

22
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**



V N A M

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:
CAMBIO Y DESARROLLO PLANIFICADO**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
JUAN CARLOS MORENO BENITEZ
FERNANDO HERNANDEZ ALVAREZ
ASESOR: LIC. CARLOS MATIAS ARMAS



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.

T I T U L O

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: CAMBIO Y DESARROLLO PLANIFICADO

PAG.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
OBJETIVOS	3

PARTE I: GENERALIDADES

CAPITULO I COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.1 CONCEPTO	4
1.2 ANTECEDENTES	4
1.3 SU IMPORTANCIA	6

CAPITULO 2 LA PSICOLOGIA COMO UNA CIENCIA QUE INFLUYE EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON OTRAS CIENCIAS

2.1 PSICOLOGIA	7
2.2 PSICOLOGIA Y MATEMATICAS	10
2.3 PSICOLOGIA EN LA INGENIERIA	11
2.4 PSICOLOGIA EN LA MEDICINA	11
2.5 PSICOLOGIA EN LA BIOLOGIA	11
2.6 PSICOLOGIA EN LA PEDAGOGIA	12
2.7 PSICOLOGIA EN LA GENETICA	13
2.8 PSICOLOGIA EVOLUTIVA	13

PARTE II: DESARROLLO Y LOGRO DE OBJETIVOS

CAPITULO 3
AGENTES DE CAMBIO

3.1 CONCEPTO	15
3.2 SUS CARACTERISTICAS	15
3.3 TIPOS	16
3.3.1 EXTERNOS	16
3.3.2 INTERNOS	16
3.4 IMPORTANCIA DE CADA UNO DE ELLOS EN LA ORGANIZACION	17
3.5 COMBINACION DE SUS APORTACIONES	18

CAPITULO 4
CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 CONCEPTO	19
4.2 FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
4.3 RELACION ENTRE GRUPOS	20
4.4 EFECTOS DE GRUPO DE PODER (SINDICATOS)	21
4.5 EL ENTORNO SOCIAL	24
4.5.1 - CULTURA	26
4.5.2 - HABITOS	26
4.5.3 - COSTUMBRES	26
4.5.4 - IDIOSINCRACIA	27
4.6 IMPORTANCIA DE LA DETERMINACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	27

CAPITULO 5
HERRAMIENTAS PARA MODIFICAR LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

5.1 LIDERAZGO

	PAG.
5.1.1 - CONCEPTO	29
5.1.2 - QUE ES UN LIDER EN LA ORGANIZACION	30
5.1.3 - COMO IDENTIFICAR O SELECCIONAR A LOS LIDERES	31
5.1.4 - IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	34
5.2 MOTIVACION	
5.2.1 - CONCEPTO	36
5.2.2 - ORIGENES	36
5.2.3 - TEORIAS	37
5.2.4 - INDUCCION	42
5.2.5 - IMPORTANCIA	45
5.3 CAPACITACION	
5.3.1 - CONCEPTO	47
5.3.2 - TIPOS	48
5.3.3 - SU IMPORTANCIA	56

**CAPITULO 6
O B J E T I V O S**

6.1 CONCEPTO	58
6.2 IMPORTANCIA	58
6.3 CLASIFICACION	65
6.3.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO	66
6.3.2 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO	66
6.3.2 OBJETIVOS A LARGO PLAZO	66
6.4 IDENTIFICACION DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	67
6.5 IDENTIFICACION DE OBJETIVOS PERSONALES	68
6.6 CONDUCCION DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES A OBJETIVOS PERSONALES	69

**CAPITULO 7
OBTENCION DE RESULTADOS**

7.1 SITUACION PRESENTE DE LA ORGANIZACION	71
---	----

7.2 RESULTADOS ESPERADOS POR LA ORGANIZACION	80
7.3 REVISION PERIODICA DEL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	83
7.4 CORRECCION DE LAS DESVIACIONES EN EL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	85
7.5 COMPARACION DE RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS ESPERADOS	87
ANEXOS	89
CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFIA	99

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

La inquietud de investigar este tema teórico, es por el hecho de que actualmente consideramos de suma importancia conocer y comprender el comportamiento de los trabajadores en la organización, ya que debido a la presión ejercida por algunos factores de diversa índole, se ha generado una ineficacia en el desarrollo de programas establecidos dentro de las organizaciones, donde se ve directamente afectado el elemento humano en su comportamiento dentro de la organización.

El presente tema nos permitirá conocer los factores que de acuerdo a la filosofía de cada organización determinan el comportamiento humano dentro de la misma, y se hará mención de algunas herramientas para mantener o modificar dicho comportamiento.

No se hace mención de un departamento o área específico, pues los resultados que obtengamos de esta observación, nos permitirá aplicarlo a todo el medio organizacional.

Para comprender lo que es el comportamiento organizacional, es necesario conocer algunas ciencias que nos ayudan a determinarlo, ya que el ser humano es producto de sus hábitos, costumbres, cultura, etc., y estos factores de una u otra forma intervienen en la conducta que manifieste dentro de una organización.

Estamos convencidos de que si se da un seguimiento y aplicación adecuado a una investigación de este tipo, nos traerá como beneficio el mejoramiento o incremento de los resultados.

Tampoco se hace mención de actitudes en especial, ya que nos limitaría a crear un ambiente que probablemente no exista jamás en otra organización y entonces no se obtendría el aprovechamiento que se tiene pensado para este trabajo. Aunque no es tema de actualización, tampoco es un tema que pasará de moda y más aún tratándose del factor humano, el cual es el más difícil de comprender y controlar dentro de una organización.

O B J E T I V O S

- 1.- QUE PUEDA SERVIR COMO GUIA PRACTICA PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
- 2.- CON EL PRESENTE TRABAJO SE ESPERA QUE LAS PERSONAS CONOZCAN LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
- 3.- QUE SIRVA PARA INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS DE TAL MANERA QUE EL ALUMNO LLEGUE A DOMINAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA UNA MEJOR CONDUCCION DE OBJETIVOS EN LA ORGANIZACION MEDIANTE LA MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

C A P I T U L O 1

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Comportamiento:

Conducta, parte o maneras, reacciones de una persona como resultado de su propia experiencia individual.

Conducta:

Manera como las personas gobiernan su vida y dirigen sus acciones.

1.1 CONCEPTO.

Es el estudio de las necesidades humanas para dirigir y motivar de forma sensible y refinada a las personas en el medio ambiente de la organización.

"SENSIBLE" Que puede ser conocido por medio de los sentidos.

"REFINAR" Hacer más fina y más pura una cosa.

1.2 ANTECEDENTES

En un principio el hombre trabajaba en forma individual o en grupos pequeños, teniendo una relación de trabajo fácil y sencilla. Esta forma de trabajar fomentaba en el hombre sólo ilusiones de felicidad y satisfacción, pero en realidad las condiciones laborales eran brutales

y agotadoras, ya que su jornada se iniciaba al amanecer y terminaba al anochecer, así también contaban con un medio ambiente en el trabajo de suciedad, peligro y escasez de recursos, y ésto solamente le daba oportunidad al trabajador de poder sobrevivir.

Después de la Revolución Industrial al principio era igual, pero en poco tiempo se presentó una mejora potencial al trabajador, otorgando a éste capacitación, salarios más elevados y horarios más cortos, dando a los trabajadores una mejor satisfacción en la realización de su trabajo.

En 1800 Robert Owen, hace hincapié sobre las necesidades humanas de los trabajadores y se rehusó a emplear a menores de edad. Enseñó a sus empleados los aspectos de limpieza, y proporciona un mejoramiento en las condiciones de trabajo. Asimismo, se dice que éste es el inicio del comportamiento organizacional, o de mejoras a las condiciones ambientales de trabajo.

Así como Owen, Andrew Ure, otorga a los trabajadores condiciones ambientales óptimas y ofrece el pago por enfermedad a éstos.

A principios de este siglo Taylor, despertó el interés por las personas en el trabajo y los cambios por él generados, prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional. Su trabajo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los

trabajadores; señaló que así como existía la mejor máquina para los empleados, también había la mejor manera para que las personas realicen sus labores en mejores condiciones.

1.3 SU IMPORTANCIA.

Debido a que los trabajadores piensan y sienten de una manera diferente, no se puede hacer mención a un modelo o técnicas específicas para otorgar un estímulo definido a un grupo de personas, ya que su reacción a dicho estímulo podrá ser diferente, es por eso que la importancia del comportamiento organizacional, mismo que está dirigido al conocimiento y estudio de las necesidades de los trabajadores, con el fin de identificarlas y a su vez tratar de satisfacerlas, para que con ello se logren con efectividad sus actitudes y como consecuencia alcanzar los objetivos de la organización.

Los modelos ya existentes nos darán el margen para que de una manera general y de acuerdo a sus características, se trate de ubicar de algún modo a las organizaciones en cualquiera de ellos, lo cual nos puede servir de referencia para el análisis del comportamiento de una organización.

Se llega a la conclusión de que no existe un modelo del comportamiento organizacional que deba seguirse como patrón en una organización específica, ya que éstas difieren una de otra de acuerdo a su clima organizacional.

C A P I T U L O 2

LA PSICOLOGIA COMO UNA CIENCIA QUE INFLUYE EN EL COM- PORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON OTRAS CIENCIAS

2.1 PSICOLOGIA.

(Definición etimológica)

La palabra Psicología proviene de los vocablos griegos:

- Alma, Mente o Espíritu
- Saber, conocer

Concepto.

La Psicología es la ciencia que estudia la conducta de los organismos y sus experiencias íntimas, la relación entre ambas, así como las influencias recíprocas, tanto del organismo como del ambiente.

La Psicología es sin duda alguna, una de las ciencias que influyen directamente en el individuo y por lo mismo repercute en la organización.

Dado que la Psicología es la ciencia que interviene en el individuo, se analizará con algunas otras ciencias, pero antes de pasar a analizar-

las, veremos como se ha ido desarrollando.

- Desarrollo de la Psicología.

La aparición de la Psicología, se caracteriza como una ciencia del hombre, ésto es, como una ciencia natural. Los primeros grandes psicólogos de la antigüedad son los creadores de la materia, y aparecen entre los siglos V y III a.c., y sus contribuciones se encuentran influenciadas dentro de la lucha entre un materialismo común y un idealismo utópico (Falso o Ficticio). Por eso aunque sus bases de trabajo sean frecuentemente influenciadas por una filosofía idealista, algunas variantes se encuentran en sabios de esta época.

- Desarrollo de la Psicología Administrativa.

Siglos XVII al XIX d.c., se debe hacer mención de algunos técnicos como Vauban, quien estudió las ventajas que proporcionan a las industrias una organización de trabajo hecha para el hombre y no estrictamente para el rendimiento. Otros técnicos especializados en organización intervienen en esta época, que corresponde justamente del paso de la producción artesanal a la industrial; como se puede apreciar en los albores de la Revolución Industrial.

Siglos del XIX al XX d.c., Fayol, un distinguido ingeniero francés, consagró su vida al arte de la organización, casi simultáneamente a los trabajos de su colega Taylor. Pero Fayol no sería reformista en es

estructura de la planta industrial y en los métodos de la producción, sino que daría énfasis a la organización comercial y administrativa de las empresas.

Para saber cual es la relación analógica y las diferencias entre las ciencias, es necesario sistematizar los convencimientos y su misma clasificación. El problema de la ubicación de una ciencia, está sujeto a la definición del objeto de estudio que le atribuimos. Por ésto no es extraño que la Psicología entre a las distintas clasificaciones. De acuerdo a criterios prevalecientes, encontramos a la Psicología como:

- Rama de la Filosofía.

Se sustenta por las direcciones idealistas. Este criterio se refleja en los planes de estudio de las universidades que mantienen la especialidad de Psicología dentro de la Facultad de Filosofía y Letras.

