA DE LA FICHA BIBLIOGRAFICA.

2.- INVESTIGACION DE CAMPO

8

LA UTILIZACION DE ESTE INSTRUMENTO TUVO COMO OBJETIVO PRINCIPAL, OB
TENER INFORMACION FRESCA Y UTIL, CUYOS DATOS NO SE ENCUENTRAN A LA-
MANO EN DOCUMENTOS PUBLICADOS; POR LO TANTO, NOS LIMITAREMOS A PRE-
SENTAR POSTERIORMENTE EL CUESTIONARIO QUE SIRVIO DE MODELO PARA RE-
COPILAR LA INFORMACION Y LOS RESULTADOS QUE ARROJO LA UTILIZACION -
DE ESTA TECNICA.

"LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR PRIMORDIAL EN LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS ESTA SUJETA A : LA CAPACITACION, A LA MOTIVACION, A LA COMUNICACION, A LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y A MEJORES CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO, DEBIDO AL INCREMENTO QUE SE OBSERVA EN DICHO INDICE".

VARIABLE INDEPENDIENTE : LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR PRIMORDIAL EN LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS ESTA SUJETA A :

- CAPACITACION
- MOTIVACION
- COMUNICACION
- ESTILOS DE LIDERAZGO
- CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

VARIABLE DEPENDIENTE : DEBIDO AL INCREMENTO QUE SE OBSERVA EN -- DICHO INDICE.

DESARROLLO DE INVESTIGACION

NO.	ACTIVIDADES	T	C	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	SELECCION DEL TEMA	1	E	■																			
			R																				
2	ANTECEDENTES	1	E		■																		
			R																				
3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1	E			■																	
			R																				
4	ALCANCE Y LIMITACIONES	1	E				■																
			R																				
5	FORMULACION DE LA HIPOTESIS	2	E					■	■														
			R																				
6	DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	1	E						■														
			R																				
7	RECOLECCION DE DATOS	3	E							■	■	■											
			R																				
8	PROCESAMIENTO DE DATOS	2	E										■	■									
			R																				
9	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	3	E												■	■	■						
			R																				
10	CONCLUSIONES	1	E															■					
			R																				
11	RECOMENDACIONES	2	E																■	■			
			R																				
12	PRESENTACION	2	E																			■	■
			R																				

TOTAL DE SEMANAS QUE SE REQUIEREN

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

A TRAVES DEL TIEMPO, LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS HA SUFRIDO DIVERSOS CAMBIOS HASTA NUESTROS DIAS, POR ELLO, EN ESTA OCASION ES MUY IMPORTANTE REMONTARNOS A OTRAS EPOCAS Y DAR UN MARCO DE REFERENCIA QUE NOS MUESTRE DE MANERA CONCEPTUAL, LAS DIFERENTES FORMAS QUE SE HAN ADOPTADO PARA LA CONDUCCION Y MOTIVACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

EN PRIMER LUGAR SERALAREMOS LA EPOCA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA, LA CUAL SE CARACTERIZO POR LOS TRABAJOS REALIZADOS POR EL AUTOR FREDERICK WINSLOW TAYLOR, AL CREAR Y DESARROLLAR UNA SERIE DE PRINCIPIOS Y CUYO FIN PRIMORDIAL, FUE EL DE ALCANZAR ALTOS NIVELES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL OBRERO QUE LABORABA EN ESE MOMENTO DENTRO DE LA EMPRESA, A TRAVES DE LA RACIONALIZACION DE LOS METODOS DE TRABAJO Y LA FIJACION DEL TIEMPO ESTANDAR PARA CADA UNA DE LAS OPERACIONES QUE DEBIAN EJECUTARSE. (1)

EN LA MAYOR PARTE DE LOS TRABAJOS DE TAYLOR, SE DIO GRAN ENFASIS A LA EFICIENCIA QUE SE PODIA ALCANZAR, APLICANDO DICHS PRINCIPIOS.

EXISTIO A NUESTRO CRITERIO, UN BAJO INTERES POR CONOCER Y COMPRENDER MEJOR AL TRABAJADOR Y A LAS NECESIDADES DE ESTE, SIMPLEMENTE SE LIMITO EL AUTOR A DETERMINAR AQUELLAS FORMAS O METODOS DE TRABAJO QUE SERIAN FUNDAMENTALES PARA LOGRAR BUENOS RESULTADOS PARA-

(1) KOONTZ, Harold y DONNELL, Cyril, Administración.
México : Mc Graw Hill, 1985.

LA EMPRESA E INCREMENTAR AL MAXIMO LA EFICIENCIA EN EL TRABAJO, -
POR LO QUE A NUESTRA CONSIDERACION PODEMOS DECIR QUE TAYLOR SE CA
RACTERIZO POR SER UN LIDER AUTOCRATA, EN VIRTUD DE QUE NO LE INTE
RESABA EN LO ABSOLUTO, LA VIDA SOCIAL DENTRO DE LA ORGANIZACION Y
POR OTRO LADO, AL TRABAJADOR SIEMPRE LO UBICO COMO UN SER IRRACIO
NAL, INCAPAZ DE SABER PENSAR Y DE CREAR COSAS NUEVAS; SIEMPRE TRA
TO POR TODOS LOS MEDIOS POSIBLES DE ANIQUILAR SU PARTICIPACION Y-
FINALMENTE LO CONDENO A CONVERTIRSE EN UN INSTRUMENTO MAS DE LA -
PRODUCCION.

PUES BIEN, POSTERIORMENTE FUERON SURGIENDO OTRAS ESCUELAS O CO---
RRIENTES DE LA ADMINISTRACION, EN LAS CUALES, DE HECHO YA EMPIE--
ZAN A SURGIR ALGUNAS INQUIETUDES POR CONOCER, COMPRENDER Y MOTI--
VAR DE UNA MEJOR MANERA AL TRABAJADOR, A TRAVES DEL ESTABLECIMIEN
TO DE NUEVOS INSTRUMENTOS CUYO FIN PRINCIPAL, FUE EL DE MEJORAR -
AQUELLOS CONCEPTOS QUE SE TENIAN HACIA EL TRABAJADOR EN LA ADMI--
NISTRACION CIENTIFICA, NOS ESTAMOS REFIRIENDO EN PRIHER TERMINO A
LA ESCUELA HUMANO RELACIONISTA DE ELTON MAYO.

ELTON MAYO CONTINUO CON LOS EXPERIMENTOS QUE SE ESTABAN LLEVANDO-
A CABO EN LA EMPRESA WESTERN ELECTRIC EN HAWTHORNE; DICHS EXPERI
MENTOS TUVIERON COMO OBJETIVO PRIMORDIAL, EL AUMENTO DE LA EFI---
CIENCIA EN LA PRODUCCION, A TRAVES DE UNA INTEGRACION DE LOS INDI
VIDUOS CON LA ORGANIZACION Y QUE CONSISTIO BASICAMENTE EN CREAR-
UN CLIMA DE TRABAJO MUCHO MEJOR, EVITAR EN LO POSIBLE LOS CONFLIC
TOS INTERNOS, CAMBIAR LAS CONDICIONES PSICOLOGICAS DEL TRABAJO Y-
ESTABLECER MEDIOS DE COMUNICACION A TRAVES DE CIRCULARES, PERIODI

DESARROLLO UN ELEMENTO QUE HASTA NUESTROS DIAS ES BASICO PARA TODOS, QUE ES EL DE LA COMUNICACION A TRAVES DE LA ENTREVISTA, EL CUAL, CUANDO FUE PUESTO EN PRACTICA ARROJO RESULTADOS EN LOS QUE EL TRABAJADOR MANIFESTO EN MUCHAS OCASIONES, UN DESCENTEN TO POR LA FORMA EN QUE ESTABAN MARCHANDO LAS COSAS DENTRO DE LA EMPRESA.

POR OTRO LADO, LLEVO A CABO EXPERIMENTOS CON EL AUMENTO DE LA LUMINOSIDAD EN DETERMINADAS AREAS DE TRABAJO; SE LES DIO LA OPORTUNIDAD A LOS EMPLEADOS PARA QUE TOMARAN SUS DESCANSOS Y SUS ALIMENTOS EN EL MOMENTO QUE ELLOS QUISIERAN, DIO GRAN ENFASIS A LA CREACION DE LOS GRUPOS INFORMALES DE TRABAJO PARA QUE DE ESTE MODO, - EXISTIERA UN AMBIENTE EN EL QUE EL TRABAJADOR TUVIERA EL SENTIDO DE IMPORTANCIA, DE DIGNIDAD Y DE APRECIO; LOS RESULTADOS FUERON - COMO SE HABIAN PREVISTO : UN AUMENTO EN LA EFICIENCIA Y EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.

POSTERIORMENTE, NACE LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA QUE VIENE SIENDO UNA MEZCLA Y SINTESIS DE LOS CONCEPTOS REALIZADOS POR TAYLOR Y MAYO. DICHA CORRIENTE SE ENFOCO PRINCIPALMENTE A ANALIZAR LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LOS ELEMENTOS FORMALES E INFORMALES DE LA ORGANIZACION, SU DINAMICA SOCIAL DENTRO Y FUERA DE LA MISMA Y ESTUDIAN TAMBIEN TODO TIPO DE ESTIMULOS COMO SON LOS MATERIALES, -- LOS SOCIALES Y LOS AMBIENTALES, ASI COMO SU INTERDEPENDENCIA E INFLUENCIA MUTUA.

HE AQUI, CUANDO LOS ESTUDIOSOS DE ESTA CORRIENTE LLEGABAN A ANALIZAR Y DEFINIR LOS PROBLEMAS Y CONFLICTOS GENERADOS DENTRO DE LA ORGANIZACION, LAS ACTITUDES, INTERESES Y OBJETIVOS DE LOS GRUPOS FORMALES E INFORMALES CON RELACION A LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA Y SU MEDIO SOCIAL, Y POR LO TANTO ESTABLECEN UNA SERIE DE REGLAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SUAVIZAR Y CONTROLAR LOS CONFLICTOS Y PROBLEMAS ANTES MENCIONADOS.

ENTRE LOS AUTORES QUE SE CARACTERIZARON DENTRO DE ESTA ESCUELA TENEMOS A RENATE MAYNTZ, RALFH RAHRENDORF Y AHITAI ETZIONI PRINCIPALMENTE.

MAYNTZ NOS DICE QUE DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LAS COMUNICACIONES, LA INFORMACION VENDRA SIENDO COMO LA MATERIA PRIMA DEL DECIDIR RACIONAL, POR LO TANTO, ESTA DEBE DE FLUIR POR TODOS LOS NIVELES Y CANALES DE LA ORGANIZACION PARA LOGRAR SU MEJOR ESTRUCTURACION.

PARA ETZIONI, CUANTO MENOS LLEGUE A ENAJENAR UNA ORGANIZACION A SU PERSONAL, TANTO MAS EFICIENTE SERA Y LOS TRABAJADORES SENTIRAN SATISFACCION Y TRABAJARAN MAS Y MEJOR QUE LOS FRUSTRADOS. SU ESTUDIO BASICAMENTE SE CENTRO SOBRE LOS PROBLEMAS DE CONTROL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, Y FINALMENTE RAHRENDORF EN SU OBRA TITULADA "SOCIOLOGIA DE LA INDUSTRIA Y DE LA EMPRESA", NOS DICE QUE EL CONFLICTO VA A SER PRODUCTO MISMO DE LA PROBLEMATI-

(2) DAHRENDORF, Ralph, Sociología de la Industria y de la Empresa. México : Ed.UTEHA, 1965.

-CA QUE SE PRESENTA DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA SOCIEDAD Y --
 QUE POR LO TANTO, NO SE PUEDEN O DEBEN MODIFICAR DICHS PROBLE-
 MAS ESTRUCTURALES, SINO QUE POR EL CONTRARIO, TRATAR DE SUAVI-
 ZARLOS, CONTROLARLOS Y ENCAUZARLOS HACIA UN CAMINO MENOS VIOLEN-
 TO.

NO CABE DUDA QUE ESTA CORRIENTE HACE UNA SERIE DE APORTACIONES-
 VALIOSAS A LA ADMINISTRACION Y PODEMOS DECIR POR LO TANTO, QUE-
 ES UNA DE LAS MAS AVANZADAS Y DESARROLLADAS HASTA NUESTROS DIAS
 YA QUE DEJA ATRAS EL SIMPLE EMPIRISMO DE ALGUNAS ESCUELAS NORTE
 AMERICANAS AL MANEJAR UNA SERIE DE ELEMENTOS TEORICOS Y ANALITI-
 COS, QUE JAMAS SE HABIAN LLEVADO A CABO EN EL ESTUDIO DE LA AD-
 MINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

FINALMENTE SURGE UNA NUEVA ESCUELA LLAMADA NEOHUMANO RELACIONIS-
 MO QUE VA A TOMAR ALGUNOS ASPECTOS TEORICOS DE LAS ANTERIORES --
 CORRIENTES Y QUE VA A ENCONTRAR SUS CIMIENTOS, EN EL CONOCIMIEN-
 TO DE LAS CIENCIAS SOCIALES, LA SOCIOLOGIA Y LA PSICOLOGIA. EL -
 OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTA ESCUELA VA A SER LA BUSQUEDA DEL IN-
 CREMENTO DEL NIVEL DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR,
 A TRAVES DE LA IMPLANTACION DE NUEVAS HERRAMIENTAS DE MOTIVA-
 CION.

DICHA MOTIVACION VA A CONSISTIR EN HACER PARTICIPE AL TRABAJA-
 DOR EN LA TOMA DE DECISIONES PERO DE UNA FORMA LIMITADA, CON EL
 FIN DE SUAVIZAR Y MODIFICAR LAS ACTITUDES Y CONDUCTAS DEL MISMO

HACIA SU LABOR, ES DECIR, TRATAR EN LA MEDIDA POSIBLE DE REDUCIR LOS CONFLICTOS Y PRESIONES GENERADOS DENTRO DE LA EMPRESA.

HACER SENTIR AL TRABAJADOR QUE ES COPARTIPE, CORRESPONSABLE Y-COADMINISTRADOR A TRAVES DE UN AUTOCONTROL DE SI MISMO, CON ESTO SE BUSCA ELIMINAR EN LO ABSOLUTO EL CONCEPTO DE AUTORIDAD QUE SE TENIA Y UTILIZAR CONTROLES QUE APARENTEN UNA TOMA DE DECISIONES-CONJUNTA Y UNA DESAJERACION DEL TRABAJO EN SI.

ES AQUI EN ESTA CORRIENTE, DONDE NACEN UNA SERIE DE TECNICAS QUE HASTA NUESTROS DIAS SE LLEVAN PRACTICAMENTE EN MUCHAS EMPRESAS,- UNA DE ELLAS ES LA LLAMADA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS O ADMI--NISTRACION PARTICIPATIVA QUE CONSISTE FUNDAMENTALMENTE EN HACER-PARTIPE AL OBRERO O TRABAJADOR EN LA FIJACION Y ADOPCION DE --LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

UNO DE LOS REPRESENTANTES DEL NEOHUMANO RELACIONISMO FUE DOUGLAS MC GREGOR, CUYOS TRABAJOS SE ENFOCARON PRIMORDIALMENTE A PREDE--CIR Y CONTROLAR LA CONDUCTA HUMANA Y HACE GRAN ENFASIS EN QUE LA ADMINISTRACION DEBE TENER UN MAYOR ACERCAMIENTO A LAS CIENCIAS -SOCIALES PRECISAMENTE POR LA NECESIDAD DE COMPRENDER MEJOR LA NATURALEZA DEL CONTROL.

EN RESUMEN, CONSIDERAMOS QUE LAS APORTACIONES HECHAS POR LAS ES-CUELAS QUE HEAMOS ANALIZADO HASTA ESTE MOMENTO, HAN RESULTADO SER DE GRAN VALOR Y TRASCENDENCIA HASTA NUESTROS DIAS Y DE HECHO ---

HAN SIDO LAS BASES FUNDAMENTALES O CIMIENTOS EN LOS CUALES MUCHAS EMPRESAS SE HAN APOYADO PARA LOGRAR UNA MAYOR EFICIENCIA-- DE SUS RECURSOS HUMANOS. SIN EMBARGO, NO OBSTANTE, DEBEMOS DE SUPERAR Y MEJORAR EN LA MEDIDA POSIBLE, LA FILOSOFIA DE DICHAS- ESCUELAS Y DAR MAYOR IMPORTANCIA AL FACTOR HUMANO PARA LOGRAR- UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS.

1.2 TERMINOLOGIA Y CONCEPTOS BASICOS DE ADMINISTRACION

ANTES DE COMENZAR CON NUESTRO ESTUDIO, ES MUY IMPORTANTE TRATAR DE DEFINIR LOS CONCEPTOS Y TERMINOS CON LOS CUALES NOS ESTAREMOS REFIRIENDO A LO LARGO DEL PRESENTE TRABAJO, CON EL FIN DE LOGRAR UNA MAYOR COMPRESION DEL MISMO.

EN PRIMER LUGAR ANALIZAREMOS LA ESTRUCTURA DE NUESTRO TEMA :

"LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR PRIMORDIAL EN LA PRODUCTIVIDAD
DENTRO DE LAS EMPRESAS"

RECURSOS HUMANOS

ES EL CONJUNTO DE PERSONAS CON LAS QUE CUENTA UN ORGANISMO SOCIAL Y QUE CONSTITUYEN CON TODAS SUS CARACTERISTICAS : CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, EXPERIENCIAS, APTITUDES Y DESTREZAS, EL PATRIMONIO MAS VALIOSO, YA QUE SON LA PARTE EMINENTEMENTE ACTIVA. POR OTRA PARTE, LOS RECURSOS MATERIALES Y TECNICOS SON SOLAMENTE MECANISMOS QUE RESPALDAN LA LABOR HUMANA. POR CONSIGUIENTE, LA CLAVE DEL EXITO DE UNA ORGANIZACION DEPENDE DE LAS PERSONAS LIGADAS A LA MISMA, PUESTO QUE SERAN LAS ENCARGADAS DE EJECUTAR LAS ACTIVIDADES EN TODOS LOS PUESTOS Y NIVELES.

PRODUCTIVIDAD

ES LA RELACION QUE EXISTE ENTRE EL VOLUMEN DE PRODUCCION ALCANZADO Y LOS RECURSOS EMPLEADOS PARA LOGRARLO. (3)

NOTESE QUE EN DICHA DEFINICION SE HABLA EN FORMA GENERAL DE RECURSOS EMPLEADOS, PERO PARA FACILITAR NUESTRA LABOR NOS VAMOS A REFERIR ESPECIFICAMENTE A LOS RECURSOS HUMANOS.

REPRESENTANDO A LA PRODUCTIVIDAD EN UNA FORMULA SERIA :

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION O SERVICIOS OBTENIDOS}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}$$

EMPRESA

ES UN GRUPO DE PERSONAS QUE EN FORMA SISTEMATICA APORTAN SUS ESFUERZOS PARA LOGRAR DETERMINADOS FINES COMUNES, POR TANTO, DEBE REUNIR LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS : TENER UN OBJETIVO ORGANIZACIONAL, DISTINGUIRSE UNA DIVISION DEL TRABAJO Y EL ESTABLECIMIENTO DE JERARQUIAS.

ADMINISTRACION

ES UNA ACTIVIDAD HUMANA, COMPUESTA DE PRINCIPIOS, METODOS Y PRACTICAS, CUYA APLICACION A TRAVES DE LAS FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A CONJUNTOS HUMANOS, MATERIALES Y TECNICOS, PERMITEN

(3) DUBIN, Robert, Supervisión y Productividad.

ESTABLECER SISTEMAS RACIONALES DE ESFUERZO COOPERATIVO A TRAVES-
DE LOS CUALES SE PUEDEN ALCANZAR EFICAZMENTE PROPOSITOS COMUNES-
QUE INDIVIDUALMENTE NO ES FACTIBLE LOGRAR.

EFICIENCIA

ES UNA RELACION ENTRE LOS RECURSOS QUE SE UTILIZAN Y LOS PRODUC-
TOS QUE SE OBTIENEN.

ESQUEMATICAMENTE QUEDARIA :

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}{\text{PRODUCTOS O SERVICIOS OBTENIDOS}}$$

EFICACIA O EFECTIVIDAD

ES EL MAYOR O MENOR LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS CON LOS --
PRODUCTOS OBTENIDOS, ESTO ES :

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{RESULTADO ALCANZADO}}{\text{META PLANEADA}}$$

MOTIVACION

ES INDUCIR A LAS PERSONAS A QUE APORTEN SU MAXIMO ESFUERZO PARA-
LOGRAR DETERMINADOS OBJETIVOS.

MOTIVADORES

SON AQUELLOS FACTORES QUE INDUCEN AL INDIVIDUO A ACTUAR EN DETERMINADA FORMA Y LA RAZON POR LA CUAL PUEDEN CAMBIAR O TRANSFORMAR SU COMPORTAMIENTO HACIA EL TRABAJO.

LIDERAZGO

ES EL ARTE O PROCESO DE INFLUIR SOBRE LAS PERSONAS, DE MODO QUE ESTAS SE ESFUERCEN VOLUNTARIAMENTE HACIA EL LOGRO DE LAS METAS - DEL GRUPO.

COMUNICACION

ES UN MEDIO PARA QUE LA PLANEACION Y LA ORGANIZACION SE EJECUTEN EN FORMA OPORTUNA Y SEA APLICADO CON EFECTIVIDAD EL CONTROL ADMINISTRATIVO.

CONFLICTO

ES CUANDO EXISTE INCOMPATIBILIDAD ENTRE DOS O MAS ESTIMULOS QUE TIENEN APROXIMADAMENTE LA MISMA FUERZA PARA LA PERSONA, Y QUE NO ENCUENTRA SATISFACCION EN ALGUNO DE ELLOS, POR LO TANTO, PODEMOS RESUMIR EN QUE ES UN CHOQUE DE ENERGIAS OPUESTAS ENTRE SI.

EL MAESTRO EUSEBIO RAMOS EN SU OBRA TITULADA "NOCIONES DEL DERECHO DEL TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL" , NOS DEFINE A LA CAPACITACION COMO :

EL PROCESO DE APRENDIZAJE AL QUE SE SOMETE UNA PERSONA, A FIN DE QUE ESTA OBTENGA Y DESARROLLE LA CONCEPCION DE IDEAS ABSTRACTAS-MEDIANTE LA APLICACION DE PROCESOS MENTALES Y DE LA TEORIA PARA TOMAR DECISIONES NO PROGRAMADAS.⁽⁴⁾

ADIESTRAMIENTO

ES EL PROCESO DE APRENDIZAJE AL QUE SE SOMETE UNA PERSONA PARA OPERAR O MANIPULAR UN CONJUNTO DE DECISIONES PROGRAMADAS.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ES EL PROCESO DE TRANSMITIR A LOS SUBALTERNOS, INFORMACION ACERCA DE LA MANERA COMO ESTAN DESEMPEÑANDO SU TRABAJO Y QUE DEBE BASARSE EN METAS FIJADAS CONJUNTAMENTE ENTRE LOS GERENTES Y LOS TRABAJADORES.

CIRCULOS DE CALIDAD

LOS CIRCULOS DE CALIDAD, SON PEQUEROS GRUPOS DE EMPLEADOS QUE SE REUNEN EN FORMA VOLUNTARIA Y REGULAR, PARA EMITIR IDEAS EN UN INTENTO DE IDENTIFICAR, ANALIZAR Y RESOLVER PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA CALIDAD DEL TRABAJO.

(4) RAMOS, Eusebio, Nociones del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.
México : PAC , 1986.

AMBIENTE DE TRABAJO

ES EL CONJUNTO DE FACTORES O ELEMENTOS QUE DE UNA MANERA DETERMINANTE DESCRIBEN A UNA ORGANIZACION Y QUE LA DISTINGUE DE OTRAS, ASI COMO LA FORMA EN QUE ESTOS INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS QUE LA INTEGRAN.

C A P I T U L O 2

FUNCIONES BASICAS DE LA DIRECCION

2.1. LA MOTIVACION EN LAS EMPRESAS

ANTES DE INICIAR CON NUESTRO TEMA, ES MUY IMPORTANTE PARTIR DE LO QUE ENTENDEMOS POR DICHO CONCEPTO :

MOTIVACION

" ES INDUCIR A LAS PERSONAS A QUE APORTEN SU MAXIMO ESFUERZO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS TANTO INDIVIDUALES COMO ORGANIZACIONALES "

ES DECIR, LOS MOTIVOS HUMANOS SE BASAN EN NECESIDADES, YA SEA QUE ESTOS SE PERCIBAN EN FORMA CONSCIENTE O SUBCONSCIENTE.

ALGUNOS DE ELLOS SON PRIMARIOS, COMO SON LOS REQUERIMIENTOS RELATIVOS A AGUA, AIRE, ALIMENTACION, SUEÑO, SEXO Y HABITACION, Y --- OTRAS QUE PUEDEN CONSIDERARSE COMO SECUNDARIAS COMO LA DIGNIDAD, - EL RESPETO, EL AFECTO, LA ASOCIACION CON LOS DEMAS, LA DESTREZA Y LA AUTORREALIZACION.

DICHAS NECESIDADES VARIAN EN INTENSIDAD A LO LARGO DEL TIEMPO SEGUN EL INDIVIDUO DE QUE SE TRATE.

