

878506

9
201



UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con Estudios Incorporados a la
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**“Teorías de Motivación para el Desarrollo
de los Recursos Humanos en la
Pequeña Empresa”**

T E S I S

Que para Obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a
LAURA ADRIANA SUAREZ CASTILLO

Director de Tesis:
Lic. Héctor Campos Lomeli

Estado de México

1995.

FALLA DE ORIGEN



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.

A MI DIRECTOR DE TESIS:

**Un gran amigo que me brindo sus conocimientos,
su tiempo y su apoyo en la realización de ésta
tesis.**

A MIS PADRES:

Por la fe que han depositado en mi,
El ejemplo que siempre he seguido,
El amor y la comprensión que nunca me han faltado,
Y por sus sueños que son los míos.

A MIS HERMANOS:

Por su apoyo y comprensión,
Porque hemos caminado juntos y porque siempre sea así.

I N D I C E

Introducción.....1

CAPITULO 1 Concepto de Administración

- 1.1 Administración.....5
- 1.2 Proceso Administrativo.....6
- 1.3 Areas Funcionales.....70

CAPITULO 2 Teorías Motivacionales

- 2.1 Maslow.....80
- 2.2 Herzberg.....83
- 2.3 Administración de Recursos Humanos.
.....86

CAPITULO 3 Capacitación y Desarrollo

- 3.1 Estrategia y Capacitación para el..
año 2000.....90
- 3.2 Capacitación.....91
- 3.3 Desarrollo del personal.....109
- 3.4 Aprendizaje.....116

CAPITULO 4 Seguridad e Higiene en el trabajo

- 4.1 Concepto de Seguridad e Higiene....
.....158
- 4.2 Importancia.....163
- 4.3 Legislación de la Seguridad e.....
Higiene en México.....164

CAPITULO 5 Control Total de Calidad

5.1 Que se entiende por CTC.....	170
5.2 Ventajas del CTC.....	176
5.3 Propósito del CTC en las empresas..	178
5.4 Metas de la Gerencia.....	180

CAPITULO 6 Planeación de la Investigación

6.1 Justificación del Tema.....	204
6.2 Planteamiento del Problema.....	205
6.3 Objetivos.....	206
6.4 Hipótesis.....	207
6.5 Variables.....	208
6.6 Metodología.....	209

Conclusiones.....	211
-------------------	-----

Glosario de Términos.....	213
---------------------------	-----

Bibliografía.....	215
-------------------	-----

Referografía.....	216
-------------------	-----

INTRODUCCION

Con este trabajo de Investigación Documental, se pretende dar a conocer al lector temas de bastante importancia para los profesionistas que están a un paso de dirigir negocios, o que actualmente se desempeñan en el puesto de directivos. En el Capítulo 1, se mencionan los Conceptos de Administración, Etapas y Elementos del Proceso Administrativo, sus Principios, y las Areas Funcionales de la misma. En el Capítulo 2, se mencionan las diferentes Teorías Motivacionales como son la de Maslow, Chris Argyris, Herzberg, McClelland, así como las Características de los Recursos Humanos, el Mercado de Trabajo, con el propósito de conocer el punto psicológico del Ser Humano, Entenderlo, Motivarlo y Desarrollarlo dentro y fuera de la empresa. En el Capítulo 3, se menciona brevemente Conceptos de Capacitación y Desarrollo de personal. En el Capítulo 4, se mencionan Conceptos de Seguridad e Higiene en el Trabajo, la Reglamentación de Higiene Industrial, los Organismos dedicados al Estudio de la Higiene Industrial, los Accidentes, Tipos de Incapacidades, Detección de Riesgos, Prevención de Accidentes, así como la Legislación de la Seguridad e Higiene en México. En el Capítulo 5, se menciona el Concepto de Control Total de Calidad, las Ventajas del Control Total de Calidad, el Propósito del Control Total de Calidad en las Empresas y las Metas de la Gerencia.

En el Capítulo 6, se menciona la Planeación de la Investigación Documental. Cabe destacar que uno de los propósitos mas importantes, de esta Investigación Documental fue la de agrupar en orden de importancia, para el interesado los temas, de tal forma que él mismo, aprenda, que es administrar, cual es el Aspecto Psicológico del Individuo, Como lo Debe Capacitar, Que medidas de Higiene y Seguridad debe aplicar en el Trabajo, y como debe Trabajar para alcanzar la Calidad Total en las Empresas.

CAPITULO 1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION

- 1.1 ADMINISTRACION**
- 1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO**
- 1.3 AREAS FUNCIONALES**

1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

DEFINICION ETIMOLOGICA:

La definición de algo puede ser nominal o real, según que se investigue el significado de la palabra con que esa cosa se designa o directamente lo que la cosa es en sí misma.

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman de esa manera suele encontrarse el verdadero (étimos) significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

La palabra administración, se forma del prefijo AD, hacia y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de Minister, vocablo compuesto de Minus, comparativo de inferioridad y del sufijo Ter, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de Magister: de Magis, comparativo de superioridad y de Ter. Si pues, Magister (Magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función minister expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues, de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otra; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

DEFINICION REAL:

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

Si se quisiera sintetizar en dos palabras podríamos decir que la Administración es la técnica de la coordinación.

De la administración de empresas y a reserva de analizar más adelante el concepto de estas, podemos formular esta definición: ES LA TECNICA QUE BUSCA LOGRAR RESULTADOS DE MAXIMA EFICIENCIA EN LA COORDINACION DE LAS COSAS Y PERSONAS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA.

1.1 ADMINISTRACION VARIOS AUTORES

Administración: es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar una organización. (1)

Administración: es el proceso ejecutado para determinar y lograr objetivos mediante el uso de recursos. (2)

Administración: es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir sus integrantes. (3)

Administración: es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. (4)

Administración: es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado. (5)

(1) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y práctica, pág. 16, Ed. Limusa, 31 Reimpresión, 1986.

(2) IDEM

(3) IDEM

(4) IDEM pág. 17

(5) IDEM pág. 16

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

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

FASE	ELEMENTO	ETAPA
A.- MECANICA	1 Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos de acción
	2 Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos y Presupuestos.
	3 Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B.- DINAMICA	4 Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5 Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión Liderazgo Motivación Toma de Decisiones.

6 Control	Su establecimiento. Su operación Su interpretación. Retroalimentación. Evaluación de Resultados.
-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cabe repetir que, siendo un proceso único, normalmente se dan varias de estas etapas simultáneamente: con todo, lo ordinario es que alguna de ellas predomine en cada momento de la administración.

Por otra parte, los puntos de conexión entre dos etapas no siempre pueden atribuirse con claridad a una función o a otra, como ocurre siempre que se trata de fronteras del conocimiento.

Por último, dado que el control puede servir para hacer nuevas previsiones, de hecho están íntimamente ligadas y, a veces, a un superpuestas.

PREVISION: Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

PLANEACION: Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?

ORGANIZACION: Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

INTEGRACION: Responde a la pregunta ¿Con qué se va hacer?

DIRECCION: Se refiere al problema : Ver que se haga.

CONTROL: Investiga en concreto ¿Cómo se ha realizado?

A) **PREVISION:** Consiste en la determinación, técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo 3 etapas:

- 1.- **Objetivos.**- a esta etapa corresponde fijar los fines.
- 2.- **Investigaciones.**- Se refiere al descubrimiento y análisis de medios encontrados, a los fines propuestos para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.
- 3.- **Cursos alternativos.**- Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos para ver cuantas posibilidades de acción existe.

B) PLANEACION: Consiste en la determinación de cursos concretos de acción que habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- 1.- **Políticas.**- principios para orientar la acción.
- 2.- **Procedimientos.**- secuencia de operaciones o métodos.
- 3.- **Programas.**- fijación de tiempos requeridos.

Comprende también "presupuestos" que son programas en que se precisan unidades, costos, e.t.c. y diversos tipos de pronósticos.

C) ORGANIZACION: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deba darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas.

- 1.- **Jerarquías:** fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- 2.- **Funciones:** la determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 3.- **Obligaciones:** las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

D) **INTEGRACION:** Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

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

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

- 1.- Selección.- técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- 2.- Introducción.- la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- 3.- Desarrollo.- todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

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

Comprende por lo tanto las siguientes etapas.

- 1.- Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- 2.- Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este, hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
- 3.- Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.
- 4.- Liderazgo: capacidad que ejerce el individuo de influencia hacia los demás para conducirlos hacia un objetivo.

5.- Motivación: es el móvil o guía que estimula al individuo para alcanzar los objetivos.

6.- Toma de decisiones: es la capacidad del individuo de decidir entre una o varias alternativas.

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

Comprende por lo mismo tres etapas:

1.- Establecimiento de normas.- porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

2.- Operación de los controles.- esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3.- Interpretación y evaluación de resultados: esta es una función administrativa, que vuelve a construir un medio de planeación.

4.- Retroalimentación: Es la determinación de errores que pueden ser corregidos y alimentados al sistema.

Previsión y Planeación: Están más ligadas con "Lo que ha de hacerse".

Organización e Integración: Se refieren más al "¿Como va a hacerse?".

Dirección y Control: Se dirigen a "ver que se haga y " ¿Cómo se hizo?.

PREVISION

LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA PREVISION

EL CONCEPTO DE LA PREVISION.

La palabra previsión implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación.

Para hacer previsiones es indispensable:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen en la empresa.
- b) Investigar los factores, positivos o negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

Por eso dijimos que la previsión responde a la pregunta:

¿Qué puede hacerse?. Podemos definir la previsión como el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

EL PRINCIPIO DE LA PREVISIBILIDAD

El primer problema que se presenta respecto de la previsión administrativa es el siguiente: ¿es posible hacer previsiones validas en un aspecto donde entran en juego tan numerosos y complejos factores, cada uno de los cuales puede darse en grados y modalidades infinitas, pero sobre todo, en donde interviene la decisión humana y libre de inversionistas, administradores, obreros, sindicatos, etc.?

Jamás se presentara el problema de si es o no posible hacer planes, organizar, integrar, dirigir, etc.: estas posibilidades son obvias.

Este principio puede formularse como sigue:

"Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzaran la certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existira en la empresa un RIESGO; pero tampoco es valido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta. (6)

APLICACION DEL PRINCIPIO

Recordando los distintos estados en que puede encontrarse nuestra mente frente a la verdad, sobre todo para la previsión del futuro, encontramos tres situaciones básicas:

a) Certeza: excluye el temor de equivocarse. Si se funda en la esencia misma de las cosas, se da la Certeza Metafísica, absolutamente infrustrable: v.gr.: que un círculo llegue a hacer cuadrado, Certeza Física, naturalmente infrustrable para las fuerzas humanas, cuando descansa en la constancia de las leyes de la naturaleza v.gr.: el que ocurra en determinada fecha y forma un eclipse. Certeza Moral, cuando por ciertas circunstancias, tenemos una seguridad muy difícil de ser frustrada v.gr.: el cumplimiento de las leyes de oferta y demanda.

b) Incertidumbre: implica carecer absolutamente de elementos para poder predecir como se presentarán los acontecimientos de lo futuro, o que acaecerá en ese mismo futuro, ya sea porque no tenemos bases para deducir un extremo o el otro, si los hechos se darán o no se darán.

Debemos hacer notar que la circunstancia de que determinadas premisas nos llevan a concluir, v.gr.: que un nuevo producto no tendrá éxito, que una empresa nueva fracasara, etc., no es incertidumbre, si no certeza.

Esto significa que la certeza puede ser favorable o desfavorable: la incertidumbre solo se da cuando no somos capaces de llegar a conclusión alguna sobre lo que podrá ocurrir en un determinado caso o aspecto.

(6) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, pág. 102, Ed. Lituasa, 31 reimpresión, 1984.

c) Probabilidad: la constituye aquel estado en el que, sin estar seguros sobre el sentido en que ocurrirá un hecho, o una serie de ellos, tenemos motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro.

La probabilidad puede ser mayor o menor, al grado de que, de suyo, puede ir desde una casi total incertidumbre, hasta una enorme certeza moral. Así, v.gr.: si en una baraja española sacamos al azar una carta, la probabilidad de que salga un rey de copas, será de $1/40$; la de que salga uno de los cuatro reyes será de $4/40$; la de que salga una figura (cuatro sotas, cuatro caballos y cuatro reyes) será de $12/40$; la de que salga una carta que no sea figura (sota, caballo o rey) será de $28/40$; la de que no salga un rey de copas será de $39/40$.

Si observamos la relación de estos valores nos encontramos con que:

$$1/40 < 4/40 < 12/40 < 28/40 < 39/40$$

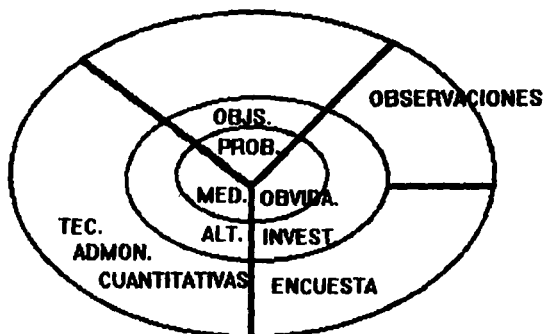
PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD

El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que disponga. La naturaleza tiende a repetirse si las circunstancias son iguales o similares: inclusive en ese principio descansa todo el proceso lógico de la inducción incompleta, de cuya fecundidad ha surgido principalmente toda la técnica moderna.

Conclusión: sea en el mismo sentido, no obstante que no hemos partido de un hecho, si no de una opinión que pudo haber sido formada por presiones sindicales, por rutina, etc.

Fundándonos en los "hechos" de años anteriores, podemos predecir con bastante exactitud cuales serán nuestras ventas, costos, gastos, etc., para el siguiente período. Cuanto mayor sea nuestro análisis, combinación, afinamiento, etc., de los resultados pasados y la corrección de nuestras previsiones sobre lo que realmente vaya ocurriendo, estos presupuestos irán teniendo mayor validez.

PRINC. INST. Círculo ext.
PRINCIPIOS. Círculo Central
REGLAS. Círculo Intermedio



PRINCIPIOS DE LA MEDICION

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, si no en forma cuantitativa o susceptible de medirse. Tratándose de las cosas de tipo técnico, la cuantificación añade seguridad y precisión.

En los problemas conectados o dependientes de la vida social y la libertad humana, la mayor parte de las previsiones solo podían hacerse en forma cualitativa. Actualmente es posible determinar muchos de esos hechos futuros con base cuantitativa, sobre todo por medio de los estudios estadísticos.

REGLAS PARA LA FIJACION DEL OBJETIVO

CONCEPTO DEL OBJETIVO

Implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones.

La importancia de la fijación de los objetivos es clara y definitiva: ellos dan su razón de ser a la empresa. En nuestra definición están señalados al decir "lograr resultados de máxima eficiencia". Para conseguir ese logro, existe y vive la empresa.

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

a) Objetivos individuales y colectivos

Debe ante todo distinguirse el objetivo que persigue una persona física concreta, de los objetivos de un grupo humano.

Cuando entran a formar parte de ese grupo, lo hacen con la mira de obtener un bien común, o una utilidad común; pero, obviamente, los objetivos del grupo pueden ser opuestos, total o parcialmente, a los objetivos perseguidos por algunas de las personas que lo forman.

Un ejemplo de lo anterior se da en el caso de los objetivos de la empresa que, con mucha frecuencia, se confunden con los del empresario o dueño.

b) Objetivos generales y particulares.

Se entiende que un objetivo es general, cuando es mas amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es: que son solo medios para conseguir ese objetivo mas elevado y amplio. Así, v.gr.: los objetivos de la división de producción, de la de ventas, finanzas, etc., son particulares respecto a los objetivos de la empresa, que se consideran generales.

c) Objetivos básicos, secundarios y colaterales.

Los objetivos secundarios, son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Así, v.gr.: un objetivo básico del departamento de ventas será lograr el nivel de ventas más estable y productivo, y, para conseguir ese objetivo, se buscará obtener la máxima calidad de un producto, ganar un mercado a la competencia, disminuir los costos de distribución, etc.

Objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios; así, v.gr.: la publicidad tiene como objetivo fundamental, lograr mayores ventas; pero, bien enfocada, puede servir para mejorar las relaciones públicas.

d) **Objetivos a corto y largo plazo.**

En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben realizarse en éstas en el plazo más corto posible. Pero existen algunos, que de antemano se preve que no podran obtenerse si no es después de un tiempo determinado, la fijación del cual, si esta bien precisada, añade mayor eficacia a toda la previsión.

e) **Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios.**

El objetivo natural es aquel que, por sus propias características, busca determinada función, organización, etc.; objetivo arbitrario es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función, así, v.gr.: el fin natural de la empresa lucrativa es que esta produzca beneficios, pero el empresario puede crear y mantener su empresa, sea para lograr un prestigio social, sea para prestar un servicio a la sociedad, etc.

¿Quién debe fijar los objetivos?

Ordinariamente la fijación de objetivos, sobre todo los generales y supremos, es función de los dueños o empresarios.

Dos tipos de reglas:

Al presentar reglas para fijar los objetivos, se trata meramente de ciertas observaciones que ayudan a la inteligencia del hombre para no confundir los objetivos.

Reglas Negativas

- a.- "No debemos confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo".
- b.- "Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos".

Reglas Positivas

- a.- "Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios".

b.- "El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia".

Con el auxilio de estas preguntas, podemos determinar con mayor precisión:

- a. QUE es lo que realmente pretendemos; cual es la meta que nos proponemos alcanzar.
- b. COMO pretendemos lograrlo: ¿En forma integral o parcial? ¿De inmediato o a largo plazo? etc.
- c. QUIEN ¿Se trata de un objetivo personal y subjetivo, o del natural de la función? ¿A que departamentos, secciones, etc., corresponde lograr el objetivo?
- d. POR QUE ¿Cual es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse?
- e. CUANDO ¿Es una meta urgente o diferible ¿En que tiempo debemos lograr cada una de sus partes?
- f. DONDE ¿Se trata, por ejemplo, de un mercado local, nacional o internacional?

LAS INVESTIGACIONES Y SUS REGLAS

Naturalmente, pueden existir muy diversos criterios y sistemas de clasificación de esos factores. Mencionaremos solamente, por ser más conocidos, dos de ellos:

- A. Factores externos a los negocios y, por lo mismo, de carácter general.
 - a.- Políticos: Condiciones políticas y legales.
 - b.- Económicos: Renta nacional, general y por sectores.
 - c.- Sociales: Crecimiento y distribución demográficos.
 - d.- Técnicos: Maquinaria y equipo disponibles.

B. Factores internos a la empresa.

- a.- Los mismos objetivos fijados.
- b.- Capital disponible.
- c.- Provisiones.
- d.- Registros contables.
- e.- Registros estadísticos.
- f.- Abastecimientos más adecuados, etc.

PLANEACION

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

SU CONCEPTO

La previsión estudia "lo que puede hacerse": "pre-ve" las condiciones en que debiera desarrollarse nuestra futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión "lo que va a hacerse".

La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización. (7)

SU IMPORTANCIA

Planear es importante, porque:

a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación;

b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse;

c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado íntegro y eficazmente;

d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo;

(7) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, pág. 165, 31 reimpresión, Ed. Limusa, 1984.

e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

EL PRINCIPIO DE LA PRECISION

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, si no con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas" (8)

Quando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, si no un juego de azar, una aventura ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación.

PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD

"Dentro de la precisión-establecida en el principio anterior-todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión". (9)

Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

(8) Reyes Porca Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, pág. 166, 31 reimprisión, Ed. Limusa, 1964.

(9) IDMM.

a) Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.

b) Ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten.

c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

EL PRINCIPIO DE LA UNIDAD

"Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad puede decirse que existe un sólo plan general." (10)

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas, contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. Los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

REGLAS SOBRE LAS POLITICAS

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas. (11)

La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que ésta consiste, en "hacer a través de otros".

Suele existir tres problemas en la formulación de las políticas:

(10) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, pág 168, Ed. Lima, 31ª reimpresión, 1984.

(11) IDEM.

a) El primero radica en que, en muchas ocasiones, se considera que para formular una política, basta con usar la expresión: "es política de esta empresa que....."

b) Lo segundo suele ser añadiendo a la regla el término "en lo posible".

c) En tercer lugar, hay reglas que fijan tan sólo márgenes o límites, v.gr.: "el sueldo que los jefes podrán autorizar para tal puesto, deberá encontrarse entre M\$800.00 y M\$1'000.00".

SUS ESPECIES

Por la forma de originarse se dividen en:

a) Externamente impuestas: Estas pueden serlo por la ley: v.gr.: trabajo igual, salario igual.

b) Políticas de apelación: Estas son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores, "jurisprudencia administrativa".

c) Políticas expresamente formuladas: Son las que de una manera precisa, conciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

REGLAS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS

Procedimientos son: todos los planes que señalan una secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función de una empresa.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles.

REGLAS SOBRE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, si no principalmente el tiempo necesario para realizar cada una de sus partes.

Se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales y particulares, según que se refieran a toda la empresa, o aun departamento en particular. Pueden ser también a corto y a largo plazo, suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que exceden de un año (bienales, trienales, quinquenales, etc) suelen considerarse como programas a largo plazo.

Los presupuestos cuya característica esencial consiste en la determinación de los elementos programados.

TECNICAS DE LA PLANEACION

Las técnicas para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc; suelen ser las más abundantes. Hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes.

Sin embargo, las más usadas son quizá las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- c) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- d) Programas de muy diversas formas, pero, especialmente, los que se presentan bajo la característica explicada atrás, de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.
- e) Técnicas de Trayectoria Crítica, buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc.

CONCEPTO DE MANUAL

Significa un folleto, libro, carpeta, etc; en los que de una manera fácil de manejar, se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Existen muy diversos tipos de manuales:

- a) Manual de objetivos y políticas.- reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificadas por departamentos.
- b) Los manuales departamentales.- son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado.
- c) Los manuales del empleado, o de bienvenida.- suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general , sobre toda al ingresar a la empresa.
- d) Manuales de organización.- son como una explicación y comentario de las cartas de organización, a que nos referimos.

ORGANIZACION

CONCEPTOS E IMPORTANCIA.

Las palabra organización, viene del griego "organon" que significa instrumento.

Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". (12)

Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás, obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

DEFINICION REAL

TERRY define a la organización diciendo "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. (13)

SHELDON la considera como: " el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva, y coordinada de los esfuerzos disponibles. (14)

(12) Reyes Ponce Aquatín, Administración de Empresas teoría y práctica pág. 211 Ed. Limusa 2ª reimpresión, 1993.

(13) ÍDEM

(14) ÍDEM

Nosotros la definiremos como la estructuración técnicas de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

EXPLICACION:

A) La organización se refiere " a estructurar" es quizá la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.

B) Por lo mismo, se refiere a " como deben ser las funciones, jerarquía y actividades.

C) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.

D) La organización constituye, el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto como y quien va a ser cada cosa, y como se va a hacer. Cuando la organización esta terminada, solo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cual pertenece ya a la dinámica.

SU IMPORTANCIA:

1.- La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a como debe ser una empresa.

2.- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

3.- Tiene gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos: entre " lo que debe ser " y " lo que es ".

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

1.- PRINCIPIO DE ESPECIALIZACION:

Cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficiencia, precisión y destreza. Aunque debemos, mencionar dos aspectos críticos de la especialización.

a).- La especialización solo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás.

b) .- La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una superespecialización, que produce monotonía, o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un sistema. Además, a base de ir haciendo que el especialista sepa cada vez más, de un campo menor, llega a hacerse especialista en actividades que prácticamente carecen de importancia.

2).- PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO:

"Para cada función debe existir un solo jefe". Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización. La unidad de mando para lograr una mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe que fije el objetivo común y dirija a todos para lograrlo.

3.- PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD:

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella". La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba. Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en función de la línea respectiva corresponde a cada jefe, esa responsabilidad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concederse.

4.- PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DE DIRECCION-CONTROL:

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".

La administración no puede existir " sin alguna delegación", ya que aquella consiste en "hacer a través de otros". Se delega la autoridad correlativamente a la reponsabilidad comunicada, según el principio anterior.

ORGANIGRAMAS

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones a quien lo ocupa), representándose, de la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Para que sirven los organigramas:

Estos utilísimos instrumentos de organización nos revelan:

- 1) La división de funciones.
- 2) Los niveles jerárquicos.
- 3) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- 4) Los canales formales de comunicación.
- 5) La naturaleza lineal staff del departamento. Esto suele indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos groesos de línea de comunicación, sea, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.
- 6) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- 7) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

REQUISITOS DE LA CARTA DE ORGANIZACION.

A)- Los organigramas deben ser, ante todo muy claro, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos para evitar que se conviertan en cuadros confusos de la estructura de la empresa.

B)- Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, ya que por lo general representan los puestos jerárquicos más altos que van desde la dirección, gerentes y terminando con jefes o supervisores de último nivel, aunque en ocasiones aparece la asamblea de accionistas y el consejo de administración.

C)- Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren se puede colocar dentro del cuadro con letra minúscula el nombre de la persona que ocupa el puesto.

CLASES DE ORGANIGRAMA

Los organigramas pueden ser de tipo vertical, horizontal, circulares y escalares.

1) Organigramas verticales: cada puesto subordinado a otro se presenta por cuadros en un nivel inferior, ligado a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad, de cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad de los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

VENTAJAS

A) Son los más usados ya que son muy fáciles de comprender.

B) Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

DESVENTAJAS

Tienen en cambio, que se produce el llamado efecto de triangulación, ya que después de dos niveles es muy fácil indicar los puestos inferiores para lo que se requerirá hacer cartas muy alargadas.

2) Organigramas Horizontales: Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose sucesivamente los demás niveles hacia la derecha.

VENTAJAS

- A) Que siguen la forma normal que se utiliza para leer.
- B) Que disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
- C) Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

DESVENTAJAS

Son poco usados en nuestra práctica, y muchas veces, aún pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados, y por lo mismo poco claros.