- Rama de la Biología.

Se mantiene por la posición de la llamada Psicología Científica y Objetiva, que afirma que, desde que se inicia a la vida en sus formas más elementales, se presentan ya fenómenos equivalentes a los Psicólogos, que aunque rudimentarios al principio, se van haciendo más complejos, en virtud de la necesidad de adaptación al medio ambiente, hasta llegar a la más elevada manifestación Psíquica del hombre.

- Rama de la Antropología.

Kant sostuvo opiniones categóricas, acerca del campo y las limitaciones de la Psicología, exigiendo su separación de la filosofía y su anexo a la antropología, puesto que su objetivo de estudio era la experiencia. Mantienen este criterio los que consideran que el campo psicológico debe limitarse al estudio de los fenómenos psíquicos del hombre que es el único ser que ha desarrollado una técnica, una cultura, una actividad racional y abstracta, por lo tanto, la Psicología es una de las ramas que estudian al hombre.

La Psicología a pesar de ser tan joven, ha adquirido una importancia extraordinaria en las demás ciencias que forman el panorama de la cultura contemporánea, hasta el punto de que se considera indispensable para el desarrollo de otras ciencias.

El campo al que hoy extiende sus investigaciones la Psicología, es tan amplio que ha sido preciso crear diferentes ramas o especialidades para agotar su estudio.

2.2 PSICOLOGIA Y MATEMATICAS

El objetivo del campo de las matemáticas es el desarrollo industrial y lógico derivado de la formalidad de diferentes sistemas de pensamiento, las tendencias que en la actualidad demuestra la Psicología en el

desarrollo del pensamiento matemático, se basan en tres corrientes:

- El estudio de sistemas cerrados de pensamiento.
- El estudio de sistemas parcialmente abiertos de pensamiento.
- El estudio de sistemas abierto de pensamiento.

2.3 PSICOLOGIA EN LA INGENIERIA.

Tradicionalmente el diseño de máquinas ha sido responsabilidad de ingenieros y el descubrimiento de los procedimientos más efectivos para seleccionar y entrenar a los hombres que las usen, han sido tarea de los Psicólogos, sin embargo, las necesidades de la segunda guerra mundial aumentaron los problemas de diseño de equipo, problemas que resolvieron los Psicólogos en colaboración con físicos e ingenieros.

Esta rama se ha identificado con diferentes nombres como son:

- Psicofisiología aplicada.
- Biotecnología.
- Psicotecnología y Recientemente Ingeniería Humana.

2.4 PSICOLOGIA EN LA MEDICINA.

El factor psicológico puede ser el causante y no el acompañante de las enfermedades, como sucede en la hipertensión, en el asma, y en la

colitis. Se calcula que el 87% de los pacientes que acuden a consulta son de tipo psicológico, en otras palabras, su mal es psicológico y no orgánico. Con pasos acelerados la Psicología está creando un nuevo enfoque, un nuevo criterio que contribuirá en mucho a la compensación integral del enfermo y su relación con el médico.

2.5 PSICOLOGIA EN LA BIOLOGIA.

La relación de la Psicología y la Biología, se puede considerar en dos aspectos:

- Los estudios comparativos de conducta entre el hombre y los animales que son a cierto nivel básicos, para comprender el complejo comportamiento del ser humano.
- Los estudios del comportamiento animal para aumentar o disminuir la proliferación de individuos de una especie determinada, por ejemplo la exterminación de especies nocivas.

2.6 PSICOLOGIA EN LA PEDAGOGIA.

Los primeros trabajos de la Psicología, que se hicieron en relación con la educación y el aprendizaje, son:

- Los problemas del aprendizaje. No sólo en lo que se refiere a condiciones normales, sino también, trabaja en niños de lento aprendizaje y en niños superdotados.

- Los problemas de evaluación del conocimiento.
- Los problemas específicos de educación. Leer con mayor rapidez sin perder comprensión, escribir correctamente con ortografía y sintaxis.

La más reciente contribución de la Psicología a la Pedagogía, fue la enseñanza programada que presupone entre otras ventajas un aprendizaje divertido y ameno, la corrección y eliminación de errores y malos hábitos, un aprendizaje de acuerdo con las capacidades de los estudiantes.

2.7 PSICOLOGIA EN LA GENETICA.

Las implicaciones genéticas en la Psicología, se fundan principalmente en los aspectos de la codificación hereditaria molecular y su relación con el comportamiento, darán como resultado al conocer, modificar y alterar la información genética, producir el superhombre, no sólo en inteligencia y creatividad, sino también en su inmunidad a las enfermedades como el cáncer, padecimiento conocido fundamentalmente como genético.

2.8 PSICOLOGIA EVOLUTIVA.

Es el crecimiento de las propiedades de los seres vivientes.

La Psicología estudia organismos que están en constante evolución, y

continuo y gradual desarrollo, que representa cambios mentales, orgánicos e irreversibles.

Estas variaciones que ocurren con el tiempo en los seres vivos, tanto en los individuos, como en las especies, tienden a aparecer de una manera preponderante y acumulativa, que nos lleva a una constitución más compleja.

El enfoque de la Psicología evolutiva va dirigido a los cambios que se producen durante el lapso de vida de un ser vivo, de una colonia de seres o de una especie. Cambios que se revelan más fácilmente a través del estudio del crecimiento.

Desde el punto de vista evolutivo, la Psicología estudia la reproducción de los organismos en:

- El Comportamiento Sexual
- La Fecundación
- El Período de Incubación
- El Nacimiento
- La Infancia
- La Pubertad
- La Madurez
- La Menopausia
- La Muerte

AGENTES DE CAMBIO

3.1 CONCEPTO.

Es la persona o grupos de personas con la capacidad para desarrollar actitudes y procesos que logren modificar los cursos de acción de los sistemas establecidos en una organización, para poder elevar el nivel de eficiencia en la misma.

3.2 SUS CARACTERISTICAS.

El agente de cambio para considerarlo como tal, debe de reunir las siguientes características:

- 1.- Análisis del clima organizacional en colaboración con el afectado.
(Llámese afectado: Grupo de personas, personas u organización).
- 2.- Determinar y decidir sobre el problema en forma conjunta con las personas involucradas.
- 3.- Poder de convencimiento.
- 4.- Guiar hacia el éxito el plan a seguir.
- 5.- Habilidad para modificar el comportamiento organizacional.
- 6.- Evaluación del plan establecido y el progreso de éste, y de las relaciones humanas de los individuos afectados por el cambio.

7.- Controlar los cursos de acción establecidos, así como el mantenimiento de los mismos y también corrección de las desviaciones cuando éstas se presenten.

8.- Capacidad individual, así como:

- a) Conocimientos prácticos
- b) Conocimientos teóricos
- c) Personalidad
- d) Comportamiento
- e) Psicología y Sociología
- f) Dinámica de Grupos
- g) Administración de Empresas
- h) Inspirar confianza

3.3 TIPOS.

3.3.1 EXTERNOS

Son aquellas personas dedicadas exclusivamente a prestar o vender sus servicios a las organizaciones, que necesiten de un cambio organizacional.

3.3.2 INTERNOS.

Es la persona integrante de la misma organización que se le asigna la tarea de análisis del comportamiento de la organización, así como

también el desarrollo de estrategias para su mejora.

3.4 IMPORTANCIA DE CADA UNO DE ELLOS EN LA ORGANIZACION.

a) Externos.

- Ventajas

- 1.- Tiene más experiencia que el consultor interno.
- 2.- Tiende a tener mayor aceptación para actuar dentro de los altos niveles de la organización.
- 3.- Puede hacer o decir comentarios que a veces el consultor interno no puede.
- 4.- Tiende a ser exento e imparcial frente a las realidades socio-técnicas de la organización.

- Desventajas.

- 1.- Conoce menos los detalles y aspectos muy formales de la organización.
- 2.- No tiene poder formal.
- 3.- Tiene menos acceso a las personas o grupos de la organización.

b) Internos.

- Ventajas.

- 1.- Conoce bien los detalles de la organización.

2.- Tiene presencia diaria.

3.- Puede tener fácil acceso a las personas de la organización.

4.- Puede asegurar más fácilmente la continuidad en la realización de los esfuerzos del personal.

- Desventajas.

1.- Dificultad para actuar con los altos niveles de la organización.

2.- Tiene menos experiencia en la modificación del comportamiento.

3.- Tiene menos libertad para hacer y decidir ciertas cosas.

3.5 COMBINACION DE SUS APORTACIONES.

Es conveniente que existan ambos para actuar en forma conjunta como consultores. Esta consultoría permite la visión objetiva, actuando de un modo más completo. Es decir, integrar un comité con personal interno y externo.

C A P I T U L O 4

CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 CONCEPTO.

Es el conjunto de características propias de una organización, que determinan el ambiente humano, dentro del cual desempeñan su trabajo los individuos.

4.2 FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En seguida se mencionan varios factores, que de alguna manera se considera que pueden presentarse en cualquier organización. Esto no quiere decir que todas las organizaciones cuenten en su totalidad con ellos, pero sí algunos de éstos pueden presentarse, tales como:

- 1.- Ausentismo
- 2.- Retrasos
- 3.- Rotación de Personal
- 4.- Salarios
- 5.- Prestaciones
- 6.- Capacitación y Desarrollo
- 7.- Proyección dentro de la Organización
- 8.- Condiciones de Trabajo

- 9.- Capacidad Técnica y Práctica de los Jefes de Grupo
- 10.- Seguridad en el Trabajo
- 11.- Eventos Socio-Culturales y Deportivos
- 12.- Planes de Incentivos

Estos factores nos pueden dar la pauta para iniciar una investigación dentro de la organización y así, llegar al problema que origina el factor estudiado.

4.3 RELACION ENTRE GRUPOS.

Es la comunicación que existe entre los miembros de una organización, éstos a su vez pueden ser miembros activos de hasta tres grupos que se pueden calificar en los siguientes:

- a) Grupos Formales
 - b) Grupos Informales
 - c) Sindicatos
-
- a) Grupos Formales.

Los grupos formales ya bien conocidos por nosotros, los determina la organización de acuerdo a sus necesidades y son aquellas áreas de la misma. Estos grupos están creados para alcanzar un fin específico y cuentan con sistemas y procedimientos determinados

para que sean cumplidos y alcanzados los objetivos de la organización.

En estos grupos existen jerarquías y responsabilidades, y ésto le da la formalidad, hay títulos específicos y actividades exclusivas para cada uno de los miembros del grupo, también se presentan cambios predeterminados, ya sea por decisión del jefe de grupo o de la misma organización. Obviamente estos cambios se originan por funciones propias de la organización y sus necesidades.

b) Grupos Informales.

La relación de los miembros de estos grupos va más allá de la formalidad de la que se mencionó en el grupo anterior, aunque se denominen informales, se dice que van más allá de la formalidad, porque la unión de estos miembros es por mera afinidad personal. No existen jerarquías ni títulos definidos, pero siempre en grupos como éstos se distingue un líder, el cual sobresale de los demás por su don de mando, y su gracia. No es un líder impuesto sino que es aceptado como tal por el grupo.

4.4 EFECTOS DE GRUPOS DE PODER (SINDICATOS).

Los sindicatos son el grupo formal con más poder dentro de una organización. Se apuntará que los impactos presentados por este grupo son de tipo:

- 1.- Social
- 2.- Económico
- 3.- Laboral
- 4.- Y porque no, también en niveles de producción.

Se dice que los sindicatos están formados para la representación y defensa de intereses económicos comunes de todos sus integrantes.¹

De esta definición se desprenden los impactos ya mencionados, se puede decir que además buscan el crecimiento de este grupo para que así, el poder sea mayor dentro de la organización. ¿Cómo buscan este crecimiento?