A TRAVES DEL TIEMPO, SE HAN LLEVADO A CABO DIVERSOS ESTUDIOS ACERCA DEL TEMA Y CUYOS RESULTADOS NO HAN PROPORCIONADO EN LO ABSOLUTO, PARAMETROS QUE INDIQUEN UN CAMINO O UNA FORMA EFICAZ DE INDUCIR A LAS PERSONAS A QUE APORTEN SU MAXIMO ESFUERZO EN LA CONSECUCION DE FINES PREVIAMENTE ESTABLECIDOS.

SIN EMBARGO, SE HA AVANZADO BASTANTE EN EL TERRENO DE ALGUNAS DISCIPLINAS COMO SON LA PSICOLOGIA, LA SOCIOLOGIA Y LA ANTROPOLOGIA, CUYAS APORTACIONES Y DESCUBRIMIENTOS DE ESTAS CORRIENTES, HAN SIDO DE GRAN VALOR PARA COMPRENDER MEJOR EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

DE HECHO, MUCHAS HAN SIDO HASTA EL MOMENTO, LAS TEORIAS QUE SE HAN DESARROLLADO PARA EXPLICAR EN FORMA MAS CLARA LO QUE ES LA MOTIVACION, PERO POR TRATARSE DE UN TEMA SUMAMENTE EXTENSO, NOS LIMITAREMOS UNICAMENTE A TOCAR LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE ALGUNAS DE ELLAS.

PARA COMENZAR, TENEMOS QUE LAS TEORIAS HAN SIDO CLASIFICADAS DE ACUERDO A UNA PERSPECTIVA QUE REVELA COMO LA MOTIVACION INFLUYE SOBRE EL DESEMPEÑO EN EL OFICIO, ESTO ES :

- TEORIAS DE CONTENIDO
- TEORIAS DE PROCESO
- TEORIAS DE REFUERZO ⁽⁵⁾

LAS TEORIAS DE CONTENIDO SE ENFOCAN SOBRE EL "QUE" DE LA MOTIVACION Y ENTRE SUS PRINCIPALES AUTORES DESTACAN A MASLOW, MC GREGOR, HERTZBERG, ATKINSON Y MC CLELLAND.

DICHAS TEORIAS DESTACAN LA COMPRESION DE LOS FACTORES DEL INTERIOR DE UN INDIVIDUO QUE LE INDUCE A ACTUAR EN DETERMINADA FORMA, ES DECIR, QUE ESTE POSEE NECESIDADES INTERNAS QUE DEBEN SER LLENADAS A TRAVES DE ESTIMULOS QUE LO LLEVEN A UNA PLENA SATISFACCION PERSONAL.

(5) STONER, James, Administración.

México : Prentice Hall International, 1984.

ESTE ENFOQUE CONSISTE BASICAMENTE, EN QUE LOS GERENTES PUEDEN DETERMINAR LAS NECESIDADES DE SUS EMPLEADOS, OBSERVANDO Y PREDICIENDO A LA VEZ, SUS ACCIONES A TRAVES DE UN MEJOR CONOCIMIENTO DE ESTAS NECESIDADES.

DENTRO DE LAS TEORIAS DE CONTENIDO, TENEMOS LOS TRABAJOS REALIZADOS POR FREDERICK HERZBERG EN SU OBRA "LA MOTIVACION EN EL TRABAJO", EN LA CUAL LLEGO A LA CONCLUSION DE QUE LA SATISFACCION O DESCONTENTO EN EL TRABAJO, ERAN PRODUCTO DE DOS FACTORES DETERMINANTES A LOS QUE EL DENOMINO :

1.- FACTORES DE MOTIVACION

Y

2.- FACTORES HIGIENICOS

LOS FACTORES DE MOTIVACION SE ENCUENTRAN ESTRECHAMENTE RELACIONADOS CON EL LOGRO, EL RECONOCIMIENTO, EL TRABAJO EN SI, LA RESPONSABILIDAD, EL PROGRESO Y EL CRECIMIENTO Y QUE RESULTAN BASICAMENTE DEL CONTENIDO DEL TRABAJO, ES DECIR, DE LAS RECOMPENSAS QUE ESTAN VINCULADAS CON EL BUEN DESEMPEÑO DE LAS TAREAS.

LOS FACTORES HIGIENICOS COMPRENDE A LOS ELEMENTOS TALES COMO EL SALARIO, LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LAS POLITICAS DE LA EMPRESA, ES DECIR, SALEN DE LA RELACION QUE EXISTE ENTRE EL INDIVIDUO CON EL AMBIENTE DE LA EMPRESA EN QUE SE REALIZAN LAS TAREAS.

LAS TEORIAS DE CONTENIDO PARECEN SER MUY ATRACTIVAS EN TEORIA, PERO EN LA PRACTICA ACARREAN UNA SERIE DE COMPLEJIDADES QUE EN MUCHAS OCASIONES TIENEN COMO RESULTADO UNA CADENA DE PREDICCIONES INCORRECTAS.

LAS TEORIAS DE PROCESO HACEN HINCAPIE EN EL "COMO Y PORQUE METAS" SE MOTIVA A LOS INDIVIDUOS, ES DECIR, EL PROCESO POR EL CUAL ESTOS MISMOS DECIDEN COMO HAN DE COMPORTARSE.

ALGUNOS ELEMENTOS QUE ENTRAN DENTRO DE ESTE PROCESO SON DOS BASICAMENTE QUE VIENEN SIENDO EL DE EXPECTATIVA Y EL DE VALENCIA.

EL ELEMENTO EXPECTATIVA CONSISTE EN QUE LA PERSONA VA A PREVER LO QUE VA A OCURRIR COMO RESULTADO DE SU COMPORTAMIENTO.

EL ELEMENTO VALENCIA CONSISTE EN QUE LA PERSONA ESPERA OBTENER COMO RESULTADO DE SU DESEMPEÑO, HABER ALCANZADO UNA META PREVIAMENTE FIJADA.

Y FINALMENTE, LAS TEORIAS DE REFUERZO DENOMINADAS TAMBIEN COMO DE ACONDICIONAMIENTO OPERANTE O MODIFICACION DE COMPORTAMIENTO, QUE VAN A SER AQUELLAS QUE VAN A TRATAR SOBRE LAS CONSECUENCIAS DE UNA ACCION PASADA Y QUE INFLUIRAN SOBRE LAS ACCIONES FUTURAS EN UN PROCESO CICLICO DE APRENDIZAJE.

LA TEORIAS DE ACONDICIONAMIENTO OPERANTE, SE BASAN EN QUE SI UN DE TERMINADO COMPORTAMIENTO HA TENIDO CONSECUENCIAS DE RECOMPENSA, -- PROBABLEMENTE VUELVA A REPETIRSE TANTAS VECES EXISTA EL MISMO ESTIMULO.

A CONTINUACION REPRESENTAREMOS EN FORMA ESQUEMATICA EL PROCESO DE-
ACONDICIONAMIENTO OPERANTE :

ESTIMULO → REACCION → CONSECUENCIAS → FUTURA REACCION

DICHAS TEORIAS SUPONEN QUE LOS GERENTES PUEDEN MODIFICAR EL COMPOR-
TAMIENTO DE LOS SUBALTERNOS MEDIANTE ESTIMULOS QUE LO LLEVEN A RE-
FORZAR EN FORMA EFICAZ LAS REACCIONES POSITIVAS DE ESTOS.

EL TEMA DE LA MOTIVACION A TRAVES DEL TIEMPO, HA COBRADO GRAN RELE-
VANCIA DENTRO DE LAS EMPRESAS, POR ELLO, CONSIDERAMOS QUE DEBE SER
DE SUMA IMPORTANCIA PARA TODOS AQUELLOS DIRIGENTES QUE DENTRO DE -
SUS FUNCIONES EXISTA EL DE SABER COMO INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO
DE LOS SUBALTERNOS, EN VIRTUD DE QUE DE ELLOS DEPENDERA EL LOGRO -
TANTO DE LOS OBJETIVOS PERSONALES COMO LOS DE LA MISMA ORGANIZA---
CION.

NO OBSTANTE, EL CONOCER UN POCO MAS DE ESTAS TEORIAS, NOS AYUDARAN
PARA PODER ACTUAR DE ACUERDO A LA SITUACION O CIRCUNSTANCIA EN LA-
QUE NOS ENCONTREMOS EN UN MOMENTO DADO.

PERO ANTE TODO, DEBEMOS DE COMENZAR A PARTIR DE RECONOCER AL TRABA-
JADOR COMO SER HUMANO, QUE ES CAPAZ DE HACER COSAS MARAVILLOSAS Y-
EXTRAORDINARIAS Y QUE SIN SU PARTICIPACION DENTRO DE LAS EMPRESAS-
ESTAS NO TENDRIAN UN OBJETIVO PORQUE LOGRAR.

2.2 DIVERSOS ESTILOS DE LIDERAZGO

EL LIDERAZGO ES UNA MAS DE LAS FUNCIONES QUE SE CONTEMPLAN DENTRO-DE LA ETAPA DE DIRECCION Y PARA LOS FINES QUE PERSEGUIMOS CON NUESTRA INVESTIGACION, TRATAREMOS DE EXPLICAR ALGUNOS DE LOS MUCHOS ESTILOS QUE EN LA ACTUALIDAD SE LLEVAN A CABO DENTRO DE LAS EMPRESAS.

PERO PARA COMENZAR, DEBEMOS DEFINIR PRIMERO LO QUE ENTENDEMOS POR DICHO TERMINO :

LIDERAZGO

"ES EL PROCESO DE INFLUIR, GUIAR, CONducIR, ORIENTAR Y PROCEDER SOBRE LAS PERSONAS PARA QUE INTENTEN CON BUENA DISPOSICION Y ENTUSIASMO LOGRAR METAS DE GRUPO"

PUES BIEN, EL ADMINISTRADOR DEBE PONER EN PRACTICA TODAS SUS HABILIDADES PARA PODER TENER UNA INFLUENCIA EFECTIVA SOBRE LA DISPOSICION DE LOS SUBORDINADOS, NO BASTA CON TENER UN CIERTO GRADO DE AUTORIDAD PARA SER LIDER, SINO QUE DEBE SABER EN LA MEDIDA POSIBLE, CUAL DEBE SER SU VERDADERO PAPEL COMO DIRIGENTE Y ADEMAS SABER COMBINAR DICHO LIDERAZGO CON LA MOTIVACION.

LOS LIDERES ACTUAN CON EL OBJETO DE AYUDAR A SUS TRABAJADORES A LOGRAR SUS PROPIAS METAS Y LAS DE LA ORGANIZACION; ELLOS NO SE EN---

-CUENTRAN A LA ZAGA DE UN GRUPO PARA EMPUJAR Y BATALLAR SOBRE EL MISMO, SINO QUE SIEMPRE ESTAN AL FRENTE PARA PODER INSPIRARLO HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES; SE DICE QUE UN LIDER DEBE POSEER UNA SERIE DE CUALIDADES QUE LO DEBEN DE CARACTERIZAR COMO TAL, ENTRE ALGUNAS DE ELLAS SON: QUE DEBE TENER UNA AUTORIDAD BIEN DEFINIDA, EL SABER COMPRENDER EN FORMA TOTAL LOS PUNTOS FUERTES Y DEBILES DE LAS PERSONAS CON LAS QUE TIENE UN ESTRECHO CONTACTO, EL PODER INSPIRAR UN CLIMA DE CONFIANZA, LEALTAD Y SIMPATIA, ASI COMO TAMBIEN EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE DEBE POSEER EN DETERMINADAS CIRCUNSTANCIAS Y SITUACIONES.

SE HA VISTO EN LA PRACTICA QUE EL CLIMA DE UNA ORGANIZACION, INFLUYE DETERMINANTEMENTE SOBRE LA MOTIVACION Y ES EN ESTE ASPECTO DONDE EL LIDER DEBE DISEÑAR Y MANTENER UN MEDIO AMBIENTE EL CUAL FAVOREZCA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR.

A TRAVES DEL TIEMPO, SE HAN REALIZADO MUCHOS ESTUDIOS E INVESTIGACIONES EN ESTE CAMPO, PERO EN ESTA OCASION NOS LIMITAREMOS A MENCIONAR UNICAMENTE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE ALGUNAS TEORIAS DE LIDERAZGO.

SI NOS REMONTAMOS A EPOCAS ANTERIORES, VEMOS QUE ALGUNAS TEORIAS SE REFERIAN BASICAMENTE A CONSIDERAR QUE LOS LIDERES HACIAN Y NO SE HACIAN; DICHAS TEORIAS IDENTIFICABAN UNA SERIE DE RASGOS FISICOS QUE DEBIAN POSEER LOS LIDERES, ADEMAS ALGUNAS CUALIDADES DE PERSONALIDAD Y DE MENTALIDAD, PERO A TRAVES DEL TIEMPO ESTOS CRITERIOS FUERON PERDIENDO SU ACEPTABILIDAD AL AUMENTAR LA IN---

-FLUENCIA DE LA ESCUELA CONDUCTISTA DE LA PSICOLOGIA.

EL ESTUDIO DE LOS RASGOS QUE DEBE TENER EL LIDER, ESTA MUY LEJOS DE EXPLICAR EN REALIDAD LO QUE ES EL LIDERAZGO, NO BASTA CON DECIR TAL O CUAL CUALIDAD O RASGOS DEBE TENER, NI LA CANTIDAD DE ESTOS MISMOS, PORQUE EN MUCHAS OCASIONES NOS ENCONTRAMOS CON GENTE QUE TIENE VERDADERAS CARACTERISTICAS DE LIDER Y SIN EMBARGO - NO LO ES, O TAMBIEN PERSONAS QUE SIENDO LIDERES NO POSEEN LA MAYORIA DE ESTAS.

NO OBSTANTE, ESOS RASGOS O CUALIDADES DE QUE SE HABLA, NO SON -- MAS QUE PATRONES DE CONDUCTA.

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

SE HAN DADO DIVERSOS ENFOQUES PARA PODER CLASIFICAR LOS ESTILOS- DE LIDERAZGO, EL PRIMERO DE ELLOS ES DE ACUERDO AL USO QUE SE LE DA A LA AUTORIDAD QUE POSEE UN DIRIGENTE, ESTO ES, LA IDENTIFICACION DE TRES ESTILOS BASICOS COMO SON : EL AUTOCRATICO, EL DEMO-CRATICO Y AQUEL QUE USA MUY POCO SU PODER.

EL AUTOCRATICO, ES AQUEL QUE ES IMPOSITIVO Y DOGMATICO, QUE SE - LIMITA A DAR ORDENES Y QUE ESPERA SEAN CUMPLIDAS; EN OCASIONES - TIENE POCA COMUNICACION CON LOS SUBORDINADOS Y PARA MOTIVARLOS, - SE VALE DE RECOMPENSAS O DE LO CONTRARIO BUSCA EL CASTIGO CUANDO EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR ES MUY BAJO.

EL LIDER DEMOCRATICO O LIDER PARTICIPATIVO TRATA SIEMPRE DE BUSCAR LA SOLUCION A LOS PROBLEMAS CONSULTANDO A LOS SUBORDINADOS - PARA TOMAR UNA BUENA DECISION, ADEMAS DE QUE SIEMPRE TIENE UNA COMUNICACION PERMANENTE CON ELLOS. .

EL ULTIMO TIPO DE LIDER EN ESTE GRUPO, ES AQUEL QUE UTILIZA MUY-POCO SU PODER Y DA GRAN LIBERTAD DE DECISION A SUS SUBALTERNOS - PARA QUE ESTOS FIJEN SUS PROPIAS METAS Y LOS MEDIOS PARA ALCAN--ZARLOS; UNICAMENTE SU PAPEL VA A CONSISTIR EN FACILITARLES LA INFORMACION NECESARIA PARA LA REALIZACION DE SUS OPERACIONES.

SIN EMBARGO, CADA UNO DE ESTOS TIPOS DE LIDER VA A DEPENDER INVARIABLEMENTE DE LA SITUACION EN LA QUE SE ENCUENTRE Y DE LA GENTE QUE LE RODEA

EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LIKERT

DURANTE TRES DECADAS, ESTE AUTOR LLAMADO RENSIS LIKERT, LLEVO A-CABO ESTUDIOS IMPORTANTES DE LA CONDUCTA DEL LIDERAZGO Y LLEGO A LA CONCLUSION DE QUE LAS MOTIVACIONES HUMANAS Y UNA ADMINISTRA-CION PARTICIPATIVA SIGNIFICABAN UNA FORMA EFECTIVA DE DIRIGIR A-UN GRUPO.

DICHO AUTOR HIZO HINCAPIE A LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA COMUNICACION ENTRE LOS INDIVIDUOS Y EL DIRIGENTE PARA LOGRAR UNA BUENA -RELACION DE APOYO Y EN LA CUAL SE COMPARTEN LAS NECESIDADES, LAS ASPIRACIONES Y METAS.

LIKERT PROPUSO CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACION, EL PRIMERO DE ELLOS LO LLAMO SISTEMA 1 "EXPLOTADORA AUTORITARIA" , QUE LO DESCRIBE COMO AQUEL EN EL QUE EL DIRIGENTE MOTIVA POR MEDIO DEL CASTIGO Y LA RECOMPENSA, UTILIZA MUY POCO LA COMUNICACION, LIMITA LA TOMA DE DECISIONES Y FINALMENTE TIENE Poca CONFIANZA EN LOS SUBORDINADOS.

EL SISTEMA 2 SE LE DENOMINO "BENEVOLENTES AUTORITARIOS" , ESTAS PERSONAS MOTIVAN CON RECOMPENSAS, PERMITEN ALGUNA COMUNICACION ASCENDENTE Y EN OCASIONES SOLICITAN OPINIONES E IDEAS DE LOS SUBORDINADOS, ASI COMO CIERTA DELEGACION DE AUTORIDAD PERO EJERCRIENDO UN ESTRECHO CONTROL.

EL SISTEMA 3 LO LLAMO COMO "DE CONSULTA" , EL CUAL CONSISTE EN QUE EL LIDER TIENE UNA AMPLIA PERO NO ABSOLUTA CONFIANZA EN EL TRABAJADOR, UTILIZAN LA COMUNICACION TANTO EN FORMA ASCENDENTE COMO DESCENDENTE, DELEGAN LA AUTORIDAD SUFICIENTE PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EN LA MAYOR PARTE DE LAS OCASIONES ACTUAN CONSULTANDO PREVIAMENTE A LOS SUBALTERNOS.

EL 4 Y ULTIMO SISTEMA LO DENOMINO COMO "PARTICIPATIVO Y DE GRUPO" EN EL CUAL LOS ADMINISTRADORES PERMITEN UNA AMPLIA PARTICIPACION DE LOS SUBORDINADOS EN TODOS LOS ASPECTOS, EN VIRTUD DE QUE LES TIENE UNA GRAN CONFIANZA Y POR LO TANTO, LA TOMA DE DECISIONES SE PROMUEVE POR TODA LA ORGANIZACION, SIENDO IMPRESCINDIBLE ASIMISMO, LA UTILIZACION DE LA COMUNICACION EN TODOS LOS NIVELES DE LA MISMA.

LA REJILLA ADMINISTRATIVA

UNA DE LAS TECNICAS QUE MAYOR EXITO HA TENIDO PARA LA IDENTIFICACION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, HA SIDO LA REJILLA ADMINISTRATIVA, DESARROLLADA POR ROBERT BLAKE Y JANE HOUTON Y QUE CONSISTE -- FUNDAMENTALMENTE EN LA IMPORTANCIA QUE DAN LOS ADMINISTRADORES AL ELEMENTO HUMANO Y AL FACTOR PRODUCCION EN UN MOMENTO DETERMINADO.

AL REFERIRSE DICHS AUTORES A LA PREOCUPACION POR LA PRODUCCION, -- NO SIGNIFICA A ASPECTOS TALES COMO A CUANTA PRODUCCION SE PODRIA-ALCANZAR, SINO QUE MAS BIEN SE ENFOCA A FACTORES TALES COMO : ACTITUDES DE UN SUPERVISOR HACIA UNA VARIEDAD DE ASUNTOS, LA CALIDAD DE LAS DECISIONES SOBRE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, PROCESOS, -- CREATIVIDAD EN INVESTIGACIONES, EFICIENCIA EN EL TRABAJO Y VOLUMEN DE LA PRODUCCION.

DE TAL FORMA, QUE CUANDO SEÑALAN LA "PREOCUPACION POR LAS PERSONAS" , QUIEREN REFERIRSE A FACTORES TALES COMO : EL GRADO DE COMPROMISO PERSONAL CON EL LOGRO DE METAS, EL MANTENIMIENTO DE LA -- AUTOESTIMA DE LOS TRABAJADORES, EL MANTENIMIENTO DE BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES SATISFACTORIAS. BLAKE Y HOUTON IDENTIFICARON CUATRO EXTREMOS DE ESTILOS BASICOS - DE LIDERAZGO, EL PRIMERO DE ELLOS ES EL 1.1 AL QUE ALGUNOS DENOMINARON COMO "ADMINISTRACION EMPOBRECIDA" , EL CUAL CONSISTE EN QUE LOS ADMINISTRADORES DAN POCA IMPORTANCIA TANTO A LA PRODUCCION COMO AL PERSONAL, TIENEN MINIMA PARTICIPACION EN EL TRABAJO Y ACTUAN COMO MENSAJEROS AL LLEVAR LA INFORMACION DE LOS SUPERIORES A

EL 9.9 , ES AQUEL QUE DA DEMASIADA IMPORTANCIA TANTO A LAS PERSONAS COMO A LA PRODUCCION, SABE COMBINAR LAS NECESIDADES DE AMBOS FACTORES Y DEDICAN TODO EL TIEMPO POSIBLE AL TRABAJO, CONSIDERANDO SE COMO UN VERDADERO ADMINISTRADOR DE EQUIPO.

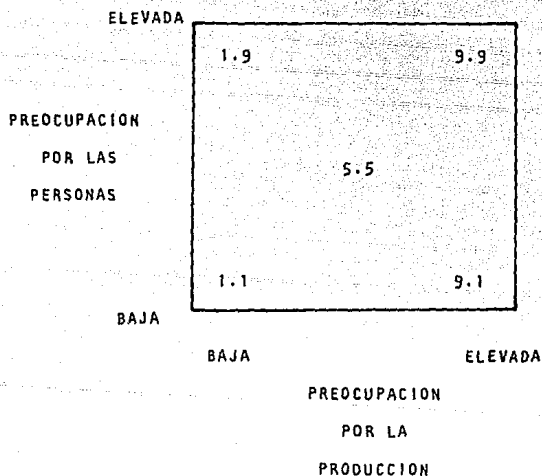
EL SIGUIENTE ESTILO ES EL 1.9 DENOMINADO COMO "ADMINISTRACION CLUB CAMPESTRE" , EN EL CUAL EL ADMINISTRADOR DA UNA MINIMA IMPORTANCIA A LA PRODUCCION Y UNA ALTA PREOCUPACION POR EL PERSONAL, SIEMPRE TRATA DE CREAR UN CLIMA EN EL CUAL SU GENTE SE SIENTA COMODA Y MUY CONTENTA, SIN TENER LA MINIMA PREOCUPACION POR LOGRAR LAS METAS DE LA EMPRESA.

EN EL OTRO EXTREMO ENCONTRAMOS AL 9.1 , Y QUE ES AQUEL QUE DA MAYOR IMPORTANCIA A LA PRODUCCION SIN PREOCUPARSE EN LO MAS MINIMO POR LAS PERSONAS; DICHO ESTILO ES CONOCIDO COMO "ADMINISTRADORES AUTOCRATICOS DE TAREAS" , EN VIRTUD DE QUE SOLO LES INTERESA QUE LAS OPERACIONES SEAN REALIZADAS EFICIENTEMENTE, NO IMPORTANDO EN LO ABSOLUTO, LAS NECESIDADES QUE PUEDAN TENER LAS PERSONAS A SU CARGO.

UTILIZANDO ESTOS EXTREMOS, PODEMOS COLOCAR UN PUNTO INTERMEDIO, EL CUAL SE HA DENOMINADO 5.5 , QUE CONSISTE EN QUE LOS ADMINISTRADORES TIENEN UNA PREOCUPACION MEDIA TANTO POR LAS PERSONAS COMO POR LAS PRODUCCION, FIJAN METAS NO MUY ELEVADAS, MANTIENEN UNA MORAL Y

UNA PRODUCCION EN FORMA ADECUADA Y EN CIERTA MEDIDA SON PERSONAS AUTOCRATAS PERO BENEVOLENTES.

A CONTINUACION ILUSTRAREMOS LA REJILLA ADMINISTRATIVA DE BLAKE Y MOUTON :



CONSIDERAMOS QUE EL MODELO PRESENTADO POR ESTOS AUTORES, ES DE GRAN VALOR Y UTILIDAD, SIN EMBARGO, SABER EL PORQUE UNOS U OTROS SE UBICAN EN DETERMINADO PUNTO DE LA REJILLA, ES TEMA MUY APARTE EN VIRTUD DE QUE LA PERSONALIDAD DEL LIDER O DE LOS SEGUIDORES, EL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA Y OTROS FACTORES, SON MUY DIFERENTES EN CADA SITUACION EN LA QUE SE DESEMPEÑAN ESTOS MISMOS. (6)

(6)
DESSLER, Gary, Organización y Administración-Un enfoque Situacional.

Colombia : Prentice Hall International, 1979.

