

2 y
2/8



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

APLICACION DE UNA TECNICA DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:
JAIME GUTIERREZ FLORES
JOSE HUMBERTO HERNANDEZ MARINO
FCO. JAVIER HUERTA VEGA

ASESOR: L.A. RAFAEL SANDOVAL RAMIREZ



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1989



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pag.
<i>Introducción</i>	<i>I</i>
<i>1.- Orígenes de la Administración</i>	<i>1</i>
<i>1.1.- Antecedentes de la Administración</i>	<i>1</i>
<i>1.1.1.- Corriente de la Administración Científica</i>	<i>2</i>
<i>1.1.2.- Corriente del Humano-Relacionismo</i>	<i>16</i>
<i>1.1.3.- Corriente Estructuralista</i>	<i>30</i>
<i>1.1.4.- Corriente Neo-Humano Relacionismo</i>	<i>32</i>
<i>1.1.5.- Conclusión de las Cuatro Corrientes Administra tivas</i>	<i>36</i>
<i>2.- Administración de Recursos Humanos</i>	<i>38</i>
<i>2.1.- Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos</i>	<i>38</i>
<i>2.2.- Diferentes denominaciones de Recursos Humanos</i> ...	<i>39</i>
<i>2.3.- Definición de la Administración de Recursos Humanos</i>	<i>40</i>
<i>2.4.- Objetivos de la Función de Administración de Re- cursos Humanos</i>	<i>42</i>
<i>2.5.- Capacitación y Adiestramiento</i>	<i>42</i>
<i>2.6.- Diferencia entre Desarrollo Organizacional y Ad- ministración de Recursos Humanos</i>	<i>48</i>

	Pag.
3.- <i>Administración por Objetivos (APO).....</i>	50
3.1.- <i>Antecedentes.....</i>	50
3.2.- <i>Definiciones de la Administración por Objetivos.....</i>	52
3.3.- <i>Elementos de la Administración por Objetivos.</i>	54
3.4.- <i>¿Qué es el Desarrollo Organizacional y sus diferencias con la Administración por Objetivos.</i>	56
4.- <i>El Desarrollo Organizacional.....</i>	57
4.1.- <i>Historia del Desarrollo Organizacional.....</i>	57
4.2.- <i>Definiciones del Desarrollo Organizacional....</i>	58
4.3.- <i>Factores Susceptibles del Cambio Organizacional.</i>	61
4.4.- <i>Objetivos inmediatos más comunes del Desarrollo Organizacional.....</i>	62
4.5.- <i>Teoría de los valores del Desarrollo Organizacional.....</i>	64
4.6.- <i>Para que el Consultor del Cambio.....</i>	65
4.7.- <i>Requisitos para un auténtico programa del Desarrollo Organizacional.....</i>	66
4.8.- <i>Técnicas del Desarrollo Organizacional.....</i>	67
5.- <i>La empresa y las Bases para el Planteamiento de la Investigación.....</i>	72

	<i>Pag.</i>
5.1.- <i>Historia de la Empresa.....</i>	<i>72</i>
5.2.- <i>Análisis de las Políticas y Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos y Aspectos Legales.....</i>	<i>75</i>
5.3.- <i>Planteamiento del Problema y Diagnóstico General.....</i>	<i>84</i>
6.- <i>Selección, Evaluación y Aplicación de Resultados.</i>	<i>87</i>
6.1.- <i>Selección y Proposición de la Técnica a Aplicar.....</i>	<i>87</i>
6.2.- <i>Evaluación de Resultados.....</i>	<i>89</i>
6.3.- <i>Aplicación de Soluciones.....</i>	<i>95</i>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>98</i>
<i>Bibliografía.....</i>	

APLICACION DE UNA TECNICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

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

El propósito de este trabajo, es el de conocer el origen de la Ciencia Administrativa. La cual se encuentra enfocada hacia la aplicación de una técnica del Desarrollo Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos; aunque antes que nada es importante, conocer todos aquellos elementos que servirán como estudio para poder realizar dicha aplicación. Iniciando porque la administración antes de considerarse como ciencia ya existía pero era empírica en diferentes actividades como: en el hogar, en los negocios y en la industria y no es sino hasta la llegada de la Revolución Industrial en la cual genera el cambio para lograr un mejor control económico, político y social. Dicha Revolución se suscita en Inglaterra dándole auge con esto y reconocimiento también a la administración como ciencia para el control más idóneo de la organización. Todo esto impulsado por grandes precursores y estudiosos de la misma, se crearon diferentes corrientes administrativas, siendo sus principales exponentes Frederick Taylor, considerado el Padre de la Administración Científica y Henry Fayol.

Ambos crearon mecanismos y principios enfocados al control del estudio de tiempos y movimientos, la selección de obreros, etc. También abordaron la problemática casi inicial de la organización en donde enfocaron la planificación, la organización, la coordinación, la dirección y el control dando partida así, a un gran desarrollo administrativo.

Posteriormente, surge la corriente Humano-Relacionismo, dentro de la cual se generan estudios de la Administración pero, ya mediante la aplicación de un método científico. Mismo que se da a la tarea de analizar los fenómenos y aspectos psicológicos de la administración y el comportamiento de los obreros hacia la organización.

En esta corriente sobresalen grandes teóricos como: Mary Parker Follet y Elton Mayo entre otros.

Con el paso del tiempo y la creación de nuevas necesidades y cambios, surge la corriente denominada Estructuralista. La cual, para analizar las organizaciones toma en cuenta la estructura de autoridad y el proceso de comunicación. Ambos aspectos (sostienen Follet y Mayo) dan forma a la organización y atraen problemas que se generan en las estructuras de los mismos. Todo esto claro esta, se soluciona retomando la ubicación o clasificación que ha sido hecha con miras a su mejor estudio para fines de análisis, tomando en cuenta la temática, la cual conforma la época y la formación de cada representante.

Con la corriente Neo-Humano-Relacionista, surgen las teorías "X" y "Y". Esta corriente tiene como su máximo exponente a Douglas Mc Gregor. La teoría "X", considera al trabajador como una máquina y no un ser humano que piensa y siente. La teoría "Y", sostiene todo lo contrario. Considera al hombre, como un ser capaz y apto para autorrealizarse, autodirigirse y con disponibilidad de participar con la organización.

Es importante reconocer, que estas cuatro corrientes son las que más influyeron en el nacimiento y desarrollo de la Administración. Con el tiempo, se crean escuelas para la enseñanza de la Administración pero, ya como ciencias.

Pasando a otro punto, diremos que el Desarrollo Organizacional, es el generador del cambio para mejorar la capacidad y habilidad en la resolución de problemas de la organización. El Desarrollo Organizacional se aplica por primera vez en el año de 1975, teniendo al frente a uno de sus principales pioneros, Douglas Mc Gregor. Si bien, es cierto que existen diversas definiciones acerca de lo que es el Desarrollo Organizacional, todas están enfocadas a la creación de cambios como un esfuerzo planificado de toda la organización; así, como a la elaboración de mecanismos y objetivos que intentan lograr un mejor funcionamiento de las organizaciones.

Más adelante hablamos de la importancia que se le da al Departamento de Recursos Humanos y su diferencia con el Desarrollo Organizacional. Cabe recordar, que el área de Recursos Humanos, tuvo su origen en el año de 1927. Este departamento, se encargó de regular las relaciones laborales de los empleados así como, del control, para capacitar y obtener hombres idóneos, para ocupar puestos idóneos y así alcanzar mejores niveles de desarrollo y crecimiento para la organización. Añadiendo que no siempre se le ha designado ó conocido con el nombre de Recursos Humanos, este ha sido adecuado a las necesidades de la creación de Departamentos que a final de cuentas cumple con las funciones específicas que se requieren. Además, cuenta con técnicas como: la capacitación y el adiestramiento. Los cua--

Les tiene como objetivo, crear condiciones de trabajo apoyadas en técnicas idóneas para un mayor desarrollo laboral y empresarial.

En la Administración por Objetivos, aunque no existe una persona a la que se le pueda identificar como iniciador, en el sentido de resaltar los resultados finales, además, con el objeto de evaluar, como una función en sí separada y distinta del sistema general de la Administración, tenemos que a veces se interpreta como una forma de simplificación al efectuar el examen anual de la actuación requerida por el departamento de Recursos Humanos. Si bien, dicha Administración por objetivos ha dejado de ser tan importante en algunas empresas, es tan reconocida que ha permitido y ha ayudado a la creación de subsistemas que funcionan dentro de un sistema más amplio de la administración, orientada hacia metas específicas y que ha ido cediendo terreno a la aplicación de un Desarrollo Organizacional más congruente y organizado. El cual, tiene auge y progreso dentro de su aplicación.

La Administración por Objetivos en sí, es el proceso que se ocupa del Desarrollo Organizacional en lo referente a un mejor aprovechamiento de las actividades de toda administración en la que se aplique.

Retomando lo que sería la aplicación de la Técnica del Cambio Tecnológico y Cultural, nos pudimos dar cuenta, que en toda organización debe implementarse un cambio hacia la cultura ya que, por este medio se podrán tener hombres idóneos en los puestos clave. La experiencia nos indicó también, que en algunas empresas el personal no está capacitado para manejar determinada maquinaria y mucho menos cuando se descompone. Situación que redundaría desfa

vorablemente en la empresa, ya que sus niveles de producción tienden a la baja. Otro aspecto que vale la pena resaltar y que las empresas deben tomar muy en cuenta, es que sus trabajadores desconocen el manejo de los equipos antisiniestros.

A través de nuestra investigación, también nos pudimos dar cuenta que algunas empresas no poseen un control o un sistema motivador para evitar el ausentismo laboral, siendo este, uno de los mayores problemas a los que se enfrentan hoy en día.

1.- Orígenes de La Administración

1.1.- Antecedentes de La Administración.

La administración surge desde hace mucho tiempo, a través de diferentes formas de aplicación, es decir, con la organización de las actividades personales en el hogar y en el manejo y control de los negocios o de la industria. Tomando en cuenta que este tipo de administración que era hasta ese entonces meramente empírica a su aplicación general, no es sino hasta la llegada de la Revolución Industrial en donde se sustituye la fuerza muscular del hombre por la fuerza de la máquina o mecánica. A raíz de estos cambios surgen entonces nuevas ideas económicas, políticas, religiosas, etc. La Revolución Industrial como todos lo sabemos tuvo su origen en Inglaterra en 1780.

En cuanto a las organizaciones se refiere, la industrialización dió por resultado un énfasis casi total, a la estrategia de acumulación de recursos y crecimiento de las organizaciones mediante una administración ya no empírica sino científica, todo esto debido a la necesidad de estudiar sistemáticamente el acto administrativo para mejorar la eficiencia de las organizaciones sociales-productivas, así como su desarrollo. Como surgió la necesidad de crear nuevas formas de control en las organizaciones fue imprescindible disponer de capital, mayores ventajas en la productividad y dividir el trabajo. Este último y la especialización como requerían de volumen y estabilidad el crecimiento produjo rendimiento. En cuanto a las ventajas, el volumen y la estabilidad aumentaron, mientras los cos--

tos unitarios disminuyeron debido a la aplicación de una administración correcta.

Con el paso del tiempo, la administración fue evolucionando con ello surgieron nuevas formas para su aplicación. Con la aportación de nuevos conocimientos que hicieron estudiosos de la administración, se crearon novedosas corrientes administrativas, tomando como base cuatro de las más importantes: la Escuela Científica; la Humano-Relacionista y la Neohumano-relacionista. A continuación explicaremos en que consiste cada corriente respectivamente.

1.1.1.- Corriente de La Administración Científica

La escuela del cientificismo designada como la época de la evolución tuvo como precursores a: Frederick Taylor, llamado el "Padre de la Administración Científica" y a Henry Fayol.

Taylor, toma como punto de partida la afirmación de que la administración consta de varios principios que pueden aplicarse con igual éxito en todas las actividades sociales, demostrando así, la universalidad de la administración.

Además de aportar los cuatro principios de la administración, Taylor, crea once mecanismos administrativos a saber:

PRINCIPIOS

- De tiempos y movimientos del trabajo.
- De selección de obreros.
- De la colaboración en la Administración.
- De la responsabilidad compartida.

MECANISMOS

- Estudios de tiempo.
- Supervisión funcional.
- Establecimiento de un departamento de planificación.
- El principio de excepción.
- El uso de las reglas e instrumentos similares para ahorrar tiempo
- Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- Bonificación por tareas exitosas, es decir, pago de incentivos por tarifas diferenciadas.
- La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utili
aados en los oficios.
- Sistemas Mnemotécnicos para clasificar productos.
- Un sistema de rutas de producción.
- Sistemas de costos.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo se expandió hacia países como: Estados Unidos; Inglaterra; Francia; Italia; Alemania; Japón y Rusia. Cabe mencionar, que aunque los efectos del sistema en

ocasiones fueron negativos, propició diversas reacciones por parte de los sindicatos.

Históricamente, el Taylorismo como escuela responde a las necesidades de las empresas que tienen problemas organizacionales y que no logran responder al control que se requería. Además, se le conoce a esta corriente como un instrumento capaz de explotar al trabajador. Por su parte, la Federación Americana del Trabajo, la denominó: "Esquema Diabólico" porque reduce a los hombres a la condición de máquinas.

En tanto, Henry Fayol, señala que "La administración es Universal", ya que es una actividad común en todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupos. Cabe añadir, que Taylor al igual que Fayol, considera a la administración como algo universal.

Por otro lado, Fayol, conceptualiza un proceso administrativo y lo clasifica en cinco puntos:

- Previsión (planeación).
- Organización.
- Dirección.
- Coordinación y,
- Control.

Fayol, expresa su modelo en la forma antes descrita, porque sostenía que la organización es como una entidad abstracta, dirigida por un sistema racional de reglas y autoridades y, que la organización justifica su existencia.

cia a través del logro de sus objetivos. Añade, que si la organización desea alcanzar objetivos, debe coordinar los recursos con que cuenta. Así, el Administrador podrá preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Fayol, también establece "Principios" dentro de la Administración, los cuales son:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés individual al general.
- Justa remuneración.
- Centralización contra descentralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de grupo ó unión del personal.