3) Organigramas Circulares: Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

VENTAJAS

- A) Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- B) Eliminan o disminuyen al menos la idea de status más alto y más bajo.
- C) Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

DESVENTAJAS

Sin embargo, se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer, y no permiten colocar con facilidad niveles donde hay solo un funcionario.

4) Organigrama Escalar: Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letra.

Estos organigramas son poco usados y aunque resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

LA INTEGRACION

CONCEPTO DE INTEGRACION

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación nos ha dicho qué debe hacerse y cuándo;

La organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo deben realizarlo;

Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la integración. Puesto que en las clases de producción, ventas, seguridad industrial, finanzas, etc., se estudiará la integración de cosas, aquí nos referimos especialmente a la de las personas, y sobretodo, al aspecto específicamente administrativo.

SU IMPORTANCIA

A) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y por, lo mismo, de ella depende en gran parte que "la teoría" formulada en la etapa constructiva o estática tenga la eficiencia prevista y planeada.

B) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

C) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero etc.) es una función permanente, por que en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

PRINCIPIO DE LA INTEGRACION DE PERSONAS.

De la adecuación de hombres y funciones.

"Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse bajo el criterio que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarlas adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres".

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función por sencillos que parezcan, lo realizará mal. "el hombre adecuado para el puesto adecuado".

Pero a menudo, sobre todo en empresas pequeñas, se piensa en que las funciones deben adaptarse a los hombres. Ordinariamente hay más de ilusión en esto, porque lo que suele ocurrir es que a un mismo hombre se le encomiendan dos o tres funciones como lo señalamos en la organización.

Puede ocurrir, además, que en los altos niveles administrativos y directivos, si exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que: un gerente, tiene ante sí una casi infinita gama de posibilidades, y dependerá de su personal, capacidad, iniciativa, etc., el hacer su puesto más importante, ya que, en cierto modo, la empresa será toda ella como sea su jefe supremo.

Pero en términos generales, y sobre todo tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que lo racional es adaptar una llave a una cerradura, y no al contrario.

Debe cuidarse de que se busquen hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda, pues también en este supuesto se violaría el principio, ya que quien lo ocupará, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

De la provisión de elementos administrativos.

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Este principio, que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales como instrumentos, materias primas, etc., no lo es tanto por desgracia, cuando se trata de los elementos que la administración exige para la eficiente realización de un trabajo.

Así, es muy frecuente considerar que un trabajador puede desarrollar todo su puesto aunque no lo conozca con precisión; que puede alcanzar grados de eficiencia adecuados sin un adiestramiento sistemático; que debe obedecer fielmente ordenes imprecisas o inadecuadas; que un jefe podrá hacer frente a las reponsabilidades, sin la delegación conveniente y eficaz de la autoridad que requiere; que un alto ejecutivo podrá permanecer adicto a la empresa, aunque no vea ninguna posibilidad de progreso en la misma, etc.

De la importancia de la introducción adecuada.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia, y por lo mismo debe ser vigilado con especial cuidado. Si alguien ha señalado que una "fabrica" puede considerarse como una "máquina gigantesca", cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente hasta el último mozo.

Es muy frecuente que al contratar un trabajador, se le mande con sólo una cédula a su puesto de trabajo, donde su jefe se limitará a señalarle su sitio de labores, darle una explicación de unos cuantos segundos sobre su puesto, y dejar a que él, por sí mismo, trate de adaptarse, y sólo sea ayudado por sus fracasos, las correcciones que reciba, etc.

La introducción, es quizá una de las técnicas más sencillas, y de las que más grandes rendimientos pueden dar.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE LAS COSAS

Ya hemos estudiado que la integración de "las cosas" se estudia en todo su detalle dentro de las materias de producción, ventas, finanzas, etc. Con todo, señalaremos aquí las nociones fundamentalmente al respecto.

Si la integración, como todas las demás partes de la Administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo, y al mismo tiempo, usar de reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas.

A. Del carácter administrativo de esta integración.

Podrá parecer, ante todo, que estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es problema técnico, más, no administrativo. Así, para la producción, parece más adecuado un ingeniero, que un administrador, para las finanzas, un contador especializado en estados financieros, etc.

La realidad es que en estas funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran "a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas".

Ejemplo: El cambio de maquinaria, la selección de materiales, etc., son funciones indiscutiblemente ingenieriles; pero la simplificación de métodos, la distribución de áreas, el mantenimiento preventivo, etc. son funciones esencialmente administrativas, porque se fundan en la coordinación.

B. Del abastecimiento oportuno.

"Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que ni, falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades".

Ejemplo: Una inadecuada integración financiera, o bien produce una sobrecapitalización que innecesariamente aumenta costos, o imposibilita hacer frente a demandas extraordinarias e imprevistas de producción.

C. De la instalación y mantenimiento.

"Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

Ejemplo: La instalación de las maquinarias muchas veces se prolonga innecesariamente, por falta de adecuada planeación, aumentando el costo de la misma y el período improductivo. Lo mismo puede decirse de las ampliaciones y cambios de máquinas, sistemas, etc.

Ejemplo: el mantenimiento, cuando no se realiza por un sistema "preventivo", obliga a interrupciones más o menos importantes en la producción, sumamente costosas.

D. De la delegación y control.

"Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas -aspecto eminentemente técnico-, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales".

1.- La centralización en materias técnicas es quizá la más peligrosa de todas las centralizaciones porque:

a) difícilmente un hombre puede conocer de todo, técnicamente.

b) supone problemas de detalle, y es imposible controlar detalles con eficacia, cuando su número y calidad son muy diversos.

2.- A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control, que mantenga informado al delegante de los resultados de conjunto.

REGLAS Y TECNICAS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS.

Se ha dicho que la integración hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello requieren 4 pasos:

a) Reclutamiento: tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

b) Selección: tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes. Se le ha comparado con una serie de aptitudes que, bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

c) Introducción: tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

d) Desarrollo: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

DEL RECLUTAMIENTO

Deben distinguirse en él dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento. La distinción, aunque a veces es difícil de aplicar, es útil porque puede ocurrir que una fuente de abastecimiento sea buena, pero el medio de reclutar en ella al personal sea malo, o viceversa.

Las fuentes de abastecimiento para una empresa deben, ante todo, precisarse. Cuántas veces nos encontramos con que una empresa no sabe siquiera en dónde irá a buscar al personal que requerirá para cada tipo de puestos. Debe, por otra parte, tratar de cultivarse el contacto con las mejores fuentes, para garantizar que nos den oportunamente lo mejor que en ellas podamos encontrar.

Podemos mencionar entre las fuentes de abastecimiento más usuales para una empresa:

- a) El sindicato: provee todo el personal, ordinariamente, con excepción del de confianza.
- b) Las escuelas: técnicas, de comercio, etc.
- c) Las agencias de colocaciones: onerosas o gratuitas, siendo estas últimas quizá las mejores, porque actúan solo con miras de servicio.
- d) El personal recomendado por los actuales trabajadores.
- e) "La puerta de la calle", es decir, el personal atraído por la fama de la empresa.

Los medios de reclutamiento pueden dar o quitar valor al personal que proporciona fuente determinada.

a) Así una requisición adecuada al sindicato, puede hacer que no se produzcan malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo, y convertir el sindicato, muchas veces juzgado como una mala fuente de abastecimiento, en una muy buena.

b) La solicitud escrita puede hacer que, al pedir personal a otras empresas, del que ellas no requieran, o bien a nuestros actuales trabajadores, obtengamos mayor precisión, posibilidad de estudio, etc.

c) El empleo de prensa, radio, televisión, etc., para solicitar trabajadores ha demostrado, en lo general, no ser medio adecuado, ya que atrae de ordinario al personal menos capaz, y hace mucho más extensos y costosos los procedimientos de selección, excepto tratándose de técnicos.

DE LA SELECCION

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar mucho, para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa, los más usados, y el orden generalmente seguido, es el que señalaremos a continuación.

a) La hoja de solicitud. Suele servir como base, no sólo para realizar toda la selección, si no también para encabezar todo el expediente del personal.

Aunque su contenido es muy variable, de ordinario comprende: generales del solicitante; datos sobre los trabajos anteriores; datos sobre conocimientos adquiridos; datos generales.

No suele ser muy aconsejable poner en la solicitud aquellos datos que puedan obtenerse más fácilmente, y con menor molestia para el solicitante, en la entrevista, investigaciones, etc.

b) La entrevista. Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, tanto porque completa y aclara los datos de la hoja de solicitud, como porque permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante, y hacer observaciones que, si bien son meros indicios, lo son de tan grande importancia si están bien tomados, que muchos consideran la entrevista como uno de los medios más útiles para seleccionar personal.

Debemos tan sólo advertir aquí, que supone un lugar en que pueda hacerse con sigilo, preparación del que ha de conducir la entrevista, tener formulado un cuadro de preguntas y observaciones, lograr un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas y tomar datos escritos inmediatamente después.

c) Las pruebas psicotécnicas y/o prácticas. Son éstas, verdaderos "experimentos", ya que tienen por objeto tratar de estandarizar o igualar las condiciones en que han de desarrollarse los solicitantes, para que los resultados que obtengan, se deban sólo a la existencia y grado en que posean la cualidad que se trata de investigar.

La división más conocida, es la que las clasifica en pruebas de aptitud, de capacidad, y de temperamento-personalidad. La diferencia entre la aptitud y la capacidad es la que se da entre la potencia y el acto. Por eso las pruebas prácticas son siempre de capacidad, mientras que las psicotécnicas pueden ser de todas las categorías mencionadas. Como ejemplo de pruebas psicotécnicas de aptitud, podemos mencionar las de inteligencia, memoria, imaginación, etc. Como ejemplo de las prácticas de capacidad, citaremos las de mecanografía, dibujo, ortografía, etcétera.

Las pruebas para, ser útiles, requieren tres cosas:

a) Estar estandarizadas, esto es, que estadísticamente se haya determinado cuales son los mínimos y máximos que deben exigir "para el grupo en el que van a aplicarse".

b) Que se determine su confiabilidad, esto es, que midan igual para individuos iguales y

c) Su validez, es decir, que la cualidad medida se refleje efectivamente en la realización del trabajo; esto es, que quienes obtienen alto coeficiente de memoria, sean los que denotan memoria en el trabajo, y viceversa.

d) Las encuestas. Estas tienen por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales, y aún sociales, que pudieran haberse obtenido con motivo de las etapas anteriores de la selección.

e) El examen médico. Suele dejarse hasta el final del proceso, porque bien realizado, es costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneos para el trabajo que se pretende llenar. Suele comprender el examen físico, la historia clínica del solicitante, las pruebas de laboratorio, etcétera.

DE LA INTRODUCCION

Nemos destacado ya su importancia al hablar del principio respectivo. Mencionaremos aquí que suele comprender dos partes:

a) La introducción general a la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal: en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del Manual del Empleado, donde encuentra resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, la indicación de los datos que al trabajador interesan sobre la historia de la negociación, quiénes la componen, qué produce, cuál es su organización, etc. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente, con su jefe inmediato.

b) En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la Descripción de Puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo es perpetuo, pero, como es claro, se hace más necesario tratándose de los trabajadores de nuevo ingreso. Este desarrollo puede ser de un orden teórico; matemáticas de taller, dibujo, etc, y en tal supuesto no siempre se da para todos los puestos y trabajadores. Pero puede ser de un orden meramente práctico, a fin de dar a todo trabajador, empleado o jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor. Bajo este concepto, todo nuevo trabajador, y muchas veces los que ya están laborando hace tiempo, requieren este adiestramiento.

El desarrollo de quiénes ingresan a una empresa, suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- b) Capacitación de supervisores.
- c) Desarrollo de ejecutivos.

Adiestramiento de obreros y empleados

Suele comprender dos pasos principales:

- A. Cómo debe prepararse la instrucción.
- B. Cómo debe darse la instrucción.

A. Lo primero comprende estos cuatro puntos.

- a) Hacer una tabla de tiempo.
- b) Hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar.
- c) Tener todo listo.
- d) Tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.

B. Lo segundo comprende también cuatro etapas principales:

- a) Preparar al empleado: calmarlo, interesarlo, colocarlo en la posición correcta.
- b) Presentar la operación: es decir, explicársela verbalmente con lentitud que garantice que la entenderá, preguntarle, etc.
- c) Probar su ejecución: es decir, hacer que él mismo ensaye, que explique simultáneamente lo que está haciendo, corregir sus errores.

d) Revisar: haciéndolo que realice ya su trabajo ordinario, pero bajo una especial e intensa supervisión, que le permita consultar cada duda y no volver al método más fácil, hasta garantizarnos que ha adquirido los hábitos que queremos inculcarle.

CAPACITACION DE SUPERVISORES

Todo supervisor requiere dos capacitaciones diversas: la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios, etc., y la que requiere en cuanto que va a ser jefe.

Ordinariamente es sólo la primera la que se toma en cuenta para escoger y capacitar a los supervisores, sobre todo, a los inmediatos. Así se suele escoger como jefe de mecánicos al mejor mecánico, como jefe de contadores, al mejor contador, y, en todo caso, se le preparará para que adquiera conocimientos más profundos en la técnica que va a supervisar.

En cambio, muy pocas veces se tiene cuidado en darle preparación como jefe, y de ello deriva que en muchas ocasiones un magnífico supervisor como técnico en su especialidad, es en cambio un constante problema para la empresa, porque no sabe mandar, aprovechar el equipo, coordinarse, etc.

Si el obrero requiere principalmente adiestramiento, el supervisor, como jefe sobre todo, requiere más bien capacitación administrativa.

Todo supervisor necesita, por lo mismo, ser capacitado en:

- a) Cómo distribuir el trabajo.
- b) Cómo tratar a su personal (relaciones humanas).
- c) Cómo calificar a su personal.
- d) Cómo instruir a su personal.
- e) Cómo recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- f) Cómo realizar entrevistas con éstos.
- g) Cómo hacer informes, reportes, etc.
- h) Cómo coordinarse con los demás jefes.
- i) Cómo conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etc.
- j) Cómo mejorar los sistemas a su cargo.
- k) Cómo resolver los problemas que plantea la supervisión.

Necesita, además, conocer más a fondo que cualquier trabajador o empleado, las políticas que va a aplicar y la organización de la empresa.

DESARROLLO DE EJECUTIVOS

"Es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quien han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos".

Aunque es muy dudosa la propiedad de la traducción del término inglés con que se designa "executive development", es indiscutible la idea de que "desarrollar", tiene implícita la connotación de que hay algo que ya se posee en forma más o menos natural, y que debe sólo ser desarrollado, lo cual es muy adecuado a la idea que se quiere expresar con la expresión "desarrollo de ejecutivos".

SU IMPORTANCIA

Es quizá uno de los más grandes problemas que confronta toda empresa sobre todo en un momento en que la mayoría se encuentra en crecimiento. Muchos altos jefes hablan del problema de "encontrar segundas manos".

En efecto: cuando se realiza una adecuada administración a base de delegación de planes debidamente estudiados y fijados, y de control de los resultados por el delegante, el problema que queda por resolver está en encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, para delegar en ellas esas facultades.

Pero quizá un error básico, ya mencionado en "la previsión de elementos administrativos", consiste en pensar que tal género de hombres se encuentran por mera suerte, casualidad o accidente. La realidad es que un hombre con las capacidades requeridas para ocupar altos cargos en una empresa, debe ser, de algún modo al menos, desarrollado o preparado por ésta.

LOS PROBLEMAS QUE SUPONE

Desarrollar ejecutivos implica, a nuestro juicio, los siguientes problemas:

1.- ¿Qué puestos ejecutivos hay en la empresa, y cuales van, haber en un futuro inmediato?.

2.- ¿Qué requisitos deben exigirse para que los puestos mencionados se ocupen eficientemente?.

3.- ¿De qué material humano se dispone para llenar esos puestos, y dónde puede éste ser buscado?.

4.- ¿En qué fechas, aproximadamente, se irá requiriendo llenar esos puestos ejecutivos, y quién, en concreto es el más apto para ocuparlos?. Supuestos los anteriores problemas, debidamente resueltos, se presenta el problema del desarrollo de ejecutivos propiamente dicho:

5.- ¿Cómo deben ser preparados, formados o desarrollados esos futuros ejecutivos?.

DIRECCION

La palabra "dirección", viene del verbo "dirigere"; éste se forma a su vez del prefijo "di", intensivo, y "regere"; regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito "raj", que indica "preeminencia". (15)

Es curioso observar la similitud que tiene esta etimología con la de la palabra administración: una posición preeminente, lo cual no es extraño, ya que la dirección es el corazón o esencia de la administración.

Definición real:

La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización de todo lo planeado por medio de la autoridad ejercida por decisiones, se delega dicha autoridad y se vigila que se cumplan todas las ordenes emitidas.

Nos encontramos en el punto central y más importante de la administración. Pero, quizá por lo mismo, en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así por ejemplo, unos llaman a este elemento "actuación", otros "ejecución". TERRY define la "actuación" como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr un objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo.

Dirección: Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. (16)

La Dirección es: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar tal es la misión de la Dirección", la que "consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa". (17)

Dirección: Es coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo".

(15) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, pág 305, Ed. Limusa, 2ª impresión, 1993.

(16) IDEM

(17) IDEM, pág 306.

A nuestro juicio se trata aquí, y en eso todos coinciden, de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado. Pero hay dos estratos sustancialmente distintos para obtener estos resultados:

a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de "hacer", "ejecutar", "llevar a cabo" aquellas acciones que habrán de ser productivas.

b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquel que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir", no de "ejecutar". El jefe, en cuanto tal, no ejecuta, si no hace que otros ejecuten.

Tiene no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Podría quizá argüirse, con fundamento en un hecho real indiscutible, que a quiénes dirigen se les llama comúnmente "ejecutivos". Esto se refiere más bien a dos aspectos diversos que se dan en el mando.

La esencia de la administración es coordinar: es lo que busca todo administrador. La dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, si no una de su causas, aunque sea la más importante.

No se coordina para dirigir, si no que se dirige para coordinar: sólo en un concepto totalitario podría pensarse en que el fin del administrador sea dirigir, aunque no coordinara. En cambio, sería un magnífico administrador el que logrará el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

Su importancia en relación con los demás elementos.

Notemos que la dirección es la parte "esencial" y "central", de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto: si se preve, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección.

En tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica. Y de éstas, la central, es la dirección. Por ello puede afirmarse, como lo hicimos, que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Su importancia en razón de su carácter.

Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos "hombres concretos", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien con relaciones, con "el cómo debían ser las cosas". Aquí luchamos con las cosas y problemas "como son realmente". Por lo mismo, nos hallamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y, (si cabe la expresión), explosividad, donde un pequeño error, -facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas- puede ser a veces difícilmente reparable.

Sus fases o etapas.

La dirección de una empresa supone:

a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".

b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etcétera.

c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.

d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las ordenes.

Por ello, dividiremos este estudio en cuatro partes: delegación, autoridad, comunicación y supervisión. No obstante, considerando que el ejercicio de la autoridad es en sí mismo una forma de comunicación, y que la forma de delegar dicha autoridad supone conocer sus tipos, sistemas, elementos, etc., seguiremos el siguiente orden en nuestra exposición: comunicación, autoridad, delegación y supervisión.

LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

El principio de la coordinación de intereses

"El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél".

La Subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal, al fin general, no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que, precisamente es mejor lograr éstos, para lo que consistió en entrar a formar parte de la empresa y subordinar su actividad a ella.

Por ello, comete un grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general: sólo conseguirá disminuir la colaboración y la coordinación. El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

El principio de la impersonalidad del mando.

"La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".

Así como es natural la tendencia a mandar e imponer nuestra voluntad sobre la de los demás, es también igualmente natural nuestra repugnancia a recibir esa imposición de otros. Por ello, cuanto más "se impersonalice" la orden (presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda, para exigir, y a quien obedece, para cumplir), dicha orden será mejor obedecida.

En realidad la fuente inmediata de una orden en la empresa, surge de dos cosas: de la situación que la exige o reclama, y de la autoridad del jefe, sólo en el sentido de que, obligado por su responsabilidad frente a esa situación, "escoge" el medio de resolverla. El buen jefe destaca el primer elemento, que como hemos señalado, se impone al superior y al subordinado.

La influencia de esa situación, se expresa en el "Por qué" de esa orden, involucrado dentro de ella misma, no como solicitud de autorización para que sea aceptada, si no como muestra de su importancia. Muchas veces la orden sin el por qué, no es ni siquiera clara.

Principio de la vía jerárquica

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

Cuando ocurre esto último, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados, y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando. Si un jefe superior estableció niveles de jerarquía intermedios, o los necesita, o no: si lo primero, debe respetarlos; si lo segundo, debe hacerlos desaparecer.

Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior de ordenes directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios (en caso de ausencia de éstos y problemas indiferibles, o bien por la importancia especial de una orden) debe explicarse la razón de haber tomado esta medida excepcional, y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad del mando.

Otro caso en que debe romperse la vía jerárquica, saltando a los jefes intermedios, es en el supuesto de que se trate de una orden de tal importancia, que ésta justifique que el jefe superior la dé directamente en forma excepcional, por lo señalada más arriba, deben reunirse las siguientes circunstancias:

a) Que realmente la orden sea tan importante, que amerite romper los canales establecidos.

b) Que esto ocurra en forma excepcional y extraordinaria; de lo contrario si el salto de los jefes intermedios estuviera dándose constantemente, en realidad ello significaría, o que los jefes inferiores son innecesarios, o que se les considera no preparados para su puesto;

c) Que de preferencia la orden se de en su presencia y explicando lo excepcional y trascendental de la orden, que justifique el rompimiento de la vía jerárquica.

Uno de los errores en la organización que conducen a romper este principio, es el nombramiento de "ayudantes", "asistentes", "coordinadores", y "subjefes", en los cuales se piensa tener personas sin autoridad, pero a quienes en la gráfica de organización se les coloca como un nivel intermedio: de hecho se crean personas sin autoridad, y a quienes se pretende dotar de toda responsabilidad: independientemente de lo injusto y molesto de la situación de estos funcionarios, la eficiencia de la organización sufre graves quebrantos, pues se está creando una de las figuras que mejor propician el surgimiento de problemas.

Principio de la resolución de los conflictos.

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto de las partes.

El conflicto es un obstáculo a la coordinación. Diferir su solución es dejar un elemento que estorba a éstas. Por ello, es mejor resolver conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos: es mejor este daño, que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto. Es pues contrario a la eficacia administrativa, el dejar que los problemas "se resuelvan por sí solos con el transcurso del tiempo".

Principio del aprovechamiento del conflicto.

Debe procurarse aún aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones. Dice Mary Parker Follet, que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es un obstáculo a la coordinación; pero que así como el razonamiento pueda ser aprovechado.

Ejemplo: En el movimiento de las ruedas de vehículos, también el conflicto puede ser constructivo porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes. (18)

La forma de resolver los conflictos se divide en tres:

a) Por dominación: cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que deseaba, con base en la pérdida correspondiente de la otra de sus pretensiones: en un juicio, una parte es condenada y la otra absuelta.

(18) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, pág. 311, Ed. Lince, 2ª reimpresión, 1993.

b) Por compromiso o conciliación: cuando ambas partes solucionan su conflicto cediendo cada una, parte de sus pretensiones: el arreglo en que dos partes en un pleito ceden parcialmente aquello a lo que creían tener derecho.

c) Por integración o coordinación: cuando ambas partes logran realizar integralmente sus pretensiones, aparentemente antagónicas o irreductibles, a base de hacer un replanteamiento del problema, que permite ver que la aparente disyuntiva no es completa (no se trata de "esto o aquello", si no que hay más posibilidades, insospechadas al principio) lo cual permite encontrar una solución que satisfaga a todos: el pago de mayores salarios, porque es posible que éstos no disminuyan las utilidades del empresario, si no que se concedan con base en el logro de una mayor productividad.

COMUNICACION

La comunicación es un proceso por medio del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

Consta de los siguientes elementos:

1. Fuente de la comunicación: es aquella persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar los elementos de dicho proceso y de controlarlos en forma que se realice eficazmente la misma comunicación.

2. Receptor de la comunicación: es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Es de gran importancia, pues todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor, y no al de la fuente. Así, si el receptor no comprende un idioma, aunque la comunicación se hiciera en él con gran perfección sería nula.

3. Canal de la comunicación: toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pase: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos. Este elemento debe tomarse muy en cuenta, recordando que, tiende a disminuir la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad de la comunicación. Por eso, cuanto más largos sean los canales, suele debilitarse o distorsionarse dicha comunicación.

4. Contenido de la comunicación: es aquello que queremos comunicar: el mensaje que queremos transmitir; todo el proceso debe realizarse de tal forma, que ese contenido vaya íntegro y fielmente de la fuente al receptor, ya que ese es el fin de la comunicación.

5. Respuesta: toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuerte, se convierte en receptor, y viceversa.

6. Ambiente de la comunicación: en gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor. Así, determinadas comunicaciones no conviene que se hagan en los momentos de la revisión de un contrato colectivo, porque hay un ambiente de tensión; determinadas llamadas de atención no conviene hacerlas en momentos de acercamiento obrero-patronal.

ESPECIES DE LA COMUNICACION

1.- Por razón de los canales que sigue, y de su contenido, se dividen en formal e informal.

La primera es la que lleva un contenido querido u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por ésta, es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las ordenes, la de una queja presentada dentro de un sistema.

La informal, por el contrario, no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados. Son ejemplos de comunicación informal los comentarios, los chismes, etc. La comunicación informal es más rápida, más enérgica y más difusa que la formal, precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales (buena o mala voluntad hacia los jefes, empleados, etc.)