HACE ALGUNOS AÑOS, LOS AUTORES ROBERT TANNENBAUM Y WARREN H. SCHMIDT, REALIZARON UNA SERIE DE ESTUDIOS TENDIENTES A EXPLICAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN BASE A FACTORES SITUACIONALES Y DE PERSONALIDAD.

DICHOS AUTORES CONSIDERARON QUE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO VARIAN DE ACUERDO AL MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACION Y AL MEDIO AMBIENTE EXTERNO DE LA MISMA, ES DECIR, QUE EXISTEN FUERZAS TALES COMO LOS SINDICATOS, LA COMPETENCIA, LOS CONSUMIDORES, LAS POLITICAS DE LA EMPRESA Y QUE A SU VEZ LLEGAN A TENER UNA INFLUENCIA DETERMINANTE SOBRE LA TOMA DE DECISIONES DE LOS ADMINISTRADORES Y QUE REPERCUTEN SOBRE SU FORMA DE ACTUAR CON LOS SUBORDINADOS.

EL CONCEPTO DE CONTINUO RECONOCE TRES ELEMENTOS IMPORTANTES QUE PUEDEN INFLUIR SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO, ELLOS SON : 1) LAS FUERZAS QUE OPERAN SOBRE LA PERSONALIDAD DEL DIRIGENTE, 2) LAS FUERZAS DE LA PERSONALIDAD DE LOS SUBORDINADOS Y QUE AFECTAN LA CONDUCTA DE DICHO DIRIGENTE Y 3) LAS FUERZAS DE LA SITUACION DE QUE SE TRATE, POR LO TANTO, ES BIEN IMPORTANTE CONSIDERAR DICHAS FUERZAS Y SABER MANEJARLAS EN EL MOMENTO Y SITUACION PRECISA.⁽⁵⁾

TEORIA O ENFOQUE DE CAMINO O META

EN ESTA TEORIA, ROBERT HOUSE ESTUDIA AL LIDERAZGO EN FUNCION A --

(5) STONER, James, Obra citada en la pag.27

FACTORES SITUACIONALES Y DE MOTIVACION.

DICHO AUTOR PROPONE QUE EL LIDER EFECTIVO HA DE DEFINIR LOS PUESTOS Y TAREAS DE LOS SUBORDINADOS, ELIMINA LOS OBSTACULOS EN EL DESEMPEÑO, FIJA METAS JUNTO CON ELLOS, PROMUEVE LA COHESION Y EL ESFUERZO DE EQUIPO, CANALIZA LOS CAMINOS HACIA LAS METAS, REDUCE EN LA MEDIDA POSIBLE LAS PRESIONES Y CONTROLES EXTERNOS, SE ESFUERZA POR OFRECER OPORTUNIDADES DE SATISFACCION PERSONAL EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y EN GENERAL AL HACER QUE LAS EXPECTATIVAS SEAN LO MAS CLARAS PARA LA PROPIA SATISFACCION DE LAS PERSONAS.

CONSIDERAMOS QUE EL MODELO DE META Y CAMINO ES EXCELENTE, PERO DEBEN HACERSE MUCHO MAS PRUEBAS ANTES DE SER ADOPTADO POR LOS ADMINISTRADORES, EN VIRTUD DE QUE ES RELATIVAMENTE NUEVO Y POR LO TANTO SE PUEDE CAER EN DEMASIADOS ERRORES AL IMPLANTARLO.

2.3 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

EL MEDIO POR EL CUAL LA GENTE SE PUEDE ENTENDER, ES A TRAVES DE -
LA COMUNICACION, YA SEA EN FORMA DRAL, ESCRITA Y EN FORMA NO VER-
BAL.

PERO ANTES DE EMPEZAR, ES NECESARIO PARTIR DE LO QUE ENTENDEMOS--
POR EL CONCEPTO DE COMUNICACION :

" COMUNICACION ES LA TRANSFERENCIA DE INFORMACION DEL EMISOR AL -
RECEPTOR DE MANERA QUE ESTE LO COMPRENDA "

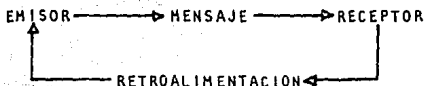
LA FUNCION DE COMUNICACION ES ABSOLUTAMENTE ESENCIAL EN CUALQUIER
ORGANISMO SOCIAL, EN VIRTUD DE QUE ES UN MEDIO A TRAVES DEL CUAL-
SE PUEDEN LOGRAR METAS, ASI COMO ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES QUE SE
LLEVAN A CABO, PERO TAMBIEN NOS VA A SERVIR PARA MODIFICAR EN LA-
MAYORIA DE LOS CASOS, LA CONDUCTA DE LOS INDIVIDUOS QUE INTEGRAN-
UNA ENTIDAD, TRATESE DE UNA IGLESIA, DE UNA FAMILIA, UN HOSPITAL-
O UNA EMPRESA.

SU IMPORTANCIA RADICA FUNDAMENTALMENTE, EN QUE ES UN INSTRUMENTO-
POR MEDIO DEL CUAL SE PUEDEN ENLAZAR LOS ESFUERZOS HUMANOS PARA -
LOGRAR DETERMINADOS OBJETIVOS EN FORMA COMUN Y QUE SIN LA COMUNI-
CACION, SERIA IMPOSIBLE LLEVAR A CABO EL CAMBIO Y LA COORDINACION
EN UNA ACTIVIDAD GRUPAL.

LA COMUNICACION EN SI, TIENE DEMASIADOS OBJETIVOS POR ALCANZAR, PERO PARA EL FIN QUE PERSEGUIMOS CON EL PRESENTE TRABAJO, DIREMOS QUE EL PRINCIPAL, ES LA UTILIZACION DE ESTE MEDIO PARA DIRIGIR, GUIAR, MOTIVAR Y CREAR UN CLIMA EN EL QUE LAS PERSONAS --- DESEEN CONTRIBUIR CON SU ESFUERZO AL BUEN DESARROLLO DE UNA ENTIDAD, ASI COMO EVALUAR EL DESEMPEÑO DE ESTAS PERSONAS.

NO SOLAMENTE LA COMUNICACION FACILITA LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION, SINO QUE ADEMAS RELACIONA A LA EMPRESA CON SU MEDIOAMBIENTE EXTERNO, ES DECIR, DEBEN FIJAR EL TONO APROPIADO PARA UNA COMUNICACION EFECTIVA; PERO NO SOLO DE ELLOS ES ESTA RESPONSABILIDAD, SINO QUE ADEMAS DEBEN DE COMPARTIRLA TODOS LOS INDIVIDUOS DE LA EMPRESA.

UN MODELO SIMPLE DE COMUNICACION SERIA EL QUE ILUSTRAMOS A CONTINUACION :



LOS SENTIDOS EN QUE FLUYE LA COMUNICACION EN UNA EMPRESA SON :

- 1) EN FORMA DESCENDENTE, QUE CONSISTE EN QUE LOS SUPERIORES --- TRANSMITEN LA INFORMACION A LOS SUBORDINADOS, 2) EN FORMA ASCENDENTE, DE LOS SUBORDINADOS FLUYE LA INFORMACION HACIA SUS SUPERIORES, Y
- 3) EN FORMA HORIZONTAL, ES DECIR, LA INFORMACION VA A PASAR DE UN

PUESTO A OTRO O DE UN DEPARTAMENTO A OTRO PERO EN EL MISMO NIVEL-JERARQUICO Y 4) EN FORMA DIAGONAL, QUE CONSISTE EN QUE LA INFORMACION VA A SER TRANSMITIDA ENTRE DIVERSOS NIVELES JERARQUICOS, SIN QUE EXISTA UNA RELACION DIRECTA ENTRE SUPERIORES Y SUBORDINADOS.

DESGRACIADAMENTE EXISTEN DIVERSOS PROBLEMAS POR LOS CUALES NO SE PUEDE LOGRAR UNA COMUNICACION EFECTIVA, PROBLEMAS TALES COMO LA INTERFERENCIA DEL MEDIO AMBIENTE EN EL QUE SE DESARROLLA LA MISMA, UN MENSAJE IMPRECISO, EL USO DE SIMBOLOS AMBIGUOS, LA FALTA DE ATENCION AL RECEPTOR, LA CARENCIA DE TIEMPO PARA QUE SE LLEVE A CABO O SIMPLEMENTE LA FALTA DE INTERES DE LOS DIRIGENTES PARA TENER UNA COMUNICACION EN FORMA PERMANENTE CON SUS SUBORDINADOS PARA TRATAR SUS PROBLEMAS TANTO LABORALES COMO PERSONALES.

AL COMIENZO DE ESTE SUBCAPITULO, HABLAMOS SOBRE COMUNICACION DE TIPO ORAL, ESCRITA Y NO VERBAL, PERO PARA COMPRENDER MEJOR ESTOS TERMINOS DIREMOS QUE LA COMUNICACION ORAL ES AQUELLA QUE SE LLEVA A CABO EN FORMA DIRECTA Y OFRECE UNA RETROALIMENTACION INMEDIATA; SE DICE QUE EL 75% DE LA INFORMACION QUE FLUYE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES ES DE ESTA FORMA, PERO SU DESVENTAJA PRINCIPAL ES DE QUE PUEDE SER COSTOSA EN TERMINOS DE TIEMPO Y DINERO.

LA COMUNICACION ESCRITA ES AQUELLA QUE SE REALIZA MEDIANTE PAPELES QUE TRANSMITEN UN MENSAJE; SU VENTAJA ES DE QUE PUEDE FORMULARSE CUIDADOSAMENTE Y EN FORMA EFECTIVA, PERO SUS DESVENTAJAS SON QUE CREA EN MUCHAS OCASIONES, MONTAÑAS DE PAPELES O EN SU CASO MALA REDACCION, LO CUAL PUEDE CREAR CONFUSIONES EN SU COMPREN

-SION Y SE PUEDE PERDER DEMASIADO TIEMPO EN SU ELABORACION O EN SU RECEPCION, LO CUAL PROVOCARIA QUE LA INFORMACION CONTENIDA SE CONVIERTA EN OBSOLETA.

Y FINALMENTE, LA COMUNICACION NO VERBAL QUE CONSISTE EN EXPRESIONES FACIALES O GESTOS CORPORALES Y QUE EN MUCHAS OCASIONES APOYA A LA COMUNICACION VERBAL, PORQUE CON FRECUENCIA LAS ACCIONES DICEN MAS QUE LAS PALABRAS, UN EJEMPLO BIEN CLARO SERIA EL DE UN DIRECTIVO QUE CUANDO AL LLEGAR A SU TRABAJO SALUDA CON UNA SONRISA A SUS EMPLEADOS, PROVOCA EN ELLOS UNA REACCION POSITIVA QUE LOS HACE SENTIR BIEN EN ESE MOMENTO.

ES PRECISO QUE LOS ADMINISTRADORES NO SOLAMENTE CONSIDEREN LA COMUNICACION COMO UN INSTRUMENTO PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE AQUEJAN A LA ENTIDAD O A UNA AREA ESPECIFICA, SINO QUE ADEMAS LA DEBEN DE UTILIZAR COMO UN MEDIO PARA CREAR UN CLIMA DE CONFIANZA Y DE APERTURA A LOS PROBLEMAS PERSONALES DE LOS TRABAJADORES, PORQUE EN LA MEDIDA EN QUE ESTOS PUEDAN MANIFESTAR AL MAXIMO SUS INQUIETUDES, LO MAS PROBABLE ES DE QUE LLEGUEN A SENTIRSE COMPRENDIDOS Y AYUDADOS EN UNA SITUACION DADA.⁽⁷⁾

EL LIDER DEBE SABER ESCUCHAR Y DEMOSTRAR UN INTERES POR ESTOS PROBLEMAS, PERO LO MAS IMPORTANTE ES OFRECER SU APOYO INCONDICIONAL PARA LA RESOLUCION DE LOS MISMOS; EL RESULTADO QUE ESTO PROVOCARA, SERA UNA REACCION SEGURAMENTE POSITIVA EN LOS EMPLEADOS EN EL ASPECTO LABORAL Y QUE SE REFLEJARA EN UN TRABAJO BUENO Y DE MEJOR CALIDAD.

(7)
DRUCKER, Peter, El Ejecutivo Eficaz.

Buenos Aires: Sudamerica, 1975

POR TANTO, PARA QUE SE LOGRE UNA COMUNICACION EFICAZ, EL DIRIGENTE DEBE SEGUIR UNA SERIE DE LINEAMIENTOS TALES COMO : SABER ESCUCHAR-- SIN INTERRUMPIR, EVITAR DISTRACCIONES, PONERSE EN EL LUGAR DE QUIEN HABLA, MOSTRAR INTERES EN EL ASUNTO, MOSTRAR PRUDENCIA EN LAS CRITICAS Y ARGUMENTOS, HACER PREGUNTAS, HACER QUE LA OTRA PERSONA SE SIENTA COMODA Y CON CONFIANZA Y POR ULTIMO MANTENER LA CALMA.

QUIZAS AUN EXISTAN MAS, PERO POR EL MOMENTO ES RECOMENDABLE SEGUIR ESTOS Y LO MAS IMPORTANTE, SENTIR DE VERDAD LOS PROBLEMAS QUE AQUEJAN A SUS TRABAJADORES Y OFRECER EN TODO MOMENTO SU VALIOSA AYUDA - A CADA UNO DE ELLOS.

UNA FORMA DE LLEVAR A CABO ESTA COMUNICACION, ES ORGANIZAR REUNIONES PERIODICAS, EN LAS CUALES EL DIRIGENTE SE ENCUENTRE LIBRE DE TODA INTERRUPCION EXTERNA A LAS MISMAS; OFRECER QUIZAS UN CAFE A LOS ASISTENTES E INTERCAMBIAR IDEAS EN FORMA ABIERTA PARA QUE ESTOS MANIFIESTEN SUS PREOCUPACIONES, PROBLEMAS E INQUIETUDES, YA SEA DE TIPO LABORAL O PERSONAL.

QUEREMOS HACER HINCAPIE DE LA GRAN TRASCENDENCIA QUE TIENE EL ORGANIZAR REUNIONES DE ESTA CLASE, POR LO QUE HEMOS DEDICADO EL ULTIMO CAPITULO QUE RELACIONA TODAS ESTAS CUESTIONES IMPORTANTES EN LA VIDA DE LAS EMPRESAS Y DE LOS INDIVIDUOS QUE LAS INTEGRAN.

C A P I T U L O 3

CAPACITACION

3.1 LA CAPACITACION COMO INSTRUMENTO GENERADOR DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

UNA DE LAS FUNCIONES MAS IMPORTANTES QUE EXISTEN DENTRO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL, ES LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO, EN VIRTUD DE CONSIDERARSE COMO INSTRUMENTOS GENERADORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DEL CAMBIO CONDUCTUAL.

AUN CUANDO DETERMINADAS EMPRESAS SE ENCUENTRAN OPERANDO EN LAS MEJORES CONDICIONES, SIEMPRE ES NECESARIO DEFINIR UN PROGRAMA DE CAPACITACION QUE CONTRIBUYA AL LOGRO DE UN ALTO NIVEL DE PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL TRABAJO DEL PERSONAL.

LOS PRINCIPALES MOTIVOS POR LOS CUALES UNA EMPRESA DEBE PROPORCIONAR CAPACITACION A SUS TRABAJADORES SON :

- CUANDO INGRESA UN NUEVO TRABAJADOR A LA EMPRESA
- CUANDO UN TRABAJADOR CAMBIA DE PUESTO
- POR UN CAMBIO EN LOS SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS
- POR CORRECCION DE FALLAS CUANDO ESTAS MISMAS SE PRESENTAN EN EL DESARROLLO DE ALGUNA LABOR
- POR UNA REORGANIZACION ENTRE OTRAS

(8)

CONSIDERAMOS QUE EL CAMBIO POR MEDIO DE LA CAPACITACION, ES MUY IMPORTANTE, PORQUE EN ULTIMA INSTANCIA TIENE POR OBJETO MODIFICAR

(8) REYES Ponce, Agustín, Administración de Personal

México : Limusa, 1980.

LAS ACTITUDES, LOS VALORES Y EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS, ES DECIR, LOGRAR UN CAMBIO DE TIPO CONDUCTUAL EN ELLAS, PERO POR OTRO LADO, TAMBIEN TIENE COMO FIN EL DESARROLLAR UNA ORGANIZACION MAS ABIERTA Y ESTABLE DENTRO DEL MEDIO EN EL QUE SE DESENVUELVE.

PARA ELLO, ES NECESARIO CONOCER PREVIAMENTE, CUALES SON LAS NECESIDADES POR LAS QUE SE DEBE IMPARTIR DICHA CAPACITACION, Y TENER PRESENTE TAMBIEN, LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE AQUELLOS QUE VAN A PARTICIPAR EN EL PROGRAMA.

LA FINALIDAD POR LA CUAL SE PRESENTA ESTE CAPITULO, ES PARA DEMOSTRAR LA GRAN TRASCENDENCIA QUE TIENE EL PROPORCIONAR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA LA OBTENCION DE LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS Y POR OTRO LADO, LA INFLUENCIA QUE TIENE SOBRE LA MOTIVACION DE LA GENTE.

DE HECHO, LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN TERMINOS ECONOMICOS, RESULTAN SER MUY COSTOSOS, YA QUE EN MUCHAS OCASIONES SE REQUIERE DE PERSONAL SUMAMENTE ESPECIALIZADO PARA PODER RESOLVER PROBLEMAS NUNCA ANTES PREVISTOS; DESDE LA DETECCION DE NECESIDADES HASTA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS YA IMPLANTADOS Y CUYA OBSERVANCIA ES NECESARIA PARA TENER UN MAYOR CONTROL DE LAS ACTIVIDADES QUE YA SE ESTAN REALIZANDO.

EL CAMBIO QUE SE PRETENDE ALCANZAR, NO INVOLUCRA UNA TRANSFORMACION PARCIAL O TOTAL DE LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO, ES DECIR, -

UNICAMENTE SE LIMITARA DICHO CAMBIO A MODIFICAR EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, LAS ACTITUDES Y EL COMPORTAMIENTO DE AQUEL CON RESPECTO AL TRABAJO QUE DESEMPEÑA; SE PUEDE DECIR QUE UNA FORMA DE MOTIVARLO, ES A TRAVES DE DEMOSTRARLE Y ASEGURARLE MEJORES EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL, PERO SE REQUIERE QUE TENGA EL SUFICIENTE INTERES Y PREDISPOSICION PARA PARTICIPAR.

EXISTEN UN SINNUMERO DE METODOS PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO, Y QUE ACTUALMENTE SE APLICAN DENTRO DE LAS EMPRESAS, ALGUNOS DE ELLOS SON : LAS CONFERENCIAS, LAS DISCUSIONES EN GRUPO, EL METODO DE CASOS, LOS SIMULACROS ADMINISTRATIVOS, LOS SEMINARIOS, LAS LECTURAS DIRIGIDAS, LOS VIAJES DE ESTUDIO Y LOS CURSOS INTERNOS Y/O EXTERNOS ENTRE OTROS. (9)

LOS TIPOS DE AYUDAS DIDACTICAS QUE SE PUEDEN UTILIZAR SON : LAS PELICULAS CON O SIN SONIDO, LOS CARTELES, MANUALES, GRAFICAS Y BOLETINES, LAS TRASPARENCIAS, LAS GRABACIONES, LOS RETROPROYECTORES, EL PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS, EL ROTAFOLIO, LAS FOTOGRAFIAS Y EL PIZARRON. TODOS ESTOS INSTRUMENTOS AYUDAN EN UN MOMENTO DADO, A COMPRENDER MEJOR LAS IDEAS Y A UNIFICAR ASIMISMO, LAS INTERPRETACIONES QUE SE HAGAN DE LAS MISMAS.

CUANDO SE LLEVE A CABO LA IMPLANTACION DE NUEVOS SISTEMAS Y/O --
PROCEDIMIENTOS EN UNA ORGANIZACION A TRAVES DE LA CAPACITACION,

(9) ARIAS Galicia, Fernando (Coordinador), Administración de Recursos Humanos.

México : Trillas, 1986 (2a.ed.16 reimp.)

ES DE ESPERARSE QUE LA GENTE MANIFIESTE UNA RESISTENCIA AL CAMBIO, POR TANTO, PREVIAMENTE ES NECESARIO COMUNICAR A LAS PERSONAS INVOLUCRADAS LOS OBJETIVOS QUE PRETENDEN ALCANZAR CON DICHAS MODIFICACIONES; AQUI ES DONDE SURGE LA HABILIDAD DEL LIDER PARA SABER MOTIVAR Y CONVENCER AL TRABAJADOR DE QUE SU COLABORACION Y PARTICIPACION ES ESENCIAL PARA LOGRAR UN CAMBIO BENEFICO PARA TODA LA ORGANIZACION EN GENERAL.

LOS METODOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA HACER FRENTE A LA RESISTENCIA AL CAMBIO SON SEIS :

- LA EDUCACION, QUE SE REFIERE A DAR A CONOCER TODA LA INFORMACION NECESARIA ACERCA DE LA CAUSA Y EFECTO DEL CAMBIO.
- LA FACILITACION, QUE CONSISTE EN DAR LAS COSAS CLARAS, PRECISAS, OPORTUNAS Y UTILIZAR EL MEDIO DE COMUNICACION QUE ESTE A NUESTRO ALCANCE.
- LA PARTICIPACION, ES DECIR, MOTIVAR Y HACER PARTICIPES A LAS PERSONAS QUE SE VERAN AFECTADAS POR EL CAMBIO.
- LA MANIPULACION, O SEA, MANEJAR A LA GENTE AFECTADA DE TAL FORMA QUE SE CONVENZA.
- LA NEGOCIACION, QUE SE DA GENERALMENTE CUANDO EXISTEN DOS FUERZAS O PODERES Y
- LA COACCION O LA FUERZA.

EN ULTIMO TERMINO, SERA LA SITUACION LA QUE DETERMINE LA FORMA O EL METODO QUE DEBE UTILIZARSE EN UN MOMENTO DADO.

ACTUALMENTE, LOS ALTOS DIRIGENTES CONSIDERAN QUE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO SON MUY COSTOSOS EN TERMINOS ECONOMICOS, IDEA QUE RECHAZAMOS DEFINITIVAMENTE, EN VIRTUD DE QUE NO SIGNIFICA UN GASTO SINO UNA INVERSION A LARGO PLAZO, Y CUYOS RESULTADOS SE VERAN TANTO EN TERMINOS CUALITATIVOS COMO CUANTITATIVOS.

POR CONSIGUIENTE, LA GENTE SE VERA MAS MOTIVADA A LOGRAR PUESTOS DE MAYOR JERARQUIA Y EL RESULTADO QUE TENDRA LA ORGANIZACION, SERA UN ALTO NIVEL DE PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL TRABAJO DE SU PERSONAL.

CAPITULO 4

CIRCULOS DE CALIDAD

4.1 LOS CIRCULOS DE CALIDAD COMO UNA OPCION PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

4.1.1 EL EQUIPO DE TRABAJO Y EL INDIVIDUO

EL EQUIPO SE DEFINE COMO UN NUMERO DE PERSONAS ASOCIADAS EN TRABAJO Y CUYO OBJETIVO ES LLEVAR A CABO UNA ACCION CONJUNTA EN FORMA EFECTIVA Y EXITOSA. LA FORMA DE EMPEZAR, ES HACER QUE LAS PERSONAS COMPARTAN SUS IDEAS SOBRE SUS PROPIOS TRABAJOS CON SUS COMPAREROS - A SU VEZ, GENERAR UN CUMULO DE IDEAS PRACTICAS Y FACILES DE IMPLANTAR, PARA MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD O PARA REDUCIR -- COSTOS.

UN EQUIPO TAMBIEN ABRE NUEVOS CANALES DE COMUNICACION Y LOGRA QUE CADA INDIVIDUO TRABAJE PARA EL LOGRO DE UN OBJETIVO COMUN.

CUANDO SE PROMUEVE LA CREACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, DEBEN PROPORCIONARSE LOS CONOCIMIENTOS, METODOS Y TECNICAS INDISPENSABLES PARA LA SOLUCION CREATIVA DE LOS PROBLEMAS, PARA QUE DE ESE MODO EL GRUPO PUEDA IDENTIFICAR EFECTIVAMENTE LAS OPORTUNIDADES PARA UN MEJORAMIENTO.

UN EQUIPO PONE EN PRACTICA UN PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS, -- BRINDA A CADA MIEMBRO LA OPORTUNIDAD DE QUE SUS COMPAREROS RECONOZCAN SUS HABILIDADES Y CREATIVIDAD. ESTO AYUDA A SATISFACER LAS NECESIDADES DEL EGO, ASI COMO LAS HISHMAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION.

LAS ORGANIZACIONES DEBEN CONducIR EL ENTRENAMIENTO, MOTIVACION Y ADMINISTRACION DE SUS RECURSOS HUMANOS, CON EL FIN DE MEJORAR LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO. A LAS PERSONAS LES GUSTA EL DESAFIO Y --- CUANDO LOS DIRIGENTES LO CONducEN ADECUADAMENTE, CON FRECUENCIA- EXCEDEN LAS EXPECTATIVAS EN EL DESEMPEÑO.