Puede ser de tres maneras que son:

- 1.- El buscar más prestaciones a los integrantes de estos grupos.
- 2.- Buscar la posibilidad de que el número de trabajadores sindicalizados sea mayor.
- 3.- Hacer valer el Contrato Colectivo de Trabajo al pie de la letra.

De estos tres puntos el más importante y donde se puede observar el poder del sindicato es en el último, ya que si se hacen cumplir las cláusulas del Contrato como se estipulan en el mismo, se da a conocer el poder del Sindicato.

¹Dubin, Robert. Las Relaciones Humanas en la Admón, Págs. 353-355

Al momento de hacer valer el contrato, ya sea por sus cláusulas económicas o sociales, trae como consecuencia una serie de costos ocultos, que en su gran mayoría no se tiene estimado el impacto total de los tiempos y movimientos de los trabajadores que intervienen para cumplir una sola cláusula del Contrato.

En momentos llega a darse en el trabajador la ociosidad, debido a que el sindicato los protege de más. Esta actitud por parte de los trabajadores y el amparo del sindicato, trae como consecuencia un nivel de producción bajo. Esto es en caso de que la organización no tenga fijados sus estándares.

Puede ser de tanto poder el efecto de este grupo, que se llega a la resolución de parar las labores de la empresa por un mal acuerdo entre ambas partes (PATRON-SINDICATO), este paro o suspensión de labores es ya bien conocido como la huelga, y el producto de esta situación llega en ocasiones al cierre total y definitivo de la organización.

A diferencia de los grupos formales e informales, a éstos (sindicatos) se le debe tener mucho cuidado, astucia y conocimiento de causa, para poder manejarlo adecuado y/o acertadamente y no llegar a la huelga por un mal arreglo o un buen pleito.

Se piensa que el sindicato es bueno, y en ocasiones es malo para los

trabajadores, como a continuación se ejemplifica:

a) Bueno:

Porque defiende los derechos de los trabajadores, así como las injusticias y hasta los sobreprotege.

b) Malo:

Se dice que en ocasiones los sindicatos o líderes sindicales se venden al patrón y sólo buscan el bienestar personal y no social. Los sindicatos blancos son los que no cumplen con su función básica.

Existe también otro grupo de poder del cual se debe hacer mención y es aquel formado por las cabezas de área o direcciones de la organización, de las cuales dependen los cursos y seguimientos de las acciones establecidas en la organización. Las decisiones por ellos tomadas, es lo que se deberá hacer en la organización, he ahí el poder de este grupo.

4.5 EL ENTORNO SOCIAL

Este tema va a tratar los puntos más sobresalientes que son más comunes y se dan con mucha frecuencia dentro de un departamento en especial, así como en toda la organización.

Se sabe que existen distinciones porque se pueden descubrir en diferentes tipos de comportamientos que caracterizan a las diferentes personas en la organización, pero se sabe que no todo el comportamiento de un individuo, es igual al de otro y esto lo caracteriza y le da cierto nivel dentro de la misma. Este nivel se conoce como el "STATUS", o desempeño del rol o papel.

El status es una posición que las personas se van ganando y se hacen acreedoras a él por méritos propios, así como por su capacidad de creatividad, responsabilidad y por el trabajo que desarrollan dentro de la organización.²

Por lo tanto, este factor también va a distinguir a una persona de las demás.

El status siempre es claro en un sistema jerárquico, por lo que lo podemos definir como sigue:

Status.

Es un conjunto de cualidades propias de los individuos y de los grupos, con relación a otros y que asigna a los miembros de la organización dentro de la misma, asimismo, se dice que el status esta conformado por:

²Dubin, Robert. op. cit., págs. 415-416

- a) Cultura
- b) Hábitos
- c) Costumbres
- d) Idiosincracia

4.5.1 - CULTURA.

Son los conocimientos necesarios en cualquier persona que la distingue de las demás o lo que aprende el ser humano como miembro de una sociedad.

4.5.2 - HABITOS.

Facultad que se adquiere por larga y constante práctica, como son los buenos modales, decencia, respeto y credibilidad hacia los demás.

4.5.3 - COSTUMBRES.

- Hábito adquirido por la repetición de actos de la misma especie.
- Lo que se hace más comunmente.
- Conjunto de cualidades y usos que forman el caracter distinto de una persona o nación.

4.5.4 - IDIOSINCRACIA.

Para entender perfectamente el significado de esta palabra la tomaremos en relación a los individuos en forma particular, ya que como se mencionó anteriormente, una persona es distinta a la de otra y así, podemos formar un todo. Llamese como un todo a la organización, y si la comparamos con otra, la encontramos diferente a la primera. Encontramos que su sistema de trabajo, su nivel productivo, sus procedimientos y filosofía es distinta a otra, ya que la caracteriza a un nivel mayor o menor comparado con el de su competencia. Así pues con el individuo pasa exactamente lo mismo, por lo que se llega a la siguiente definición: Son las condiciones naturales, particulares y propias del individuo que resulta del predominio del estado de ánimo en que se encuentre.

4.6 IMPORTANCIA DE LA DETERMINACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Es el conocer los factores predominantes que afecta las actividades de la organización con el propósito de mejorarlos, y así dar una solución adecuada.

Principalmente se busca el problema, se reconoce y analiza, y se dan alternativas para la solución, se hace un estudio de éstas y se elige la que en tiempo más cercano nos ayudará a solucionar el problema para

mejorar el curso de las actividades afectadas.

Este estudio se puede llevar a cabo en:

- a) Departamentos
- b) Areas
- c) Grupos Informales
- d) Grupos Formales o,
- e) En toda la Organización

HERRAMIENTAS PARA MODIFICAR LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

5.1 LIDERAZGO.

El Liderazgo es una función que ejerce el líder, y es la distinción otorgada a las personas que tienen la habilidad de saber manejar a grupos de personas, con el fin de cumplir objetivos establecidos. A estas personas se les puede reconocer esta cualidad, ya sea en la familia, en grupos formales e informales, en gremios, etc. Este trabajo estará enfocado a los líderes de una organización, por lo que definiremos el liderazgo como sigue:

5.1.1 - CONCEPTO.

Es el empleo de palabras, actitudes y conductas para influir sobre los demás para alcanzar una meta, ya sea personal, grupal u organizacional. }³

Cuando una persona convence a otra de algo o para algo, esta primera persona liderea a la segunda, su poder de convencimiento y su influencia para hacer lo que la primera sugiere, le da el papel de líder en esa relación y en el momento.

³Smith, C./Warkoley-H. Psicología de la Conducta Organizacional, Págs.134-140

Existe gente en las organizaciones con este tipo de actitudes, que se manifiestan en forma constante, y será de éstas de las que hablaremos más adelante.

5.1.2 - QUE ES UN LIDER EN LA ORGANIZACION.

Es aquella persona que debe tener las aptitudes y habilidades, para poder influenciar un gran interés, para la elaboración de tareas en la organización.

También su interés debe ser hacia las personas. Sin desvirtuar lo anterior, siempre debe existir una distancia entre el líder y los subordinados. No debe intimidar con ellos, más sí considerarlos.

Se recomienda esta distancia entre éstos, ya que en ocasiones el subordinado pierde la estima y el respeto por el líder. Si se puede hablar de elitismo dentro de una organización, probablemente este es el momento de hacerlo. No se presenta por discriminación laboral, sino por intereses propios de la organización.

Además el buen líder en una organización, debe de tener una serie de características que en su gran mayoría no son los conocimientos teóricos ni prácticos, sino son cualidades personales, innatas o propias, tales como:

- Coraje
- Dignidad
- Ecuanimidad
- Amistad
- Honestidad
- Justicia
- Amabilidad
- Lealtad
- Consideración
- Nobleza
- Mente Abierta
- Sinceridad
- Iniciativa
- Madurez
- Decisión
- Adaptabilidad

5.1.3 - COMO IDENTIFICAR O SELECCIONAR A LOS LIDERES. ⁴

En las organizaciones se presenta de manera repetida la problemática de elegir jefes de departamento, los cuales deben de contar con una serie de cualidades, mismas que ya se mencionaron en el punto anterior.

No es nada fácil para una persona, tomar la decisión de ascender una

⁴Trabajo de equipo. Materia de Desarrollo Organizacional, 7º Sem.

persona, o si no es el caso, contratar a una persona externa, ya que es en ocasiones la duda o incertidumbre de saber si en realidad la persona a ocupar el puesto, dará los resultados esperados.

El temor a esto, no es sólo por falta de conocimientos técnicos, ni experiencia laboral, sino de los atributos individuales de las personas.

Puede presentarse el caso de un trabajador que sea contratado de fuentes externas (siempre con la búsqueda interna), pero si esta persona no se adapta a los sistemas y políticas establecidas en la organización, probablemente no dará los resultados esperados por él; o bien, si se da la oportunidad a una persona del mismo departamento o de la misma organización y si su manera de organizar y mandar a los subordinados no es la ideal, también caeremos en la duda de si en realidad fue la persona ideal para ocupar el puesto.

Esta toma de decisiones incorrecta trae como consecuencia, además de resultados no esperados, la baja productividad del departamento o área.

Cabe hacer mención que durante el período de inducción y adaptación de la persona en el puesto (si se adapta), el rendimiento de ésta no es lo esperado en su inicio, sino que se presenta hasta después de un período mínimo de un mes, esto quiere decir, que lo que se pretende es que el departamento se normalice en el menor tiempo posible.

¿Cómo podemos identificar a las personas que pueden ocupar el puesto, para así, obtener los resultados esperados?

Es importante indicar que lo que se pretende con este análisis, es disminuir el margen de error en la toma de decisiones.

El proceso de selección para personas a ocupar puestos a nivel supervisión, o más altos, no se puede llevar a cabo de un día a otro.

Para esto se debe de implementar un sistema que permita de forma rápida y segura, la elección de gente para ocupar los puestos deseados.

Es recomendable que siempre se esté en conocimiento de las aptitudes, potencial y conocimiento de cada uno de los trabajadores. Para obtener esta información se pueden aplicar cuestionarios a los trabajadores, en los cuales ellos mismos indiquen las personas que creen tienen más cualidades, o sobresalen en su trabajo, que tipo de actitudes y aptitudes tienen, así como su trato personal.

Es obvio que los cuestionarios no serán realizados en forma idéntica para todos, deberá existir al menos 4 tipos de éstos, mismos que se aplicarán de acuerdo al nivel del trabajador y por departamento. La intención de hacer cuestionarios diferentes, es para obtener información que nos podrá ser útil para poder identificar a las personas, que

pueden contar con las características de un líder.

Aparte es importante hacer comparaciones de los mismos compañeros, jefes y subordinados, ya que en ocasiones mucha gente se deja llevar por preferencias personales y sentimientos que para este tipo de cuestionarios podrían desvirtuar la información; es también por esto que debe ser de forma general. Es de suma importancia hacer uso de técnicas de evaluación que nos permitan no caer en el error.

5.1.4 - IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.

Ya se ha citado varias veces en este capítulo, la importancia de los líderes en la organización.

¿Qué tan importante es tener a los líderes ideales en los puestos ideales?. En primer término se hizo mención de que el líder debe tener ciertas cualidades o características que se presentan:

- En forma repetida
- En forma acertada
- Con propósito de mejorar

En segundo término, debe ser reconocido por los trabajadores del departamento o área (aunque no siempre sucede).

Estos factores son importantes, ya que si se cuenta en una organización con éstos, sería una gran ventaja para poder mantener este ritmo o nivel en la organización, así también es necesario de la motivación y de ésta hablaremos en el siguiente punto.

5.2 MOTIVACION.

Un agente de cambio no puede llevar a cabo su tarea, sin saber que es lo que motiva a las personas, la necesidad de integrar elementos de motivación en las personas de la organización, es con el fin de saber el proceso total de la dirección y conducción de personas que debe basarse en conocimientos de la misma motivación.