2.- Por razón del receptor puede ser individual o genérica, según vaya dirigida a una persona concreta, o en general a un grupo, sin precisar nombres de persona, la primera es mucho más enérgica.

3.- Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o informativa.

La primera exige una respuesta precisa: una acción, sin imponerla obligatoriamente. La tercera, simplemente comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

4.- Por razón de su forma puede ser oral, escrita, o gráfica. La primera puede ser personal, telefónica, por interphone, etc. Importa escoger el tipo de comunicación más adecuado en cada caso.

5.- Por su sentido puede ser vertical u horizontal, según se realice dentro de una línea de mando, o entre varias líneas. La primera se subdivide en descendente y ascendente.

La comunicación vertical descendente está formada por:

- Políticas
- Reglas
- Instrucciones
- Ordenes
- Informaciones

Sin bajar a detalle podemos mencionar como formas concretas de las categorías anteriores los manuales de organización, las gráficas, los avisos en tableros, los folletos, las cartas de gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, las vistas fijas, etc.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como:

- Reportes
- Informes
- Sugestiones
- Quejas
- Entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida).
- Encuestas de actitud, etc.

La comunicación horizontal comprende:

- Juntas
- Comités
- Consejos
- Mesas Redondas
- Asambleas, etc.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION

a) La comunicación es bilateral. Por el análisis de sus elementos, hemos visto que es necesariamente bipolar; pero toda comunicación tiende a cambiar de sentido, al convertirse la fuente en receptor, y viceversa: por ello no sólo causa graves daños el olvido de la bilateralidad de la comunicación, si no que, cuanto mayor sea, o cuanto más se favorezca esa bilateralidad, la comunicación tiende a ser más enérgica y efectiva.

b) La comunicación debe revisarse constantemente. Queremos expresar con esto que la comunicación tiende, por su propia naturaleza, a hacerse más difícil, si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla. Así: los canales de comunicación tienden a obstruirse, y no todos sirven para la transmisión del mensaje que deseamos transmitir; los ambientes suelen presentar dificultades para la comunicación adecuada, etc.

c) La comunicación siempre es un medio. Por grande que sea su importancia nunca debemos olvidar que dependerá del fin buscado el usar medios más o menos costosos, difíciles, etc.

LA AUTORIDAD Y EL MANDO EN LA EMPRESA

Algunos definen la autoridad como "la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros" (19)

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es "la autoridad puesta en acto". (20)

Surge el problema de cuál es el origen (factual, concreto, inmediato; no filosóficamente considerado) de la autoridad en la empresa. Suelen mencionarse tres:

- el convenio,
- la propiedad de los bienes productivos y
- el régimen económico social imperante.

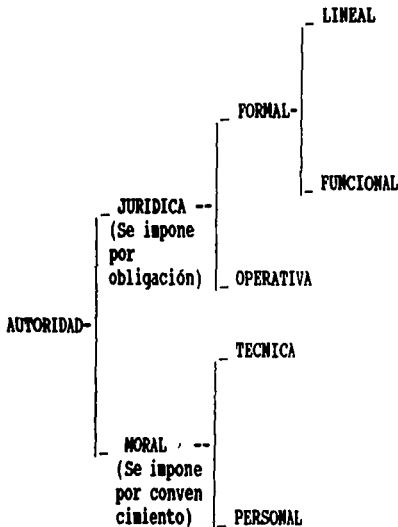
(19) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, pág. 316, Ed. Limusa, 2ª reimpresión, 1993.

(20) IDEM

Parece evidente que el origen inmediato de la autoridad, tiene que buscarse en el convenio, ya que, si no existe un contrato de trabajo o de sociedad (en la administración privada) no se explica que una persona adquiera autoridad sobre las demás. Pero queda el problema de determinar por qué en la empresa concreta de nuestros tiempos, es el empresario-capitalista quien ejerce la autoridad, y esto tiene a nuestro juicio que fundarse en el hecho de ser él quien tiene el derecho de propiedad de la misma, evidentemente, con base en el sistema económico social que reglamenta los contratos de trabajo y sociedad.

Tipos de Autoridad

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos: los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.



1.- Autoridad formal es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último término, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena, haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos, como lo hemos adelantado en organización: autoridad lineal o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

2.- Autoridad operativa es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, si no más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones, : autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.

Obviamente, estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas; pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

3.- Autoridad técnica es aquella que se tiene en razón del prestigio y capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionalista, del técnico, o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

Esta autoridad (como ocurre en la vida ordinaria con la del médico, del abogado, del contador, etc., cuyas prescripciones se siguen y obedecen) descansa más en la comunicación que se nos haya hecho de esa autoridad, en la aceptación y convencimiento de lo recomendado. Es, por lo tanto, la que fundamentalmente sostiene a los jefes staff.

4.- Autoridad personal es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etcétera, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica con el liderato, problema que tanto apasiona actualmente para su estudio a la mayor parte de las universidades y centros de estudios sociales.

La autoridad formal y operativa necesitan robustecerse y complementarse con la autoridad técnica y personal. Cuando se comunican las primeras, pero se carece de conocimientos o personalidad de jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad formal u operativa. Y como los grupos humanos necesitan jefes, suele ocurrir que, correlativamente, se va formando un jefe no designado (alguno de los jefes inferiores, un obrero, etc.,) con todos los daños que implica la duplicidad de mando. Muchas veces esa falta de conocimientos o de personalidad en el jefe designado, da lugar también a una lucha entre sus inferiores por alcanzar predominio.

Los elementos del mando.

El poder de mandar, necesariamente incluye tres cosas diversas:

- 1.- Determinar lo que debe hacerse.
- 2.- Establecer cómo debe hacerse.
- 3.- Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

Algunos autores llaman a estas tres funciones: directiva, a la primera; administrativa a la segunda y supervisora o ejecutiva a la tercera. Así, en una empresa, la primera está vinculada al Consejo Directivo, la segunda a la Gerencia General, y su cuerpo de auxiliares inmediatos, y la tercera a los supervisores inmediatos.

El análisis señalado para los elementos de la orden-aplicable también a las instrucciones- sirve de base a las siguientes reglas:

1. Deben planearse las ordenes e instrucciones, y para ello revisar, antes de darlas:

Si la persona a quien se le darán, es la más adecuada.

Si es el momento más oportuno para darlas; y

Cuál será la forma más apropiada para transmitir las.

Evidentemente, la planeación deberá ser mayor, cuanto lo sea la importancia de la orden.

2. Deben transmitirse las ordenes e instrucciones adecuadamente. Para ello se requiere:

Darlas con toda claridad.

Darlas con precisión y objetividad.

Darlas con palabras que expresen una invitación a la acción.

Hacerlas importantes.

Darlas con seguridad, y no con indecisión.

Darlas con explicación proporcionada a quien la recibe.

3. Deben revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron:

Sirviéndonos de sistemas de reportes ordinarios.

Verificando personalmente su cumplimiento, en los casos más importantes.

Analizando si las ordenes e instrucciones fueron bien recibidas, o si produjeron descontento en si, por la forma de darlas, etc.

Si reunimos las formas del mando señaladas aquí, con otras tratadas con motivo de la Previsión y Planeación, las combinamos, colocándolas en orden de generalidad decreciente, y señalamos los instrumentos administrativos en que suelen contenerse, obtenemos el siguiente cuadro:

-Políticas suelen contenerse en los manuales.

-Reglas su conjunto constituye los reglamentos.

-Instrucciones su combinación forma los instructivos.

-Ordenes pueden ser verbales, o hallarse en documentos escritos.

DECISIONES

La toma de decisiones es, por así decirlo, la llave final de todo el proceso administrativo; ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tienen efecto, mientras no se da una decisión. Tan importante es que, ha surgido una escuela que, para nosotros exageradamente, quiere reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones.

Pero la dificultad de tomar decisiones radica en que en cada una hay que combinar elementos tangibles, con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones lo mismo que razones, realidades con meras posibilidades....¡Y cada decisión es, de suyo, irrepetible!

Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan. Probablemente no existe una técnica universalmente válida para lograr decisiones buenas y eficientes.

De suyo, puede decirse que la toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que nos conducen a él, y a la fijación de alternativas.

Método o sistema fundamental que nos ayuda a tomar decisiones acertadas:

1.- Debe identificarse ante todo con claridad el problema sobre el que debemos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas: donde éstas no existen, no hay decisión. Pero, como ya advertimos en la Previsión, casi siempre existen más de dos alternativas. El planteamiento adecuado de un problema es indispensable, de lo contrario, nuestra decisión será desplazada de su verdadero centro, si no, además, porque aclara su contenido, y cuanto éste se halle mejor precisado, la decisión será más efectiva y aún más fácil. "Problema bien planteado, es problema resuelto a medias", dice un aforismo.

2.- Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir. Como esto lo hemos ya tratado en la Previsión. Sólo queremos recordar al respecto, que existen dos tipos básicos de decisiones: las fundamentales o estratégicas, y las rutinarias tácticas; éstas presentan una mayor variabilidad, para acomodarse a las circunstancias concretas de un momento, de una persona etcétera.

3.- Deben irse eliminando las diversas alternativas, de acuerdo con su valor práctico decreciente. Como se señala en la figura que aparece aquí, si se tienen 7 posibilidades, después de eliminar las representadas por los números 1,3,4 y 7 nos quedaremos con las marcadas con los números 2,5 y 6. Eliminada esta última, quedarán únicamente las posibilidades 2 y 5. La decisión final será hacer predominar una de estas dos.

ALTERNATIVAS	1	2	3	4	5	6	7
PRIMERA ELIMINACION		2	5	6			
SEGUNDA ELIMINACION		2	5				
DECISION					5		

4.- Deben tomarse todas las decisiones complementarias. Una decisión nunca es neta o exclusiva, si no que, con la decisión principal van, como los armónicos de un sonido, otras que la concretan: ¿quién la llevará a cabo, cuándo, con qué medios, etcétera?

5.- Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones, por lo menos, para ver sus efectos y corregir o mejorar lo no previsto.

EL CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Si quisiéramos una definición más sintética, podríamos adoptar la siguiente:

- a) Es la recolección sistemática de datos;
- b) Para conocer la realización de los planes. (21)

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos diversos:

- a) Control automático (feedback control).
- b) Control sobre resultados (open control).

Como ya hemos señalado, todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado: tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

En la actualidad, sin embargo, con base en los avances de la cibernética en la que Robert Wiener ha estudiado con tanto éxito los sistemas de comunicación, es posible en muchos casos obtener una "retroalimentación" de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual, no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva; un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla. (22)

(21) Reyes Ponca Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, pág. 355, Ed. Limusa, 2ª reimpresión, 1963.

(22) IDEM

SUS PRINCIPIOS

Del carácter administrativo del control.

Es necesario distinguir "las operaciones" de control, de la "función" de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: ésta no se podría dar sin el control, como ya lo hicimos notar.

Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función sólo corresponde al administrador.

De los estándares.

El control es imposible si no existen "estándares" de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

Pero no se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se "valoriza", y para ello, se compara con "algo".

De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control.

Del carácter medial del control.

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto etc., que impone, se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

En sentido positivo surge el peligro del "especialista" en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre verá la bondad de su técnica y tratará de lograr a toda costa que se implante. En sentido negativo, está también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porque éstos se produzcan "a largo plazo", ya porque sea imposible, o difícil al menos, cuantificarlos. De ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

Del principio de excepción.

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Este importante principio, tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar, como lo excepcional: hacia éstas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos, se obtienen todavía más valiosos resultados.

Si, por ejemplo, se conviene con un alto ejecutivo, en que el desarrollo de actividades que se haya fijado previamente, no se reportará cuando éste sea normal, o se dé en la forma que se había previsto, si no que tan sólo se informará de los casos en que no puedan lograrse los objetivos, políticas y estándares fijados, es evidente que, el solo hecho de no recibir reportes de esas actividades en las fechas señaladas al efecto, está indicando que todo ha ocurrido como se esperaba; los informes sobre las desviaciones o cambios que hayan ocurrido, serán los únicos que deberán reportarse, con lo que el control administrativo puede ser más amplio, más rápido y de mayor efectividad.

En realidad, este principio tiende a convertir el cumplimiento en lo normal, y las desviaciones de los planes en lo excepcional.

SU PROCESO Y REGLAS

1.- Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

La primera, y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador. La segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador, con la ayuda del técnico.

2.- Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

No existen reglas precisas sobre cómo escoger estos puntos estratégicos de control, por la infinita variedad de problemas y condiciones de cada empresa. Sin embargo, pueden ayudarnos a encontrar esos puntos, preguntas tales como las siguientes:

- ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
- ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
- ¿Qué informará mejor sobre "Quién" es responsable de las fallas?
- ¿Que controles son los más baratos y amplios a la vez?
- ¿Cuales son los más fáciles y automáticos?

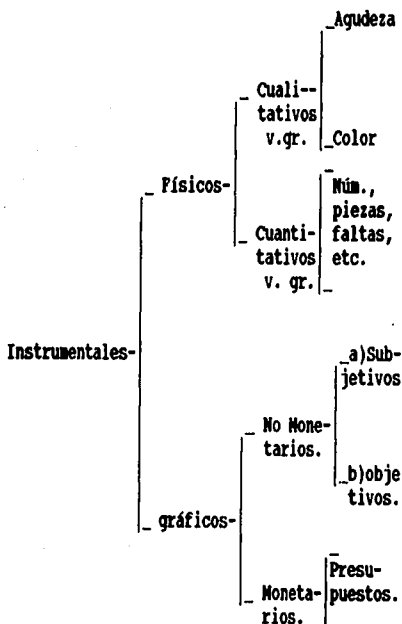
3.- Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización.

a) La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por eso, cuando el control "rompe" los canales de la organización sistemáticamente, distorsiona y transtorna a esta. Vgr. los reportes que se obliga a los obreros, oficinista, etc...., que entreguen a contabilidad u otro departamento de control "directamente", tienden a distorsionar la organización.

b) Además, los mismos controles pierden eficacia. V.gr.: muchas veces el dato no sirve, pues necesita de la interpretación o adiciones que debe hacerles el jefe de cada departamento, que es quién tiene la visión general del mismo.

4.- Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil.

a) Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación de los medios de control:



5.- Los controles deben ser flexibles.

Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión, hace que, o bien no pueda realizarse adecuadamente la función, o bien se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad.

6.- Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

El control de tipo "histórico", mira hacia del pasado. De ahí que, muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.

Deben tener preferencia por ello, los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque éste sea aproximado, presupuestos, pronósticos, estimaciones, etc.

7.- Los controles deben ser claros para todos aquellos que de alguna manera han de usarlos.

De ahí la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará, si todos los que han de emplearlo no lo entienden perfectamente.

Por la misma razón, debe cuidarse de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su táctica y terminología, a quienes han de intervenir en su operación.

8.- Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.

Por tal razón debe encarecerse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc.

9.- Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.

No sólo deben decir "que algo está mal", si no "dónde, por qué, quién es el responsable, etc".

10.- En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema:

Sus pasos principales serán:

- a) Análisis de los "hechos";
- b) Interpretación de los mismos;
- c) Adopción de medidas aconsejables;
- d) Su iniciación, y revisión estrecha;
- e) Registro de los resultados obtenidos.

Es indispensable no confundir "los hechos", con su interpretación valorativa.

11.- El control puede servir para lo siguiente:

- a) Seguridad en la acción seguida (como el director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que el rumbo es el debido).
- b) Corrección de los defectos.
- c) Mejoramiento de lo obtenido.
- d) Nueva planeación general.
- e) Motivación del personal.

CLASIFICACION DE LOS MEDIOS DE CONTROL

Las operaciones de control son "técnicas especializadas". Estas se estudian en las clases de contabilidad, administración de personal, ingeniería industrial o producción, ventas, etc. Aquí sólo mencionaremos los diversos campos y las técnicas más usadas en cada uno de éstos y explicaremos las que tengan más relación con la "función administrativa de control".

No debe olvidarse, además que algunas de las técnicas de planeación, son a la vez medios de control.

Clasificación de las principales áreas de control.

- a.- Controles de ventas.
- b.- Controles de producción.

- c.- Controles financieros y contables.
- d.- Control de la calidad de la administración.
- e.- Controles generales.

A.- Principales controles sobre ventas.

Con mayor razón que en otros controles, conviene llevarlos gráficamente, para poder observar y analizar, "tendencias", puntos débiles, etc.

Pueden mencionarse como principales, los controles de ventas:

- 1.- Por volumen total de las mismas ventas.
- 2.- Por tipo de artículos vendidos.
- 3.- Por volumen de ventas estacionales.
- 4.- Por el precio de los artículos vendidos.
- 5.- Por clientes (al menos, los principales).
- 6.- Por territorios.
- 7.- Por vendedores.
- 8.- Por utilidades producidas en cada uno de los cuatro inmediatamente anteriores.
- 9.- Por costos de los diversos tipos de ventas.

B.- Principales controles en producción.

- 1.- Control de inventarios. (De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, etc).
- 2.- De operaciones productivas. (fijación de rutas, programas y abastecimientos).
- 3.- De calidad. (Fijación de estándares, empíricos o estadísticos, inspecciones, control de rechazos, etcétera).
- 4.- De tiempos y métodos de operación. (Con base en estudios de tiempos y movimientos, o aun en simples promedios de años anteriores).
- 5.- De desperdicios. (Fijación de sus mínimos tolerables y deseables).
- 6.- De mantenimiento y conservación. (Tiempos de máquinas paradas, costos, etcétera).

C.- Controles contables y financieros.

Son, seguramente, los más antiguos. Su principal problema está en su mayor "actualización posible", para que funcionen al mínimo como controles históricos.

Dada su importancia para una empresa, sirven como medios de control para otras secciones. De ahí la ingerencia de los contadores en ellas.

Mencionaremos estos controles:

- 1.- Los estados financieros.
- 2.- Sistemas de contabilidad de costos.
- 3.- Auditoría interna y externa.
- 4.- Control de depreciaciones y adiciones.
- 5.- Control de efectivo en caja.
- 6.- Control de recuperación de inversiones.
- 7.- Control de costos y utilidades en cada campo de la empresa.
- 8.- Control de acciones, obligaciones y valores en general.

D.- Control de la calidad de la administración.

Estos controles, constituyen en realidad lo estudiado en cada uno de los elementos administrativos analizados anteriormente, v.gr.: calificación de méritos, diagramas de proceso, de flujo, etc. En otras materias específicas como la administración de personal, la producción, las ventas, etc., se estudian otros muchos de esos controles.

E.- Controles generales.

Comprendemos en esta categoría todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines. Deben considerarse más bien como "instrumentos" para controlar la operación de un área cualquiera. Como ejemplo, cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etc. Por su importancia especial para nuestro objeto, haremos una breve mención tan sólo del llamado control de controles.

Este instrumento tiene por objeto garantizar que oportunamente se recibirán por los ejecutivos que los requieran, aquellos informes, reportes concentraciones, estadísticas, gráficas, etcétera, que habrán de requerir.

1.3 AREAS FUNCIONALES.

Las áreas funcionales varían dependiendo del tamaño de la empresa:

1. Tenemos que las áreas funcionales de una empresa grande son:

- a.- Producción.
- b.- Finanzas.
- c.- Recursos Humanos.
- d.- Sistemas.
- e.- Mercadotecnia.
- f.- Ventas.

2. Las áreas funcionales para una empresa mediana son:

- a.- Producción.
- b.- Finanzas.
- c.- Recursos Humanos.
- d.- Ventas.

3. Las áreas funcionales para una empresa pequeña son:

- a.- Compras o Producción.
- b.- Ventas.

Esto es a grandes rasgos las áreas fundamentales para cada tipo de empresa dependiendo de su tamaño.

Ahora explicaremos brevemente cada una de las áreas funcionales, enfocándonos a una empresa grande.

PRODUCCION

Lo que a continuación veremos sera producción enfocada al proceso administrativo:

Previsión: Investigación de nuevos sistemas de producción; dirección de varios cursos de acción.

Planeación: Objetivos óptimos de producción; políticas de producción (calidad); procedimientos y presupuestos.

Organización: Manuales de organización y procedimientos. Asignación de funciones (división del trabajo).

Integración: Recursos financieros, recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos.

Dirección: Autoridad; supervisión; toma de decisiones; motivación.

Control: Evaluación de la producción; verificación de resultados (retroalimentación).

OBJETIVOS Y POLITICAS DE PRODUCCION.

1.- Coordinar las actividades de producción con las de ventas del modo más eficiente posible, a base de juntas, reuniones, consultas, etc.

2.- Siendo la producción de esta empresa de tipo industrial, buscar como meta la simplificación, sin perjuicio de la diversificación posible.

3.- Producir siempre a base de cuotas fijadas de antemano.

4.- Investigar constantemente nuevos productos, tipos, etc., sobre todo en relación con los avances de la industria.

5.- Medir la productividad en cada línea de producción.

6.- Tratar de conseguir siempre el máximo aprovechamiento de la maquinaria y equipo.

7.- Fijar programas de producción, buscando que ésta resulte normal y fluida, con el fin de evitar trabajo en las horas extras, en razón de su mayor costo.

8.- Adoptar o mejorar sistemas de mantenimiento preventivo, para conseguir menor número de tiempos perdidos, mayor duración del equipo.

9.- Extender y afinar los sistemas de control de calidad usados.

10.- Fijar y revisar los niveles de inventarios de materias primas, herramientas, etc., buscando que no sobrecarguen los costos.

11.- Dar gran importancia a la selección, adiestramiento y motivación de los supervisores inmediatos o mayordomos, por su influencia decisiva en la producción.

12.- Antes de realizar cualquier cambio que implique erogaciones importantes en maquinaria, instrumental, sistemas, etc., tratar de determinar si aquellas podrán ser recuperadas oportunamente.

FINANZAS

Finanzas aplicadas al proceso administrativo:

Previsión: Investigación de los mejores instrumentos financieros.

Planeación: Presupuestos, proyectos, programas, estrategias, procedimientos.

Organización: Estructura orgánica.

Integración: Recursos financieros y recursos humanos.

Dirección: Toma de decisiones.

Control: Evaluación de estados financieros.

OBJETIVOS Y POLITICAS DE FINANZAS.

1.- Tratar de obtener una mayor rotación del capital, como base principal para lograr mejores utilidades.

2.- Dar una mejor atención al establecimiento y operación de registros financieros, contables y estadísticos.

3.- Afinar los sistemas de costos y de control de utilidades, por cada línea, producto y zona.

4.- Tratar de mejorar y ampliar los presupuestos.

5.- Definir con toda precisión las responsabilidades financieras que puedan corresponder a cada jefe, señalando con toda precisión sus límites respecto al monto de lo que pueden decidir.

6.- Fijar el máximo de créditos que puedan concederse, tanto en general, como por zonas, vendedores, clientes, buscando sobre todo que no se carguen los costos.

7.- Tratar de conseguir para la empresa la situación financiera más apropiada, fijando políticas y normas respecto de amortizaciones, reinversiones, utilidades mínimas, etc.

RECURSOS HUMANOS.

Aplicado al proceso administrativo:

Previsión: Investigación del mercado de trabajo.

Planeación: Requerimiento, corto, mediano y largo plazo; presupuestos y programas.

Organización: Asignación de trabajo a través de la designación y valuación de puestos.

Integración: Recursos financieros y recursos humanos.

Dirección: Motivación y liderazgo.

Control: Evaluación del desempeño a través de la productividad.

PROMOSTICOS DE RECURSOS HUMANOS.

Pronósticos de los requerimientos.- Es decir de los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses vocacionales, etc., con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización en cada uno de los sectores o departamentos de ésta.

Pronósticos de la oferta de mano de obra.- Los pronósticos de la población, la educación y del crecimiento de la industria o de la actividad económica y el crecimiento de la economía del país, darán una idea de los recursos humanos que puedan ser localizados fuera de la organización cuando se necesiten. Si se prevee que habrá abundancia de personas que posean esos recursos cuando sean necesarios sus servicios, entonces no tendrá mayores preocupaciones la organización; en caso contrario, deberá tomar las medidas.

SISTEMAS

Aplicado al proceso administrativo.

Previsión.- Investigación de nuevos sistemas de información, elección del mejor.

Planeación.- Presupuesto de equipo; políticas de uso de máquinas y proceso de ejecución.

Organización.- Manual de sistemas y procedimientos.

Integración.- Recursos financieros, recursos técnicos y recursos humanos.

Dirección.- Comunicación, toma de decisiones y liderazgo.

Control.- Verificación de resultados.

TIPOS DE SISTEMAS.

a.- En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos.

b.- En cuanto a su naturaleza, pueden ser cerrados o abiertos.

MERCADOTECNIA.

Aplicada a las áreas funcionales:

Previsión.- Investigación de nuevos productos y mercados.

Planeación.- Presupuesto de promoción y publicidad, objetivos, estrategias, proyectos.

Organización.- Asignación de funciones para publicidad y promoción.

Integración.- Recursos financieros, humanos y técnicos.

Dirección.- Comunicación, toma de decisiones y supervisión.

Control.- Verificación de resultados y retroalimentación.

VENTAS.

Aplicada al proceso administrativo:

Previsión.- Investigación de nuevos canales de distribución, local-foránea.

Planeación.- Presupuestos, programa de ventas locales y foráneas, estrategia.

Organización.- Asignación de funciones para las ventas locales y foráneas.

Integración.- Recursos financieros y humanos.

Dirección.- Autoridad, supervisión.

Control.- Evaluación de las ventas y verificación de resultados.

OBJETIVOS Y POLITICAS DE VENTAS.

1.- Tratar de ganar, de preferencia, los mercados que no están actualmente en manos de la competencia.

2.- Organizar las ventas a base de fijación de zonas, y el establecimiento gradual de ellas de gerentes de zona y depósitos.

3.- Planear siempre las ventas sobre la base de una investigación de mercados.

4.- Fijar técnicamente cuotas de ventas, y dar un adiestramiento sistemático a los agentes vendedores.