EL TRABAJADOR, ES EL RECURSO MAS IMPORTANTE DE UNA ORGANIZACION. ES UN RECURSO DISPONIBLE Y RICO, ENTRE TODOS LOS ACTIVOS DE UNA- EMPRESA, EL RECURSO HUMANO ES EL UNICO ACTIVO QUE SE VALORIZA, - TODOS LOS DEMAS SUFREN DEPRECIACION.

SI BIEN NO ESTAN DESARROLLADOS, CONSTITUYEN UN ACTIVO CON UN PO- TENCIAL ENORME PARA CONTRIBUIR A UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD.

ESTE POTENCIAL SE IDENTIFICA RAPIDAMENTE CON LAS CARACTERISTICAS DE UN TRABAJADOR SUMAMENTE PRODUCTIVO, QUIEN TIENE BUENOS ATRIBU- TOS PARA EL DESEMPEÑO DE SU LABOR, ESTA MOTIVADO, POSEE UNA --- ORIENTACION POSITIVA EN SU PUESTO, ES MADURO, INTERACTUA CON --- EFECTIVIDAD Y ESPERA LIBERAR TODO SU POTENCIAL CREATIVO EN EL MO MENTO QUE SE LE BRINDE UNA OPORTUNIDAD.

LOS TRABAJADORES SIENTEN UN PROFUNDO DESEO DE SER MIEMBROS DE UN GRUPO, QUIEREN ASOCIARSE CON OTROS INDIVIDUOS POR CUESTIONES DE- INTERES COMUN, QUIEREN SENTIRSE PARTE DE LA EMPRESA, QUISIERAN - TENER ALGUNA FORMA DE EXPRESARSE, REUNIRSE CON LA GERENCIA Y SER PARTICIPES EN LA TOMA DE DECISIONES.

MUCHOS TRABAJADORES DEBEN COLABORAR AMPLIAMENTE EN EL TRABAJO DE LOS DEMAS Y POR LO MISMO, SIENTEN UNA GRAN SATISFACCION PERSONAL QUE LOS MOTIVA A DESARROLLAR TODO SU POTENCIAL CUANDO SE LES TIENE EN CUENTA Y SE LES RECONOCE SU LABOR.

PARA LOGRAR TODO LO ANTERIOR Y PERMITIR UNA PARTICIPACION DEL TRABAJADOR, SE HA VENIDO DESARROLLANDO UNA TECNICA QUE BUSCA LOGRAR DICHA PARTICIPACION EN TODOS LOS NIVELES DE UNA ORGANIZACION, EN DONDE LOS TRABAJADORES TRATAN DE IDENTIFICARSE CON LA EMPRESA A LA QUE PERTENECEN Y PROCURAN EL COMPROMISO CON LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

EL PROCESO DE CAMBIO QUE GRADUALMENTE CREA ESTE AMBIENTE, ES EL PROCESO DENOMINADO "CIRCULOS DE CALIDAD", Y QUE CONSISTE BASICAMENTE EN LA INTEGRACION DE UN GRUPO DE CUATRO A DIEZ EMPLEADOS QUE REALIZAN TAREAS SIMILARES Y QUE REGULARMENTE SE REUNEN EN HORAS DE TRABAJO, PARA IDENTIFICAR LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE SUS LABORES Y PROPONEN SOLUCIONES A LA GERENCIA.

ES UN FORO CUIDADOSAMENTE ESTRUCTURADO QUE ESTIMULA A LOS EMPLEADOS A PARTICIPAR EN LAS DECISIONES QUE AFECTAN A SUS LABORES, -- ADEMAS DE CONSIDERARSE UNA PODEROSA TECNICA MOTIVACIONAL QUE FOMENTA LA CREATIVIDAD, LA INTELIGENCIA Y LA EXPERIENCIA DE CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES DEL CIRCULO.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD TIENEN POR OBJETO, EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS A FIN DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD CON BASE AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD RECONOCEN Y APROVECHAN EL POTENCIAL INTELECTUAL DE LOS EMPLEADOS, PROPORCIONAN ENTRENAMIENTO Y OPORTUNIDADES ESTRUCTURADAS PARA QUE EL INDIVIDUO PARTICIPE ACTIVAMENTE EN EL PROCESO INTERPERSONAL DE SOLUCION DE PROBLEMAS.

LOS CIRCULOS DE CALIDAD PROMUEVEN UN ESTILO GERENCIAL ORIENTADO A LAS PERSONAS, QUE RESPETA LA INTELIGENCIA DE CADA UNO DE ELLOS Y ESTIMULA SU CREATIVIDAD.

UN ESTILO QUE ESCUCHA LAS RECOMENDACIONES DE LOS TRABAJADORES Y LES BRINDA LA OPORTUNIDAD DE UN CRECIMIENTO PERSONAL, AUTORESPE-
TO, AUTOESTIMA, AUTORREALIZACION Y LOGROS EN EL TRABAJO, ES UN -
ESTILO DE LIDERAZGO EFECTIVO. (10)

EL DESARROLLO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD, GENERA COMO RESULTADO UNA MAYOR CONFIANZA Y RESPETO MUTUO ENTRE LOS EMPLEADOS, UNA ATMOSFERA DE COOPERACION Y EL LOGRO DE UNA ORGANIZACION ORGULLOSA, PRODUCTIVA Y RENTABLE.

EL TRABAJADOR PIENSA QUE SI TUVIESE UNA AMPLIA PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LA RESOLUCION DE PROBLEMAS RELATIVOS A SU LABOR, SERIA AUN MAS PRODUCTIVO.

EL TRABAJADOR DESEA USAR TODO SU TALENTO Y HABILIDADES EN TODA SU POTENCIALIDAD, CON LO CUAL SE SENTIRA MAS INTERESADO Y ORGULLOSO DE SU TRABAJO.

(10) THOMPSON, Philip, Circuitos de Calidad
California : Lasser Press, 1982.

LA GERENCIA DEBE HACER HINCAPIE EN LOS ALTOS ESTANDARES, EN COMUNICACIONES EFECTIVAS Y EN EL RESPETO POR LOS INDIVIDUOS. NECESITAN EXPLICABLES CON SINCERIDAD LAS OPORTUNIDADES Y PROBLEMAS DE LA EMPRESA Y DETALLAR COMO ESTAS SITUACIONES AFECTAN EL PROPIO INTERES INDIVIDUAL DEL TRABAJADOR.

ENSEGUIDA, SE INICIA LA BUSQUEDA DE UN AGENTE DE CAMBIO, EL CUAL DEBE FOMENTAR EN LOS LIDERES Y MIEMBROS DE LOS CIRCULOS, LA PREOCUPACION POR LA CALIDAD Y LA CREENCIA DE QUE SU CONOCIMIENTO Y HABILIDAD CREARAN UN CAMBIO BENEFICO PARA TODA LA ORGANIZACION EN GENERAL.

EL TERMINO "CIRCULO DE CALIDAD" , ESTA INTEGRADO POR DOS FACTORES BASICAMENTE : PRIMERO, EL DE ESTRUCTURA QUE ES FUNDAMENTALMENTE, LA FORMA COMO ESTA INTEGRADO EL GRUPO, DE ACUERDO A LA POSICION QUE GUARDAN TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION.

Y SEGUNDO, AL PROCESO QUE CONSISTE EN CUATRO ETAPAS QUE SON LAS SIGUIENTES :

- 1.- IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y DISEÑO DE SOLUCIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD.
- 2.- EXPLICAR EN UNA EXPOSICION A LA GERENCIA, LA SOLUCION PROPUESTA POR EL GRUPO, CON EL FIN DE QUE LOS GERENTES Y EXPERTOS TECNICOS QUE ESTEN RELACIONADOS CON EL ASUNTO, DECIDAN SI SE PUEDE PONER EN PRACTICA O NO.

- 3.- EJECUCION DE LA SOLUCION POR PARTE DE LA ORGANIZACION EN --
GENERAL.
- 4.- EVALUACION DEL EXITO DE LA PROPUESTA POR PARTE DEL CIRCULO-
Y DE LA ORGANIZACION.

LA INTRODUCCION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN UNA EMPRESA, DEBE SEGUIR UNA SECUENCIA DE PASOS O ETAPAS BASICAS EMPEZANDO EN PRI-
MER LUGAR, CON LA CREACION DE UNA OFICINA EXCLUSIVAMENTE PARA -
LOS CIRCULOS DE CALIDAD, ENSEGUIDA, PREPARAR LOS PROGRAMAS DE -
CAPACITACION PARA TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA, POSTERIOR--
MENTE OBTENER LA APROBACION DE LA ALTA GERENCIA PARA SU INSTITU-
CIONALIZACION E IMPLANTACION.

PERO PARA ALCANZAR EL EXITO EN LA IMPLANTACION DE LOS CIRCULOS-
DE CALIDAD, ES NECESARIA LA PARTICIPACION ACTIVA DE TODA LA EM-
PRESA, LO QUE SIGNIFICA QUE LA ALTA GERENCIA DEBE ESTAR TOTAL--
MENTE INFORMADA AL RESPECTO Y BRINDAR SU RESPALDO.

POR LO GENERAL, AL OBTENER LA APROBACION DEL PROGRAMA DE LOS --
CIRCULOS DE CALIDAD, LOS AGENTES DE CAMBIO SE APRESURAN DEMASIA-
DO SIN MEDITAR ACERCA DEL OBJETIVO FINAL Y DE LA MANERA DE AL--
CANZARLO. EL METODO MAS RAZONABLE CONSISTE EN TOMARSE EL TIEMPO
NECESARIO PARA DEFINIR UN OBJETIVO Y DESPUES DESARROLLAR LA ES-
TRATEGIA PARA LOGRARLO ANTES DE FORMAR EL PRIMER CIRCULO.

UNA VEZ QUE HA SIDO APROBADA LA INTRODUCCION DEL CONCEPTO DE --
CIRCULOS DE CALIDAD, EL SIGUIENTE PASO ES EXPLICARLO DETALLADA-
MENTE.

ES NECESARIO ALENTAR A LOS GERENTES A QUE CONSIDEREN EL PROCESO - DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD COMO LO QUE ES EN REALIDAD : UNA PRACTICA O SISTEMA GERENCIAL, QUE SERVIRA PARA MODIFICAR LA MANERA DE ADMINISTRAR Y DE CAMBIAR LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES ENTRE -- LOS MISMOS EMPLEADOS, SUPERVISORES Y GERENTES.

UNA VEZ QUE LA GERENCIA HAYA DECIDIDO PROCEDER A LA INTRODUCCION- DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD, EL SIGUIENTE PASO CONSISTE EN INTE--- GRAR UN PATROCINADOR PARA EL PROGRAMA Y QUE DEBE DE PUNDIR COMO - EL REPRESENTANTE DEL COMITE DE DIRECCION. DICHO PATROCINADOR DEBE RA ASISTIR CON REGULARIDAD A LAS REUNIONES DEL CIRCULO, ADEMAS DE QUE DEBE DE CUMPLIR CON TRES FUNCIONES ESENCIALES QUE SON :

- VIGILAR QUE LOS INTEGRANTES PONGAN EN PRACTICA LO QUE HAN APREND IDO DURANTE SU CAPACITACION Y PORQUE RECIBAN LA INSTRUCCION NE CESARIA DENTRO DEL CIRCULO.
- CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DEL CIRCULO CON EL FIN DE GARANTIZAR- QUE LOS MIEMBROS CUMPLAN CON LAS REGLAS DEL PROCESO Y NO DISTOR S IONEN SU PROPOSITO.
- GARANTIZAR QUE EL SUPERVISOR NO DOMINE NI REPRIMA A LOS DEMAS - MIEMBROS.

ES INDISPENSABLE CAPACITAR EN FORMA ADECUADA A LAS PERSONAS QUE - INTEGRAN UN CIRCULO DE CALIDAD, SOBRE SUS NUEVAS FUNCIONES, SOBRE LO QUE DEBEN HACER Y DECIR, CUANDO Y COMO.

DICHA CAPACITACION PERSIGUE UNA SERIE DE OBJETIVOS PRIMORDIALES, ALGUNOS DE ELLOS SON :

- DAR A CONOCER A LOS PARTICIPANTES, EL PROCESO DE LOS CIRCULOS-DE CALIDAD Y LAS VENTAJAS QUE CONLLEVA TANTO PARA ELLOS COMO - PARA LA EMPRESA.
- DESPEJAR CUALQUIER TEMOR O DUDA QUE PUEDAN TENER ACERCA DE -- LOS CIRCULOS DE CALIDAD.
- CONVENCER A LOS PARTICIPANTES PARA QUE SE OFREZCAN COMO VOLUNTARIOS.
- PREPARARLOS PARA DESEMPEÑAR SU PAPEL COMO MIEMBROS DE UN CIRCULO DE CALIDAD.

UNA VEZ ESCOGIDA LA ESTRATEGIA INICIAL DE LA INTRODUCCION DEL -- PROGRAMA, DESARROLLADOS LOS CURSOS DE CAPACITACION REQUERIDOS Y PREPARADA LA EMPRESA, EL AGENTE DE CAMBIO ESTA LISTO PARA RECLUTAR A LOS MIEMBROS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD E IMPARTIRLES CAPACITACION.

LA REUNION PARA FORMAR UN CIRCULO DEBE SER OBLIGATORIA. EN ESTA, EL SUPERVISOR Y EL ASESOR PRESENTAN EL CONCEPTO DE LOS CIRCULOS-DE CALIDAD, LOS BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS Y PARA LA EMPRESA- Y LAS REGLAS DEL PROCESO.

A CONTINUACION SE DEBE INVITAR A TODOS LOS QUE TENGAN INTERES EN PARTICIPAR EN EL CURSO, A QUE HABLEN CON EL SUPERVISOR ANTES DE LA FECHA QUE SE HAYA FIJADO PARA SU INICIACION.

UNA VEZ FORMADOS LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y PREPARADO EL MATERIAL-ADQUIRIDO PARA SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO, ES TAREA DEL AGENTE DE CAMBIO EN CONJUNTO CON EL INSTRUCTOR O LIDER, BRINDAR AL EQUIPO -RECIEN FORMADO, LA ORIENTACION, APOYO Y ENTRENAMIENTO NECESARIOS- PARA APROVECHAR AL MAXIMO SU POTENCIAL CREATIVO PARA LA SOLUCION-DE PROBLEMAS IMPORTANTES.

EL AGENTE DE CAMBIO Y LOS INSTRUCTORES DEBEN DEDICAR LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO A RESPALDAR Y DAR FORMA A UN LIDERAZGO EFECTIVO DENTRO DE LOS CIRCULOS. LA OFICINA DE LOS CIRCULOS DEBE DEJAR MUY EN CLARO, QUE SOLAMENTE PODRA SER JEFE DE CIRCULO, EL LIDER DE GRUPO DE TRABAJO, EL SUPERVISOR O UN EMPLEADO.

LA OFICINA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD, DEBE INSISTIR CLARAMENTE -EN QUE LOS MIEMBROS DEL CIRCULO ESCOJAN LOS TEMAS QUE DESEAN, ASI COMO SELECCIONAR LOS PROBLEMAS QUE QUIEREN SOLUCIONAR Y LAS MEJORAS QUE QUIEREN LLEVAR A CABO Y QUE ES FUNDAMENTAL PARA EL EXITO-DE LOS MISMOS.

PARA DAR SOLUCION A LOS DIFERENTES PROBLEMAS SUELE UTILIZARSE EL-PROCESO CREATIVO DE DIEZ PASOS Y QUE SON LOS QUE A CONTINUACION -PRESENTAMOS :

- BUSQUEDA DEL PROBLEMA
- BUSQUEDA DE LOS HECHOS
- DEFINICION DEL PLANTEAMIENTO ESPECIFICO DEL PROBLEMA
- IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS

- RECOPLACION DE DATOS
- ANALISIS DE PARETO
- BUSQUEDA DE LA SOLUCION
- ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZA
- PLAN DE IMPLANTACION
- PRESENTACION GERENCIAL (10)

TANTO LA GERENCIA COMO EL AGENTE DE CAMBIO DEBEN DE ESTAR INFORMADOS EN FORMA CONSTANTE DE LAS ACTIVIDADES DE LOS CIRCULOS Y -- ASI ENTERARSE DE QUE ESTAN LLEVANDO A CABO LAS REUNIONES Y QUE -- EL PROCESO AVANZA. ESTO REPRESENTA PARA LOS GERENTES, UN SISTEMA DE CONFIRMACION Y DE CONTROL DE LOS CIRCULOS Y MEDIOS PARA EVALUAR E INTERPRETAR SUS ACTIVIDADES.

LA PRESENTACION DE PROPUESTAS A LA GERENCIA, PONE DE RELIEVE EL PROCESO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y DETERMINA EN ESTAS MISMAS, - QUIEN SERA LA PERSONA ENCARGADA DE EJECUTAR LAS MEDIDAS PERTINENTES Y CUANDO.

UNA VEZ REALIZADA LA PRIMERA PRESENTACION A LA GERENCIA, LOS CIRCULOS POR LO GENERAL OFRECEN UN PROMEDIO DE TRES PROPUESTAS AL -- ARD.

(10)

THOMPSON, Philip, Obra citada en la pag. 56

4.2 LA IMPORTANCIA EN LA CREACION DE MEJORES CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

A TRAVES DEL TIEMPO, SE HAN REALIZADO DIVERSOS ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE LA TRASCENDENCIA QUE TIENE EL MANEJAR EN FORMA ESTRATEGICA, LOS FACTORES MOTIVADORES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. PERO ANTES DE INICIAR CON EL TEHA, ES NECESARIO DEFINIR EL TERMINO MOTIVADORES :

" SON AQUELLOS FACTORES QUE INDUCEN AL INDIVIDUO A ACTUAR EN DETERMINADA FORMA Y LA RAZON POR LA CUAL PUEDEN CAMBIAR O TRANSFORMAR SU COMPORTAMIENTO HACIA EL TRABAJO "

PUES BIEN, BASICAMENTE SON DOS LOS ASPECTOS QUE TRATAREMOS EN EL RESTO DEL PRESENTE CAPITULO, ELLOS SON :

- CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

Y

- EL USO ESTRATEGICO DE LOS COLORES DENTRO DE LAS EMPRESAS

LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DEL JAPON, ENGLOBA ASPECTOS TALES COMO :

- LUMINOSIDAD
- MOBILIARIO
- VENTILACION
- MUSICA AMBIENTAL
- HIGIENE
- ELEMENTOS NATURALES
- OTROS ASPECTOS MOTIVACIONALES

LA LUMINOSIDAD SE REFIERE A LA CANTIDAD E INTENSIDAD DE LUZ, CON LA CUAL SE TRABAJA EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA. POR --- EJEMPLO, EN UNA SALA DE REUNIONES A NIVEL EJECUTIVO EN DONDE SE - DISCUTEN ALTERNATIVAS DE SOLUCION A UN PROBLEMA, ES RECOMENDABLE EL USO DE COMPARTIMIENTOS QUE REFLEJEN UN TONO DE LUZ AL ROJO VI- VO, PORQUE DE ESTA FORMA, LOS PARTICIPANTES SE VERAN INDUCIDOS -- SUBCONSCIENTEMENTE Y LA REACCION DE ELLOS SERA DE "AGRESIVIDAD" , EN CUANTO A QUE GENERARAN UN CUMULO DE IDEAS, DEBIDO AL EFECTO -- QUE PROVOCARA ESTE SISTEMA.

MOBILIARIO

LOS EMPRESARIOS JAPONESES, UTILIZAN LA ESTRATEGIA DE COLOCAR UN - MOBILIARIO COMODO Y PLACENTERO, PARA QUE DE ESTA FORMA LOS TRABA- JADORES SE SIENTAN AGUSTO Y DISMINUYAN EL STRESS, EL NERVIOSISMO- Y EL CANSANCIO, CON EL FIN DE ELEVAR SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD.

VENTILACION

SIEMPRE SE PROCURA QUE LAS ESTANCIAS Y AREAS DE TRABAJO, CUENTEN- CON BUENA VENTILACION; ESTO SE LOGRA MEDIANTE LA UTILIZACION DE - MEDIOS ARTIFICIALES COMO PUEDEN SER EL USO DE VENTILADORES Y APA- RATOS DE AIRE ACONDICIONADO, SIEMPRE Y CUANDO SE PROCURE UNA REGU- LACION Y CONTROL DE LOS MISMOS CONFORME VAYAN TRANSCURRIENDO LAS- HORAS DEL DIA; TAMBIEN ES MUY IMPORTANTE QUE EL AIRE QUE SE RESPI- RE EN DICHOS LUGARES SEA LIMPIO Y LO MAS AGRADABLE POSIBLE.

MUSICA AMBIENTAL

EL TRABAJADOR AL ESTAR ESCUCHANDO MUSICA AMBIENTAL, REDUCE EN FOR

HA CONSIDERABLE, LAS PRESIONES DEL TRABAJO Y POR TANTO, SU ESTADO DE ANIMO SE VERA INCREMENTADO.

HIGIENE

ES UNO MAS DE LOS FACTORES QUE DE ALGUN MODO PUEDEN HACER SENTIRBIEN AL TRABAJADOR, EN VIRTUD DE QUE ESTE FACTOR PUEDE PROVOCAR UNA REACCION POSITIVA EN ESTE, HACIA EL TRABAJO. POR TANTO, ES RECOMENDABLE MANTENER LIMPIAS TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA.

NATURALEZA

POR ULTIMO, EL FACTOR NATURALEZA, QUE DE NINGUNA MANERA HA SIDO -DESAPERCIBIDO POR LOS JAPONESES, SINO QUE POR EL CONTRARIO, ELLOS PROCURAN EN LA MEDIDA POSIBLE, DE INSTALAR JARDINES NO MUY EXUBERANTES O EXOTICOS, PERO QUE DE ALGUN MODO PROVOCAN EN EL TRABAJADOR, UNA GRAN TRANQUILIDAD AL SENTIRSE CERCANO A ESTE FACTOR; --- SIEMPRE ES RECOMENDABLE, MANTENER UN JARDIN CERCANO A CADA UNA DE LAS AREAS DE TRABAJO, SI ES QUE LA DISTRIBUCION DE LA PLANTA ASILO PERMITE.

INDEPENDIENTEMENTE DE TODOS ESTOS FACTORES, ES MUY IMPORTANTE CONSIDERAR ADEMAS, OTROS ASPECTOS MOTIVACIONALES QUE PUEDEN INFLUIR EN LA OBTENCION DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD.

ANTES DE INICIAR LAS LABORES DE UN DIA, LOS LIDERES JAPONESES --- COORDINAN UNA SERIE DE EJERCICIOS FISICOS CON LOS SUBORDINADOS, - CON EL AFAN DE CREAR ELLOS, UN ESTADO FISICO, MENTAL Y ANIMICO SU

POSTERIORMENTE, EL LIDER JAPONES PROCURA LLEVAR A CABO, UNA PEQUEÑA REUNION CON SUS SUBALTERNOS CON EL FIN DE CREAR EN ELLOS, UNA-NUEVA CONCIENCIA E IMPETU PARA LOGRAR MAYORES METAS.

OTRA DE LAS FILOSOFIAS QUE TIENE EL LIDER JAPONES, ES EL DE PROMOVER UNA JORNADA LIBRE DE ERRORES, ES DECIR, HACE NOTAR AL TRABAJADOR QUE SUS FALLAS Y ERRORES PUEDEN PERJUDICAR ENORMEMENTE, EL -- FUNCIONAMIENTO Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACION EN GENERAL.

4.3 EL USO ESTRATEGICO DE LOS COLORES DENTRO DE LAS EMPRESAS

PARA FINALIZAR NUESTRO TRABAJO, HABLAREMOS ACERCA DE LA UTILIDAD- EN LA IMPLANTACION DE LOS COLORES EN FORMA ESTRATEGICA DENTRO DE- LAS EMPRESAS.

CONSIDERAMOS QUE EL TEMA ES MUY IMPORTANTE POR EL GRAN SIGNIFICA- DO Y TRASCENDENCIA QUE TIENE, EN EL LOGRO DE UNA MAYOR PRODUCTIVI- VIDAD Y EFICACIA EN EL TRABAJO.

POR LO QUE TUVIMOS LA INQUIETUD DE CONOCER UN POCO MAS ACERCA DE- OTRAS FORMAS O ALTERNATIVAS DE MOTIVAR A LAS PERSONAS QUE INTE--- GRAN UNA ORGANIZACION.

COMO YA HABIAMOS MENCIONADO ANTERIORMENTE, UNO DE LOS PAISES QUE- GRAN DESARROLLO HA ALCANZADO A TRAVES DE LOS AÑOS, HA SIDO JAPON. JAPON SE HA SIGNIFICADO COMO UNA DE LAS GRANDES POTENCIAS DE TODO EL MUNDO, GRACIAS AL CRECIMIENTO Y AUGE QUE HA TENIDO LA INDUSTRI A DE ESTE PAIS.

EN LA ACTUALIDAD VEMOS QUE EN MUCHAS EMPRESAS SE HAN UTILIZADO -- LOS COLORES BASICAMENTE PARA EL DISEÑO Y PUBLICIDAD DE SUS PRODUC- TOS, SIN EMBARGO, ESTAMOS SEGUROS DE QUE AUN PUEDEN ABARCARSE --- OTROS AMBITOS MUY DISTINTOS A LA FUNCION DE MERCADOTECHIA, COMO - SON PRODUCCION, FINANZAS, ORGANIZACION Y METODOS, COMPRAS, SISTE- MAS Y PERSONAL.

