



32

2g.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**El Comportamiento Humano en una
Dependencia de Educación Superior**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

CRUZ LEOPOLDO HERNANDEZ JIMENEZ

MARIO H. JIMENEZ MARTINEZ

Director del Seminario:

Lic. Rafael Sandoval Ramírez

México, D. F.

1988



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Páginas
Prólogo. - - - - -	1
Introducción.- - - - -	3
Hipótesis de Trabajo.- - - - -	7
CAPITULO I ADMINISTRACION GENERAL	
I.1 Concepto de Administración.	8
I.2 Antecedentes de la Administración a Partir de la Revolución Industrial.- - - - -	12
I.3 Corrientes del Pensamiento Administrativo.- - - - -	18
I.3.1 Corriente Clásica. - - - - -	20
I.3.1.1 Escuela Científicas o Productivas. - - - - -	20
I.3.1.1.1 Frederick Wilson Taylor. - - - -	23
A) Principios Administrativos.- - -	24
B) Mecanismos Administrativos.- - -	26

	Páginas
I.3.1.1.2 Frank Gilbreth.- - - - -	28
I.3.1.1.3 Henry Laurence Gantt.- - - - -	31
I.3.1.2 Escuela Positiva o Experimental.	33
I.3.1.2.1 Henry Fayol. - - - - -	33
A) Universalidad de la Administra- ción.- - - - -	36
B) Primer Proceso Administrativo.	37
C) Principios Generales de Adminis- tración. - - - - -	38
I.3.1.3 Escuela Estructuralista. - - - -	47
I.3.1.3.1 Max Weber. - - - - -	48
I.3.1.3.2 Chester Barnard. - - - - -	53
I.3.1.3.3 Renate Mayntz. - - - - -	55
I.3.1.3.4 Amitai Etzioni.- - - - -	57
I.3.1.3.5 Ralph Dahrendorf.- - - - -	59

	Páginas
I.3.2	Corriente Neoclásica.- - - - - 62
I.3.2.1	Escuela de las Relaciones Humanas. - - - - - 63
I.3.2.1.1	Mary Parker Follet.- - - - - 63
I.3.2.1.2	Elton Mayo.- - - - - 65
I.3.2.2	Escuela del Comportamiento Humano o del Sistema Social o Escuela Conductista. (Neo Humano Relacionismo). - - - 72
I.3.3	Corriente Moderna. - - - - - 76
I.3.3.1	Escuela Matemática.- - - - - 77
I.3.3.2	Administración por Sistemas. - - 79
I.3.3.3	Administración por Objetivos.- - 81
I.3.3.4	Desarrollo Organizacional. - - - 83
I.4	Etapas de la Administración de Recursos Humanos.- - - - - 85
I.4.1	Reclutamiento. - - - - - 85

	Páginas
I.4.1.1 Fuentes de Reclutamiento.- - - -	85
I.4.1.1.1 Internas.- - - - -	86
I.4.1.1.2 Externas.- - - - -	87
I.4.2 Selección.- - - - -	89
I.4.2.1 Importancia.- - - - -	89
I.4.2.2 Objetivo.- - - - -	90
I.4.2.3 Inventario del Recurso Humano.-	90
I.4.2.4 Pasos Preliminares en la Selección.- - - - -	91
I.4.3 Inducción.- - - - -	99
I.4.3.1 Diálogo.- - - - -	100
I.4.3.2 Manual de Bienvenida.- - - - -	102
I.4.3.2.1 Observaciones del Manual de Bienvenida.- - - - -	102
I.4.4 Adiestramiento.- - - - -	106
I.4.4.1 Definición.- - - - -	106

	Páginas
I.4.4.2	Importancia. - - - - - 108
I.4.5.	Capacitación.- - - - - 109
I.4.5.1	Definición. - - - - - 109
I.4.5.2	Importancia. - - - - - 109
I.4.5.3	Quién Debe dar la Capacitación.- 111
I.4.6	Desarrollo. - - - - - 112

CAPITULO II EL COMPORTAMIENTO HUMANO

II.1	Concepto.- - - - - 114
II.2	Teorías Motivacionales.- - - - - 121
II.2.1	Teoría de Maslow.- - - - - 121
II.2.2	Teoría de Herzberg.- - - - - 132
II.2.3	Teoría de McClelland.- - - - - 140
II.2.4	Teoría de Chris Argyris. - - - - 142

	Páginas
II.3	Teorías Gerenciales. - - - - - 146
II.3.1	Teoría "X".- - - - - 147
II.3.2	Teoría "Y".- - - - - 149
II.3.3	Teoría "Z".- - - - - 154
II.3.4	Liderazgo. - - - - - 157
II.3.5	Autoridad. - - - - - 164
II.3.5.1	Tipos de Autoridad.- - - - - 168

CAPITULO III BREVE HISTORIA DE LA DIRECCION
GENERAL DE BIBLIOTECAS, DEPENDENCIA U.N.A.M.

III.1	Antecedentes. - - - - - 172
III.2	Objetivo. - - - - - 173
III.3	Organigrama. - - - - - 174
III.3.1	Breve Descripción de sus Funcio- nes. - - - - - 175

CAPITULO IV INVESTIGACION DE CAMPO

		Páginas.
IV.1	Cuestionario.	182
IV.2	Conclusiones.	205
IV.3	Recomendaciones.	213
IV.4	Bibliografía.	217

EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN UNA DEPENDENCIA DE
EDUCACION SUPERIOR

P R O L O G O

La administración es una disciplina - que se da en todos los núcleos sociales o laborales en donde el comportamiento humano es parte esencial en la consecución de los objetivos planteados; también es cierto que en algunas -- entidades el comportamiento de esos recursos -- presenta mayor relevancia en la obtención de -- los mismos ya que éstos repercuten determinante mente en toda una sociedad. Por nuestra parte, existió la inquietud de conocer algunas de las causas que originan el comportamiento del personal en la Dirección General de Bibliotecas, ya que como estudiantes pudimos darnos cuenta de -- las deficiencias que se tienen al solicitar un servicio y como trabajadores de la misma dependencia también tuvimos la oportunidad de percartarnos de esas deficiencias, así como de las -- limitaciones que tienen las autoridades para -- corregir esas anomalías en virtud de la conduc-

ta que rige a gran parte del personal administrativo.

Por lo tanto, nuestro trabajo consiste en investigar algunos de los aspectos o causas que originan estos problemas, con el fin de analizar el comportamiento y en base al estudio y análisis de las entrevistas realizadas y de la información obtenida, se conozcan las causas de dicha conducta, para que de esta forma se planteen alternativas de solución que guíen un buen propósito y logren una mejor actitud del personal a las funciones encomendadas, mismo que repercutirá en el crecimiento de la Dependencia, así como del engrandecimiento y prestigio de nuestra querida Universidad.

INTRODUCCION

El comportamiento humano, es una -- conducta derivada de diferentes factores que se dan dentro de o incluso fuera de las organizaciones y que si no se canaliza debidamente afecta invariablemente las instituciones -- donde se encuentran los grupos de individuos.

Y para tal situación, es de vital -- importancia una adecuada administración y en especial el estudio del comportamiento para -- buscar alternativas que conduzcan al logro -- adecuado de los objetivos de toda organiza--- ción y adaptarnos a los medios y cambios que constantemente sufren las organizaciones y la propia sociedad en general.

Por tal motivo, la presente investigación se ha enfocado a conocer posibles aspectos que conducen el comportamiento de personal en la Dirección General de Bibliotecas,

dependencia de nuestra Máxima Casa de Estudios, que tiene como función principal la de proporcionar servicio bibliográfico a la comunidad universitaria.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos. En primer término o primer capítulo, se hace mención del concepto administrativo; antecedentes de la propia administración, así como de algunas escuelas del pensamiento administrativo que dan origen al estudio del comportamiento humano o de las relaciones humanas. Del mismo modo, se hace énfasis a las etapas de la administración de recursos humanos.

En el segundo capítulo, se hace referencia al comportamiento humano, contemplando su concepto, así como las teorías motivacionales de los autores más destacados en este campo: Maslow, Herzberg, McClellan y Argyris.

Asimismo, se señalan las Teorías Gerenciales, Teorías X, Y, y Z, las cuales todo administrador debe contemplar para que de alguna forma poder ubicar a la persona adecuada de acuerdo a sus características personales en puestos correspondientes.

En el Tercer Capítulo, se hace una descripción de la breve historia de la Dirección General de Bibliotecas, contemplando en éste, antecedentes, objetivo, organigrama y descripción de las funciones de las 4 Subdirecciones y de la Unidad Administrativa.

En el Cuarto Capítulo y último, se demuestra el cuestionario aplicado en la investigación de campo, graficando los porcentajes correspondientes en cada una de las preguntas. Enseguida, se elaboran las conclusiones que es el reflejo de lo obtenido mediante la investigación de campo, para verificar la aprobación o desaprobación de la hipótesis --

planteada. Y finalmente, se presentan las recomendaciones, acciones que dan ideas para -- buscar medidas de corrección a los aspectos - que en un momento dado son deficientes.

HIPOTESIS

- 1.- Si se proporcionan adecuada y oportunamente los recursos materiales y técnicos al trabajador, la consecuencia será una mejor relación de trabajo entre él mismo y las autoridades.
- 2.- El trabajador no es debidamente reclutado - en cuanto a su nivel académico.
- 3.- El personal no está identificado con los objetivos de la institución.

CAPITULO I ADMINISTRACION GENERAL

I.1 Concepto de Administración

La administración se considera como una disciplina que de alguna manera ha estado presente sino en todos, sí en la mayoría de los actos del ser humano ya que para el logro de todo objetivo se debe seguir un procedimiento, incluso sin saber muchas veces se aplica el Proceso Administrativo.

Por lo tanto, para que el logro de todo lo que se pretenda mientras más adecuadamente se aplique el Proceso Administrativo, el resultado será más preciso.

CONCEPTO DE ADMINISTRACION

SEGUN DIFERENTES AUTORES

AGUSTIN REYES PONCE

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de -- estructuras y manejar un organismo social".

KOONTZ AND O'DONNELL

"La dirección de un organismo social y su e--fectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integran---tes".

GEORGE TERRY

"Consiste en lograr un objetivo predetermina--do, mediante el esfuerzo ajeno".

HENRY FAYOL

"Administrar, es prever, organizar, mandar, - coordinar y controlar".

DEFINICION BREVE

"La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros 'u' obtener resultados a través de otros".

CONCEPTO PROPIO

Administrar, es la obtención de máximos resultados con el uso mínimo de los recursos humanos, materiales y técnicos.

De la misma manera, es importante conocer etapas del proceso administrativo, según diferentes autores:

A U T O R	E T A P A S					
AGUSTIN REYES PO-CHE	PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION	INTERSECCION	DIRECCION	CONTROL
RODITZ AND O'DONNELL		PLANEACION	ORGANIZACION	INTERSECCION	DIRECCION	CONTROL
LYNDALL URWICK	PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION		COMANDO COORDINACION	CONTROL
HENRY FAYOL	PREVISION		ORGANIZACION	DIRECCION	COMANDO COORDINACION	CONTROL
GEORGE TERP		PLANEACION	ORGANIZACION		EJECUCION	CONTROL

Con la tabla antes presentada, se puede observar que existen diferentes criterios de seleccionar las diferentes etapas del Proceso Administrativo, lo cual nos hace pensar también - que se puede elegir el que más se adecúe para el fin que se persigue, incluso para observar a simple vista qué se propone; por ejemplo, - en cada una de las etapas de Reyes Ponce, según Ander-Egt, es lo siguiente:

- | | |
|--------------|-------------------------------|
| Previsión | - Porqué y dónde se va hacer. |
| Planeación | - Qué se va hacer. |
| Organización | - Cómo se va hacer. |
| Integración | - Con qué se va hacer. |
| Dirección | - Cuándo hacerlo. |
| Control | - Cómo se hizo. |

I.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION A PARTIR DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL.

No obstante que a raíz de la Revolu
ción Industrial, existiera una movilización -
de los trabajadores en virtud que se argumen-
taba que la maquinaria viene a desplazar al -
hombre; es en ese entonces que en el auge de-
la industrialización surgieron las grandes or-
ganizaciones que empezaron a desbordar las po-
sibilidades de un solo propietario, lo que --
dio origen a una mayor práctica de asociacio-
nes para la integración de grandes capitales.
La serie de inventos que dieron origen a la -
Revolución Industrial y las condiciones socia-
les que surgieron hicieron que los propieta--
rios, optimizaran sus recursos a fin de mante-
nerse en la tremenda carrera de producción y-
lucro que había surgido.

Cabe aclarar que esta serie de ante-
cedentes surge en los años 1760 a 1830 y el -
lugar donde acontece fue; Inglaterra en primer

lugar, posteriormente Alemania, Francia, los Estados Unidos y otros países de Europa Occidental. Las consecuencias de estos cambios - no sólo fueron de carácter industrial, sino - que tuvieron toda una importancia social, económica, intelectual, técnica y política.

Para ampliar el panorama referente a este tema, antes de esta época no existían fábricas - en el sentido moderno, incluso en los países - como Alemania existía el régimen feudal, en - donde el siervo paga su renta al señor feudal por medio de productos agrícolas y otros en - fuerza de trabajo como "hilar" siendo de esta forma como cubrían dicha cuota. Federico -- Engels decía que en otros pueblos las familias - combinaban las labores agrícolas con el hila - do y tejido en sus propias casas. Sus produc - tos los vendían en mercados poco competidos y no hacían más de lo que querían, ganando lo - suficiente para cubrir sus necesidades.

Existían dos modalidades de las orga - nizaciones manufactureras y eran las "Descen - tralizadas", que eran quienes concentraban los trabajos de un gran número de obreros y lo --

entregaban a una unidad fabril para ser sometidos a un último proceso de acabado y las -- "Centralizadas", que eran quienes reunían bajo un mismo techo a los obreros que incluso -- son sometidos a una vida acuartelada y estrecha supervisión y limitantes que "incluían -- horario para labores, la comida, el rezo y el sueño".

En ese mismo entonces, la forma de -- producción que era más usual (previa desde -- luego a la Revolución Industrial), era "Gremio" que como ya sabemos los gremios fueron -- organizaciones en que se agrupan los fabricantes de un tipo de producto determinado para -- efectos de proteger sus intereses, incluso en ese grupo gremial aparece entre ellos bien de -- finida una estructura jerárquica como son: -- maestro-oficial y aprendiz, con diferentes salarios.

Se conoce que el panorama de la producción se destinaba fundamentalmente al auto consumo, aunque existía un reducido comercio en las villas (lugares cercanos donde reside-

el productor), el número de asalariados que pudiera ver era muy reducido, el trabajo se hacía en el campo, en el propio hogar, en plan familiar. El crédito no existe y el cobro de interés es inmoral y condenado.

INNOVACIONES EN LA REVOLUCION INDUSTRIAL

- Construcción de los primeros altos hornos, - de Darby.
- La máquina para bombeo de agua de Newcomen.
- La máquina rotativa de doble efecto de Watt.
- La máquina de hilar de Paul.
- El gran éxito en máquinas hiladoras, bautizadas como "Jenny Hiladera", de Hargreaves.
- El inicio del uso de la fuerza hidráulica - para hilar de Arkwright.

Así como el nacimiento de la moderna industria química.

- La sustitución del metal por el uso de loza de barro.

- Los grandes avances de la ingeniería civil, nuevos caminos, puentes, etc.
- El perfeccionamiento de la locomotora de vapor de Stephenson.

En esta época histórica denominada - Revolución Industrial, a raíz del avance tecnológico, el trabajo se convierte en una mercancía sujeta a las leyes de la oferta y la demanda, incluso los empresarios sin escrúpulos dan rienda suelta a la explotación de mujeres y menores de edad. Asimismo, los niños son contratados desde los 7 años de edad y es una fuerza de trabajo atractiva.

Con estos movimientos surgen nuevas técnicas de administración y además surgen -- las dos nuevas clases: la explotadora y la -- explotada, la burguesía y el proletariado. Desafortunadamente las técnicas administrativas a pesar de mejorar la productividad eran instrumentos de malos manejos, por lo que a raíz de estos malos actos de la administración, el Papa Pio XI, hace un llamado para --

que los profesionales de la administración, - no vean su profesión como una actividad mercenaria y meramente lucrativa.

Las exigencias de la justicia frente a las estructuras productivas, ayudan a que - se logre un avance social y tecnológico, condicionando un nuevo tipo de administración y de administrador.

1.3 CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Con el propósito de obtener mayores posibilidades de desarrollo al elemento humano que integran las organizaciones administrativas, así como lograr una mayor eficiencia en un funcionamiento general, se han gestado diversas concepciones derivadas primordialmente de la necesidad de encontrar respuestas a múltiples problemas y lograr armonizar los recursos de que dispone una organización para lograr sus objetivos de manera efectiva.

Es así como, desde tiempo inmemorial han existido numerosas manifestaciones en materia administrativa; no logrando sistematizar y dar un tratamiento científico al pensamiento administrativo por diversas corrientes y tratados.

Sin embargo, durante el siglo pasado surge una de las tendencias más consistentes en materia de administración con los estudios de pensadores como Roberto Owen, Charles Babbage-

y Woodrow Wilson, entre otros; y no es hasta este siglo cuando se logran consolidar los esfuerzos por sistematizar el pensamiento administrativo, irrumpiendo en la escena administrativa una corriente que logra el basamento mismo de la administración como ciencia:

La Escuela Clásica, que ha dado importantes contribuciones a la administración, pues muchos de sus planteamientos aún tienen una vigencia indiscutible en nuestros días y los cuales constituyen el punto de partida para la gran mayoría de las Escuelas Modernas; la Escuela Neoclásica, que redondea la concepción existente, incluyendo el tratamiento de las relaciones humanas al darle un enfoque psicosocial y ubicar al personal en un sitio preponderante dentro de toda la estructura organizacional. Y la Escuela Moderna, que desde la diversidad de rasgos característicos es difícil delimitarla en un enfoque integral como ocurre con las escuelas anteriores. Por lo que es mejor referirse a tendencias modernas que se vinculan básicamente por sus formas contemporáneas

de visualizar la problemática de las organizaciones.

I.3.1 CORRIENTE CLASICA

Se ubica a fines del siglo pasado y en los principios del presente. Está integrada por tres corrientes de gran significación:

La Escuela Científica o Productiva, encabezada por Frederick Taylor, la Positiva o Experimental de Henry Fayol y la Escuela Estructuralista por Max Weber.

I.3.1.1 Escuelas Científicas o Productivas

Tienen como principal punto de interés los aspectos relacionados con la productividad y la eficiencia, su preocupación central radica en la búsqueda de elementos que permitan la puesta en marcha de los procedimientos más racionales para desarrollar las tareas entre el trabajo ----

administrativo y el operativo, aspecto que sienta las bases para la división funcional del trabajo y el establecimiento de principios administrativos que pretenden tener una validez universal.

El enfoque de la administración científica, es eminentemente pragmática. Su móvil principal es la productividad.

El criterio de los productivistas, se reduce a lo siguiente: mayor producción al menor costo, mediante una adecuada racionalidad en la operación de cualquier empresa. El pensamiento de esta escuela, se manifiesta en su organización funcional basada en la división propensa por la separación del trabajo físico y mental, por lo que el obrero lo reduce a efectuar operaciones manuales rutinarias, reduciendo al mínimo la aportación intelectual de éste.

Uno de los mayores exponentes de esta escuela, es Frederick Wilson Taylor (1856-1915), al cual se le ha calificado como padre del movimiento científico por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano.

Landeros Carrillo, Ramiro. Metodología y Administración. México, D.F., 1986. 1ra. Reimpresión. Editorial Limusa. p. 123-124.
Lecturas de Administración. (Colección, Administración.) F.C.A., UNAM. 1974. p. 7-21.

1.3.1.1.1 FREDERICK WILSON TAYLOR

Ingeniero Industrial, estadounidense. Se desarrolló en la Industria metalúrgica donde realizó gran parte de sus investigaciones. Durante varios años, observó muchos defectos en la operación fabril como por ejemplo:

- 1.- Que no había ningún sistema efectivo de -- trabajo.
- 2.- Que no había incentivos económicos para -- los obreros por mejoras en su trabajo.
- 3.- Que las decisiones eran tomadas más por intuición que por conocimiento científico.
- 4.- Que los trabajadores eran incorporados a -- su labor, sin tomar en cuenta sus aptitu-- des ni sus habilidades.

En aquella época, trató de desarrollar métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta materiales, herramientas

y sobre todo las habilidades personales de cada individuo.

Las aportaciones a la administración, hechas por Taylor, fueron fundamentalmente cuatro principios y once mecanismos administrativos.

A) Principios Administrativos

1.- Tiempos y Movimientos del Trabajo.

Estos estudios consistieron en analizar el tiempo que debería emplear una máquina o un trabajador para efectuar un proceso determinado. Dividió tarea del proceso en sus elementos más importantes y con la ayuda de un reloj cronometrar y obtener métodos ideales de trabajo con el fin de eliminar tiempos equivocados, lentos y por ende inútiles.

2.- Selección de Obreros.

Efectuó la ubicación del obrero - de acuerdo a sus habilidades y limitaciones, con el fin de llevarlos a su más alto rendimiento. Subrayó lo anterior al resaltar que a cada obrero habría que asignarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, -- de acuerdo a su habilidad innata y potencial de aprendizaje y que de acuerdo con el descubrimiento de sus mejores facultades asignarle mayores responsabilidades -- para darle oportunidad de ocupar puestos de mayor jerarquía.