La tarea no es intentar manipular a las personas, sino por el contrario identificar los factores motivantes al diseñar un medio ambiente que impulse o promueva el desempeño de los propios trabajadores.

Se puede contemplar la conducta humana como una serie de actividades motivacionales que conduzcan a las personas a lograr algo, ya sea mayor producción o terminar un trabajo urgente, estas actividades van siempre encaminadas a los objetivos establecidos por la organización en determinados momentos, y es aplicable a todos los departamentos que existan en la misma, así como a los individuos.

5.2.1 - CONCEPTO. ⁵

- A) Es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas generales.
- B) Son las personas que trabajan en grupos, para el logro de objetivos comunes.
- C) Son todos aquellos factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo.

5.2.2 - ORIGENES.

La motivación aparece al mismo tiempo que el hombre en la tierra, al alimentarse, cubrirse del frío, tener una familia y vivir en comunidades se ve motivado para defenderse de inclemencias propias del medio ambiente. Conforme pasa el tiempo se van modificando las formas de motivación para satisfacer sus necesidades, y así verse motivado. Así pues cuando empieza la educación, el hombre se ve motivado para superarse y poder llegar a tener un lugar en su medio ambiente que lo distinga de los demás.

Con la Revolución Industrial y la Tecnología, la motivación empezó a tener más auge, hasta llegar a nuestros días. Por lo tanto, podemos decir que el origen de la motivación surge cuando aparece la necesidad en el hombre, ya que la necesidad esta ligada con la motivación, por lo

⁵Koontz O'Donnell. Administración, págs. 528-530

que al surgir una necesidad, aparece la motivación para poder subsistir en cualquier organización, hogar o ante la vida que tenemos destinada, y a consecuencia de ésto, surgen diferentes teorías motivacionales que a continuación veremos.

5.2.3 - TEORÍAS.⁶

Los motivos humanos se basan en necesidades, que se expresan en forma consciente o inconsciente. Algunas de éstas, son necesidades primarias conocidas también como necesidades fisiológicas y de seguridad, como son el agua, aire, alimento, etc., dentro de éstas cabe mencionar que algunas son secundarias, tales como posición, autoestima, afiliación, cariño, reconocimiento, etc., estas necesidades las detallaremos a continuación en diferentes teorías.

Una de las teorías que se mencionan con mayor frecuencia, es la de jerarquía de necesidades propuestas por Abraham Maslow. Este autor considera que las necesidades humanas, dan forma a una jerarquía que comienza en forma ascendente, desde las necesidades inferiores hasta las superiores y concluye que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho, deja de ser una motivación.

a) Necesidades Fisiológicas.

Estas son necesidades básicas de la vida humana, como por ejemplo:

⁶ Koontz O'Donnell.op.cit.,pág.536

alimento, agua, vestido, habitación, descanso. Esto nos dice que hasta que se satisfacen estas necesidades en el grado necesario para mantener la vida, entonces pueden otras necesidades motivar a las personas.

b) Necesidades de Seguridad.

Esto significa la necesidad de sentirse libre de peligros físicos y del temor de perder su trabajo, la propiedad, alimento, abrigo o habitación.

c) Necesidades de Afiliación y Aceptación.

Dado que las personas necesitan identificarse o aceptarse y ser aceptados por otros. Ya que las personas son sociables por naturaleza.

d) Necesidades de Estima.

Ya que las personas empiezan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, comienzan a estimarse ellos mismos y a sentirse estimados por otras personas. Esta clase de necesidades produce satisfacciones, como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

e) Necesidades de Autorrealización.

Esta necesidad se considera la superior dentro de una jerarquía de necesidades, ya que es el deseo de convertirse en lo que cada quien es posible y capaz de poder hacer.

Por lo que a medida que se van cumpliendo las primeras necesidades, el individuo se ve motivado a pasar a otra fase y lograrlo hasta llegar a la cima, por lo que se sentirá un ser realizado.

Estas necesidades se pueden enfocar a cualquier persona y en cualquier situación que se quiera sentirse y verse motivado, independientemente de la preparación o status social o económico que tenga cada una de ellas.

- Teoría de "ERG" de Necesidades de Alderfer.

Estas teorías y las necesidades que la apoyan, han encontrado que existen tres necesidades humanas básicas:

- De existencia
- De relación
- De crecimiento

Existencia.

Incluyen todas las diversas formas de deseos materiales y fisiológicas, tales como, alimentos, agua, remuneraciones y buenas condiciones de trabajo.

Relación.

Son las que implica relaciones con la gente ya sea familia, superiores, subordinados y amigos.

Crecimiento.

Estas son las que impulsan a una persona a tener influencias creativas y productivas sobre sí misma o sobre el medio ambiente.

Alderfer no las considera como una jerarquía y encuentra en cambio que una clase de necesidades puede continuar siendo fuerte, independientemente de que otra clase se haya satisfecho o no.

Otro tipo de necesidades o motivadores que debemos tomar en cuenta aparte de las dos anteriores que se refiere al individuo, es la que se refiere al trabajo que se desarrolla en la organización y para ello expondremos la teoría de Herzberg.

- Teoría de Herzberg de los dos Factores.

Herzberg ha considerado la existencia de dos clases de motivadores para el trabajo. Los factores extrínsecos e intrínsecos que a continuación se indican:

a) Factores Extrínsecos.

- 1) Pago o aumento de salarios.
- 2) Supervisión técnica o contar con un supervisor competente.
- 3) La calidad de las relaciones humanas en la supervisión.
- 4) Políticas y administración de la organización.
- 5) Condiciones de trabajo o ambiente físico.
- 6) Seguridad en el trabajo.

b) Factores Intrínsecos.

- 1) Logro o término con éxito una tarea importante.
- 2) Reconocimiento o ser señalado para encomio.
- 3) Responsabilidad por el propio trabajo.
- 4) Adelanto o cambio de status por ascenso.

Los factores intrínsecos se consideran en la relación del individuo con el trabajo y los factores extrínsecos son fuentes de motivación o satisfacción de las necesidades, que se derivan del contexto organizacional y por lo consiguiente, están un tanto apartados de las influen-

cias del individuo.

5.2.4 - INDUCCION.

Es de suma importancia tener presente que debe de existir un momento o tiempo específico, para motivar a las personas o cuando haya la necesidad de ello.

¿ Por qué debe de existir este tiempo específico? Se puede partir de la premisa que al proporcionar un estímulo se espera un resultado.

Cuando un trabajador o un grupo de personas no están preparadas emocional, mental y físicamente para recibir un estímulo, es probable que el efecto del estímulo no sea el esperado. En ocasiones puede ser este efecto hasta contraproducente e ir más atrás del punto de donde se parte, pero también el resultado obtenido por el estímulo puede producir frutos mejores a los esperados.

El proporcionar estímulos a los trabajadores en cualquier momento, sería como un juego de azar, ya que no se sabrá en realidad los resultados a esperar, si es que no se le prepara.

Es lógico que una persona al proporcionar un estímulo, espera una reacción positiva a dicho estímulo, pero para esto, se deben analizar una serie de factores, para aplicar el estímulo adecuado y así obtener el

resultado esperado.

Dentro de la gran gama de estímulos o incentivos usados por las organizaciones para motivar al personal, se encuentran que de los más importantes son:

- El dinero.
- El reconocimiento.
- La teoría del castigo y la recompensa.
- La capacitación.

Para la aplicación de estos incentivos, hay que conocer cual emplear, sino, no conocemos a la gente que se pretende motivar.

- El Dinero.

Este factor de motivación que es el más común y que en ocasiones no llega a tener el efecto esperado, sirve al trabajador para poder satisfacer sus primeras necesidades de manera adecuada. Esto da oportunidad a que el trabajador pueda crear nuevas necesidades, y en poco tiempo regresar a la misma situación que tenía antes de recibir el aumento. Este círculo vicioso termina hasta que el trabajador tiene un sobrante, de acuerdo a sus ingresos con respecto a sus egresos.

- El Reconocimiento.

Cuando a un trabajador se le reconoce su trabajo en general o algún aspecto en particular, da oportunidad para que el trabajador se sienta seguro en la realización de las tareas asignadas, así como mantenerse motivado para poder seguir llevándolas a cabo. El efecto de duración de este tipo de reconocimientos verbales no es muy largo.

- La Teoría del Castigo y la Recompensa.

Este tipo de calificación a actitudes para los trabajadores puede ser permanente, ya que de ellos dependerá el obtener ese valor agregado, que es la recompensa al llegar a un parámetro establecido. Si no es cumplido, simple y sencillamente no se otorgará, y este será el castigo. Los estímulos más comúnmente usados son:

- Premios de puntualidad y asiduidad.
- Premios de producción y calidad.
- Premios de mayor aprovechamiento como son:
 - a) Tiempo
 - b) Materia Prima
 - c) Desperdicios
 - d) Herramientas

Para la aplicación de estímulos de este tipo, se debe preparar un programa adecuado, ya que sino se está en el conocimiento de la situación de los trabajadores, el estímulo no dará los resultados esperados.

Este tipo de programas deberá elaborarse con el fin de preparar al trabajador y así proporcionar el estímulo y tratar de obtener con mayor certeza los resultados esperados de los estímulos aplicados.

El tiempo de duración de estos programas, podrá ser de entre seis meses hasta un año y en forma continua, para poder mantener vivo el interés de los trabajadores por su trabajo.

- La Capacitación.

Debido a la amplitud de este tipo de motivación, se hablará en forma más específica y por separado en el siguiente punto.

5.2.5 - IMPORTANCIA.

La motivación es el motor generador de la productividad y eficiencia en una organización. Para poder aplicar los programas, es de importancia la autorización de la Dirección General de la Organización. Aparte de la autorización, se deberá estar convencido de los

resultados esperados por parte de los trabajadores y en los niveles de producción.

Para ésto, es necesario el recurso económico para invertir en los programas a establecer, ya que un programa de modificación cuesta dinero. Sin embargo, si no se cuenta con este recurso, poco se podría alcanzar y la continuidad de los programas se verían truncados.

Si no se tiene el respaldo económico para soportar el programa en su totalidad, es recomendable no iniciarlo, porque la poca inversión no dará ningún resultado positivo durable.

Como conclusión, se puede decir que un programa para poder ser aplicado, deberá contar con el respaldo del recurso económico, y así poder lograr los resultados esperados.

5.3 CAPACITACION.

Cuando un nuevo elemento entra a una organización, requiere de un desarrollo de sus capacidades y aptitudes para adaptarlo a lo que el puesto pedirá de él. Es necesario que se le proporcione un entrenamiento, capacitación y se adiestre para poder desarrollarlo dentro de la organización, según el puesto a ocupar.

Aunque el tema se denomine capacitación, es importante mencionar y desarrollar los otros tres puntos ya mencionados (Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo), por lo que se puede prestar a una confusión con la capacitación, ya que son continuación o van muy relacionados.

La capacitación es una forma de motivar al personal, ya que de esta manera se le está considerando para desarrollar una actividad importante dentro de su empleo, es razón de más para que el individuo sienta que se le toma en cuenta y por ello se sentirá motivado, ya sea por un cambio que le permita visualizar y manejar operaciones que son importantes para la organización, así como para él mismo.

El entrenamiento y adiestramiento son factores importantes que se tornan en relación a la capacitación para que, posteriormente pueda desarrollarse en la organización, y así poder cumplir con los requisitos que se necesitan para un puesto determinado.

5.3.1 - CONCEPTO. ⁷

Son los conocimientos que debe de tener un trabajador de acuerdo al puesto que desempeñe dentro de la organización, y sus formas son las siguientes:

⁷ Colegio Nal. de Educación Técnica. Administración de Personal, Págs. 127-138

5.3.2 - TIPOS.