LA INTERPRETACION DE LOS COLORES, TIENE SUS LIMITACIONES, POR LO QUE SI EN UN MOMENTO DADO SE DECIDE IMPLANTAR UNO U OTRO COLOR, - ES NECESARIO PREVIAMENTE HABER LLEVADO A CABO, PRUEBAS Y ESTU-- DIOS ADICIONALES QUE DEMUESTREN QUE TENDRA UN IMPACTO POSITIVO - EN LA REACCION DE LAS PERSONAS Y EN SU PRODUCTIVIDAD.

EL GUSTO POR UN DETERMINADO COLOR, SEGUN SE DEMUESTRA EN ESTU--- DIOS REALIZADOS EN EL CAMPO DE LA PSICOLOGIA, SE DICE QUE VA DE- ACUERDO A CIERTAS CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD Y NATURALEZA - DEL INDIVIDUO, ADEMAS DEL INTERES QUE TENGA ESTE MISMO POR ALGUN CAMPO DE TRABAJO PERO QUE NO INCLUYE SU APTITUD PARA EL DESARRO- LLO DE ESTE. (11)

A CONTINUACION PRESENTAREMOS ALGUNOS DE LOS COLORES QUE GENERAL- MENTE SON UTILIZADOS EN FORMA ESTRATEGICA DENTRO DE LAS EMPRESAS ACTUALMENTE.

PRIMER GRUPO : COLORES INDIVIDUALES BASICOS

AZUL

EL COLOR AZUL PROPORCIONA TRANQUILIDAD, SATISFACCION, ARMONIA Y ESTABILIDAD. LAS PERSONAS QUE LO ESCOGEN SON RACIONALES, QUIETAS Y ANALIZADORAS; LES INTERESA LA CAUSA Y EFECTO DE LAS COSAS. ES RECOMENDABLE EL USO DE ESTE COLOR PARA LAS AREAS DE COMPRAS,

(11)BERENYI, Lazslo y MONROY, Rosa, Variables Psicologias en la MKT.
México : Trillás, 1986.

VERDE

EL COLOR VERDE ES RECOMENDABLE PARA AQUELLOS QUE SON TENACES, --
PERSISTENTES Y FIRMES. ES UN ENFOQUE CONSTANTE Y QUE EVITA EN LO
POSIBLE, CAMBIOS BRUSCOS EN UN MOMENTO DADO.

EN PUESTOS DE CONTROL Y AREAS DE PRODUCCION PUEDE SER MUY UTIL.

ROJO

ES PODER Y AGRESIVIDAD. UTILIZADO BASICAMENTE POR LOS JAPONESES
EN REUNIONES, CON LA FINALIDAD DE TOMAR DECISIONES Y RESOLVER -
PROBLEMAS IMPORTANTES QUE SE PRESENTAN DENTRO DE SUS EMPRESAS.

EL COLOR ROJO PROPORCIONA ENERGIA, LA GENTE SE MOTIVA DE UNA --
FORMA SUBCONSCIENTE Y POR LO TANTO TRATA DE APORTAR SU MAXIMO -
ESFUERZO PARA EL LOGRO DE DETERMINADOS OBJETIVOS.

PUEDE SER MUY UTIL EN LAS AREAS DE VENTAS, PUBLICIDAD Y EN LOS-
ORGANOS DE MAXIMA JERARQUIA.

AMARILLO

ES ESTIMULANTE PERO NO MUY ESTABLE; LA PERSONA ES PERSISTENTE -
EN SUS FINES, BUSCA CAMBIOS E INNOVACIONES.

PARA ORGANIZACION Y METODOS Y SISTEMAS ES RECOMENDABLE.

SEGUNDO GRUPO ; COLORES INDIVIDUALES AUXILIARES

ESTE SEGUNDO GRUPO DE COLORES, ES MUY IMPORTANTE NO LLEGAR A --

UTILIZARLOS EN NINGUNA AREA DE LA EMPRESA, POR LAS RAZONES QUE -
A CONTINUACION VAMOS A MENCIONAR.

MARRON

LA PERSONA ES INDIFERENTE Y DA ENORME IMPORTANCIA A COSAS DE PE-
QUEÑA TRASCENDENCIA; NO ES INNOVADOR, POR LO GENERAL ES BUEN BU-
ROCRATA Y BUSCA SEGURIDAD.

EN OCASIONES DEMUESTRA CIERTA ESTABILIDAD EN SU LABOR, ES CONFOR-
MISTA Y UTIL EN LA SOLUCION DE TAREAS DE RUTINA.

NEGRO

ES NEGATIVO, CARECE DE CREATIVIDAD Y EN MUCHAS OCASIONES RECHAZA
EL TRABAJO.

ES UN COLOR QUE PUEDE DEPRIMIR A LA PERSONA Y HACERLA SENTIR IN-
COMODA.

GRIS

LA PERSONA ES NEUTRAL, NO RESUELVE PROBLEMAS Y NO SE DEFINE NI -
COMPROMETE CON NADIE. POR LO QUE PODEMOS DECIR, QUE EL TRABAJO -
PARA ESTAS PERSONAS PUEDE PARECERLES EN UN MOMENTO DADO, ALGO MO-
NOTONO Y ABURRIDO.

AHORA BIEN, SI HACEMOS UNA COMBINACION DE LOS COLORES QUE HEMOS-
TRATADO JUNTO CON EL AZUL Y EL MARRON, PODREMOS OBTENER QUIZAS,-
RESULTADOS MUY SATISFACTORIOS PARA LA EMPRESA, ESTO ES :

AZUL-GRIS

QUE EXPRESA TRANQUILIDAD Y UNA RAPIDA RECUPERACION Y RESISTENCIA A LAS FRUSTRACIONES.

ESTO ES, POR EJEMPLO CUANDO UN AGENTE DE VENTAS TIENE UN DIA MALO, AL SIGUIENTE PUEDE COMENZAR CON NUEVO OPTIMISMO Y CON MUCHAS GANAS DE PROGRESAR EN SU LABOR.

AZUL-ROJO

GENERALMENTE ES UNA SINGULAR COMPOSICION DE DOS TENDENCIAS OPUESTAS QUE ACTUAN EN FORMA POSITIVA. LAS PERSONAS TIENEN UN EMPUJE-CONSTANTE, ENERGICO Y SON INVESTIGADORAS.

ES MUY UTIL PARA EL AREA DE AUDITORIA Y ORGANIZACION Y METODOS.

AZUL-VERDE

LA PERSONA ES LOGICA, FRIA O CALCULADORA Y SE CARACTERIZA POR --SER UN BUEN NEGOCIADOR MERCANTIL AL CONDUCIR Y CERRAR TRATOS COMERCIALES EN FORMA EXITOSA, ADEMAS DE QUE SABE RESOLVER LOS PROBLEMAS LEGALES DE LA VIDA MERCANTIL.

ES RECOMENDABLE LA UTILIZACION DE ESTA COMBINACION PARA EL AREA-DE COMPRAS.

MARRON-BEIGE

ACAPARA CONCLUSIONES EMPIRICAS, SEGUN LAS CUALES, TIENEN UNA NATURALEZA TRANQUILA, ARMONICA Y CONSONANTE. SE DICE QUE LA ATRACCION POR ESTA COMBINACION, EXPRESA UN PENSAMIENTO NOBLE.

SE RECOMIENDA ESTA COMBINACION PARA AQUELLOS QUE SE INCLINAN FUNDAMENTAMENTE HACIA LAS RELACIONES PUBLICAS.

LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO Y LA IMPLANTACION ESTRATEGICA DE LOS COLORES EN LAS EMPRESAS, TIENEN UNA ESTRECHA RELACION, -- POR LO QUE PODEMOS DECIR QUE UNA ADECUADA COMBINACION DE AMBOS FACTORES, PUEDE RESULTAR EN ULTIMO TERMINO, DE MUCHA UTILIDAD PARA -- LAS ORGANIZACIONES EN GENERAL.

EL IMPLANTAR TAL O CUAL COLOR EN UNA AREA DE TRABAJO, YA SEA EN ALFOMBRAS, PAREDES, TECHOS, PUERTAS, MOBILIARIO Y EQUIPO, ASI COMO -- EN LAS CONDICIONES DE LUMINOSIDAD, PUEDEN PROVOCAR FINALMENTE, UNA REACCION TANTO POSITIVA COMO NEGATIVA EN LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR Y EN SU PRODUCTIVIDAD.

HEMOS VENIDO HABLANDO DE ALGUNOS DE LOS MUCHOS FACTORES Y ESTRATEGIAS QUE MANEJAN LAS EMPRESAS JAPONESAS, PERO POR MUY SIMPLES O -- SENCILLAS QUE PAREZCAN, ENCIERRAN TODA UNA SERIE DE BENEFICIOS A -- LARGO PLAZO.

JAPON SE HA CONSTITUIDO COMO YA HABIAMOS DICHO, COMO UNO DE LOS -- PAISES MAS PODEROSOS Y DESARROLLADOS DE TODO EL MUNDO, GRACIAS A -- LA UTILIZACION DE TECNICAS SUAMENTE SOFISTICADAS Y PRINCIPALMENTE A LA GRAN MOTIVACION QUE SE LE DA AL TRABAJADOR. LOS RESULTADOS SE HAN REFLEJADO EN UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DEL FACTOR --

HUMANO, ASI COMO EN EL ASPECTO ECONOMICO.

DESGRACIADAMENTE EN MEXICO, SE LE HA DADO POCA IMPORTANCIA A ESTAS CUESTIONES, EN VIRTUD DE QUE LOS GRANDES EMPRESARIOS, PREFIEREN CA NALIZAR SUS RECURSOS ECONOMICOS EN ALTERNATIVAS DIFERENTES A LAS - QUE NOS HEMOS VENIDO REFIRIENDO, SIN EMBARGO, NO OBSTANTE, QUIERO- RECALCAR LA ENORME TRASCENDENCIA QUE TIENE EL QUE ESTAS PERSONAS - TOMEN MUY EN CUENTA Y NO OLVIDEN EN NINGUN MOMENTO, QUE EL IMPLAN- TAR ESTRATEGIAS COMO LO HACEN LOS JAPONESES, PUEDEN CONducIR A LAS ORGANIZACIONES HACIA EL LOGRO DE GRANDES METAS Y OBJETIVOS, ASI CO MO SER PARTICIPES EN EL DESARROLLO ECONOMICO DE NUESTRO PAIS.

C A P I T U L O 5

ENCUESTA APLICADA A DIRIGENTES DE LA EMPRESA

COORDINADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.

LA DETERMINACION DEL UNIVERSO ESTA BASADA EN LA TOTALIDAD DE DIRIGENTES DE LA EMPRESA COORDINADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V. , QUE CONSTITUYEN UN TOTAL DE 189 PERSONAS.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

PARTIENDO DEL UNIVERSO ANTES DESCRITO, SE PROCEDIO A LA DETERMINACION DEL TAMARO DE LA MUESTRA QUE SE HABRIA DE INVESTIGAR.

LA FORMULA EMPLEADA PARA LA DETERMINACION DE LA MUESTRA ES LA SIGUIENTE :

$$n = \frac{z^2 N P Q}{e^2 (N-1) + P Q z^2}$$

EN DONDE :

N= NUMERO DE ELEMENTOS DE LA POBLACION

P= PROBABILIDAD DE EXITO

Q= PROBABILIDAD DE FRACASO

e= ERROR DE .05²

Z= GRADO O NIVEL DE CONFIANZA 1.96²

n= TAMARO DE LA MUESTRA

DETERMINANDO LA FORMULA ANTERIOR, A CONTINUACION PASAREMOS A LA -
SUSTITUCION, USANDO PARA ESTE EFECTO EL UNIVERSO DE DIRIGENTES DE
LA EMPRESA QUE HEMOS SERALADO.

$$n = \frac{(1.96)^2(189)(.9)(.1)}{(.05)^2(189-1)+(.9)(.1)(1.96)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(189)(.9)(.1)}{(.0025)(188)+(.9)(.1)(3.8416)}$$

$$n = \frac{65.3456}{.8157}$$

$$n = \boxed{80.10}$$

DE ACUERDO A LO ANTERIOR, SE TOMO LA DECISION DE LLEVAR A CABO LA
APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS POR MEDIO DEL METODO DE MUESTREO-
SIMPLE ALEATORIO, DE DONDE TODOS LOS ELEMENTOS DEL TAMARO DE LA -
MUESTRA (n), TENDRIAN LA MISMA PROBABILIDAD DE SER ELEGIDOS.

DICHO METODO CONSISTIO EN REALIZAR UNA LISTA QUE CONTEMPLARA LA -
TOTALIDAD DE LOS ELEMENTOS DE LA POBLACION QUE IBAN DESDE 1 HASTA
189.

POSTERIORMENTE Y MEDIANTE LA UTILIZACION DE UNA TABLA DE NUMEROS-
ALEATORIOS QUE IBAN DESDE 1 HASTA N , SE PROCEDIO A SELECCIONAR -
AQUELLOS QUE COINCIDIERAN CON LAS UNIDADES DE MUESTREO PARA QUE -

DE ESTA FORMA PUDIERAMOS CONSTITUIR NUESTRA MUESTRA.

POR LO ANTERIOR, DEBEMOS ACLARAR QUE EL PROCEDIMIENTO QUE SE UTILIZO, DIO LA MISMA PROBABILIDAD DE SELECCION A TODOS Y CADA UNA DE LAS UNIDADES QUE IBAN DESDE 1 HASTA N , OMITIENDO DE ESTA FORMA TODOS AQUELLOS NUMEROS ALEATORIOS MAYORES A 189.

A CONTINUACION PRESENTAMOS EL MODELO DEL CUESTIONARIO, BASE -
DEL TRABAJO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION, EL CUAL FUE APLI-
CADO A LOS DIRIGENTES DE LA EMPRESA COORDINADORA DE SERVICIOS
EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.

" LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR PRIMORDIAL EN LA PRODUCTIVIDAD
DENTRO DE LAS EMPRESAS "

PRESENTAMOS ANTE USTED EL CUESTIONARIO BASE DEL TRABAJO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION CON EL TITULO ARRIBA MENCIONADO.

ES NUESTRO PROPOSITO CONOCER AQUELLOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO Y ACTITUD HACIA EL TRABAJO, TANTO DE EMPLEADOS COMO DE DIRIGENTES Y LOGRAR ASIMISMO, LOS CAMBIOS NECESARIOS EN LA CONDUCTA DE ESTAS PERSONAS, MEDIANTE LA FUNDAMENTACION DE NUEVOS JUICIOS CON RESPECTO A LA TEORIA DEL COMPORTAMIENTO.

ESTAMOS CONSCIENTES DE QUE EL TEMA YA HA SIDO INVESTIGADO CON ANTERIORIDAD, SIN EMBARGO, PRETENDEMOS COMO FIN ACTUALIZAR LA INFORMACION. AL CONTESTAR LAS PREGUNTAS DE ESTE CUESTIONARIO, CONTRIBUIRA A LA FORMACION DE MEJORES DIRIGENTES EN EL CAMPO EMPRESARIAL.

LA INFORMACION QUE USTED NOS PROPORCIONE, SERA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL, Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS SE MANEJARAN DE MANERA GLOBAL, POR LO QUE LE SUPLICAMOS SEA VERAZ EN SUS RESPUESTAS.

LE MANIFESTAMOS DE ANTEMANO NUESTRO MAS SINCERO AGRADECIMIENTO POR SU COLABORACION.

CIUDAD UNIVERSITARIA
MEXICO, D.F., MARZO DE 1990
FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

APLICADO A DIRIGENTES DE LA EMPRESA COORDINADORA DE SERVICIOS --
EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.

1.- EDAD (AÑOS) _____ 2.- SEXO : MASCULINO () FEMENINO ()

3.- ¿QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA EMPRESA?

4.- ¿LA QUE AREA CORRESPONDE?

5.- ¿CUANTO TIEMPO LLEVA OCUPANDO DICHO PUESTO?

6.- ¿CUALES SON LOS RECURSOS QUE CONSIDERA SON LOS MAS IMPORTANTES
DENTRO DE LA EMPRESA?

- A) MATERIALES (DINERO, MAQUINARIA, EDIFICIOS, TERRENOS, TRANSPORTES) ()
- B) TECNICOS (PROCEDIMIENTOS, SISTEMAS, METODOS, TECNOLOGIA)..... ()
- C) HUMANOS..... ()

7.- ¿CUANTOS SUBALTERNOS TIENE A SU CARGO?

8.- ¿EN QUE FORMA MOTIVA A SUS SUBORDINADOS?

- A) INCENTIVOS SALARIALES..... ()
- B) PRESTACIONES (ECONOMICAS, CULTURALES, DEPORTIVAS, VIVIENDA)..... ()
- C) CONCEDIENDOLES VOZ Y VOTO EN LAS DECISIONES..... ()
- D) DANDOLES RECONOCIMIENTOS CUANDO ASI LO MERECE..... ()
- E) DELEGANDOLES AUTORIDAD Y COMPARTIENDO LA RESPONSABILIDAD.... ()
- F) PROPORCIONANDOLES CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO..... ()

9.- ¿COMO CONSIDERA SU ESTILO DE LIDERAZGO?

- A) AUTOCRATICO (USTED TOMA LA MAYOR PARTE DE LAS DECISIONES Y --- EJERCE DEMASIADA PRESION SOBRE EL GRUPO)..... ()
- B) DEMOCRATICO (DELEGA AUTORIDAD Y HACE PARTICIPE AL GRUPO EN LA TOMA DE DECISIONES)..... ()

10.- ¿NECESITA ESTAR SUPERVISANDO DEMASIADO TIEMPO A LOS SUBORDINADOS PARA QUE REALICEN CORRECTAMENTE SUS LABORES?

- A) SI _____ B) NO _____

11.- ¿EN QUE ASPECTOS ENFOCA TODA SU ATENCION CON RESPECTO AL PERSONAL QUE TIENE A SU CARGO O QUE ES LO QUE LE PREOCUPA MAS - DE ESTE?

- A) APRENDIZAJE (QUE TENGA INTERES EN CONOCER OTRAS COSAS)..... ()
- B) ACTITUDES POSITIVAS O NEGATIVAS HACIA EL TRABAJO..... ()
- C) QUE SE SIENTAN MOTIVADOS EN SU LABOR..... ()
- D) QUE TODAS SUS NECESIDADES SE ENCUENTREN SATISFECHAS..... ()
- E) QUE NO EXISTAN CONFLICTOS ENTRE LOS MISMOS TRABAJADORES..... ()

12.- ¿TIENE COMUNICACION CON CADA UNO DE SUS SUBORDINADOS PARA TRATAR PROBLEMAS TANTO LABORALES COMO PERSONALES?

- A) SI _____ B) NO _____

(EN CASO DE HABER CONTESTADO "NO" , PASAR A LA PREGUNTA NO.14)

13.- ¿CONQUE FRECUENCIA?

- A) PERMANENTEMENTE... ()
- B) PERIODICAMENTE... ()
- C) MUY POCO..... ()

14.- ¿QUE ASPECTO(S) TOMA EN CUENTA PARA QUE SU PERSONAL PRODUZCA MAS?

- A) QUE RECIBAN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN FORMA CONTINUA.. ()
- B) MOTIVANDOLOS POR MEDIO DE INCENTIVOS ECONOMICOS..... ()
- C) QUE TENGAN CONOCIMIENTO DE QUE SU DESEMPEÑO ESTA SIENDO EVALUADO.. ()
- D) FOMENTAR LA CREACION DE GRUPOS INFORMALES DE TRABAJO..... ()
- E) PROCURAR CAMBIOS EN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO... ()

15.- ¿CONOCE LA UTILIDAD QUE LE PUEDE DEJAR EL IMPLANTAR LOS COLORES EN FORMA ESTRATEGICA DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO?

- A) DEMASIADO _____ B) UN POCO _____ C) NADA _____

16.- ¿COMO ACTUA CUANDO SUS SUBORDINADOS COMETEN ERRORES?

17.- ¿REALIZA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO A SUS EMPLEADOS?

- A) SI _____ B) NO _____

18.- EN CASO AFIRMATIVO, ¿CONQUE FRECUENCIA?

- A) CONSTANTEMENTE _____ B) A MENUDO _____ C) MUY POCO _____

19.- EN TERMINOS GENERALES, ¿COMO CONSIDERA LA CALIDAD EN EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS?

A) EXCELENTE _____ B) BUENA _____ C) DEFICIENTE _____ D) PESIMA _____

20.- ¿A QUE LO PUEDE ATRIBUIR?

21.- ESTIMATIVAMENTE, ¿COMO CONSIDERA EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL?

A) MUY ALTA.....()

B) EN TERMINO MEDIO..()

C) MUY BAJA.....()

22.- EN GENERAL, ¿COMO CONSIDERA EL AMBIENTE DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

RESULTADOS

CUADRO NO. 1. - "LAS EDADES DE DIRIGENTES Y LIDERES QUE OCUPAN UN PUESTO CON AUTORIDAD".

EDAD	Nº. DE PERSONAS	PORCENTAJE
20-25 AÑOS	16	20
26-30 AÑOS	23	28.75
31-35 AÑOS	16	20
36-40 AÑOS	13	16.25
41-45 AÑOS	7	8.75
46 AÑOS O MAS	5	6.25
T O T A L	80	100. %

CABE SEÑALAR QUE EXISTE UN GRUPO PROMINENTE QUE ESTA FORMADO POR DIRIGENTES QUE TIENEN ENTRE 26 Y 30 AÑOS Y QUE REPRESENTAN LA -- EDAD PROMEDIO DE NUESTRA MUESTRA.

CON ESTO, PODEMOS DECIR QUE EXISTE UN GRUPO DE LIDERES JOVENES - QUE YA OCUPAN UN PUESTO CON AUTORIDAD, LOS CUALES AUN PUEDEN LOGRAR LA ADOPCION DE UNO O VARIOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESARROLLARLOS DE ACUERDO A LA SITUACION LABORAL EN LA QUE SE DESEMPE-- REN. (VER GRAFICA NO. 1)

SEXO	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
MASCULINO	56	70
FEMENINO	24	30
T O T A L	80	100 %

COMO PODEMOS OBSERVAR, EL PORCENTAJE QUE PREDOMINO FUE EL SEXO - MASCULINO, DE AHI PODEMOS DEDUCIR QUE GENERALMENTE LOS PUESTOS - DE JERARQUIA Y CON AUTORIDAD SON OCUPADOS POR HOMBRES, RESTRIN-- GIENDO O LIMITANDO EN MUCHAS OCASIONES A LA MUJER PARA DESEMPE-- NAR DICHS PUESTOS. (VER GRAFICA NO. 2)

CUADRO NO. 3.- "LOS NIVELES DE AUTORIDAD EN FUNCION AL PUESTO
QUE OCUPAN DENTRO DE LA EMPRESA"

NIVELES DE AUTORIDAD	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
AUTORIDAD A NIVEL SUPERIOR	45	56.25
AUTORIDAD A NIVEL MEDIO	22	27.5
AUTORIDAD A NIVEL TECNICO	13	16.25
T O T A L	80	100 %

COMO PODEMOS NOTAR, EL PORCENTAJE MAS ALTO QUE OBTUVIMOS EN RELACION AL CUADRO ANTERIOR, FUE EL DE AUTORIDAD A NIVEL SUPERIOR O GERENCIAL CON UN 56.25 % , CON LO CUAL PODEMOS DECIR QUE EXISTE UNA CENTRALIZACION DE AUTORIDAD ELEVADA. (VER GRAFICA NO. 3)

CUADRO NO. 4.- "LAS AREAS FUNCIONALES A LOS QUE CORRESPONDEN LOS PUESTOS QUE OCUPAN LOS DIRIGENTES DENTRO DE LA - EMPRESA"

A R E A	NO.DE PERSONAS	PORCENTAJE
RECURSOS HUMANOS	28	35
PRODUCCION	10	12.5
FINANZAS	32	40
MERCADOTECNIA	10	12.5
T O T A L	80	100 %

EL GRUPO QUE TUVO EL MAYOR INDICE, FUERON AQUELLOS QUE DESEMPEÑAN UNA LABOR DENTRO DEL AREA DE FINANZAS CON UN 40 % , SIGUIENDOLE -- CON UN PORCENTAJE MENOR EL AREA DE RECURSOS HUMANOS CON UN 35 % , - POR LO CUAL, DEDUCIMOS QUE FINANZAS OCUPA UN NUMERO MAYOR DE PERSONAS DENTRO DE ESA AREA. (VER GRAFICA NO. 4)

QUADRO NO. 5. - "TIEMPO EN EL PUESTO"

ANTIGUEDAD	Nº.DE PERSONAS	PORCENTAJE
HASTA UN AÑO	26	32.5
DE 1 A 3 AÑOS	21	26.25
DE 3 A 5 AÑOS	11	13.75
5 O MAS AÑOS	22	27.5
T O T A L	80	100 %

EL PORCENTAJE MAS ELEVADO, LO REGISTRARON AQUELLOS DIRIGENTES CUYA ANTIGUEDAD ALCANZA HASTA UN AÑO CON UN 32.5% , ES DECIR, SE TRATA DE GENTE NUEVA Y QUE EN SU GRAN MAYORIA OCUPAN PUESTOS CON AUTORIDAD A NIVEL TECNICO PERO CON GRANDES PERSPECTIVAS DE DESARROLLO, - ASI COMO DE ALCANZAR NIVELES JERARQUICOS AUN MAS ALTOS.