3.- La colaboración en la Administración.

Es preciso buscar la colaboración entre la administración y el obrero, buscando la armonía y no la discordia y tratando de erradicar el individualismo, logrando el máximo de rendimiento y prosperidad.

4.- Responsabilidad Compartida.

Hay que procurar un equilibrio entre la responsabilidad de los trabajadores y la Dirección en donde el obrero efectúe la parte operativa del trabajo; y la Dirección, la planeación de un ambiente de cordialidad y cooperación.

B) Mecanismos Administrativos.

- 1.- Estudios de Tiempos. Con los instrumentos adecuados para efectuarlos apropiadamente.
- 2.- Supervisión Funcional. Es la base del concepto moderno de autoridad lineo-funcional.
- 3.- Establecimiento de un Departamento de Planeación.
- 4.- El principio de excepción que implica atender sus asuntos cuando se desvían de lo planeado.

- 5.- El uso de reglas de cálculo, con el objeto de ahorrar tiempo.
- 6.- Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- 7.- Bonificación por tarea exitosa. Pago de incentivos por tarifas diferenciales.
- 8.- Estandarización de todas las herramientas utilizadas en los oficios.
- 9.- Sistemas Mnemotécnicos para clasificar productos.
- 10.- Un sistema de rutas de producción.
- 11.- Sistemas de costos.

Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de la Administración. México, D.F., 1980. Editorial Interamericana, S.A. de C.V. p. 112, 113 y 114.

I.3.1.1.2 FRANK GILBRETH (1868-1984)

Otro de los exponentes más relevantes de esta escuela es Frank Gilbreth, que no obstante a que gozaba de buena posición económica y que había aprobado el examen de admisión en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, entró a trabajar como aprendiz de albañil, lo que hizo que observara los movimientos usados por los albañiles en su trabajo.

Así fue como se percató que el sistema en la colocación de ladrillos usado por éstos, era malo, lo que lo motivó para desarrollar una técnica de "entablillado de ladrillos" basado en el estudio de tiempos y movimientos que lleva su nombre.

Sus aportaciones a la administración fueron:

- 1.- Desarrolló estudios de micromovimientos -- del trabajo manual que consiste en la se-- cuencia lógica del trabajo de manos.
- 2.- Elaboró un "Diagrama de Flujo del Trabajo", utilizado hasta la fecha.
- 3.- Realizó un sistema de "lista blanca", para calificar el mérito.
- 4.- Efectuó un rudimentario proceso administra-- tivo, donde exponía que: "la administración debe conservar lo mejor del pasado, organi-- zar el presente, prever y planear el futu-- ro".
- 5.- Demostró la importancia de las estadísti-- cas en la administración, ya que por medio de ellas se logra la comparación del pasa-- do con el presente, permitiendo así la pre-- dicción por lo menos de la tendencia de -- los desarrollos futuros.

6.- Destacó la importancia de considerar el elemento humano en la planeación del trabajo y determinación de tiempos.

7.- Señaló la importancia de las ciencias humanas. En particular las relaciones con el psicólogo, quizá por influencia de su esposa Lillian Moller Gilbreth que fue -- doctora en psicología y trabajó mucho con él.

I.3.1.1.3 HENRY LAURENCE GANTT (1861-1919)

Colaborador de Taylor durante 14 años, por lo que sin duda tuvo influencia tayloriana, aunque no de manera absoluta ya que Gantt tiene una propia filosofía.

Sus aportaciones a la administración fueron:

- 1.- Gráfica de Gantt.- Consiste en determinar la actividad y el tiempo inicial y final, en donde se desarrolla la actividad expresándola en barras horizontales que permite planear y controlar un plan de actividades. Tiene mucha aplicación en la planeación del trabajo.
- 2.- Un sistema de bonificación por tarea, basado en el sistema de incentivos de Taylor que se otorgaba, considerando la calidad y garantizaba un salario al día.
- 3.- Dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados.

4:- Consideró que el adiestramiento del empleados de vital importancia para la buena marcha de la empresa. Afirmó que la labor del industrial debe dirigirse más a prestar un servicio social, que el afán de obtener utilidades elaborando productos de buena calidad y creando fuentes de trabajo.

I.3.1.2 Escuela Positiva o Experimental

HENRY FAYOL (1841-1925)

Creador de esta escuela, nació en Francia. Egresado de la Escuela Minera de Saint -- Etienne, quien a pesar de haber desarrollado su actividad profesional en compañías - mineras es el autor más distinguido en el campo administrativo. Sin haber conocido la obra de Taylor, complementó para la -- teoría de la administración el enfoque parcial de los productivistas en base a una - serie de principios sencillos, eficaces y - universalmente aplicables en forma científica.

Se piensa que Fayol, tomó fundamentalmente del pensador Francés Montesquieu, la idea de la división de poderes para aplicarla - con éxito, primeramente en una empresa minera y después a su modelo teórico. Es -- así como la división de acciones del Estado, desarrollada por Montesquieu en "El --

Espíritu de las Leyes", alcanza una nueva dimensión, dando origen al Proceso Administrativo, ya que la idea de Poder Legislativo da lugar a las funciones de Planeación y Organización; la noción de Poder Ejecutivo a la Dirección y Coordinación y la de Poder Judicial a la función de Control.

Henry Fayol y Frederick Taylor, abordan la misma problemática, aunque con la diferencia de que Taylor la desarrolló del taller para arriba y Fayol de la Dirección General hacia abajo, por lo que observó que todas las tareas de una empresa deben estar planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los más altos cargos administrativos. Fayol, considera que las acciones fundamentales de una empresa se sintetizan en seis grupos debidamente diferenciados:

El técnico o de producción, el comercial, el financiero, el de seguridad, el contable

y el administrativo en donde en este último se incluyen al Proceso Administrativo - con las funciones de Previsión, Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Además sostiene que el perfil del administrador requerido para llevar con éxito su cometido, comprende seis cualidades:

- 1.- Cualidades Físicas: salud, vigor y habilidad.
- 2.- Cualidades Intelectuales: aptitud para lograr comprender y aprender; juicio, vigor y agilidad intelectual.
- 3.- Cualidades Morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, tacto, dignidad.
- 4.- Cultura General: conocimiento en general y no exclusivamente del dominio de la función ejercida.

5.- **Conocimientos Especiales:** los que concier-
nen exclusivamente a la función, ya sea --
técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.

6.- **Experiencia:** conocimiento derivado de la -
práctica de los negocios. Es la suma de -
lecciones extraídas por uno mismo de los -
hechos.

Sus más grandes aportaciones al campo administrativo se resumen en estos puntos:

A) Destacó la universalidad de la Administración.

Señala que la Administración es una actividad común en todas las organizaciones humanas, que es aplicable a toda actividad de-
grupos, ya que en "la casa", "los negocios"
y "el gobierno" y que por lo mismo es uni-
versal.

B) Conceptualizó el primer Proceso Administrativo.

I PREVISION.- Es el acto de examinar el futuro, fija objetivos a lo gar para tomar decisiones y establece planes de acción.

II ORGANIZACION.- Consiste en formular una estructura, tanto material como humana que conforme a la organización.

III DIRECCION.- Es lo que hace funcionar -- los planes y la organización. Señala que la persona que manda debe tener un conocimiento completo de su personal; eliminar lo inoperante; dar un buen ejemplo, controlar a la organización; elaborar diagramas para efectuarlos; unir a sus asisten

tes a través de conferencias-
para definir directrices y-
establece objetivos.

IV COORDINACION.- Es la etapa donde se armoni-
za toda la información, bus-
cando cohesión y unifica --
ción.

V CONTROL.- En esta última fase se veri-
fica el resultado obtenido-
con el plan original, con -
el objeto de redefinir la -
gestión administrativa.

C) Estableció 14 principios generales de admi-
nistración, los cuales dijo que son flexi-
bles y susceptibles de adaptarse a todas -
las necesidades y los definió de la siguien-
te manera:

1.- DIVISION DEL TRABAJO.- Un trabajador que -
desempeña siempre la misma tarea, adquiere
más destreza, por lo que es improtante que

se establezca la especialización de las tareas que dará como resultado producir más y mejor con el mínimo esfuerzo.

2.- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.- La autoridad se entiende como el derecho a dar órdenes y exigir que éstas se cumplan; no se concibe la autoridad sin la responsabilidad y la responsabilidad sin la autoridad. Debe distinguirse la autoridad oficial o formal que es la que otorga a un individuo la organización, de la autoridad personal o informal que es intrínseca al individuo. -- Para ser un buen jefe la autoridad informal es el complemento indispensable de la autoridad formal.

3.- DISCIPLINA.- Es fundamental para la buena marcha de una organización, implica obediencia, comportamiento y respeto a las reglas y normas establecidas.

4.- UNIDAD DE MANDO.- Fayol destaca la unidad de mando como uno de los más importantes,-

ya que la no observancia de este principio amenaza la estabilidad de la organización. El principio dice que una persona no debe recibir órdenes de más de un supervisor, - en virtud que la dualidad de mando genera conflictos muy graves.

- 5.- UNIDAD DE DIRECCION.- El principio recalca la necesidad de asignar a un solo jefe las actividades que tengan un mismo objetivo, - con el fin de lograr la coordinación de -- fuerzas y la unidad de acción.

Fayol recomienda no confundir la unidad de dirección con la unidad de mando.

- 6.- SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL -- INTERES GENERAL.- Los intereses personales no deben prevalecer sobre los de la institución, es decir, el interés del grupo debe estar siempre por encima del interés individual. Su conciliación se debe lograr en la instauración de convenios justos.

7.- REMUNERACION DEL PERSONAL.- El pago del salario al personal debe ser justo y equitativo, proporcionando satisfacción a los -- empleados, así como a los empleadores. Fayol explica los diversos modos de pago a los trabajadores, reflejando una visión -- que se adelanta a las prácticas administrativas posteriores y los clasifica así:

- a) Por jornada de tiempo.
- b) Tarifas por tarea.
- c) Por trabajo a destajo.

Haciendo reflexiones sobre el pago de bonos, participación de utilidades, pago de directores de nivel medio, pago a directores de nivel superior, pago en especie, -- etc.

8.- CENTRALIZACION.- Los jefes deben delegar - funciones en sus subordinados, dependiendo de la función, el individuo y la carga de trabajo. Lo que incrementa el desempeño -

en las labores del subordinado será Descentralización, lo que reduzca será Centralización.

9.- JERARQUIA.- Es la línea de autoridad que va de los niveles superiores a los más bajos por donde fluyen las comunicaciones mínimas que se deberán respetar para evitar conflictos e ineficiencias. Sin embargo, señaló que el abuso de ésto puede conducir a la lentitud administrativa. El empleo del camino directo es simple, rápido y seguro siempre y cuando la decisión que se tome sea de acuerdo al interés general y la misma sea informada a los supervisores inmediatamente.

10.- ORDEN.- El principio del orden lo establece como recomendación y dice: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, así como un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. El concepto de orden lo divide en dos aspectos; uno material, refiriéndose a las cosas y el otro social que-

se refiere a las personas. Sin embargo, - también es importante que el lugar haya si do elegido adecuadamente mediante cuadros-gráficos que representan el conjunto de -- inmuebles en tantas secciones como agentes responsables haya con el objeto de que el lugar también convenga al agente y el agen te convenga al puesto, ésto traerá como -- resultado que el orden sea real y no sólo-aparente.

11.- EQUIDAD.- Para lograr la dedicación y leal- tad del personal a la organización, se le- debe tratar con benevolencia y justicia. - La equidad no excluye la energía y el ri- gor, se debe tener muy buen sentido, sufi- ciente experiencia y bondad por parte del- jefe, por lo que su mayor preocupación se- rá la de incluir el sentimiento de equidad en todos los niveles de la escala jerárqui- ca.

12.- ESTABILIDAD DEL PERSONAL.- Una persona ne- cesita tiempo para lograr dominar una fun-

ción o actividad; si esta persona es desplazada cuando no se ha terminado el tiempo de aprendizaje o apenas ha concluido -- sin darle oportunidad de ejercerla, los resultados deseados no se logran. La excesiva rotación del personal sin dar tiempo a que éstos logren un dominio sobre su función es sinónimo de una administración defectuosa y por ende el incremento en su costo se ve reflejado. Es preferible una persona de mediana capacidad que subsista en el puesto; a personas de alta capacidad pero que no se mantengan en su puesto y no hagan más que pasar.

- 13.- INICIATIVA.- El concebir un plan y ejecutarlo es una gran satisfacción y factor motivante de la actividad humana. La libertad de proponer y ejecutar acciones por parte del personal, fortalece a la organización y si ésta no aprovecha la iniciativa de sus colaboradores sería estática y tendría una corta vida pues sería superada

por otras organizaciones. Un jefe que sabe inspirar la iniciativa de sus subordinados es superior a otro que no sabe hacerlo. Fayol define a la iniciativa como la posibilidad de concebir un plan y realizarlo.

14.- UNION DEL PERSONAL O ESPIRITU DE GRUPO.-

La armonía y unión del personal, fortalece a la empresa, por lo que se debe propiciar manteniendo una adecuada comunicación con sus integrantes, en virtud de que la unión hace la fuerza.

Dividir las fuerzas enemigas es una habilidad, pero dividir las propias es una grave falta hacia la organización; misma que es siempre condenable porque es perjudicial, sea ésta como resultado de una insuficiente capacidad administrativa de una mala comprensión de las cosas que sacrifique el

interés general en beneficio de uno personal.

Hernández y Rodríguez, Sergio... Ob. Cit. p. 119 --- a 130.

Landeros Carrillo, Ramiro. Metodología y Administración, México, D.F., 1986. 1ra. Reimpresión. Editorial Limusa. p. 125 a 128.

Lecturas de Administración. (Colección Administración). F.C.A., UNAM. 1974. p. 91 a 107.

I.3.1.3 Escuela Estructuralista

Esta corriente ha sido desarrollada por sociólogos que tratan de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social.

Se caracterizan también por su análisis de los objetivos organizacionales.

Sus principales exponentes son - Max Weber, Chester Barnard, Renate Mayntz, Amitai Etzioni y Ralph Dahrendorf.

Landeros Carrillo, Ramiro. Metodología y Administración, México, D.F., 1986. 1ra. Reimpresión. Editorial Limusa. p. 128 a 132.
Lecturas de Administración. (Colección Administración). F.C.A., UNAM. 1974. p. 153 a 192.

I.3.1.3.1 MAX WEBER (1864-1920)

Encabezada por el sociólogo alemán Max -- Weber, es una corriente que comienza a tener reconocimiento en 1946, 26 años des--pués de la muerte de su creador. En sus--obras revisa históricamente la sociedad y la economía; analizando conceptos como la autoridad y poder, las organizaciones y - su burocracia.

Los principales conceptos de Max Weber -- que han influido a la teoría administrativa son:

- 1.- Concepto de Burocracia.
- 2.- Concepto de Clasificación de la Autoridad.
- 3.- Modelo Ideal de Burocracia.

- 1.- Concepto de Burocracia.- Weber, entiende a la burocracia como una división racional - del trabajo y su consecuente especializa--ción en la que el ocupante de cada puesto-

responda a los requerimientos técnicos del mismo.

2.- Concepto de Clasificación de la Autoridad.

Weber, utiliza poder y autoridad como sinónimos y los define como "la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras". También utiliza la idea de dominación, aunque es más precisa que la de poder, ya que implica un mínimo de voluntad en obedecer y pretende obtener legitimidad para hacer más valedero su ejercicio, por lo que él refiere que hay tres tipos de autoridad:

LEGAL.- Es la que tiene su origen en el orden establecido. Considera que la fuente de autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, ya que todas tienen un orden establecido, reglas generales formuladas en cierto modo sin considerar a las personas.

TRADICIONAL.- Este tipo de autoridad procede de la creencia en el pasado. El líder que ordena lo hace en virtud de un status heredado. Por ejemplo: Reyes, príncipe, etc.

CARISMÁTICA.- Es una gracia especial que es innata en alguien. Es una característica de un individuo para ejercer autoridad sobre otros.

Se debe hacer notar que ninguno de estos tipos de dominación o autoridad se practica aisladamente, ya que por regla general, aunque se marque con mayor énfasis uno de ellos, generalmente se encuentran presentes los otros dos.

3.- Modelo Ideal de Burocracia.- Para Weber, este concepto se expresa en los siguientes seis puntos;

- a) Máxima División del Trabajo.- Con el fin de lograr los objetivos que se persiguen, se debe descomponer el trabajo total en operaciones elementales con el fin de buscar una máxima especialización.
- b) Jerarquía de Autoridad.- Establece estructuras jerárquicas de autoridad con áreas bien definidas de competencia y responsabilidad.
- c) Reglas que Definan la Responsabilidad y la Labor.- Establecimiento de reglas o políticas que definan exáctamente la dirección que se llevará para lograr el objetivo.
- d) Fría Actitud del Administrador.- Administración sin ira ni apasionamiento y por consiguiente sin afectos ni entusiasmo.
- e) Clasificación Técnica y Seguridad en el Trabajo.- El empleo debe ser una carrera que permita el ascenso jerárquico, sin

despidos arbitrarios.

- f) Evitar la Corrupción.- Diferencia clara de la fuente de ingresos para evitar corrupción.

1.3.1.3.2 CHESTER BARNARD (1886-1961)

La más importante contribución al pensamiento administrativo de este autor, radica en el desarrollo que dio al concepto de autoridad. Hacer notar que en este concepto hay dos elementos básicos:

- 1.- El origen del mando o "aspecto objetivo", en el cual afirma que la fuente de autoridad es inherente a la organización misma.
- 2.- La aceptación del mando por el gobernado, o "aspecto subjetivo", en el que afirma -- que todo ejercicio de autoridad debe ser -- congruente con los valores subjetivos del gobernado, para que la orden pueda ser ejecutada por él.

Chester Barnard, dice que una persona acepta una orden, sólo cuando se dan cuatro -- condiciones simultáneamente:

- 1.- Que el subordinado comprenda la orden.
- 2.- Que el subordinado considere que la orden es congruente con los objetivos de la organización.
- 3.- Que no sea incompatible con el interés personal del subordinado.
- 4.- Que sea capaz de acatar la orden, tanto mental como físicamente.

I.3.1.3.3 RENATE MAYNTZ (CONTEMPORANEO)

Sociólogo alemán, cuya máxima aportación a la administración radica en su análisis a las tipologías de las organizaciones, y -- dice que existen tres tipos de organizaciones:

- 1.- Estructuradas Jerárquicamente.- En estas - organizaciones la cabeza toma las decisiones que obviamente serán encaminadas directamente al objetivo principal de la organización. Ejem., el ejército, la empresa, - el gobierno, etc.
- 2.- Estructuradas Democráticamente.- Son aquellas que por sus principios toma decisiones a través de las mayorías, las cuales - ordenan a un grupo de miembros elegidos -- por votación. La autoridad se delega de - abajo hacia arriba. Ejemplo: Sindicatos, - asociaciones, etc.

3.- Estructuradas por Autoridad Técnica.- Son aquellas donde la gente actúa de acuerdo a sus conocimientos técnicos o profesionales, y que los miembros tienen libertad de acción y la Dirección no les puede fijar pautas de acción. Ejem., Hospitales, etc.

I.3.1.3.4 . AMITAI ETZIONI (CONTEMPORANEO)

Sociólogo estadounidense, escribió diversos tratados sobre las organizaciones, en donde revisa la vida humana y sus organizaciones. Etzioni dice que nuestra vida se encuentra regulada por organizaciones ya que nacemos, nos desarrollamos y morimos dentro de ellas y los define como "Unidades sociales constituidas para lograr fines -- específicos" y que se encuentran conformadas de manera que sean lo más efectivas y eficientes.

Aportaciones a la Administración

Lo más importante de este autor es su tipología de las organizaciones, donde las variables básicas son la autoridad, el poder y la comunicación. Enmarca 4 tipos de organizaciones:

- 1.- Las Altamente Coactivas.- Son aquellas en que la jefatura de las organizaciones centraliza todo el poderío.
- 2.- Las Utilitarias.- Son aquellas donde se -busca predominantemente una utilidad, en base a una autoridad racional-legal.
- 3.- Las Normativas.- Son aquellas que ofrecen recompensas por pertenecer a ella, ya sea de valor objetivo como subjuntivo o intrínseco.
- 4.- Las Mixtas.- Son aquellas que reúnen características de dos o más de las anteriores.

Asimismo, Etzioni distingue tres tipos de miembros en las organizaciones.

- 1.- Alienador.- Es aquel que se siente y está obligado a pertenecer a la organización.

- 2.- **Calculador.**- Es aquel que trabaja por remuneración económica, pero que no está obligado a pertenecer a la organización.
- 3.- **Moral.**- Es aquel que valora la misión de la organización y su tarea se involucra -- por razones morales.

Finalmente, vemos que las aportaciones de Etzioni nos permiten entender mejor la problemática de la organización, ya que el comportamiento humano está determinado por estructuras.

I.3.1.3.5 RALPH DAHRENDORF (CONTEMPORANEO)

Sociólogo alemán, autor de Sociología de la Industria y de la Empresa. Analiza las estructuras y su movilidad con el tiempo, da importancia al comportamiento informal y al conflicto que se genera por las relaciones estructurales; no sólo internas --

sino que ve también a la lucha de clases - y los conflictos que se generan en la organización.

Dahrendorf, sostiene que los conflictos -- producen un cambio por medio del cual la - sociedad se transforma.