Entre sus aportaciones, Fayol, expresa seis funciones aplicables a las organizaciones industriales:

- Técnicas (función de producir y mantener la planta).
- Comercial (compra, venta e intercambio).
- Financiera (búsqueda y uso óptimo del capital).
- Contable (balance de operación, inventarios, costos, etc.,).
- De seguridad (proteger a las personas y a la propiedad).
- Administrativa (proceso administrativo que consta de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar).

Finalmente, Fayol, concluye que "En todo género de empresas, la capacidad de agentes inferiores, es la capacidad profesional característica de la empresa y, la capacidad esencial de los altos jefes, es la capacidad administrativa".

Ahora bien, casi para concluir, sólo nos resta agregar que entre los sistemas que propone tanto Fayol como Taylor, existen diferencias. Si bien es cierto, ambos estudiosos de la administración son producto de un momento histórico determinado, consideramos que el Taylorismo encierra a nuestro juicio contradicciones.

Un ejemplo de ello, es que mientras para Taylor la dirección de una empresa o taller se ejerce de abajo hacia arriba, para Fayol, este proceso es exactamente a la inversa.

Otro aspecto a resaltar entre los sistemas de ambos autores, es que Taylor, dió importancia al análisis del puesto sólo como el sistema de "Medición de Tiempos y Movimientos" y a la Selección del Personal. Fayol, por

su parte, vió tempranamente que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

Considerando lo anteriormente dicho:

Con Federick Taylor y Henry Fayol, se inicia el desarrollo de la administración como estudio sistemático al nivel de empresas y organismos. Habiéndose enfocado hasta ese entonces desde un punto de vista de la sociedad en su conjunto y, particularmente, relacionados con el funcionamiento económico general y con la estructura de poder de la sociedad.

El desarrollo del capitalismo y la complejidad y tamaño crecientes de las empresas, llevan al nacimiento de estudios específicos sobre la administración interna de las unidades productivas. Si bien los estudios y teorías que surgen pretenden tener un carácter general, aplicable a cualquier tipo de empresas, nacen y se desarrollan en las empresas industriales, tras la búsqueda de maximizar las utilidades.

En el caso de Taylor, los estudios se circunscriben al nivel del taller fabril y la unidad de análisis es el obrero en su puesto de trabajo. Se busca encontrar principios y normas que permitan obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de materiales. Los aspectos básicos que aborda son los estudios de movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, estímulos y especialización e instrucción.

El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado.

Las palabras "Máximo de Prosperidad" son usadas, en su sentido más amplio para significar no solo grandes dividendos para la compañía o para el patrón, sino el desarrollo de cada ramo del negocio a su más alto grado de perfección, de manera que la prosperidad pueda ser permanente.

De la misma manera, para cada empleado significa no solo salarios más altos que los que reciben comunmente los hombres de su clase, sino también, y esto es aún de mayor importancia, el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia de manera que pueda efectuar, en la forma más eficiente posible, el trabajo más apropiado a su capacidad natural, y además, significa que se le elija para hacer, siempre que sea posible, esta clase de trabajo.

En realidad, si se esforcara para producir la mayor cantidad posible de trabajo, sería injuriado (trabajador) por sus compañeros aún más que si hubiera sido un "desertor" en el deporte. Trabajar menos de lo que se debe, esto es, trabajar despacio, deliberadamente, a manera de evitar toda la tarea diaria "Simulación de Trabajo".

Puede afirmarse, que esto constituye el peor defecto de la clase trabajadora a nivel mundial. Pero la producción de cada hombre y de cada máquina puede aumentar hasta el doble, combatiendo la lentitud del trabajo y

la "Simulación de Trabajo", en todas sus formas, y armonizando las relaciones entre patrón y empleado de manera tal que cada obrero trabaje lo mejor y más rápidamente posible bajo las indicaciones y con la ayuda de la dirección.

Fayol por su parte, lleva la preocupación por los problemas de eficiencia al nivel de la organización total de una empresa industrial, con lo cual complementa los estudios anteriores de Taylor. Para ello analiza el proceso administrativo y se adentra en todos los aspectos de la estructura organizativa.

Establece la separación de funciones por áreas hasta llegar a los puestos de trabajo, con definiciones precisas de las responsabilidades, las relaciones y las jerarquías.

Llega a formular principios que pretenden ser guías para el establecimiento de una organización racional y el ejercicio de una dirección eficiente.

La división del trabajo. - Tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo; permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas sino a todos los trabajos, sin excepción. Tiende, en consecuencia, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.

Autoridad - Responsabilidad.- La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.

Se distingue en un jefe, la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.

No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción - recompensa o penalidad - que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. En cualquier lugar donde se ejerza la autoridad se comparte.

La disciplina.- Consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a los convenios establecidos entre la empresa y sus agentes, es decir, un reglamento interno de trabajo.

Estas convenciones fijan las modalidades de la disciplina, ya se trate de pactos libremente debatidos o aceptados sin discusión previa; que sean escritos o tácitos; que resulten de la voluntad de las partes, de las leyes o de la costumbre.

Unidad de mando.- Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe.

Esa es la regla de la "Unidad de Mando", que es de una necesidad general y permanente, sobre la marcha de los negocios, el comercio, la industria y en todas las asociaciones humanas, la dualidad de mando es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves que reclaman particularmente la atención de los jefes de todas las categorías.

Unidad de Dirección.- Este principio se puede expresar así; un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

Es necesario no confundir Unidad de Dirección (un solo jefe, un solo programa) con Unidad de Mando (un agente no debe recibir órdenes sino de un solo jefe). La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

La Unidad de Mando no puede existir sin la Unidad de Dirección, pero no deriva de ésta.

Subordinación del interés particular al interés general.-

Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe privar ante el de uno de sus miembros y que el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.

Este concepto no debería de ser recordado. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular.

Es necesario buscar la manera de conciliarlos, siendo ésta una de las mayores dificultades del gobierno.

Los medios de realizar esta conciliación son:

- 1.- La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.*
- 2.- Convenios tan equitativos como sea posible.*
- 3.- Una atenta vigilancia.*

Remuneración del Personal.- *Constituye el proceso del servicio prestado. Debe ser equitativo y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.*

La tasa de la remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes, tales como la carestía de la vida, la abundancia o la escasez de personal, estado general de los negocios, la situación económica de la empresa; depende, en segundo término, del valor de los agentes; y, por último, del modo de retribución adoptado.

Centralización.- *Como la "División del trabajo", la centralización es un hecho de orden natural; consiste en que todo organismo, animal o so-*

cial, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección, la centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, pudiendo ser adoptado o abandonado según la voluntad de los dirigentes o la influencia de las circunstancias; en los pequeños negocios, en los cuales las órdenes del jefe van directamente a los agentes inferiores, la centralización es absoluta.

Se comprende que la medida de la centralización o descentralización puede ser constantemente variable, ya que el valor absoluto y relativo del jefe y de los agentes están sujetos a continua transformación. Es éste un problema que es necesario resolver según las circunstancias, satisfaciendo del mejor modo posible los intereses en juego.

Jerarquía.- Está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.

La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. Pero no es siempre el más rápido; es a veces desgraciadamente largo en las empresas muy grandes principalmente en las reparticiones del Estado.

Orden.- Es conocida la fórmula del orden material: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. La fórmula del orden social es idéntica: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

En el orden material, da por resultado evitar las pérdidas de materiales y de tiempo.

El orden social exige un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de la empresa y un equilibrio constante entre estas necesidades y estos recursos.

Equidad.- ¿Por qué hablamos de equidad y no de justicia?

La justicia es la realización de los convenios establecidos. Pero los convenios no pueden prever todo; es necesario a menudo interpretarlos o suplir su insuficiencia.

Para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia; la equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia.

La equidad no excluye ni la energía ni el rigor. Ella exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad.

Estabilidad del Personal.- Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función y llegar a desempeñar bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias.

Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un

trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada a satisfacción.

Iniciativa.- Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito; es también uno de los más poderos estimulantes de la actividad humana.

Esta posibilidad de concebir y de ejecutar recibe el nombre de iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son también, cada una por su parte, elementos componen~~tes~~tes de la iniciativa.

La iniciativa de todos, llendo a complementar la del jefe y en caso de necesidad supliéndola, es una gran fuerza para las empresas.

Es necesario, además, estimular y desarrollar esta facultad en el mayor grado posible.

Es menester mucho tacto y cierta dosis de virtud para excitar y mantener la iniciativa de todos, dentro de los límites impuestos por el respeto a la autoridad y a la disciplina. El jefe debe tener la suficiente altura moral para sacrificar su amor propio, dando a sus subordinados satisfacciones de esta naturaleza.

La Unión del Personal.- La unión hace la fuerza.

Este proverbio se impone a la meditación de los jefes de empresas

La armonía y la unión del personal de una empresa constituye una gran fuerza para ella: En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

De los muchos medios que pueden emplearse a tal fin, señalaremos particularmente un principio que debe cumplirse y dos peligros que deben evitarse.

El principio a cumplir es la unidad de mando; los peligros a evitar son:

a) Una mala interpretación de la divisa "dividir para reinar", es decir, que no debe dividirse el personal.

b) El abuso de las comunicaciones escritas.

1.1.2.- Corriente del Humano-Relacionismo

Si bien las aportaciones de la corriente científica representan importantes estudios para la Administración, la corriente Humano-Relacionista hace lo propio. Dicha corriente, data del año 1920. Surge y adquiere fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido principalmente a la producción en serie. Misma que aumenta la tensión nerviosa de los obreros y, bajo estas circunstancias, empresarios y estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico.

Así, los psicólogos, inician investigaciones sobre la selección del personal elaborando tests para elegir a los mejores hombres en las tareas

concretas. Tomando como base a esta ciencia, se inicia un cambio de valores al grado de que los administradores abandonan la concepción Tayloriana acerca de que el obrero, sólo trabaja por dinero. Con estas nuevas ideas, aparece la frase que sostiene que "el elemento humano es lo más importante de la empresa".

Con estas nuevas ideas, nace la Escuela del Humano-Relacionismo. En sus principios de esta escuela, la psicóloga Mary Parker Follert, señala la importancia de un método científico para investigar los fenómenos como aspectos psicológicos de la administración.

También Parker Follert, destacó la importancia de estudiar al hombre dentro de las organizaciones, a los conceptos de autoridad y responsabilidad. Afirmó, que "las organizaciones son fuente de conflictos por lo que estos deben ser manejados de una manera positiva para su mejor funcionamiento".

Parker Follert, retomó también para su estudio, el problema del mando, la coordinación y los factores que los condicionan como el tiempo, el lugar y el elemento humano.

Finalmente, la psicóloga Mary Parker Follert, exhortó a todos, a ejercer el mando de una y otra forma para lograr métodos más eficientes que convengan a las organizaciones sin dejar de tomar en cuenta, al hombre como ser humano y desterrar la idea de que sólo es un instrumento de trabajo.

Las aportaciones que Parker Follert, proporcionó al terreno de la Administración, hicieron posible cambiar los conceptos mecanicistas que propuso Taylor y, a su vez, abrieron la puerta a interesantes investigaciones como las realizadas por Elton Mayo.

Los estudios realizados por Mayo, dentro de la Western Electric, sustituyeron las investigaciones realizadas por psicólogos que llegaron antes que él a la empresa. El análisis de Mayo, describe tres interesantes experimentos en los que:

- Destaca la importancia de la participación del ser humano y la enorme influencia que esta tiene en la buena marcha de la organización.
- Descubre lo imprescindible que es la comunicación para detectar problemas informales y, aparece así, la entrevista como medio curativo y de diálogo individual.
- Se da cuenta de la inevitable formación de grupos informales en las organizaciones y su importancia en la productividad de la misma.

Partiendo de este último punto, Mayo, también analizó los grupos formales de trabajo. En este grupo, colocó al personal y las relaciones que sostiene en cualquier organización, llámesele industria, comercial, estatal, militar, etc.

La categoría de grupo informal, se la dió a las relaciones espontáneas tomando como base la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de caracteres. Estos grupos además, son pequeños que establecen sus costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales. Sus relaciones se pueden medir por la cohesión que existe entre ellos.

Cabe destacar, que mientras para Elton Mayo, los grupos informales poseen una conducta irracional, para otros es una conducta interna en la que se gestan juicios de valor y caracteres subjetivos.

Otro aspecto que es interesante mencionar y con el cual Mayo, concluye, es acerca del dinero. Mismo que para él tiene poca importancia frente a otros factores psicológicos motivacionales. Sin embargo, nosotros consideramos que su afirmación es relativa ya que el dinero es fundamental para cubrir las necesidades del hombre.

En conclusión, Mayo nos dice que el progreso es primordial para el desarrollo y que la justicia vendrá después del progreso como ejemplo para el avance.

Partiendo de que las organizaciones deben ser dirigidas por un grupo pequeño y tecnificado, Elton Mayo, dio pie a la creación de nuevas escuelas. Instituciones que estudiaron la naturaleza humana y la dinámica de grupos así, como la corriente de la motivación, en donde esta, toma en consideración los motivos para actuar y detectar la causa de las frustraciones emocionales y filosóficas en el proceso de aprendizaje.

Si bien, Mayo pretendió solucionar los problemas de las organizaciones por medio del estudio en la industria atendiendo grupos pequeños, no tomó en cuenta el avance de los procesos técnicos para organizar el trabajo y el tipo de estructura de la empresa.

También olvidó aspectos importantes como los sindicatos dentro y fuera de la organización, así como las variables culturales tales como: clase social y religión. Aspectos que afectan al trabajo restandole un mayor criterio científico. Todos estos puntos que Mayo omitió, consideramos que fueron consecuencia de la época que le tocó vivir y que difieren en mucho de lo que nos esta tocando vivir.