5.- Estudiar los sistemas de remuneración e incentivos más eficaces para estimular a los vendedores.

6.- Llevar control estadístico de ventas.

CAPITULO 2. TEORIAS MOTIVACIONALES

- 2.1 MASLOW**
- 2.2 HERZBERG**
- 2.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

2. TEORIAS MOTIVACIONALES

CONCEPTO DE MOTIVACION

Puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener, y dirigir la conducta hacia un objetivo.

En el ejemplo del hambre evidentemente tenemos una motivación, puesto que ésta provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado, la motivación nos impele a satisfacer esa necesidad.

Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas. Así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológicos como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc., así como factores de tipo psicológico y aún de tipo social y cultural.

MOTIVACION ADQUIRIDA

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos así, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades; por ejemplo en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, la servilleta; hay que sentarse de cierta manera, etc.

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es el siguiente:

- a) Se presenta un estímulo.
- b) La persona responde ante el estímulo.
- c) Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.

d) En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio); si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo). La recompensa debe ser apropiada al individuo que se trata de enseñar y deber ser otorgado un corto tiempo después de que ocurre el comportamiento en cuestión.

e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y, por tanto, aumentan las probabilidades de obtener la conducta adecuada.

Una vez instaurada esta conducta se dice que ha habido aprendizaje.

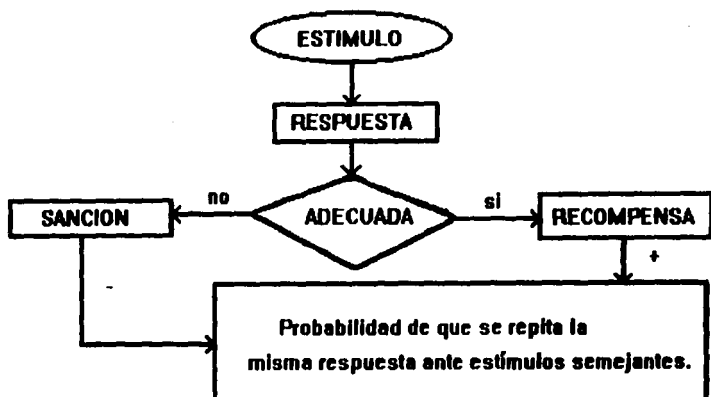
f) El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es específica; dice que la respuesta no es la esperada pero no dice porque.

g) El aprendizaje, entonces, consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no solo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia.

Es necesario aclarar que el aprendizaje no solo requiere de sanciones y recompensas. El fenómeno psicológico denominado aprendizaje es muy complejo y para que llegue a efectuarse se precisa tener en cuenta diversas variables; nivel de inteligencia, motivación y antecedentes escolares y biológicos de la persona; espaciamiento o aglutinación de los refuerzos, grado de dificultad de lo que hay que aprender, información que dan los refuerzos a los sujetos, etc.

El aprendizaje puede afectar incluso la percepción de los estímulos. Después de haber aprendido algo ya no vemos el mundo con los mismos ojos. Vemos entonces como la motivación es extraordinariamente compleja. A ella concurren tres grandes vertientes: biológica (incluyendo los instintos), psicológica (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etc) y cultural (valores, normas, etc.).

ESQUEMA DE UN PROCESO DE APRENDIZAJE



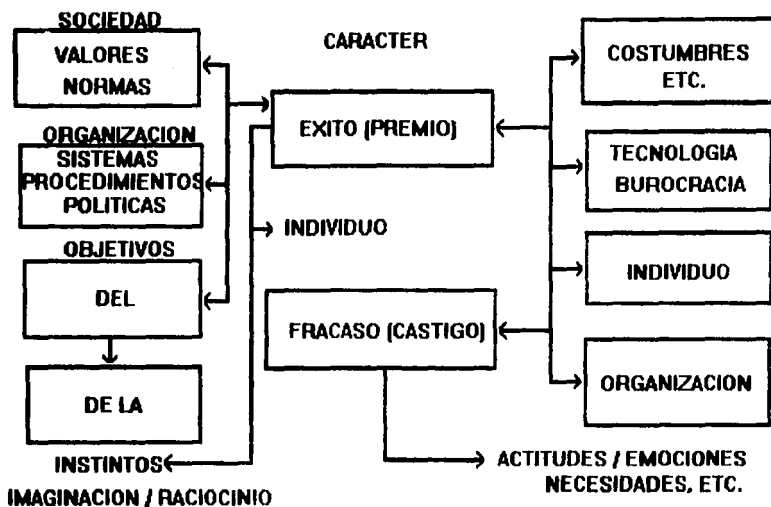
LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO.

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más". Generalmente se emplea el término como sinónimo de Inducción o Excitación.

En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es si no un medio para lograr otras cosas, sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en si mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en si mismo; por lo contrario, debemos conocer cuales son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: El trabajo.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es muy común caer en el error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas, muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. La motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo.

El individuo desarrolla un esfuerzo que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por un ambiente cultural y por la organización.



La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuales son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la Organización.

La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales. ¿Cuales son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales.

El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización; ésta en relación a los objetivos individuales y de la organización y puede conducir a premios o castigos que afectaran los esfuerzos futuros a través de la motivación.

2.1 TEORIA DE MASLOW

El doctor Abraham Maslow, postuló que el hombre posee una escala de necesidades, a saber:

FISIOLOGICAS:

Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden saciarse, a diferencia de las secundarias. Estas últimas son específicamente humanas.

DE SEGURIDAD:

El hombre desea estar, en la medida de lo posible, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro, aprovisionamiento de satisfactores, para él para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias; necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

SOCIALES:

Para sobrevivir, el ser humano, necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

DE ESTIMA:

Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además le precise destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

DE' AUTORREALIZACION:

El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; asimismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

CHRIS ARGYRIS

Señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales, dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a medida que acumula años, a : (23)

a) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.

b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.

c) Adquirir muchas formas de conducta diferentes.

d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas las cuales la atención es errática y casual.

e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo de compensación a las etapas infantiles, en las cuales se percibe casi solamente el presente.

f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición era de subordinado cuando niño.

g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio, las organizaciones de trabajo son incongruentes con esas características saludables de la persona. Las organizaciones de trabajo requieren que sus miembros se comporten en una forma inmadura.

(23) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, pág. 71, Ed. Trillas, 4ª edición, 1989.

De acuerdo a las reglas de la administración, el medio de la empresa requiere que las personas que laboren ahí:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su tiempo.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos.

La conclusión es, que urge cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones. Hay, entre otras cosas, que tratar de modificar las estructuras de las organizaciones.

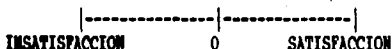
2.2 TEORIA DE HERZBERG

Herzberg y sus colaboradores pidieron en una ocasión 200 personas, entre ingenieros y contadores, que describieran brevemente un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo (señalando si esto los había llevado a laborar con mayor intensidad, con menor o igual intensidad), y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio (señalando también el nivel de trabajo posterior). (24)

Después de estudiar sus datos, llegaron a establecer una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos, que ha sido ampliada posteriormente por Herzberg.

Básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad e iniciativa, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir causa satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

ESCALA DE LA SATISFACCION

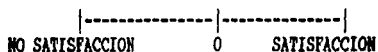


ESCALA MONODIMENSIONAL

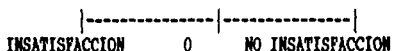
(24) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, pág. 72, Ed. Trillas, 4ª edición, 1989.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que, por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por ésta razón se le denomina también teoría dual. (25)

ESCALA DUAL, SEGUN HERZBERG



ESCALA DE SATISFACCION



ESCALA DE LA INSATISFACCION

Para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlos. Los motivados por la afiliación están más interesados en establecer contactos personales calidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Por ejemplo, un gerente quiere imponer ciertas normas de producción y lucha por lograrlo aunque ello implique ganarse algunas antipatías. Los realizadores son los jefes de empresas, los ejecutivos interesados en lograr ganancias en establecer compañías bien acreditadas, en fincar industrias, etc. Las personas motivadas por el poder, tratan de influir sobre los demás.

(25) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, pág. 73, Ed. Trillas, 4ª edición, 1989.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son de factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro de los individuos. Este autor hace del factor "logro" el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él.

Para las empresas pequeñas, medianas y grandes, resulta de importancia, el estudiar las Teorías de Abraham Maslow, Chris Argyris, Herzberg, McClelland, y retomar de cada una, los puntos más importantes que nos permitan en el tiempo presente y futuro, mantener mejores relaciones organizacionales para beneficio de nuestras empresas.

Partiendo de las diferentes Teorías Motivacionales, como la parte central, para mejorar las condiciones de trabajo-productividad de nuestras empresas, y ejerciendo un liderazgo adecuado en la coordinación de nuestras grupos de trabajo, es como, en el menor tiempo posible las empresas que actualmente dirigimos, lograrán en forma óptima los objetivos generales de la empresa.

Este trabajo parece ser fácil, sin embargo, deberá ser un trabajo que se aplique en forma permanente y no temporal. Error que la gran mayoría de las empresas pretenden cambiar a los individuos en sus valores, creencias, actitudes y costumbres, en un tiempo muy reducido.

Aplicar un liderazgo adecuado, implica que descubramos a los verdaderos líderes laborales propositivos que nos permitan en un mediano plazo cambiar de temporal a permanente a los grupos de individuos que dirigen, si éste cambio no lo ejecutamos con verdaderos líderes laborales propositivos, difícilmente lograremos los objetivos empresariales. Ante la competencia tan grande que vamos a sufrir con la apertura del Tratado de Libre Comercio con E.U.A. y Canadá debemos de fortalecer y desarrollar trabajos o proyectos motivacionales y de integración de grupos heterogéneos en forma permanente.

2.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es la disciplina que persigue la satisfacción de organismos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario se detendrá. Por eso es importante que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos.

OBJETIVOS

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige a varios grupos de personas, ejemplo:

<u>OBJETIVO</u>	<u>GRUPOS A QUIENES</u>
<u>INSTITUCIONAL</u>	<u>SATISFACEN</u>
Producción y/o servicio	Clientes o usuarios
Social	Miembros de la propia organización, - Colectividad y Gobierno.
Económico	Acreeedores, Dueños- o Accionistas. Mis- ma organización.

Puede apreciarse que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general.

RECURSOS

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; éstos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Son de tres tipos:

RECURSOS MATERIALES

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TECNICOS

Se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

RECURSOS HUMANOS

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, si no también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, son parte del patrimonio personal. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento y a nadie podrá impedirsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (art. 2do, 4to y 5to constitucionales).

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, voluntarias; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con el sí perciben que esa actividad va a ser "provechosa" en alguna forma.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: "Descubrimiento y Mejoramiento". En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso con los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, y nuevas ideas, etc, a través de la Educación, la Capacitación y el Desarrollo.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es buen cantante, un buen administrador, o un buen matemático.

El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

EL MERCADO DE TRABAJO

En el momento que existen personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y esfuerzo, surge el mercado de trabajo, sujeto hasta cierto punto a las leyes de la oferta y demanda; sin embargo, no es éste un mercado común y corriente en que las fluctuaciones puedan variar.

El mecanismo de operación puede semejarse al de otros mercados, pero con la característica de no poder rebasar ciertos límites mínimos y de que existen fuerzas para darles una estructura rígida. Estas fuerzas son de índole legal, sindical y patronal.

Como consecuencia de esto tenemos, en el caso de México, la Ley Federal del Trabajo, que garantiza un salario mínimo a cubrir y además reglamenta aspectos referentes a la remuneración en general, buscando siempre atender la protección del mismo.

Las partes que concurren en éste mercado siguen siendo las mismas aunque con diferentes modalidades; por un lado los empleados denominados "patrones" por la ley y que son las organizaciones y por otra los trabajadores.

La forma de trato puede ser:

- a) Directa entre patrón y trabajador (contrato individual).
- b) Uno o varios sindicatos de trabajadores con uno o varios patrones o sindicatos patronales (Contrato Colectivo).

DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

CAPITULO 3. CAPACITACION Y DESARROLLO

3.1 ESTRATEGIA Y CAPACITACION PARA EL AÑO 2000

3.2 CAPACITACION INTERNA Y EXTERNA

3.3 DESARROLLO DEL PERSONAL

3.4 APRENDIZAJE

3.1 ESTRATEGIA Y CAPACITACION PARA EL AÑO 2000

La información con que contamos hoy en día para poder discernir como serán los requerimientos de la capacitación en menos de 10 años, antes de concluir el presente siglo. Nos indica que básicamente el futuro para las personas que vayan a ocupar los puestos de trabajo mejor remunerados y de mejor posición serán para aquellos que usen su razonamiento en vez de sus manos.

Ya que debido a los adelantos tecnológicos las organizaciones requerirán de personas capacitadas para responder ante los retos que se presenten y la solución de estos, dependerá de la habilidad para resolver problemas mediante la aplicación de la información y el conocimiento de las nuevas tecnologías relacionadas con la administración que cada día serán mas importante para tomar decisiones certeras y lógicas. Esto es visto en un plano gerencial de un nivel medio y alto, con la ayuda de los sistemas de información y computación.

Por otra parte debemos mencionar que debido a la situación de nuestro país en el que la gran parte de la economía está basada en el sector de servicios los trabajos para trabajadores de este sector en particular disminuirán debido al alto índice poblacional de bajo nivel educativo, y por lo mismo éstos empleos serán poco remunerables. Los trabajadores que ocupen estos puestos deberán tener como mínimo un grado de estudios de nivel preparatoria o vocacional, como consecuencia del alto nivel de competencia que se incrementará en algunos años, otra opción será la especialización en estos trabajos para así ocupar algo mejor. A continuación mencionaremos algunos empleos que tienden a incrementar su demanda de acuerdo a estadísticas proporcionadas en estudios de la Secretaría del Trabajo:

AUMENTO DE DEMANDA

Analista de sistemas
Servicios técnicos-
de computadoras.
Maquiladores.

DECREMENTO DE DEMANDA

Trabajos no especia-
lizados.

3.2 CAPACITACION

CONCEPTO DE ENTRENAMIENTO:

Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación.

CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO:

Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

CONCEPTO DE CAPACITACION:

Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Se carece de una adecuada definición legal de adiestramiento y capacitación, a continuación nombramos otras definiciones diferentes a las planteadas anteriormente:

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, plantea las siguientes definiciones:

CAPACITACION:

Acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

ADIESTRAMIENTO:

Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

La primera de las diferencias entre capacitación y adiestramiento supone una distinción de los tres términos empleados.

APTITUD.- Es la potencialidad del individuo para aprender; condiciones o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

HABILIDADES.- Son las aptitudes para la reacción de tipo simple o complejo, psíquico o motor, que han sido aprendidas por un individuo hasta el grado de poder ejecutarlas con rapidez y esmero.

DESTREZA.- Es la facilidad y precisión en la ejecución de actos.

Cabe señalar que la capacitación opera para puestos de ascenso, y el adiestramiento para el mejor desempeño del trabajo que se realiza.

La capacitación la definimos como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado. Y el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, en un puesto de trabajo, con una herramienta, con una máquina enfrente.

El adiestramiento.- Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

La capacitación.- Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo.

Otros autores tienen la siguiente definición:

Adiestramiento.- Destinado a trabajadores no calificados que realizan exclusivamente labores manuales sencillas.

Capacitación.- Para trabajadores calificados, técnicos y supervisores encargados de tareas que impliquen conocimientos especiales.

Desarrollo: Dirigido exclusivamente a mandos medios y directivos.

En conclusión tenemos que la diferenciación más extendida actualmente esta dada por el puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador: se imparte capacitación a quienes desempeñaran un puesto diferente del que ocupan y adiestramiento a quienes continuaran en el mismo puesto de trabajo. Así un mismo curso o evento será de capacitación o de adiestramiento, en función de la situación particular de cada trabajador.

La acepción de que el adiestramiento se refiere a habilidades manuales y la capacitación a conocimientos, asociando a determinados niveles jerárquicos cada uno de ellos, ha caído en desuso, especialmente a raíz de la tendencia a humanizar cada vez más sus objetivos y a identificarlos con los de carácter educativo.

NECESIDADES DE CAPACITACION

Las causas de los problemas de la empresa pueden ser personales o de la organización y, cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento. A partir de lo expuesto es posible presentar el concepto de necesidades de capacitación en dos niveles:

1. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.

2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.

2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.

3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

Qué son las necesidades de capacitación

- El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.
- Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante.
- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
- Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el paso del tiempo.
- Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas.
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.

**Qué no son las necesidades
de capacitación.**

- Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.
- Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.
- La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.
- La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se debe asistir o enviar algún subordinado.
- Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos.
- El resultado de un trabajo estéril, que consiste en "husmear" por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación.
- La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.
- La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores.
- Los bajos niveles de escolaridad del personal.

TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Los tipos de necesidades de capacitación se dividen en:

- Manifiestas.
- Encubiertas.
- Organizacionales.
- Departamentales.
- Ocupacionales.
- Individuales.
- Macronecesidades.
- Micronecesidades.

MANIFIESTAS: Son las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación.

ENCUBIERTAS: Estas necesidades se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

ORGANIZACIONALES: Estas necesidades se dan cuando estamos hablando de debilidades generales. Está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplo de este tipo de necesidades.

DEPARTAMENTALES: Son las necesidades que afectan una área importante de la empresa, llamese división, gerencia, departamento o sección.

OCUPACIONALES: Son las necesidades que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista.

INDIVIDUAL O PERSONAL: Son las que se ubican respecto de cada trabajador.

MICRONECESIDADES DE CAPACITACION: Se da solo para una persona o para una población muy pequeña.

MACRONECESIDADES DE CAPACITACION: Existen en un grupo de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación.

RESULTADOS DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

La determinación de necesidades de capacitación (DNC) es la primera actividad del proceso de capacitación, y que proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones procedentes; por tanto, conviene precisar los resultados a los que se desea llegar con la misma. Obviamente, si la determinación de necesidades de capacitación se realiza metódicamente e implica un proceso de investigación relacionado con algunas variables de la empresa y de los trabajadores, debe elaborarse un informe.

Este informe, puede contener las partes siguientes:

a) Datos de identificación: empresa, fechas de iniciación y conclusión de la determinación de necesidades de capacitación, ubicación del área y puesto investigado, nombre del analista.

b) Procedimiento empleado: pasos seguidos en el acopio de la información.

c) Técnicas: formas particulares de recabar los datos (entrevista, cuestionario, observación, etc).

d) Actitud de trabajadores y supervisores: forma en que reaccionaron ante la DNC y ante la capacitación.

e) Análisis de la información recabada: interpretación que se dio a los datos, tratamientos estadísticos.

f) Resultados de la DNC: trabajadores, características de los mismos, tareas con necesidades de capacitación y justificación.

g) Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación: otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas.

h) Observaciones.

ANALISIS HUMANO.

Se realiza fundamentalmente tomando dos elementos:

A.- Inventario de recursos humanos.

Este tipo de inventario nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y como va a proyectarse en el futuro.

Los datos que contienen, pueden ser:

a) Número de empleados con que cuenta la organización y categoría de que se trate.

b) Número de empleados que se necesitarán en esa categoría.

c) Edad de cada empleado.

d) Nivel de habilidad individual.

e) Nivel de conocimiento individual.

f) Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa.

g) Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.

h) Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas.

i) Posibles sustituciones para ese puesto dentro de la compañía.

j) Posibles sustituciones para ese puesto, fuera de la compañía.

k) Tiempo de capacitación requerido para posibles sustituciones.

l) Tipo de capacitación requerido para un principiante.

m) Faltas de asistencia.

n) Movimientos de personal en el tiempo dado.

B.- Moral de trabajo de la organización.

Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutuas. Es excepcional encontrar una situación industrial en que haya coincidencia completa entre objetivos de los empleados y la empresa.

TIPOS DE ENTRENAMIENTO.

- a) Inducción.
- b) TWI (training within industry) o ADE (adiestramiento dentro de la empresa).
- c) Escuela vestibular.
- d) Escuela general de la organización.

a) **INDUCCION:** Tiene como objetivo acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de tres partes principales:

a.- Información introductoria proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal o de relaciones industriales o del encargado de entrenamiento.

b.- Información proporcionada por el supervisor.

c.- Entrevista de ajuste, varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

b) **TWI o ADE:** Su objetivo primordial es mejorar la producción.

Sus pasos son:

a.- Determinar un programa de producción.

b.- Elaborar un plan específico.

c.- Desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos: uso del principio multiplicador, consistente en adiestrar a las personas que han de enseñar a otros lo que a su vez irán enseñando a repetidos grupos; uso del principio de proyectar labores, consistente en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad de un maestro; uniformar la instrucción.

c) ESCUELA VESTIBULAR: Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador; generalmente ésta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización (edificios contiguos). Este tipo de entrenamiento conviene a organizaciones que tienen necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de un número reducido de clases o especies diferentes de trabajo. Una ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que esto dificulte la adaptación.

d) ESCUELA GENERAL DE LA ORGANIZACION: Se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades. En otras palabras se ocupa de entrenamiento y desarrollo. No sólo se programan cursos vestibulares, si no también de recordatorio, y más avanzados.

TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Desde un punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimiento y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos.

Para evitar confusiones conviene distinguir las fuentes de información escrita (archivos, estadísticas, reportes, que fueron elaborados con un propósito determinado y que pueden arrojar ciertos datos de valor), de las técnicas. Estas tienen como única finalidad, en este caso recabar las necesidades de capacitación (tareas o contenidos temáticos deficitarios, trabajadores afectados y sus características, así como justificación), y para ello es imprescindible tomar una decisión respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos que impliquen, planear su administración y aplicarlos.

Las fuentes de información constituyen señales básicas respecto a las áreas, los puestos y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

Las técnicas para determinar las necesidades de capacitación pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente (por ejemplo, ¿en qué tareas presentan deficiencias sus subordinados originadas

Una encuesta efectuada con 150 directores de capacitación, investigo las técnicas para determinar las necesidades de capacitación y resulto que estos últimos preferían aplicar a los obreros, personal de oficina y de supervisión técnica.

Los resultados globales concluyen que las técnicas preferidas son:

- Encuestas de la gerencia	16‡
- Conversaciones con supervisores	15.66‡
- Observación	11.66‡
- Discusiones de grupo	11‡
- Análisis de las relaciones (costos-cambios en el personal, reclamaciones)	8.66‡

Por otro lado las técnicas menos favorecidas por los encargados de capacitación son:

- Cuestionarios para supervisores	2‡
- Observación del espíritu de los supervisores.	2‡
- Cuestionarios para alumnos	2.33‡

Los criterios esenciales que califican a una técnica para la determinación de las necesidades de capacitación están en relación directa con la exactitud con que permiten precisar las necesidades de capacitación; así, que hablaría esencialmente de objetividad y confiabilidad. La objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercana a la realidad; la confiabilidad, a la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera ocasión.

Las técnicas para determinar las necesidades de capacitación reportadas por diferentes fuentes son:

- Entrevista.
- Entrevista informal.
- Conversaciones informales.
- Observación.
- Cuestionario.

- Encuesta.
- Lista de verificación.
- De las tarjetas.
- Inventario de habilidades.
- Pruebas de desempeño.
- Período de actuación.
- Simulación.
- Evaluación de méritos.
- Planeación de carrera.
- Comités.
- Reuniones de grupo.
- Tormenta de ideas.

Las técnicas más utilizadas son:

ENTREVISTA.

Es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico.

Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador tenemos que se divide en:

-Dirigida: Es aquella entrevista en el que el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves. Estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las respuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.

-Semidirigida: Incluye preguntas de carácter más general que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado.

-Abierta: Se plantean sólo algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que éste habla la mayor parte de la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o plantear otro aspecto.

El tipo de aplicación de la entrevista es de forma individual.

Esta técnica es una de las más versátiles, se puede utilizar en cualquier nivel de la empresa; de ahí que jefes y subordinados, mediante entrevistas, permitan conocer las necesidades de capacitación de un puesto determinado.

Asimismo, es una de las mejores técnicas para recoger, de directivos, mandos medios y supervisores, información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la empresa.

Se recomienda aplicarla a los trabajadores cuando la concentración de recursos humanos por puesto sea muy baja.

VENTAJAS.

Da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado pueda presentar libremente sus dudas e inquietudes.

Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en el que ellos juegan el papel más importante.

Proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista, si se juzga conveniente.

DESVENTAJAS.

Es antieconómica para investigar a un grupo numeroso de sujetos.

Proporciona en muchos casos opiniones en vez de informaciones objetivas.

Exige del investigador un repertorio de habilidades especializadas, que sólo se adquieren mediante una adecuada capacitación y práctica.

Ejemplo del guión de entrevista semidirigida:

1. Presentarse con el entrevistado, en caso de que éste no conozca bien al investigador ni las funciones que realiza. Explicar nuevamente los propósitos de la entrevista, aclarando, si es necesario, el tiempo que durará ésta.

2. Planear el concepto de necesidad de capacitación y enfatizar que éstas forzosamente están relacionadas con los problemas actuales de la empresa.

3. Formular una a una las siguientes preguntas:

¿Cuales son los problemas, de cualquier tipo, que enfrenta el área que Ud. dirige?

¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?

¿En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades?

¿Quiénes son los trabajadores involucrados en cada una de las tareas?

¿Cómo es el desempeño global de cada uno de los trabajadores con necesidades de capacitación, y que problemas particulares plantean?

4. Si se cree pertinente, según las accesibilidad del jefe, preguntar por último sobre las causas que originan los otros problemas del área, ajenos a la capacitación de los subordinados.

5. Indicar que la entrevista ha concluido y dar las gracias.

OBSERVACION.

Es cuando un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos.

Tenemos dos tipos de observación, y son:

-Sistemática: Se define con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.