Directa.

- Cursos Breves
- Becas
- Conferencias
- Método de Casos
- Cursos por Correspondencia
- Instrucción Programada

Indirecta.

- Mesas Redondas
- Publicaciones
- Medios Audiovisuales

Cursos Breves.

Son temas específicos dentro de alguna materia en especial, y su duración es de 8 hasta 30 Hrs.

Becas.

Es un gasto efectuado por la empresa hacia sus trabajadores, para la capacitación de éstos, con el fin de que las activida-

des desempeñadas en su trabajo sean efectivas (Art. 132 LFT).

Conferencias.

Es la exposición de algún tema, con el objetivo de crear interés en los asistentes, para la investigación a fondo del tema tratado. Son impartidos en un tiempo no mayor de 3 Hrs.

Método de Casos.

Esta relacionado con el sistema de encomienda de casos y la diferencia es que en este método son hechos ya pasados y en encomienda de casos son hechos presentes y futuros.

Cursos por Correspondencia.

Es un método poco efectivo, ya que no hay empresas con prestigio al respecto y segundo que los resultados siempre están por debajo de lo esperado.

Instrucción Programada.

Es similar a los cursos por correspondencia, con la diferencia de que en este sistema existe un cuestionamiento constante de lo

estudiado y posteriormente se puede hacer la comparación de lo contestado con lo correcto y en caso de existir algún error, saber porque.

Mesas Redondas.

Es una solución a los problemas. Se lleva a cabo en forma práctica, sin que exista una persona que tenga el mando del grupo.

Publicaciones.

Es la adquisición de folletos o revistas dedicadas a manejar información muy específica, por ejemplo:

- Bolsa de Valores
- Boletines Financieros
- Demanda del Producto Fabricado
- Etc.

Medios Audiovisuales.

Es la utilización de películas o videos básicamente, en los cuales se pueda presentar lo que en una conferencia y/o curso, sería extremadamente difícil de exponer.

- Desarrollo.

Es la capacitación previa de un individuo para ocupar puestos con niveles más altos.

- Entrenamiento.

Preparación adecuada para un esfuerzo físico y mental.

- Adiestramiento.

Es la adquisición de mayor destreza y habilidad para el desarrollo de un trabajo, lográndolo con mayor facilidad, rapidez y precisión.

Los tipos de Adiestramientos existentes son:

- Por un Fin.

- Nuevo Ingreso
- Cambio de Puesto
- Cambio de Sistema
- Corrección de Defectos

- Por Métodos.

- Encomienda de casos

- Rotación Planeada
 - En Escuela Vestibular
 - En Escuela Tecnológica
 - Escuela de Antiguo Aprendizaje
- Por quién Imparte el Aprendizaje.
- Jefe Inmediato
 - Trabajador Experto

Nuevo Ingreso.

Es la modificación de los hábitos para el trabajador, enfocados hacia los requerimientos necesarios de la organización. Se imparte a los trabajadores aún cuando éstos ya tengan experiencia.

Cambio por Puesto.

Es prácticamente igual que el anterior, pero es con personal que ya está en la organización y se enfoca básicamente, a las suplencias por:

- Incapacidad
- Permisos
- Vacaciones
- Faltas Injustificadas

Estas pueden ser en forma ascendente o en el mismo nivel.

Cambio por Sistema.

Como su nombre lo indica, es la modificación parcial o total de las actividades desempeñadas a una fecha determinada. Estos cambios pueden ser por:

- Simplificación de Funciones
- Cambios de Maquinaria
- Cambio de Instrumentos de Trabajo

Es lógico que el éxito de estos cambios, dependerá del adiestramiento y capacitación que se imparta al trabajador.

Corrección de Defectos.

Se puede decir que en este sistema entraría una etapa del proceso administrativo que es el control. Tomando como base esta etapa, se hace la modificación a las actividades que toma una dirección inadecuada y las consecuencias de estas desviaciones pueden ser derivadas de:

- Vicios Creados
- Fallas de Supervisión
- Defectos de Producción
- Niveles de Producción por debajo de lo esperado
- Problemas Psicológicos, Sociales, Económicos y Familiares.

Encomienda de Casos.

Es una actividad personalizada encargada al trabajador, dejando que éste, con sus conocimientos proponga varias alternativas (Toma de decisiones), a su jefe inmediato, decidiendo este último por la mejor de las alternativas presentadas.

Rotación Planeada.

Es prácticamente la capacitación para el desarrollo del trabajador en la organización, para otorgar ascensos. Es rotado en todos los puestos que en un momento dado dependerán de él, si se logra el ascenso.

Escuela Vestibular.

Son pequeños talleres establecidos dentro de la organización, para que el personal sea adiestrado. (Personal de nuevo ingreso y personal para suplencias).

Escuela Tecnológica.

Son escuelas particulares, dedicadas al adiestramiento de empleados y son utilizadas por aquellas organizaciones que no pueden mantener una escuela vestibular o bien, que no le es costeable.

Antiguo Aprendizaje.

No es un adiestramiento muy adecuado en los actuales sistemas de producción, ya que se presenta conforme al tiempo y se clasifica de acuerdo al grado de perfección adquirido por el trabajador.

Jefe Inmediato.

Es la persona indicada en el departamento y además suele darle más prestigio como jefe del área o departamento.

Trabajador Experto.

Cuando el jefe inmediato no puede adiestrar al trabajador de nuevo ingreso, éste es encomendado a otro con suficiente experiencia, pero debe de estar siempre bajo la supervisión del jefe del departamento o área.

5.3.3 - IMPORTANCIA.

Dado que la capacitación es una motivación directa al trabajador y la cual permite a éste tener una visión más amplia de sus actividades, así como estabilidad en la organización, otorga seguridad y permanencia por ser considerado como miembro de la misma al ser capacitado.

La capacitación concede la oportunidad de desarrollo y así lograr ascensos.

El obtener promociones motiva a los trabajadores a otorgar más de ellos mismos en la organización, teniendo como resultado un mejor desempeño en sus funciones asignadas. Aunado a lo anterior, los resultados para la organización podrán ser mejores.

Básicamente una organización lo que persigue con un programa de capacitación permanente a los trabajadores es:

- Mejores Resultados
- Producción
- Ventas
- Eficiencia
- Estabilidad
- Entusiasmo

- Interés
- Mejor Nivel de Vida de los Trabajadores
- Cultura en la organización

O B J E T I V O S

Para dar inicio a este capítulo, es necesario hacer la aclaración de que por costumbre literaria y por situaciones de semántica, además de traducciones al español, se da el mismo significado a una meta y un objetivo. Más sin embargo, existe diferencia y a continuación se darán las definiciones de una y otra:

META: "Considera los puntos concretos, mesurables, establecidos en tiempos determinados en el camino del comportamiento de los objetivos." ⁸

6.1 CONCEPTO.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen nuestras acciones. ⁹

6.2 IMPORTANCIA.

Para la implantación de los objetivos de una organización, es importante fijarlos en su totalidad y conjuntamente, para después fijar los de todos y cada uno de los departamentos integrantes de la misma, y por tanto dar a conocer los resultados esperados e indicar los puntos

⁸Hdez., Sergio/Ballesteros, Nicolás. Fundamentos de Admón., pág. 284
⁹Koontz O'Donnell. op. cit., pág. 137

finales de lo que ha de hacerse, es decir; dónde debe estar la importancia principal y qué es lo que se quiere lograr, a través de las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la organización orientarán los planes importantes, los que al reflejarlos definen los de todas y cada una de las áreas, y éstas a su vez controlarán a los departamentos subordinados y así de manera descendente. Los departamentos menores quedan mejor enmarcados si los jefes o supervisores de éstos entienden los objetivos generales de la organización, y así se les da la oportunidad de contribuir con sus ideas y determinar si los de ellos mismos se podrán llegar a alcanzar en su totalidad, esto dependiendo de que cada individuo se proponga alcanzar objetivos medibles y que sean verificables, es decir; que se apeguen a la realidad y momento en que se encuentra la organización.

Es importante que exista una interrelación y apoyarse entre sí, porque las personas seguirán rutas que parecerán buenas para su propio departamento, pero en desacuerdo para el desarrollo de los organizacionales.

También es imprescindible que el cumplimiento de éstos, determinen los resultados finales deseados y que lleguen a formar una jerarquía que abarque desde los más amplios hasta los individuales específicos.

Antes de pasar a su clasificación, es importante saber como fijarlos,

cuales son sus ventajas y sus desventajas y cuales son sus tipos, para poder guiar a la organización a una perfecta determinación, planteamiento y desarrollo de los mismos.

Después de asegurarse de que los jefes de departamento y/o supervisores estén informados de los objetivos generales, éstos trabajarán con los subordinados para determinar de manera definitiva los de cada uno de ellos. Es recomendable preguntarles que metas creen poder alcanzar, en que tiempo y con que recursos para luego discutir el beneficio posible para la organización o departamento.

Existen algunas reglas para fijarlos, mismas que a continuación se mencionan:

- Reglas para Fijar los Objetivos.¹⁰

1.- Deben fijarse por escrito.

Es importante que sea por escrito, ya que si sólo son verbales se pueden olvidar fácilmente, y más que nada se prefiere que sean precisos al definirse y que contengan una uniformidad de entendimiento.

2.- Deben fijarse por separado.

Es decir, que cada uno este por escrito y en un orden cronológico-

¹⁰Odiorno, George. Administración por Objetivos. Págs. 155-166

co. Se recomienda que sean planteados del de mayor al de menor importancia.

3.- Debe fijarse la fecha de logro.

Este punto se refiere al tiempo que se hayan fijado los departamentos, para cumplirlos y se recomienda que sean menores a un año y mayores a seis meses.

4.- Deben de ser claros, específicos y precisos para los que van a participar en su realización.

Es decir, deberá usarse un lenguaje conocido y una terminología no muy rebuscada, esto es con el fin de que cualquier persona que los lea, le sea fácil entenderlos.

5.- Definir pocos al inicio del programa.

Esto es con el fin de no desviarse, definiendo un gran número de ellos que al final no se podrán cumplir en su totalidad. Se recomienda que sean de cuatro a seis, para que logren salir adelante en el departamento. Es conveniente hacer la aclaración que el número debe de ser por persona.

6.- Antes de definirlos, es necesario analizar en qué forma van a contribuir al progreso de la empresa.

Es decir, hasta que grado pueden ser verificables y no verificables. A continuación se explica en el siguiente cuadro comparativo.

a) Objetivos No
Verificables

b) Objetivos
Verificables

1) Lograr una Utilidad
razonable

1) Alcanzar un rendimiento so
bre la inversión.

2) Mejorar la comunicación.

2) Publicar una carta informa-
tiva mensual del grado de
avance de los objetivos.

3) Mejorar la productividad
del área de producción.

3) Incrementar la producción
hasta un 5% sin costos adi-
cionales y teniendo el ni
vel de calidad actual.

La importancia de la participación del personal en la implantación de los mismos, es que el trabajador participe activamente, ya que con ello traería una mejora en el sentido de prestigio, status y seguridad del mismo personal.

a) Necesidades de Prestigio.

Esto se refiere a que el individuo, siente el deseo de ser importante, tiene el afán de sobresalir, así como también, llamar la atención.

b) Status.

La participación recae en el individuo, ya que ello puede permitirle ocupar puestos más altos, así como cambiar de un empleo a otro que le permita obtener mayores ingresos y tener una valorización a nivel mercado.

c) Seguridad.

Se refiere a que si se tiene éxito en el logro de sus objetivos se sentirá seguro en su empleo, ya que posteriormente se le puede calificar su desempeño en base a su cumplimiento, y si su participación es importante y acertada se podrá sentir con la seguridad total en el desempeño de sus actividades.

Las ventajas de una implantación para los participantes son:

- Para los Subordinados.