Otra aportación que hay que tomársele en cuenta a Mayo, es la técnica empleada en la entrevista como punto de partida para conocer el por qué de la baja productividad. Gracias a esta técnica, se concluyó que dentro del personal existían rencores hacia los altos mandos por lo que se eliminó al capataz para que el trabajador aportara lo mejor de sí mismo.

Para un mayor entendimiento de El Humano-Relacionismo lo explicaremos más ampliamente a continuación.

Las reacciones negativas de los trabajadores frente a los intentos de aplicación de los "Principios de Administración", llevó a la revisión de la teoría administrativa que resultaba evidentemente mecanicistas. Por otra parte, tras el principio de la relación científica del trabaja-

dor, se fueron generando estudios sobre aptitudes y comenzó a desarrollarse la psicología industrial.

Cada vez se comienza a dar más importancia en la práctica a los factores humanos. El poder de los sindicatos y los estudios sobre psicología de grupos, inducen a dejar de lado el tratamiento exclusivamente individual que se hacía de las relaciones de trabajo.

Comienzan a formularse diversas teorías de administración, especialmente a partir de los estudios de Elton Mayo, que se encierran en el marco del humano relacionismo.

LOS ESTUDIOS HAWTHORNE

Elton Mayo fué invitado a colaborar en los estudios de Hawthorne hasta abril de 1928 (los cuales había sido iniciados previamente por unos ingenieros de la empresa en 1924), como intento de descubrir la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores.

El Primer Experimento. - El objetivo en determinar las condiciones físicas óptimas para producir un rendimiento eficaz. Para ello dividieron a los trabajadores en dos grupos de experimentación y de control, respectivamente, sometiendo al primero a variaciones en las circunstancias físicas del ambiente de trabajo. Inmediatamente resultó evidente que la producción aumentaba a medida que las condiciones del trabajo mejoraban,

pero todavía era imposible relacionar un factor ambiental determinado con este ascenso del rendimiento. Aparentemente es productiva idea óptima se debía al hecho de haber mejorado la iluminación, temperatura y humedad. Restablecieron las condiciones de trabajo previas, para comprobar esta conclusión, y la producción se mantuvo en el mismo nivel elevado, con gran sorpresa de todos. Mayo supuso que la restauración de las circunstancias laborales originales no había sido absoluto, con que el experimento había provocado un cambio de actitud en los empleados. La conclusión fué que las actitudes de los empleados constituyen un elemento importante de la productividad, y que no dependen directamente de las condiciones físicas de trabajo.

Las interrogativas dirigidas a los empleados para averiguar las causas de este cambio de actitud dieron insistentemente la misma respuesta: los trabajadores preferían trabajar en el taller de prueba, para evitarse una práctica de supervisión que consideraban desagradables. Los resultados de este experimento, tan difundido, han hecho que los jefes de personal tomen interés por la moral de los empleados.

El Segundo Experimento.- Se dedicó a observar la respuesta de los trabajadores a las variaciones introducidas en el sistema de incentivos, descubriendo que el rendimiento era inferior al nivel fijado por los ingenieros de métodos, y que los incentivos económicos no tenían apenas repercusión sobre el ritmo de producción. La importancia del estudio de Mayo ra

dicaba en haber observado la existencia de un grupo social espontáneo entre los trabajadores, descubre que éste, y no cada trabajador individualmente, era quien fijaba las partes, este experimento demostró que la dirección de personal tiene que tratar tanto con grupos de trabajadores organizados espontáneamente como con cada uno de los empleados.

Mayo se dió cuenta de que los individuos que formaban el departamento no estaban aislados ni desorganizados, sino que constituyen un grupo social bien trabajado, dentro del cual cada uno expresaba una actitud determinada respecto a los demás, al trabajo y a los jefes. Las actitudes del grupo incluían el desprecio hacia lo que (quedaban tarifas) rindiendo más de lo normal, y hacia los (remolones) que producían por debajo del nivel general. No se trataba de que ciertos individuos restringieron la producción, sino de una actitud colectiva del grupo social espontáneo. Todo empleado que pretendiese ser aceptado por el grupo debía respetar sus normas.

Y como la aceptación del grupo era más importante para él, que las recompensas monetarias del sistema de incentivos, se comprende que el problema planteado a los sociólogos consistiese en averiguar cómo llega el grupo a establecer unas normas de trabajo que se oponen a las de los ingenieros de organización.

El Tercer Experimento. - Consistió en entrevistar a unos veinte mil empleados, siguiendo el procedimiento de entrevista libre o de profundidad. Esta parte de un supuesto semejante al del psicoanálisis, según el cual si el entrevistador no dirige el proceso éste irá concentrándose en los

problemas que preocupan más al entrevistado. Los entrevistadores quedaron sorprendidos de la cantidad de agravios que manifestaban los trabajadores, agravios que a veces se remontaban a muchísimo años. Unas carecían de lógica, otras eran demasiado triviales, otras imaginarias, pero todas influían en la eficacia. La consecuencia principal que se deducía de estas entrevistas generales era que, a pesar de todo los esfuerzos para fomentar la satisfacción de los empleados, el personal estaba lleno de reclamaciones, grandes y pequeñas, reales o imaginarias.

Estos tres experimentos sobre las condiciones físicas del trabajo, el sistema de incentivos y las entrevistas masivas constituyen los puntos culminantes del estudio. Los hallazgos respecto a las actitudes de los empleados, la existencia de un grupo social espontáneo y la magnitud de las reclamaciones de los trabajadores han abierto terrenos de investigación nuevos.

La aplicación de las técnicas etnográficas, de la antropología a las situaciones industriales - otra aportación de los estudios -, han ampliado nuestra comprensión de la sociedad que vive tras las rejas de las fábricas.

Limitaciones del Estudio Hawthorne. - Se ha criticado el estudio por considerar la empresa como una unidad social y económica aislada. Realmente, ignora los antecedentes históricos y el ambiente cultural que tanto influyen sobre el comportamiento de trabajadores y mandos medios.

Prescinde de presiones externas a la organización, como legislación laboral y actividades sindicales, que en realidad ejercen un gran impacto en su interior. Es curioso que los colaboradores de Elton Mayo, a pesar del volumen de su estudio sobre las causas de inquietud industrial, no discutiesen el papel de los sindicatos.

Las inferencias teóricas anteriores son consecuencia de la influencia del pensamiento de Emile Durkheim sobre Mayo y sus colaboradores. Durkheim (1858 - 1917), sociólogo francés, estaba influido a su vez por la filosofía positivista de Auguste Comte (1798-1859), sostenía que gracias a una investigación y experimento riguroso podían reducirse los fenómenos sociales a una ciencia exacta como la física. Creía que era posible alcanzar la armonía natural en la organización social a través de la sociología.

Las investigaciones sirvieron de trampolín para todos los estudios sociológicos actuales sobre las actitudes y moral de los empleados, sistemas de comunicación y comportamiento de grupo en empresas sindicalizadas o no. Anteriormente, la dirección de personal había insistido en las relaciones con el empleado como "individuo". Cualquier referencia a grupos de empleados suscitaba las ideas de contratación colectiva o de sindicatos, que había que evitar a toda costa. Algunos psicólogos industriales sólo veían en el comportamiento de grupo una conducta populachera, alborotada e incontrolable. El experimento puso fin a esta concepción individualista de la dirección de personal.

Conceptos Sociológicos

El grupo social.- En general, el grupo ejerce una influencia poderosa sobre el comportamiento individual: para pertenecer a él hay que someterse.

A pesar de su espontaneidad, el grupo presenta ciertas "barreras" que hay que salvar, si realmente se pretende conseguir la aceptación.

Sociometría.- Los sociólogos han intentado expresarlas gráficamente por medio de diagramas sociométricos. La sociometría representa un instrumento de gran utilidad para la dirección de personal.

Dinámica de Grupo.- Este consiste en que cada individuo del grupo represente en un escenario su propio papel. intercambiando posteriormente las funciones.

Comunicaciones.- Los resultados obtenidos en Hawthorne con las entrevistas en serie, han obligado a las gerencias a tener en cuenta el problema de las comunicaciones en la industria. Por eso, muchas empresas en la actualidad tienen a su servicio expertos en relaciones públicas que se encargan de distribuir la información entre los empleados.

Entrevistas y Técnicas de Encuesta.- El estudio de las comunicaciones no se inició con los sociólogos. Hacia ya mucho tiempo que las compañías utilizaban los tableros de anuncios, buzones de sugerencias, boletines, programas de adiestramiento, oficinas de empleo y manuales como medio de comunicación. Pero los estudios sociológicos han destacado la

importancia del problema, originando una corriente que aspira a mejorar la eficacia de los medios tradicionales.

La mayor ventaja de los procedimientos de entrevista y de encuesta radica en que recogen la información metódicamente y pueden sondear las causas subyacentes, por otra resultan más fáciles de analizar, puesto que es posible tratar los resultados cuantitativamente. Otra ventaja de los cuestionarios y entrevistas consiste en que los empleados se sienten mucho mejor cuando tiene ocasión de "vaciar el saco" de sus preocupaciones. Nadie desconoce el peligro de que la entrevista resulte sesgada, o de que las preguntas de la encuesta sean equívocas.

El Sindicato Facilita la Comunicación.- En los últimos años, desde que los sindicatos arraigaron en la mayor parte de empresas, se ha venido considerando el proceso de contratación colectiva y los mecanismos de reclamación como información en el doble sentido ascendente y descendente. Desde el punto de vista de los empleados, estos medios de comunicación garantizan un planteamiento vigoroso y exacto de sus quejas.

Los representantes del sindicato se convierten en portavoces de cara a la alta dirección. Los jefes intermedios no tienen ocasión de "interpretar" las quejas de los empleados al transmitir las. Igual como con la encuesta, además, el individuo queda a salvo de una posible discriminación.

Pero el hecho de que sólo se muestren activas las partes más interesadas

no afecta para nada al carácter objetivo del proceso legislativo o judicial. La verdadera limitación de las entrevistas y encuestas como medios de comunicación radica en que no permite establecer una distinción entre las reclamaciones de la minoría disidente, formada casi siempre por los dirigentes de grupo, y los sentimientos de la mayoría.

Comunicaciones Tóxicas.- Al concentrar toda la atención en los medios oficiales de comunicación se corre el riesgo de descuidar otras formas más útiles. Por ejemplo, cualquier muchacha sabe que un guiño y una sonrisa son mucho más significativos en ciertos casos que un discurso. Muchas veces es más inteligente decir que no cuando se piensa que sí, sobre todo si la otra persona sabe que esto no significa un sí, es decir, el problema consiste en saber distinguir entre lo que se dice y lo que realmente se siente, pero esto no es tarea fácil.

De la misma manera, las comunicaciones oficiales deben reflejar las opiniones genuinas de la gerencia en lugar de limitarse a ser una fachada. Así como la propaganda no puede sustituir la calidad del producto, no existe alternativa para un programa honrado de comunicaciones. En realidad, las acciones tienen mayor efecto que las palabras y los empleados conceden más importancia a la actuación de la empresa que a los anuncios oficiales sobre su política de personal. No es posible sustituir la sinceridad; los engaños, tarde o temprano, se ponen de manifiesto.

Rumores.- En toda organización extensa, el rumor constituye un medio de comunicación espontáneo, que, en ausencia de los canales oficiales, se convierte en la única fuente de información. El mejor medio de zanjar las murmuraciones, consiste en suministrar una información precisa y rápida. Otra característica del rumor es que sus informes son generalmente erróneos. Cuanto más alejados quedan de su origen, más distorsionados aparecen, y solo una información adecuada puede impedir que sobrevivan.

A pesar de sus peligros, el rumor no carece de utilidad. La dirección puede usarla, a manera de globos-sonda, para conocer las reacciones de los empleados antes de adoptar una medida.

La ética del movimiento de relaciones humanas, en la práctica, constituye algo más que una mera reorganización de nuestro sistema actual. El respeto por la dignidad del hombre supone un cambio radical en nuestro sistema liberal y capitalista. El concepto de fraternidad humana podría llevar a otro feudalismo industrial - traduciendo la dignidad humana en paternalismo- y el concepto de "precio y retribución justa" en estabilidad industrial y estancamiento. También podría conducir a una confianza mutua auténtica, en la que los trabajadores y la gerencia se asociasen sinceramente a la hora de tomar decisiones elevadas sobre asuntos económicos. Desgraciadamente el idealismo radical de este aspecto de las relaciones humanas plantea dos problemas. En primer lugar, da enfoque evangélico a las cuestiones de personal, lo que suscita el recelo de los

científicos. En segundo lugar, está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como es el de la dirección de personal. En consecuencia, el idealismo tiene que diluirse en parte para hacerse más aceptable.

1.1.3.- Corriente Estructuralista

Si bien, cada corriente administrativa cuenta con diferentes concepciones administrativas, la Estructuralista no es la excepción, ya que fija su análisis en las organizaciones.

En primer lugar, considera a la estructura de autoridad y comunicación. Dentro de éste, la autoridad es considerada como la más estable ya que existe en todas las organizaciones, aún cuando no sean estructuradas de la misma forma debido a que la facultad de decisión se apoya en bases diferentes.

Ahora bien, el sistema de comunicación en las organizaciones tiene diferentes flujos y corre en diversos sentidos: vertical y horizontal. El vertical de arriba hacia abajo o bien de abajo hacia arriba, mientras que la horizontal fluye entre posiciones iguales. Estos dos aspectos por lo tanto se enlazan debido a fenómenos en toda organización.

Max Weber, define sus conceptos de burocracia como "la racionalización de la actividad colectiva de toda organización bien estructuradas".

científicos. En segundo lugar, está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como es el de la dirección de personal. En consecuencia, el idealismo tiene que diluirse en parte para hacerse más aceptable.

1.1.3.- Corriente Estructuralista

Si bien, cada corriente administrativa cuenta con diferentes concepciones administrativas, la Estructuralista no es la excepción, ya que fija su análisis en las organizaciones.