-Casual: Se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

Por lo común la observación se refiere a un sujeto, en cuyo caso el registro de información, es relativamente más sencillo, pero puede incluir a un grupo.

Esta técnica se destina a los titulares de los puestos a quienes se investiga, esto es, que tienen necesidades de capacitación. Esta técnica es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas.

VENTAJA.

Permite registrar hechos reales, no opiniones, como muchas de las técnicas descritas.

Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

DESVENTAJAS.

La mera presencia del investigador puede introducir una variable importante para que los sujetos observados dejen de exhibir una conducta natural.

Exige mucho tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas.

Proporciona, en muchos casos, indicios de necesidades de capacitación, que ameritan una investigación con otra técnica.

CUESTIONARIO.

Es cuando un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra).

Tenemos dos tipos de cuestionarios:

-Los cuestionarios de PREGUNTAS ABIERTAS están estructuradas a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos. Las respuestas, cuando se plantea el mismo cuestionario a diferentes personas, adoptan formas variadas y a veces marginales a la pregunta. El análisis de las respuestas resulta, complicado.

-Los cuestionarios de PREGUNTAS CERRADAS están formulados, con interrogaciones de respuesta breve, o que ameritan la selección de una de varias posibilidades (opción múltiple, falso-verdadero). Estas preguntas se prestan a un rápido análisis.

Se destina de preferencia a los titulares de los puestos a los que se investiga, a los niveles de personal obrero, empleado, técnico y de supervisión, para obtener información respecto de sus propias necesidades.

VENTAJAS.

Es económico, dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchos sujetos.

Su administración es relativamente sencilla.

Pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos, de partes de los mismos o de áreas de conocimientos comunes o varios puestos o a toda la empresa.

DESVENTAJAS.

No presenta una situación precisamente motivante para los investigados, independientemente de la introducción que se plantee.

No puede usarse con sujetos que tienen problemas de lectura y escritura.

Existen posibilidades de que sean falseadas las respuestas, no solo inconscientemente, si no hasta de modo deliberado.

ENCUESTA.

Es cuando un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.

La clasificación de las encuestas se ha basado más que en sus características, en el campo que explora: demográficas; ocupacionales; de consumo; educativas; de actitudes hacia la religión, el sexo, la política.

Se destina a todos los niveles, excepto el directivo y el de mandos medios. Para estos últimos se puede utilizar cuando se desea investigar las necesidades de los subordinados.

VENTAJAS.

Permite establecer contacto directo entre investigador y encuestado, con lo cual se vencen algunas resistencias.

Hace posible el registro de todas las respuestas.

En caso de que el encuestado no entienda las preguntas, éstas pueden replantearse; también se puede proporcionar mayor información si es necesario.

DESVENTAJAS.

Exige casi el mismo tiempo requerido para una entrevista y no posee su flexibilidad.

El diseño de la encuesta y su aplicación hacen indispensable conocimientos y habilidades especializados.

No es recomendable utilizarla para investigar a unos cuantos sujetos, dado el tiempo que se necesita para elaborarla.

EL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACION COMO NECESIDAD LEGAL.

En la Ley Federal del Trabajo, señala que las empresas están obligadas a tener aprendices y a capacitarlos o entrenarlos.

Artículo 153-A todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B la capacitación o adiestramiento se puede proporcionar dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-E la capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo.

Artículo 153-F la capacitación y adiestramiento deberá tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle los conocimientos y la información sobre la aplicación de nueva tecnología.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III. Prevenir riesgos de trabajo.

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Algunas instituciones privadas y públicas donde se otorga entrenamiento son:

I. Secretaría de Educación Pública.

I.1. Escuelas técnicas, industriales y comerciales.

I.2. Centros de capacitación para el trabajo industrial (8 planteles en el D.F. y 24 en diversas ciudades).

II. El Instituto Mexicano del Seguro Social.

III. El ARMO (Adiestramiento rápido de mano de obra).

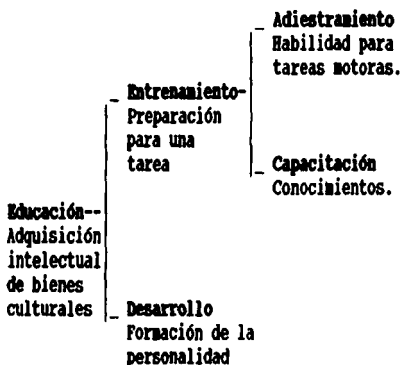
IV. UNAM.

V. Otras universidades e institutos de enseñanza superior.

3.3 DESARROLLO DE PERSONAL

El desarrollo comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.



La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos (internos, y relacionados con la propia organización en sí) y exógenos (externos y relacionados con las demandas e influencias del ambiente). El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. Así, el desarrollo de una organización le permite:

1. Un conocimiento profundo y real de sí mismo y de sus posibilidades.
2. Un conocimiento profundo y real del medio ambiente en que opera.
3. Una planeación adecuada y ejecución exitosa de las relaciones con el medio ambiente y con sus participantes.

4. Una estructura interna suficientemente flexible con condiciones para adaptarse en el tiempo a los cambios que ocurren, tanto en el medio ambiente con que se relaciona, como entre sus participantes; y

5. Los medios suficientes de información del resultado de esos cambios y de la adecuación de su respuesta.

DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

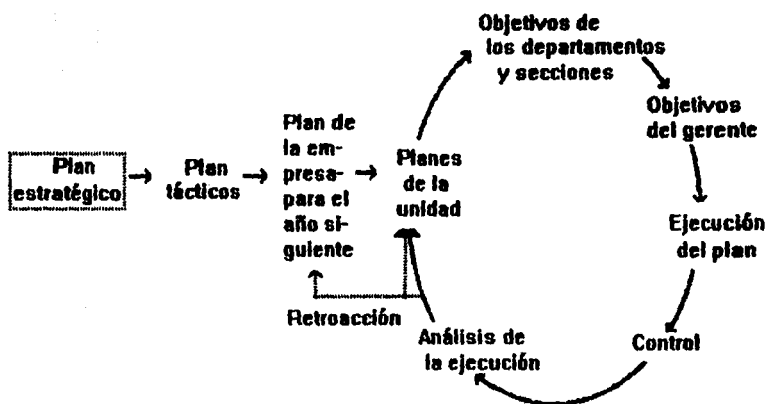
La administración por objetivos generalmente esta interrelacionada con un programa de desarrollo de ejecutivos.

El hombre es la base de la empresa, y lo que ésta hace es volverlo un elemento pasivo, apático, atento solo al reloj, desinteresados por alcanzar objetivos establecidos, rutinario, inflexible, dependiente de sus superiores. La administración por objetivos tiene un punto de vista completamente diferente. Sus técnicas se basan en la experiencia práctica de que el administrador responde con vitalidad a objetivos verdaderamente desafiantes, si tiene colaboración en la fijación de esos objetivos y si trabaja en un clima organizacional que estimule el auto desarrollo y el autocontrol y que facilite las comunicaciones.

Un grave problema de las organizaciones es el conflicto entre las aspiraciones y expectativas democráticas de los empleados y su participación muy limitada en la toma de decisiones. El problema esta en la gran dificultad de integrar objetivos personales y objetivos organizacionales.

La administración por objetivos es "... un proceso por el cual los gerentes superiores y subordinados de una empresa identifican en conjunto sus objetivos comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan, usando esas medidas como orientación para operar la unidad y asesorar la contribución de cada uno de sus miembros.

Los diversos sistemas de APO varían mucho en cuanto al énfasis dado al desempeño y a la recompensa, como salarios, promoción y mayores responsabilidades. La discusión sobre el desempeño debe ser separada de la revisión del salario, también lo que sucede entre superior y subordinado en relación con la obtención de resultados no debe ser considerado durante la revisión de salarios. La APO esta estrechamente ligada a la motivación y al desarrollo personal del ejecutivo.



Introducida adecuadamente, la APO puede generar gran motivación, especialmente si los objetivos son determinados en conjunto con los superiores y si el superior es considerado más como un orientador que como un juez, y si todos los que alcanzan un buen desempeño fueren recompensados. Algunos administradores de alto nivel cometen el error de ver la APO principalmente como una herramienta de control y evaluación.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

Terminada la elaboración de los planes tácticos, dentro de la orientación trazada por el plan estratégico, la empresa ya está en condiciones para establecer los planes para cada unidad de la organización (departamentos y secciones), y a partir de ahí, los objetivos que serán responsabilidad de cada ejecutivo.

ASPECTOS DE LA APO QUE PROPORCIONAN EL DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS.

Aparece el problema de preparación adecuada del ejecutivo que lo habilite para alcanzar adecuadamente los objetivos propuestos. Uno de los aspectos más importantes de la APO: el problema de desarrollo de ejecutivos. No se adelanta mucho trazando objetivos si el ejecutivo no está en condiciones, personales y profesionales de alcanzarlos poniendo en riesgo todo el funcionamiento del sistema.

La simple definición de los objetivos y de los resultados que cada ejecutivo debe alcanzar de nada vale si no se ejecuta paralelamente un programa de desarrollo de ejecutivos que trate de las calificaciones necesarias de los ejecutivos, su reclutamiento y selección, la clasificación y evaluación del cargo y estructuras de salarios. En la evaluación de los resultados alcanzados, se identifica también el desarrollo potencial de cada ejecutivo, su entrenamiento y perfeccionamiento, así como también su esquema de recompensas salariales.

El programa de desarrollo de ejecutivos generalmente sigue las siguientes fases:

- a) Análisis de los resultados del ciclo de actividades;
- b) Plan de acción en términos de prioridades preestablecidas;
- c) Evaluación del desempeño de los ejecutivos en función de los resultados alcanzados;
- d) Elaboración del próximo plan de acción cubriendo un nuevo ciclo de actividades;
- e) Entrenamiento individual y en grupo basado en el análisis de necesidades del ejecutivo y en los resultados evaluados.

LA INTERRELACION DE NECESIDADES

NECESIDADES DE LA EMPRESA	NECESIDADES DEL EJECUTIVO	FASES DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS
Fijar metas para aclarar los objetivos del negocio.	"Díganme lo que esperan de mí"	Plan de objetivos anuales. Plan de objetivos individuales.
Conseguir la mejor utilización de los recursos humanos.	"Denme la oportunidad de hacerlo"	Planeamiento de la organización Remoción de barreras para la eficiencia.
Orientar los recursos humanos para alcanzar eficiencia.	"Díganme como me estoy desempeñando"	Evaluación del desempeño.
Corregir desvíos en el desempeño de los ejecutivos.	"Orientenme cuando lo necesito"	Entrenamiento y orientación.
Retribuir el valor de la contribución individual.	"Páguenme de acuerdo con mi contribución"	Clasificación de cargos ejecutivos Sistema de remuneración.
Garantizar el futuro del negocio.	"Favorezcan mi progreso"	Plan de sucesiones.

En el fondo, la APO busca integrar los objetivos de lucro y desarrollo de la empresa con los objetivos individuales de los ejecutivos que están involucrados en su ejecución. El desarrollo de la empresa debe ser conducido en paralelo con el desarrollo de sus gerentes y de todo el personal incluido.

DESARROLLO DE EQUIPOS

Una técnica de cambios en el comportamiento muy utilizada es la formación y desarrollo de equipos. Grupos de empleados de varios niveles y especializaciones se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente, buscando un punto de encuentro en el que la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación por la aclaración y comprensión de sus causas. Así, el equipo autoevalúa su comportamiento a través de determinadas variables. En el trabajo de equipo son eliminadas las diferencias jerárquicas, y los intereses específicos de cada departamento, donde pertenecen los participantes, y entonces éstos ya no son relevantes.

A través del desarrollo de equipos, las características de un equipo administrativo eficiente son:

1. Comprensión, entendimiento mutuo e identificación en lo que se refiere a las metas de grupo;
2. Comunicaciones francas y abiertas;
3. Confianza mutua y recíproca;
4. Apoyo mutuo y recíproco;
5. Tratamiento eficiente de los conflictos;
6. Desarrollo de uso selectivo y adecuado concepto de equipo;
7. Utilización adecuada de las habilidades de sus miembros;
8. Desarrollo de un liderazgo adecuado.

El desarrollo de un equipo pasa por los siguientes estudios:

1. Formulación del problema, a partir de la necesidad sentida.
2. Presentación de propuestas de solución.
3. Previsión de las consecuencias y prueba de las propuestas.
4. Planeamiento para la acción.
5. Toma de decisiones para la acción.
6. Evaluación de los resultados.

En la práctica, el desarrollo de equipos puede ser hecho también a través de otros dos enfoques:

1. Seminarios de entrenamiento; utilizando la comunidad de aprendizaje constituida por participantes y por equipo de consultores, trabajando en conjunto. El objetivo es promover el desarrollo personal y organizacional, con el fin de agilizar el alcance de los objetivos individuales de los miembros del equipo al mismo tiempo que se atienden los objetivos de la organización. A través de esos seminarios se busca desarrollar conocimientos y habilidades para trabajar en grupo, resolver problemas complejos, diagnosticar unidades u organizaciones, reconocer y hacer más eficaces estilos individuales de gerencia y liderazgo.

Generalmente, los participantes de equipos son grupos de personas de la empresa que trabajan con problemas reales con los cuales se están enfrentando.

2. Seminarios de fortalecimiento de equipos bajo la forma de una secuencia de módulos de instrucción programada, que lleva a los participantes al análisis de cuatro fases:

- El establecimiento de metas y prioridades;
- La definición de papeles;
- Las normas y procesos gerenciales;
- Las relaciones interpersonales.

En general, los cambios del comportamiento son dirigidas principalmente al desarrollo de equipos administrativos cohesionados y homogéneos, para el mejoramiento de las comunicaciones y de la creatividad, para vencer la resistencia al cambio y para la valorización de los aspectos humanos del trabajo.

3.4 APRENDIZAJE

1. ¿COMO SE SABE QUE UNA PERSONA HA APRENDIDO?

Una persona ha aprendido cuando.....

ANTES.....

..... Y AHORA

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| - No podría escribir a máquina ni una palabra | ni siquiera ve el teclado para escribir. |
| - Desconocía cual es la capital de Suiza. | sabe que es Berna. |
| - Se dormía en los conciertos. | disfruta de ellos. |
| - La tenían que despertar para que llegará a tiempo al trabajo. | en cuanto oye el despertador abandona la cama. |
| - Quería que todo el mundo pensara como ella. | puede escuchar a los demás y comprende sus puntos de vista. |
| - Se ponía nerviosa sino había estudiado lo suficiente para presentar un examen. | se siente tranquila, porque ha ido estudiando conforme al avance del curso. |

. . . ha modificado algún aspecto de su conducta.

En las situaciones mencionadas apreciamos que efectivamente hay cambios en la conducta, como producto del aprendizaje; entre ellos se mencionan: adquisición de habilidad y destreza en el manejo de instrumentos; adquisición de conocimientos e informaciones; capacidad de apreciación; formas de respuesta fijas; actitud de comprensión y respeto hacia los demás; capacidad para afrontar situaciones problemáticas, etc.

2. ¿DONDE Y CUANDO ES POSIBLE APRENDER?

Una persona tiene la posibilidad de aprender:

- a) En todos lados:
- Los viajes
 - Las reuniones familiares
 - Los espectáculos
 - Las discusiones
 - Los camiones
 - Los libros
 - Los mitines y asambleas
 - La escuela.

- b) En todas las circunstancias de su vida.

Siendo:

- Hijo
- Padre
- Profesional
- Empleado
- Profesor
- Alumno
- Amigo.

- c) En cualquier momento:

- Mañana
- Tarde
- Noche.

LA PERSONA ESTÁ EN DISPONIBILIDAD DE CONTINUO APRENDIZAJE.

El aprendizaje se realiza en la persona a través de sus experiencias, por las diferentes situaciones que se le presentan en la vida diaria, ya sea de forma directa - cosas que le ocurren a ella -, o ya sea de forma indirecta - experiencias que le son comunicadas - y que influyen en su comportamiento posterior. El aprendizaje se realiza así, de manera espontánea y natural en la vida de toda persona.

Hay además el aprendizaje en la educación sistemática e intencionada que; actualmente, está orientada a capacitar a la persona a fin de que llegue a ser sujeto responsable de su propia educación.

Hoy en día, el propósito de la función de Entrenamiento es capacitar al empleado para que aproveche todos los estímulos que el contacto con la realidad le proporciona, es decir; que aprenda a aprender. Esto constituye el fundamento de la educación permanente.

3. ¿QUE SE NECESITA PARA QUE UNA PERSONA APRENDA?

Para que una persona aprenda, se requiere que sea capaz de percibir todo tipo de estímulos a través de los sentidos y además.....que:

Se enfrente a una situación nueva que exija de ella una respuesta;

Esa situación esté de acuerdo con:

- Sus necesidades
- Sus posibilidades
- Su preparación
- Su capacidad
- Su madurez.

A través de esas respuestas obtenga una satisfacción como:

- La aprobación de los demás
- Una experiencia agradable
- Sentirse mejor consigo misma.

Una vez que decida actuar, busque cuales podrían ser las respuestas adecuadas, seleccionando y llevando a la acción la que más posibilidades de éxito represente;

Llevadas a cabo las actividades que ha seleccionado, verifique si ha logrado lo que pretendía.

En caso de que
la acción haya
sido

-Adecuada: se sentirá satis-
fecha, y para otra ocasión-
tendrá interés por aprender
nuevas cosas.

-Inadecuada: puede suceder -
que ensaye otras acciones -
que tengan más posibilida-
des de éxito.....

... o bien, que--
se sienta

desanimada

fracasada

incompetente

... y prefiera no volver a
intentarlo.

¿COMO APRENDEN LOS EMPLEADOS?

Los empleados aprenden efectivamente sólo en la medida que:

- Confrontan situaciones nuevas para las cuales no tienen respuesta previa.
- Consideran útil e interesante estudiar, investigar, experimentar.
- Buscan y seleccionan las respuestas por sí mismos.
- Perciben los logros y deficiencias de lo que pretenden.

Los empleados aprenden de igual manera que cualquier otra persona en una situación de aprendizaje.

5. ¿CUAL ES LA FUNCION DEL INSTRUCTOR EN EL APRENDIZAJE DE LOS EMPLEADOS?

Al instructor en relación con los empleados, le corresponde:

- Contribuir a que perciban claramente los logros u objetivos que deban alcanzar;
- Seleccionar situaciones, problemas, experiencias, etc.;
- Graduar las dificultades que deban afrontar;
- Ayudar a que superen las deficiencias que tengan, ya sea de preparación, habilidad, comprensión, etc.;
- Asesorar la distribución eficaz de su tiempo, así como las actividades de aprendizaje;
- Comprobar y comunicar los logros y fallas con el fin de estimularlos y orientarlos en sus esfuerzos.

Orientar el aprendizaje guiando, asesorando, y coordinado la Planeación, Realización y Evaluación del mismo.

6. ¿POR QUE EN OCASIONES LOS EMPLEADOS NO APRENDEN?

Entre las principales causas están las siguientes:

Los empleados pueden:

- Ignorar cuales son los objetivos que se pretenden alcanzar;
- Tener deficiente preparación;
- Tener bastantes problemas;
- No tener interés en su trabajo;
- No encontrar utilidad en lo que aprenden;
- No poseer la capacidad necesaria;
- Sentirse enfermos, cansados, etc.;
- Estar influidos por acciones de cualquier índole, ajenas al proceso del aprendizaje.

El instructor puede:

- No tener clara conciencia de lo que pretende en su curso;
- No dominar su curso;
- Ser incumplido;
- No tener método ni técnicas de enseñanza adecuados;
- No haber previsto qué actividades van a realizar los empleados;
- No haber calculado el tiempo disponible para el curso;
- No haber previsto materiales para hacer más accesible su trabajo.
- No darse cuenta de que los empleados son diferentes a él en edad, experiencia, preparación, gustos, intereses, etc.;
- No haber entablado una relación de comunicación y comprensión con sus alumnos.

7. ¿COMO PUEDE LOGRARSE EL APRENDIZAJE EFECTIVO DE LOS EMPLEADOS?

Hemos visto que en el aprendizaje de los empleados intervienen factores que se refieren:

- A la empresa, como institución educativa.
- Al instructor, como guía y orientador del aprendizaje.
- Al empleado como sujeto del aprendizaje.

Los programas de entrenamiento de la empresa así como el instructor, han de ofrecer al empleado condiciones propicias para el aprendizaje efectivo tales como: lugares adecuados de trabajo, recursos accesibles; un clima emocional exento de tensiones. Es decir, condiciones físicas y afectivas que hagan posible el encuentro del alumno con la cultura.

Es el aprendizaje de los empleados el fin y la razón de ser, tanto de los instructores como de los departamentos de Entrenamiento.

Lo anterior implica un análisis cuidadoso de los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje:

QUIEN-----INSTRUCTOR
EMPLEADO

PARA QUE-----OBJETIVOS

QUE-----CULTURA

COMO-----METODO

CON QUE-----RECURSOS

CUANDO-----TIEMPO
DISPONIBLE

PLANEACION-----EJECUCION-----EVALUACION

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE

1. ¿PORQUE ES IMPORTANTE TENER OBJETIVOS DE APRENDIZAJE CLAROS Y DEFINIDOS?

Por que su especificación facilita la comunicación entre los participantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje:

- Evitan que se hablen "lenguas distintas".
- Permiten identificarse en el mismo esfuerzo.
- Propician la cooperación.
- Hacen posible el trabajo en grupo, puesto que las metas son comunes.
- Crean un clima estimulante para el aprendizaje.
- Dan sentido a las actividades que se realizan.

De esta manera los objetivos se convierten en los criterios de funcionamiento que responden a las preguntas fundamentales acerca de la Planeación, Ejecución y Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.

La definición de objetivos de aprendizaje es muy importante, son la base para:

- Saber a dónde vamos.
- Ser realmente eficaces en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Programar y estructurar adecuadamente las experiencias necesarias para la formación.
- Seleccionar los procedimientos y técnicas más adecuados.
- Utilizar eficientemente los recursos disponibles.
- Hacer factible la revisión crítica del proceso enseñanza-aprendizaje y la corrección de la acción de formación.
- Establecer un control apropiado, coherente y eficaz de las acciones de entrenamiento.

Se ha dicho que el aprendizaje es una modificación en algún aspecto de la conducta. La especificación de objetivos determina el comportamiento que el proceso de formación se propone obtener o desarrollar en los educandos.

2. ¿QUE OBJETIVOS PUEDEN ALCANZARSE EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE?

El conductor y los participantes pueden proponer el logro de objetivos de las áreas Cognoscitiva, Afectiva y Psicomotriz, los cuales pueden formularse a diferentes niveles de complejidad.

De común acuerdo con la taxonomía de Benjamin S. Bloom, estas áreas tienen las siguientes subcategorías:

A) AREA COGNOSCITIVA VERBOS QUE PUEDEN SER
USADOS EN CADA NIVEL
DEL DOMINIO COGNOSCITI
VO.

A.1 CONOCIMIENTO

- Definir
- Repetir
- Apuntar
- Inscribir
- Registrar
- Marcar
- Recordar
- Nombrar
- Relatar
- Subrayar
- Enlistar

A.2 COMPRENSION

Traducir
Reafirmar
Discutir
Describir
Explicar
Expresar
Identificar
Localizar
Transcribir
Revisar
Narrar

A.3 APLICACION

Interpretar
Aplicar
Usar
Emplear
Demostrar
Dramatizar
Practicar
Ilustrar
Operar
Inventariar
Esbozar
Trazar

A.4 ANALISIS

Distinguir
Analizar
Diferenciar
Calcular
Experimentar
Probar
Comparar
Contrastar
Criticar
Investigar
Debatir
Examinar
Categorizar

A.5 SINTESIS

Componer
Planear
Proponer
Diseñar
Formular
Arreglar
Ensamblar
Reunir
Construir
Crear
Originar
Dirigir
Aprestar

A.6 EVALUACION

Juzgar
Evaluar
Tasar
Valuar
Seleccionar
Escoger
Valorar
Estimar
Medir

B) AREA AFECTIVA**B.1 RECEPCION**

Recibir
Captar
Sentir
Percibir

B.2 RESPUESTA

Asumir
Acatar
Emitir
Demostrar
Imputar
Transmitir

B.3 VALORACION	Juzgar Aquilatar Apreciar
B.4 ORGANIZACION DE VALORES	Clasificar Seleccionar Distinguir
B.5 CARACTERIZACION DE VALORES	Bueno - malo Temporal - atemporal

C) AREA PSICOMOTRIZ

No existe una taxonomía definida del área psicomotriz, de ahí que presentamos, solo una clasificación tentativa.

C.1 IMITACION	Copiar Repetir Reproducir
C.2 MANIPULACION	Manejar Operar Ejecutar Hacer
C.3 PRECISION	Medir Calcular
C.4 CONTROL DE MANEJO	Retroalimentar Discriminar
C.5 AUTOMATIZACION	Condicionar Responder

3. ¿COMO FORMULAR Y SELECCIONAR OBJETIVOS DE APRENDIZAJE?

Ante todo es necesario ser realista, ya que en muchas ocasiones se desea "lograr maravillas" en un curso y el resultado es que cuando éste finaliza, empleados e instructor se sienten defraudados; por ello es necesario reflexionar sobre:

-Los objetivos generales que persigue el nivel de enseñanza en que se está ubicado.

-Los objetivos generales del área de conocimientos en que está situado el curso.

-Las necesidades propias de los empleados derivadas de su edad, medio en que se desenvuelven, intereses, posibilidades de realización personal, etc.

-Las exigencias que el medio socioeconómico y político va a tener con los empleados y la problemática que han de afrontar.

-La naturaleza de la materia a estudiar; su contribución a la educación del individuo; la manera como se concibe; el tipo de aprendizaje que requiere; las interrelaciones necesarias o posibles con otras materias, etc.