- a) Le permite conocer exactamente que es lo que se espera de él, su implantación permite precisar anticipadamente la mayor exactitud posible.
 - b) Le permite mayor libertad de acción, es decir; usa sus propios medios y se siente un jefe más.
 - c) Sus logros quedan registrados de una manera objetiva (Buenos, Regulares o Malos).
 - d) Le permite concentrarse en tareas concretas.
 - e) Le permite ver la justicia, refiriéndose en este punto a promociones y ascensos.
- Para los Supervisores.
- a) Vinculación al logro.
 - b) La calificación es objetiva e indiscutible.
 - c) Concentra la superación en pocas áreas.
 - d) Existe más comunicación con los subordinados.
 - e) Coordina para que sus subordinados logren resultados.

6.3 CLASIFICACION

Los objetivos se pueden clasificar en tres tipos. Dependiendo de las necesidades de la organización, se le puede dar un tiempo a cada tipo de ellos para alcanzarlos. Es por ello que se clasifican para su realización y logro a corto, mediano y largo plazo, independientemente de los generales e individuales o colaterales.

Independientemente de su tipo, también deberán tener un seguimiento lógico, ya que en gran mayoría, sino se da terminación a uno, no se podrá dar comienzo a otro.

Regularmente los de corto y mediano plazo son parte de uno a largo plazo, o bien el de corto plazo, es parte de uno a mediano plazo.

Para ésto, es importante elaborar rutas críticas y tener determinados los tiempos de terminación de cada uno de ellos, así como también su fecha de inicio.

Se deberá hacer un análisis de cada uno de los objetivos, así como sus pasos a seguir; esto quiere decir que las actividades se deberán de hacer por separado, para la mayor optimización del tiempo.

Asimismo pueden ser muy específicos, es decir que sólo una persona o

algunas personas estarán única y exclusivamente dedicados al desarrollo y cumplimiento de éstos, o también pueden ser en combinación con las actividades del puesto desempeñado por la persona que vaya a realizar las actividades para darle cumplimiento.

Su calificación se deberá hacer al término del tiempo establecido. No es recomendable hacerlos en forma parcial, ya que existe un tiempo específico, y hasta el término de éste se revisará su avance o conclusión.

6.3.1 - OBJETIVOS A CORTO PLAZO.

Son aquellos que su período de elaboración deberá estar hasta los seis meses y en ocasiones a juicio del supervisor, será reducido o aumentado dependiendo de la magnitud de los mismos. También dependerá de la necesidad de terminación, ya que deberá estar ponderado por su importancia y necesidad de terminación.

6.3.2 - OBJETIVOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO

La única variable que existe con los de corto plazo, es que el tiempo de cumplimiento es mayor, y se presentan como sigue:

- A mediano plazo de siete meses hasta un año seis meses.

- A largo plazo de un año siete meses hasta cinco años.

6.4 IDENTIFICACION DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Es importante conocer la filosofía de la organización y saber que pretende lograr y en que tiempo desea hacerlo.

Es necesario tener presente que se debe de estar en conocimiento de los recursos de la organización, y los propósitos deberán estar acordes a los recursos.

Dentro de lo que es la filosofía organizacional, se encuentran factores como:

- Visibilidad
- Publicidad
- Relaciones Públicas
- Participación en el mercado
- Estrategias de mercado
- Nivel de los trabajadores
- Posicionamiento
- Motivación
- Políticas de compra y venta
- Reducción de gastos

- Efectividad en la toma de decisiones
- Mejores márgenes de utilidad
- Reducción de costos

El comprometer a los directivos de la organización a cumplir los objetivos dará como resultado, la seguridad de lograrlos en el tiempo esperado, éstos a su vez comprometerán a la gente de su área a participar en el logro y cumplimiento.

Como ya se mencionó pueden ser a corto, mediano y largo plazo, y se deberán estipular en qué tiempo se cumplirá cada uno de éstos. También se hará una ponderación para su cumplimiento.

Se podrán elaborar rutas críticas para la combinación de actividades y para su alcance.

6.5 IDENTIFICACION DE OBJETIVOS PERSONALES.

Esto se dirigirá únicamente a los propósitos u objetivos a cumplir por el trabajador en un tiempo determinado. Al conocer éstos por parte de los trabajadores, podemos encaminar la capacitación de cada uno de ellos, siempre y cuando éstos estén acorde a los de la organización, ya que será innecesario conocer aquellos que estén dentro de lo que se refiera a su vida social, familiar, conyugal, etc.

Como se dijo, deberán ser por escrito a un tiempo considerable y serán razonables de acuerdo a las herramientas, tecnología y tiempo de que dispongan los trabajadores.

Es necesario hacer hincapié, de la importancia de asesorar a los trabajadores en estos momentos, ya que en ocasiones podrán quedar dentro de aquellas actividades que están implícitas en las del puesto desempeñado.

Se apuntó que deben ser susceptibles de medir para poder ser calificados, ya que no deben existir ambigüedades en el momento de asentarlos.

6.6 CONDUCCION DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES A OBJETIVOS PERSONALES.

Después que son determinados los objetivos a alcanzar en la empresa por parte de la Dirección General, y éstos a su vez son transmitidos a los directores de cada área, haciéndolos responsables de su cumplimiento en un tiempo determinado, darán trámite a la segmentación por áreas de cada Dirección, para llevar a cabo los compromisos para su cumplimiento.

Se hizo referencia que se debe asesorar al trabajador, ya que en ocasiones, éstos no tienen los conocimientos suficientes para el buen logro de sus objetivos, o también no están en el conocimiento de los insumos que les puede proporcionar la organización como tal, o bien, su visión no es lo suficientemente basta, para tener la iniciativa de

investigar o crear, modificar o suplementar sistemas de administración, que le permitan el mejor aprovechamiento de las herramientas de trabajo con las que cuentan.

Aquí es cuando el supervisor hace un compromiso con los trabajadores, para que cada uno de éstos plasme los objetivos haciendo que sean responsables del cumplimiento de los mismos.

Lo anterior permitirá a su vez, que la calificación del desempeño sea más objetiva de acuerdo a lo alcanzado.

Se procurará que los objetivos a alcanzar por los trabajadores, estén siempre más altos que los alcanzados anteriormente, y se dará ponderación a cada uno, llegando al 100% la suma de todos.

Esto dará la visión general de tomar una decisión para promociones, ascensos, desarrollo, capacitación, etc., del trabajador en la organización.

El propósito de comentar los objetivos impuestos por cada trabajador, es el de encaminarlos dentro de un parámetro razonable al cumplimiento de los organizacionales. De este modo se permitirá que el trabajador se esfuerce y a su vez satisfaga las necesidades de desarrollo en la organización.

OBTENCION DE RESULTADOS

7.1 SITUACION PRESENTE DE LA ORGANIZACION.

Esta etapa consiste en identificar y evaluar la situación actual de la organización, como sistema total, mismo que arrojará un diagnóstico y con base en lo anterior, se podrá estar en condiciones de plantear y definir las acciones correctivas y/o de mejoramiento, necesarias para el logro de una situación deseada en la organización.

Este diagnóstico se podrá obtener con la elaboración de una encuesta y el propósito de éste, será el de conocer la opinión acerca de la forma en que el trabajador percibe la organización y las condiciones de trabajo, en base a ello se podrán desarrollar acciones que pretendan ayudar a incrementar la productividad y satisfacción en el desarrollo de las actividades realizadas en la organización.

Con esta encuesta, se pretenderá obtener información de la organización en general, por lo tanto, los resultados se deberán procesar estadísticamente, lo cual nos podrá dar la confiabilidad de las respuestas.

No se deberá tratar de un examen, ya que no existirán respuestas correctas e incorrectas. Lo que se debe de considerar es la opinión personal del trabajador, que al final de cuentas es lo que interesa.

Regularmente este tipo de encuestas son anónimas, con el fin de que las respuestas sean lo más francas y honestas posibles, por lo que no se debe de pedir la firma y el nombre en la encuesta.

Las encuestas se pueden seccionar en partes que pueden contener:

1) Datos Generales.

- a) Sexo
- b) Edad
- c) Antigüedad en la organización
- d) Antigüedad en el puesto
- e) Escolaridad
- f) Nivel jerárquico

2) Diversos Aspectos Relacionados con el Trabajo.

- a) Misión
- b) Estructura Organizacional
- c) Sistemas de Información, Administración y Control

d) Tecnología

e) Recursos Humanos

3) Espacio Abierto

Consiste en la participación directa del trabajador, sobre la organización.

2.a) Misión.

Dentro del aspecto misión se considerará la razón de ser de una área de trabajo, así como los objetivos que se requieren para los propósitos de la misma. De igual forma contempla los programas de trabajo que garantizan el cumplimiento de los objetivos en tiempo, oportunidad y calidad que aseguren que la labor que se desempeña satisfaga las necesidades de información, producto y/o servicio de los usuarios.

En este aspecto pueden encajar preguntas tales como:

¿Se conoce el propósito del departamento?

¿Los objetivos a alcanzar están bien definidos?

¿Se alcanzan los objetivos?

¿Se da oportunidad a participar en la definición de objetivos?

¿Cómo es la calidad de trabajo?

2.b) Estructura Organizacional.

En este factor se considera la manera en que la organización se encuentra conformada para facilitar al recurso humano la planificación (Lo que debe de hacerse), la organización (Cómo debe hacerse) y el control (Cómo se está haciendo).

En esta parte pueden quedar preguntas como:

¿Evoluciona la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la misma?

¿Las funciones de los puestos están definidas?

¿Se realizan?

¿El trabajo realizado contribuye a los logros de objetivos del área y de la organización?

¿Se pueden suprimir funciones innecesarias?

¿Cómo?

¿Se utiliza el criterio propio para realizar las funciones de los puestos?

2.c) Sistemas de Información, Administración y Control.

Este factor considera a los elementos de información necesarios, para que los mecanismos administrativos y de coordinación de las

actividades que realizan las áreas, proporcionen parámetros de control, que permitan evaluar el apego a los objetivos y procedimientos establecidos.

Aquí las preguntas podrán ser de este tipo:

¿Están definidos los sistemas de información y control del área?

¿Se cumplen?

¿De qué manera?

¿Los métodos y procedimientos están definidos?

¿Se cumplen?

¿De qué manera?

2.d) Tecnología.

En este factor se consideran los elementos técnicos (Herramientas, Maquinaria y Tecnología), para que las actividades que desempeñen las áreas se realicen conforme lo indiquen los parámetros de control establecidos en términos de calidad, cantidad y tiempo.

Se pueden considerar preguntas como:

¿Se tiene o se cuenta con el equipo y herramientas necesarias para la realización del trabajo?

- ¿En qué condiciones se encuentran?
- ¿Son las apropiadas para el trabajo realizado?
- ¿Conoce mejores máquinas para el desempeño de sus actividades?
- ¿Cree usted que si se hace un cambio de maquinaria sería una mejora para los sistemas de trabajo?
- ¿Estaría de acuerdo en adaptarse a la nueva tecnología implantada?

2.e) Recursos Humanos.

Aquí se considera al personal que forma parte de la organización, en cuanto a la proyección profesional que tienen, relaciones grupales, percepción de la organización, entre otros, y pretende evaluar profundamente la situación actual de la relación organización-persona, para establecer vínculos sólidos que proporcionen satisfacción total a ambas partes en el desarrollo del trabajo.

Dentro de esta parte se pueden tomar en cuenta preguntas como:

- ¿Califique la inducción de las personas en la organización?
- ¿Cómo es la capacitación otorgada al trabajador para desempeñar sus puestos?
- ¿Existe colaboración en los grupos de trabajo?
- ¿Se consideran a las personas como parte del desarrollo de los objetivos?