En primer lugar, considera a la estructura de autoridad y comunicación. Dentro de éste, la autoridad es considerada como la más estable ya que existe en todas las organizaciones, aún cuando no sean estructuradas de la misma forma debido a que la facultad de decisión se apoya en bases diferentes.

Ahora bien, el sistema de comunicación en las organizaciones tiene diferentes flujos y corre en diversos sentidos: vertical y horizontal. El vertical de arriba hacia abajo o bien de abajo hacia arriba, mientras que la horizontal fluye entre posiciones iguales. Estos dos aspectos por lo tanto se enlazan debido a fenómenos en toda organización.

Max Weber, define sus conceptos de burocracia como "la racionalización de la actividad colectiva de toda organización bien estructuradas".

Por su parte, Chester Barnard, retoma los mismos conceptos de autoridad y aceptación. Señala que la autoridad es el índole de la comunicación (orden) en una organización formal. En virtud de que la comunicación es aceptada por los miembros de la organización, rige la noción de lo que debe o no hacerse. La aceptación de la autoridad, se basa en que ésta debe descansar en órdenes inteligibles del ejecutor para que el subordinado comprenda la orden. Agrega, que para que una orden sea ejecutada, el subordinado debe considerarla como congruente con los objetivos de la organización y sus objetivos personales. Indica también, que el trabajador debe ser capaz, física y mentalmente para ejecutarla.

Barnard, consideró los puntos antes señalados como elementos ideales y fundamentales en la transmisión y ejecución de las órdenes, argumentando que si una orden no es cumplida cabalmente, debe considerarse como defectuosa.

Renate Mayntz, otro autor de la corriente estructuralista expone una tipología de las organizaciones basada en la autoridad y toma de decisiones jerárquicas. En donde las decisiones son tomadas en la dirección general y los ejecutantes conforman los niveles inferiores. Con respecto a su concepto de democracia en las organizaciones Mayntz, resalta que ba jo esta modalidad las decisiones son tomadas por la mayoría y una minora las ejecuta, como ocurre en los sindicatos.

Mayntz, también analiza la estructura de las comunicaciones, los disfuncionamientos estructurales y los conflictos.

Otro autor, Amitai Etzioni, igualmente establece una tipología de las organizaciones y del comportamiento humano entre ellos.

Finalmente, Ralph Dehrendorf, analiza las estructuras y el comportamiento informal, destacando las tipología del conflicto.

1.1.4.- Corriente Neo-Humano Relacionismo

Esta importante corriente del pensamiento administrativo, ha logrado significativos avances técnicos para la práctica de la administración.

En esta corriente, Douglas Mc Gregor, hace la más importante contribución al pensamiento administrativo con sus Teorías "X" y "Y".

En la teoría "X", coloca al supervisor como el agente pesimista tradicional del Taylorismo. Es decir, a su trabajador le da la categoría de máquina y no de ser humano.

En la teoría "Y", el supervisor es optimista. Tiene confianza en los buenos deseos y amor al trabajo del ser humano. Además, le augura deseos de autorrealización en el desempeño de sus tareas.

Dentro de la Teoría "X", Mc Gregor, indica que las organizaciones tradicionales parte de tres postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta.

POSTULADOS:

- La gerencia es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva.
- Respecto a las personas, se debe seguir el proceso de encaminar sus esfuerzos, motivándolos, controlando sus acciones y modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.
- Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadir las, recompensar las, castigar las, controlar las, etc., en una palabra, dirigir sus actividades.

CON RESPECTO A SUS VALORES SOSTIENE QUE:

- El hombre medio es indolente por naturaleza.
- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
- Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.
- Por naturaleza, es reactivo al cambio.
- Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatan y del demagogo.

En la Teoría "Y", Mc Gregor, sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación, explican las inexactitudes de la Teoría "X", y aquello que esta tiene de válido. Además, estas teorías dan base

para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "Estilos de Mando" bajo valores más congruentes con el comportamiento real del hombre, lo que generará un trabajo altamente productivo.

Mc Gregor, se apoya en la teoría de Abraham Maslow, en lo referente a que "Existe una jerarquía en las necesidades humanas y no todas son iguales. El hombre primero debe atender a sus necesidades primarias, es decir, las fisiológicas que sostienen la vida". "Una vez cubiertas estas, requieren cubrir otras de orden secundario pero que a su vez tienen jerarquía. Aparecen así, las de seguridad, posteriormente las sociales, luego las de ego o autoestima, reflejadas en la buena reputación ante los demás. Por último, aparece la necesidad de autorrealización o sea la comprobación que hace al hombre de sí mismo en cuanto a su potencial de desarrollo y creatividad.

De lo anterior, Maslow, deduce que "Una necesidad al ser satisfecha, deja de ser motivador de la conducta. El hombre de la sociedad industrial ya no es motivado, con frecuencia, por sus necesidades fisiológicas. Serán pues, de acuerdo a este autor, pocos los autorrealizados en los países desarrollados; un poco más los que han cubierto sus necesidades de amor propio; un poco más los que han cubierto sus necesidades sociales de amor a otros y aún más los que han satisfecho sus necesidades de seguridad y fisiológicas.

Por las razones antes expuestas, Me Gregor, sostiene que es indispensable que se busquen fundamentos nuevos que sostengan la ideología de los super visores para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actua-- les y con la naturaleza humana, dichos fundamentos son:

- El ser humano tiene iniciativas y es responsable.
- Desea cooperar y lograr los objetivos que considera valioso.
- Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.
- Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y esta limitado por los sistemas.

Un importante aspecto que viene a modificar a la administración en su aplicación, es la Teoría "Z" de Strayss y Soleles, basada en la escuela de las relaciones humanas de M. Murray. La teoría "Z" la denominó: "La autocracia benevolente", la cual sostiene que:

- Se deben ensalzar los buenos trabajos.
- Mantener informados a los subordinados de los "por qué" de las órdenes.
- Estimular el ego de los subordinados para que se sientan importantes.
- Establecer un espíritu familiar.
- Vender ideas.
- Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.

- Las grandes decisiones deben centralizar y,
- La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes mandos.

Esta importante teoría da pie a la modernización de una administración más adecuado y con un aplicación más amplia.

1.1.5.- Conclusión de las cuatro corrientes administrativas.

Si bien, cada escuela tuvo un enfoque administrativo y se desarrollaron dentro de una época determinada, todas consideran de una u otra forma: primero, el principio de que el hombre era considerado como una máquina y a quién se le debería de apretar para que funcionara. En los tres siguientes principios se modifica esta concepción, se le da importancia a la participación del hombre para que tenga un mejor desenvolvimiento laboral y personal dentro de cualquier organización independientemente del control y dirección que los rija.

Un aspecto importante a considerar dentro de estas corrientes, es la prima que le dan a la forma de autoridad y comunicación que se implantará en las organizaciones así, como la aplicación de las mismas.

Todo esto deriva en el estudio de la administración más ampliamente con la creación de escuelas en administración. En el año de 1881 en la Universidad de Pensylvania por primera vez como lincenciatura, posteriormente surge la Universidad de Harvard en el año de 1908, con lo cual la admi

- Las grandes decisiones deben centralizar y,
- La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes mandos.

Esta importante teoría da pie a la modernización de una administración más adecuado y con un aplicación más amplia.

1.1.5.- Conclusión de las cuatro corrientes administrativas.

Si bien, cada escuela tuvo un enfoque administrativo y se desarrollaron dentro de una época determinada, todas consideran de una u otra forma: primero, el principio de que el hombre era considerado como una máquina y a quién se le debería de apretar para que funcionara. En los tres siguientes principios se modifica esta concepción, se le da importancia a la participación del hombre para que tenga un mejor desenvolvimiento laboral y personal dentro de cualquier organización independientemente del control y dirección que los rija.

Un aspecto importante a considerar dentro de estas corrientes, es la prima que le dan a la forma de autoridad y comunicación que se implantará en las organizaciones así, como la aplicación de las mismas.

Todo esto deriva en el estudio de la administración más ampliamente con la creación de escuelas en administración. En el año de 1881 en la Universidad de Pensylvania por primera vez como lincenciatura, posteriormente surge la Universidad de Harvard en el año de 1908, con lo cual la adm

nistración se difunde en otros países en proceso de desarrollo como: la India y Brasil, en los países africanos que acaban de lograr su Independencia y en Asia Suboriental en donde formaron asociaciones de administración con escuelas destinadas a impartir esta disciplina tomando el tema con interés fundamental en lo referente a lo oficial y empresarial.

Otras escuelas fundadas fueron en países como: México, Bombay, Turquía, etc. En México la primera escuela de administración surge en el Estado de Nuevo León, en el Tecnológico de Monterrey en el año de 1947. En la Ciudad de México en la Universidad Iberoamericana en el año de 1957 y en ese mismo año en la U.N.A.M., en la Facultad de Contaduría y Administración, anteriormente llamada Escuela de Comercio y Administración.

Astí, debido a la aportación de la administración como disciplina ha venido y continúa con base en normas y reglas. Actualmente la administración es de gran utilidad en todas las áreas del conocimiento y no en valde ha sido elevada al rango de universal.

2.- Administración de Recursos Humanos

2.1.- Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos

No se podría hablar del origen de la Administración de Recursos Humanos sin separar a lo que actualmente se le conoce como Derecho Laboral o Administración Científica, así como su relación con otras disciplinas. El Derecho Laboral, surge como una consecuencia de las exigencias de la cl se trabajadora con el fin de que se reglamente el trabajo. Para lograr esto, fue necesario realizar un estudio y elaborar una serie de princi-- pios para llevarlos a la práctica ya que, en esta, se utilizan conceptos relativos tales como: sueldos, prestaciones, contrataciones, etc.

Más tarde, con los principios de Taylor y Fayol, se establecieron las ba ses de la Administración a través de la coordinación, dirección y por el mejor empleo de los Recursos Humanos. La influencia de Taylor y sus re- comendaciones para la especialización funcional, estimuló definitivamente la idea de crear un área dedicada específicamente al estudio de la Ad ministración de Recursos Humanos.

Posteriormente, la época moderna de la Administración de Recursos Huma-- nos se inició en 1927. Un aspecto que caracterizó a esta época, fue el aumento de la atención dada por la dirección a las relaciones humanas. También, en este momento histórico, surgieron las primeras investigacio nes en el campo de la conducta humana y el desarrollo de un nuevo siste- ma y técnicas para dirigir al personal.

Algunos antecedentes que influyeron en el origen y evolución de la Administración de Recursos Humanos, fueron:

- La Revolución Industrial.*
- La Epoca de la Administración Científica.*
- La Epoca de la Psicología Industrial.*
- El Surgimiento de Especialidades.*

2.2.- Diferentes Denominaciones de Recursos Humanos

Para definir el concepto a la administración de Los Recursos Humanos y, mismos que no han sido normalizados, es necesario considerar varias definiciones ya que todos los autores de ésta área dan su punto de vista de acuerdo a su criterio. Un ejemplo de esta situación se comprueba con el estudio realizado por el Instituto de Relaciones Industriales de Los Estados Unidos, que investigó a ejecutivos de personal de diversas empresas, encontrando una serie de títulos diferentes para denominar a lo que se había de llamar, Administración de Recursos Humanos. Los diferentes títulos a los que nos referíamos anteriormente, los presentamos a continuación:

- Departamento de Relaciones Públicas.*
- Departamento de Relaciones Industriales.*

- Departamento de Relaciones Laborales.
- Departamento de Relaciones Públicas y Humanas.
- Departamento de Personal.
- Departamento de Administración de Personal.
- Departamento de Sueldos y Salarios.
- Departamento de Selección y Capacitación.
- Vicepresidencia de Relaciones Laborales.
- Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- Departamento de Selección y Reclutamiento de Personal.

2.3.- Definición de la Administración de Recursos Humanos

Es difícil llegar a una definición de lo que es la Administración de Recursos Humanos, debido a los diferentes criterios y puntos de vista que le dan los estudiosos en esta materia, ya que toman como base las actividades operativas, para poder utilizar la fuerza de trabajo sin considerar las necesidades primordiales para aumentar los beneficios tanto de la empresa como de los mismos trabajadores.

A continuación presentaremos algunas definiciones que sobre la Administración de Recursos Humanos, han hecho varios autores:

En un condensado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., se nos define que la Administración de Recursos Humanos (A. de R.H.): "Es el campo de la Dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que existen para obtener, desarrollar y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que objetivos e intereses para los cuales el departamento está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible".

Por su parte, José A. Fernández Arena, nos dice que la A. de R.H.: "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través de esfuerzo humano coordinado".

En el mismo condensado, localizado en la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., indica que la A. de R.H.: "Es el estudio de aquellos factores humanos que influyen en los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales y humanos en forma más efectiva".

Si bien, la Administración en su concepto más amplio es considerada como universal, es importante a nuestro juicio, que dentro de una organización se tome en cuenta a un elemento esencial en la conformación de la misma y que son los Recursos Humanos. Mismos que con la ayuda de ciertas características como: la experiencia, la habilidad y el conocimiento de un proceso administrativo, busque el logro de los objetivos planeados de antemano para el buen funcionamiento de toda organización acorde a las

necesidades y características del medio ambiente en que se desarrollo.

2.4.- *Objetivos de la Función de Administración de Recursos Humanos*

Los objetivos constituyen estados ideales a los que se propone llegar y hacia los cuales se coordinan y se encaminan todos los esfuerzos de la organización, correspondiendo a la Administración de Recursos Humanos, junto con las Relaciones Públicas, trabajar especialmente para la consecución del objetivo social de la organización.

Importancia de la Administración de Recursos Humanos

El área de la Administración de Recursos Humanos, dirige la atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista del personal. Con esto se ve la efectividad de los empleados en sus trabajos que desempeñan como clave para el éxito administrativo.

2.5.- *Capacitación y Adiestramiento*

Si identificamos por anticipado nuestras necesidades o requerimientos humanos, se puede capacitar a los individuos que se necesitan dentro de la organización de tal manera que sean hábiles y estén disponibles en el momento oportuno. Esto hará posible que los empleados sepan lo que se espera de ellos, brindándoles la oportunidad de participar en el futuro de la empresa y del suyo propio.