"Una sociedad sin conflictos no avanza"

Clasifica los conflictos en:

- A) Conflicto Industrial.- Son las disputas- entre obreros y empresas.
- B) Conflicto Informal.- Se desprende de las - relaciones informales, por ejemplo, cuando existe un rechazo a un jefe o a una orden.
- C) Conflicto Desviado.- Es el desajuste social de las tensiones que se reflejan en la organización.
- D) Conflicto Manifiesto.- Es aquel conflicto- evidente entre el sindicato, consejos, --

obreros, centrales, etc.

E) Conflicto Subyacente.- Es aquel que en el fondo esconde una lucha en el poder.

I.3.2 CORRIENTE NEO-CLASICA

La concepción clásica de la administración, resaltaba los aspectos formales de la organización, teniendo un enfoque eminentemente mecanicista y pragmático, buscando una mayor productividad y eficiencia en base a una división del trabajo y llevando su especialización a su máxima expresión, sin tomar en cuenta los aspectos relacionados con la interacción y la conducta humana dentro de la organización. El replanteamiento de esta actitud y forma de llevar los problemas administrativos, se inicia por los años veintes cuando investigadores del Harvard Bussines School, efectúan investigaciones para la Western Electric de Chicago en Hawtorne Plant, donde surgen nuevos caminos para la teoría administrativa al darles un enfoque psico-social que ubica al elemento humano en un sitio preponderante en toda estructura organizacional, dejando ver sólo un engranaje más del proceso productivo.

Ahora se trata de saber cuales son las causas que provoca su aislamiento; que necesidades sociales, económicas y espirituales tiene y como concilia sus aspiraciones de independencia y realización -- personal con las rigideces que le impone -- una estructura de organización en la que -- prevalece como única respuesta a estas necesidades, los incentivos materiales.

Es así como en base a lo anterior, el pensamiento neoclásico se manifiesta en dos corrientes que la representan; la "Escuela de las relaciones humanas", cuyo máximo exponente es Elton Mayo y la "Escuela del comportamiento humano o del sistema social", que representó fundamentalmente Abraham Maslow.

I.3.2.1 Escuela de las Relaciones Humanas

I.3.2.1.1 MARY PARKER FOLLET (1868-1933)

Criticó abiertamente la postura científica

de Taylor y seguidores, ya que atendieron solamente aspectos mecanicistas, olvidando aspectos psicosociales.

Escribió "La Administración como Profesión", en el que destaca la importancia del hombre en la organización. Afirmó que las organizaciones son fuentes de conflicto y que éstas deben ser manejadas adecuadamente.

Dio especial atención a los criterios de coordinación, poder y autoridad. Fue ella la primera en insistir en la aplicación del "Método Científico", a aspectos psicológicos de la administración. Decía que la Administración de Empresas, incluye:

- a) El Lado Técnico.- Que es un conocimiento de producción y distribución.
- b) El Lado Personal.- Que es un conocimiento de como tratar correctamente a sus compañeros, ya que a menudo se piensa que es un

don que algunos hombres poseen y otros no. Finalmente Follet, exhortó a todos a que - ejerzan el mando de una u otra forma para- lograr métodos más eficientes y que los -- hombres dejen la arraigada costumbre de -- cumplir órdenes arbitrarias.

I.3.2.1.2 ELTON MAYO

En 1924, la Cfa. Western Electric, bajo el patronato de la Fundación Rockefeller conjuntamente con el Consejo de Investigaciones de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, comenzó a estudiar las condiciones de trabajo orientados hacia los - aspectos de iluminación, el estado de los- estímulos de tipo material y las condicio- nes físicas y ambientales en que laboraban los empleados de la planta no obteniendo - grandes resultados y sí creando mayores -- dudas, ya que estos elementos de análisis- era el fundamento de la Escuela Clásica en su corriente Productivista. En 1927, se -

recurrió a la Universidad de Harvard, para que mediante el trabajo conjunto de representantes de la Universidad y de la empresa, abordaran el análisis de los problemas aludidos, iniciando un esfuerzo que se prolongaría varios años y que se identificó como "HAWTORNE", mismos que estuvieron bajo la dirección de Elton Mayo, Sociólogo australiano.

Los trabajos de Elton Mayo y sus colaboradores permitieron constatar la vigencia y autenticidad de diversos postulados de los productivistas y condujeron a exaltar el papel que los grupos desempeñan en la organización, destacando que al elemento humano no se le debe considerar en forma aislada, sino de acuerdo con su interacción con otros individuos, ya que el sentido de solidaridad y la participación para los grupos pueden ser más importantes que los aspectos físicos, estímulos materiales, períodos de descanso y la supervisión de actividades.

Esta forma de abordar los problemas en una organización, consistió básicamente en el manejo de la comunicación, que se debe fomentar mediante técnicas como la entrevista, pues si se conduce adecuadamente, contribuye a lograr que el individuo pueda "desahogarse emocionalmente".

Elton Mayo, resumió la ventaja de la entrevista en 5 puntos:

- 1.- Ayuda al individuo a quitarse complicaciones emocionales y a exponer claramente su problema.
- 2.- Ayuda al individuo a colaborar más fácilmente y con mayor satisfacción con otros compañeros de trabajo o supervisores con los que está en contacto directo.
- 3.- Ayuda al individuo a desarrollar mejor su deseo y capacidad de trabajo con la administración.

- 4.- Independientemente de lo anterior, la entrevista tiene una gran importancia por el adiestramiento de administradores.
- 5.- La entrevista demuestra ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.

Mayo, descubrió también que las variaciones en productividad con relación a los estímulos económicos, tenían muy poca repercusión sobre la producción, ya que los obreros mantienen una estrecha relación y las relaciones formales de autoridad y colaboración no son los que determinan la conducta ni los incentivos económicos; sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros independientes de las prescripciones oficiales establecidas.

Por lo tanto, describió los conceptos de "Grupos Formales", e "Informa--

les" y dice que:

Grupos Formales.- Son aquellos que se encuentran establecidos por la organización en sus relaciones formales.

Grupos Informales.- Son aquellos en que las relaciones se dan de manera espontánea en base a la simpatía, amistad, coincidencia de intereses, etc.

Estos grupos son pequeños y se pueden medir sus relaciones en base a la cohesión.

En consecuencia, para la relación de conflictos y la obtención de resultados convenientes en el funcionamiento llevan a considerar:

- El adecuado manejo de las relaciones humanas es fundamental para resolver los problemas de una organización.

- Conocer al ser humano, sus actitudes y aspiraciones en torno a la organización de la que es parte activa.
- El análisis de los desajustes e incongruencias que surgen en la operación, se deben plantear a través de las relaciones interpersonales que surgen entre los individuos de una organización.
- El estudio de los factores formales e informales de la organización como elemento vital en toda investigación de tipo administrativo.
- Los criterios de motivación deben ser establecidos no sólo por medio de incentivos de carácter material, sino por estímulos de tipo psicológico y social.
- La administración de los grupos informales y el tratamiento que se les de, ya que juegan un papel relativamente importante en toda estructura administrativa.

- El reconocimiento del líder informal, a fin de procurar los elementos para canalizar su actuación en concordancia con los objetivos de la organización.

- Dar un nuevo enfoque al ejercicio de la autoridad, ya que ésta no debe ser coercitiva sino basada en la confianza y la comprensión.

- La toma de decisiones concebida como un proceso que se diluye en los niveles de la estructura formal, para darle fluidez y lograr un mayor sentido de pertenencia e identificación del personal con la organización.

En conclusión, esta escuela analiza los problemas con un enfoque donde ya no predomina el criterio individual, sino que se sustenta en el estudio de grupos y su comportamiento en el trabajo en equipo y su conducción en favor de los objetivos institucionales mediante mecanis-

mos que estimulan cooperación entre los individuos; todo ésto a partir de la valoración de la comunicación, tanto formal como informal para la resolución de conflictos y el establecimiento de un clima de armonía y confianza entre los participantes.

I.3.2.2 Escuela del Comportamiento Humano o del -- Sistema Social o Escuela Conductista (Neo-Humano Relacionismo).

Constituye una corriente de transición que vincula los aspectos sobresalientes de las Escuelas Clásicas y Neo-Clásicas con las Escuelas Modernas. Se desarrolló como resultado de muchos estudios sobre las causas del comportamiento humano. Entre los aspectos que más estudiaron fueron:

- El de la motivación.
- El de las causas de las frustraciones humanas.

- El análisis de los conflictos emocionales y fisiológicos.
- El proceso de aprendizaje.

Los autores que más han influido en esta escuela son: Abraham Maslow, -- Douglas McGregor, Chris Argyris, Herzberg, McClelland, solo por mencionar a los más -- sobresalientes, y que en el capítulo II -- nos referimos a sus teorías de manera particular, tomando como punto de partida su desarrollo histórico que se inicia hacia -- finales de la década de los años treinta, -- continuando con su proceso evolutivo hasta nuestros días, influyendo en la mayor parte de las concepciones modernas del pensamiento administrativo.

Esta corriente retoma el planteamiento psicológico de Elton Mayo y sus colaboradores; sin embargo, este nuevo punto de vista es más amplio ya que se precisa --

de una nueva concepción en que la organización es un complejo de partes interactuantes e interdependientes que está influido por otras organizaciones que inciden en el sistema social, desarrollando un proceso permanente en que el comportamiento grupal e individual tienen un papel relevante. -- Una adecuada respuesta a la problemática de las organizaciones es la identificación y análisis que se dan en las estructuras formales. Para lograr armonía entre los elementos de una estructura formal, es importante dar atención al comportamiento humano que constituye el elemento vital de cohesión que conscientemente se debe orientar hacia los objetivos establecidos.

Toda organización es un subsistema del sistema social, donde concurren en ella factores internos y externos que interactúan entre sí, por lo que sus problemas deben plantearse de manera integral, ya que no es posible reducirla a la organización de recursos humanos, financieros y -

materiales.

Por lo tanto, el comportamiento individual y grupal de los recursos humanos de la organización y la de ésta con el sistema social, sirven de basamento a esta corriente, cuyo enfoque estructuralista del comportamiento humano en las organizaciones, se manifiesta aún en nuestros días en las obras de Maslow, a través de la jerarquización de necesidades; en las de McGregor, con su Teoría "X" y "Y" y en los trabajos realizados por Herzberg en materia de comunicación.

Finalmente la Escuela Neoclásica, ha sido considerada insolvente por sus críticos, ya que consideran que las relaciones humanas son una cínica herramienta para controlar gente.

1.3.3 CORRIENTE MODERNA

En torno a las corrientes actuales del pensamiento administrativo y dada la diversidad de rasgos característicos, es difícil delimitarlas en un mismo enfoque como ocurre con las Escuelas Clásicas y Neoclásicas. Por lo tanto y de acuerdo con lo anterior, es más propio referirse a tendencias modernas ya que existe una gran variedad de concepciones que presenta la administración en nuestros días. Las tendencias modernas que mencionaremos son: La Escuela Matemática, la Administración por Sistemas, la Administración por Objetivos y el Desarrollo Organizacional.

Landeros Carrillo, Ramiro. Metodología y Administración. México, D.F., 1986. 1ra. Reimpresión. Editorial Limusa. p. 140.
Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de la Administración. México, D.F., 1980. Editorial Interamericana, S.A., de C.V. p. 227 a 236.

I.3.3.1 Escuela Matemática

En ocasiones llamada también Escuela Cuantitativa, tiene una aceptación - cada vez mayor sobre todo a partir del uso de computadoras en el análisis y solución - de problemas administrativos.

Es un enfoque cuyo propósito radica en la investigación y determinación - de factores, símbolos, datos y correlaciones que sean mensurables y permitan una ma - yor precisión; su empleo es imprescindible en el análisis de sistemas, problemas, pro - cesos y actividades de naturaleza administrativa que se pueden trasladar a signos - numéricos y permitan establecer relaciones cuantificables para hacer medir las propor - ciones y las vfas de solución. Entre sus - autores más representativos se pueden men - cionar a Norbert Wiener, Claude Shanon, -- Von Newman, entre otros, además de grandes matemáticos, estadísticos, actuarios, eco-

nomistas y expertos en investigación de --
operaciones que destacan por sus trabajos-
administrativos.

Landeros Carrillo, Ramiro. Metodología y Administra-
ción. México, D.F., 1986. 1ra. Reimpresión. Edito---
rial Limusa. p. 144 y 145.
Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de la Ad-
ministración. México, D.F., 1980. Editorial Interame
ricana, S.A., de C.V. p. 241 a 251.

I.3.3.2 Administración por Sistemas

Esta escuela enfoca a las organizaciones como unidades inversas en sistemas sociales en constante movimiento que se interrelacionan con el medio ambiente y se afectan mutuamente. La moderna teoría de sistemas, se desarrolló merced a las aplicaciones del biólogo L. Von Bertalanffy, quien señaló que no existe un sistema cerrado, porque todo está en movimiento con excepción de los sistemas cerrados abstractos como los elementos matemáticos: $A = A$.

En 1954, el estadounidense --- Kenneth Boulding, escribió un artículo llamado "La Teoría General de Sistemas y la Estructura Científica", donde planteó la clasificación de los niveles de desarrollo de los diferentes sistemas, ubicándolos en 7 niveles.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Un sistema se define como: Un -- conjunto de elementos interrelacionados en tre sí. Todo en el Universo se puede conceptualizar como un sistema y por lo tanto capaz de ser analizado como tal. Las partes básicas de un sistema son: Unidad de - entrada, insumo, proceso, producto, unidad de salida.

El hombre ha basado en la cõmpu- tadora, un medio para mejorar la eficien- cia en las organizaciones; sin embargo, lo importante es conocer los principios de -- su operación que le permitan diseñar los - sistemas administrativos para lograr los - objetivos buscados.

1.3.3.3 Administración por Objetivos

Se difunde en el ambiente administrativo durante la década de 1950, por el estadounidense Peter Drucker, que refleja en su obra "La Gerencia de Empresas", - una gran experiencia práctica y una clara filosofía de la Dirección, ya que la desarrolla sin apego a doctrinas administrativas, basado únicamente en sus propias experiencias. En esta obra enfatiza la necesidad de que todas las acciones deben ser dirigidas por objetivos claramente expresados, no debiendo controlar por controlar, sino controlar por objetivos.

Estas afirmaciones fueron consideradas -- erróneas, ya que la doctrina administrativa considera básica la premisa de que para planear, organizar, dirigir y controlar -- una tarea es necesario saber qué se busca y cuales son los objetivos que se persiguen con el objeto de que la tarea sea racional.

La Administración por Objetivos,
no es solamente un sistema administrativo,
es una filosofía de Dirección que impulsa
a tener presente los objetivos.

Landeros Carrillo, Ramiro... Ob. Cit. p. 155 a 158.

Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de la Administración. México, D.F., 1980. Editorial Interamericana, S.A., de C.V. p. 281 a 305.

I.3.3.4 Desarrollo Organizacional

Se entiende como la teoría y -- práctica del cambio planificado, teniendo como propósito básico mejorar la eficien-- cia y la operación general.

Parte, de la necesidad de dar -- una respuesta viable a los problemas derivados de una situación cambiante, centran-- do la atención en las personas y sus for-- mas de comportamiento, así como en su inte-- racción social. El D.O., se inicia con -- una serie de investigaciones que tienen -- como fin diagnosticar los principales pro-- blemas, mejorar los canales de comunica--- ción y determinar las condiciones que se - dan entre individuos para continuar con un proceso de enseñanza-aprendizaje que capa-- cite al personal para manejar las situacio

nes cambiantes que surgen en una organización.

Landeros Carrillo, Ramiro. Metodología y Administración. México, D.F., 1986. 1ra. Reimpresión. Editorial Limusa. p. 162 a 165.

Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de la Administración. México, D.F., 1980. Editorial Interamericana, S.A., de C.V. p. 305.

I.4 ETAPAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

I.4.1 Reclutamiento

El reclutamiento, es un medio por el cual se valen las organizaciones para hacer llegar o para proveer a la empresa de nuevos candidatos adecuados a las necesidades de los puestos vacantes o plazas de nueva creación. El interés que presenta esta etapa, consiste en que de esta forma se podrá elegir a la persona más adecuada y de más utilidad para la empresa, apoyando de esta forma a la etapa de la selección, que es donde se hace el estudio del candidato para aprobar o no su contratación.

I.4.I.1 Fuentes de Reclutamiento

Estos pueden ser de dos formas:

Fuentes Internas y Externas.

I.4.1.1.1 Internas

Son las que se dan dentro de la misma organización, haciéndose llegar al candidato por medio de:

a) Parientes o Familiares.

Que son quienes recomiendan a éstos para ocupar normalmente las plazas que son de nueva creación, aunque trae consigo consecuencias de índole sentimental.

b) Ascenso.

Cuando queda vacante una plaza, es conveniente que la ocupe el personal -- que labora dentro; ya que por un lado tiene cierto conocimiento de las funciones y por otro, es un estímulo para el trabajador cuando se le dá la oportunidad de ascender a un nuevo puesto y si tal situación contempla un aumento en el ingreso --

la consecuencia será positiva.

1.4.1.1.2 Externas

Son los medios ajenos a la empresa:

a) Agencias de Empleo.

Son empresas que se dedican a seleccionar personal, para enviarlas a las compañías solicitantes y obteniendo una utilidad en el caso de ser contratada. La ventaja que se tiene con esto es de que se consigue a la persona rápidamente; la desventaja, es que la persona aunque ya fue evaluada, no ha sido con el perfil particular de la empresa solicitante, por lo que éste tendrá que reevaluarla para determinar su contratación.

b) Medios Publicitarios.

Son aquellos anuncios que se ha-

cen en los periódicos, revistas, volantes, radio, etc., aunque éste último es muy cos toso para la empresa.

c) Bolsas de Trabajo en Escuelas.

Es uno de los medios en donde -- puede conseguirse candidatos con conoci--- mientos y deseos de trabajar, aunque se -- tiene que complementar con una adecuada -- introducción para de esta forma poder apli car sus conocimientos.

d) El Sindicato.

Una de las formas de contrata-- tación es a través del Sindicato ya que -- sus propios reglamentos así lo establecen. Trae consigo desventajas ya que el trabaja dor se siente protegido y echa mano de los "usos y costumbres", desvirtuando sus prin cipios y originando conflictos en relación a su comportamiento.

I.4.2 Selección

I.4.2.1 Importancia

La selección es uno de los pasos más importantes para elegir a la persona que ocupará un puesto dentro de la organización, ya que ésto depende de la vocación de cada uno de ellos. Esta etapa es una de las funciones del Departamento de Personal, por lo que su eficacia traerá como consecuencia el buen o mal funcionamiento de la entidad.

Se tiene entendido que después de la Revolución Industrial, la selección se hacía basándose únicamente en observaciones y datos subjetivos. Hasta principios de este siglo es cuando se inicia dicha selección más técnicamente y es durante la primera guerra mundial cuando surge la necesidad de seleccionar individuos para la-

realización de tareas específicas; estos principios fueron importantes ya que a la fecha esta técnica es menos subjetiva y -- más detallada, lo que permite allegarse la persona adecuada al puesto.

La selección es fundamental en la organización, ya que el recurso humano es el más valioso; toda vez que es quien le da vida y dirección a los otros recursos y así lograr los objetivos deseados.

I.4.2.2 Objetivo de la Selección

Consiste en la reunión de una -- cantidad de personas con características -- homogéneas y eligiendo entre éstas a la -- más idónea para cubrir cada una de las plazas vacantes dentro de la organización.

I.4.2.3 Inventario del Recurso Humano

Consiste en tratar de cubrir la vacante en primer instancia con el perso--

nal que labora actualmente en la organización, siempre y cuando reúna los requisitos necesarios. De esta forma se logra tener personal que ya conoce la entidad y -- viceversa, lo que implica que disminuya el tiempo de entrenamiento y siendo un estímulo para el personal que labora dentro de la misma ya que cada vacante significa la oportunidad de un ascenso.

Y en el caso de no existir dentro de la propia organización candidato -- idóneo para cubrir dicha vacante, recurriremos a la cartera de candidatos, la cual se hará valer por las fuentes de reclutamiento.

I.4.2.4 Pasos Preliminares en la Selección

1.- Experiencia

Es importante tomar en cuenta la experiencia laboral del individuo, ya que-

la suma de éstas trae como consecuencia el conocimiento del puesto o de las actividades a desarrollar, lo que redundará en un mejor cumplimiento del objetivo de la organización.

2.- Habilidad

Consiste en la rapidez y capacidad que tienen los individuos para desarrollar una actividad.

3.- Aptitud

Cualidad personal que permite -- desarrollar la capacidad de cumplir convenientemente con una tarea o trabajo encomendado.

4.- Nivel Educativo

Generalmente es necesario tener un determinado grado de estudios dependiendo del puesto.

5.- Sexo

Por las características del puesto, en ocasiones es necesario considerar el sexo.

6.- La Personalidad

Es algo intrínseco del individuo y que por naturaleza del puesto se requiere a una persona con cualidades específicas ya que éstas influyen para que se logre o no el objetivo deseado.

I.4.2.5 Solicitud de Empleo

Ya localizados la cantidad de --
candidatos requeridos, es recomendable tener un lugar adecuado o sala de espera a --
fin de que no existan incomodidades y que --
resulte funcional para la realización de --
las diferentes etapas del proceso de selecc --
ción.

Habiendo tenido el lugar adecuado para recibir a los candidatos, se procederá a entregarles su solicitud, la cual --
debe abarcar básicamente datos personales. La solicitud de empleo deberá estar diseñada de acuerdo al nivel al cual se está --
aplicando ya que es recomendable tener --
tres clases de solicitud, por ejemplo: --
para nivel ejecutivo, nivel empleados y --
nivel obreros u operativo; de no ser posible estas tres formas, tener una sencilla --
y accesible para todos ya que ésta deberá --
ser complementada cuando se trate de un --

caso a nivel ejecutivo.