Con base en lo anterior pensamos que:

Es importante no olvidar que la determinación clara, precisa y realista de los objetivos es el punto medular en toda Planeación, Ejecución y Evaluación ya que en función de ella:

-Se seleccionará lo que el empleado debe aprender, dándole a cada aspecto la importancia que sea pertinente.

-Se programarán las actividades que instructor y empleado llevarán a cabo.

-Se adoptarán todos aquellos recursos-filminas material natural, libros, etc., que nos van a auxiliar.

-Se utilizarán los medios, tales como pruebas, observaciones, etc., que nos permitan darnos cuenta si estamos alcanzando o no lo que nos hemos propuesto, de tal modo que sea posible una evaluación coherente y eficaz.

La estructura sintáctica que generalmente se recomienda para la redacción de objetivos, es la siguiente:

A) PRESENTACION

(Responde al tema seleccionado)

Ejemplos:

- Al término de la sesión los participantes....
- Al finalizar la sesión los alumnos.....
- Al concluir el curso los participantes.....

B) CONDUCTA ESPERADA

(De acuerdo a las áreas Cognoscitiva, Afectiva o Psicomotriz. -Qué debe haber aprendido el participante?. Se usa como patrón comparativo con base en el nivel inicial de los educandos). Se emplean verbos en futuro y en tercera persona:

Ejemplo:

Relacionará el significado de.... con...
 Utilizara correctamente....
 Ejecutará.... en minutos

EJEMPLO DE OBJETIVO:

Al término de la sesión el participante podrá definir y formular objetivos de aprendizaje usando la estructura "A/B" en un lapso no mayor de 30 minutos.

Solo la precisión de los propósitos educativos y de aprendizaje permitirán a instructor y empleado la conciencia plena de lo que hacen, y sólo así serán capaces de juzgar si lo que hacen vale la pena. De este modo, podrán comprometer todos sus esfuerzos en la consecución de objetivos significativos.

LA COMUNICACION EN LA INSTRUCCION

I. IMPORTANCIA

La comunicación está presente en cualquier actividad que realice el instructor, a través de ella reduce la tensión inicial de sus participantes; logra que ellos aprendan y evalúa sus acciones.

El instructor planea, organiza y controla qué va a decir y qué va a hacer. Si la comunicación no es afectiva, los participantes aprenderán cosas distintas a las que originalmente se planearon que aprendieran y la aplicación de ese aprendizaje traerá como consecuencia errores en la ejecución de un trabajo.

Para el instructor (o cualquier persona) es muy fácil caer en problemas de comunicación, por lo que toda comunicación debe ser perfectamente planeada, aunque muchas veces existen comunicaciones que no podemos controlar y ni siquiera somos conscientes de ella (lenguaje corporal o kinésica). El instructor debe estar evaluando su comunicación frecuentemente, solo así podrá estar seguro de que los participantes han captado lo mismo que él quiso transmitir.

El instructor no debe olvidar que la comunicación es el producto y la consecuencia de la interrelación, es un proceso mediante el cual en razón de un estímulo se obtiene una respuesta. Cuando las personas están en interrelación ocurre un fenómeno de relación comunicativa, que puede ser favorecido u orientado hacia fines deseados o que pueda ser entorpecido.

II. ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

La instrucción se puede definir como el conjunto de acciones destinadas a iniciar, activar y facilitar el aprendizaje.

Las actividades en que está basada la instrucción, se fundamentan en primer término en el conocimiento de los principios del aprendizaje y en segundo, en la comunicación efectiva. Es por lo tanto preciso para el instructor, comprender ampliamente el proceso de la comunicación para manejar adecuadamente canalizándolo con efectividad al logro de los objetivos instruccionales.

El término comunicación se ha defendido de diversas maneras, aquí presentamos algunos conceptos que permitirán dar una idea general sobre el tema.

"La comunicación es la interrelación continua entre dos o más personas mediante claves o símbolos, con el propósito de influir recíprocamente en sus pensamientos, sentimientos y acciones".

"Es cualquier forma de interrelación entre dos o más personas, ya sea mediante la palabra hablada o escrita, gestos, ademanes o expresiones cuyo resultado es el intercambio de significados que conducen a la comprensión y, en el mejor de los casos, a un acuerdo de sentimientos o emociones".

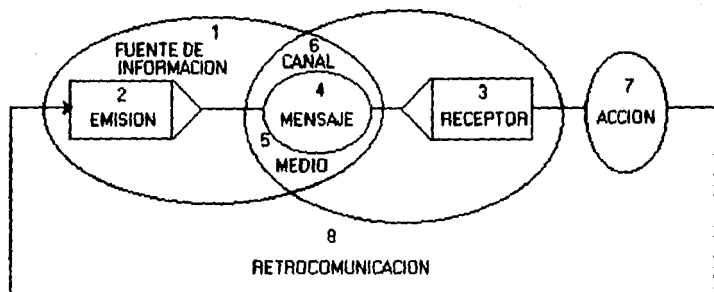
"Es la interrelación social por medio de mensajes".

"Es el intercambio mutuo de información y entendimiento a través de cualquier significado efectivo".

Resumiendo podemos decir que:

La comunicación es la interrelación humana que implica la transmisión de información, ideas, sentimientos y acción con el objeto de producir una respuesta.

La comunicación humana es un proceso de dos sentidos que puede esquematizarse como sigue:



CAMPO COMUN DE EXPERIENCIA

- | | |
|--------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. Fuente de información | Ideas, sentimientos o acciones que deseen transmitirse. |
| 2. Emisor | Comunicador o fuente de la comunicación. |
| 3. Receptor | Comunicado o receptor de la comunicación. |
| 4. Mensaje | Objeto, idea o cosa que es transmitida por el comunicador. |

- | | |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Medio | Sentidos por los -
que se transmite -
(vista, oído, olfa
to, gusto, tacto). |
| 6. Canal | Persona o unidades-
por las cuales pasa
el mecanismos de --
transmisión (telefó
no, grabaciones, fi
guras, etc.) |
| 7. Acción | Objeto de la comuni
cación. |
| 8. Retrocomunicación | Control, evaluación
o eco de la comuni
cación que norma el
comportamiento pos-
terior del emisor. |

La comunicación para la instrucción efectiva no es el fin, si no un medio para lograr objetivos. Es una herramienta para la instrucción y no la instrucción en sí. La comunicación debe conducir a la comprensión para lograr resultados (que los participantes a un curso aprendan).

El instructor se comunica con el propósito de producir una respuesta (modificación de la conducta - aprendizaje). Esto a simple vista puede parecer obvio, sin embargo, es uno de los conceptos más difíciles de comprender, y por lo tanto de aplicarse. Es importante entonces tratar de analizar cuales son nuestros propósitos en la comunicación y especificarlos en términos de las respuestas que se quieren obtener (objetivos instruccionales).

III. OBJETIVOS DE LA COMUNICACION EN LA INSTRUCCION.

La comunicación en la instrucción debe buscar los siguientes objetivos:

1. Obtener o dar información.
2. Asegurar entendimiento.
3. Persuadir.
4. Lograr una acción.
5. Cambios de conducta.

IV. BARRERAS EN LA COMUNICACION

- . Percepción
- . Lenguaje
- . Semántica
- . Inflexiones de voz
- . Emociones
- . Conceptos preconcebidos
- . Atención
- . Intereses personales

La comunicación en la práctica de la instrucción se transmite a través de tres canales distintos:

- .El lenguaje del cuerpo
- .La voz
- .El método de enseñanza

Todos ellos afectan la comunicación y se deben de cuidar en todos los aspectos. Esto conducirá al instructor a lograr mayor efectividad en su desempeño.

LA COMUNICACION

La comunicación es un proceso por medio del cual se transmite y se recibe información. Las relaciones humanas se inician y se modifican gracias a la comunicación, de ahí deriva su importancia.

La comunicación es un canal de influencia, un instrumento de cambio, por esa razón, el instructor como agente de cambio, deberá utilizar la habilidad de comunicarse de manera efectiva.

La comunicación puede ser verbal o escrita, pero también puede ser no verbal.

Hay la creencia que por el hecho de hablar, ya nos estamos comunicando, pero la comunicación no verbal, demuestra lo contrario.

La COMUNICACION NO VERBAL, es más de lo que realmente decimos, es lo que otros perciben de nosotros, lo que comunicamos con el cuerpo.

El hombre, representa distintos papeles, y con frecuencia oculta lo que hay en su interior, sin embargo, el cuerpo y el tono de su voz no se apartan de la realidad.

El ser humano comunica no solo con palabras, si no también con su postura, su aspecto, la forma en que viste, las expresiones faciales que tiene, etc.

EL PROBLEMA DE LA COMUNICACION NO VERBAL, radica en la falta de congruencia entre lo que decimos y lo que realmente sentimos, o sea, cuando hay una diferencia entre el papel que desempeñamos y lo que comunicamos no verbalmente. Cuando las palabras son distintas de las acciones, los resultados que se esperan no se cumplen.

El hablar puede aumentar la comunicación, pero también la oculta, pero nuestros ojos, y el cuerpo pueden contrariar las palabras ya que nuestra comunicación corporal indica cómo nos sentimos.

Considerando que se aprende no solo escuchando si no también viendo, la comunicación no verbal juega un papel muy importante dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

PROPOSITOS DE LA COMUNICACION NO VERBAL

La comunicación no verbal tiene un doble propósito en la instrucción.

.Proporcionar al instructor un instrumento para que perciba las reacciones que el grupo está generando.

.Ayudarnos a conocer y manejar nuestra actuación, los ademanes que hacemos y los actos reflejos que tenemos.

LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA CAPACITACION

EL HOMBRE COMO SER BIO-PSICO-SOCIAL

Cuando nosotros pensamos en relación al hombre, invariablemente tenemos que formularnos la existencia de tres ordenes:

- 1) Orden biológico
- 2) Orden psicológico
- 3) Orden social

Pasaremos ahora a un tratamiento específico de cada uno de los tres ordenes:

1) BIOLOGICO

-El orden biológico comprende el conjunto de órganos, aparatos y sistemas con los cuales nacemos.

-Lo biológico nos señala la existencia de la información genética en cuanto a especie.

-Para un adecuado funcionamiento del hombre debe suponerse un equipo biológico en óptimas condiciones.

-Algunos daños sucedidos en este orden pueden ser irreversible.

-Para tener conciencia del orden biológico es necesaria la instauración de los otros ordenes: Psicológico y Social.

-Normalmente lo biológico queda supeditado a lo Psicológico y Social.

-Un daño en este orden supone una afectación en los otros.

2) PSICOLOGICO

-Este orden implica, hasta cierto punto, una separación en relación a la herencia.

-Hablar de lo psicológico en términos de lo aprendido es aplicar un reduccionismo peligroso.

-Lo psicológico apunta a la subjetividad funcional existente en las relaciones humanas.

-Lo psicológico, al tener implicaciones con los otros dos ordenes, puede afectarlos para beneficio perjuicio de la persona.

-Lo psicológico, por sí solo, es suficiente para generar desequilibrio.

-Es este orden el que nos permite percatarnos de los dos restantes.

3) SOCIAL

-Este orden refiere la existencia de una normatividad estructural.

-Lo social puede manifestarse de diversas formas, pero en el fondo siempre existe alguna ley que lo origina.

-El orden social alude a un "borramiento" del hombre en su aspecto individual, para acentuar el hecho del grupo.

-Lo social implica una interrelación de los elementos amén del hombre individual.

-El orden social impone la comprensión de las circunstancias que lo engendran.

DEFINICION DE MOTIVACION

Antes de definir el Concepto de Motivación, se desea comentar lo siguiente:

Hay en la actualidad un interés siempre creciente por la motivación, y esto se debe a varias razones: hay necesidad de más información y de conceptos más claros acerca de los procesos que intervienen en la organización de la personalidad, la conducta clínica y anormal, las dinámicas de grupo y la eficiencia predecible de la psicometría.

Al examinar el fenómeno de la motivación, nos daremos cuenta de que todas las teorías psicológicas usan variables e motivación. Algunas teorías le dan más importancia que otras, sin embargo, no ha habido un tratamiento amplio de la motivación según afecta determinadas formas de conducta.

Es evidente que el área de la motivación es un campo de la investigación psicológica que se relaciona con ciertos tipos de fenómenos y eventos, y sin embargo, tales hechos son vistos desde distinta perspectiva según la teoría psicológica que la examine.

Por otro lado, es necesario, al entrar en la consideración de un tema, intentar algunas definiciones del concepto básico y de los términos y problemas comunes.

Hay desacuerdos respecto a lo que deben ser los criterios de definición. En cuanto al concepto de la motivación y otras afines, como conducta y conducta motivada, los psicólogos parecen guiarse más por sus compromisos teóricos, que por el mismo fenómeno de la motivación.

La motivación no parece ser un hecho de la experiencia ni un hecho de la conducta, si no una idea o concepto que usamos cuando queremos explicar ésta. Aun así es importante que apuntemos algunas definiciones sobre el concepto de la motivación, a fin de hacer más explícita nuestra investigación.

CONCEPTO DE MOTIVACION

Por lo expuesto anteriormente, no hay un consenso en cuanto a la motivación, ni lo hay en cuanto a su definición. Por consiguiente, apuntaremos no una definición, si no varias.

"El concepto de motivación es sumamente amplio; tan amplio, de hecho, que los psicólogos han intentado reducirlo seleccionando éste o aquel aspecto de los complejos aspectos de la determinación. Los dos aspectos más importantes son el energético y el de regulación y dirección. Podría definirse, de modo general, el estudio de la motivación, como un búsqueda de los determinantes (todos los determinantes) de la actividad humana y animal".

"Motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna".

"Motivación es el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona".

El término de motivación se refiere:

- 1) A la existencia de una secuencia de fases organizadas.
- 2) A su dirección y contenido.
- 3) A su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad y contenido (....) "motivación" no es un proceso distintivo, si no una referencia, en otro contexto, al mismo proceso al que se refiere el discernimiento o "insight"; también requiere decir que el animal adulto normal y despierto tiene alguna motivación.

"El término motivación se refiere a la actividad de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos (....) subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un "yo quiero". El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación.

"... La motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y que es compleja, y que casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismos".

QUE ES LA MOTIVACION Y SU RELACION CON LA CAPACITACION.

MOTIVOS EN LA CONDUCTA HUMANA

Entre los motivos más manejados en la literatura psicológica están los biológicos: hambre, sed, etc.

Existen otras determinantes de la conducta. Tales motivos son de naturaleza más social. Entre ellos podemos incluir los deseos de seguridad, de protección, de afecto. Pero además de tales motivos, en el individuo humano aparecen fines exclusivamente sociales, como el deseo de prestigio social, de la atención de los demás, de reconocimiento y de la simpatía por parte de los otros. Muy relacionados con la motivación social están los motivos procedentes de la ansia de dominio, deseo de sobresalir, ganar, tener éxito.

Otro motivo al que debe prestársele una atención especial, a causa de su significado particular en el campo profesional, es el deseo de llegar a realizar algo importante.

MOTIVACION Y TRABAJO

Puesto que la motivación es un determinante básico de la conducta, y el trabajo es un tipo de conducta, de aquí que se sigue que la motivación es un concepto fundamental que se debe tener en cuenta al valorar a un candidato para una tarea determinada. El sujeto que está fuertemente motivado en un campo en el que tienen muy poca aptitud, debe cambiar su estructura motivacional hacia otro campo en el que posea aptitud, si quiere alcanzar algún éxito.

Del mismo modo, el sujeto que tiene gran aptitud, pero poca motivación, debe reorganizar sus fines, de modo que quede motivado en el campo de su aptitud antes de anticipar ningún posible éxito en la actuación.

POR QUE ACTUAN LAS PERSONAS?

En la vida diaria se nos presentan diferentes formas de conducta, y nos preguntamos las causas que las originan... Por ejemplo, en un camión observamos al estudiante que se sienta al ver un lugar desocupado, ante la necesidad de darle un repaso a la lección; al conductor que no hace las "paradas" solicitadas por los pasajeros, y que además los insulta, debido quizá a un gran cansancio y resentimiento hacia los demás que busca salida mediante la agresividad.

Eso nos lleva a pensar que la conducta humana no se genera sin motivo, sino que obedece a intereses, deseos afines, tanto personales como propiciados por las circunstancias en que vive el hombre.

Las personas actúan movidas por la urgencia de satisfacer las necesidades físicas, económicas, sociales, de seguridad o de otra índole, que se presentan en diverso grado de intensidad.

QUE MOTIVOS EXISTEN EN LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

Las diferentes conductas que tanto el instructor como los participantes manifiestan en el proceso enseñanza-aprendizaje, se generan en el interior del sujeto, o bien, son provocadas por los estímulos que las circunstancias proporcionan.

En el proceso enseñanza-aprendizaje se puede encontrar que:

Los participantes actúan por el interés de:

- Obtener un diploma
- Evitar disgustos en su oficina
- Superarse
- Desenvolverse con seguridad entre los demás.

Los instructores actúan por el interés de:

- Obtener mayores ingresos
- Acrecentar su curriculum
- Despertar en otros el interés por su especialidad.
- Mantener la comunicación con las nuevas generaciones.
- Difundir su ideología.

De lo anterior se puede afirmar que en la enseñanza-aprendizaje la conducta del instructor y de los participantes es provocada por factores externos: incentivos, estímulos, etc., y por factores internos motivación, que viene a ser la fuerza interior que despierta, orienta y sostiene un comportamiento determinado.

DINAMICA DE LA MOTIVACION EN LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

El alumno no siempre se conduce de la misma manera, pues sus necesidades no siempre son las mismas, éstas cambian por el contacto con la realidad a través de:

- La comunicación con los demás
- La lectura de libros
- La confrontación de situaciones problemáticas.

Por los cambios que de manera personal se van experimentando en:

- Los deseos
- Las capacidades
- La preparación
- El nivel general de madurez
- Los éxitos y fracasos.

Por los cambios sociales y culturales que se manifiestan en:

- Adquisición de nuevos valores
- Demanda de nuevos conocimientos y habilidades
- Nuevas formas de comunicación humana
- Exigencias familiares.

Existe una relación directa entre las necesidades que el participante experimenta y el cambio de sus intereses, por lo que su atención sólo se logra en aquellas situaciones, actividades, experiencias de aprendizaje que le resultan útiles e interesantes porque siente que responden a sus necesidades.

Se puede entonces decir que, necesidades, intereses y deseos del sujeto, están en una relación dinámica. Estos aspectos constituyen la motivación de la conducta; la motivación como realidad íntima, está formada por las razones profundas que inducen al sujeto a actuar.

¿CÓMO GENERAR MOTIVOS PARA EL APRENDIZAJE?

Si la enseñanza en sí misma responde a las necesidades e intereses de los participantes no hay por qué recurrir a elementos extraños (chistes, promesas, etc.,) a ella para llamar la atención; porque existe el riesgo de centrar el interés en ellos y no en los objetivos de aprendizaje.

Si el instructor tienen en cuenta que el participante necesita satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de autorrealización, sociales, etc., podrá tener una base real sobre la cual despertar y conservar el interés en la enseñanza-aprendizaje.

¿QUE PUEDE HACER EL INSTRUCTOR PARA ACTIVAR EN LOS PARTICIPANTES MOTIVOS PARA EL APRENDIZAJE?

- Deberá interesarse en ellos
- Conocer las razones por las que se capacitan
- Verificar si hay coincidencia de intereses en la enseñanza-aprendizaje
- Analizar si lo que pretende enseñar vale la pena de ser aprendido.

Hecho lo anterior:

- Responsabilizar a los participantes para que hagan los objetivos del aprendizaje y determinar junto con ellos, los caminos para alcanzarlos.
- Reforzar la motivación de los participantes haciéndolos conocer sus avances y logros.
- Siendo un buen animado.
- Establecer y realizar junto con los participantes el control y evaluación de los objetivos de aprendizaje.

De lo que se desprende que la motivación significa un esfuerzo permanente, que implica una relación participante-instructor; dando sentido y constancia al proceso de enseñanza-aprendizaje.

¿COMO SE MANIFIESTA LA MOTIVACION?

- Cuando los participantes no se interesan exclusivamente por la constancia que pueden obtener, o por las asistencias.
 - Cuando relacionan lo que han aprendido, con diversas situaciones de su vida diaria.
 - Cuando hacen comentarios, sugerencias y preguntas durante y después de clase.
 - Cuando sin que nadie se los exija, consultan, investigan, aclaran, amplían lo que aprendieron.
- Cuando se han generado en los alumnos intereses que los mueven a aprender nuevamente, es porque han aprendido a aprender.

TIPOS DE MOTIVACION

Por otro lado, debemos reconocer que los niveles de motivación no son siempre los mismos. Las tendencias a conseguir algo pueden ser bien diferentes, de aquí que exista una estratificación de las motivaciones que se presentan en el hombre.

Hay varias teorías que traten de ejemplificar este hecho. Algunas son más precisas y conocidas que otras. Lo que nosotros haremos aquí será el exponer la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow y la completaremos con algunas otras.

Para Maslow, las necesidades humanas (nosotros preferimos el término MOTIVACIONES) están organizadas jerárquicamente en una serie de niveles:



A continuación daremos una breve explicación de cada una de ellas:

NECESIDADES BIOLÓGICAS

Son las necesidades más elementales y apremiantes que el hombre debe satisfacer, como por ejemplo: hambre, sed, sueño, descanso.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

El niño requiere de seguridad física, emocional y afectiva. Los adultos también requieren de la satisfacción de su necesidad de seguridad, la cual se manifiesta, por ejemplo: en las cuentas de ahorro y las pólizas de seguro.

MOTIVACIONES SOCIALES

La satisfacción de las necesidades biológicas, y de seguridad permite la aparición de éstas, por ejemplo: pertenecer a grupos humanos, de comunicarse, de tener cultura.

MOTIVACIONES DE ESTIMA

Después de las anteriores, el hombre tiene la necesidad de lograr la estimación de los demás, de una evaluación alta y estable de sí mismo, es decir, de ser reconocido y estimado por los demás; de que se les otorgue atención y status en el grupo.

AUTOREALIZACION

Es lo máximo a que puede aspirar el hombre: desarrollar sus propias potencialidades y capacidades para sentirse plenamente realizado como persona.

Es la necesidad cumbre.

Según Maslow, la persona autorealizada posee ciertas características, entre otras, tenemos:

- Vive cerca de la realidad y de la naturaleza.
- Se acepta a sí misma y acepta fácilmente a los otros.
- Es democrática en sus actitudes para con los otros. Respeta a toda la gente.
- Capaz de mantener relaciones profundas y satisfactorias con otra personas, por lo común con unas cuantas únicamente.
- Es muy creativa.

LOS PARTICIPANTES

1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES

El instructor de empresas trabaja con adultos y ésta es una tarea diferente a las situaciones que enfrenta un maestro, quién generalmente trabaja con niños y jóvenes en formación.

Si los participantes son adultos, es importante considerar que, por ese solo hecho, existen ya características especiales que el instructor debe considerar, ya que los adultos aprenden con más efectividad, en condiciones diferentes.

Los adultos han tenido muchas experiencias en diferentes campos, han aprendido muchas cosas, tienen costumbres, opiniones, preferencias y actitudes que se han formado a lo largo de los años. Generalmente son conservadores por que ya han encontrado una forma personal de reaccionar, y presentan "resistencia al cambio" cuando el cambio se les impone; es decir, es difícil interesarlos en aprender algo nuevo si no sienten que esto puede ayudarles a resolver problemas en su trabajo o en su vida personal, o bien, que les ayude a destacar entre sus compañeros, o a progresar, en suma sólo les interesa aprender, aquello que satisface una necesidad personal.

Con frecuencia los adultos piensan que ya no están a tiempo para aprender. Es cierto que con los años disminuye la destreza de los sentidos y la rapidez y exactitud de los movimientos; y que esto puede ser una desventaja para que los adultos aprendan algunas cosas, pero también es cierto que las experiencias que han acumulado compensan estas limitaciones y que, frecuentemente, los adultos aprenden si no más, si mejor que los niños, pues existe un aprendizaje selectivo que nos permite confrontar los nuevos estímulos con experiencias pasadas y decidir y adoptar nuevos comportamientos.

Generalmente, el adulto se subestima en su capacidad para aprender, porque piensa que su época de aprendizaje ya pasó, necesita que se le demuestre haciéndole notar sus progresos, que es tan capaz de aprender como lo hizo en años anteriores y aún mejor, debido a la experiencia que ya posee.

Por otra parte, no le gusta que lo traten como a un escolar y si se le señalan sus deficiencias delante de los demás miembros del grupo, se sentirá agredido e incómodo. Le interesa que sus compañeros tengan una buena opinión respecto a él.

No es tan audaz como los jóvenes. Tiene que cuidar su prestigio y su seguridad. Si se enfrenta a objetivos que considera difíciles de alcanzar o fuera de sus posibilidades tal vez prefiera no intentar conseguirlos, por no arriesgarse a fracasar.

Debido a que ocupa la mayor parte de su tiempo en desempeñar un trabajo que le resuelve sus necesidades vitales, la asistencia a un curso significa un esfuerzo extra para él, por lo que le interesan sólo aquellos cursos que, en corto tiempo, le ofrezcan algún beneficio.

Habiendo pasado la época en que podía dedicar gran parte de su tiempo a estudiar y a prepararse, necesita encontrar una utilidad inmediata a lo que aprenda, para justificar el tiempo y el esfuerzo que invierta en ello, de lo contrario dejará de asistir a las sesiones de estudios, argumentando que tiene otras cosas que hacer.

El adulto, por haber llegado a una época de independencia económica y de autodeterminación de su conducta, muestra resistencia ante cualquier forma de autoridad que intente manejarlo. Los instructores autoritarios generalmente no son bien aceptados.