La necesidad de planear los Recursos Humanos, surge de las condiciones comerciales que caracterizan al mundo moderno. El creciente desarrollo

de la tecnología, la creación de nuevos productos, la competencia entre las compañías, etc., exige una meticulosa planeación del personal (capacitación) que se necesita para satisfacer ese constante cambio, ya que cualquiera de las evoluciones anteriores podría fácilmente fracasar si no se cuenta con el personal capacitado, interesado y motivado para alcanzar los propósitos de la organización. Por tanto, es indispensable que se planeen a la par los recursos técnicos, materiales y humanos.

En la administración moderna, se puede hablar de numerosos e importantes estudios para planear financiamientos de grandes desarrollos científicos o tecnológicos pero, para planear Recursos Humanos tenemos que seguir caminos distintos ya que se trata del elemento humano que en sus propias bases es distinto y poseen otras características como las siguientes:

- No pueden ser propiedad de la Institución (empresa).
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- Los Recursos Humanos representan una inversión de la compañía a corto y largo plazo, en el cual, es impredecible el costo y el lapso de vida.

"Los Recursos Humanos de una organización son frágiles, su relación es delicada, su contribución es impredecible y su permanencia insegura".

Las personas que controlan y manejan la compañía son las responsables de reconocer el carácter único de este recurso y de merecer su presencia y su total aplicación.

Inventario de Recursos Disponibles

Los puntos que debe abarcar un inventario son:

- La totalidad de las personas de que dispone una Institución (empresa).*
- La aptitud y la preparación del personal que esta ocupando un puesto que no es utilizado en ese momento.*
- La distribución de todo el personal y cada categoría de empleo.*
- Las posibilidades periódicas de personal por jubilación, retiros prematuros, problemas de salud, fallecimiento, etc.*

Aviado a lo anterior, es necesario que el inventario contenga antecedentes del empleado; referencias acerca de lo que es capaz: su disponibilidad para el trabajo: cuáles son sus aspiraciones etc. Es decir, que la investigación, debe ser "suficientemente amplia". Estar organizada y archivada sistemáticamente para contar con ella en el momento que se necesite para así, poder tomar las decisiones más prudentes.

El objetivo de contar con un inventario completo y actualizado permitir:

- *Tener a la mano la información necesaria para la toma de decisiones.*
- *Identificar las definiciones para dictar las medidas necesarias y superarlas (mediante la reestructuración del trabajo o la reasignación de tareas).*
- *Medir la eficiencia de los recursos humanos para hacer los ajustes de personal.*
- *Proyectar el potencial de los empleados.*
- *Identificar las partes fuertes y débiles de los empleados y las lagunas que existen, para hacer los cambios pertinentes y utilizar los recursos humanos que se tiene en el inventario.*

El sistema utilizado para registrar, archivar y reintegrar el inventario de los recursos humanos, abarca desde las tarjetas de archivo hasta el uso de sistemas computarizados.

Fundamentalmente para saber con que empleados se cuenta para satisfacer las necesidades de la organización y cuáles son los huecos existentes que tendrán que ser cubiertos con personal fuera de la empresa, se deben tomar en cuenta las siguientes pautas:

- *Entrenamiento de desarrollo para satisfacer los objetivos actuales y futuros. (El papel de entrenamiento debe enfocarse sobre las capacidades y el desempeño necesario para satisfacer los objetivos del recurso humano).*
- *Utilización máxima de los recursos humanos. (Esta etapa entraña la ubicación correcta de capacidades y tareas de los recursos humanos para alcanzar su máximo potencial).*
- *Disposiciones para compensación, prestaciones, motivaciones y acumulación de recursos. (El reconocimiento y estímulo de la organización hacia la capacitación de sus recursos humanos, debe ser un punto de gran importancia para lograr el sentido de realización y satisfacción de su personal. No debe pagarse al personal exclusivamente con dinero, sino que debe existir además, un reconocimiento a los empleados que destacan dentro de la organización mediante estímulos que deben dar como resultado un beneficio mutuo, tanto para el recurso humano como para la empresa).*

La Selección de Personal

La selección de personal, se puede conceptualizar como el procedimiento para encontrar al hombre que debe cubrir el puesto adecuado, desarrollan

do sus habilidades y capacidades para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve. De esta forma, contribuirá a que se cumplan los propósitos de la empresa para la que trabaja.

Aquí, podríamos comentar que una organización es el reflejo de los miembros que la integran.

Durante la selección de personal "deben planearse las entrevistas y los test" y, llevarse a cabo, con miras a establecer una sólida relación con los contratos y proporcionar oportunidades para el buen desarrollo de la carrera.

Principios de la Planeación

"Las decisiones actuales tienden a fijar los límites del futuro".

El plan y las decisiones que se toman hoy, limitan nuestro potencial. De la calidad y el tipo de persona que capacitamos hoy, en gran parte depende la clase de empresa que tendremos en el futuro.

Principio de Acción Positiva

"La posibilidad de que se presente un crecimiento en el futuro, aumenta en la medida que aplicamos un esfuerzo sistemático para lograrlo".

El crecimiento planeado, ha conducido a una estabilidad básica de algunas empresas que gracias a su capacitación con vistas al futuro han preparado el terreno para un éxito constante.

2.6.- Diferencia Entre Desarrollo Organizacional y Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos (ARH), es un esfuerzo de cambio, ya que como proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud y los conocimientos de los miembros de la organización, pretende desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para promover una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo y oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en general.

Al hacer comparaciones con la estrategia de cambio planificado (Desarrollo Organizacional), encontramos las siguientes diferencias:

- El Desarrollo Organizacional no pretende un cambio en el Recurso Humano, va más allá, así, su estrategia penetra en los valores, creencias y actitudes, es decir, en la personalidad.
- Puesto que la personalidad constituye el punto de partida del cambio planificado, también lo será de las metas, la estructura administrativa y de las técnicas de organización.
- El Desarrollo Organizacional, no pretende tener empleados capaces, si no que brinda oportunidades para que cada

miembro de la organización así, como se encuentra, desarrollen toda su potencialidad.

- El Desarrollo Organizacional, no sólo brinda oportunidades de progreso, también procura crear un medio ambiente de trabajo que además de ser estimulante, plantea una prueba por vencer, influyendo en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y el medio ambiente.
- El Desarrollo Organizacional, además, de procurar la satisfacción en el trabajo, trata a cada individuo como persona íntegra que posee un cúmulo de necesidades. Mismas que son de primordial importancia satisfacer para su existencia y el buen desempeño de su trabajo.

Una vez, planteado lo anterior, podemos decir que el Desarrollo Organizacional, posee una dimensión mayor que la Administración de Recursos Humanos. En este sentido, como enfoque de sistemas incluye en conjunto aspectos técnicos, administrativos y humanos.

Mientras que la Administración de Recursos Humanos, forma parte del sistema del Desarrollo Organizacional y, dentro del esfuerzo total de sistemas, persigue la efectividad organizacional.

3.- Administración por Objetivos

3.1.- Antecedentes.

En La Administración por Objetivos (APO), no existe persona alguna que pueda señalarse como indicador de un enfoque que haga hincapié en los objetivos. El sentido común ha orientado a las personas durante siglos, que los grupos y los individuos esperan alcanzar resultados finales. Sin embargo, han existido individuos que desde hace tiempo subrayan a la APO y al hacerlo han acelerado su desarrollo como un proceso sistemático.

Una de estas personas, fue Peter F. Ducker. En 1954 actuó como catalizador al señalar que los objetivos deben establecerse en todas las áreas en las que el desempeño afecta la salud de la empresa. Inició una filosofía que subraya el autocontrol y la autodirección. Casi en la misma época, sino antes, la General Electronic Company, aplicaba elementos de la Administración por Objetivos en sus esfuerzos de reorganización para descentralizar la toma de decisiones administrativas. La compañía implantó esta filosofía de evaluación identificando áreas de resultados claves y llevando a cabo una importante investigación sobre su medición.

1957, Douglas Mc Gregor, criticó los programas tradicionales de evaluación que se encontraban en el criterio de los rasgos personales para evaluar a los subordinados. Según este enfoque, los administradores deben juzgar a sus subordinados o subalternos por el valor personal. En respuesta Douglas Mc Gregor, sugirió un nuevo enfoque para evaluar según el

George S. Odiorne, define a la APO como:

- *Como un proceso por medio del cual, los Administradores superiores y subordinados de una organización conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados de que de él se esperan y - se emplean estos medios como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros".*

A continuación, presentamos la definición a la que llegamos con respecto a la Administración por Objetivos:

- *La APO, es el proceso que se ocupa del desarrollo y el crecimiento de una organización a través de una administración eficiente. Delimita las áreas de trabajo, siendo un aspecto importante la responsabilidad con que cuenta el individuo en términos de trabajo-beneficio. En lo que se refiere al trabajo, este fomenta el cumplimiento de los objetivos y políticas que se plantearon de antemano. Con respecto al beneficio, tenemos el desarrollo personal y profesional, lo cual manifiesta el logro de una Administración por Objetivos.*

3.3.- Elementos de la Administración por Objetivos (APO)

Los objetivos de la Administración por Objetivos (APO), son eventos o realizaciones planeadas que se esperan llevar a cabo. Es decir, son los puntos que se pretenden recoger en los puestos de trabajo de la organización.

La estrategia de la utilización del tiempo en la APO, consiste en programar las fechas de la realización de los eventos y así, conjuntar las operaciones y trabajos de los gerentes.

Gerencia total. Es la creación en el seno del organismo de un sistema administrativo en el que se conjuntan las aptitudes de las personas y equipos dirigidos hacia una meta común.

Las motivaciones individuales. Se refieren, a la dedicación y a la aplicación personal en el proceso de determinación de objetivos. Se dice, que la Administración por Objetivos (APO), es una estrategia motivadora, ya que los compromisos y las realizaciones causan un alto grado de satisfacción.

La Administración por Objetivos, se puede establecer en un proceso de cinco fases:

- Buscar el objetivo. Se formulan los objetivos de lo general a lo particular y se define en forma congruente en los diferentes niveles jerárquicos y por áreas

de responsabilidad de la empresa.

- *Determinar el objetivo. Se especifican oficialmente y por escrito los objetivos que se pretenden alcanzar y se hace que queden involucrados los gerentes y los recursos humanos con los que se cuenta.*
- *Justificación de los objetivos. Es el grado de confianza del individuo o de la organización para el logro de resultados así, como el compromiso que se contrae para la consecución del mismo.*
- *Implantación del objetivo. Se formula la estrategia de implantación para llegar a la meta, así como todo el conjunto de operaciones que se implantan para la conquista del objetivo.*
- *Control del objetivo. Se concentra toda la información necesaria para conocer el estado que guarda el objetivo. Es aquí, donde pretendemos encontrar todas las desviaciones que hay en la consecución del objetivo y sus posibles correcciones.*

Finalmente, se puede decir, que el Desarrollo Organizacional, se vale de la Administración por Objetivos, para fijar sus metas en cuanto a los cambios que se pretenden lograr dentro de las organizaciones.

3.4.- Que es el Desarrollo Organizacional y sus Diferencias con la Administración por Objetivos.

Terry, define Objetivo como: "Las metas intentadas que percibe o establecen un determinado crédito y señalan dirección a los esfuerzos del administrador".

Para Mali Paul, Objetivo: "Consiste en funcionar armoniosamente los planes individuales y los requisitos de los gerentes encauzados a rendimientos a gran escala dentro de un período concreto de tiempo".

Con lo que respecta a nuestra definición, podemos decir que Objetivo es:

- El proceso que se ocupa del desarrollo y el crecimiento de una organización y, que por medio de una administración eficiente delimita las áreas de trabajo, siendo un aspecto importante de trabajo-beneficio. En lo referente al trabajo, este fomenta el cumplimiento de los objetivos y políticas que se plantearon de antemano. Con respecto al beneficio, tenemos el desarrollo personal y profesional, lo cual manifiesta el logro de una Administración por Objetivos. Los planes y metas que determina la empresa para mejor aprovechamiento de sus recursos tanto materiales como humanos para un mejor trabajo dentro de las mismas organizaciones.

4.- El Desarrollo Organizacional

4.1.- Historia del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional, se refiere al gran esfuerzo que realizan profesionales conocidos como Los Agentes del Cambio para mejorar la capacidad y habilidades en la solución de problemas organizacionales generados en su fuero interno y externo. Los Agentes del Cambio, son personas que pueden trabajar tanto dentro como fuera de la organización de acuerdo a la forma en que se les contrato. Esta nueva técnica se lleva a cabo desde hace poco tiempo, sin embargo, se esta desarrollando visiblemente en algunos países como: Estados Unidos, Japón, Holanda y otros. Entre las organizaciones que se han esforzado por llevar a cabo el Desarrollo Organizacional estan: Unión Caribe, Esso, TRW, Systems Humble Oil, etc.

Así, tenemos que el Desarrollo Organizacional para con las actividades aparece en 1975 como instrumento para aplicar los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. Douglas Mc. Gregor, es considerado como uno de los primeros científicos del Comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de (D.O.). Otros investigadores a quienes se les asocia con tales esfuerzos son: Herbert Shepard y Robert Blake, mismos que, en colaboración con el departamento de relaciones industriales de la Esso Company, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio en varias refinerías de la compañía.

Dicho programa, surgió en 1957 después de que los pioneros en investigaciones sobre relaciones humanas, empezaron a verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigación que elabora reportes a una gerencia.

Este enfoque del Desarrollo Organizacional, se ha modernizado con el paso del tiempo y su aplicación se ha hecho extensivo hasta nuestro país. Sin embargo, debido a que los valores organizacionales aún se encuentran en vías de humanización, la aplicación del D.O. en algunas empresas no se ha llevado a cabo en su integridad sino únicamente en su aspecto estructural, administrativo, técnico y psicológico. De acuerdo a los expertos, como todos estos elementos no han sido analizados aisladamente se ha desvirtuado el D.O. en todo su impacto. No obstante, el Desarrollo Organizacional ofrece muchos instrumentos que de ser aplicados científicamente partiendo de una psicología nacional y considerando el estado actual de nuestros valores organizacionales (como ya se mencionó anteriormente) los cuales no pueden ser cambiados de improviso, beneficiará notablemente la efectividad y el desarrollo no sólo de las empresas e industrias, sino también a todo tipo de organizaciones que estén formalmente estructuradas en nuestro país.