(VER GRAFICA NO. 5)

CUADRO NO. 6.- "LOS RECURSOS MAS IMPORTANTES QUE TIENE LA EMPRESA".

RECURSOS	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
MATERIALES	5	6.25
TECNICOS	1	1.25
HUMANOS	74	92.5
T O T A L	80	100 %

CASI LA TOTALIDAD DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS QUE SON EL 92.5 % - COINCIDIERON QUE LOS RECURSOS HUMANOS, ES LA PARTE MAS IMPORTANTE QUE TIENE LA EMPRESA, EN VIRTUD DE QUE EMINENTEMENTE SIN ELLOS NINGUNA ORGANIZACION PODRIA PRODUCIR.

SIN EMBARGO, HUBO UN PEQUERO SECTOR DEL 6.25% , QUE CONSIDERO EN ULTIMA INSTANCIA QUE LOS RECURSOS MAS PRIMORDIALES SON LOS MATERIALES, PRINCIPALMENTE EL DINERO. (VER GRAFICA NO. 6)

CUADRO NO. 7.- " TRAMO DE CONTROL "

NO. DE SUBORDINADOS	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
DE 1 A 7 PERSONAS	48	60
DE 8 A 14 PERSONAS	14	17.5
DE 15 A 21 PERSONAS	8	10
DE 22 A 28 PERSONAS	5	6.25
29 O MAS PERSONAS	5	6.25
T O T A L	80	100 %

EL MAYOR PORCENTAJE SE REGISTRO EN AQUELLOS DIRIGENTES CUYO TRAMO DE CONTROL OSCILO ENTRE 1 Y 7 PERSONAS CON UN 60% , POR LO -- CUAL SE CONSIDERA QUE ES EXCELENTE, EN VIRTUD DE QUE ENTRE MENDR SEA ESTE, MEJOR SERA LA COORDINACION, LA COMUNICACION Y LA TOMA- DE DECISIONES.

SIN EMBARGO, SE DIERON ALGUNOS CASOS EN LOS CUALES, HUBO DIRIGEN- TES QUE MANIFESTARON TENER A SU CARGO UNA CANTIDAD EXAGERADA DE- SUBORDINADOS EN FORMA DIRECTA, POR LO QUE DEDUCIMOS QUE UNA AUTO RIDAD SUMAMENTE CENTRALIZADA, TRAERA COMO CONSECUENCIA UNA PESI- MA COORDINACION Y COMUNICACION DENTRO DE LA EMPRESA.

(VER GRAFICA NO. 7)

MOTIVACION	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
INCENTIVOS SALARIALES	8	10
PRESTACIONES	3	3.75
PARTICIPACION EN LAS DECISIONES	14	17.5
RECONOCIMIENTOS	22	27.5
DELEGACION DE AUTORIDAD	15	18.75
CAPACITACION	18	22.5
T O T A L	80	100 %

EL RESULTADO MAS ELEVADO QUE SE OBTUVO FUE DEL 27.5% , ES DECIR, - MOTIVAR AL PERSONAL A TRAVES DEL OTORGAMIENTO DE RECONOCIMIENTOS-- CUANDO ASI LO HERECEN; SIN EMBARGO, HUBO QUIENES CONSIDERARON QUE-- UNA FORMA DE MOTIVAR A LA GENTE ES A TRAVES DE PROPORCIONARLES UNA CAPACITACION ADECUADA A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, CON LA CUAL TENGAN MAYORES OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PERSONAL, DICHO CONCEP-- TO ARROJO UN 22.5% .

POR OTRO LADO, EL SECTOR MAS BAJO DE ESTE GRUPO, FUERON AQUELLOS-- QUE DEFINITIVAMENTE AFIRMARON QUE LA MANERA DE MOTIVAR AL PERSONAL ES A TRAVES DE INCENTIVOS SALARIALES Y PRESTACIONES CON UN 10 Y --

3.75% RESPECTIVAMENTE, ES DECIR, LA MAYOR PARTE DE LOS ENCUESTADOS, LE PRESTO MAYOR IMPORTANCIA A OTROS FACTORES MUY DISTINTOS-AL RECURSO MATERIAL O MONETARIO. (VER GRAFICA NO. 8)

CUADRO NO. 9.- "ESTILOS DE LIDERAZGO"

LIDERAZGO	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
AUTOCRATICO	11	13.75
DEMOCRATICO	69	86.25
T O T A L	80	100 %

EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE MAS PREDOMINO FUE EL DEMOCRATICO CON UN 86.25% , ES DECIR, SON PERSONAS QUE SABEN DELEGAR AUTORIDAD Y COMPARTIR RESPONSABILIDAD, HACEN PARTICIPE AL GRUPO EN LA TOMA DE DECISIONES Y EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS, SIN EMBARGO, AUN EXISTEN AQUELLOS QUE EJERCEN SIN NINGUN LIMITE, DEMASIADA PRESION SOBRE LOS SUBORDINADOS Y TOMAN LA MAYOR PARTE DE LAS DECISIONES, DICHO ESTILO ARROJO UN 13.75% . (VER GRAFICA NO. 9)

SUPERVISION	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	21	26.25
NO	59	73.75
T O T A L	80	100 %

COMO SE HACE NOTAR EL 73.75% O LO QUE ES LO MISMO, CASI TRES CUAR-
TAS PARTES APROXIMADAMENTE, FUERON AQUELLOS QUE ABSOLUTAMENTE --
COINCIDIERON EN QUE NO REQUERIAN ESTAR SUPERVISANDO DEMASIADO --
TIEMPO A LOS SUBALTERNOS, EN VIRTUD DE QUE EN LA MAYOR PARTE DE -
LOS CASOS, DEPOSITABAN UNA GRAN CONFIANZA EN LA LABOR DE ESTOS,-
Y SOLAMENTE EL 26.25% , CONTESTO QUE SI REQUERIA EJERCER UNA SU--
PERVISION MUY ESTRECHA, YA SEA POR LA DIFICULTAD DE LAS OPERACIO-
NES, POR EL NUMERO DE ERRORES EN LOS QUE INCURRE FRECUENTEMENTE -
EL PERSONAL O PORQUE SE TRATABA DE GENTE DE RECIEN INGRESO DENTRO
DE LA EMPRESA. (VER GRAFICA NO. 10)

CUADRO NO. 11.- "ASPECTOS DE INTERES QUE TIENE EL DIRIGENTE CON RESPECTO AL PERSONAL A SU CARGO".

ASPECTOS DE ATENCION	NO.DE PERSONAS	PORCENTAJE
APRENDIZAJE	23	28.75
ACTITUDES HACIA EL TRABAJO	16	20
MOTIVACION HACIA LA LABOR	23	28.75
NECESIDADES TOTALMENTE SATISFECHAS	6	7.5
AUSENCIA DE CONFLICTOS ENTRE SUBORDINADOS	12	15
T O T A L	80	100 %

DEL CUADRO ANTERIOR, PODEMOS OBSERVAR QUE PREDOMINARON DOS FACTORES DE INTERES PARA EL DIRIGENTE CON RESPECTO AL PERSONAL A SU CARGO, PRIMERAMENTE SE ENCUENTRA EL FACTOR APRENDIZAJE, QUE AL IGUAL QUE LA MOTIVACION HACIA LA LABOR REPRESENTARON UN 28.75% .

AL LIDER LE INTERESA MAS QUE SUS SUBORDINADOS TENGAN LA INQUIETUD POR CONOCER NUEVAS COSAS CON RELACION AL TRABAJO, QUE TENGAN EL VERDADERO INTERES POR APRENDER MAS Y CON ESTO TENER MAYORES OPCIONES DE DESARROLLO PERSONAL .

POR OTRA PARTE, SE REGISTRARON PORCENTAJES MUY BAJOS DEL 15 Y 7.5% EN FACTORES TALES COMO : LA AUSENCIA DE CONFLICTOS ENTRE LOS TRABAJADORES Y A LA SATISFACCION DE NECESIDADES DE ESTOS MISMOS, RESPECTIVAMENTE.

EXISTE UN BAJO INTERES POR SATISFACER DE UNA FORMA TOTAL, LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS, PORQUE AL LIDER NO LE IMPORTA EN LO ABSOLUTO, RESOLVER LOS PROBLEMAS DE TIPO PERSONAL QUE PUEDAN TENER ESTOS MISMOS EN UN MOMENTO DADO. (VER GRAFICA NO. 11)

COMUNICACION	NO.DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	73	91.25
NO	7	8.75
T O T A L	80	100 %

EL 91.25% , CONTESTO QUE SI TENIA COMUNICACION DIRECTA CON CADA UNO DE LOS SUBORDINADOS PARA TRATAR SUS PROBLEMAS, PERO UNICAMENTE -- AQUELLOS QUE SE REFERIAN AL ASPECTO LABORAL Y NO PERSONAL, ESTO -- SIGNIFICA QUE EL TRABAJADOR AL NO SER COMPRENDIDO NI AYUDADO EN -- UN MOMENTO DETERMINADO, REDUZCA EN FORMA CONSIDERABLE SU RENDI--- MIENTO DENTRO DEL TRABAJO, SU ESTADO ANIMICO SERA MUY BAJO Y CON-- SECUENCIA DE TODO ESTO SERA, EL QUE VA A INCURRIR EN GRAVES FAL-- TAS Y DEMASIADOS ERRORES.

EL 8.75% RESTANTE, CONTESTO QUE NO TENIA NINGUN TIPO DE COMUNICA-

- CION CON SUS TRABAJADORES, SIMPLEMENTE SE LIMITABAN A DAR LAS ORDENES NECESARIAS PARA LA EJECUCION DEL TRABAJO, POR LO QUE SI RELACIONAMOS DICHO PORCENTAJE, CON EL QUE NOS ARROJO EN EL ESTILO DE LIDERAZGO AUTOCRATICO EN EL CUADRO NO.9 , VEMOS QUE EXISTE UNA GRAN APROXIMACION ENTRE DICHOS PORCENTAJES, DE AHI QUE, LOS LIDERES QUE NO TIENEN NINGUN TIPO DE COMUNICACION CON SUS EMPLEADOS, DEFINITIVAMENTE TIENEN UN ESTILO AUTOCRATA. (VER GRAFICA NO. 12)

CUADRO NO.12.1.- "FRECUENCIA EN LA QUE SE MANTIENE LA COMUNICACION".

COMUNICACION	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
PERMANENTE	39	48.75
PERIODICAMENTE	28	35
ESPORADICAMENTE	6	7.5
NUNCA	7	8.75
T O T A L	80	100 %

EL MAYOR PORCENTAJE FUE DEL 48.75% , Y QUE CORRESPONDIO PARA AQUELLOS DIRIGENTES QUE DAN UNA ENORME IMPORTANCIA A ESTABLECER UNA COMUNICACION CONSTANTE Y PERMANENTE CON SUS SUBORDINADOS PARA LA RESOLUCION DE PROBLEMAS DE TIPO LABORAL MAS NO PERSONAL; Y EL INDICE MAS BAJO QUE FUE DEL 7.5% , AFIRMO QUE TENIA COMUNICACION -- CON LOS EMPLEADOS EN FORMA ESPORADICA. (VER GRAFICA NO. 12.1)

CUADRO NO. 13.- "FACTORES QUE CONSIDERA IMPORTANTES EL DIRIGENTE PARA QUE SU PERSONAL PRODUZCA MAS"

FACTORES	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
DAR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	26	32.5
MOTIVACION A TRAVES DE INCENTIVOS ECONOMICOS	11	13.75
CREAR GRUPOS INFORMALES DE TRABAJO	6	7.5
CREAR CAMBIOS EN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO	13	16.25
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	24	30
T O T A L	80	100 %

PROPORCIONAR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN FORMA CONTINUA, REPRESENTO EL PORCENTAJE MAS ALTO CON UN 32.5% , EN VIRTUD DE QUE EL DIRIGENTE CONSIDERO QUE ENTRE MAS PREPARADO SE ENCUENTRE EL TRABAJADOR, MAYOR SERA SU PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DENTRO DE LA EMPRESA. SIN EMBARGO, NO OBSTANTE, LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ARROJO UN RESULTADO HUY APROXIMADO AL ANTERIOR CON UN 30% , LO QUE SIGNIFICA QUE EL TRABAJADOR AL TENER CONOCIMIENTO DE QUE SU LABOR ESTA SIENDO EVALUADA, TIENDE A MOTIVARSE Y A PRODUCIR MAS, YA SEA POR EL TEMOR DE SER DESPEDIDO O TAMBIEN POR LOGRAR UN PUESTO DE MEJOR CATEGORIA.

EL 7.5% , CORRESPONDIO A AQUELLOS QUE DAN GRAN IMPORTANCIA A LA CREACION DE LOS GRUPOS INFORMALES DE TRABAJO, DICHO PORCENTAJE SE CONSIDERA QUE ES BAJO, EN VIRTUD DE QUE EN LA PRACTICA, ESTE FACTOR EN MUCHAS OCASIONES PUEDE SER MUY IMPORTANTE, LOS EMPLEADOS SUELEN SENTIRSE MEJOR CUANDO TRABAJAN CON PERSONAS CON LAS CUALES NO TIENEN NINGUN PROBLEMA O CONFLICTO. (VER GRAFICA NO. 13)

CUADRO NO. 14.- "CONOCIMIENTO ACERCA DE LA UTILIDAD EN LA IMPLANTACION DE LOS COLORES EN FORMA ESTRATEGICA DENTRO DE LAS EMPRESAS".

CONOCIMIENTO	NO.DE PERSONAS	PORCENTAJE
DEMASIADO	12	15
UN POCO	22	27.5
NADA	46	57.5
T O T A L	80	100 %

COMO PODEMOS OBSERVAR, LA MAYOR PARTE DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS, DEFINITIVAMENTE EXPRESO NO SABER NADA ACERCA DE LA UTILIDAD QUE PUEDE TENER, EL IMPLANTAR LOS COLORES EN FORMA ESTRATEGICA DENTRO DE LAS EMPRESAS, DICHO SECTOR REPRESENTO EL 57.5%, POR LO QUE SE CONSIDERA QUE DICHO PORCENTAJE ES MUY SIGNIFICATIVO POR LA TRASCENDENCIA QUE PUEDE TENER.

EL 15% , MANIFESTO SABER DEMASIADO ACERCA DEL TEMA Y EN SU MAYOR PARTE, FUERON PERSONAS QUE DESEMPEÑABAN LABORES EN EL AREA DE MERCADOTECNIA. (VER GRAFICA NO. 14)

CUADRO NO. 15. - "FORMAS DE ACTUAR DEL DIRIGENTE CUANDO EL SUBORDINADO COMETE ERRORES".

A C C I O N	NO.DE PERSONAS	PORCENTAJE
DIALOGA PACIFICAMENTE CON EL Y CORRIGE SIN ALTERACIONES	46	57.5
LE HACE VER EL PERJUICIO Y LAS PERDIDAS QUE OCASIONA	4	5
CAPACITA Y ORIENTA EN FORMA ADECUADA	11	13.75
SIENTE MOLESTIA Y PROCEDE CON ENERGIA	19	23.75
T O T A L	80	100 %

LO MAS SIGNIFICATIVO DEL CUADRO ANTERIOR LO CONSTITUYO EL 57.5% , Y QUE SON AQUELLOS QUE GENERALMENTE ACTUAN EN FORMA PACIFICA Y - CORRIGEN LOS ERRORES DE SUS SUBORDINADOS SIN NINGUNA ALTERACION, LO QUE SIGNIFICA, QUE SE TRATA DE GENTE CON SUFICIENTE CRITERIO - PARA PODER SUAVIZAR LOS PROBLEMAS DE LOS DEMAS.

POR OTRO LADO, EL 5% , CORRESPONDIO A AQUELLOS QUE DE ALGUNA MA-- NERA LE HACEN VER AL TRABAJADOR, TODOS LOS PERJUICIOS Y PERDIDAS- QUE PUEDEN OCASIONARLE A LA EMPRESA EN UN MOMENTO DETERMINADO. SE- CONSIDERA QUE ESTE GRUPO ESTA FORMADO POR GENTE MATERIALISTA, EN- VIRTUD DE QUE NO CONTEMPLAN DE NINGUNA MANERA, QUE EL ERROR QUE - PUEDE COMETER SU TRABAJADOR, PUEDE COMETERLO CUALQUIERA Y EN LAS- MISMAS CIRCUNSTANCIAS. (VER GRAFICA NO. 15)

CUADRO NO.16.- "EVALUACION DEL DESEMPEÑO"

APLICACION	NO.DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	57	71.25
NO	23	28.75
T O T A L	80	100 %

SEGUN NOS MUESTRA EL CUADRO ANTERIOR, EL 71.25% , CONTESTO QUE SI REALIZABA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO A SUS SUBORDINADOS, CON LO CUAL, SI RELACIONAMOS DICHO DATO CON EL QUE NOS ARROJA EN EL CUADRO NO.13, PODEMOS APRECIAR Y COMPROBAR DE ESTA MANERA, QUE ESTE FACTOR ES CONSIDERADO MUY IMPORTANTE PARA LOS DIRIGENTES Y POR LO TANTO BASICO PARA LOGRAR UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD.

EL 28.75% , DEFINITIVAMENTE NO LE IMPORTA EN LO ABSOLUTO, MEDIR EN UN MOMENTO DADO EL RENDIMIENTO QUE TIENEN SUS TRABAJADORES, -- POR LO CUAL, SUPONEMOS QUE SE TRATA DE PERSONAS SUMAMENTE INDIFFERENTES PARA LLEVAR A CABO ESTE TIPO DE MEDICION.

(VER GRAFICA NO. 16)

CUADRO NO.16.1.- "FRECUENCIA CON LA QUE SE LLEVA A CABO LA
EVALUACION DEL DESEMPEÑO".

FRECUENCIA	Nº.DE PERSONAS	PORCENTAJE
CONSTANTEMENTE	15	18.75
A MENUDO	35	43.75
MUY POCO	7	8.75
NUNCA	23	28.75
T O T A L	80	100 %

EL PORCENTAJE QUE PREDOMINO EN EL CUÁDRO QUE VEMOS, FUE EL 43.75%, EN EL CUAL, LOS DIRIGENTES COINCIDIERON EN QUE REALIZABAN EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO A MENUDO, Y EL 8.75% , CORRESPONDIO PARA AQUELLOS QUE EXPRESARON LLEVARLA A CABO EN FORMA ESPORADICA, POR LO QUE ES NECESARIO PLANEAR E IMPLANTAR PROGRAMAS DE ESTE TIPO.
(VER GRAFICA NO. 16.1)

CALIDAD EN EL TRABAJO	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	10	12.5
BUENA	63	78.75
DEFICIENTE	4	5
PESIMA	3	3.75
T O T A L	80	100 %

COMO PODEMOS OBSERVAR, EL 78.75% , CORRESPONDIO PARA AQUELLOS DIRIGENTES QUE EN TERMINOS GENERALES CONSIDERO QUE LA CALIDAD EN EL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS ES BUENA; EL 3.75% , MANIFESTO CASI UN DESCONTENTO AL AFIRMAR QUE EL TRABAJO ES PESIMO Y DE MALA CALIDAD.

A CONTINUACION VEREMOS EN FORMA DETALLADA Y MEDIANTE UNA TABLA, LAS RAZONES POR LAS CUALES LOS DIRIGENTES ATRIBUIAN DICHOS NIVELES DE CALIDAD.

CUADRO NO.17.1.- "FACTORES POR LOS CUALES SE CONSIDERO UNA BUENA Y EXCELENTE CALIDAD EN EL TRABAJO".

F A C T O R E S	NO.DE PERSONAS	PORCENTAJE
AL INTERES Y RESPONSABILIDAD POR REALIZAR UN BUEN TRABAJO	12	15
A LA CAPACITACION Y EXPERIENCIA	18	22.5
AL BUEN AMBIENTE LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO	22	27.5
A LA COMUNICACION	6	7.5
A LA MOTIVACION Y CONFIANZA	15	18.75
T O T A L	73	91.25 %

EL MAYOR INDICE FUE DEL 27.5% , QUE CORRESPONDIO PARA AQUELLOS -- QUE RECALCARON QUE EL BUEN AMBIENTE LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO,- ERAN DETERMINANTES PARA OBTENER UNA BUENA Y EXCELENTE CALIDAD EN EL PRODUCTO MISMO DEL TRABAJO; EL MENOR INDICE SE REGISTRO EN --- AQUELLOS QUE SUBRAYARON QUE LA COMUNICACION ERA LO MAS IMPORTANTE EN ESTE RENGLON Y QUE SIGNIFICO UNICAMENTE UN 7.5%.

(VER GRAFICA NO. 17.1)

CUADRO NO. 17.2.- "FACTORES POR LOS CUALES SE CONSIDERO UNA DEFICIENTE Y PESIMA CALIDAD EN EL TRABAJO".

F A C T O R E S	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
FALTA DE INTERES Y RESPONSABILIDAD POR HACER BIEN EL TRABAJO	2	2.5
INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	3	3.75
FALTA DE MOTIVACION Y ENTREGA	2	2.75
T O T A L	7	8.75 %

DEL CUADRO ANTERIOR, OBSERVAMOS QUE EL MAYOR PORCENTAJE FUE DEL 3.75% , EL CUAL SIGNIFICO COMO UNA INEXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, CAUSA POR LA CUAL, LA CALIDAD EN EL TRABAJO SE CONSIDERO TANTO DEFICIENTE COMO PESIMA.

POR OTRO LADO, SI OBSERVAMOS EL DATO QUE NOS ARROJO LA TABLA NO. 12 , DE AQUELLOS QUE NO TENIAN EN LO ABSOLUTO COMUNICACION ALGUNA CON LOS SUBORDINADOS, PODREMOS NOTAR QUE ES EL MISMO 8.75% , - POR LO CUAL, PENSAMOS QUE NO SOLAMENTE ES ATRIBUIBLE A LAS CAUSAS QUE HEMOS ANALIZADO EN LA TABLA ANTERIOR, SINO QUE TAMBIEN HA IN-

-FLUIDO DE MANERA SIGNIFICATIVA, DICHA FALTA DE COMUNICACION.

(VER GRAFICA NO. 17.2)

PRODUCTIVIDAD	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
MUY ALTA	24	30
EN TERMINO MEDIO	52	65
MUY BAJA	4	5
T O T A L	80	100 %

EL DATO QUE PREDOMINO EN LA TABLA ANTERIOR FUE EL 65% , QUE SIGNIFICO UNA PRODUCTIVIDAD A UN NIVEL MEDIO, ES DECIR, LOS DIRIGENTES EN TERMINOS GENERALES CONSIDERARON QUE PARA LLEGAR A LOGRAR UNA PRODUCTIVIDAD ALTA, ES NECESARIO CONTAR CON GENTE MAS CAPAZ QUE PUEDA DESARROLLAR TODO SU POTENCIAL FISICO Y MENTAL DENTRO DEL TRABAJO.

POR OTRO LADO, EL PORCENTAJE MAS BAJA FUE DEL 5% , QUE CORRESPONDIÓ PARA AQUELLOS QUE CONTESTARON QUE EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE SU PERSONAL ERA MUY BAJA. (VER GRAFICA NO. 18)

FINALMENTE, TENEMOS LA FORMA EN QUE DEFINIERON LOS DIRIGENTES EL CLIMA LABORAL O AMBIENTE DE TRABAJO EN EL QUE SE DESENVUELVEN.

CUADRO NO.19.- "EL AMBIENTE DE TRABAJO O CLIMA ORGANIZACIONAL"

CONDICIONES	NO.DE PERSONAS	PORCENTAJE
EXCELENTE Y MUY BUENO	20	25
BUENO Y AGRADABLE	44	55
REGULAR Y UN POCO TENSO	10	12.5
PESIMO Y CONFLICTIVO	6	7.5
T O T A L	80	100 %

COMO RESPUESTA A DICHA PREGUNTA, EL PORCENTAJE MAYOR FUE DEL 55% , Y QUE CORRESPONDIO PARA AQUELLOS QUE DEFINITIVAMENTE COINCIDIERON EN QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO EN TERMINOS GENERALES ERA BUENO Y - AGRADABLE, SIGUIENDOLE EL 25% , EN EL CUAL, SE MANIFESTO UN MUY - BUENO Y EXCELENTE CLIMA LABORAL; POSTERIORMENTE LE SIGUE EL 12.5% CONSIDERADO COMO REGULAR Y TENSO, Y FINALMENTE EL 7.5% , EN EL -- CUAL, EXPRESARON UNA INCOMFORMIDAD POR TRATARSE DE UN AMBIENTE SU HAMENTE CONFLICTIVO Y PESIMO. (VER GRAFICA NO. 19)

CONCLUSIONES

ANTES DE PASAR A CITAR LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES QUE HEMOS -- OBTENIDO, QUEREMOS INSISTIR QUE ESTAS ESTAN REFERIDAS UNICA Y EXCLUSIVAMENTE A LOS DIRIGENTES DE LA EMPRESA COORDINADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.

ES MUY COMUN QUE EN INVESTIGACIONES DE ESTE TIPO, UNO DE LOS DATOS QUE SUELE PREGUNTARSE ES LA EDAD, PORQUE DE ESTA MANERA NOS DAMOS CUENTA, CUALES SON LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO QUE TIENE EL DIRIGENTE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, POR TANTO, EXISTEN EN SU MAYOR PARTE GENTE JOVEN QUE TIENE ENTRE 26 Y 30 AROS DE -- EDAD, PREDOMINANDO EL SEXO MASCULINO.