Además de las características comunes a todos los adultos, el instructor debe considerar que hay algunos rasgos personales que lo diferencian de los demás; su agilidad para comprender las explicaciones, sus conocimientos previos sobre el asunto que va a tratar, la dificultad que tenga para leer, su capacidad de trabajo en equipo, las experiencias anteriores o bien las barreras, vicios y formas de hacer las cosas como está acostumbrado y que además diente le produce buenos resultados.

Una presentación inicial de los miembros del grupo y la exposición sobre los motivos que les hicieron asistir al curso, así como la observación constante de sus actitudes y de participación durante las sesiones de trabajo darán elementos al instructor para estimular a cada uno, darle ocasión de ejercitar sus habilidades y hacer aportaciones valiosas para el grupo, o señalarle tareas complementarias que le permitan cubrir sus deficiencias.

La sensibilidad del instructor juega un papel importante en este sentido y es posible perfeccionarla habituándose a observar las reacciones y actitudes de los participantes y reflexionando sobre las respuestas obtenidas en cada sesión. El mayor grado de dinámica que imprima el curso le permitirá mayores elementos para descubrir y manejar estas situaciones.

Por otra parte es importante que se consideren las siguientes recomendaciones:

Es conveniente tomar en cuenta la opinión de los participantes y estimular su actividad, empleando preguntas que los involucren en la exposición de sus propias experiencias sobre el tema que se trata.

Transmitirá con sinceridad al grupo que, aunque el instructor va a enseñarles algo, reconoce que cada uno de ellos tienen valores personales como individuos, y puede tener mayores conocimientos que él en otros campos e inclusive en la misma temática a desarrollar, pero que el aprendizaje se dará en estos casos principalmente con el intercambio de experiencias de todos.

Relacionar constantemente lo que se aprende con la utilidad que esto va a reportar en la práctica y con los conocimientos y experiencias que los individuos ya poseen dentro de la aplicación de su trabajo en particular.

Dar a conocer el plan de trabajo, analizarlo con el grupo y aceptar las opiniones y sugerencias que propongan, haciendo los ajustes necesarios a la guía de instrucción.

Enfocar el interés al logro de los objetivos y no a la obtención de una calificación. El instructor debe comunicar a cada participante sus progresos, elogiar discretamente sus aciertos y corregir, con tacto sus errores.

TIPOLOGIA DE LOS PARTICIPANTES Y COMO TRATARLOS

1. EL QUE PARTICIPA DEMASIADO
2. EL CONTRERAS
3. EL IGNORANTE
4. EL EXPERTO
5. EL DISTRAIDO
6. EL DORMIDO
7. EL PLATICADOR
8. EL PALERO
9. EL SABANITAS
10. EL ZORRO

TIPOLOGIA DE LOS PARTICIPANTES Y COMO TRATARLOS

1.- EL QUE PARTICIPA DEMASIADO (SAPO)

Se le considera un elemento productivo puesto que las más de las veces proporciona información que es útil para el desarrollo del tema, sin embargo sus frecuentes interrupciones desligan la continuidad de la exposición.

A) Dirigirle preguntas que no pueda contestar (toritos), aplicarle problemas que no pueda resolver.

B) Estas personas participan demasiado porque en la mayoría de los casos se hacen preguntas abiertas, en este caso, es recomendable cuestionar en forma dirigida controlando así su participación.

C) Frases que se pueden utilizar cuando insista en participar. "Sí, en un momento más le escucharemos, pero antes vamos a recibir la opinión de otras personas"; "Nos estamos extendiendo demasiado, dedicaremos unos minutos al final para estos temas".

D) Mantenerlo ocupado asignándole una responsabilidad (convertirlo en secretario).

E) Ubicarlo en donde pueda intervenir menos (equinas cercanas al expositor).

2. EL CONTRERAS

Es aquella persona que desde el inicio de la exposición manifiesta inconformidad. Puede ser abierto (de palabra), o cerrado (silencioso, con gestos). Esta persona puede convertirse en un elemento negativo para el desarrollo del programa puesto que puede contagiar a los demás participantes y tomar fuerza, lo que restaría valor a nuestra jerarquía como dirigentes del grupo, su tratamiento en cada caso pudiera ser:

A) Abierto

-Atenderle desde el principio para evitar que obtenga fuerza.

- "Rebotar" la inconformidad al grupo o a nuestro palero (relevé).

-Cuando debido a su participación el grupo se queda callado, argumentar en su contra.

-Cuestionario para que nos demuestre que tiene razón: No sé en qué se basa para decir eso, qué experiencia tiene en ello, cómo maneja estas situaciones, qué opiniones de otras personas hay semejantes a la suya", etc.

-Cuando se manifiesta en contra de la opinión general: "Para nosotros es muy importante llegar a esta decisión, en qué forma nos puede ayudar".

-Cuando su argumento no tiene peso, ignorarlos: "De acuerdo, su opinión es buena, pasando a otro punto...."

B) Silencioso

Es más problemático que el "abierto", porque no externa la causa de su desacuerdo, es más fácil que contagie a los demás.

-"Antes de continuar, noto que el Sr. X no está de acuerdo con lo que expone, nos gustaría saber qué es lo que piensa".

-"Tendrá alguien aspirinas o algo para el Sr. X, porque noto que tiene mal semblante..."

-Sólo en caso extremo y cuando se conoce bien al Contreras: "Antes de continuar..."(se imita los gestos de esa persona).

3. EL IGNORANTE

Puede ser activo o pasivo

A) Activo; interviene temporalmente o contesta en forma inadecuada cuando se le pregunta.

-Debe evitarse que sea el foco de atención para diversión de los demás participantes. (burla).

-Orientarlo hacia los puntos específicos del tema ya sea durante el transcurso de la exposición o fuera de ella.

-Si su participación o respuesta es alejada del tema, es recomendable concederle algo de razón y mencionar que se desea regresar al tema.

-Interpretarla. En algunas ocasiones lo que esta persona dice es correcto pero su bajo dominio del vocabulario específico le impide estructurar las frases correctamente, por lo que conviene tomar unos segundos para pensar si éstos es lo que sucede.

B) Pasivo. Generalmente es el novato que no conoce bien el tema y/o al grupo, por lo que su participación es muy limitada.

-Darle la oportunidad para despejar dudas.

-Ayudarle a integrarse al grupo solicitándole directamente su participación: "Expliquenos con sus palabras lo que acabamos de exponer".

-Asignarle tareas sencillas durante la charla.

-Para disminuir el riesgo a que quede en ridículo, se le pueden cuestionar preguntas cuyas respuestas sean todas válidas.

4. EL EXPERTO

Es el que sabe el tema tanto o más que el expositor. Se recomienda poner cuidado en los siguientes puntos:

-Es el único que puede convertirse en "ZORRO".

-Si se le conoce como una persona que puede participar negativamente, es conveniente aliarse con él previamente presentándole el programa y/o solicitándole opinión sobre uno o varios puntos del mismo. Funciona también solicitar su participación en alguna parte del programa.

-Si va a exponer algún tema siendo el instructor el principal expositor, presentarlo al auditorio mencionando el título tema y aclarando el tiempo que va a dedicarle.

-Durante la sesión, si éste demuestra deseos inminentes de participar, es conveniente pedirle de cuando en cuando alguna opinión: "antes dar mi opinión quisiera saber la del Sr. X, que tiene gran experiencia en este campo".

-Si la situación se torna competitiva, podemos estructurarlo abiertamente, exponiéndole un problema cuya solución no esté a su alcance (tenerlo preparado de antemano).

-Se le puede solicitar que resuma algún subtema expuesto, pidiéndole que lo complemente con nuevas ideas.

-Lo más importante y que no debe olvidarse es que para disminuir su importancia debemos manejarlo como parte del auditorio.

5. EL DISTRAIDO

Para integrar a esta persona al grupo y concentrarlo en el tema, se puede hacer lo siguiente:

-Hacer silencio total mirándolo fijamente pero sin agresividad.

-Eleva el volumen de la voz.

-Hacerle una pregunta dirigida (con esto se corre el riesgo de ponerlo en evidencia) para lo cual no deberemos esperar respuesta; inmediatamente después de hacer la pregunta, continuar con el tema dejándolo a la expectativa para contestar.

-Manejo del territorio: Hacer una pregunta a un participante y al mismo tiempo colocarse detrás del distraído. ¡Moverse!

-Hacer contacto físico (ponerle una mano sobre el hombro).

6. EL DORMIDO

-Actuar de inmediato elevando la voz o acercándose a él.

-Asignarle un trabajo.

-Hacer un juego de dinámica.

-Si el caso lo amerita, invitarlo cortésmente a salir del salón.

7. EL PLATICADOR

Es la persona que interrumpe con cualquiera de estas tres modalidades:

A) Diálogos aislados.

- Interrumpir la exposición, y dejar al grupo en silencio.
- Solicitarle que lo que murmura se haga audible para todos.
- "Por favor, una sola junta".

B) Ruidos

- Quedarse en silencio.
- Imitar el ruido.
- Quitarle el objeto y con él, señalar cualquier cosa.

C) QUITA LA PALABRA

- Indicar turno para las intervenciones.
- Indicar que es necesario saber escuchar.
- Fijar al inicio reglas del curso (no interrumpir).

8. EL PALERO

Se le define como aquella persona que es afín a nuestra forma de pensar y que puede respaldarnos ante las situaciones adversas, puede ser de dos tipos preparado y espontáneo.

A) Preparado. Se platica con él previamente a la exposición del tema solicitando su intervención para ampliar la información, hacer preguntas, o que demuestre aceptación por lo que se expone.

B) Espontáneo. Se le identifica entre los participantes por su interés y la aceptación a nuestras palabras; se le puede utilizar en casos necesarios sin que él se percate de que sirve para fines de aceptación de nuestro tema.

9. EL SABANITAS

Se le designa al que llega tarde.

A) Ejerce motivación en él ya sea por incentivo o por castigo.

B) Hacer silencio cuando va entrando, indicarle el sitio en que se va a sentar y resumirle en pocas palabras el tema que estamos tratando.

C) Establecer reglas del curso.

10. EL ZORRO

Es la combinación de "Experto" y "Contreras".

Características:

-Espera el momento para atacar, generalmente hace una pausa antes de hablar y se pone de pie.

-Frecuentemente usa la técnica del sandwich (inicia elogiando, ataca y acaba elogiando).

-Es un lobo con piel de oveja.

Tratamiento:

Ubicarlo como un participante más (indicarle que se siente).

-Separar cada punto o pregunta que nos plantee y no permitirle ir más allá de 1 ó 2 aclaraciones.

-Identificarlo.

-Mandar sus preguntas de rebote al grupo o al palero.

-Usar preguntas de relevo.

CAPITULO 4. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

4.1 CONCEPTO DE SEGURIDAD E HIGIENE

4.2 IMPORTANCIA

4.3 LEGISLACION DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN MEXICO

4. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Es obligación moral para el administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización así como por la protección contra accidentes. Además de esta obligación moral, existen mandamientos legales que deben cumplir.

Es necesario insistir en que una población enferma carece de energía para el trabajo y, por ende ve mermados sus ingresos y su productividad, lo cual acarrea estancamiento económico, sin que existan, por tanto, posibilidades de mejorar su salud, estableciéndose un círculo vicioso del cual, es muy difícil salir. En los países desarrollados económicamente existen menores tasas de mortalidad que en los subdesarrollados.

En México, las condiciones de salud general de la población todavía dejan mucho que desear. Existen enfermedades que son un constante azote y restan mucha fuerza de trabajo al país. Las enfermedades del aparato respiratorio constituyen la causa principal de muertes, seguidas por las del aparato digestivo. Cabe aclarar que la mayor parte de las muertes corresponde a niños.

Las enfermedades repercuten en forma negativa en el desarrollo integral (económico, social, cultural, etc) del país en las siguientes formas:

- a.- Producción: Principalmente por dos causas; ausentismo (costo de lo que no se produce) y falta de energía (apatía) que conduce a una baja producción.
- b.- Mortalidad, que resta personas a la población económicamente activa y puede significar la pérdida de muchos talentos de todo tipo.
- c.- Gastos, que impiden dedicar sumas a otros fines.

4.1 CONCEPTO DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Higiene Industrial; es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

La Seguridad Industrial; es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

ENFERMEDAD PROFESIONAL

Estado patológico que sobreviene por una causa repetida durante largo tiempo, como obligada consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona, o del medio en que tiene que trabajar y que produce en el organismo una lesión o perturbación funcional, permanente o transitoria, pudiendo ser originada por agentes químicos, físicos, biológicos, de energía o psicológicos.

REGLAMENTACION DE HIGIENE INDUSTRIAL

Las reglamentaciones sobre Higiene Industrial han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales.

Algunas de ellas se refieren a:

- a) Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- b) Materiales de construcción.
- c) Sistemas de ventilación.
- d) Procedimientos de calefacción.
- e) Métodos de iluminación.
- f) Suministros de agua potable.
- g) Alejamiento y neutralización de las aguas negras.
- h) Aseo de los centros de trabajo.
- i) Eliminación y transformación de basuras y materias de desecho.
- j) Acondicionamientos higiénicos.
- k) Materias primas, en las que conviene saber y reglamentar:

I) Naturaleza.

II) Sistemas de neutralización.

III) Elaboración y transformación que experimentan.

- l) Jornada de trabajo, así como trabajo de mujeres y menores.
- m) Integración de comisiones mixtas de higiene y seguridad por trabajadores y representantes de la empresa.
- n) Servicio médico:

I) Examen de ingreso; contratar solo a aquellas personas que reúnan las capacidades mínimas de salud física que el trabajo requiere, a fin de evitar mayores problemas futuros a la persona y a la organización.

II) Cooperar en el desarrollo de medidas adecuadas y efectivas para prevenir la exposición a agentes nocivos.

III) Practicar exámenes periódicos a aquellos empleados que están expuestos en su trabajo a peligros materiales y a agentes nocivos.

ORGANISMOS DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA HIGIENE INDUSTRIAL

En una empresa:

- a) Departamento de seguridad e higiene industrial.
- b) Comisiones mixtas de higiene y seguridad.

En el país:

- a) Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- b) Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- c) Instituto Mexicano del Seguro Social.
- d) Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.

Internacionalmente:

- a) Oficina Internacional de trabajo (Ginebra, Suiza).
- b) Organización Mundial de la Salud (Ginebra, Suiza).

- c) Asociación Interamericana de Seguridad Social (México, D.F.).
- d) Oficina Sanitaria Panamericana.
- e) Organización de Salud Pública dependiente de la O.N.U., y de la U.N.E.S.C.O.

LOS ACCIDENTES

Accidente de trabajo es una lesión medicoquirúrgica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior a la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de éste, o como consecuencia del mismo.

TIPOS DE INCAPACIDADES

A) Incapacidad Temporal:

Es la imposibilidad de trabajar durante un período limitado y que, al terminar, deja al lesionado tan apto como antes del accidente para efectuar su trabajo.

B) Incapacidad parcial permanente:

Imposibilidad parcial del cuerpo de un sujeto para efectuar un trabajo, y que permanece prácticamente durante toda la vida del lesionado.

C) Incapacidad total permanente:

Es la incapacidad plena o de funciones de un lesionado, que permanecen durante toda la vida. Ejemplo, pérdida de dos ojos.

D) Muerte:

Grado extremo de los accidentes.

DETECCION DE RIESGOS

Para eliminar las causas de los accidentes es necesario conocer los riesgos. La mayor parte son razones evidentes, y basta el sentido común para reconocer su peligrosidad; sin embargo otras requieren de la experiencia para darse cuenta de su peligrosidad. Hay otras situaciones cuyo riesgo no puede ser reconocido más que por personas con educación y experiencia técnica.

Para detectar los riesgos, es necesario:

a) Saber que condiciones, o que prácticas son inseguras, y en que grado. Conocer el tipo de material con que se trabaje, así como la forma en que se efectúan determinadas operaciones o prácticas.

b) Encontrar que condiciones inseguras hay o que prácticas inseguras se cometen.

Un instrumento muy valioso para encontrar las condiciones y prácticas inseguras son las inspecciones, éstas se encargan de búsquedas específicas de peligros que pueden ocasionar accidentes, incendios, o situaciones que podrían dificultar la protección, el tratamiento de lesiones y el combate de incendios.

Las inspecciones de lugares o cosas en busca de condiciones inseguras son efectivas, y se realizan examinando edificios, herramientas, maquinarias y materiales que se usan, para descubrir los riesgos que representan, ya sea por su propia naturaleza, estado anormal, o cuando no se encuentran adecuadamente protegidos.

c) Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren.

Otro dato que es interesante conocer son los factores personales relacionados con los accidentes, tales como:

- . Inteligencia y habilidad del accidentado.
- . Visión defectuosa o normal.
- . Coordinación muscular.
- . Características de la personalidad.
- . Experiencia en el trabajo.
- . Adiestramiento en la tarea.

- . Fatiga.
- . Condiciones ambientales que pudieran influir sobre su personalidad.
- . Inhabilidad para efectuar el trabajo.
- . Reacciones psicológicas al ambiente.

d) Corregir las condiciones y las prácticas inseguras que se encuentran, es la actividad indispensable del proceso de eliminación de causas de accidente.

PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

Una vez definidos los riesgos existentes en una planta o empresa y la manera de protegerse de ellos, es indispensable darlos a conocer a todos los que van a estar expuestos a ellos.

La eficacia de un programa de seguridad ira en razón directa con la eficacia del adiestramiento de todas las personas de la planta.

El entrenamiento en la prevención de accidentes debe señalar como criterio básico que la disminución de accidentes tiene que ser consecuencia del esfuerzo de todas y cada una de las personas.

El adiestramiento de seguridad supone dos fases:

- a) El obrero debe aprender a comportarse y a efectuar su trabajo de un modo seguro.
- b) Debe ser estimulado a poner en práctica sus conocimientos.

4.2 IMPORTANCIA

Su finalidad principal estriba en conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo.

Algunas de las importancias principales son:

- a) Establecer o dictar medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro del establecimiento.
- b) Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- c) Vigilar que se cumplan las disposiciones de higiene y seguridad establecidas en los reglamentos en vigor y que tienden a conservar la salud de los trabajadores.
- d) Poner en conocimiento del patrón y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- e) Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores para orientarlos sobre el peligro en el trabajo que desempeña.

4.3 LEGISLACION DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN MEXICO (LEY FEDERAL DEL TRABAJO)

ARTICULO 473. Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

ARTICULO 474. Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sea el lugar y el tiempo en que se presente.

ARTICULO 475. Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continua de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

ARTICULO 477. Cuando los riesgos se realizan pueden producir:

- I. Incapacidad temporal;
- II. Incapacidad permanente parcial;
- III. Incapacidad permanente total; y
- IV. La muerte.

ARTICULO 478. Incapacidad temporal es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilitan parcial, o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

ARTICULO 479. Incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

ARTICULO 480. Incapacidad permanente total es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

ARTICULO 487. Los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo tendrán derecho a:

- I. Asistencia médica y quirúrgica;
- II. Rehabilitación;
- III. Hospitalización, cuando el caso lo requiere;
- IV. Medicamentos y material de curación;
- V. Los aparatos de prótesis y ortopedia necesarios ; y
- VI. La indemnización fijada en el presente título.

ARTICULO 488. El patrón queda exceptuado de las obligaciones que determina el artículo anterior, en los casos y con las modalidades siguientes:

I. Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador en estado de embriaguez;

II. Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador bajo la acción de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica y que el trabajador hubiese puesto el hecho en conocimiento del patrón y le hubiese presentado la prescripción suscrita por el médico.

III. Si el trabajador se ocasiona intencionalmente una lesión por sí solo o de acuerdo con otra persona; y

IV. Si la incapacidad es el resultado de alguna riña o intento de suicidio.

El patrón queda en todo caso obligado a prestar los primeros auxilios y a cuidar del traslado del trabajador a su domicilio o a un centro médico.

ARTICULO 489. No libera al patrón de responsabilidad:

I. Que el trabajador explícita o implícitamente hubiese asumido los riesgos del trabajo;

II. Que el accidente ocurra por torpeza o negligencia del trabajador; y

III. Que el accidente sea causado por imprudencia o negligencia de algún compañero de trabajo o de una tercera persona.

ARTICULO 490. En los casos de falta inexcusable del patrón, la indemnización podrá aumentarse hasta en un veinticinco por ciento, a juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Hay falta inexcusable del patrón:

I. Si no cumple las disposiciones legales y reglamentarias para la prevención de los riesgos del trabajo;

II. Si habiéndose realizado accidentes anteriores, no adopta las medidas adecuadas para evitar su repetición;

III. Si no adopta las medidas preventivas recomendadas por las comisiones creadas por los trabajadores y los patronos, o por las autoridades del trabajo;

IV. Si los trabajadores hacen notar al patrón el peligro que corren y éste no adopta las medidas adecuadas para evitarlo; y

V. Si concurren circunstancias análogas, de la misma gravedad a las mencionadas en las fracciones anteriores.

ARTICULO 491. Si el riesgo produce al trabajador una incapacidad temporal, la indemnización consistirá en el pago íntegro del salario que deje de percibir mientras subsista la imposibilidad de trabajar.

Este pago se hará desde el primer día de la incapacidad.

ARTICULO 492. Si el riesgo produce al trabajador una incapacidad permanente parcial, la indemnización consistirá en el pago del tanto por ciento que fija la tabla de valuación de incapacidades, calculado sobre el importe que debería pagarse si la incapacidad hubiese sido permanente total.

ARTICULO 493. Si la incapacidad parcial consiste en la pérdida absoluta de las facultades o aptitudes del trabajador para desempeñar su profesión, la Junta de Conciliación y Arbitraje podrá aumentar la indemnización hasta el monto de la que correspondería por incapacidad permanente total.

ARTICULO 498. El patrón esta obligado a reponer en su empleo al trabajador que sufrió un riesgo de trabajo, si esta capacitado, siempre que se presente dentro del año siguiente a la fecha en que se determinó su incapacidad.

ARTICULO 499. Si un trabajador víctima de un riesgo no puede desempeñar su trabajo, pero si algún otro, el patrón estará obligado a proporcionárselo, de conformidad con las disposiciones del contrato colectivo de trabajo.

ARTICULO 504. Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y materiales de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste;

II. Cuando tenga a su servicio más de cien trabajadores, establecer una enfermería, dotada con los medicamentos y material de curación necesarios para la atención médica y quirúrgica de urgencia. Estará atendida por personal competente, bajo la dirección de un médico cirujano.

III. Cuando tenga a su servicio más de trescientos trabajadores, instalar un hospital, con el personal médico y auxiliar necesario;

IV. Previo acuerdo con los trabajadores, podrán los patrones celebrar contratos con sanatorios u hospitales ubicados en el lugar en que se encuentre el establecimiento o a una distancia que permita el traslado rápido y cómodo de los trabajadores.

V. Dar aviso a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, al Inspector del Trabajo y a la Junta de Conciliación Permanente o a la de Conciliación y Arbitraje, dentro de las 72 horas siguientes, de los accidentes que ocurran, proporcionando los siguientes datos y elementos:

a) Nombre y domicilio de la empresa;

b) Nombre y domicilio del trabajador; así como su puesto o categoría y el monto de su salario;

c) Lugar y hora del accidente, con expresión detallada de los hechos.

d) Nombre y domicilio de las personas que presenciaron el accidente; y

e) Lugar en que se presta o haya prestado atención médica al accidentado.

VI. Tan pronto se tenga conocimiento de la muerte de un trabajador por riesgo de trabajo, dar aviso escrito a las autoridades que menciona la fracción anterior, proporcionando, además de los datos y elementos que señala dicha fracción, el nombre y domicilio de las personas que pudieran tener derecho a la indemnización correspondiente.

ARTICULO 509. En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

CAPITULO 5. CONTROL TOTAL DE CALIDAD

5.1 QUE SE ENTIENDE POR C.T.C.

5.2 VENTAJAS DEL C.T.C.

5.3 PROPOSITOS DEL CONTROL DE CALIDAD

5.4 METAS DE LA GERENCIA

CAPÍTULO 5. CONTROL TOTAL DE CALIDAD

¿QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD?

Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Para alcanzar ésta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

Hacer control de calidad significa:

1. Emplear el control de calidad como base.
2. Hacer el control integral de costos, precios y utilidades.
3. Controlar la calidad (volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.

5.1 ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?

Aunque empresas e individuos citen interpretaciones diferentes, el control total de calidad significa, en términos amplios, el control de la administración misma.

El C.T.C., puede definirse como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimientos de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. El C.T.C., exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convierta en tarea de nadie.

EL CONTROL DE CALIDAD CON PARTICIPACION DE TODAS LAS DIVISIONES

Esto significa sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad.

Asignar especialistas de C.C., en cada división, esto no es suficiente. En el Japón, la relación de autoridad en línea vertical es demasiado fuerte para que los miembros del estado mayor como especialistas en C.C., tengan mucha voz en la operación de cada división. Para contrarrestar esta situación, hemos optado por educar a cada miembro de la división y dejar que cada persona aplique y promueva el C.C. Nuestros cursos de C.C., están bien definidos, y hay cursos especiales para las diferentes divisiones. Por ejemplo, hay cursos de C.C., para las divisiones de mercadeo y de compras. Al fin y al cabo, el C.C., "empieza con educación y termina con educación".

CONTROL DE CALIDAD CON PARTICIPACION DE TODOS LOS EMPLEADOS

Nuestra propia definición del control de calidad en toda la empresa, ha sufrido ciertas modificaciones. En un principio, la participación total incluía únicamente al presidente de la empresa, los directores, los gerentes de nivel medio, el estado mayor, los supervisores, los trabajadores de línea y los vendedores.

Pero en años recientes la definición se ha ampliado para abarcar a los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías filiales.

EL CONTROL DE CALIDAD INTEGRADO

Al realizar el control de calidad integrado, es importante fomentar no solo el control de calidad, que es esencial, sino al mismo tiempo el control de costos (de utilidades y precios), el control de cantidades (volumen de producción, ventas y existencias) y el control de fechas de entrega. Este método se basa en la suposición fundamental del C.C., de que el fabricante debe desarrollar, producir y vender artículos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Si no se conoce el costo, no se pueden hacer diseños ni planificación de calidad.