La solicitud que se utilizará de
berá contener los datos personales siguien
tes:

1.- Datos Personales.

Nombre, Edad, Dirección, Número de Teléfo-
no, IMSS, R.F.C., Lugar y Fecha de Naci---
miento.

2.- Estado Civil.

Datos de la Familia.

Esposa, Hijos, Padres.

3.- Rasgos Físicos.

Altura, Peso, Salud.

4.- Trabajo Anterior.

Fecha de Duración:

Domicilio

Causa de Retiro.

5.- Estudios Realizados.

Primaria, Secundaria,
Profesional, Otros.

6.- Planes a Corto y Largo Plazo.

7.- Disponibilidad.

Cuándo puede empezar a trabajar?.

8.- Referencias, Personal y Comercial.

9.- Actividad Deportiva que Practica,
Duración.

10.- Datos Finales.

Firma del Interesado y Fecha de Solicitud.

I.4.2.6 Entrevista Inicial o Preliminar

Con esta entrevista se pretende -
detectar a los candidatos, ubicándolo en --
los requerimientos del puesto, como puede -
ser: aspecto físico, facilidad de expresión

verbal, habilidades para relacionarse y -- así descartar o eliminar a los candidatos que no reúnan tales requisitos del puesto que se pretenda cubrir.

I.4.2.7 Evaluación de Conocimientos Generales, -
(Según su Nivel Educativo).

Dado que anteriormente ya llenó una solicitud de empleo y plasmó en ella - su nivel educativo, cabe hacer una valoración de éstos.

I.4.2.8 Evaluación Particular para el Puesto que -
va a Desempeñar.

En éste, se le consideran preguntas de medidas de solución para diferentes actividades o necesidades del puesto, según problemáticas que pudieran surgir en - el transcurso de su función.

I.4.2.9 Evaluación Psicológica

Es un examen que permite conocer la estabilidad mental del prospecto, mismo que deberá ser aplicado invariablemente.

I.4.2.10 Examen Médico

El examen médico es de gran importancia al contratar personal. Esto se hace con el fin de detectar el estado físico general de cada una de las personas, ya que puede afectar el funcionamiento de la organización.

I.4.2.11 Investigar sus Antecedentes

Esta se puede basar en los datos que anteriormente el candidato ha registrado en la solicitud de empleo, con el fin de verificar los datos y conocer si la persona ha dicho la verdad.

I.4.3 Inducción

Al llegar a esta etapa, se sobre entiende que ya ha concluido la selección-contratando a la persona que reúne los requisitos para el puesto que se desea cubrir; para tal efecto, es necesario enseñarle las características de la organización, tomando en cuenta que a pesar de sus cualidades, habilidades y virtudes, los nuevos programas, políticas y procedimientos e incluso costumbres serán de pronto un mundo desconocido para él, por lo que puede asumir una actitud de desconcierto e incluso una actitud negativa.

He aquí que por tal motivo, la preocupación de la organización será la de informar al nuevo elemento, estableciendo planes y programas con la finalidad de la rápida integración del individuo, lo que redundará en beneficio de la propia organización.

Es importante, no obstante a los lineamientos antes citados, hacerle saber al trabajador que no es un elemento más de la organización sino que es parte de ésta y que el buen desempeño de su trabajo tendrá como consecuencia el logro de los objetivos principales de la empresa y que aunado a esto, se obtendrán satisfacciones y mejoras personales.

No podemos entender que la etapa de la Inducción puede quedar concluida con lo antes mencionado, dado que para esto es necesario establecer un programa de inducción al de recién ingreso, cuyos puntos -- más sobresalientes son los siguientes.

1.4.3.1 Diálogo

Para este momento, es importante que la empresa cuente con un lugar adecuado, cómodo y confortable para que el trabajador pueda sentirse en confianza y con -

la mayor tranquilidad.

El diálogo se puede iniciar con un tema informal. Posteriormente, la plática deberá ser dirigida y centrada a los aspectos básicos que forman a la organización, con el propósito de irlo orientando hacia lo que es y como está. Es necesario que esta persona conozca las instalaciones haciendo un recorrido por los diferentes niveles, departamentos, áreas y secciones, según sea el caso; así como la presentación de los principales directivos, jefe inmediato y compañeros de trabajo.

Una vez hecha la explicación general, se deberá llevar a cabo la presentación con las personas con quienes llevará contacto directo y con quien tendrá una -- intervención constante, ya que de esta forma logrará una previa relación de cordialidad y adaptación.

I.4.3.2 Manual de Bienvenida

Para complementar lo que se ha mencionado anteriormente, se puede considerar que se inicia la bienvenida al trabajador desde que recibe su solicitud y se puede considerar terminada cuando la persona es contratada.

No obstante la explicación de -- los diferentes puntos de la organización, es importante reforzar éstos con los aspectos que debe contener el manual de bienvenida:

I.4.3.2.1 Observaciones del Manual de Bienvenida

- 1.- El manual deberá ser analizado y aprobado por los funcionarios y/o directivos de la propia organización.

- 2.- Deberá contener un lenguaje sencillo para ser entendido por todo personal de nuevo ingreso, evitando que los términos puedan provocar confusión.
- 3.- Mantener una constante actualización de su contenido, con el fin de que contenga en su momento los aspectos de la organización.

Contenido del Manual de Bienvenida:

a) Mensaje de Bienvenida.

Es importante que el recién ingresado perciba en primer instancia, que es bien recibido en la organización; por lo que deberá de preferencia el Director General comenzar con las palabras de bienvenida que servirán de introducción al manual.

b) Historia de la Empresa.

Deberá darse una explicación de los antecedentes de la empresa o institución, tales como quién la fundó, cómo la empezó, con que recursos se contaba, con el fin de que se entere de la trayectoria o evolución que ha tenido la empresa hasta el momento.

c) Estructura de la Organización.

Consiste en una presentación por medio de organigramas para saber como se encuentra estructurada la organización.

d) Objetivos.

Es importante darle a conocer -- los objetivos para que no se pierdan los propósitos que la organización tiene o pretende.

e) Prestaciones y Servicios.

Es importante enmarcar los diferentes beneficios que el trabajador recibe y que la empresa otorga para que haga uso de ellos cuando así lo considere conveniente y pueden ser de tipo económico y social:

- Económicos: Despensa, préstamo a corto y largo plazo, préstamos hipotecarios, automóvil, etc.
- Social: Derecho a centros deportivos y recreativos, eventos culturales, etc.

f) Ubicación de los Servicios Generales.

Esto es con el fin de ubicarlo físicamente dentro de la empresa para que conozca las diferentes áreas y pueda hacer uso de éstos en determinado momento.

g) Seguridad e Higiene.

Es necesario que el personal conozca y use los implementos necesarios --- para evitar accidentes de trabajo.

I.4.4 Adiestramiento

Se considera como desarrollo y - destreza en una habilidad adquirida y como parte de la educación en el funcionamiento o aplicación de un trabajo dentro de una - organización. El adiestramiento, tiene la particularidad de ser más usual para los - trabajadores de nivel operativo o en los - empleados de menor categoría.

I.4.4.1 Definición

Adiestramiento, es enseñar o instruir a los trabajadores operativos con el propósito de tener mayor habilidad al realizar la actividad encomendada y de esta -

forma mejorar la calidad de su trabajo.

I.4.4.2 Importancia del Adiestramiento

- a) En primer instancia, se debe considerar pa
ra el adiestramiento, ¿qué se debe ense---
ñar?, ¿quién lo hace y a quiénes?.

Por otra parte, debe quedar bien delimitado, qué se puede entender como --- adiestramiento ya que en la vida práctica ha existido una gran confusión de lo que - es adiestramiento y capacitación, pues de esta última, se valen muchas veces los tra
bajadores apoyados por su sindicato para - ser removidos a puestos diferentes y desde luego exigiendo mayores ingresos, lo cual origina un conflicto si la empresa no cu
enta con esta disposición.

- b) Asimismo, del adiestramiento se deriva la or
ientación que se debe dar a todo trabaja
dor de nuevo ingreso; no obstante que éste

posea los conocimientos, el instructor le dará confianza sobre el trabajo que está realizando, no implicando ésto una enseñanza sino una adaptación.

c) Quién?, cómo? y dónde? se puede dar el -- adiestramiento.

QUIEN?: El adiestramiento lo puede hacer un especialista en el tema, un instructor especial, el jefe inmediato o un trabajador -- con mayor experiencia; siempre y cuando - tenga la habilidad y la disponibilidad.

COMO?: Por medio de demostraciones directas en - el lugar donde se realiza el trabajo. -- Por medio de películas o de filminas, acetatos, etc.

DONDE?: Sobre la marcha y en el mismo lugar de -- trabajo, ya que en ocasiones incluso se - aprende mejor sobre la práctica o en una aula especial, donde la enseñanza se ---

transmita a través de películas ya que de esta forma se puede atender a un grupo mayor de personas.

I.4.5 Capacitación

I.4.5.1 Su Definición

La capacitación consiste en preparar a una persona para ocupar un puesto, desarrollando sus aptitudes y habilidades para que desempeñe eficientemente su trabajo.

I.4.5.2 Su Importancia

La capacitación es un elemento necesario en las organizaciones, ya que de ésta depende el tener personal capaz para realizar cada una de las actividades que le dan vida a una institución. Cuando se cuenta con este recurso, el personal que ha recibido la capacitación puede

estar apto para ocupar vacantes o puesto - de nueva creación, recurriendo a personal- de la misma empresa y provocando un inte-- rés y estímulo dentro de los mismos traba- jadores, como consecuencia de este recono- cimiento.

Por otra parte, además de que la capacitación es benéfica para alcanzar lo- gros por parte de la empresa y del trabaja- dor, está establecida como una de las obli- gaciones que tiene el patrón, prevista en- el Artículo 132, Fracción XV de la Ley Fe- deral de Trabajo.

La capacitación difiere del ---- adiestramiento en lo siguiente: Se entien- de que ésta es desde luego para enriquecer los conocimientos, los cuales pueden darse en forma técnica y no física, impartiendo- se a niveles de empleados, ejecutivos y -- funcionarios, cuyo papel es importante en- el nivel directivo y administrativo.

I.4.5.3 Cómo, Dónde y Quién, Debe dar la Capacitación?

- a) Elaborando los planes de trabajo.
- b) Programando grupos de personas para no descuidar el servicio.
- c) El periodo se debe contemplar por semana, quincenal o mensual, según el caso.
- d) Contemplando todos los niveles, áreas y -- secciones para que sea general.
- e) La capacitación se debe impartir en salón adecuado, contando desde luego con los --- implementos de trabajo necesarios.
- f) Los instructores pueden ser internos o externos, debiendo ser personas con suficientes conocimientos técnicos y conocer bien el sistema de trabajo, así como los objetivos que persigue la organización.

I.4.6 Desarrollo

I.4.6.1 El desarrollo contempla indudablemente, todos los conocimientos que el individuo ha adquirido y del que como consecuencia se deriva un crecimiento intelectual, - modificando su personalidad en lo que concierne a carácter, hábitos, educación, sensibilidad hacia los problemas humanos y capacidad para dirigir y tomar decisiones.

Se considera que la etapa del -- adiestramiento y la capacitación, son la base para enriquecer los conocimientos.

El desarrollo es de gran importancia para ayudar a los trabajadores, ya que con ésto adquieren mayor seguridad, una mejor identificación e incluso a ser participantes en decisiones de la organización.

Como conclusión se puede entender que esta forma de desarrollo le beneficia--

al trabajador como un automejoramiento, --- auxiliando a cada uno de éstos a aprovechar al máximo su talento y capacidad, para que así esta enseñanza, aprendizaje o madurez, le permita medir los alcances hacia el futuro, en cuanto a satisfacciones personales, en la organización y en la comunidad.

CAPITULO II EL COMPORTAMIENTO HUMANO

II.1 Concepto

El comportamiento humano se deriva de diferentes aspectos, y el conocimiento de éstos ayudará a comprender las características, posibilidades y limitaciones del personal en una organización. En la medida en que se conozcan estos aspectos se permitirá la modificación del comportamiento que ayudará a que el recurso humano se integre a la organización logrando los objetivos de la misma.

Es natural que las personas sean diferentes y por ende sus actitudes sean distintas; por lo que a pesar de que se les estimule de la misma manera, sus reacciones no serán las mismas.

El comportamiento humano no es fácil descifrarlo y mucho menos cuando se

desconocen las causas que lo motivan, las cuales pueden ser: actitudes, valores sociales, capacidad y necesidades (mismas -- que en todos los individuos son diferen--- tes) y que influyen en el logro del objetivo personal y organizacional. De las necesidades hablaremos más adelante cuando se mencione la pirámide de Maslow en las Teorías Motivacionales.

Se puede determinar que el individuo es influenciado por una serie de elementos internos y externos, mismos que pueden ser:

INTERNOS.- En éstos pueden estar los in--- trínsecos a las personas como: personali-- dad, capacidad de aprendizaje, etc., e in-- ternos de la organización como la propia - motivación que se da al percibir el ambiente de la empresa, lo que se advierte en -- recompensas o castigos.

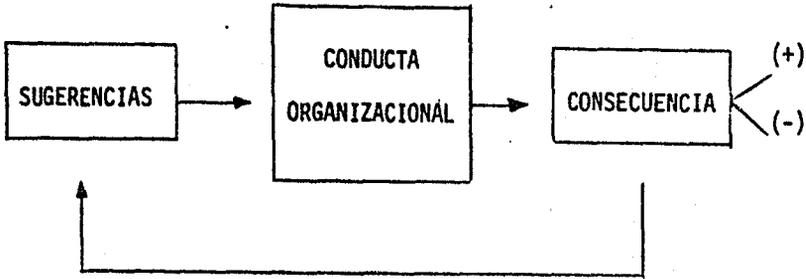
EXTERNOS.- Son los factores físicos o sociales que influyen en el comportamiento, tales como: condiciones ambientales y/o -- problemas familiares.

Para ampliar el panorama del comportamiento, según Arias Galicia, la conducta provoca una serie de reacciones que no son tangibles directamente como: El --- aprendizaje, la creatividad, el dolor, --- etc. Por tal motivo, para poder entender la conducta del individuo los estudiosos - de esta materia la consideran como parte - indivisible formada por tres fuentes principales que son: La Biológica, la Psicológica y la Social.

El cuerpo funciona de acuerdo a las leyes biológicas, conteniendo una serie de instintos denominados temperamento, que es todo aquello que traemos al nacer.- Las Psicológicas, como la memoria, la inteligencia entre otras características, las-

cuales se van desarrollando y perfeccionando de acuerdo al crecimiento y en la medida que éstas crecen tenemos diferentes tipos de comportamiento. Y finalmente las sociales que son modelos de conducta propios de la comunidad a la que pertenecemos por ejemplo: los padres, parientes, maestros, compañeros de escuela, etc. Surgiendo así las diferentes costumbres, formas de vida y diferentes valores, por lo que a través de este proceso de socialización y aprendizaje se va creando el propio carácter, que unido al temperamento da forma a la personalidad.

En las organizaciones, el comportamiento individual o colectivo sirve para sugerir conductas organizacionales; a su vez, las conductas basadas en sugerencias traen consigo consecuencias que pueden ser positivas o negativas.



LAS SUGERENCIAS REPRESENTAN CONDICIONES -
AMBIENTALES O ESTIMULOS ESPECIFICOS.

Como ejemplo de lo anterior, sabemos que el dinero es una consecuencia común de la conducta organizacional, pero -- quizá de manera más importante existen tam-- bién otras consecuencias como la aproba-- ción social, la atención, la posición, los privilegios y la retroalimentación sobre - el desempeño. También son comunes en las - organizaciones muchas consecuencias adver-- sas como: Las sanciones sociales, las re-- primendas, los despidos, las transformacio-- nes de valores o actividades.

En términos de la posible predicción de las conductas en curso, hay una -- gran diferencia en cuanto a si las relaciones entre las sugerencias, las conductas y las consecuencias se administran sistemáticamente o en forma simple, dándolas al azar.

Un enfoque de la modificación de la conducta organizacional, no deja nada al azar; sino que realiza un análisis sistemático y una aplicación de los tres elementos: sugerencias, conductas y consecuencias.

Por lo anterior, podemos entender que el comportamiento siempre está -- orientado por alguna razón, por lo que a toda causa surge un efecto.

Aunque los patrones del comportamiento son diferentes en cada una de las personas, el proceso para regular tal situación es el mismo, ya que existen teorías

acerca de la motivación humana que son de gran utilidad e importancia para las organizaciones y que a continuación serán consideradas.

Edgar F. Huse y James L. Bowditch. Traducción de ---
Márquez Pareja Alfonso. El Comportamiento Humano en la Organización. Ediciones Deusto, S.A. p. 58.
Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, D.F., 1973.
p. 49.

II.2 TEORIAS MOTIVACIONALES

II.2.1. Teoría de Maslow

En cuanto a las necesidades humanas, Abraham Maslow, tiene un punto de vista particular, basándose en el supuesto de que éstas deben satisfacerse en una forma-secuencial; sin embargo, ésto no es preciso ya que existen diferentes necesidades en cuanto a cada una de las personas y ésto puede ser por: la edad, dinamismo, posición económica o incluso preferencias ambientales. La Teoría de Maslow, está formada con la siguiente escala:

a) Necesidades Fisiológicas (o primarias)

Se basa en el supuesto de que el ser humano debe satisfacer en primer término un equilibrio corporal indispensable para la conservación de la vida. El cuerpo debe ser alimentado, necesita de descanso

so, protección del frío y calor.

Por tal motivo, es más factible- que la motivación principal de sus necesidades primarias sean las fisiológicas.

A una persona que le falta comida, carecerá por el momento de la necesidad de seguridad, amor y estima, ya que -- primero tendrá que satisfacer su apetito.

Si todas las necesidades están - insatisfechas y por lo tanto el organismo- está dominado por las necesidades fisiológicas, todas las demás necesidades pueden- volverse nulas o secundarias.

Ahora bien, qué sucede cuando -- esta necesidad ya ha sido satisfecha, al - momento surgirán otras necesidades aún mayores; cuando estas últimas son satisfe--- chas surgirán otras y así sucesivamente, - de tal forma se desprende que existe una -

Jerarquía de necesidades básicas.

Las necesidades fisiológicas -- cuando se ven satisfechas, dejan de existir como determinante activa u organizacional del comportamiento, en este caso si se satisface el hambre, surge otro deseo. -- Siendo así la dinámica de la vida del individuo.

b) Necesidad de Seguridad

Este otro tipo de necesidad, según la Escala de Maslow, son las de seguridad que es una meta más en la vida del hombre. Después de haber sido satisfechas -- las necesidades fisiológicas surgen las de seguridad, este tipo de necesidades pueden ser observadas fácilmente en los niños; no quiere decir con esto que los adultos carezcan de tal situación; simplemente que en ocasiones las personas se inhiben y no dejan ver este tipo de necesidades de segu

ridad.

Se observa que el hombre reacciona ante las amenazas y el peligro, es por eso que se buscan los medios para sentirse seguros; el hombre siempre busca asegurar el futuro para él y para su familia, ya -- que en este momento y cada vez la situación es más difícil económicamente, existe más competencia y la base para lograr esta seguridad es la capacitación personal y la preparación del individuo.

En el menor de edad, éste suele preferir un mundo seguro, el cual recibe de los padres y de los familiares más allegados a ellos. Cuando éste ya satisfizo el hambre, el instinto lo lleva a buscar protección.

Otro aspecto más amplio del intento de buscar seguridad y estabilidad en el mundo, se ve a través de la preferencia

muchas veces por lo conocido o lo desconocido.

La tendencia de tener una religión o un mundo filosófico, que organice al universo y a los hombres de un modo significativo, está también motivado en parte a la búsqueda de la seguridad. Existen diferentes maneras de buscar la seguridad, un ejemplo de esto lo vemos en catástrofes, guerras, cataclismos, etc. Los neuróticos en la búsqueda de la seguridad tratan de ordenar el mundo, con el objeto de que nunca aparezca el peligro. Las grandes potencias buscan la seguridad a través de su tecnología.

c) Necesidades Sociales

Satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, surge otra necesidad que es el de pertenecer a un grupo social; este nivel se convierte en el más-

importante motivador del comportamiento. En este nivel el individuo desea pertenecer, asociarse, lograr la aceptación de -- sus compañeros, dar y recibir afecto.

El individuo siente el deseo de tener amigos, novia, esposa e hijos; siente la necesidad imperante de relaciones -- afectivas con la gente en general. Tendrá deseos de ocupar un lugar en su grupo y luchará con intensidad para lograr esta me-- ta.

El amor y el afecto es una posible expresión del comportamiento. El ser humano se encuentra lleno de restricciones e inhibiciones, por lo que dentro de una-- organización es necesario implementar algu na medida y hacer partícipe al trabajador, con el objeto de superar esa situación.

Los estudiosos de la ciencia de la conducta, han hecho mención que la frus

tracción de las necesidades del amor, es -- básica en los cuadros de inadaptación. Es importante que el individuo se deba adaptar a la comunidad y/o a la organización. Además se debe hacer sentir al individuo - que pertenece al grupo, que forma parte de la organización y que se le ha aceptado -- dentro de ellos.

d) Necesidades de Estima

Dentro de la escala de necesidades de Maslow, destaca también la de estima, la cual consiste en la necesidad o -- deseo de lograr un estable y firme concepto de sí mismo. En primer lugar la autoestimación y la estimación a los demás depende directamente del conocimiento y la in--dependencia que tenga el individuo, lo que le dará una seguridad para actuar satisfaciendo este nivel.