- ¿Se recibe apoyo por parte de los superiores?
- ¿Existe la equidad en los grupos de trabajo?
- ¿Existe autonomía en la realización de las actividades?
- ¿Se reconoce en los superiores la autoridad?
- ¿Existe retroalimentación en el desarrollo del trabajo?
- ¿Cómo es la comunicación entre las personas que forman los grupos de trabajo?
- ¿Existe reconocimiento por las actividades realizadas?
- ¿Son objetivas las evaluaciones por el desempeño de los trabajadores?
- ¿Existen promociones del personal dentro de la organización?
- ¿Qué calidad tiene el mobiliario de la organización?

Estas preguntas a encuestar regularmente se presentan como opción múltiple, y se deben dar parámetros amplios pero concretos. Esto permitirá manejar las respuestas agrupándolas y así poder definir la situación de la organización.

Estas opciones son las siguientes:

a) Muy bien

Bien

Regular tendiendo a Bien

Regular tendiendo a Mal

Mal

Muy Mal

b) Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

Tendiendo a Estar de Acuerdo

Tendiendo a Estar en Desacuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

c) Excelente

Superior a lo Normal

Normal

Inferior a lo Normal

Deficiente

También es posible dejar la encuesta toda en forma abierta, pero para su evaluación, sería más complicada, pero sin embargo, se pueden presentar al final de cada factor preguntas complementarias para la opinión propia del trabajador.

Al evaluar los resultados de la encuesta, nos presentará una fotografía real del estado actual y general de la organización, misma que nos permitirá conocer aquellas situaciones tales como:

a) Vinculación en las actividades del personal

b) Estructura deficiente

- c) Formalización
- d) Planeación de trabajo
- e) Espíritu de trabajo
- f) Responsabilidad en el trabajo
- g) Identidad con los objetivos empleado-organización
- h) Supervisión al personal
- i) Ambiente interpersonal en:
 - Cordialidad
 - Alejamiento
 - Intimidad
 - Conflictividad
- j) Espectativas de desarrollo
- k) Apoyo
- l) Realización propia de las actividades de los puestos
- m) Independencia
- n) Condiciones de trabajo
- o) Areas de interés laboral
- p) Tecnología utilizada

Al conocer el estado de las situaciones o elementos anteriormente citados, podemos tener las bases necesarias para poder desarrollar y/o planear las estrategias propias para mejorar aquellas que en el resultado obtenido, no se encuentren en los que sería óptimo para el logro de los objetivos establecidos por la organización.

7.2 RESULTADOS ESPERADOS POR LA ORGANIZACION.

El objetivo de este punto es proyectar aquellos factores de la organización, que tomando en cuenta las necesidades de la misma, sean objeto de mejorar. Para ello se debe de considerar la planeación del departamento encargado (Que regularmente es el área de Recursos Humanos), el cual tendrá a su cargo el desarrollo de un sistema de administración, para poder facilitar el enfoque de los logros organizacionales de la situación actual y éste a su vez dará la base para determinar los planes de acción para los próximos años.

Lo que se pretende decir, es que de los resultados del estudio llevado a cabo, se obtendrán una serie de resultados, los cuales serán evaluados de manera objetiva.

Aquellos aspectos que presenten de una manera u otra un desequilibrio dentro de la organización, serán entonces los que se tendrán que mejorar.

Se deberán analizar de raíz, los aspectos que están dando como resultado aquellas desviaciones o perturbaciones dentro de los planes establecidos.

Ya después de identificados, aquellos aspectos que se detectaron defi-

cientes, se deberán presentar a la Dirección General de la organización, para que ésta, este en el conocimiento de lo que esta originando la deficiencia o baja productividad dentro de la organización.

Después de que el Director General de la organización acepte y reconozca lo identificado, se planeará como dar solución a estas deficiencias y en que tiempo se esperará presentar mejoras dentro de la organización.

Aquí podrán hacerse uso de estrategias para dar solución. Dentro de las que se pueden considerar son:

- Reestructurar la organización. Esto refiere a la definición de actividad de cada puesto.
- Capacitación y Adiestramiento. Para que una persona pueda desempeñar sus actividades como es deseable, es necesario que tenga el soporte técnico y teórico de las funciones del puesto a desempeñar.

Como se podrá ver en el anexo "Detección de necesidades de capacitación y desarrollo por el perfil del puesto", se deberá comparar por cada puesto el perfil de la persona contra el perfil del puesto y la diferencia, nos indicará las necesidades de capacitación de cada una de las personas.

- Promociones. Aquí se refiere a lo que es ventas y lo que persigue es atraer la atención de los consumidores.

Como estas estrategias se pueden presentar muchas, siempre y cuando estén enfocadas a mejorar las deficiencias detectadas en la organización.

Las estrategias establecidas para la mejora de las deficiencias, deberán darse a conocer al primer nivel, ya que se requiere de su apoyo total para su desarrollo, alcance y terminación deseados.

Al momento de ser aprobado todo el programa de mejora de las deficiencias detectadas, se dará principio al plan ya establecido. Este plan deberá contener de manera analítica el avance de cada uno de los pasos a seguir, a su vez, se deberá dar un grado de alcance para éstos y un tiempo de terminación.

Lo anterior permitirá estar en conocimiento de los alcances en el momento deseado y poder determinar la aplicación del plan establecido a desarrollar.

Cabe hacer mención, que esto podrá hacerse de una manera general, por departamento o áreas específicas.

Esto dependerá de los resultados obtenidos por la encuesta, mismos que como ya se mencionaron, nos dará a conocer la situación actual de la organización.

Como mero dato se hace resaltar que la encuesta podrá ser enfocada a un aspecto en particular y podrá ser aplicada de la misma forma.

También algunas de estas encuestas, nos darán interrogantes como:

- ¿Está el personal contento en la organización?
- ¿Cuál es la cooperación del personal?
- ¿Cuál es el estado actual de la organización?
- ¿En qué está fallando la organización?
- ¿Los métodos son los adecuados?

Con estas interrogantes, se podrán desarrollar planes para la mejora de las organizaciones.

7.3 REVISION PERIODICA DEL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.

Como ya se hizo mención en capítulos anteriores, es obvio que para poder dar seguimiento a las estrategias y planes desarrollados, se debe vigilar el avance de lo que se pretende alcanzar.

Para lo anterior, se sugiere de manera casi indispensable dar tiempos de terminación de cada una de las actividades parciales del plan general. Para detectar aquellas desviaciones generadas por el mal seguimiento del plan desarrollado o implantado, para el alcance de los objetivos.

Estas revisiones se harán de manera constante en tiempos previamente determinados y así podrán tomar decisiones para la alineación de las actividades desviadas.

Estas decisiones podrán ser de forma total o parcial.

- Total.

Es modificar al cien por ciento las actividades que estén generando las desviaciones en el plan de desarrollo establecido.

- Parciales.

Correcciones mínimas a las actividades del plan de desarrollo establecidas.

Este tipo de correcciones permitirá analizar nuevamente el plan de desarrollo establecido, para que posteriormente se puedan hacer las

correcciones pertinentes que pueden llegar hasta la modificación del tiempo para su terminación.

Esto no quiere decir que el plan no se realizará correctamente, sino que, debido a las correcciones hechas se modifica para su buen término.

Es por ésto, que es importante determinar parámetros parciales y asignar un grado de avance a cada una de las actividades.

En el siguiente punto, se hará mención de las decisiones a tomar para la corrección y/o mejoramiento del desempeño de las actividades a desarrollar.

7.4 CORRECCION DE LAS DESVIACIONES EN EL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.

En esta parte del tema en consecución con el inciso anterior, aquí es donde se toman las decisiones a las desviaciones del plan de desarrollo establecido, para alcanzar los objetivos.

Cuando el plan esté en marcha y asimismo en forma paralela, se deberá vigilar este seguimiento, para poder encontrar los errores, o bien si no se esta terminando en los tiempos establecidos. Para ésto, se deberá hacer un análisis detallado del porque no se esta cumpliendo lo

establecido.

Este análisis deberá comprender una serie de pasos que se presentarán de forma cronológica, para así llegar a la esencia del problema. Los pasos a seguir son:

- Análisis de la situación actual.
- Detección del problema
- Análisis del problema
- Determinar que factor o factores lo están originando
- Ponderación de estos factores
- Determinar porque se están presentando los factores.
- Dar alternativas de solución
- Elección de la mejor alternativa
- Rehacer el plan de desarrollo establecido
- Reinicio del plan de desarrollo establecido

Cuando se habla de alternativas, se deben de dar todas aquellas posibilidades de soluciones óptimas para el alcance de los objetivos.

Habrà ocasiones en que será necesario que algunas de las actividades sean modificadas en su totalidad, ésto se podrá evaluar únicamente con el transcurso del tiempo y podrá ser necesario modificar en ocasiones hasta la fecha de término del plan. Ahora bien, siempre se recomienda

tomar decisiones preventivas y no correctivas, lo cual permitirá dar soluciones no precipitadas, sino por el contrario bien presentadas y con fundamentos sólidos.

En ocasiones las medidas correctivas llegan a dar buenos resultados, pero en ocasiones, sólo solucionará un problema pero creará otro.

7.5 COMPARACION DE RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS ESPERADOS.

Esta es la parte final del plan de desarrollo establecido y es la comparación de lo establecido a lo alcanzado.

Como se dijo en anteriores capítulos, para cualquier plan son necesarios los objetivos que se pretendan alcanzar y el tiempo para lograrlos (Considerando aquellas correcciones ya mencionadas), partiendo de esta base se hará una comparación del alcance de los objetivos a la fecha determinada. Al momento de la comparación, se podrá detectar que el resultado del plan de desarrollo establecido, independientemente del resultado obtenido (Sea positivo o negativo), se podría estar en posibilidades de desarrollar un nuevo plan con otro tiempo y poder alcanzar nuevos objetivos.

Estos objetivos no necesariamente deberán estar enfocados a algo en especial, y podrán ser aplicados para:

- Producción

- Ventas

- Clima laboral

- Optimización de recursos

- Reducción de costos

A N E X O S

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO MEDIANTE EL ANALISIS DE PROBLEMAS O INCIDENTES CRITICOS

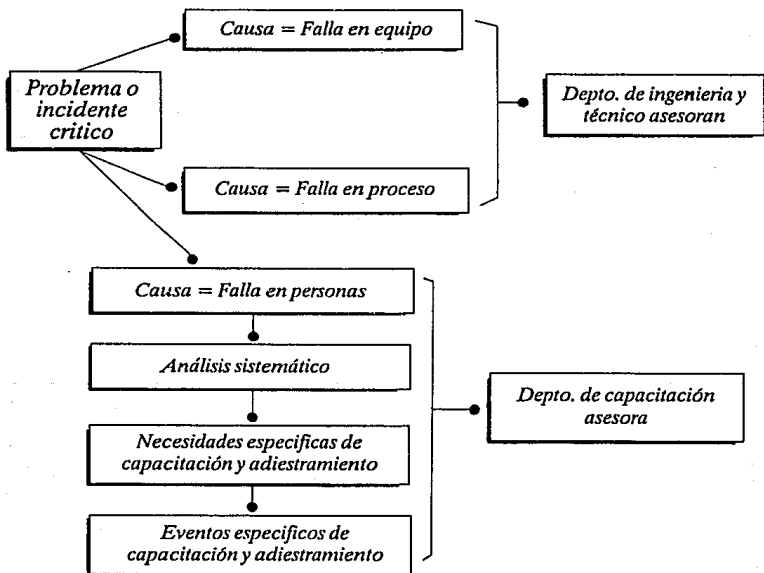
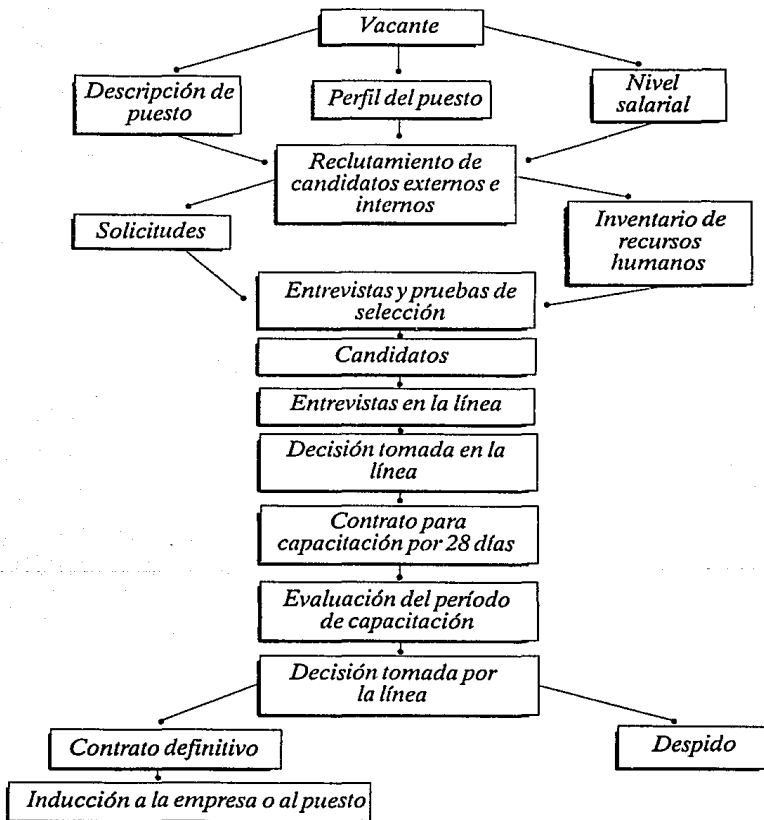


DIAGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION



CONCLUSION DE LOS ESTUDIOS DE LIDERAZGO

Dos posibles comportamientos del lider

*Comportamiento orientado
hacia la TAREA*

- *Comunicación en un solo sentido*
- *Definición por parte del lider del:*
 - *Qué*
 - *Cómo*
 - *Cuándo*
 - *Dónde*
 - *Quién*

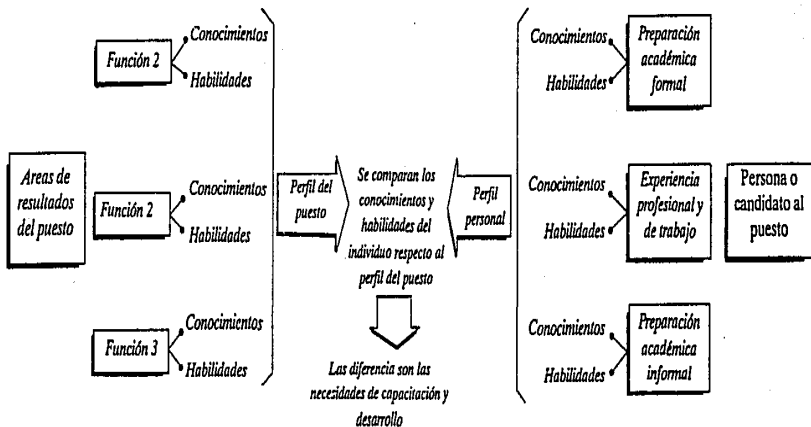
*Comportamiento orientado a la
RELACION*

- *Comunicación en dos sentidos*
- *Mantenimiento de un clima adecuado de relaciones humanas y un alto nivel de motivación de las personas*

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO POR EL PERFIL DE PUESTO

Personal de nuevo ingreso al puesto

Emplead-os de confianza: Análisis de perfil de puestos



DIRECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR GRUPOS OCUPACIONALES

OBREROS-OPERARIOS: ANALISIS DE ACTIVIDADES DEL GRUPO OCUPACIONAL

Factor Operación Motriz

Factor Conocimientos

Factor Administrativo

Factor Relaciones

Actividad

1

Factor Operación Motriz

Factor Conocimientos

Factor Administrativo

Factor Relaciones

Actividad

2

Factor Operación Motriz

Factor Conocimientos

Factor Administrativo

Factor Relaciones

Actividad

3

Perfil

Del

Grupo

Ocupacional

Se comparan los conocimientos y habilidades de cada individuo contra el perfil del grupo ocupacional.

PERFIL

PERSONAL

O DEL

OCUPANTE

NECESIDADES DE

CAPACITACION Y

ADIESTRAMIENTO

Grupo
Ocupacional

Operaciones
del equipo
y maquinaria

Método de
Trabajo

CONCLUSIONES

Debido a la importancia que se le dio a los trabajadores a principios de siglo por Taylor, y los cambios llevados a cabo por él, dio la pauta para iniciar el desarrollo de lo que ahora conocemos como el comportamiento organizacional.

Independientemente de la organización en que uno se encuentre siempre nos percataremos de que por una circunstancia u otra, jamás podrán ser iguales una organización de otra, dado que influyen factores como el momento histórico de la organización, las condiciones propias de trabajo, los sueldos, etc., es por ello que las medidas a tomar también siempre serán diferentes.

La Psicología, así como otras ciencias en relación con la primera son sin duda alguna las que influyen de cierta manera en el comportamiento del individuo dentro de la organización. El estar en conocimiento de éstas y cómo influyen en los trabajadores, nos permitirá conocer situaciones más acertadas, por lo mismo decisiones de corrección más adecuadas, según sean los casos.

Los agentes de cambio (Internos y Externos), son aquellas personas con la capacidad, actitud, aptitud y conocimientos necesarios para poder

desarrollar planes que logren los cursos de acción establecidos dentro de las organizaciones.

Estas personas estudian, analizan y determinan el clima organizacional de las organizaciones y lo pueden hacer de manera individual, por grupos formales e informales, por grupos de poder o en toda una organización.

El tener la oportunidad de penetrar en el estudio, análisis y determinación de un clima organizacional, permitirá a los agentes de cambio, conocer el estado actual de las organizaciones y así dar soluciones a los problemas detectados.

Dentro de lo anterior deben considerarse aspectos como: el liderazgo, la capacitación y la motivación.

La motivación es importante en el desarrollo de los individuos dentro de cualquier organización, ya que con ello las personas podrán rendir más en el trabajo y tendrán la seguridad de una estabilidad en el mismo. La capacitación y el entrenamiento son factores importantes para motivar a los individuos, para que posteriormente se puedan desarrollar y así mejorar sus condiciones de trabajo dentro de la organización.

Los objetivos que se propongan las personas pueden ser de gran importancia, ya que son los fines hacia los cuales se dirigen las acciones y

representan no sólo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encamina la organización.

Los objetivos de cualquier organización, constituyen la esencia de la misma, por lo que cada departamento, deberá tenerlos y sus metas podrán ser alcanzadas con el buen seguimiento y cumplimiento de los mismos.

También el desarrollo de los diagnósticos, se pueden realizar considerando a la organización desde un punto de vista sistemático, por lo cual, las variables medibles pueden reflejar obstrucciones internas, así como externas, que pueden influir en el desempeño de la organización. En este sentido es evidente que la disciplina que se pretende dar es para la solución de problemas y alcance de objetivos.

Después de lo expuesto anteriormente, se podrá analizar lo siguiente:

- El curso económico de la organización, nos invita a llevar a cabo un análisis de sus costos, a fin de precisar los rubros que otorguen utilidades y de esta manera, diseñar las alternativas de solución adecuadas para mejorar.

- Revisar los sistemas estructurales, es decir; evaluar la efectividad de las estructuras organizacionales, actualizar e idear formas nuevas para que los recursos técnicos y humanos sean aprovechables para la

solución de problemas, a fin de mejorar la comunicación, políticas y procedimientos, el control gerencial, el proceso de toma de decisiones, así como definir la responsabilidad y autoridad en el trabajo, y por otra parte, las fuerzas que originen el clima organizacional que resulte de las investigaciones realizadas.

- Otra variable a considerar cuando se desea el desarrollo de una organización, es su medio ambiente en el cual se desarrolla. Es decir, todos los elementos externos que tienen influencia sobre la empresa y que sin embargo, la organización no ejerce ningún control sobre ello.

Finalmente sólo resta precisar la necesidad imprescindible del apoyo y participación total de los integrantes de la organización y de las personas involucradas, para mejorar los sistemas de la misma, ya que de lo contrario, no se asegura el éxito. Además de la participación integral de los trabajadores, es también considerable el soporte económico que otorgue la organización.

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

- ZORRILLA SANTIAGO/TORRES XAMAHAR, MIGUEL.
TITULO: GUIA PARA ELABORAR LA TESIS
ED. INTERAMERICANA
1a. EDICION 1986

- BERNAJ, J. MIGUEL/ALBAN, BILLIE T.
TITULO: LECTURAS SOBRE DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL
EDICION SUPERVISADA POR CASTAÑO, SUSIDMAN Y ASOCIADOS.

- KOLB, DAVID A/RUBIN, IRWIN M/MCLNTYRE, JAMES M.
TITULO: PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES (PROBLEMAS CONTEMPORANEOS)
ED. PRENTICE/HALL INTERNACIONAL
3a. EDICION 1982

- KOLB, DAVID A/RUBIN, IRWIN M/MCLNTYRE, JAMES M.
TITULO: PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES (EXPERIENCIAS)
ED. PRENTICE/HALL INTERNACIONAL
3a. EDICION 1981

- DUBIN, ROBERT.
TITULO: LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION
ED. CECSA
4a. EDICION 1977

- DAVIS, KEITH .
TITULO: EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO
ED. MC. GRAW HILL
3a. EDICION EN ESPAÑOL 1991

- HAMPTON, DAVID R/SUMNER, CHARLES E/WEBER, ROSS A.
TITULO: MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
ED. TRILLAS
1a. EDICION 1982

- SMITH, HENRY C/WAKELEY, JONH.
TITULO: PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL
ED. MC. GRAW HILL
3a. EDICION 1988

- WILLIAMS, J. CLIFTON/CALASDER BIRRIEL, MARTA
TITULO: CONDUCTA ORGANIZACIONAL
GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANO, 1984

- LUFT, JOSEPH.
TITULO: INTRODUCCION A LA DINAMICA DE GRUPOS
ED. HERDER
4a. EDICION 1978

- RIEDMAN, WOLFGANG.
TITULO: TECNICAS DE DIRECCION POR
ED. PARANINFO, 1981

- INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
TITULO: ADMINISTRACION I
PRIMERA EDICION 1988

- COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION TECNICA
TITULO: ADMINISTRACION DE PERSONAL
EDICION. AGOSTO 1988

- ARIAS GALICIA, FERNANDO
TITULO: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL TRILLAS
1a. REIMPRESION 1979

- KOONTZ, O'DONNELL Y WEIHRICH
TITULO: ADMINISTRACION
ED. MC. GRAW HILL
8a. EDICION (3a. EDICION EN ESPAÑOL) 1989

- JACIL, TROUT
TITULO: POSICIONAMIENTO
ED. MC. GRAW HILL
2a. EDICION 1990

- ODIORNE, GEORGE
TITULO: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
ED. LIMUSA
1a. EDICION (8a. REIMPRESION) 1985

- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO/ BALLESTEROS I, NICOLAS
TITULO: FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA
1a. EDICION 1980

- MORRISEY, GEORGE L.
TITULO: ADMON. POR OBJETIVOS Y RESULTADOS
ED. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO
1a. EDICION 1976

- MALI, PAUL
TITULO: LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
ED. DIANA
1a. EDICION (3a. IMPRESION) 1982

- TRABAJO DE EQUIPO
MATERIA. DESARROLLO ORGANIZACIONAL
7º SEMESTRE.