4.2.- Definiciones del Desarrollo Organizacional

Dentro de las diferentes concepciones que se le han dado al Desarrollo Organizacional (D.O.) mencionaremos algunas de las más importantes y se

hard un análisis de ellas. También, se presentará una definición propia.

Para Richard Beckhard, el Desarrollo Organizacional: "Es un esfuerzo planificado de toda la organización desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias humanas".

Por su parte, H. Fernández Sánchez, señala que el D.O.: "Es un esfuerzo planeado, que abarca toda la organización por medio de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, basadas en los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Warren Bennis, indica que el D.O.: "Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de los organismos, en tal forma que estos puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Por último, Luis Ferrer, sostiene que el D.O.: "Es la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos administrativos desde la alta gerencia y basados en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud en las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que los condicionan".

Ahora bien, se desglosarán minuciosamente las definiciones de cada uno de los autores antes mencionados:

Es un esfuerzo planeado.- Porque no es una teoría para especular sino que esta encaminado a aplicarse a una organización de acuerdo a las circunstancias por las que se esta pasando, sin perder de vista que el cambio debe de ser ordenado y el organismo tiene que ser visto como un medio para lograr objetivos.

De toda organización.- Porque el Desarrollo Organizacional, toma como unidad de la organización al grupo y no al individuo y utiliza el desarrollo de grupos extensos. No es algo desarticulado sino que es un todo compacto integrado además, por técnicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha interrelación, a tal grado que la modificación de uno da lugar a la modificación en los otros.

Administrado desde la Alta Gerencia.- Porque la aplicación del Desarrollo Organizacional, debe de estar respaldado y administrado desde la alta gerencia, lo cual constituye una condición básica y determinante para el éxito de su aplicación.

Para aumentar la efectividad, bienestar, salud, etc. Porque este es el objetivo modular del Desarrollo Organizacional.

Basados en las ciencias del comportamiento.- Porque el Desarrollo Organizacional, tiene su base primordial, en las ciencias de la conducta y no dentro de la técnica y la administración. De ahí, el propósito de mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad y salud de las organizaciones.

Una vez llevado a cabo el análisis de las concepciones del Desarrollo Organizacional que nos plantean Beckhard, Fernández Sánchez, Bennis y Ferrer, proponemos a continuación nuestra propia definición:

El Desarrollo Organizacional, "Es el esfuerzo conjunto de la organización, orientado al control total de las actividades asignadas desde la Alta Dirección hasta sus niveles más bajos, considerando los recursos técnicos, financieros y humanos de los cuales dispone así, como a la identificación y control de los aspectos externos, cuya influencia pudiera afectar el logro satisfactorio de los objetivos propuestos dentro de la misma empresa". Para así obtener los objetivos y metas deseados para así tener una buena Organización Administrativa dentro de los departamentos para beneficio de la empresa.

4.3.- Factores susceptibles del Cambio Organizacional

Existen cuatro razones generales para hacer cambios en una organización a saber: mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas; aumentar el lucro de la empresa; proporcionar trabajo humano y, contribuir a la satisfacción y bienestar de los individuos.

En los métodos más recientes para el desarrollo y la renovación organizacional, es muy probable que se incluyan variables orientadas al personal tales como: identificación de las misiones y valores apropiados; colaboración y conflictos humanos; control y dirección; forma de enfrentarse con la resistencia al cambio utilizando los recursos humanos y desarrollo de gerentes y, de carreras. Si bien, ello enfatiza definitivamente al factor humano en los sistemas cambiantes, existe un número cada vez mayor de partidarios del Desarrollo Organizacional que creen que los aspectos no humanos también deben de ser tomados en cuenta.

4.4.- Objetivos inmediatos más comunes del Desarrollo Organizacional.

Los puntos que se han mencionado en párrafos anteriores son parte del modelo que una empresa comprende para su mejor funcionamiento. No hay que olvidar, que los objetivos son una parte importante para la implantación del Desarrollo Organizacional. Existen empresas, que al realizarles un determinado diagnóstico, reportan objetivos comunes a otras, entre ellos se encuentran:

- Desarrollar un sistema variable y capaz de autorrenovarse. Que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas y las funciones que determinan las formas y no tareas que encajan en las estructuras existentes.

- Hacer óptimas la efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte de trabajos de la organización), por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- Lograr el punto en que se tomen las descripciones con base a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear un ambiente en el cual el valor de un rol asignado se incremente por la autoridad conferida, basada en el comportamiento y la habilidad con que se planteen los objetivos a alcanzar dentro de las organizaciones y los que laboran en ellas.
- Fomentar la apertura de las comunicaciones laterales, ver ticales y diagonales.

- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- Encontrar soluciones creativas en las que a través del esfuerzo de las partes integrantes, se logre más de la cooperación que de los conflictos.

4.5.- Teoría de los Valores del Desarrollo Organizacional

Dentro del Desarrollo Organizacional, es importante comprobar las teorías que se presentan tomando en cuenta lo siguiente:

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuente de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización para que desarrollen todo su potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización, en términos de todos sus objetivos.
- Crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.

- Dar oportunidad a los miembros de la organización para que influyan en el momento en que se relacionan con el trabajo, la organización y el medio ambiente.
- Tratar a cada ser humano, como persona ya que es un ser complejo en necesidades.

4.6.- Para qué el Consultor o Agente del Cambio

El Consultor o Agente de Cambio, es el mediador que hace consentir las actividades y alternativas que se deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en determinada solución.

El llamado Consultor, asiste a los clientes en sus asuntos y problemas que trata de solucionar el Desarrollo Organizacional.

El Consultor Ejecutivo debe:

- Ser sincero, no extremoso, independiente y seguro.
- Interesante por la realización de la tarea, más que por el poder o por metas personales.
- Inspirar confianza.
- Ser un investigador objetivo.
- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos con base en la realidad.
- Preferentemente influir en las discusiones en lugar de crearlas y tomarlas.

- *Ser especialista en las ciencias de la conducta y poseer sólidos conocimientos de análisis organizacional.*

4.7.- Requisitos para un Auténtico Programa del Desarrollo Organizacional.

Para lograr un auténtico programa del Desarrollo Organizacional, se deben considerar fundamentalmente los siguientes aspectos:

- *Debe ser orientado al problema.*
- *El programa o esfuerzo del cambio debe ser orientado al cliente.*
- *La investigación debe estar basada en la experiencia.*
- *El esfuerzo del cambio debe estar determinado por el sistema.*
- *El cambio debe estar relacionado con la cultura.*
- *El cambio de la organización debe cimentarse, en valores orgánicos.*
- *Los estilos gerenciales, deben estar adecuados a las exigencias del cambio.*
- *El trabajo en equipo, debe fomentarse tan pronto como*

sea oportuno y aplicado si es posible a la Administración por objetivos.

- Finalmente, el Desarrollo Organizacional, debe tomarse como un proceso fundamental o sea como un continuo desarrollo que implica muchos cambios.

Para concluir, podemos decir que todos los aspectos antes mencionados son importantes para la parte que le corresponde al Desarrollo Organizacional, para un mejor funcionamiento de las organizaciones.

4.8.- Técnicas del Desarrollo Organizacional

Generalmente, el primer problema de cambio, es la creación de condiciones que motivarán a la gente a cambiar sus propias relaciones interpersonales de los patrones de defensa, diferencia, secreto, etc., por los de colaboración, mutua confianza, apertura y solución de problemas.

En la práctica se encuentra, que en muchas organizaciones sus miembros están implicados en la búsqueda por el poder. La necesidad estriba, en remplazar la orientación política por la de orientar al individuo hacia los problemas reales de la organización. Lo cual implica educar a los miembros en la conciencia de sí mismos, la tolerancia para la ambigüedad y la penetración comprensiva de como la gente se relaciona mutuamente y con las tareas de la organización. Se han diseñado actividades de entre

namiento de laboratorio para esta clase de aprendizaje, de ahí, que ésta sea fundamentalmente la primera etapa de un esfuerzo sin cambio.

Durante esta etapa, el Consultor esta involucrado en observar el proceso del grupo en una forma que permite el aprendizaje y pasar a la acción. Una de sus responsabilidades, es ayudar al grupo a identificar y vencer los obstáculos para obtener una comunicación válida. El Consultor, ayuda también, a clasificar los problemas del grupo con los relacionados a su propio proceso, es decir, asiste al grupo para que éste llegue a adquirir conciencia de la forma en que esta trabajando.

La retroalimentación de datos, consiste en dar a conocer al cliente en forma individual, como unidad u organización la información recopilada en las actividades y cuestionarios sobre la manera como los miembros de la organización ven los problemas respecto a la comunicación estructurada, la interacción interpersonal e integral, etc. Es esencial que los miembros que reciban retroalimentación reconozcan que la han producido. Esto se logra más rápido si se reúne la información a sabiendas de que esta se hará pública y no propiedad exclusiva del Consultor.

En el Desarrollo de Equipo, el Consultor, es generalmente designado a producir habilidades de grupo más efectivas para la realización de tareas. La naturaleza y calidad de las relaciones que existen entre los miembros y el líder del grupo, son generalmente examinados y evaluados.

Lo anterior constituye una condición del grupo necesaria para trabajar en tareas de equipo. Las diferentes clases de grupos, tales como: grupos formales de trabajo, grupos temporales de plazo de tarea y grupos recientemente constituidos, requieren distintas actividades y se debe trabajar en ellas apropiadamente.

La solución del Problema en Interequipos, trata de asuntos y problemas que surgen cuando dos o más grupos necesitan trabajar juntos. Fundamentalmente, los grupos deben de ser independientes, de ahí, que se enfoque generalmente sobre las habilidades mencionadas para proveerlas de una cooperación mutua. La experiencia de un grupo que trabaja en sus propios problemas (Desarrollo de Equipo) es un prerequisite deseable para buscarle soluciones a los problemas existentes entre el y otro grupo.

Una estrategia básica del Desarrollo Organizacional y que tiende a tener el mayor impacto en las organizaciones como un todo, es el empleo de aquellos medios que desembocarán en un cambio en la cultura de la organización. Una vez, que esto se haya alcanzado, se seguirán normalmente algunos cambios estructurales y tecnológicos. Esto ocurre, en parte, por la relación fundamental que existe entre la cultura y la tecnología. En sí, el Desarrollo Organizacional, es esencialmente una estrategia educativa para crear:

- Una cultura abierta para solucionar problemas y un clima también abierto a través de la organización.

- *Confianza entre personas y grupos a través de la organización.*

- *Un incremento en la participación y colaboración entre los miembros de la organización. Los cambios sociotécnicos más identificables participan y se desarrollan en determinada cultura.*

A continuación, presentamos un cuadro de la relación que guardan las técnicas del Desarrollo Organizacional.

*CONSULTORIA DE PROCESO
(PERSONAL Y GRUPAL)*

*EDUCACION Y ENTRENAMIENTO
(SISTEMA DEL PERSONAL)*

*RETROALIMENTACION DE DATOS
(GRUPO, UNIDAD, ORGANIZACION
VERTICAL Y HORIZONTAL)*

PROGRESION CARACTERISTICA

*CAMBIO TECNOLOGICO
(UNIDAD Y ORGANIZACION TOTAL)*

*DESARROLLO DE EQUIPO
(ORGANIZACION DE LA UNIDAD)*

*SOLUCION DE PROBLEMAS EN INTERGRUPOS
(ORGANIZACION DE LA UNIDAD)*

TECNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

5.- La Empresa y las Bases para el Planteamiento de la Investigación

5.1.- Historia de la Empresa.

México posee una de las tradiciones más ricas y antiguas del mundo en los renglones alimenticios y gastronómicos. El culto de los mexicanos hacia el maíz data de la era prehispánica y ha sido reseñado por cronistas como Bernal Díaz del Castillo y Francisco Javier Clavijero, quienes describen a la cocina autóctona "como una de las maravillas de las culturas Mesoamericanas"; maravilla que ha permanecido viva a través de la historia, enriqueciéndose con el paso de los años.

Hoy en día, México hace honor a esa milenaria tradición, al ubicarse en los más altos niveles de la moderna industrialización alimenticia. Esta empresa mexicana se ha dedicado desde hace casi seis décadas a cumplir con la exigente preferencia del consumidor mexicano, proporcionándole alimentos elaborados de óptima calidad y fácil preparación.

Inicia sus operaciones en el año de 1930 en la ciudad de Aguascalientes con la adquisición de un molino para la producción de fécula de maíz, miel de maíz, glucosa, almidones modificados y dextrinas para uso industrial.

En los años posteriores, al inicio de sus actividades, la empresa amplía sus operaciones con la elaboración del "Aceite puro de Maíz" de alta cali

dad para la ama de casa y con la adquisición de una Planta de Molienda Húmeda de Maíz, en la ciudad de Guadalajara. Misma que en la actualidad elabora materias primas de uso industrial, así como fécula de maíz para la elaboración de atoles.

Colateralmente, la empresa desarrolla métodos avanzados de mercadotecnia y comercialización, que la ubican entre las más exitosas del país.

En la década de los años sesentas, la empresa introduce al mercado nacional un nuevo concepto en caldo de pollo. El cual, a través de una práctica presentación en tabletas, permite tener de tan sólo dos de ellas, un litro de auténtico caldo de pollo. Lo cual, aunado a la calidad de las materias primas, lo confiable del proceso y la higiene extrema utilizada en su fabricación, lo convierte en un producto de alta calidad y aceptación en el mercado de productos para el consumo humano.