En segundo lugar, tenemos lo que podemos considerar de reputación o de prestigio, que consiste en el respeto o estimación de los demás. El reconocimiento, la importancia, el aprecio y respeto son elementos que nos dan seguridad ya que de esta forma nos hacen sentir útil para el grupo u organización a la que pertenecemos.

El estímulo en este sentido, es de gran importancia ya que en caso contrario, cuando no se encuentra tal estimación puede surgir la frustración, que lo llevará a la inseguridad, sintiéndose culpable de su inestabilidad y desaliento; redundando no solamente al individuo en particular, sino a su utilidad en la organización.

e) Necesidades de Autorrealización

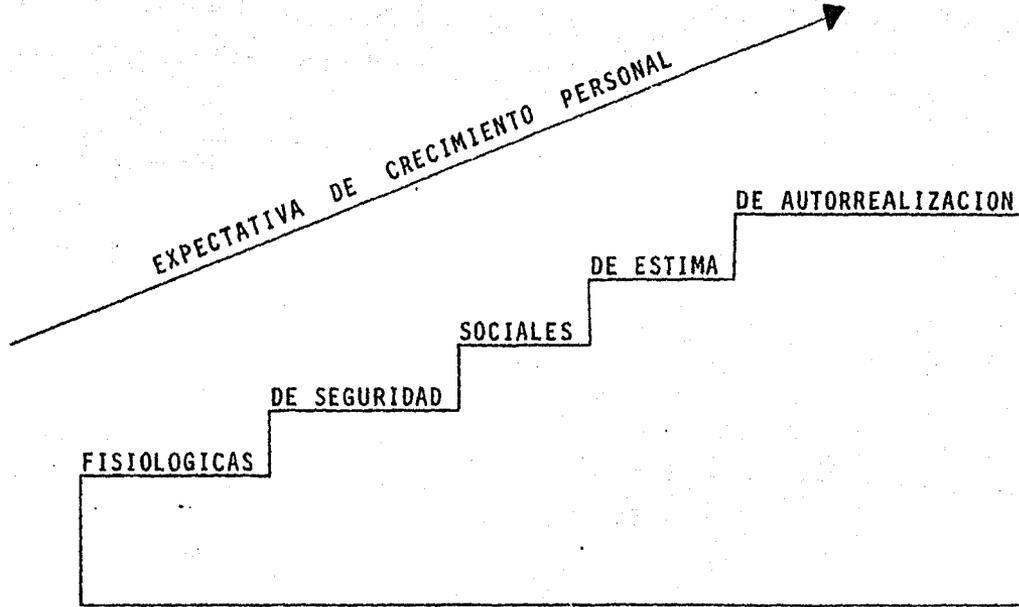
Cuando las anteriores necesidades han sido satisfechas, surge la autorrealización que es la etapa que cierra el

círculo. Se puede entender como el desarrollo del individuo siempre y cuando se tenga el espíritu de lucha y progreso.

Puesto que existen una gran variedad de caracteres, la forma en que se desarrolla esta necesidad, varía de acuerdo a la personalidad. Es importante que cada individuo busque el desarrollo de acuerdo a sus cualidades, aptitudes, ambiciones y deseos particulares, expresando sus propios deseos de superación.

La aparición de esta necesidad, se da cuando ya se han cubierto las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima. De esta forma Abraham Maslow, nos da a entender que mucho depende el comportamiento del individuo en una organización, cuando han sido satisfechas las necesidades anteriores.

El individuo siempre tiene y --
tendrá el deseo de expresar sus conocimien
tos e ideas hacia los demás, crear su pro-
pia obra, trascender, hacer algo para al--
guien, dejar huella en el camino; he aquí
la importancia de la autorrealización.



JERARQUIA DE LAS NECESIDADES
MASLOW

II.2.2 Teoría de Herzberg

Frederick-Herzberg, basado en -- sus estudios expone que los factores de la motivación son la teoría conocida como de los motivadores y de los factores higiénicos.

Según Herzberg, tanto el ambiente, lugar en que se encuentra el trabajador, condiciones de trabajo, los motivadores personales y responsabilidad e iniciativa son de gran importancia para el individuo.

Herzberg, habla respecto a la -- Escala Dual, en la que dice que los factores intrínsecos o meramente del puesto están dados por la responsabilidad e iniciativa del individuo; es decir, la ejecución de sus tareas y crecimiento de su eficiencia son motivadores personales que pueden entenderse como autorrealización. Cuando éstos están presentes causan satisfacción-

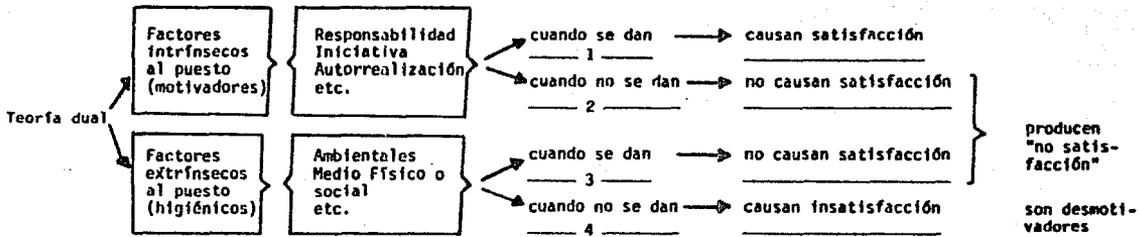
y su ausencia no provoca insatisfacción.

Sin embargo, los factores extrínsecos que son las carencias ambientales, - como el aspecto social, el afecto, los medios de higiene, etc., cuando están presentes no causan satisfacción y cuando no se dan causan insatisfacción.

Es lógico que Herzberg, haya considerado en su teoría motivacional a los factores motivadores y de higiene, si tomamos en cuenta que los primeros satisfacen las necesidades de autorrealización y los segundos tienen relación con las necesidades citadas por Abraham Maslow, la cual se ha ido purificando hasta lograr la autorrealización.

Según la apreciación de Frederick Herzberg, no se debe entender que el polo opuesto de la satisfacción es la insatisfacción, ya que éstas se deben medir con -

Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman (1965) elaboraron la teoría conocida como "de los motivadores" y "los factores higiénicos", también conocida como "teoría dual".



La Teoría de Herzberg, ha tenido una gran atracción para los estudios de -- las teorías motivacionales; no obstante -- también presenta situaciones de discusión y crítica, ya que la solución que él le -- da a los problemas, los encierra con una -- sola alternativa y a su vez considera que los problemas pueden tener diferentes comprobaciones.

Esta teoría a pesar de las críti-- cas que ha tenido, no se ha hecho un estudio profundo para dilucidar tal situación-- y no se han aportado pruebas experimenta-- les que la refuten o confirmen.

Como conclusión se puede enten-- der que la Teoría de Herzberg, se inclina-- más hacia una satisfacción personal y de -- trabajo; y no tanto a la Teoría Motivacio-- nal ya que ésta debiera ser provocada por -- otro individuo.

COMO CONSIDERAN Y PRESENTAN LA JERARQUIA
DE NECESIDADES, MASLOW Y HERZBERG.

Se ha considerado que referente a la motivación de personal, se han destacado en particular las teorías de los dos Psicólogos, Abraham Maslow y Frederick -- Herzberg. Las jerarquías que estos auto-- res presentan, aunque en criterio de cada uno de ellos, el carácter es similar. Mien-- tras que Maslow presenta en primer instan-- cia las necesidades fisiológicas; seguida-- en forma ascendente por la de seguridad -- en la que se busca estar libre de las ame-- nazas y de peligro dentro y fuera de la -- organización; las sociales, en la que se - busca asociarse, pertenecer, aceptar y ser aceptado, agradar y ser consideragrada ble; las de estima, en la que se busca con seguir respeto, reconocimiento y categoría social y finalmente la de autorrealización en la que el individuo busca ser y conver-- tirse. Frederick Herzberg por su parte, -

considera a las necesidades en cinco factores de descontento en el trabajo y cinco factores de satisfacción. Referente a los primeros se señalan de la siguiente mane--ra:

- Políticas y Administración en la Empresa.
- La Supervisión.
- El Salario.
- Las Relaciones Interpersonales.
- Las Condiciones Laborales.

Los cuales pueden entenderse o - pueden ser correspondientes a las necesida-des fisiológicas y de seguridad de Maslow.

En cuanto a los segundos, a su - entender se representa de la siguiente ma-nera:

- La Consecución de Objetivos.
- El Reconocimiento.

- El Trabajo en sí.
- La Responsabilidad.
- Y la Promoción Profesional.

Por lo que suelen coincidir con las necesidades sociales, estima y autorrealización de Maslow.

Por otra parte, Herzberg dio a sus cinco factores de descontento el nombre de factores higiénicos y que en su opinión un buen ambiente higiénico puede impedir el descontento en el trabajo; pero no se puede decir que crea una satisfacción o una finalidad auténtica en el empleo.

II.2.3 Teoría de McClelland

Para McClelland, la Teoría de --
la Motivación la clasifica en tres facto--
res que consisten en:

a) Realización de Logro

Esto se dará en la medida que el individuo concluya cada una de las metas trazadas en base a las cualidades, aptitudes, habilidades y fuerza de voluntad para llegar al éxito de lo que cada quién se -- propone en la vida. A medida que el individuo logre cada uno de sus propósitos sentirá auto motivado y ser útil a la comu nidad; ésto se dará en base a la confianza, libertad, afecto y responsabilidad.

b) Necesidad de Afiliación.

Es importante las relaciones del individuo dentro de una organización, desde luego es necesario que el hombre búsque el trato con los demás siempre y cuando -- haya cubierto la primer etapa que es la de haber logrado con su esfuerzo personal la satisfacción de realizar alguno de los -- anhelos de su vida, ya que en primer ins-- tancia a ellos no les importa no ser aceptados por los grupos sociales. Por tal mo-- tivo la afiliación se da después de cubrir la primer necesidad.

c) Necesidades de Poder.

Es el anhelo de algunas personas el mandar o influir sobre los demás, sin -- embargo, este patrón de comportamiento que marca McClelland, debe cumplir con las -- etapas que de alguna forma deben estar --

relacionadas y en primer instancia obtener la realización o logro, posteriormente lograr la afiliación y finalmente alcanzar - el poder.

II.2.4 Teoría de Inmadurez-Madurez de Argyris

Otro de los aportadores del estudio de la conducta, es Chris Argyris y sus aportaciones se basan en que los individuos normalmente al incorporarse a una organización se vuelven pasivos y dependientes a raíz de que se ejerce control sobre ellos por medio de políticas, normas, procedimientos por parte de la organización.- Estos sistemas de control hacen que los individuos se sientan más subordinados y dependientes sobre todo cuando los controles son excesivos o deficientes.

El individuo tiene y siente necesidades sociales y personales, y en cuanto él tuviera la oportunidad de desarrollar--

se tendría un alcance de madurez. Al estar muy controlado el individuo se sentirá muy deprimido y dependiente con estas medidas de la empresa y será imposible que la persona puede motivar a otra y por lo tanto - cada quien dará satisfacción y prioridad a sus propias necesidades. De esta forma se hará que se pierda el alcance de los objetivos de la organización y de los individuos y así mismo mayor será el descontento entre los propios empleados, originándose con ésto: conflictos, apatía, rebeldía y - un ambiente tenso en la organización.

Argyris, considera que el ser -- humano siempre tendrá tendencia a desarrollarse y que el individuo siempre buscará pasar de la etapa de la inmadurez a la madurez, siendo obvio que esta tendencia surja desde la infancia hasta los adultos. -- En la gente normal, el objetivo es ser más activo, más independiente y sobresalir en todos los niveles o en las diferentes nece

sidades.

Tener intereses cada vez más profundos referente al trabajo, el individuo buscará ocupar niveles de mejor posición.- Argyris, considera que los gerentes o supervisores han pasado por alto las necesidades de los individuos y que no los han dejado funcionar en forma madura por falta de oportunidad. Por tal motivo es importante se apliquen las técnicas de motivación en las organizaciones y ofrecer oportunidades, así como dar entrenamiento y capacitación para ocupar mejores puestos y puedan demostrar los individuos que pueden mejorar su calidad como ser humano dentro y fuera de una empresa.

Argyris, sostiene que la madurez psicológica natural, que no es necesariamente una madurez cronológica, se ve obstruída por las propias organizaciones y que la conducta del individuo está determi

nada por su madurez o inmadurez.

ARGYRIS, SUGIERE LO SIGUIENTE PARA LOGRAR
LA MADUREZ.

- a) PASIVIDAD - - - ACTIVIDAD
- b) DEPENDENCIA - - INDEPENDENCIA
- c) POCA VARIACION PODER COMPORTARSE DE
DE LA CONDUCTA - - DIFERENTES FORMAS.
- d) INTERESES INTERESES FIRMES Y
SUPERFICIALES - - OBJETIVOS.
- e) PERSPECTIVAS A PERSPECTIVAS A
CORTO PLAZO. - - LARGO PLAZO.
- f) POSICION DE POSICION DE IGUAL O
SUBORDINADO. - - - SUPERIOR.
- g) FALTA DE AUTO AUTO CONCIENCIA
CONCIENCIA. - - -

Edgar F. Huse y James L. Bowditch. Traducción de ---
Márquez Pareja Alfonso. El Comportamiento Humano en-
las Organizaciones. Ediciones Deusto, S.A. p. 70-71.
Koontz/O'Donnell. Curso de Administración Moderna. -
Sexta Edición. Ed. McGraw-Hill. México. 1982. p. --
630, 632-636.
Robert M. Fulmer. Administración Moderna. Editorial-
Diana. México, D.F., 1980. p. 407.

II.3 TEORIAS GERENCIALES

Douglas McGregor, en su libro --
titulado "El Aspecto Humano de las Empre--
sas", elaboró algunos enunciados acerca --
de la conducta del hombre.

Estas teorías se desprenden de --
la corriente del NeoHumano Relacionismo, --
la cual trata de llevar una armonía, de --
suavizar la relación entre los trabajado--
res y lograr la mayor eficiencia dentro --
del ambiente de trabajo.

Douglas McGregor, elaboró una --
serie de suposiciones acerca de la conduc-
ta del hombre en las organizaciones y así-
da a conocer la Teoría "X" y la Teoría ---
"Y". Estas se basan en la forma de actuar
del trabajador en las empresas.

II.3.1 Teoría "X"

Estas son las suposiciones acerca de la conducta humana y sobre ellas se basan las ideas de Dirección y Decisión de los Ejecutivos.

Suposiciones

- a) El ser humano ordinario, siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo -- evitará siempre que pueda.
- b) Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas -- tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenaza-- das con castigos para que desarrollen el -- esfuerzo adecuado a la realización de los -- objetivos de la organización.
- c) El ser humano común, prefiere que lo diri-- jan, quiere soslayar responsabilidades, --

tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad.

d) La gente trabaja más que nada por dinero y recompensas.

e) La principal fuerza que mantiene a la gente productiva en su trabajo es el miedo a ser degradado o despedido.

f) Las gentes continúan siendo niños creciendo; son naturalmente dependientes de los líderes.

g) La gente espera y depende de la dirección que viene de arriba; no quiere pensar por sí misma.

h) A la gente hay que decirle, mostrarle y --adiestrarle sobre métodos adecuados de trabajo.

Las políticas que pueden ser utilizadas para contrarrestar este comportamiento son:

POLITICAS

- a) Dar tareas simples y repetitivas.
- b) Vigilar de cerca con controles estrechos.
- c) Establecer políticas y sistemas rutinarios.

II.3.2 Teoría "Y"

La Teoría "Y", constituye un punto de partida hacia una nueva administración de las consecuencias de la conducta organizacional, ésta se antepone a todas las suposiciones de la anterior Teoría "X". En la Teoría "Y", se manifiesta una tendencia a aprovechar las diferentes conductas del hombre y aprovecharlas para rendir el máximo esfuerzo sin tener que intervenir directamente con el hombre, algunas de estas suposiciones son las siguientes:

- a) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

- b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el es fuerzo humano hacia los objetivos de la or ganización. El hombre debe dirigirse y -- controlarse así mismo en servicio de los - objetivos a cuya realización se compromete.

- c) Se compromete a la realización de los obje tivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

- d) El ser humano ordinario, se habitúa en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar-- sino a buscar nuevas responsabilidades.

- e) La capacidad de desarrollar en grado rela- tivamente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver pro-

blemas de la organización, es característica de grandes, no pequeños sectores de la población.

- f) En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.
- g) La gente normalmente madura, después de su infancia aspira a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad.
- h) La gente que entiende y le preocupa lo que está haciendo, puede diseñar y mejorar sus propios métodos de trabajo.

La Teoría "Y", es el punto opuesto a la Teoría "X"; trata de ser un tanto motivacional hacia el logro de los objetivos deseados. Para apoyar estas características mencionaremos las políticas a seguir:

POLITICAS

- a) Crear un ambiente adecuado para que el trabajador ponga todo su potencial.
- b) El subordinado debe participar en las decisiones.
- c) El jefe tratará de ampliar las áreas de -- autocontrol y autodirección de sus colaboradores.

La gente en ciertas situaciones organizacionales, se vuelve "X", si se le trata como inferior, floja, materialista, dependiente, irresponsable, etc.

La gente en situaciones organizacionales distintas, se vuelve "Y", si se le trata como responsable, independiente,-

comprehensiva, exitosa, creciente y creati--
va.

Henry L. Sisk, Ph. D. Administración y Gerencia de -
Empresas. Publicado por South-Western, Publishing. -
Co. Cincinnati, Ohio. U.S.A. Copyright. 1976. p. ---
206-207.

II.3.3 Teoría "Z" de (Strauss y Saleles).

Aunque la Teoría "Z", hasta el momento no ha sido de renombre como la Teoría "X" y "Y", es una teoría que prevalece en las organizaciones y se considera que el enfoque de esta teoría es meramente paternalista, de la cual podemos considerar los siguientes supuestos:

Suposiciones

- a) La gente quiere sentirse importante, para lo cual el administrador debe dar un reconocimiento al individuo dentro de la organización, hacer que el individuo se sienta parte de la misma y que su participación le da vida a la organización.
- b) El individuo se da por bien servido cuando es informado de los logros de la organización y que su participación es o ha sido de vital importancia.

- c) Para el individuo, es importante pertene-
cer a los grupos que se forman dentro de -
la organización. Socialmente el individuo
necesita estar informado, sentir que perte-
nece al grupo y ser aceptado dentro del --
mismo.
- d) Por otra parte, el individuo rinde mejores
dividendos cuando sus méritos son reconoci-
dos, ya que toda causa produce un efecto.

POLITICAS

- a) Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- b) Informar a los subordinados.
- c) Establecer un trato de gran familia.
- d) Vender las ideas.
- e) Lograr que la gente se sienta importante.

f) Explicar el porqué de las órdenes.

Como consecuencia del reconoci--
miento de la participación del individuo -
dentro de la organización, podemos obser--
var las siguientes expectativas:

- Un trabajo satisfecho, producirá más.
- Los subordinados, serán más cooperativos.
- El personal, mostrará menor resistencia a--
los ordenamientos del patrón.
- El ambiente general en el trabajo, será --
más cordial.

II.3.4 Liderazgo

a) Introducción al Estudio del Liderazgo.

El líder en su calidad de orientador y guía, deberá tener presente la necesidad de hacer crecer a su grupo mediante un proceso educativo. Este aspecto está definido como un proceso comunitario de reflexión que permite a través de la adquisición de habilidades y conocimientos la acción organizada del hombre sobre el mundo que lo rodea para interpretarlo y transformarlo.

El liderazgo es un importante aspecto de la administración, de capacidad para guiar y dirigir con efectividad. Es una de las características claves para ser un administrador efectivo, desde luego -- acompañado de las técnicas administrativas, lo cual tiene una importante implicación en términos de garantía a la efectividad del ejecutivo como líder. Los admi-

nistradores deben emplear todos los elementos que conforman el papel administrativo, con el objeto de combinar los recursos humanos, materiales y técnicos en forma tal que logren los objetivos deseados del grupo y de la organización. Se considera que la dirección y el liderazgo, es la función principal de los administradores.

Es de vital importancia en las organizaciones, la presencia de un líder, ya que se considera como maestro, guía u orientador identificado de alguna manera con su grupo; ¿Pero que conocemos como grupo?; ¿Cuál es su dinámica?; ¿Cómo puede un líder concentrarse en su grupo? y ¿Cuáles son las funciones de un líder en su grupo?.

Dichas interrogantes se responden en los siguientes incisos:

b) ¿Qué es un Grupo?

- Los grupos son conjuntos de dos o más personas que tienen algún tipo de relación dinámica entre sí.
- Los grupos son sistemas dinámicos de fuerzas, un cambio en cualquier parte del grupo produce cambios en su totalidad.
- El grado de adaptación de un grupo frente al medio ambiente (fuerza, perturbación, choques, conflictos, procesos), dependen del empleo mayor o menor de métodos directos y adecuados.
- La conducta adaptativa de un grupo, sería tanto más adecuada cuanto más utilice los recursos de la totalidad de sus miembros.

- En consecuencia, a mayor participación de cada uno de los miembros del grupo, se tendrá una respuesta de orientación más eficaz y/o adecuada.

c) Conceptos de Liderazgo.