EXISTE UNA CENTRALIZACION DE AUTORIDAD MUY ELEVADA, EN VIRTUD DE QUE LA EMPRESA CONCENTRA UN NUMERO MAYOR DE PERSONAS CON MANDO - EN SUS NIVELES GERENCIALES; ESTO PUEDE SER PERJUDICIAL PARA LA - MISMA ORGANIZACION, PORQUE LIMITA LA ACTUACION DE LA GENTE QUE - ES CAPAZ DE ASUMIR RESPONSABILIDADES Y TOMAR DECISIONES POR SU - PROPIA CUENTA.

EL AREA QUE OCUPA UN NUMERO MAYOR DE DIRIGENTES, ES EL AREA DE - FINANZAS, SIGUIENDOLE EN SEGUNDO TERMINO LA DE RECURSOS HUMANOS, POR LO QUE CONSIDERAMOS DESDE NUESTRO PUNTO DE VISTA, QUE EL --- AREA QUE DEBE TENER UN MAYOR CONTROL, ES LA DE PRODUCCION, POR-- QUE ES EN ESTA DONDE EL TRAMO DE CONTROL ES GRANDE.

EL TIEMPO EN EL PUESTO DE LOS DIRIGENTES, ES MUY CORTO, PORQUE - LA GRAN MAYORIA TIENE HASTA UN AÑO DE HABER INGRESADO A LA EMPRE SA, POR LO QUE EXISTEN GRANDES OPORTUNIDADES PARA ESTAS PERSONAS DE OCUPAR AUN PUESTOS DE MAYOR IMPORTANCIA DENTRO DE LA EMPRESA.

LOS RECURSOS HUMANOS ES LA PARTE FUNDAMENTAL QUE EXISTE EN LA OR GANIZACION, PERO HUBO ALGUNAS PERSONAS QUE EN ULTIMO TERMINO DI- JERON QUE LOS RECURSOS MATERIALES Y TECNICOS VIENEN SIENDO LOS - CIMIENTOS DE CUALQUIER EMPRESA.

POR LO QUE SE REFIERE AL TRAMO DE CONTROL, SE PUEDE DECIR QUE ES ACEPTABLE, PORQUE LA GRAN MAYORIA DE LOS DIRIGENTES TIENEN A SU- MANDO ENTRE 1 Y 7 PERSONAS, SIN EMBARGO, CUANDO INVESTIGAMOS MAS A FONDO ESTE ASUNTO, NOS ENCONTRAMOS QUE EN EL AREA DE PRODU---- CCION HABIAN LIDERES ENCARGADOS DE SUPERVISAR HASTA MAS DE 29 -- PERSONAS, POR LO QUE EXISTE UN GRAVE PROBLEMA EN ESTE ASPECTO, - EL NUMERO DE RELACIONES QUE SE DA ES INCONTROLABLE; PORQUE EN MU CHAS OCASIONES LA COMUNICACION Y LA COORDINACION SE VUELVEN INE- FICACES.

UNA FORMA QUE QUIZAS HA DADO BUENOS RESULTATOS PARA MOTIVAR A - LA GENTE, ES A TRAVES DEL OTORGAMIENTO DE RECONOCIMIENTOS, YA -- SEA UN DIPLOMA O UN ASCENSO; LA GENTE SE SIENTE BIEN AL SABER -- QUE SU TRABAJO HA SIDO TOMADO EN CUENTA Y POR TANTO, SU ESFUERZO SE VERA REFLEJADO EN UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA PARA - LA ORGANIZACION.

POR OTRO LADO, EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE MAYOR PREDOMINIO TUVO FUE EL DEMOCRATICO, QUE ES AQUEL QUE SABE DELEGAR AUTORIDAD Y -- COMPARTIR RESPONSABILIDAD, ASI COMO HACER PARTICIPE AL GRUPO EN LA TOMA DE DECISIONES, NO OBSTANTE, AUN EXISTEN LIDERES QUE SE CARACTERIZAN POR SER TODO LO CONTRARIO SIN IMPORTARLES DE NINGUNA MANERA, ADOPTAR UN ESTILO DIFERENTE Y MAS EFICAZ.

APROXIMADAMENTE TRES CUARTAS PARTES DE LOS ENCUESTADOS, AFIRMARON QUE NO EJERCIAN UNA ESTRECHA SUPERVISION A LOS SUBORDINADOS, EN VIRTUD DE QUE DEPOSITABAN UNA GRAN CONFIANZA EN SU DESEMPEÑO COMO BUENOS TRABAJADORES QUE ERAN.

LA MOTIVACION HACIA LA LABOR Y EL APRENDIZAJE, SON DOS FACTORES DE MUCHA IMPORTANCIA PARA EL DIRIGENTE; A ESTE LE INTERESA DEMASIADO QUE SU GENTE SE SIENTA ATRAIDA POR SU LABOR, ES DECIR, SE SIENTA SATISFECHA CON LO QUE ESTA REALIZANDO Y QUE TENGA LA INQUIETUD POR CONOCER NUEVAS COSAS PARA PODER TENER UN MEJOR DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA.

EN TERMINOS GENERALES, EXISTE UNA DEFICIENTE COMUNICACION EN FORMA INTEGRAL, PORQUE AL LIDER LE INTERESA UNICAMENTE TRATAR PROBLEMAS DE TIPO LABORAL MAS NO PERSONAL, POR LO QUE EL TRABAJADOR AL NO SER COMPRENDIDO NI AYUDADO EN FORMA TOTAL, REDUZCA CONSIDERABLEMENTE SU PRODUCTIVIDAD. SIN EMBARGO, NOS ENCONTRAMOS CON -- VERDADEROS LIDERES, QUE AUN SABEN MANTENER UNA ESTRECHA COMUNICACION CON SU GENTE Y EJERCEN UNA RETROALIMENTACION PERMANENTE, --

AUN CUANDO SU RENDIMIENTO ES BUENO Y ACEPTABLE.

LA CAPACITACION Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, SON FACTORES QUE SE CONSIDERARON IMPORTANTES PARA QUE EL PERSONAL PRODUZCA MAS. LA GENTE ESTA CONSCIENTE QUE AL ESTAR MEJOR CAPACITADA, TENDRA MAYORES OPORTUNIDADES DE ALCANZAR PUESTOS DE MAYOR JERARQUIA E IMPORTANCIA DENTRO DE LA ORGANIZACION.

POR OTRA PARTE, SE TIENE UN DESCONOCIMIENTO TOTAL EN CUANTO A LA UTILIDAD QUE SE PUEDE OBTENER, AL IMPLANTAR LOS COLORES ESTRATEGICAMENTE EN LAS DIFERENTES AREAS DE TRABAJO, SIN EMBARGO, EXISTE UN PEQUEÑO SECTOR QUE MANIFESTO TENER CONOCIMIENTOS AL RESPECTO, Y QUE FUERON AQUELLOS QUE DESEMPEÑABAN UNA LABOR RELACIONADA A LA FUNCION DE MERCADOTECHIA.

CUANDO EL SUBORDINADO COMETE ERRORES, EL DIRIGENTE GENERALMENTE ACTUA PACIFICAMENTE Y CORRIGE SIN ALTERACIONES, ESTO ES BIEN IMPORTANTE PORQUE EL TRABAJADOR AL VERSE ALENTADO A NO VOLVER A REPETIRLOS, CREA EN ESTE UNA ACTITUD POSITIVA EN SU RENDIMIENTO Y EN SU PRODUCTIVIDAD.

LOS DIRIGENTES LLEVAN A CABO EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO A MENUDO, ESTO ES, QUE EL TRABAJADOR AL TENER CONOCIMIENTO DE QUE SU LABOR ESTA SIENDO OBSERVADA, VA A TENER COMO CONSECUENCIA QUE ESTE MISMO OPTE POR REALIZAR UN MEJOR TRABAJO Y DE MAYOR CALIDAD. SIN EMBARGO, DEBE BUSCARSE E IMPLANTARSE EN FORMA TOTAL, -

PROGRAMAS DE ESTE TIPO Y COMUNICAR A TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACION, DE LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR AL LLEVAR A CABO ESTAS EVALUACIONES.

LA CALIDAD EN EL TRABAJO FUE CONSIDERADA BUENA, Y GENERALMENTE - FUE ATRIBUIDA EN SU MAYOR PARTE, AL BUEN AMBIENTE LABORAL Y AL - TRABAJO EN EQUIPO, NO OBSTANTE, HUBO DIRIGENTES QUE MANIFESTARON DETERMINANTEMENTE QUE LA CAPACITACION Y LA EXPERIENCIA SON FACTORES IMPORTANTES PARA PODER LLEGAR A OBTENER UNA EXCELENTE CALI-- DAD EN EL TRABAJO.

EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE LA EMPRESA COORDINADO- RA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V., FUE ESTIMADA EN UN- TERMINO MEDIO, EN VIRTUD DE QUE EXISTE MUCHA GENTE NUEVA Y POR - TANTO, QUE CARECE DE LA EXPERIENCIA SUFICIENTE PARA PODER ALCAN- ZAR UNA ALTA PRODUCTIVIDAD.

FINALMENTE EL AMBIENTE DE TRABAJO O CLIMA ORGANIZACIONAL, FUE -- CONSIDERADO POR LA MAYORIA DE LOS DIRIGENTES COMO BUENO Y AGRADABLE, SIN EMBARGO, HUBO ALGUNAS PERSONAS QUE DEFINITIVAMENTE POR- ALGUNA CAUSA, ESTABAN INCOMFORMES AL MANIFESTAR QUE EL AMBIENTE- QUE SE VIVIA EN ESOS MOMENTOS POR TODA LA ORGANIZACION, ERA PESJMO Y CONFLICTIVO, Y PRECISAMENTE SE TRATABA DE AQUELLOS QUE SE - CARACTERIZABAN POR SER LIDERES AUTOCRATAS, QUE TENIAN Poca o NU- LA COMUNICACION CON LOS SUBORDINADOS, QUE ACTUABAN CON MUCHA -- ENERGIA CUANDO AQUELLOS COMETIAN ERRORES Y QUE FINALMENTE CONSI-

-DERARON QUE LOS RECURSOS MAS PRIMORDIALES QUE TIENE LA EMPRESA SON LOS MATERIALES Y TECNICOS.

NO OBSTANTE, LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR PRIMORDIAL EN LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS, SE HA CONSTITUIDO COMO EL ELEMENTO PRINCIPAL DE TODA AGRUPACION SOCIAL, POR TANTO, SUBSISTE LA NECESIDAD DE SABER CONducIRLO CON PROPIEDAD Y PROFESIONALISMO POR PARTE DE LOS DIRIGENTES Y SABER DE ANTEMANO QUE SIN SU PARTICIPACION COMO TAL, NINGUNA ORGANIZACION TENDRIA UN OBJETIVO PORQUE LUCHAR.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

LOS RESULTADOS DE LA PRESENTE INVESTIGACION, MUESTRAN QUE UNA DE LAS PRINCIPALES DEFICIENCIAS QUE TIENE EL DIRIGENTE DE LA EMPRESA COORDINADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V., ES LA FALTA DE UN ESTILO DE LIDERAZGO BIEN DEFINIDO, EL CUAL TENGA COMO FUNCION PRIMORDIAL, EL MANEJO DE UNA COMUNICACION PERMANENTE CON LOS SUBORDINADOS, SIN EMBARGO, RECOMENDAMOS LA ADOPCION DE UNO O VARIOS ESTILOS Y QUE SEAN ACORDES A LA SITUACION EN LA QUE SE DESEMPEÑE EL DIRIGENTE.

BUSCAR EN LA MEDIDA POSIBLE, NUEVAS FORMAS DE MOTIVACION, COMO POR EJEMPLO LA IMPLANTACION ESTRATEGICA DE LOS COLORES EN LAS DIVERSAS AREAS DE TRABAJO; ESTE FACTOR PUEDE RESULTAR MUY COSTOSO EN TERMINOS ECONOMICOS, PERO QUE EN ULTIMA INSTANCIA PUEDE HACER SENTIR BIEN AL TRABAJADOR EN UN MOMENTO DADO.

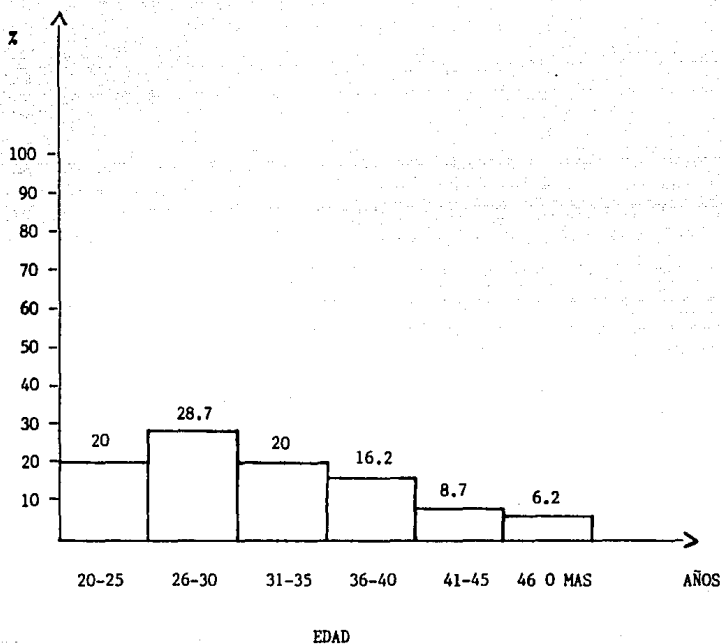
EL MANEJO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD, PUEDE SER OTRA ALTERNATIVA DE MOTIVACION, PORQUE EL SUBORDINADO AL TENER LA OPORTUNIDAD DE EXTERNAR SUS PUNTOS DE VISTA E INQUIETUDES, SENTIRA QUE SU PARTICIPACION ES TOMADA EN CUENTA EN LA TOMA DE DECISIONES.

ASIMISMO, LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO, RESULTAN SER INDISPENSABLES PARA UN MAYOR APROVECHAMIENTO DEL FACTOR HUMANO; DEBE LLEVARSE UN ESTUDIO MINUCIOSO Y DETALLA-

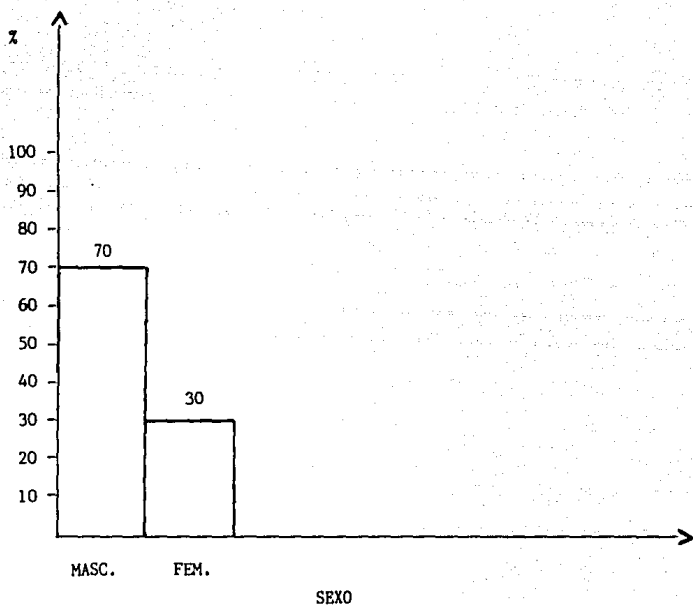
DO DE LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION, PARA PODER LOGRAR UNA IMPLANTACION PAULATINA DE LOS MISMOS.

LA PROBLEMATICA QUE SE PRESENTA A DIARIO EN LA VIDA DE LAS ORGANIZACIONES, ES DEBIDO AL DESCONOCIMIENTO DE MUCHOS DE LOS ASPECTOS QUE HEMOS VENIDO TRATANDO A LO LARGO DEL PRESENTE TRABAJO, - PORQUE AL EMPRESARIO MEXICANO UNICAMENTE LE PREOCUPA EN ULTIMA-INSTANCIA, LA UTILIDAD ECONOMICA QUE PUEDE LOGRAR CON SU INVERSION, IMPORTANDOLE MUY POCO, SI EL TRABAJADOR ESTA SATISFECHO CON LO QUE REALIZA Y SI SUS NECESIDADES SE ENCUENTRAN TOTALMENTE SATISFECHAS, SIN EMBARGO, HAY QUE RETOMAR NUEVOS CAMINOS Y - ALTERNATIVAS QUE PUEDAN LLEVAR A CONSIDERAR A LOS RECURSOS HUMANOS COMO EL FACTOR PRIMORDIAL EN LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

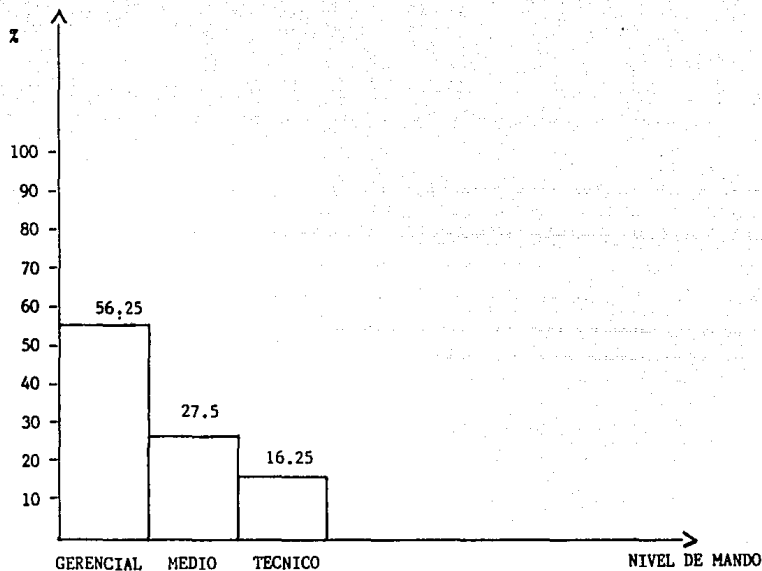
ANEXOS



BASE 80

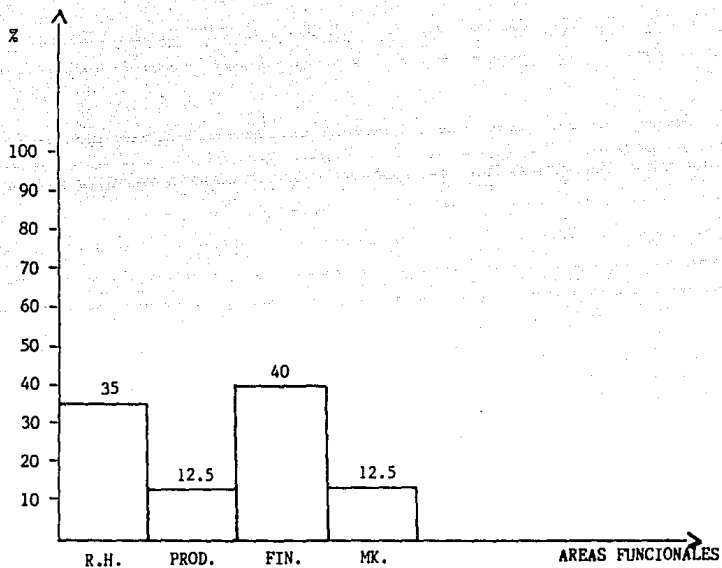


BASE 80



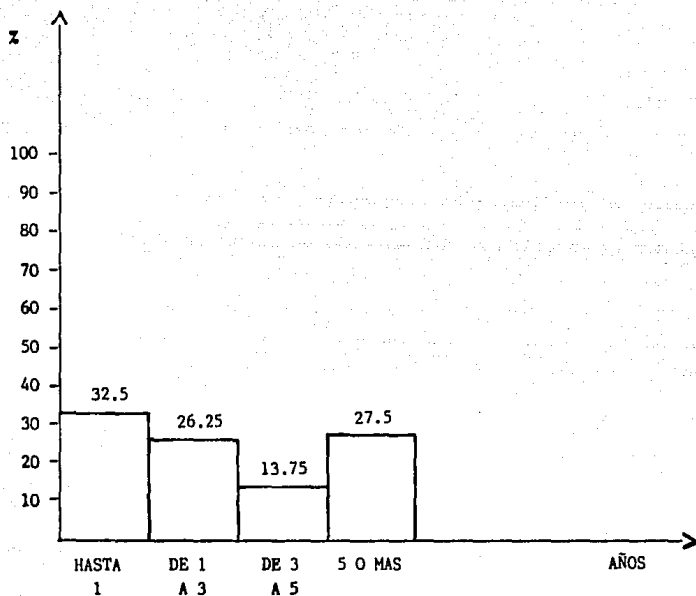
LOS NIVELES DE AUTORIDAD EN FUNCION AL PUESTO QUE OCUPAN DENTRO DE LA EMPRESA.

BASE 80



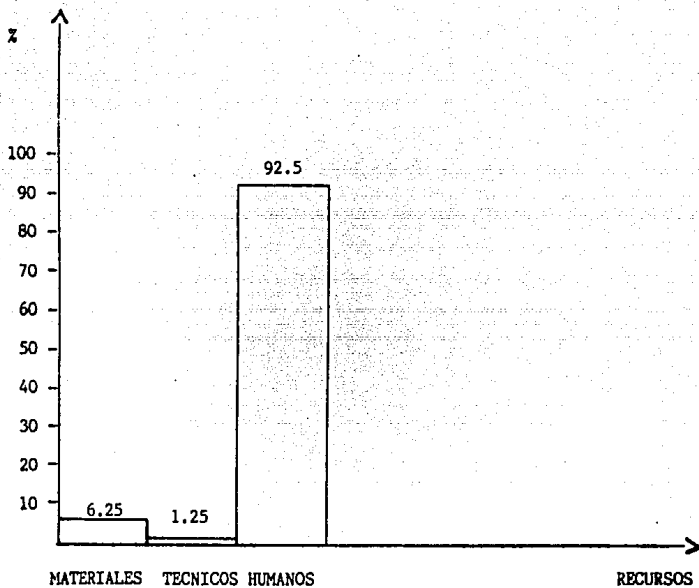
LAS AREAS FUNCIONALES A LOS QUE CORRESPONDEN LOS PUESTOS QUE OCUPAN LOS DIRIGENTES DENTRO DE LAS EMPRESAS.