En esta década, la empresa desarrolla el método de ventas directas. Lo cual, sumado al lanzamiento de nuevos productos al mercado, tales como el caldo de res y camarón, le permiten lograr una mayor participación en el mercado nacional.

En 1966, la empresa inaugura en la ciudad de Toluca, Estado de México, una planta industrial para la elaboración de productos, tales como: atoles de sabores; miel de maíz (pasteurizada, de fácil digestión y asimilación); miel de maíz de sabores y postres empacados.

En el inicio de la década de los años setentas, la empresa prosiguiendo con su espíritu de crecimiento y desarrollo de nuevos productos, presenta en el mercado de consumo una variedad de Mayonesas que supera los estándares de sabor y calidad en su género y, logra una gran aceptación entre el público consumidor, consolidando su posición de empresa líder en el mercado.

En 1982, es creada especialmente para atender a los grandes consumidores como Hoteles, Restaurantes y Comedores Industriales, la División Cocina Ideal, en donde los productos son diseñados y elaborados para auxiliar a los profesionales de la cocina.

Si bien, sabemos que los productos para uso industrial son esenciales para la transformación de bienes industriales, forman parte fundamental de la empresa los productos de su División Industrial, los cuales le permiten contribuir de manera directa en el desarrollo y éxito de grandes y pequeñas industrias del país.

La empresa se ha consolidado a través de más de medio siglo, como una bien cimentada fuente de trabajo y superación para más de dos mil personas, así como un importante engranaje en el desarrollo económico e industrial del país, por lo que sus objetivos económicos, sociales y de servicios adquieren dimensiones cada vez más importantes.

5.2.- Análisis de las Políticas y Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos y Aspectos Legales

Toda Empresa o Industria puede y tiene como obligación contar con políticas que le permitan crear un ambiente de respeto. Un ejemplo de ello es la filosofía implantada por la Industria, la cual establece, excelentes relaciones con su personal. Así también, con respecto a los candidatos a ocupar puestos vacantes, la misma empresa estableció políticas que tienen como base, el principio del respeto mutuo y trato justo. De esta forma, se descarta la discriminación de sexo, raza, credo y posición socioeconómica. Por tanto, el elemento humano es considerado el activo más importante y quien contribuye al éxito de la empresa.

La Industria utilizando las técnicas selecciona y controla a lo mejor de su personal para cubrir los puestos vacantes sin favoritismo alguno. Los puestos vacantes, los cubren en primera instancia con el personal interno de la compañía, cuando existen posibilidades de ascenso y se cubren los requerimientos del puesto, de lo contrario, se hecha mano de fuentes externas.

El reclutamiento externo, se realiza de preferencia con personal que reside en la comunidad donde operan las entidades de la compañía. Todo candidato puede considerarse a ocupar puestos vacantes si laboró o se encuentra trabajando en empresas competidoras de la Industria, excepto con aquellos que el Gerente General Divisional determine específicamente como excepción a esta política.

Por otro lado, cuando se lleva a cabo la creación de nuevos puestos no incluidos en los organigramas autorizados, es necesario como soporte un "Estudio de justificación del puesto" realizado por la gerencia de organización y procedimientos. La cual, describirá el puesto y el nuevo organigrama autorizado por el Gerente Divisional.

Tomando en cuenta la edad mínima y máxima para contratar a una persona, dependerá de los requerimientos específicos del puesto a cubrir. Toda excepción dependerá de la autorización del Director Administrativo y todo empleado deberá tener como requisito mínimo, el certificado de secundaria.

La contratación de familiares, por otro lado, está estrictamente prohibida, ya sea en grado directo o indirecto del personal que labore en cualquiera de las entidades de la Compañía. Entiéndase por familiares los parientes de padre, madre, hermanos, esposos, nietos, suegros, yernos, nueras, etc.

Retomando el sentido de Contratación, nos referimos al personal de nacionalidad extranjera, la cual, sólo podrá ser contratada mediante la autorización del Presidente de la Compañía, el Gerente Divisional, el Director Administrativo, el Gerente Corporativo de Relaciones Industriales y de el visto bueno del Gerente General.

Los contratos: Todo empleado de nuevo ingreso firmará un contrato individual de trabajo. Al término del cual se establecerá el contrato por tiempo

indefinido o la terminación de la relación de trabajo, de acuerdo a la división del Gerente responsable del área.

Aviso de Vencimiento del Contrato: Bajo esta modalidad, el personal de nuevo ingreso, deberá ser evaluado con 15 días de anticipación al vencimiento de su contrato por el Gerente responsable del área, a efecto de prever la formalización del contrato por tiempo indefinido, o bien, la terminación de la relación de trabajo.

Vacaciones: Esta otra modalidad tiene como objetivo proporcionar al personal de la empresa un beneficio adicional ya que esta establecido en la Ley Federal del Trabajo. Así, tanto en el período como en la prima vacacional. La empresa mantiene su competitividad en el mercado de trabajo y cumple con la legislación laboral vigente.

La empresa, otorga a su personal, los siguientes períodos vacacionales:

<i>Años de servicios cumplidos</i>	<i>Días otorgados</i>
<i>de 1 a 4 años</i>	<i>15 días</i>
<i>de 5 a 9 años</i>	<i>17 días</i>
<i>de 10 a 17 años</i>	<i>21 días</i>
<i>de 18 a 24 años</i>	<i>24 días</i>
<i>de 25 a 38 años</i>	<i>28 días</i>
<i>de 38 años en adelante</i>	<i>30 días</i>

"Los períodos vacacionales de los trabajadores se establecen, tomando en cuenta la antigüedad de los mismos, es decir, los trabajadores disfrutará de sus vacaciones conforme a los años de servicios prestados".

Los días de vacaciones establecidos en la tabla anterior serán considerados como días calendario, es decir, tomando en cuenta sábados y domingos. La prima vacacional, será del 70 por ciento del sueldo nominal correspondiente al período de vacaciones y se pagará en la fecha y forma en la que el empleado los disfrute conforme a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, específicamente en los artículos 80 y 81. Cualquier excepción a lo indicado en este punto, deberá ser autorizado por el Gerente General Divisional o por el Director Administrativo.

A continuación, se mencionarán los Artículos 80 y 81 de la Ley Federal del Trabajo para no perder de vista ningún aspecto:

Artículo 80.- "Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones".

"Los trabajadores disfrutará sus vacaciones, obteniendo un ingreso extraordinario, a efecto de que no contraigan obligaciones que excedan de sus ingresos normales".

Artículo 81.- "Las vacaciones deberán concederse a los tra

bajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicio. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que le corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo".

El período de vacaciones, se disfrutará dentro de los seis meses posteriores a la fecha de aniversario de ingreso del empleado a la empresa.

Los períodos vacacionales que no se disfruten dentro del período legal establecido (un año a partir de la fecha en la que se genere el derecho, según el artículo 81 de la Ley Federal del Trabajo) proscriben sin ninguna responsabilidad para la empresa. Por lo tanto, es responsabilidad de los Gerentes, el que sus empleados disfruten sus vacaciones en dicho período. Este período vacacional a disputar, será de seis días como mínimo en forma continua. Los días complementarios se distribuirán de acuerdo a las necesidades del empleado y de la empresa.

Las faltas de asistencia injustificadas, no podrán ser deducidas del período vacacional correspondiente, por lo que los empleados que laboren en forma discontinua o temporal, tendrán derecho a un período anual de vacaciones de acuerdo al número proporcional del tiempo de servicio prestado así, como a la parte proporcional de la prima vacacional.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Por otra parte hablando de los criterios en materia del cálculo de las percepciones y deducciones al personal empleado en esta Empresa, tenemos: La base gravable, es el total de percepciones, menos el importe equivalente al salario mínimo diario de la localidad de que se trate, multiplicado por el número de días trabajados, será considerado como "La base gravable" a la cual se le aplicará la tabla del artículo 80 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Mientras que el tiempo extra (sueldos superiores al mínimo) para la retención del I.S.P.T. correspondiente al tiempo extra de los empleados con percepciones superiores al salario mínimo general. se observa el siguiente criterio (Artículo 77, fracción I de la Ley del Impuesto Sobre la Renta) y,

- Se tomará como base el importe equivalente a nueve horas de tiempo extra por semana (límite señalado por la legislación laboral).
- De este importe se considerará el 50 por ciento como base exenta teniendo un "tope" del equivalente a 5 veces el salario mínimo general de la localidad de que se trate.
- El excedente del cálculo anterior, más el 50 por ciento no considerado, inicialmente se acumula al total de percepciones del empleado en dicho periodo y causará el impuesto respectivo.

La prima vacacional por período anual para 1990, se le restará el equivalente a 15 días de salario mínimo de la localidad de que se trate, la diferencia resultante se acumulará al total de percepciones del empleado y causará el impuesto correspondiente (Artículo 77, fracción XI de la Ley del Impuesto Sobre la Renta), cuando se disfrute el período de vacaciones anual en forma parcial, deberá considerarse también, la excepción del salario mínimo en forma parcial.

El Aguinaldo.- Es el importe total de percepciones recibidos en el --- ejercicio más el importe del aguinaldo, se le restará el importe del salario mínimo de la localidad, anualizado así como el importe del salario mínimo mensual; al resultado obtenido (base gravable) se le aplicará la tabla del Artículo 141 para obtener el impuesto anual, a éste se le restará el impuesto retenido durante el ejercicio y el resultado obtenido será el impuesto a retener al aguinaldo de aquellos sueldos inferiores a cinco veces el salario mínimo general del Distrito Federal anualizado; para aquellos que rebasen dicho "tope" se aplicará lo dispuesto en el artículo 86 del reglamento de la Ley del I.S.P.T.

Con respecto a la repartición de utilidades, se le restará el importe equivalente a 15 días de salario mínimo de la localidad de que se trate y al resultado obtenido se le acumularán las demás percepciones del mes para aplicarles lo establecido en el párrafo "base gravable" del presente documento. Al impuesto determinado, le restará el impuesto retenido por las demás percepciones siendo la diferencia, el impuesto a retener

para aquellos sueldos que sean superiores a cinco veces el salario mínimo general del Distrito Federal anualizado, se aplicará lo dispuesto en el Artículo 86 del reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Otro punto, es la indemnización legal por liquidación del personal. Al total de esta se le deducirá el equivalente a 90 días de salario mínimo de la localidad de que se trate por cada año de servicio considerado en dicha indemnización (toda porción de más de 6 meses se considerará como un año completo para efecto de dicho artículo). La cantidad, así considerada será la parte exenta de la liquidación: al excedente le será aplicado el factor de impuesto que resulte de dividir el impuesto del último sueldo mensual ordinario contra el sueldo mismo. El factor resultante se aplicará a la base gravable a fin de determinar el impuesto a retener Artículo 77, fracción X y Artículo 80, párrafo V de la Ley del Impuesto Sobre la Renta).

La parte proporcional del finiquito.- Para este concepto se observará el siguiente criterio. Al importe total de la parte proporcional por aguinaldo se le restará el importe equivalente a 30 días de salario mínimo de la localidad de que se trate: el excedente se le acumulará al total de partes proporcionales de finiquitos y se le aplicará la tabla del Artículo 80 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, al importe total de partes proporcionales por prima vacacional se le restará el importe equivalente a quince días de salario mínimo de la localidad de que se trate,

el excedente se acumulará al total de partes proporcionales de finiquito y se le aplicará la tabla del Artículo 80 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Nota: En caso de que las partes proporcionales de dichos conceptos sean inferiores a los importes de exención en cada caso se deducirá únicamente el importe de aguinaldo y prima vacacional respectivo.

La declaración anual del impuesto sobre productos del trabajo.

Para efectos de la declaración anual del impuesto sobre productos del trabajo retenido durante el ejercicio se requiere el desglose individual del acumulado de retenciones realizadas en dicho período, a fin de que el área de impuestos concilie dicha información contra los requisitos correspondientes (nóminas/contabilidad) y determine el ajuste anual según lo presente en el Artículo 81, fracción I al IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Así mismo, y de acuerdo a lo prescrito en el Artículo 83, fracción IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, es obligación del patrón solicitar al personal, impuestos por los servicios prestados a otros patrones en el ejercicio final de que se trate.

Finalmente la aportación de los trabajadores al INFONAVIT. AL salario diario integrado de cada trabajador (calculado para efectos del IMSS),

multiplicado por el número de días trabajados por éste en el mes, se le aplicará el cinco por ciento y se determinará el importe individual y el "total empresa" a pagar en dicho instituto en las fechas preestablecidas, teniendo un tope de diez veces el salario mínimo general del Distrito Federal anualizado.

La declaración anual por este concepto, requiere el desglose individual de percepciones integradas y la aportación del cinco por ciento realizada durante el período.

5.3.- Planteamiento del Problema y Diagnóstico General

La Empresa surgió por la necesidad:

- De crear fuentes de trabajo para una población con bajo nivel social.
- Con el paso del tiempo y gracias al esfuerzo en conjunto de todos y cada uno de los trabajadores ha crecido y se ha transformado la empresa.
- Así, una vez cumplidos los objetivos anteriores y enfrenado los cambios, la empresa ha adquirido renombre a través del tiempo.

Por lo tanto, esta Empresa., crea criterios en materia de impuestos a observar en el cálculo de las percepciones y deducciones del personal

empleado, los cuales manifiestan los tipos de controles con que se manejan los intereses de los trabajadores y de la misma empresa (dichos mecanismos fueron definidos al inicio de este capítulo).

Otro punto importante es su política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, la cual se maneja con una filosofía precisa.

Cabe mencionar que a pesar de contar con una administración excelente, no deja de tener conflictos internos con su personal. En este caso el tipo de conflicto en dicha empresa es a nivel operativo, debido a que no requiere de gran escala de personal preparado par ocupar dichas funciones.

Al realizar la visita a la empresa, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, manifestó que el ausentismo laboral se da principalmente los días lunes y viernes. Motivo por el cual se procedió a realizar un estudio mediante cuestionarios. Mismos que fueron aplicados a los trabajadores del segundo turno, ya que en dicha empresa se trabajan tres turnos. En total, la empresa cuenta con 290 personas en funciones.