- El liderazgo se puede definir como un conjunto de funciones determinadas por el líder que deben ser ejecutados por el grupo.
- El liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los demás, para alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Es evidente que cuando más influencia y poder tiene un líder, mayor posibilidad de éxito tienen sus intentos.

- El liderazgo se define como una influencia sobre los demás, claro que en esto influye la confianza, experiencia y la habilidad -

técnica. El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y proceder.

El objetivo del líder, es ayudar a un grupo para que se logren sus objetivos mediante la aplicación al máximo de su capacidad.

d) Funciones del Liderazgo.

- En el contexto laboral, la función básica del líder consiste, en crear un clima aceptable carente de problemas y contribuir -- con sus actividades a construir un ambiente sano y de seguridad dentro del grupo.
- Inducir o persuadir a todos los seguidores o subalternos a contribuir a los objetivos de la organización y por ende, obtener mejoras personales.
- Es importante que cada uno de los miembros del grupo, aprendan a asumir la responsabi-

lidad dentro del mismo campo.

e) Tipos de Liderazgo.

Liderazgo Informal

El liderazgo informal, se puede identificar con las siguientes características:

- El grado en que el líder tiene la confianza y apoyo del grupo para llegar en mutuo-acuerdo a las metas.
- El poder del líder viene del apoyo de sus propios compañeros.
- El liderazgo es temporal, no tiene una -- gran duración, se rota de acuerdo a las actividades del grupo.
- No es determinado por alguna autoridad superior.

- Es espontáneo.
- Es a criterio del grupo.

Liderazgo Formal

La característica de este tipo de liderazgo es delegada por alguna autoridad, por lo tanto no es espontáneo.

En este caso la confianza no se la da el grupo, sino alguna persona que tiene el poder. Por ejemplo, el director de una organización es el centro de decisión y acción, el líder, decide y ordena. Mientras que en el liderazgo informal el grupo está como el centro de decisión.

Robert M. Fulmer. Administración Moderna. Editorial-Diana. México, D.F. 1980. p. 380.
Edgar F. Huse y James L. Bowditch. Traducción de --- Márquez Pareja Alfonso. El Comportamiento Humano en la Organización. Ediciones Deuston, S.A. p. 132.
Koontz/O' Donnell. Curso de Administración Moderna. Sexta Edición. Ed. McGraw-Hill. México 1982. p. 654.

11.3.5 Autoridad

La autoridad es la facultad que tienen las personas para influir sobre los demás, es difícil que una organización pueda sobrevivir sin ésta. A la postre recae sobre las personas a las que se les delega tal autoridad, como son los supervisores - dentro de la organización, que son quienes ejercen esta labor sobre el personal.

En las organizaciones, es necesario la supervisión de acuerdo a las necesidades del trabajo y del personal que labora en ésta, ya que la mayor parte de los seres humanos tenemos sentimientos complicados, incluso ambivalentes, respecto a lo dependiente y a lo independiente.

Evaluamos muy alto a veces la libertad, pero si tenemos demasiada nos sentimos perdidos y a la deriva; nos gusta la protección, pero también nos disgustan las

acciones entrometidas de las personas; de esta situación se considera la ambivalencia de la autoridad y que debe ser aplicada por el supervisor en una organización.

Asimismo, podemos entender que existen personas cuya reacción es favorable bajo una supervisión y en cambio existen otras que consideran este sistema muy restrictivo.

Ninguna organización existiría sin personal y nadie podría llegar sin dirección; de allí se deriva la importancia de quién deba dar las órdenes al grupo. Y como se mencionó anteriormente, el que ejerce la autoridad es el supervisor; la forma en la que proceda a dar órdenes, a señalar errores y a imponer la disciplina surtirá diferentes efectos y se reflejará en la forma en que son recibidas tales acciones.

Definitivamente, de la forma de aplicar la autoridad dependen las reacciones de cada individuo en la organización. Depende mucho de la capacidad técnica, analítica y de inventiva. Todo esto, es muy esencial en las relaciones humanas. Al ejercer la autoridad se tiene que crear una situación de trabajo que les proporcione a los subordinados un clima laboral aceptado, incluso para su formación individual, desde luego ayudando con esto a que se logren también los objetivos de la organización.

Es necesario que cuando existan trabajadores con iniciativa, debe dárseles la oportunidad ya que de esta forma se estimula al propio personal.

La supervisión tiene dos valores de acuerdo a las características de las personas. Mientras algunos desean una mayor libertad, otros anhelan encontrarse en lugares donde haya rutinas preestablecidas,

ya que sienten que de esta forma habrá un reconocimiento inmediato, así como una seguridad a lo que hacen. Se puede considerar que la supervisión directa ha sido más aceptada por las personas de mayor edad, - en cuanto a las personas jóvenes prefieren mayor independencia a sus labores. Estos son criterios desde luego de algunos autores referentes a la materia de la autoridad al ser ejercida.

Es claro que la supervisión general no resulta igualmente efectiva con todos los grupos, hay gente que necesita ser empujada hacia el trabajo y otras que no lo necesitan; así mismo existen personas que desean la supervisión porque anhelan la seguridad y comodidad que la misma proporciona.

La función de ejercer la autoridad es tan difícil e importante, en la cual se debe procurar el mínimo resenti---

miento posible. El supervisor debe superar las frustraciones que le produce el momento de ejercer la autoridad para que ésta sea lo más aceptable posible y como consecuencia tendrá el logro de los objetivos personales y de la organización.

II.3.5.1 Tipos de Autoridad

POR JEFATURA:

Aunque la autoridad es usada indistintamente en las formas que ésta se conoce para ejercer cierta influencia sobre los demás, la forma de aplicación es distinta dependiendo de quien viene y cual es la posición de quien la ejerce dentro de la organización.

En el caso de la autoridad de jefatura, normalmente éstos son asignados y elegidos por un superior. En este caso es el derecho de autoridad que adquiere una persona de acuerdo al puesto que ocupa, --

desde luego llevando una línea marcada por el director de alguna organización y que es delegada para ser ejercida por cada una de las jefaturas que marca la estructura organizacional.

En este caso se puede entender, que el flujo de esta autoridad es proveniente del puesto exactamente y no de la persona.

Las personas situadas en los niveles más bajos de la jerarquía, son quienes aceptan el poder y la influencia de quienes ocupan los niveles superiores en la estructura de la organización.

POR LIDERAZGO (CARISMÁTICO):

Este tipo de poder depende definitivamente de características personales, atracción por el carisma de una persona; una persona que reúna este poder puede tener influencia sobre grandes grupos.

En este tipo de autoridad las -- personas no son seleccionadas, elegidas o asignadas formalmente por alguna persona - que forme parte de la estructura de la organización; ésta autoridad es otorgada por los propios seguidores, que incluso llegan a desconocer las razones por la que lo siguen. En este caso el líder es quien establece las metas, desde luego con la participación de la gente y sugerencias del mismo grupo.

Este poder carismático, se puede considerar como poder de "identificación", el cual puede ejercer mucho más influencia que una autoridad formalmente asignada.

POR AUTORIDAD PROFESIONAL O EXPERTO

Este tipo de poder, se basa en - los conocimientos que una persona tiene o posee dentro de una organización; este -- tipo de personas son capaces de ejercer -- una gran influencia sobre los demás, inclu

so sobre los diferentes niveles o jerar---
quias con las que se cuenta. Esto obedece
a los suficientes conocimientos que tiene,
así como experiencia y habilidades; este -
tipo de autoridad adquiere una gran impor-
tancia, ya que muchas veces el subordinado
espera que su superior conozca aspectos de
lo que se hace en una determinada área --
para recurrir a él, y no únicamente como -
jefe para reportar una situación sino para
poder resolverla en el momento; y mucho de
pende de los conocimientos del jefe para -
ser aceptado como tal dentro de un grupo.

Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos -
Humanos. Editorial Trillas. México, D.F. 1973. p. --
141.

Edgar F. Huse y James L. Bowditch. Traducción de --
Márquez Pareja Alfonso. El Comportamiento Humano en-
la Organización. Ediciones Deusto, S.A. p. 230.

CAPITULO III BREVE HISTORIA DE LA DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS, U.N.A.M.

III.1 ANTECEDENTES

La Secretaría de Educación Pública, de la cual dependía en esa época la Universidad Nacional de México, crea en 1922 el Departamento de Bibliotecas, al que 2 años después se incorporan las bibliotecas anexas a las Facultades Universitarias.

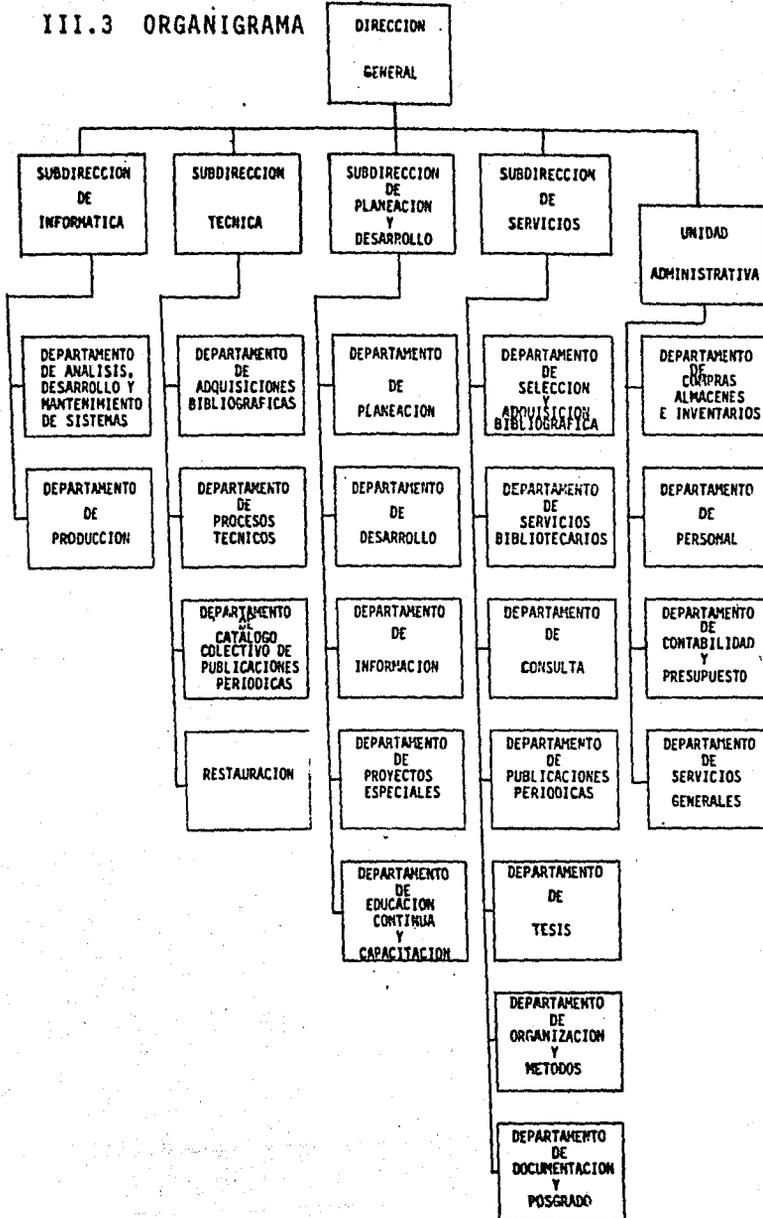
En 1926, se establece dentro de la misma dependencia, la Biblioteca de Bibliografía y Catálogos. En 1929 al concederse la autonomía de la universidad, la Biblioteca de Bibliografía y Catálogos, junto con el Departamento de Bibliotecas se fusionan, lo que da origen al Departamento Técnico de Bibliotecas, siendo su sede la Escuela de Altos Estudios, localizada en Lic Verdad # 2.

Posteriormente, se reubica en el Colegio Chico de la Escuela Nacional Preparatoria y en 1934 retorna a su local de -- Lic. Verdad, en donde permanece hasta --- 1954. En este entonces, a raíz de la creación de Ciudad Universitaria, se le alberga en el edificio de la Biblioteca Central, que originalmente había sido destinado a la Biblioteca y Hemeroteca Nacional; por lo que en este mismo año, se pensó en contar con una Biblioteca Central, adquiriéndose material bibliográfico de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, maestros e investigadores.

III.2 OBJETIVO

Proporcionar a la comunidad universitaria, el servicio bibliotecario en forma eficiente.

III.3 ORGANIGRAMA



III.3.1 BREVE DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES

Referente a las funciones, se ha ce un ligero comentario de cada una de las Subdirecciones y de la Unidad Administrativa que conforman esta Dependencia.

LA SUBDIRECCION DE INFORMATICA

A través de la Subdirección de - Informática, se impulsan las actividades -- tendientes a la ampliación del aprovecha--- miento del equipo de cómputo que apoya a la realización del conjunto de actividades de esta Dependencia y de tal forma coadyuva a la modernización y actualización de los ser vicios bibliotecarios que presta la univer sidad.

SUBDIRECCION DE PLANEACION Y DESARROLLO

Esta Subdirección tiene como ob jetivo principal, el apoyar a la Dirección-

General de Bibliotecas en sus funciones de planeación, de evaluación, capacitación y - desarrollo profesional y técnico del personal bibliotecario en la UNAM. Del mismo modo, apoya con la difusión de la información que requiere la comunidad universitaria.

SUBDIRECCION DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

Su función principal consiste en la atención a los usuarios, referente a las necesidades de material bibliográfico. Durante 1987 se proporcionaron los siguientes servicios: consulta general, consulta especializada, publicaciones periódicas y tesis.

En suma y durante este año, se atendieron 751,975 usuarios que hicieron uso de los servicios de esta biblioteca.

SUBDIRECCION TECNICA

La función de esta Subdirección,

es la de aportar el apoyo técnico que requiere el sistema bibliotecario de la UNAM. Este apoyo se forma por dos acciones fundamentales: por un lado, coordina las adquisiciones bibliográficas, realiza el control presupuestal referente a la Partida 541 Adquisición de Libros y ejerce el control sobre el Patrimonio Bibliotecario. Por otro lado, realiza las actividades de catalogación y clasificación del material bibliográfico que se integra al acervo general de la UNAM.

UNIDAD ADMINISTRATIVA

La Unidad Administrativa, tiene como propósito principal, coordinar y controlar de acuerdo a los lineamientos establecidos para el efecto por la administración central, los recursos humanos, materiales y financieros de la Dirección General a través de los departamentos que la compo-

nen, que son: Departamento de Compras, Almacenes e Inventarios; Departamento de Personal; Departamento de Presupuesto y Contabilidad y el Departamento de Servicios Generales.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

Para recabar la información, analizar y graficar los resultados obtenidos que se señalan posteriormente, se entrevistaron a los trabajadores administrativos de base de la Dirección General de Bibliotecas, los cuales están conformados en diferentes categorías que son las siguientes:

Almacenista - - - - -	3
Jefe Administrativo - - - - -	3
Jefe de Sección - - - - -	9
Jefe de Servicios - - - - -	1
Jefe de Oficina - - - - -	3
Jefe Laboratorista - - - - -	1
Jefe de Biblioteca - - - - -	1
Operador de Máquina Registradora - - - - -	3
Oficial Administrativo - - - - -	4
Secretario - - - - -	25

Multicopista - - - - -	4
Archivista - - - - -	2
Auxiliar de Intendencia - - - - -	36
Vigilante - - - - -	14
Oficial de Transporte - - - - -	1
Bibliotecario - - - - -	86
Técnico - - - - -	6
Oficial de Imprenta - - - - -	3
Corrector - - - - -	1
Profesionista - - - - -	1
Capturista de Datos - - - - -	10
Auxiliar de Contabilidad - - - - -	2
	<hr/>
	219

Cabe aclarar que las entrevistas se -- limitan a 200 personas, ya que en el tiempo que se aplicaron los cuestionarios, existían un total de 19 ausencias originadas por diversas causas, como son: licencias prejubilatorias, vacantes por renunciaciones, licencias por gravidez, licencia para elaboración de tesis, licencia por servicio social, etc.

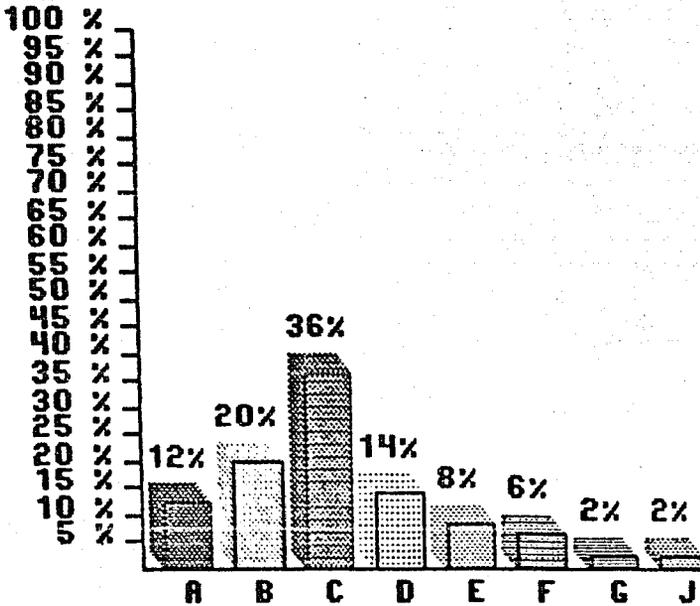
A continuación se presentan los porcentajes graficados de acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de éstos. En la parte superior de cada gráfica se localiza la pregunta --- aplicada con su número correspondiente.

IV.1

CUESTIONARIO

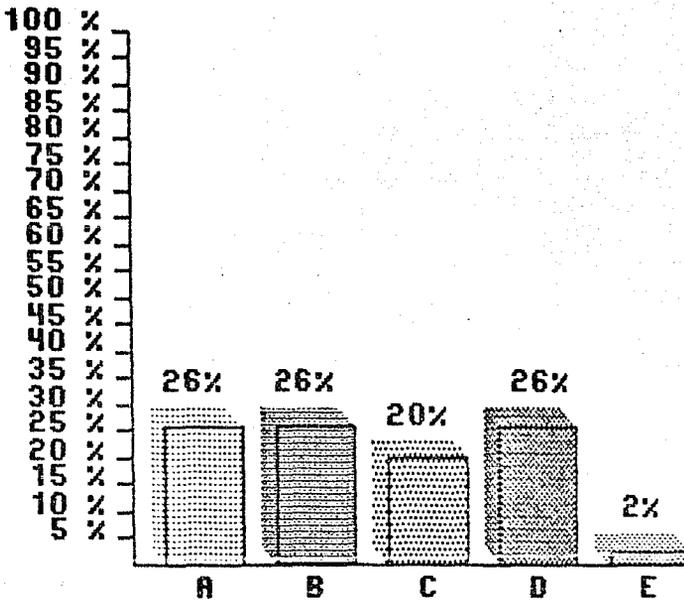
1.- EDAD.

A) DE 20 A 25 AÑOS:	12%
B) DE 26 A 30 "	20%
C) DE 31 A 35 "	36%
D) DE 36 A 40 "	14%
E) DE 41 A 45 "	8%
F) DE 46 A 50 "	6%
G) DE 51 A 55 "	2%
H) DE 56 A 60 "	2%
I) DE 61 A 65 "	0%
J) DE 66 A 70 "	0%



- 1.- De la gráfica presentada, se deduce que la edad del personal se ubica en su mayoría en el rango de 31 a 35 años, lo que implica que el mayor número de los trabajadores de esta Dependencia es gente joven y que si se guían adecuadamente se podrá dar un excelente servicio bibliográfico a la comunidad universitaria, que es el objetivo principal de esta Dependencia.

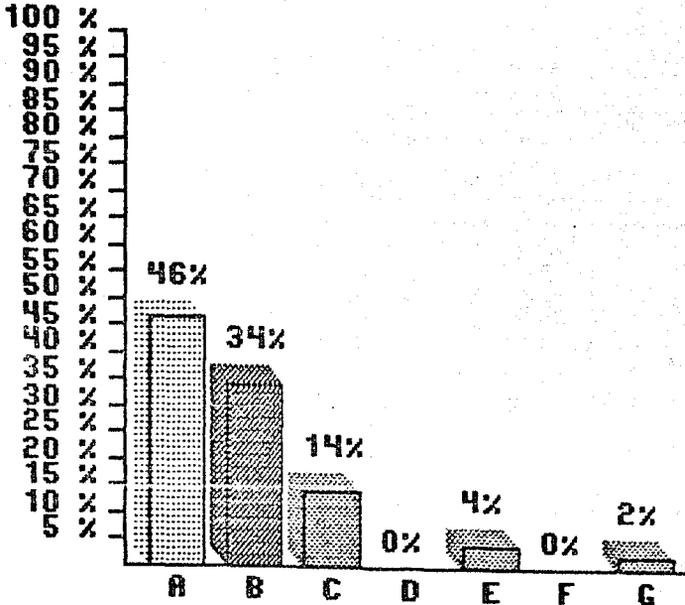
2.- ESCOLARIDAD.
 A) PRIMARIA 26%
 B) SECUNDARIA 26%
 C) PREPARATORIA 20%
 D) PROFESIONAL 26%
 E) TITULADO 2%



2.- Referente a la escolaridad, se puede considerar que el grado de preparación es de buen nivel, ya que en cuanto primaria, secundaria y profesional, dio como resultado un 26% respectivamente, lo cual da a entender que es personal que anhela la superación que redundará en beneficio propio y de la institución.