M.K. : MERCADOTECNIA
R.H. : RECURSOS HUMANOS
PROD.: PRODUCCION
FIN. : FINANZAS



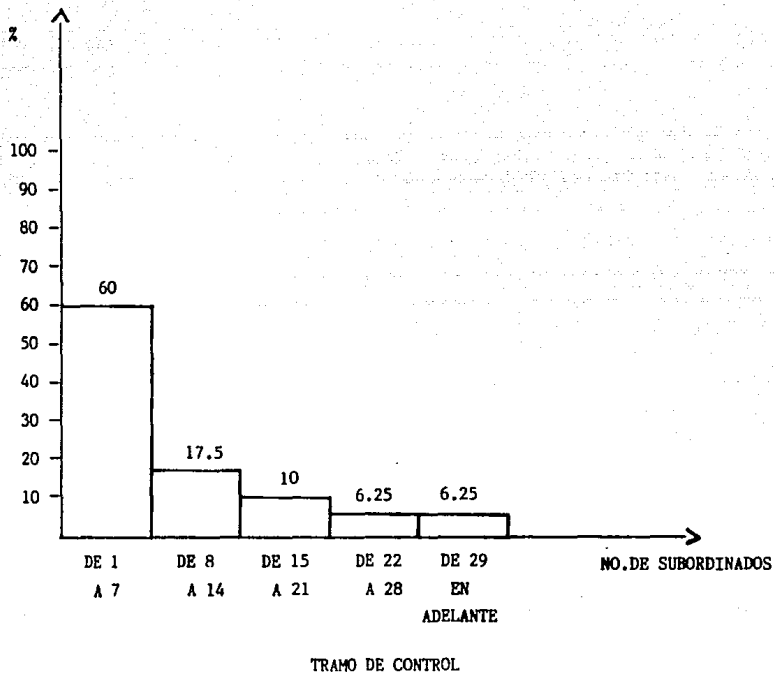
TIEMPO EN EL PUESTO

BASE 80

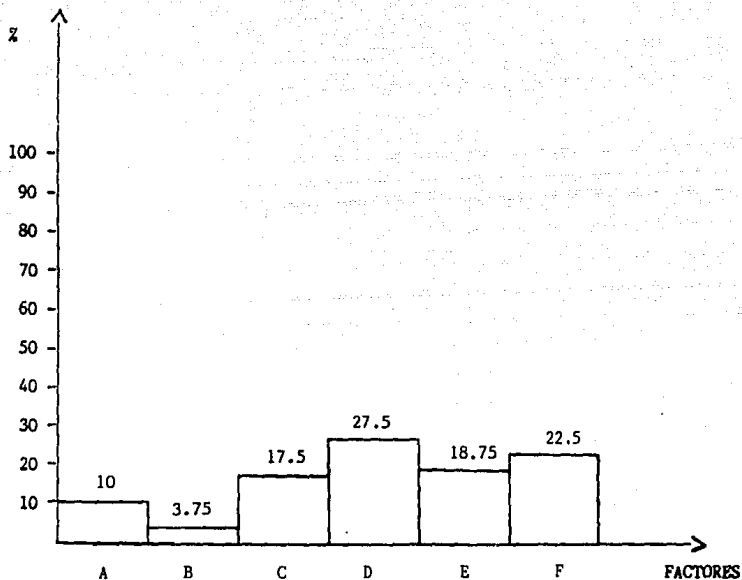


LOS RECURSOS MAS IMPORTANTES QUE TIENE LA EMPRESA

BASE 80

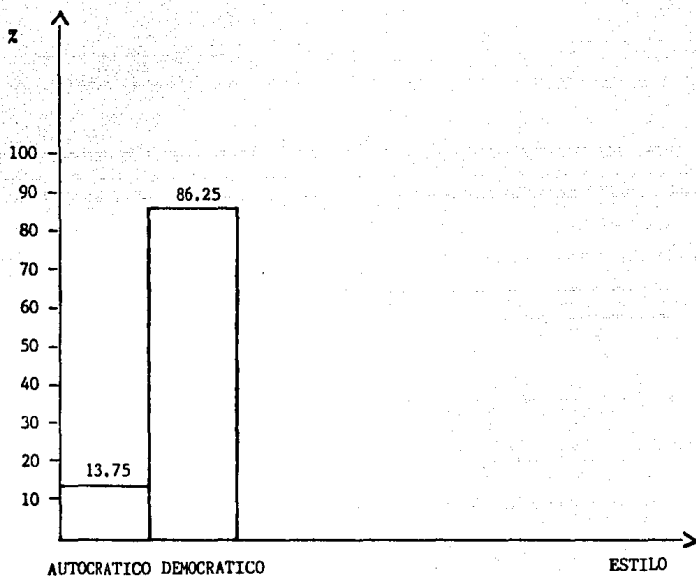


BASE 80



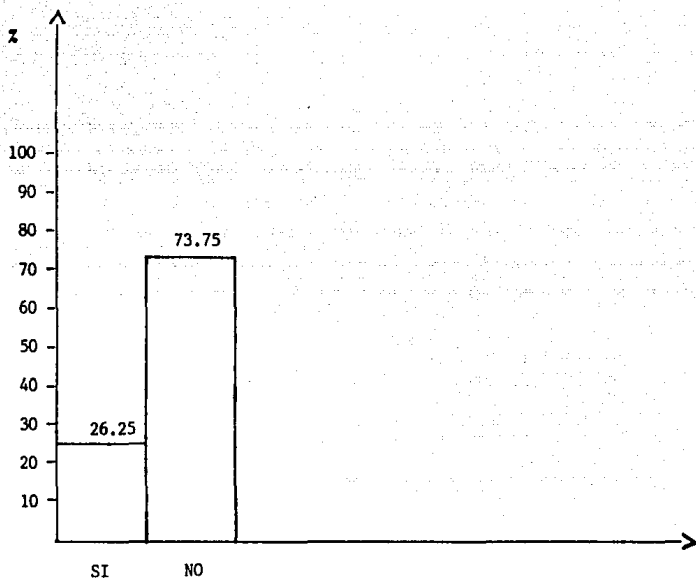
FACTORES DE MOTIVACION HACIA EL PERSONAL

- A : INCENTIVOS SALARIALES
- B : PRESTACIONES
- C : PARTICIPACION EN LAS DECISIONES
- D : RECONOCIMIENTOS
- E : DELEGACION DE AUTORIDAD
- F : CAPACITACION



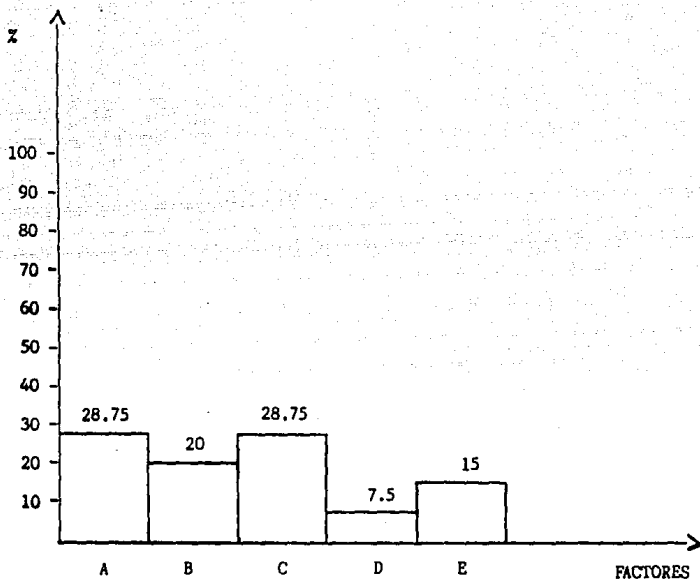
ESTILOS DE LIDERAZGO

BASE 80



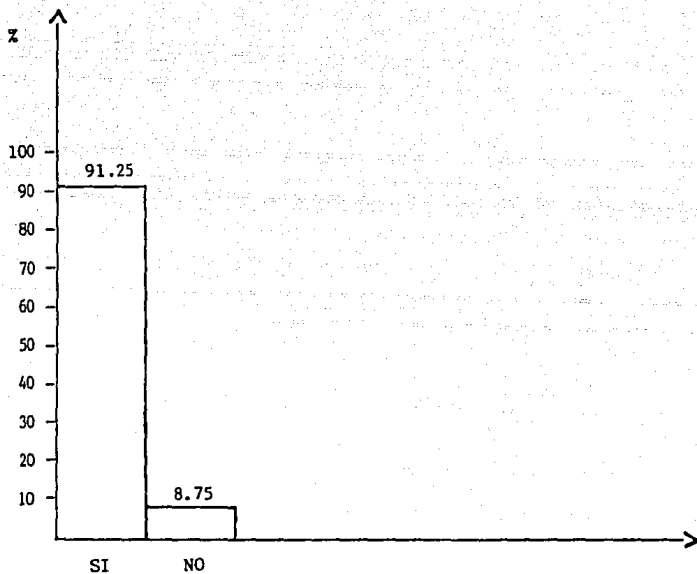
PRESENCIA DE LA SUPERVISION

BASE 80



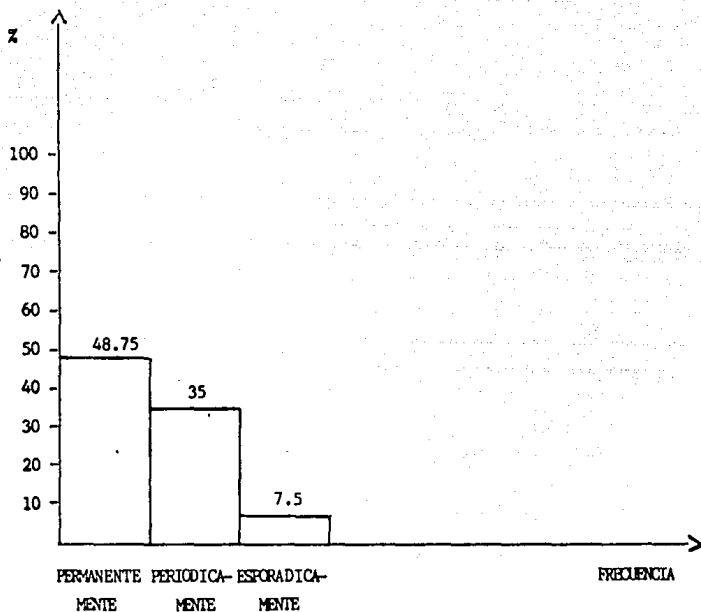
FACTORES DE INTERES QUE TIENE EL DIRIGENTE CON RESPECTO AL PERSONAL.
QUE TIENE A SU CARGO.

- A : APRENDIZAJE
- B : ACTITUD HACIA EL TRABAJO
- C : MOTIVACION HACIA LA LABOR
- D : NECESIDADES TOTALMENTE SATISFECHAS
- E : AUSENCIA DE CONFLICTOS



LA EXISTENCIA DE LA COMUNICACION ENTRE DIRIGENTE Y SUBORDINADO PARA
LA RESOLUCION DE PROBLEMAS TANTO LABORALES COMO PERSONALES

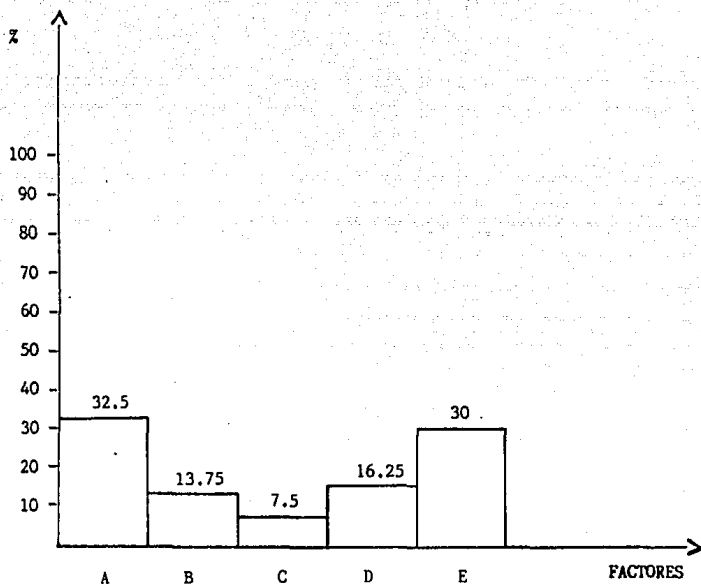
BASE 80



FRECUENCIA EN LA QUE SE MANTIENE LA COMUNICACION

NOTA : EL 8.75% DE LOS ENCUESTADOS
RESPONDIERON QUE NUNCA.

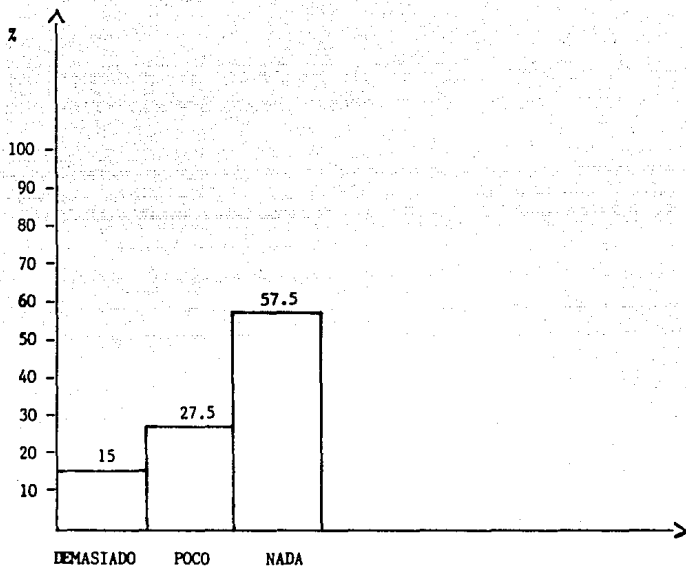
BASE 73



FACTORES QUE CONSIDERA IMPORTANTES EL DIRIGENTE PARA QUE SU PERSONAL
PRODUZCA MAS.

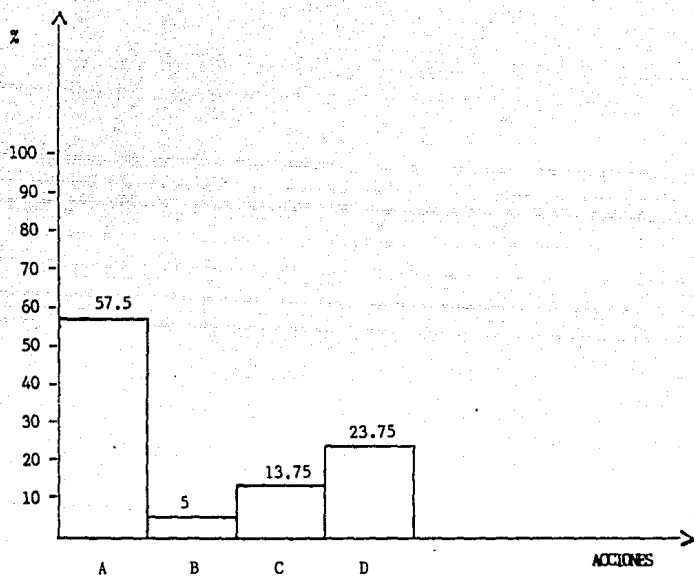
- A : CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- B : INCENTIVOS ECONOMICOS
- C : CREACION DE GRUPOS INFORMALES DE TRABAJO
- D : MEJORAR CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO
- E : EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BASE 80



CONOCIMIENTO ACERCA DE LA UTILIDAD EN LA IMPLANTACION DE LOS COLORES
EN FORMA ESTRATEGICA DENTRO DE LAS EMPRESAS.

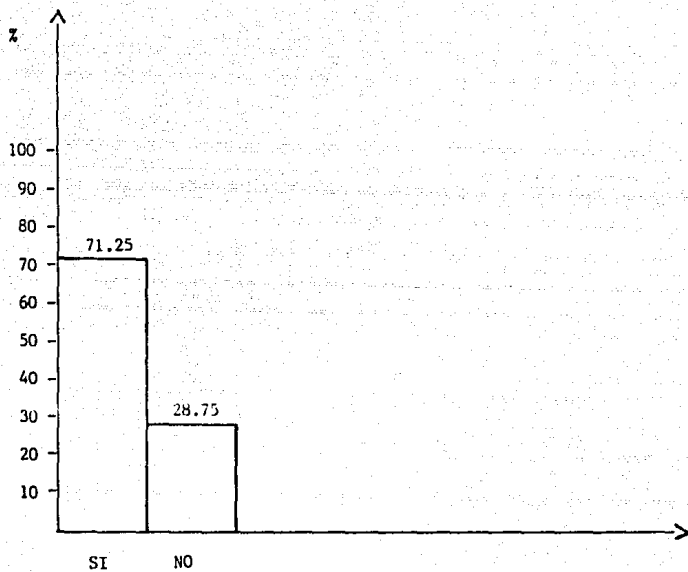
BASE 80



FORMAS DE ACTUAR DE LOS DIRIGENTES CUANDO SUS SUBORDINADOS COMETEN ERRORES

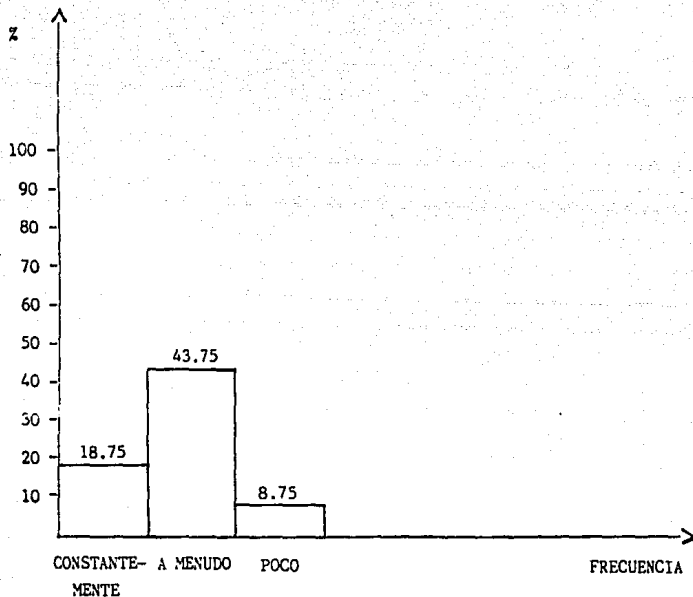
- A : DIALOGAN Y CORRIGEN SIN ALTERACIONES
- B : HACEN VER EL PERJUICIO Y LAS PERDIDAS
- C : CAPACITAN Y ORIENTAN
- D : PROCEDEN CON MUCHA ENERGIA

BASE 80



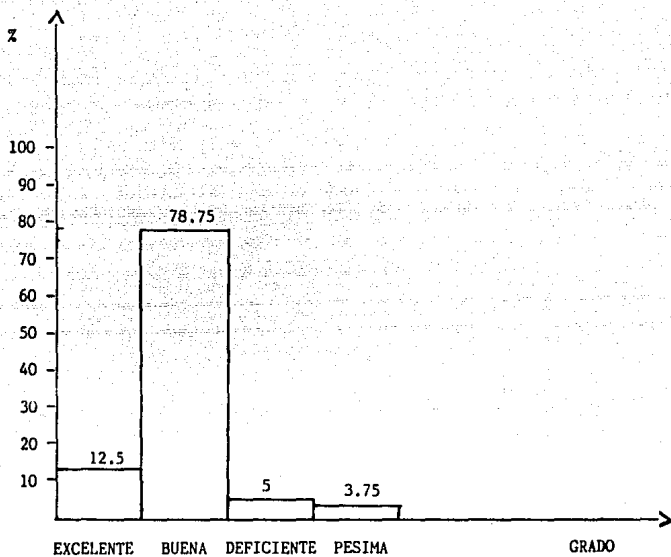
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BASE 80



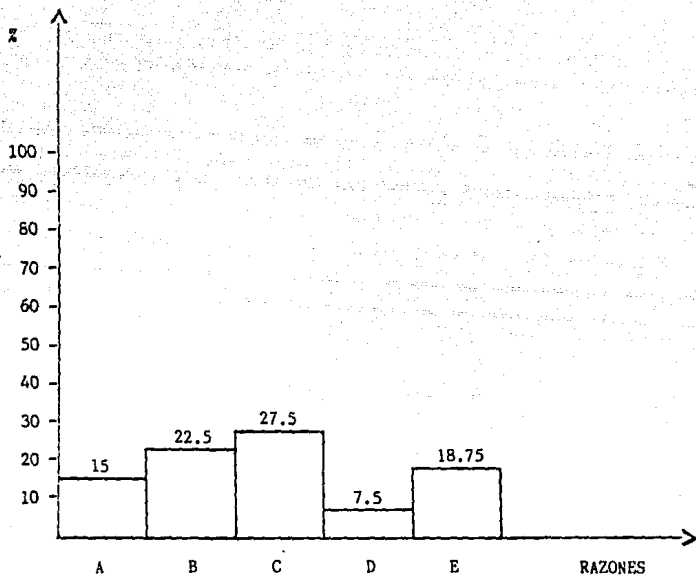
FRECUENCIA EN LA QUE SE LLEVA A CABO LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOTA : EL 28.75% DE LOS ENCUESTADOS,
CONTESTARON QUE NUNCA LLEVAN
A CABO EVALUACIONES.



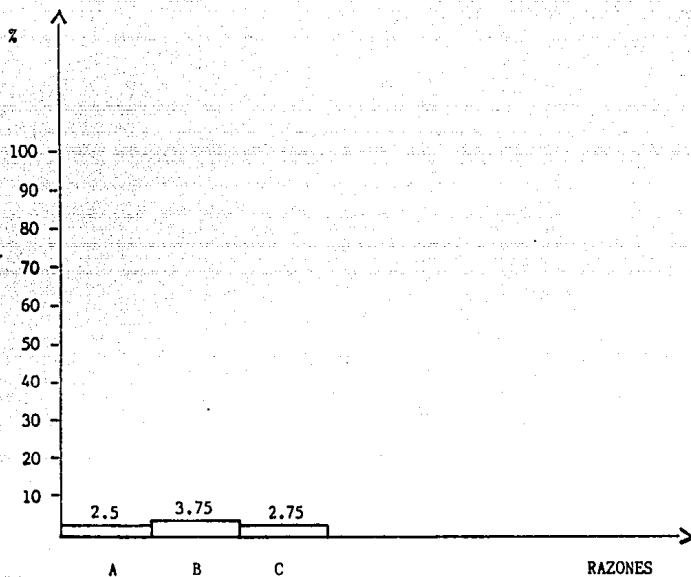
LA CALIDAD EN EL TRABAJO

BASE 80



RAZONES POR LAS CUALES EL DIRIGENTE CONSIDERO QUE EL NIVEL DE CALIDAD
EN EL TRABAJO ERA BUENO Y EXCELENTE.

- A : INTERES Y RESPONSABILIDAD
- B : CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- C : CLIMA LABORAL FAVORABLE
- D : COMUNICACION
- E : MOTIVACION Y CONFIANZA.

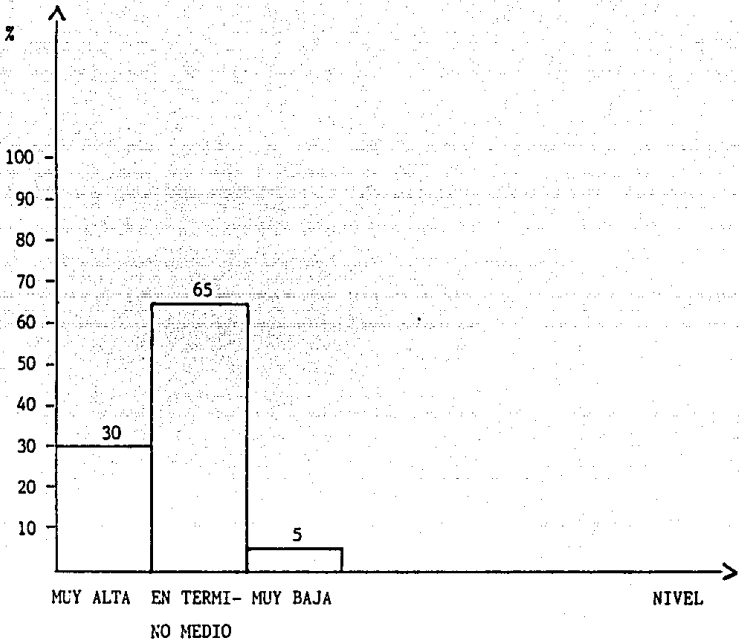


RAZONES POR LAS CUALES EL DIRIGENTE CONSIDERO UNA DEFICIENTE Y PESIMA CALIDAD EN EL TRABAJO.

- A : FALTA DE INTERES Y RESPONSABILIDAD
- B : INEXISTENCIA DE CAPACITACION
- C : FALTA DE MOTIVACION

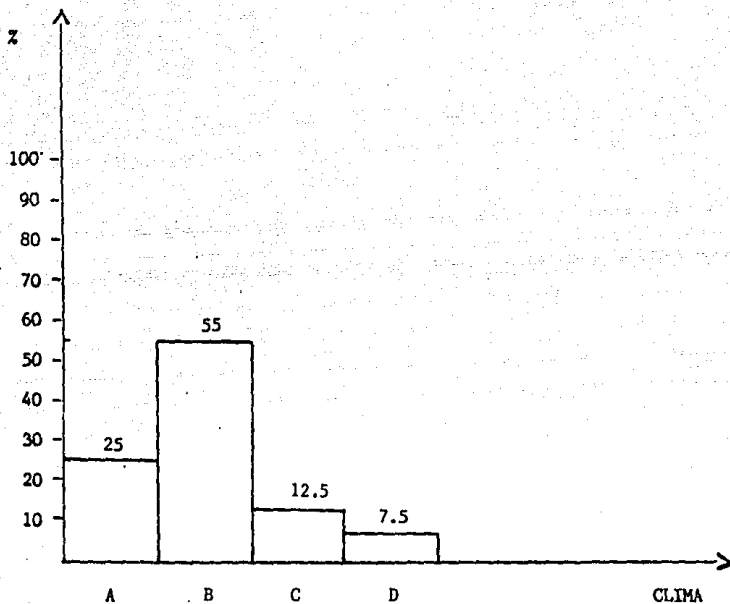
BASE 7

GRAFICA NO.18



NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

BASE 80



EL AMBIENTE DE TRABAJO O CLIMA ORGANIZACIONAL

- A : EXCELENTE Y MUY BUENO
- B : BUENO Y AGRADABLE
- C : REGULAR Y UN POCO TENSO
- D : PESIMO Y CONFLICTIVO

ARIAS Galicia, Fernando (Coordinador), *Introducción a la Técnica de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento.*

México : Trillas, 1980 (3a. ed. 8. reimp.)

ARIAS Galicia, Fernando (Coordinador), *Administración de Recursos Humanos.*

México : Trillas, 1986 (2a. ed. 16. reimp.)

BERENYI, Laszlo y MONROY, Rosa, *Variables Psicológicas en la Mercadotecnia.*

México : Trillas, 1986.

DAHRENDORF, Ralph, *Sociología de la Industria y de la Empresa.*

México : Ed. UTEHA, 1965.

DESSLER, Gary, *Organización y Administración - Un Enfoque Situacional.*

Colombia : Prentice Hall International, 1979.

DUBIN, Robert, et. al, *Supervisión y Productividad.*

México : Trillas, 1975.

DRUCKER, Peter, *El Ejecutivo Eficaz.*

Buenos Aires : Sudamerica, 1975.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert, *Psicología Social de las Organizaciones.*

México : Trillas, 1985.

KOOTZ, Harold y DONELL, Cyril, *Administración.*

México : Mc Graw Hill, 1985.

RAMOS, Eusebio, Nociones de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

México : PAC , 1986

REYES Ponce, Agustín, Administración de Personal.

México : Limusa, 1980.

STONER, James, Administración.

México : Prentice Hall International, 1984.

THOMPSON, Phillo, Círculos de Calidad.

California : Lasser Press, 1982.