El Turno de la Mañana (Diurno), cuenta con una población de 130 obreros para la elaboración del maíz y procesar sus derivados. Antes de ingresar a la planta se les exige (de acuerdo a las políticas) limpieza total para no contaminar los productos que van a elaborar. Posteriormente pasan a su hora de comida y, al terminar su turno, pasan a su aseo personal.

El Turno de la Noche (Nocturno), también cuenta con 130 trabajadores y siguen las mismas reglas que los del primer turno. Estos trabajadores ingieren sus alimentos durante la cena.

El Tercer Turno o Mixto, se encarga de la limpieza y mantenimiento de la maquinaria para la elaboración del maíz.

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, en el Artículo 60 y 61 se expresa lo que es la jornada de trabajo. A continuación se los presentamos:

Artículo 60.- La jornada diurna, es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

La jornada nocturna, es la comprendida entre las veinte y las seis horas.

La jornada mixta, es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reportará jornada nocturna.

Artículo 61.- La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete horas la nocturna y siete horas y media la mixta.

6.- Selección, Evaluación y Aplicación de Resultados

6.1.- Selección y Proposición de La Técnica a Aplicar

La selección de una técnica a aplicar dentro del Desarrollo Organizacional, tiene como fin buscar cambios en la cultura de la Empresa para que el obrero adquiera verdadera responsabilidad en sus funciones y alcance a comprender los riesgos que conlleva su trabajo. Otro punto importante, es que exista un mejor entendimiento entre jefe y obrero. En síntesis, el cambio cultural que se pretende es con el fin de que se comprenda mejor la tecnología que se aplica en la empresa.

La técnica cultural, se aplicará a todas las personas que lo soliciten. Es una técnica educativa que propiciará la confianza entre las personas y los grupos a través de la organización de la empresa y, esto a su vez, dará como resultado una mejor comunicación entre los grupos y se podrán aportar soluciones óptimas a problemas que surjan dentro de la organización.

Dentro de una organización, al aplicarse la técnica educativa, se le considerará como un sistema que permitirá entre el personal un mayor entendimiento de la información. En caso de que se pretenda buscar una solución ha determinado problema o bien, comprender un nuevo cambio tecnológico que la empresa esta llevando a cabo, el grupo tendrá la capacidad de aportar alternativas viables a cualquiera de los dos casos.

Así, podemos decir entonces, que con la aplicación de esta técnica cultural o educativa del Desarrollo Organizacional en una empresa, la participación y colaboración de sus miembros será evidente.

En teoría, el Desarrollo Organizacional, es la coordinación de actividades e ideas individuales y de grupo que van encaminadas a encontrar un punto de equilibrio entre el ente económico y el ser humano.

La Educación y Comunicación.- Esta técnica de la resistencia radica en una información errónea o en una mala comunicación. Si a los empleados se les diera información correcta y se eliminan los malos entendidos, la comunicación podría ser personal, a través de memorándum o bien, presentaciones en grupos formales e informales.

El éxito del Desarrollo Organizacional, depende de la mezcla entre los valores que no son compatibles con cualquier cultura de la organización. Estos valores son: la colaboración, confrontación, autenticidad, confianza, apoyo y apertura.

La Organización, contando con una buena estructura, una excelente descripción de puestos, normas de desempeño y valores de trabajo redundarán favorablemente en eficiencia y satisfacción para el personal. Mientras que para la empresa, los niveles de producción se incrementarán.

6.2.- Evaluación de Resultados

Teniendo la encuesta formulada, nos preguntamos cuál era el objetivo a alcanzar, qué procedimientos se iban a utilizar, cuáles eran los factores de evaluación y la determinación de grados para cada factor.

Objetivo:

Evaluar el desempeño y actuación de los empleados que ocupan determinado puesto. Así, como su potencial de desarrollo e inquietudes.

Procedimiento:

De la empresa se sacará una muestra. Su población será, la que labora en el segundo turno.

Factor de evaluación:

Se observará, si el trabajador coopera en su trabajo, si posee creatividad y sostiene relaciones públicas dentro de la empresa.

Determinación de grados para cada factor:

Se observará, si el trabajador conoce su puesto para no cometer errores, si tiene trabajo, si auxilia a sus compañeros, si es tomado en cuenta y tiene iniciativa.

En los resultados arrojados por la encuesta, se observó el ausentismo La boral cuando en los pueblos aledaños a la empresa se llevan a cabo festividades. Dicha situación, ha conducido a la empresa a que sus niveles de producción bajen y las personas que si laboran desempeñen el tra bajo de sus compañeros faltistas.

Otro aspecto que se pudo constatar, es que el empleado tiene un gran in terés por seguir estudiando para superarse. Lo cual, favorece tanto a la empresa como así mismo ya que en determinado momento estará abierto al cambio. Es decir, a la nueva tecnología y, misma que podrá manejar con eficiencia.

El éxito del Desarrollo Organizacional, radica en la aplicación de la técnica de la cultura y aunada la ayuda de los empleados, es como se ha blard de un desarrollo en la Organización. Así pues, la finalidad del Desarrollo Organizacional, es motivar a la gente para que exprese libremente sus ideas, inquietudes y problemas de trabajo para buscar solucio nes en conjunto.

Para confirmar todo lo antes expuesto, presentaremos a continuación las preguntas realizadas a los trabajadores de la empresa. Cabe mencionar, que aunque en el cuestionario no pudieron ser plasmadas algunas interro gantes, en el momento de la observación directa pudieron ser contesta--
das.

CUESTIONARIO

Edad _____

Sexo _____

Estado Civil _____

Categoría _____

Encierre en un círculo, el número que corresponda.

1.- ¿Cuántos trabajos ha tenido?

De 1 a 2

De 2 a 3

De 3 a 4

Por qué _____

De 4 a 5

De 5 a más

2.- ¿Cuántos años ha trabajado?

De 1 a 2 años

De 2 a 3 años

De 3 a 4 años

Por qué _____

De 4 a 5 años

De 5 a más años

3.- ¿Cuántos años tiene en su actual empleo?

De 1 a 2 años

De 2 a 3 años

De 3 a 4 años

Por qué _____

De 4 a 5 años

De 5 a más años

4.- *¿Si en su trabajo se le diera la oportunidad de estudiar, lo aceptaría para superarse?*

SI

NO

Por qué _____

5.- *¿Hay que respetar a las personas de nivel superior conforme a su rango?*

SI

NO

Por qué _____

6.- *Seleccione cinco factores que usted, crea son más importantes y que le ayudan a trabajar mejor.*

1.- *Un empleo continuo*

2.- *Respeto como persona*

3.- *Mejor paga*

4.- *Buena comunicación*

5.- *Trabajo interesante que represente un reto*

6.- *Apoyo de los superiores*

7.- *Oportunidad de desarrollo y más educación.*

8.- *Oportunidad de iniciar mi iniciativa*

9.- *No tener un trabajo muy duro*

10.- *Conocimiento de lo que se espera de mí.*

7.- *¿Le gustaría a usted, recibir menos dinero y tener un trabajo seguro?*

SI

NO

Por qué _____

8.- ¿Le gustaría a usted, tener un supervisor inaccesible y tener posibilidades de ascenso?

SI NO

Por qué _____

9.- ¿Le gustaría a usted, un supervisor amable, un trabajo seguro, trabajar más horas extras y no tener posibilidades de ascenso?

SI NO

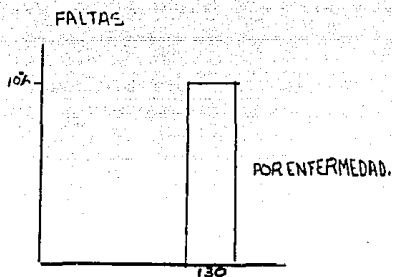
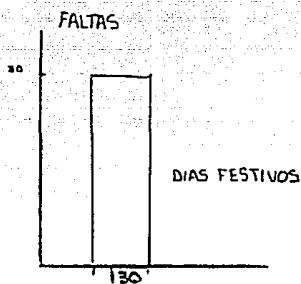
Por qué _____

10.- Por lo general que días de la semana falta usted, a su trabajo.
Márquelo con una línea.

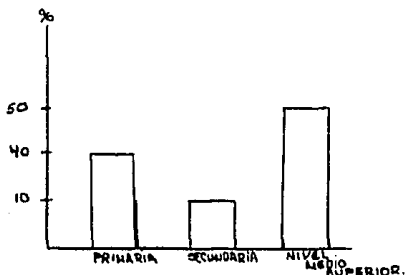
Lunes y Martes

Miércoles y Jueves

V i e r n e s



Como se podrá observar en la gráfica, los días festivos influyen en el ausentismo laboral y en la baja productividad de la empresa. El ausentismo, se da en un 30% y por enfermedad en un 10%. Estos porcentajes en relación al de las asistencias que es del 69%, refleja una grave situación.



En esta gráfica en la que representamos el nivel cultural de los empleados se observa: que un 40% no concluyó la escuela primaria, que el 10% no ha terminado la secundaria y el 50% no ha tenido acceso al nivel medio superior.

6.3.- Aplicación de Soluciones

Una vez, observados los problemas que aquejan a la empresa, enlistaremos nuestras sugerencias para que el personal sea debidamente aprovechado y consecuentemente para que la empresa obtenga mayores márgenes de producción.

- Las faltas.- Para que el empleado pueda faltar debe dar aviso y exponer el motivo de su ausencia al patrón.

Si las inasistencias son por enfermedad y el trabajador es derechohabiente del Instituto Mexicano del Seguro Social, dicha Institución será la única facultada para justificar las faltas.

Para evitar que los trabajadores falten a sus actividades, proponemos lo siguiente:

- Motivar a la familia del trabajador, haciéndola participar en eventos o juegos.
- Motivar también a los hijos de los trabajadores, realizando concursos, organizando fiestas para así, hacer sentir al trabajador que se le tiene gran estima y no deje de asistir al trabajo.

- Propiciar la formación de equipos, para que jueguen al fut-bol o practiquen algún otro deporte y hacer participar a la familia del trabajador.
- Invitar al trabajador a participar en excursiones con su familia, a asistir a teatros, conciertos y a todo tipo de eventos culturales.
- Al empleado, hay que darle soluciones y motivarlo a que se supere. Esto ayudará mucho a la empresa para su mejor funcionamiento como al propio empleado al elevar su nivel cultural.

En la encuesta, se vió el interés que tiene el empleado por superarse. Esto les ayudará a entender mejor los instructivos y letreros cuando tengan que recurrir a ellos.

Así pues, nosotros estamos a favor de que si por ejemplo un trabajador no concluyó sus estudios elementales se le proporcionen los medios para que finalice. Uno de estos podría ser, que la misma empresa, contratara a un maestro particular para que el trabajador lograra su objetivo.

Ahora bien, en el caso de que éste deseará continuar sus estudios a nivel secundaria o de otra índole, también la misma empresa podría hechar mano de otros recursos para impulsarlo. Dicha situación (como ya lo hemos venido señalando) redundará en beneficio de ambas partes; por un la-

do, el trabajador al cristalizar sus ilusiones estará motivado para ren
dir a toda su capacidad en sus funciones y, por el otro lado, la empresa
obtendrá mayores ganancias.

Finalmente, sólo nos resta agregar, que entre más ayuda se le proporcio-
ne al trabajador este quedará satisfecho y la misma empresa ganará imd-
gen.

Nota:

El estudio es una herramienta vital para todas
aquellas personas que deseen comprender en to-
da su dimensión su vida, su entorno y la de los
demds.

CONCLUSIONES

Así, una vez formulada, evaluada, analizada y estudiada la información que obtuvimos en la empresa, llegamos a las siguientes conclusiones:

- Nuestra hipótesis formuladas se comprobaron:
 - a) Al aplicarse la técnica cultural y educacional de una empresa, esta obtiene mayores beneficios y,
 - b) Al existir una adecuada estructuración en las diferentes áreas de una organización, genera como consecuencia un puesto o bien una mayor responsabilidad del mismo.
- De la empresa, se estudio un área de trabajo. De esta, se elaboró una descripción de las funciones que desempeñan los empleados y las condiciones en las que se encuentran trabajando.
- Los canales de comunicación en esta empresa, no están claramente definidos ya que no se dan en cantidad y en la calidad requerida.
- Las técnicas aplicadas en esta investigación, constituyen una herramienta incalculable para la empresa y, para su buen éxito sólo faltaría el respaldo de los altos directivos de la organización.

- *Con todo esto, esperamos que la empresa realice un estudio interno, en la que retome lo concerniente a la responsabilidad en el trabajo para disminuir o bien, eliminar a través de mecanismos motivacionales, el ausentismo laboral.*

Para concluir, queremos dejar claro, que es imprescindible la necesidad de poner en marcha las técnicas del Desarrollo Organizacional, ya que sólo estas podrán encauzar hacia el progreso a todas las organizaciones que existen en nuestro país.

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

- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1978.
- Apuntes de clases de la F.C.A., U.N.A.M.
- Buzo Córdova Ma. Teresa, Desarrollo Organizacional, una estrategia de cambio, Ed. U.N.A.M., México 1983.
- Dessler Gary, Organización y Administración, Enfoque Situacional, Ed. Prentice/Hall International, Colombia 1979.
- Ferrer Pérez Luis, Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México 1980.
- Fuentes Zaldívar Ma. de la Luz, La importancia de la aplicación del Desarrollo Organizacional en las empresas, Ed. U.N.A.M., México 1983.
- Koontz y O'Donnell, Curso de Administración Moderna, 6a. ed., Ed. Mc. Graw Hill, México 1981.
- Pimentel Aguilar Salvador, Desarrollo Organizacional, Ed. U.N.A.M., México 1983.
- Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Ed. Limusa, México 1976.
- Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, 2a. Parte, 16a. ed., Ed. Limusa, México 1980.
- Warren Bennis G., Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1987.
- Ríos Alberto, Maurin Sergio, Paniagua Andrés, Lecturas de Administración, Vol. 2, Ed. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M., México 1974.