3.- ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO

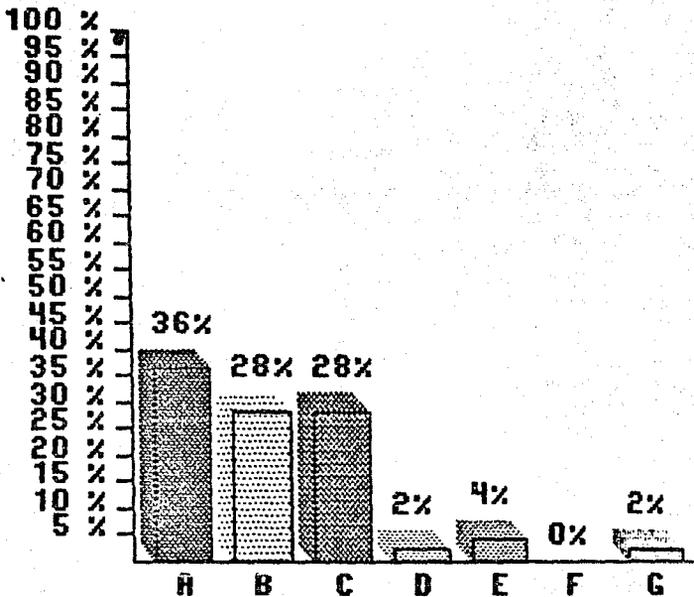
A) DE	1	A	5	AÑOS:	46%
B) DE	6	A	10	"	34%
C) DE	11	A	15	"	14%
D) DE	16	A	20	"	0%
E) DE	21	A	25	"	4%
F) DE	26	A	30	"	0%
G) DE	31	A	35	"	2%



- 3.- La antigüedad en el puesto refleja que el mayor porcentaje está en el rango de 1 a 5 años, que si bien es personal de recién ingreso y que pudiera demostrar poca experiencia en el puesto, también se puede aprovechar su gran disposición para él mismo.

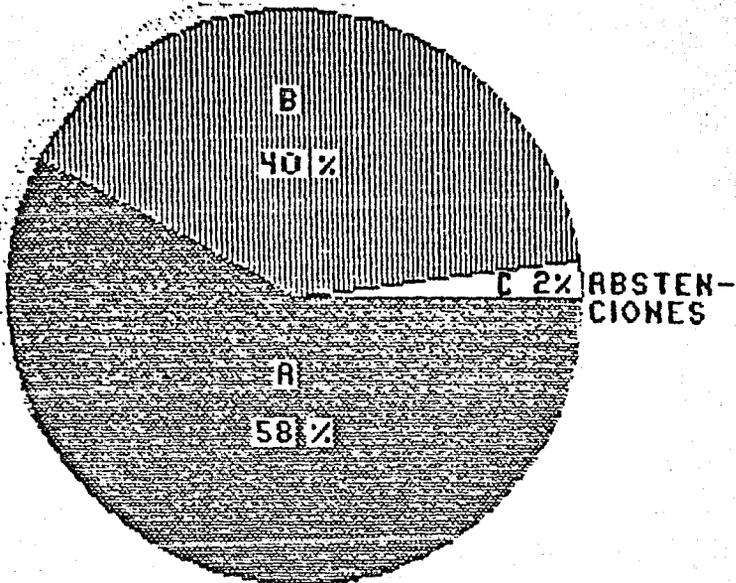
4.- ANTIGÜEDAD EN LA DEPENDENCIA.

A)	DE 1 A 5 AÑOS:	36%
B)	DE 6 A 10 "	28%
C)	DE 11 A 15 "	28%
D)	DE 16 A 20 "	2%
E)	DE 21 A 25 "	4%
F)	DE 26 A 30 "	0%
G)	DE 31 A 35 "	2%



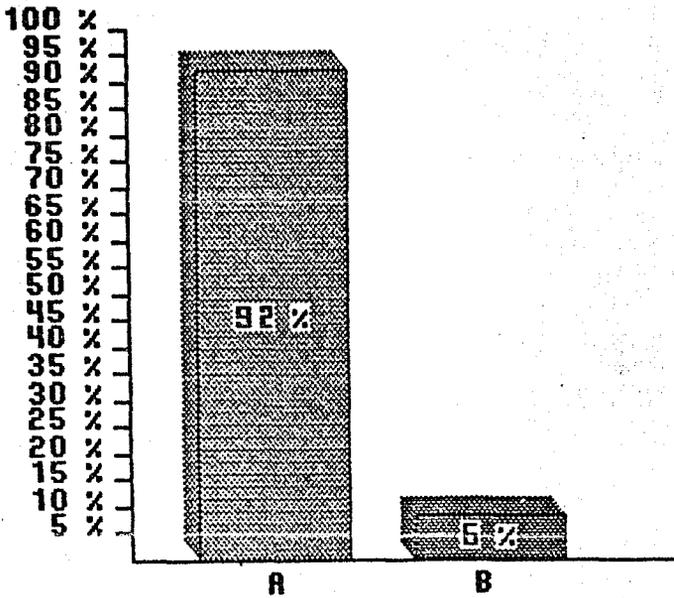
- 4.- En esta gráfica se observa que el mayor porcentaje de personas sólo tienen 5 años de antigüedad en la Dependencia, lo que podría considerarse que él mismo no conociera adecuadamente el funcionamiento, aunque también es verdad que el personal por esta característica tiene gran disposición para el trabajo y menores vicios laborales.

5.- HORAS DE LABORA POR SEMANA
 A) 32 HORAS.
 B) 40 HORAS.
 C) 48 HORAS.
 D) ABSTENCIONES



- 5.- La diferencia en la jornada estriba en que algunos trabajadores son administrativos especializados, tales como Secretarías, Bibliotecarios, Jefes de Oficina, etc., y otros son no especializados como el Auxiliar de Intendencia y Vigilantes, ya que su requisito de escolaridad sólo alcanza el nivel primaria, lo que se ve reflejado tanto en la jornada como en su ingreso económico.

6.- LE GUSTA SU TRABAJO ?
 A) SI 92% B) NO 6% ABSTENCIONES 2%



- 6.- Es demostrable que la mayoría del personal encuentra identificado su objetivo particular con el general, por lo que desempeña con gusto su trabajo.

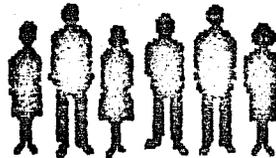
7.- COMO CONSIGUIÓ ESTE TRABAJO ?
 POR MEDIO DE :
 A) PERIODICO 2%
 B) PARIENTES 36%
 C) SINDICATO 54%
 D) DIRECCION GRAL. DE PEI

PERIODICO



2 %

PARIENTES



36 %



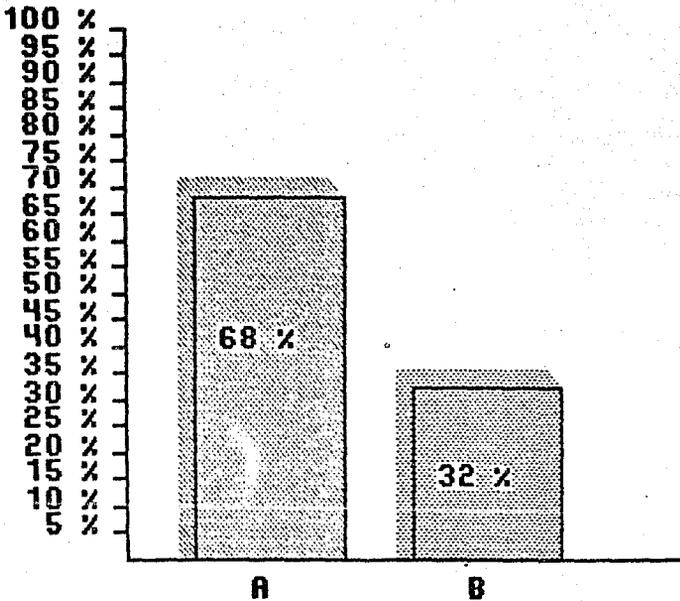
54 %



8 %

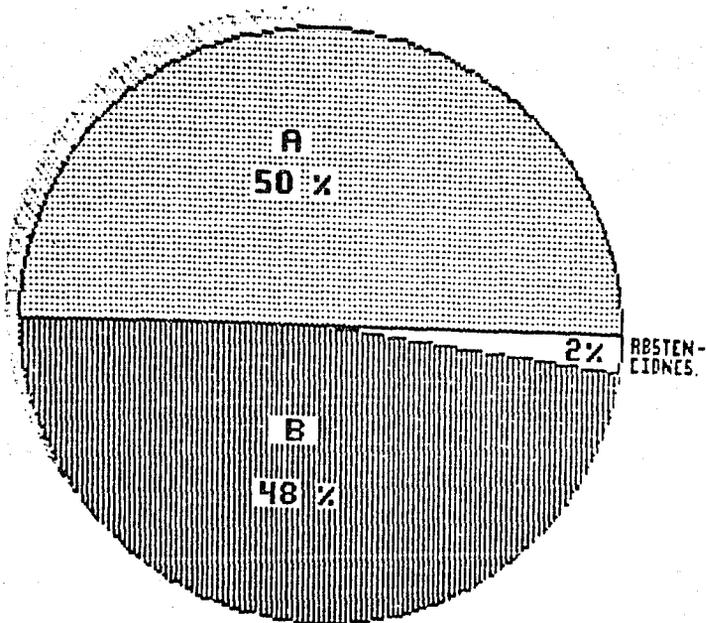
7.- De esta gráfica nos percatamos que el sindicato es la mayor fuente de reclutamiento en la Universidad, lo que le permite un mayor control -- sobre el personal.

B.- REALIZO ALGUNA SOLICITUD DE EMPLEO ?
 A) SI 68% B) NO 32%



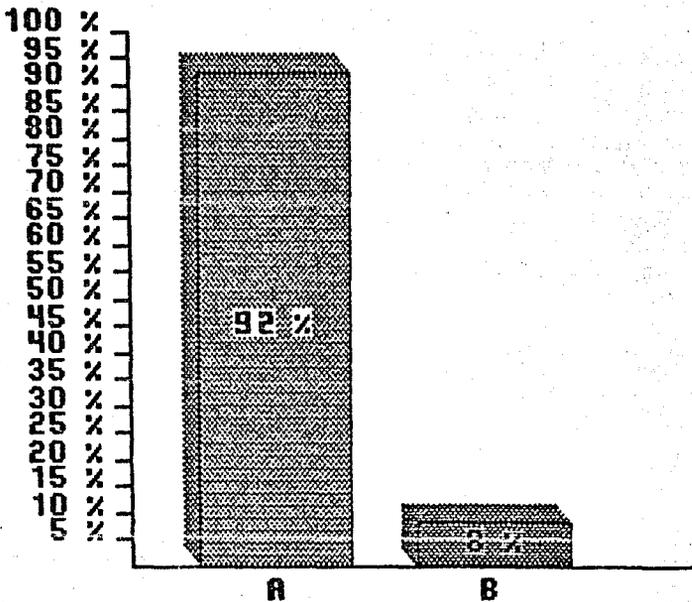
- 8.- Del resultado de la presente gráfica, sólo el 68% realizó la solicitud de empleo, lo cual -- demuestra que no se está cumpliendo con los -- procedimientos adecuados para la contratación -- del personal.

9.- LO ENTREVISTARON ANTES DE CONTRATARLO ?
A) SI 50% B) NO 48% ABSTENCIONES 2%



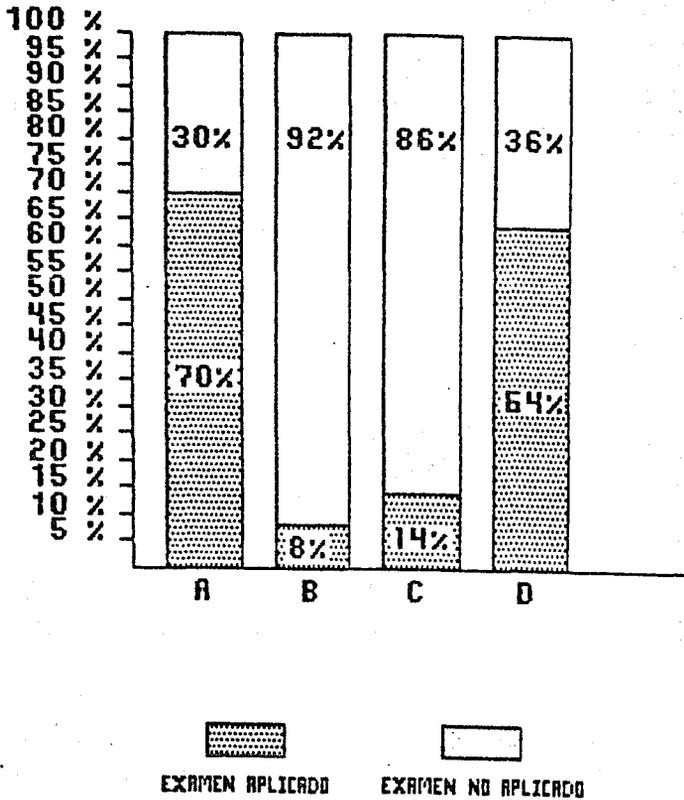
9.- Con la gráfica presente, es evidente que existe una notable deficiencia en la selección del personal, lo cual trae como consecuencia una dificultad para lograr el objetivo de toda institución.

10.- LE APLICARON ALGUN EXAMEN AL CONTRATARLO ?
 A) SI 92% B) NO 8%



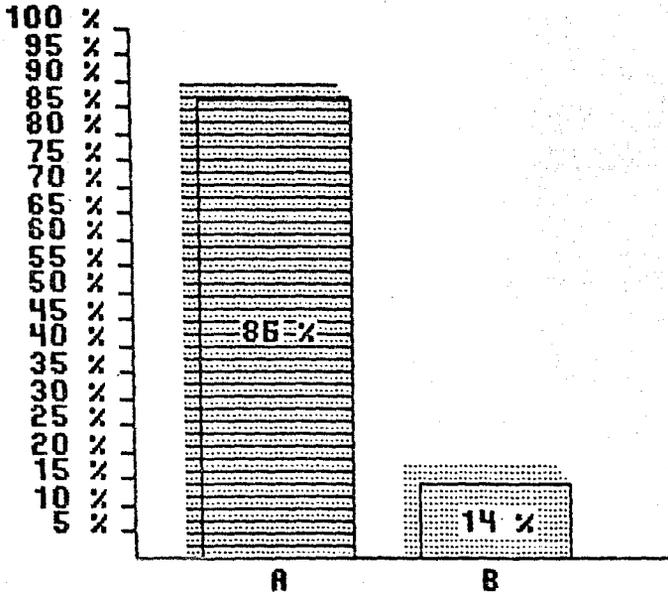
10.- Aunque al 92% del personal se le aplicó un examen para el ingreso al trabajo, de ninguna manera es aceptable ya que el procedimiento debe ser para el 100%, con el objeto de conocer su destreza y capacidad, y así poderlo ubicar en el puesto idóneo.

A) DE CONOCIMIENTO 70%
 B) PSICOMETRICO 8%
 C) PSICOLOGICO 14%
 D) MEDICO 64%



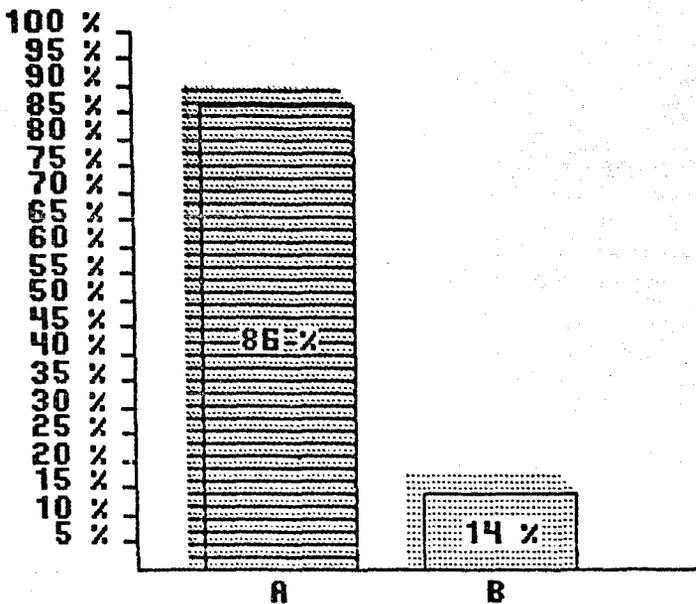
10 Bis.- De los porcentajes graficados en este punto, nos podemos percatar que los exámenes que se deben aplicar al personal para poder ingresar a esta institución, demuestra deficiencia, lo que puede traer como resultado una grave inestabilidad para la realización de sus funciones.

11.- RECIBIO INSTRUCCIONES SOBRE SU
TRABAJO LOS PRIMEROS DIAS ?
A) SI 86% B) NO 14%



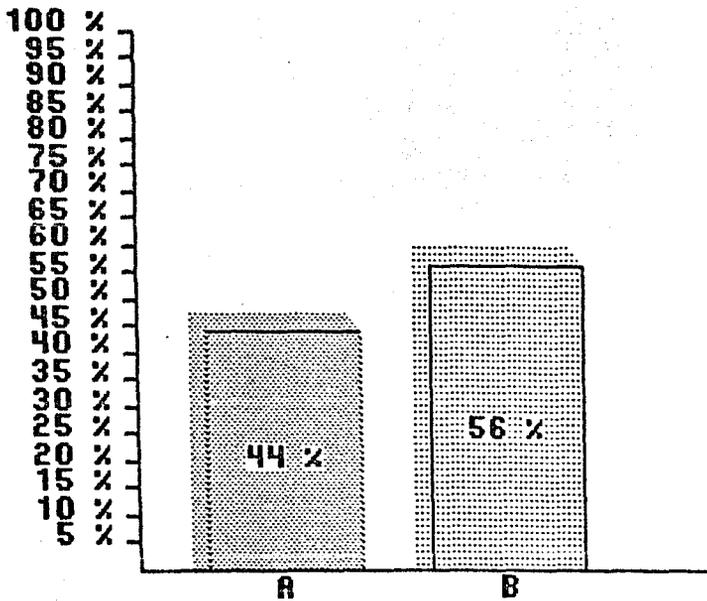
- 11.- No obstante que el 86% recibe instrucciones, - es necesario que todo el personal las reciba - con el fin de que estén conscientes del objetivo a conseguir.

12.- LO PRESENTARON CON SUS COMPANEROS DE TRABAJO
 A) SI 86% B) NO 14%



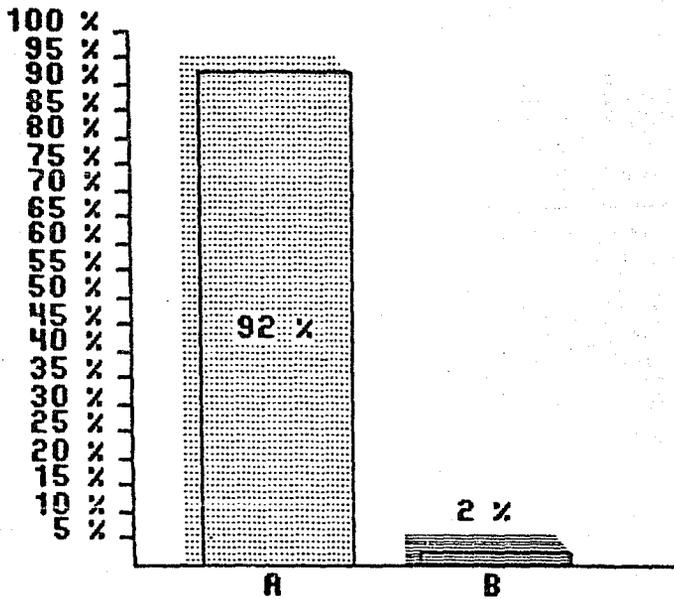
- 12.- Del porcentaje representado en esta gráfica, - se percibe una regular inducción del personal- ante sus compañeros, que puede traer como consecuencia una deficiente retroalimentación que podría provocar una tensión dentro de las relaciones laborales.

13.- HA RECIBIDO CAPACITACION SOBRE SU TRABAJO ?
 A) SI 44% B) NO 56%



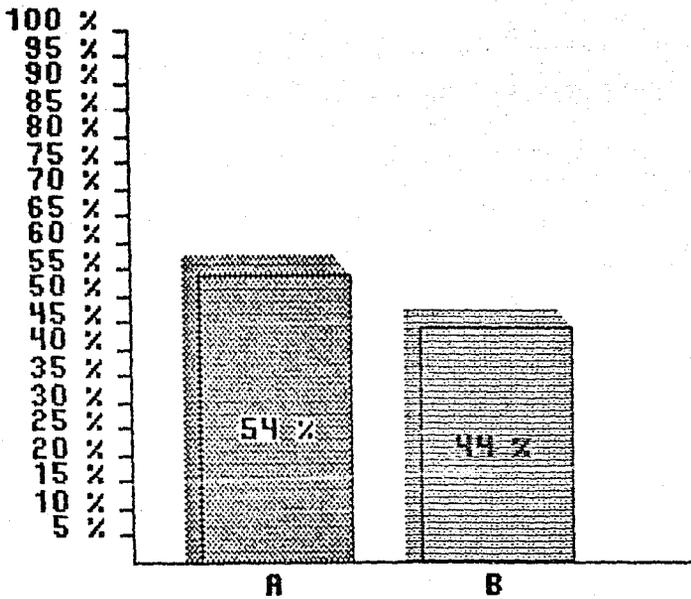
13.- Es demostrable que un bajo porcentaje recibe capacitación sobre su trabajo. Este es un aspecto que cuando se da adecuadamente, se logra que el trabajador realice de mejor manera su trabajo y mejore la calidad del mismo para beneficio de toda la institución.

14.- LE GUSTARIA RECIBIR CAPACITACION ?
 A) SI 92% B) NO 2% ABSTENCIONES 6



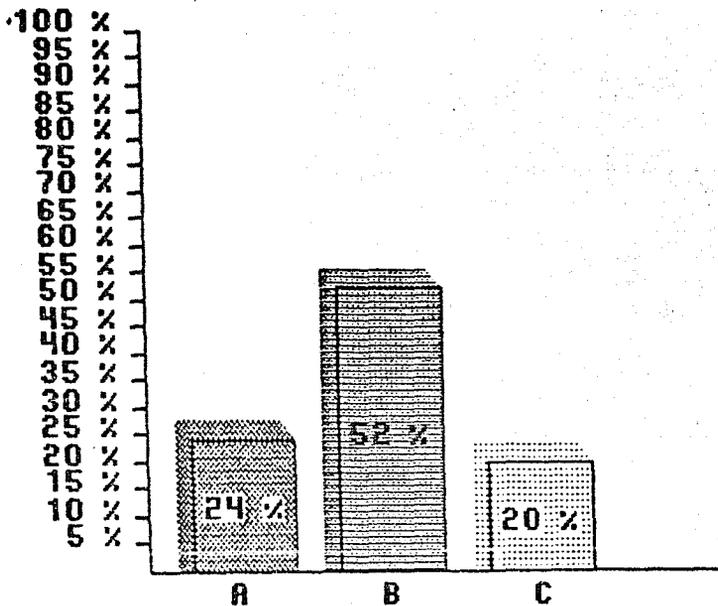
14.- Esta gráfica refleja la buena disponibilidad - que existe por parte del trabajador para recibir capacitación, que repercutirá, tanto en la organización como de manera individual.

15.- CUENTA CON LOS ELEMENTOS DE TRABAJO NECESARIOS ?
 A) SI 54% B) NO 44% ABSTENCIONES 2



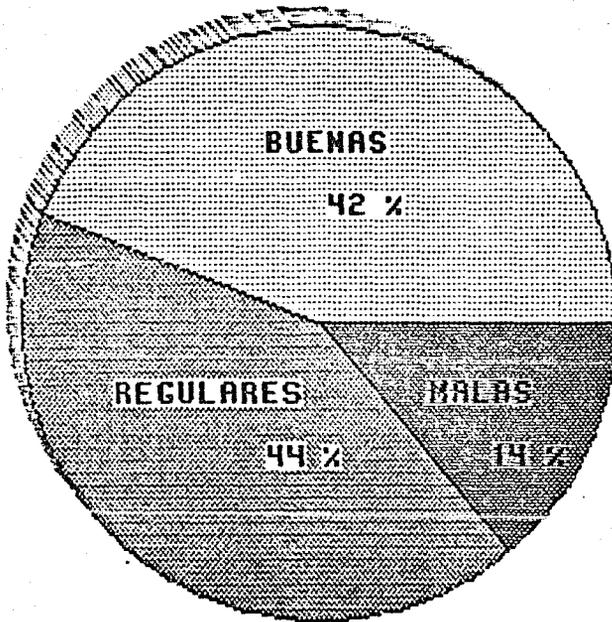
15.- El hecho de no contar con los elementos necesarios de trabajo en su totalidad, resta posibilidades para que el trabajador cumpla adecuadamente con su labor, lo cual se puede observar que en este caso, tal situación se satisface únicamente en un 54%.

17.- LAS CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD COMO SON ?
 A) BUENAS 24% B) REGULARES 52% C) MALAS 20%



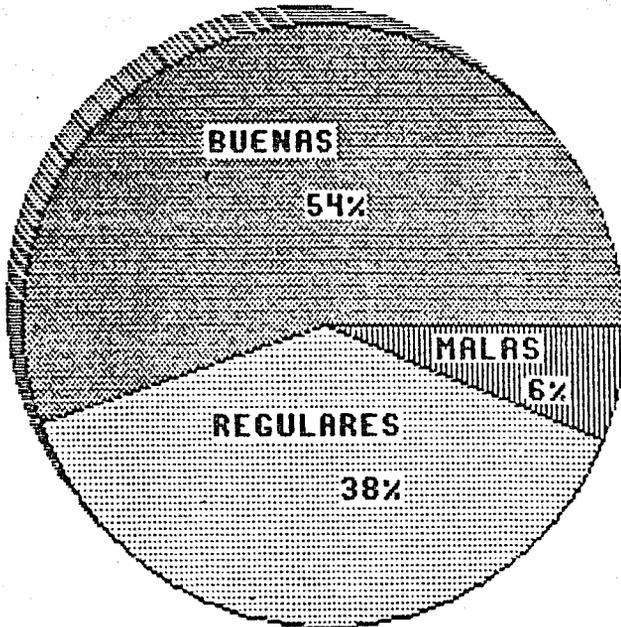
- 17.- La higiene y seguridad, juega un papel muy importante en toda organización y aunque en este caso resalta el aspecto regular en un 52%, nos pudimos dar cuenta que una de las cosas que se pide con mayor frecuencia es una mejor ventilación y luz natural en los diferentes niveles; pero debe entenderse que en este edificio de Biblioteca Central se encuentra un mural muy importante y que la gente que labora en éste debiera conocer su valor y desde luego buscar nuevas alternativas de solución.

**18.- LA ATENCION A SUS PETICIONES
RELACIONADO CON EL TRABAJO SON ?**



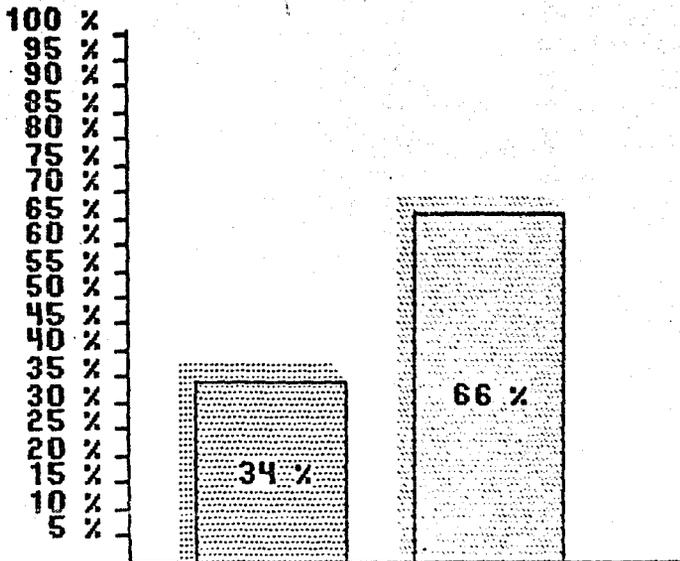
18.- Es importante que las peticiones de los trabajadores, sean atendidas de una manera oportuna ya que de alguna forma estimulan al trabajador y ayudan a la mejor realización y cumplimiento de las actividades desarrolladas.

19.- COMO SON LAS RELACIONES CON SU JEFE INMEDIATO ?



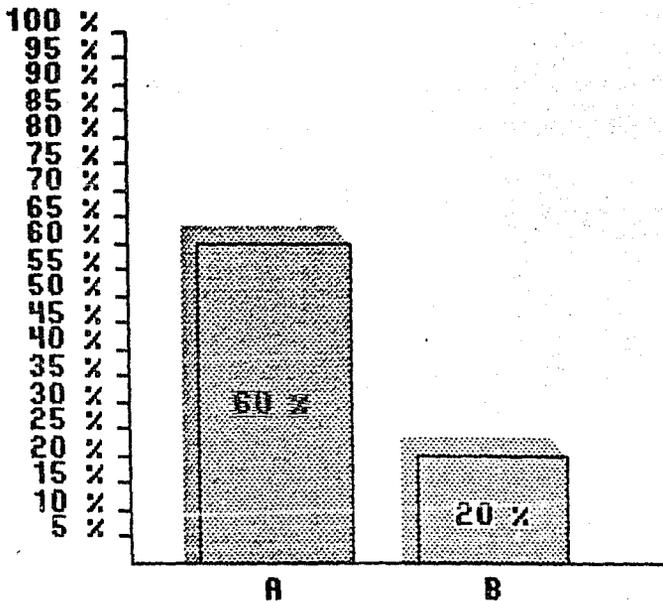
19.- No obstante las relaciones son buenas reflejados en un 54%, es conveniente buscar la forma para que se cumpla en su totalidad, ya que en cuanto exista una retroalimentación adecuada, se logrará tener un mejor clima de trabajo.

20.- RECIBE ALGUN ESTIMULO DE SU JEFE
CUANDO REALIZA BIEN SU TRABAJO ?
A) SI 34% B) NO 66%



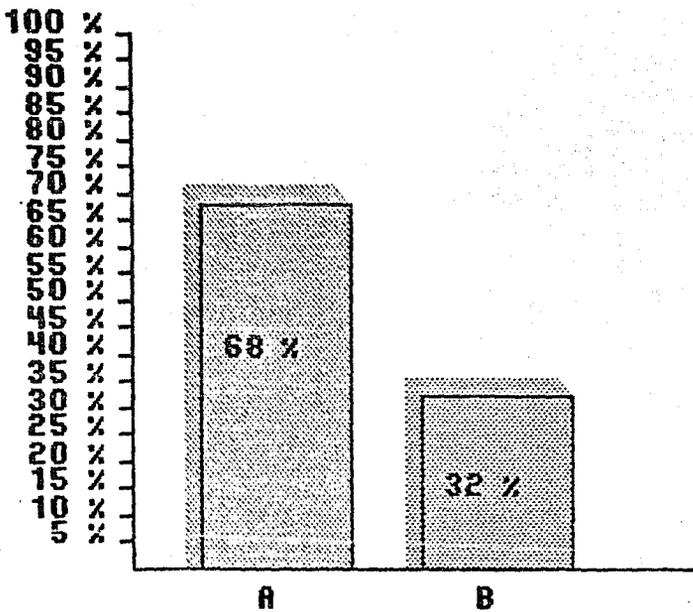
- 20.- Unicamente un 34% recibe estímulo de su jefe - cuando realiza bien su trabajo, lo cual implica que de parte de las autoridades no se le da importancia a este hecho y que en un momento - dado cuando no se da, trae consigo desaliento - hacia el trabajo.

21.- SUGIERE ALGUN ESTIMULO EN ESPECIAL ?
 A) SI 60% B) NO 20% ABSTENCIONES 20%



- 21.- El personal desea recibir algún estímulo a su trabajo, aunque no necesariamente sea económico ya que en ocasiones una palabra de reconocimiento trae consigo un aliciente al trabajador que lo lleve a seguir superando el cumplimiento de su trabajo.

22.- LE GUSTARIA ROTAR DE LUGAR
CON SUS COMPAÑEROS ?
A) SI 68% B) NO 32%



22.- El personal en su mayoría desea rotar de lugar, lo cual traerá como consecuencia conocer mejor todas las áreas, intercambiar relaciones con otras personas, salir de la monotonía o un conocimiento de las actividades de manera general.

HIPOTESIS (COMPROBACION)

- La 1ra. Hipótesis no se cumple, dado que el resultado obtenido habla de que la relación de comunicación entre el subordinado y las autoridades en su mayoría es buena, no obstante que existen peticiones por parte de los trabajadores, en el sentido de una mayor cantidad de recursos materiales, así como de que existe buena disposición de recibir capa citación para el mejor desarrollo de sus fun ciones.

- La 2da. Hipótesis se comprueba, ya que efectivamente el proceso de selección y reclutamiento es deficiente.

- La 3ra. Hipótesis no se comprueba, ya que el personal si se encuentra identificado con los objetivos generales, en virtud de que si coinciden con sus objetivos personales, dado que les gusta el trabajo que desempeñan.

IV.2

CONCLUSIONES

A continuación describimos los aspectos que consideramos más relevantes que aporta esta investigación:

- La edad del personal se ubica en el rango de 31 a 35 años, lo que refleja que existe una madurez de manera personal; sin embargo en la Dependencia existen personas que demuestran lo contrario, ya que necesariamente deben ser supervisadas estrictamente para que cumplan con la actividad encomendada. Por lo tanto, la Teoría de Argyris no se cumple, ya que lo que ella sugiere es no ejercer tantos controles hacia el individuo para que no se vuelvan pasivos y dependientes y puedan desarrollar por cuenta propia sus actividades.

- La mayoría del personal es de recién ingreso, que si bien pudiera demostrar poca experiencia práctica, también demuestra una mayor disposición para el trabajo que realiza y por consiguiente menores vicios laborales.

- Consideramos que la mayoría de los trabajadores se ubican en la Teoría "X", de las Teorías Gerenciales de Douglas Mc Gregor, ya que rehuyen a la responsabilidad y prefieren que los dirijan lo que implica mantener una estrecha supervisión sobre sus actividades.

- El Sindicato es la mayor fuente de reclutamiento.

- Existe poco interés por parte del reclutador en conocer al personal antes de su contratación, dados los porcentajes que se reflejaron en la aplicación de entrevistas.

- Sólo al 70% del personal se le aplica un examen de conocimientos y al 64% un examen médico, ignorando el Psicométrico y Psicológico, ya que el porcentaje alcanzado no es significativo.

- No se contrata al personal especializado en la función primordial de la Dependencia, y lo que se efectúa es una reclasificación a los puestos bibliotecarios.

- A gran parte del personal se le dan instrucciones de las actividades a desarrollar, así como de la presentación ante sus compañeros, lo que trae como consecuencia una integración y un conocimiento más rápido de la entidad.

- A la mayoría de la gente le gusta su trabajo, por lo que el objetivo particular está de acuerdo con el objetivo general de la Dependencia.

- El mayor número de personal trabaja sólo - 32 horas semanales.

- Sólo un bajo porcentaje recibe capacita---ción sobre su trabajo a pesar de que a la mayoría le gustaría tenerlo.

- Asimismo, gran porcentaje del personal le gustaría tener mayor cantidad de material- para desarrollar su trabajo.

- Existen cursos de capacitación programados por categorías que se otorgan durante el - año, dándosele a todo el personal.

- La investigación refleja que las condicio- nes con que se trabaja en la Dirección --- General de Bibliotecas son regulares, ya - que el mayor porcentaje de los entrevista- dos opinó así: el 24% dijo que eran buenas y sólo un 20% opinó que eran malas.

- En relación a la Teoría Dual de Herzberg - de Satisfacción-Insatisfacción, vemos que en la Dependencia se cumple, dado que cuando los trabajadores perciben que no existen parte de las condiciones de trabajo -- demuestran su descontento no desarrollando normalmente sus actividades, llegando inclusive a retirarse de su lugar de trabajo, pero que al tener siempre y de manera completa esas condiciones el trabajador no demuestra mayor interés para superar su calidad en el mismo.

- La comunicación entre el subordinado y el jefe inmediato en su mayoría es buena, aunque generalmente el personal no recibe ningún estímulo de su jefe cuando realiza bien su trabajo.

- Si bien las relaciones con el jefe inmediato se manifiestan como buenas; éstas podrían ser mejores, ya que nos percatamos que

en algunos casos en los que la relación -- con el jefe es más cercana, están limita-- dos por la influencia de los demás compa^ñeros pertenecientes al Sindicato.

- No existe tampoco motivación económica dado que en la Universidad los salarios se manejan a través de tabuladores y el aspecto presupuestal no determina una partida para ello.
- La autoridad que se ejerce en la Dirección General de Bibliotecas, es del tipo "Legal" como la clasifica Max Weber, que es la que tiene su origen en el orden establecido.
- El Sindicato incide directamente en la actitud de los trabajadores, ya que éste solicita frecuentemente permisos o facilidades para ejecutar actividades extralaborales que reducen la jornada diaria de trabajo; impidiendo con ésto el total cumpli---

miento de satisfacción a la demanda, no obstante que existen conquistas sindicales como días económicos y mayor número de días no laborables de los establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

- La organización de la Dirección General de Bibliotecas, según la Tipología de las organizaciones de Renate Mayntz, se ubica en las estructuradas jerárquicamente en donde la Dirección toma las decisiones encaminadas al objetivo principal de la organización.

- En relación a la Teoría de Amitai Etzioni, la Dependencia se enmarca dentro de las organizaciones mixtas, ya que el poder está establecido bilateralmente entre autoridad y sindicato, y cuyas relaciones están dadas por un Contrato Colectivo, firmado por ambas partes.

- El personal que trabaja en la institución se encuentra dentro del tipo de miembros que tipifica Amitai Etzioni en el del calculador, ya que este trabaja por una remuneración económica.

- Encontramos que existen en la organización los grupos formales e informales que menciona Elton Mayo, aunque se dan en mayor medida los informales y que en éstos se encuentran grupos antagónicos motivados por pertenecer a diferentes corrientes dentro del Sindicato. Por lo tanto se tienen detectados estos grupos con el fin de saberlos administrarlos.

IV.3 RECOMENDACIONES

- Con el objeto de cumplir de manera más eficiente y profesional los objetivos planteados para esta Dependencia, sugerimos que el grado mínimo de instrucción se eleve a preparatoria o un reconocimiento técnico que demuestre su habilidad y conocimiento en la actividad que desempeñe.
- Que se reclasifique verdaderamente al trabajador que después de una preparación cumpla con lo establecido en catálogo de puestos y que no se haga sólo por presiones sindicales.
- En cuanto a la contratación del personal, sugerimos que se cumpla con las etapas establecidas en el proceso de reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento y capacitación, referido en el Capítulo I de esta Tesis.

- Consideramos que los exámenes Psicométrico y Psicológico, son de gran importancia, por lo que sugerimos se contemple invariablemente en la misma proporción que los exámenes de conocimiento y médico.

- Dado que el personal entrevistado externala la falta de iluminación natural y ventilación, pensamos que sería conveniente que las autoridades informaran que el edificio sede de esta Dirección, está construido con las especificaciones técnicas requeridas para una mejor conservación y mantenimiento del material bibliográfico, lo que permitiría a los empleados entender la necesidad e importancia de que el edificio se mantenga en esas condiciones. Independientemente de que el edificio está contemplado como una obra representativa de la Universidad, ya que se encuentra uno de los murales con mayor reconocimiento en el país que es el de Juan O'Gorman.

- La importancia de la motivación en cualquier trabajo es un aspecto que conduce a un aumento de productividad, ya que según el autor Fernando Arias Galicia, de toda causa surge un efecto. La motivación-estímulo, no necesariamente se encuentra en el aspecto económico; sino que en algunas ocasiones consiste sólo en el reconocimiento de la labor efectuada por parte de las autoridades. Cuando ésta no existe, en el trabajo surge la frustración, la inseguridad y el desaliento, reflejándose en los objetivos particulares y de la organización. Por ello recomendamos una mayor atención en el reconocimiento hacia los trabajadores cuando los objetivos se cumplan. Las autoridades requieren a los trabajadores para efectuar un trabajo cuyo resultado sólo se da en grupo.

- Sugerimos que ya que no existen estímulos económicos, se establezca para los trabajadores un reconocimiento anual, donde se le

otorgue un diploma a la persona más destacada, sin que ésto sea manejado por el sin dicato como obligatorio.

- Reducir las facilidades otorgadas al traba jador y ajustarse a los derechos que están establecidos en el Contrato Colectivo de - Trabajo.

- De todo lo comentado anteriormente, el estudio y análisis del comportamiento humano en cualquier organización es un instrumento indispensable para la buena administración de una entidad, lo que a lo largo --- traerá como consecuencia la resolución de los problemas de su medio ambiente, así -- como de los graves problemas que aquejan - a nuestra Universidad.

IV.4

B I B L I O G R A F I A

ARIAS GALICIA, Fernando: "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México -- 1983.

F. HUSE, Edgar y L. Bowditch James: "El Comportamiento Humano en la Organización", Ediciones-Deusto, S.A., España 1975.

GEORGE, JR. S. Claudes: "Historia del Pensamiento Administrativo", Editorial Prentice/Hall, Internacional, España 1972.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio: "Fundamentos de la Administración", México, D.F., 1980, Editorial Interamericana, S.A., de C.V.

HENRY L. SISK, PH.D.: "Administración y Gerencia de Empresas, Publicada por Gouth-Western, --- Publishing Co. Cincinnati, Ohio, U.S.A. ---- Copyright 1976.

KOONTZ O'DONNELL: "Curso de Administración Moderna", Editorial Mc Graw-Hill, México 1979.

LANDEROS CARRILLO, Ramiro: "Metodología y Administración", México, D.F., 1986, 1ra. Reimpresión, Editorial Limusa.

M. FULMER, Robert: "Administración Moderna", Editorial Diana, México 1980.

REYES PONCE, Agustín: "Administración de Empresas", Teoría y Práctica, Segunda Parte, Editorial Limusa, México 1980.

RIOS SZALAY, Adalberto y Paniagua Aduana Andrés: "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Editorial Trillas, México 1977.

ZORRILLA ARENA, Santiago: "Introducción a la Metodología de la Investigación", Ediciones --- Océano, S.A., México 1984.

REVISTAS Y APUNTES DE APOYO

**Folleto: "Dirección General de Bibliotecas", --
1980, U.N.A.M.**

**Informe de Actividades: 1987, "Dirección Gene--
ral de Bibliotecas, U.N.A.M.**

**Lectura de Administración: "Colección Adminis--
tración, Facultad de Contaduría y Administraci
ción, U.N.A.M.**