En cuanto a cantidades, si éstas no se conocen con exactitud se desconocerá la tasa de defectos y la de correcciones, y el C.C., no progresará. Inversamente, si no se promueve el C.C., activamente y si no se determinan la normalización, el índice de rendimiento, el índice de operaciones y la carga de trabajo normalizados, no habrá manera de encontrar los costos normalizados y por tanto no se podrá efectuar ningún control de costos. De igual manera si el porcentaje de defectos varía muy ampliamente y si hay muchos lotes rechazados, no se podrá hacer control de la producción ni de las fechas de entrega. En pocas palabras, la administración tiene que ser integrada.

El C.C., el control de costos (utilidades), y el control de cantidades (fechas de entrega) no pueden ser independientes. Nosotros realizamos el control de calidad integrado como núcleo de todos los esfuerzos, y por eso también denominamos el método como control de calidad integrado. Cuando cada división (diseño, compras, manufacturas y mercadeo) cumplen actividades de C.C., hay que seguir siempre este enfoque integrado.

Sin embargo el término calidad significa calidad y se extiende a la calidad del trabajo en las oficinas, en las industrias de servicios, en el sector financiero, así como otras.

Como ejemplo mencionaremos algunas empresas que aplican el Control de Calidad Total, en México:

EMPRESAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

- GENERAL MOTORS DE MEXICO
- CHRYSLER DE MEXICO
- CONSORCIO G
- KENWORTE MEXICANA
- FORD
- NISSAN
- VOLKSWAGEN

EMPRESAS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA

- GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. DE C.V.
- CIA. NESTLE, S.A. DE C.V.
- GRUMA, S.A.
- ANDERSON CLAYTON & CO, S.A.
- GRUPO INDUSTRIAL MASECA, S.A. DE C.V.
- SIGMA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.
- HERDEZ, S.A.
- GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE PURA, S.A.
- KELLOG'S
- KRAFT
- SABRITAS
- BARCEL
- TIA ROSA
- GAMESA

EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES

- TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- SERVICIO POSTAL MEXICANO
- INDETEL
- AT & T

EMPRESAS DE BEBIDAS

- CERVECERIA CUAUHTEMOC, S.A. DE C.V.
- CERVECERIA MOCTEZUMA, S.A. DE C.V.
- COCA COLA
- PEPSI COLA
- MUNDET

EMPRESAS DE LA INDUSTRIA ELECTRONICA

- IBM DE MEXICO, S.A.
- TELEINDUSTRIA ERICSSON, S.A.
- XEROX MEXICANA, S.A. DE C.V.
- HEWLETT PACKARD DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- UNISYS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- APPLE DE MEXICO
- SONY
- HITACHI
- PHILLIPS

EMPRESAS DE PRODUCTOS VARIOS

- KIMBERLY CLARK DE MEXICO
- COLGATE PALMOLIVE
- PROCTER & GAMBLE

EMPRESAS DEDICADAS AL COMERCIO

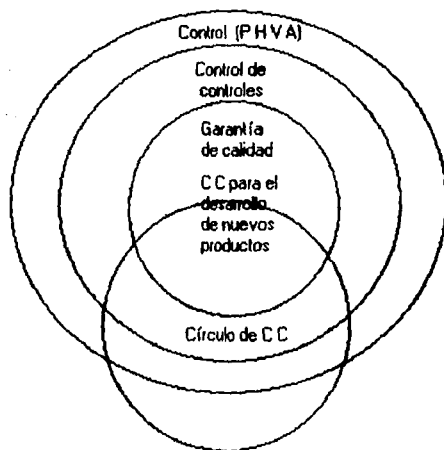
- CIFRA
- GIGANTE, S.A. DE C.V.
- EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A. DE C.V.
- NACIONAL DE DROGAS, S.A. DE C.V.
- TIENDAS DE DESCUENTO SULTANA, S.A. DE C.V.
- SEARS ROEBUCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- SALINAS Y ROCHA, S.A.
- SAMBORN'S HERMANOS, S.A.
- EL PALACIO DE HIERRO
- KODAK MEXICANA, S.A. DE C.V.

La esencia del C.T.C., esta en el círculo central, que contiene la garantía de calidad definida en su aceptación más estrecha: hacer un buen C.C., de los nuevos productos de la empresa. En la industria de servicios, donde no se fabrican artículos, garantía de calidad significa asegurar la calidad de los servicios prestados. En el desarrollo de un nuevo servicio, nuevas cuentas corrientes o nuevos contratos de seguros es preciso asegurar la calidad.

El segundo círculo representa el C.C., definido más ampliamente, para incluir las cuestiones de como efectuar buenas actividades de ventas, como mejorar a los vendedores, como hacer más eficiente el trabajo de oficina y como tratar a los subcontratistas.

El tercer círculo hace hincapié en el control de todas las fases del trabajo. Utiliza el círculo PEVA (planear, hacer, verificar, actuar) haciendo girar su rueda una y otra vez para impedir que los defectos se repitan en todos los niveles. Este trabajo corresponde a toda la compañía, a cada división, y a cada función.

CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA



¿Hasta que punto llega el C.C., de una empresa en relación con los tres círculos del diagrama?

Esta decisión corresponde al presidente de la compañía, tomando en cuenta la naturaleza de ésta. Luego debe comunicar su decisión a toda la empresa. De lo contrario, las personas empezarán a discutir innecesariamente acerca de la definición del C.C.

5.2 VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

. Para que nuestra compañía esté a prueba de las recesiones, con verdaderas capacidades tecnológicas y de ventas.

. Para asegurar utilidades destinadas al beneficio de nuestros empleados, y para asegurar la calidad, cantidad y costo a fin de ganar la confianza de nuestros clientes.

. Para incorporar la calidad dentro de productos que satisfagan siempre a nuestros clientes. Como manera de hacerlo, realizamos el C.C., con participación plena de empleados, énfasis en la solución de problemas que contribuya a las utilidades, y aplicación de modalidades y métodos estadísticos.

. Para establecer una empresa cuya salud y carácter corporativos permitan un crecimiento sostenido, combinando las energías creativas de todos los empleados, y con la meta de alcanzar la mejor calidad del mundo. Para desarrollar los productos más modernos y mejorar nuestro sistema de asegurar la calidad.

. Para crear un lugar de trabajo agradable y mostrar respeto por la humanidad mediante los círculos de C.C., con participación de todos los miembros.

. Para mejorar la salud y carácter corporativos de nuestra empresa, para mejorar la calidad de nuestros productos y para incrementar nuestras utilidades.

. Para alcanzar las siguientes metas:

a) Asegurar el desarrollo del control de calidad. Para poner en práctica oportunamente las metas relacionadas con los productos, de acuerdo con las políticas de la empresa, es preciso combinar y organizar los esfuerzos de todos los empleados;

b) Fortalecer el control. Todos los colaboradores tienen que poner en práctica lo que han aprendido sobre los métodos y aspectos de control de calidad y lograr mejoras en la calidad del control en cada aspecto de las actividades empresariales; y

c) Cuidar los recursos humanos. Para mostrar respeto por cada empleado como individuo, la empresa debe crear un lugar de trabajo digno del esfuerzo de todos, mediante el desarrollo y aprovechamiento de los recursos humanos y mediante el trabajo en equipo.

5.3 PROPOSITOS DEL CTC EN LAS EMPRESAS

1. Mejorar la salud y el carácter corporativos de la empresa, casi todas las compañías toman este punto con mucha seriedad. Muchas empresas, pues, consideran, que deben comenzar desde el principio y utilizar el CTC para fortalecer su salud y carácter corporativos. Algunas fijan metas específicas mientras que otras no las articulan.

La alta gerencia debe exponer sus metas claramente, señalando que parte del carácter de la empresa requiere modificación y que aspecto debe mejorarse.

2. Combinar los esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de todos y estableciendo un sistema cooperativo. Es necesario que todos los empleados y todas las divisiones participen activamente uniendo sus esfuerzos.

3. Establecer el sistema de garantía de calidad y ganar la confianza de clientes y consumidores. Siendo la garantía de calidad la esencia misma del C.C., la mayoría de las empresas anuncian que esa garantía es su meta o ideal. La diferencia entre el C.C., moderno y la gerencia al estilo antiguo es que aquél no busca utilidades a corto plazo, sino que su meta principal es "la calidad primero". Manteniendo una buena garantía de calidad, se puede ganar la confianza de los clientes, y esto a la larga generará utilidades.

4. Alcanzar la mejor calidad del mundo y desarrollar nuevos productos. Para sobrevivir en la competencia internacional tiene que desarrollar productos confiables y de la mejor calidad en un tiempo corto.

5. Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades en momentos de crecimiento lento y que pueda afrontar diversas dificultades. Si el C.C., se hace bien, siempre asegurará utilidades.

6. Mostrar respeto por la humanidad, cuidar los recursos humanos, considerar la felicidad de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación.

Una empresa no es mejor ni peor que sus empleados, y todas las metas aquí citadas pueden lograrse mediante actividades de C.C. en el lugar de trabajo, donde ha de prevalecer el respeto por la humanidad.

7. Utilización de técnicas de C.C., algunas personas se sienten hipnotizadas por el término "Control de Calidad" y no aprovechan plenamente los métodos estadísticos. Esto es un gran error ya que los métodos estadísticos son la base del C.C., y es necesario que las personas en las divisiones apropiadas los dominen y utilicen, trátense de técnicas avanzadas o de las siete herramientas sencillas del C.C.

5.4 METAS DE LA GERENCIA

1. PERSONAS

En la administración, el interés primordial de la empresa debe ser la felicidad de las personas. Si las personas no están contentas y no pueden encontrar la felicidad, la empresa no merece existir.

La primera medida es que los empleados reciban un ingreso adecuado. Hay que respetarlos como seres humanos y darles la oportunidad en su trabajo y llevar una vida feliz. El término "empleados" utilizado aquí incluye a los empleados de los subcontratistas y de las entidades de ventas y servicios afiliados.

Luego vienen los consumidores. Estos deben sentirse satisfechos y contentos cuando compran y utilizan los bienes y servicios de la empresa.

Si un nuevo televisor se daña pronto o si un calentador eléctrico causa un incendio, entonces la empresa que lo vendió ha prestado un flaco servicio. Por otra parte, si en el momento de la compra el vendedor no trata al comprador con cortesía y no le explica en detalle como debe funcionar la mercancía, el cliente no estará satisfecho.

Hay tres medios básicos que nos permiten alcanzar esta meta primaria.

Estos son: Calidad, precio (incluyendo costo y utilidades) y cantidad (incluyendo plazos de entrega). Diremos que estas tres son nuestras metas secundarias. El control de las tres debe considerarse como la meta de una empresa, proceso llamado control por metas.

2. CALIDAD

Los productos defectuosos no solo perjudican al consumidor sino que reducen las ventas. Si una empresa manufactura demasiados productos que no puede vender, estará desperdiciando materias primas y energía, y esto también será una pérdida para la sociedad. La empresa debe suministrar productos de la calidad que el consumidor exija. Los requisitos de los consumidores suelen elevarse año tras año a medida que la sociedad progresa. El C.C., en su definición estrecha significa controlar cuidadosamente el suministro de productos de calidad que tengan buenos puntos de venta.

3. PRECIO, COSTO Y UTILIDADES

Por bajo que sea el precio de un artículo, si su calidad es mala, nadie lo comprará. De igual manera, por alta que sea la calidad, nadie comprará un artículo si su precio es excesivo. La exigencia principal del consumidor es calidad justa a precio justo.

Se ha dicho que en una sociedad capitalista la meta de una empresa es ganar utilidades. Por otra parte, hay quienes dicen que ganar utilidades es pecado. Las dos afirmaciones representan los extremos y ambas están erradas. Si no hay utilidades no puede haber desarrollo de nuevos productos y de nueva tecnología. Tampoco puede haber inversión en la modernización de equipos. Sin utilidades no se pueden pagar sueldos y la empresa no tendrá buenos empleados. Al final la empresa quedará en la quiebra.

Las utilidades son un medio para mantener a la empresa con vida. Una compañía sin utilidades no podrá pagar los impuestos que le corresponden ni cumplir sus obligaciones sociales.

Para aumentar las utilidades es preciso implantar un buen control de costos. Primero, tiene que haber un plan de costos. En la etapa de desarrollo de un nuevo producto, la rueda del círculo PHVA deberá girar en la dirección correcta.

En general, si el C.C., se realiza bien, la tasa de defectos bajará y disminuirá el desperdicio de materiales y tiempo. Esto hará aumentar la productividad y como resultado reducirá los costos.

4. CANTIDAD Y PLAZO DE ENTREGA

La compañía deberá manufacturar productos en las cantidades solicitadas por los consumidores y deberá hacer las entregas dentro de los plazos estipulados.

El control de calidad incluye control de lo siguiente: cantidad comprada, volumen de producción, cantidad de materiales y productos en existencia (incluyendo cantidad de productos en proceso de producción), volumen de ventas y fecha de entrega. Si la empresa tiene un artículo en demasiada cantidad, son muchos los recursos y el capital que está desaprovechando.

No solo hay desperdicios, sino que así se incrementan los costos de producción. Por otra parte, si las existencias son muy bajas la empresa no podrá cumplir oportunamente los requerimientos de los clientes.

Por otro lado, si existe un eficaz control en cuanto al personal, a la calidad, a los costos y a las cantidades, la administración procederá sin tropiezos.

CARACTERISTICAS DEL CONTROL DE CALIDAD JAPONES

. Control de calidad es hacer lo que se debe hacer en todas las industrias.

. El control de calidad que no muestra resultados no es control de calidad.

. Hagamos un C.C., que traiga tantas ganancias a la empresa que no sepanos que hacer con ellas.

. El C.C., empieza con educación y termina con educación.

. Para aplicar el C.C., tenemos que ofrecer educación continuada para todos., desde el presidente hasta los obreros.

. El C.C., aprovecha lo mejor de cada persona.

. Cuando se aplica el C.C., la falsedad desaparece de la empresa.

LA ESENCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

. El primer paso en el C.C., es conocer los requisitos de los consumidores.

. Otro paso en el C.C., es saber qué comprarán los consumidores.

. No se puede definir la calidad sin saber el costo.

. Prever los posibles defectos y reclamos.

. El C.C., llega a su punto ideal cuando ya no requiere vigilancia (inspección).

LA GARANTIA DE CALIDAD

. La calidad debe incorporarse dentro de cada diseño y cada proceso. No se puede crear mediante la inspección.

. El control de calidad que hace hincapié en la inspección es anticuado.

. El concepto básico en el control es la prevención de errores repetidos.

. La esencia misma del CTC, esta en el control de calidad y en la garantía de calidad para el desarrollo de nuevos productos.

. Cuando todos los productos nuevos de una empresa tienen éxito y los consumidores dicen: "Podemos comprar sus nuevos productos con gusto y confianza", entonces se podrá decir que el C.C., de esa empresa ha alcanzado su madurez.

EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

. El C.C., es responsable de todos los empleados y de todas las divisiones.

. El CTC, es una actividad de grupo y no la pueden hacer los individuos. Exige trabajo en equipo.

. El CTC, no fracasará si colaboran todos los miembros del equipo, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de ventas.

. En el CTC, los gerentes de nivel medio serán tema frecuente de discusiones y críticas. Mejor estar preparados.

. No confundir los objetivos con los medios empleados para alcanzarlos.

QUE HACER Y QUE NO HACER EN LA GERENCIA ALTA Y MEDIA.

. Si no hay liderazgo desde arriba, no se insista en el CTC.

. El C.C., no puede progresar si la política no es clara.

. Organización significa claridad de responsabilidades y autoridad. La autoridad se puede delegar pero no así la responsabilidad.

. El C.C., no puede progresar sin la cooperación de la gerencia media.

. Esfuercese por ser una persona que no tiene que estar siempre físicamente presente en la compañía, pero que sin embargo es indispensable para la empresa.

. Quién sea incapaz de manejar a sus subalternos, no es tan bueno como se cree. Quién sea capaz de manejar a sus superiores, podrá considerarse como persona competente.

CONTROL DE CALIDAD PARA SUBCONTRATOS Y COMPRAS

. ¿Tiene su empresa políticas básicas en materia de subcontratos y compras?

. Si el control de los subcontratos no esta progresando satisfactoriamente, el 70 por ciento de la responsabilidad recae sobre la empresa grande.

. La responsabilidad por la garantía de calidad es del vendedor-productor.

. En principio, la compra debe hacerse sin inspección.

CONTROL DE CALIDAD EN EL MERCADEO: INDUSTRIAS DE DISTRIBUCION Y SERVICIOS.

- . El mercadeo es la entrada y la salida del C.C.
- . La división de mercadeo cumple funciones esenciales en el C.T.C.
- . No hay que olvidar que la división de mercadeo representa a la empresa en su trato con la clientela.
- . Ninguna división de mercadeo o expendio podrá sobrevivir si no satisface las necesidades de los clientes.
- . Si el mercadeo es sólo hacer descuentos, no se necesita. Los productos hay que venderlos por su calidad.
- . Sí, el consumidor es rey. Pero hay muchos reyes ciegos.

Hay cuatro principios llamados los cuatro absolutos que consisten, sencillamente, en las respuestas a cuatro preguntas relativas a la calidad:

- .¿Qué es la calidad?
- .¿Qué sistema la generará?
- .¿Qué norma de ejecución se necesita?
- .¿Que medida de la calidad tiene significado?
- .Quiénes son los responsables de la calidad?

¿Qué es la calidad?: Cada uno tenemos nuestra propia opinión. La mayoría de las personas hemos sufrido productos defectuosos o servicios que dejan mucho que desear, por ejemplo: automóviles con defectos, cortes de pelo mal realizados, etc.

Basándose en estas experiencias, cada persona ha forjado su propia definición de la calidad.

Para algunos, la calidad significa "lo bueno", para otros "satisfacción del consumidor".

Así, al tener distintos significados para cada persona, el concepto ha llegado a resultar confuso. Estas múltiples definiciones han hecho que, en el terreno empresarial, la calidad aparezca como algo difícil de lograr.

Sin embargo, esto no es así. La respuesta a la pregunta "¿Qué es la calidad?", simplemente es la conformidad con los requisitos.

Cuando decimos a las personas "hágalo bien a la primera", el "lo" es el requisito. Si los responsables son incapaces de explicar a sus empleados lo que es el "LO", entonces será imposible conseguir continuamente la conformidad con los requisitos.

Un Rolls Royce que cumpla con todos sus requisitos es un producto de calidad. Un Fiat que cumpla con todos sus requisitos también es un producto de calidad. No hay graduación, ni calidad "alta", ni "baja", ni "buena", ni "mala". Utilizando esta definición, solo existen dos posibilidades: es conforme con los requisitos, y por lo tanto es de calidad, o disconforme con los requisitos y no es de calidad.

"¿Qué sistema la generará?": Cuando se pregunta a alguien con que sistemas se obtiene la calidad, éste tiende a pensar inmediatamente en los que le son familiares, tales como: inspecciones, ensayos, verificaciones, etc. Todos estos sistemas tienen un defecto común: están pensados para descubrir los errores o defectos y, posteriormente repararlos. Tales sistemas se basan en una filosofía de evaluación.

El único sistema que permite realmente alcanzar la calidad es la prevención. Prevención significa eliminar las posibilidades de error. La prevención supone la identificación de éstas posibilidades y realizar las acciones necesarias para su eliminación antes de que se produzca el problema.

Prevención no es lo mismo que evaluación. La evaluación requiere encontrar los errores, evaluarlos, aislarlos y corregirlos. Si se utiliza un sistema eficaz de prevención, ninguna de estas actividades será necesaria.

El tercer punto se refiere a la norma de ejecución que establece y expresa la dirección. En el trabajo, la norma usual es el "nivel aceptable de calidad" o el "así está bien". Estas normas de ejecución pueden ser mal interpretadas, ya que inducen a las personas a pensar que la disconformidad puede ser permitida y esperada.

La respuesta a la pregunta "¿Con que frecuencia quieren que haga las cosas bien?" debería de ser "siempre". Por lo tanto, la norma que debe comunicarse es Cero Defectos- la expresión simbólica de "bien a la primera".

En los asuntos privados, la mayoría de las personas exigen Cero Defectos. Se espera recibir las facturas con exactitud. Se espera que las reparaciones de los frenos de los automóviles estén bien hechas. Se espera que la ropa quede entallada. Se espera que las compañías de mudanzas entreguen las enseres sin ningún daño.

Sin embargo, en el trabajo, a menudo prevalece una norma distinta.

Cuando las personas creen que tienen la alternativa de no hacer las cosas bien a la primera, no toman las medidas necesarias para mejorar. A lo largo del tiempo, el enfoque convencional ha "institucionalizado" la aceptación del error.

La actitud de cero defectos debe aparecer reflejada en la política de calidad de la compañía: "entregaremos a nuestros clientes productos sin defectos y dentro del plazo".

El último punto es "¿Qué medida de la calidad tiene significado?". En la mayoría de las compañías la calidad se mide utilizando índices o promedios. Si le preguntamos a la gente acerca de la calidad de su trabajo, por lo general nos responderán: "Algunas cosas salen mejor y otras peor".

La mejor forma de medir la calidad es calculando lo que cuesta haber hecho las cosas incorrectamente. Eso se transforma en una medida que se comprende con claridad-el dinero desperdiciado por tener que rehacer el trabajo, volver a procesar, reparar, etc.

La medida total que estamos recomendando es el "Costo de la Calidad" que está compuesta por dos elementos: el precio de la disconformidad, que es el precio pagado por no hacer las cosas bien y el precio de la conformidad, que es el precio pagado por asegurarnos que se alcanzarán los requisitos a la primera.

La realidad de la gestión de la calidad se pone de manifiesto analizando esta frase.

."Hágalo" significa conformidad con los requisitos.

."Bien" significa evitar los errores.

."A la primera" significa Cero Defectos, no hace falta volver a hacer el trabajo.

LA IDENTIFICACION DE LOS REQUISITOS

Tiene por objeto hacer comprender como relacionar la mejora de la calidad con las funciones laborales del individuo. Así para comprender la incidencia que tiene la mejora de calidad en un trabajo específico, será útil examinar este trabajo bajo el punto de vista de un proceso.

Un proceso es un conjunto de acciones u operaciones ejecutadas para producir un resultado deseado.

Todos los procesos tienen dos elementos en común, que son:

- . Unas salidas-objetos o servicios suministrados a otros.
- . Unas entradas-objetos o servicios que nos proporcionan otros.

La salida-un producto o servicio-se suministra a alguien. A este "alguien" se le puede denominar cliente.

El otro elemento común a todos los procesos es la entrada. Una entrada a un proceso procede de alguien y a éste "alguien" se le denomina suministrador. De nuevo, es crucial que los suministradores y los clientes compartan y se comprometan con unos requisitos claros.

Para comenzar a analizar un proceso, primero hay que identificarlo y definirlo con claridad.

Después de definir el proceso, deberíamos identificar sus salidas y los clientes destinatarios.

Por lo tanto es necesario determinar los requisitos que definen cada salida.

La etapa final en el análisis de un proceso consiste en examinar los cinco elementos requeridos por el proceso para producir las salidas.

LAS SALIDAS

Una salida es un producto o servicio suministrado a otra persona u organización. Una salida podría ser un producto: una cinta de video, un ordenador, una póliza de seguros, un automóvil, etc. Una salida también podría ser un servicio como: la entrega de un paquete, el cuidado del césped, o la contestación a una llamada telefónica.

Quando se definen las salidas, es importante no olvidar las salidas "secundarias", tales como: la información auxiliar, los presupuestos y los informes de estado del proceso.

TIPOS DE ENTRADAS

El modelo de Proceso incluye también a los cinco elementos necesarios para que el proceso produzca las salidas.

- .Entradas
- .Equipos/Instalaciones
- .Formación/Conocimientos
- .Procedimientos
- .Normas de Ejecución.

Entradas.- Una entrada es la información o el material utilizado o manipulado para obtener una salida. Por ejemplo, si un proceso consistiera en construir un ordenador, las entradas serían los distintos componentes y suministros necesarios. Si la salida fuera un informe, la entrada incluiría el papel y las informaciones.

Los cuatro elementos siguientes también son entradas. Sin embargo, son un tipo de entradas que sirven para el control del proceso y generalmente no se consumen en la creación de la salida.

Equipos/Instalaciones.- Incluye cualquier equipo o instalación necesarios en la ejecución de un proceso, tales como: ordenadores, lápices, máquinas de escribir, herramientas o bienes de equipos.

Formación/Conocimientos.- Cubre los niveles de competencia y comprensión necesarios para la ejecución de un proceso.

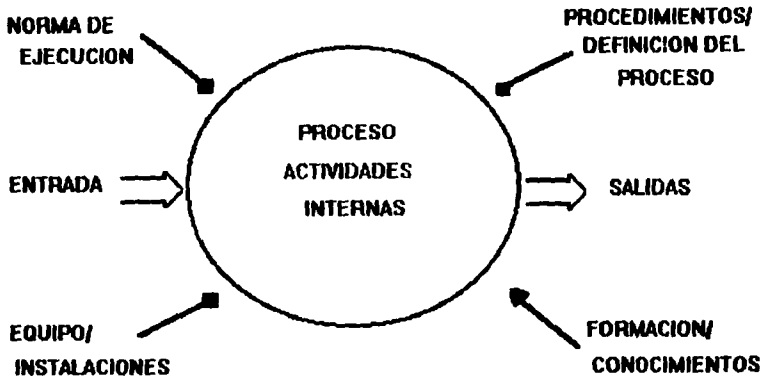
Procedimientos.- Este tipo de entrada incluye las instrucciones o la descripción del proceso interno. Cada proceso está compuesto por un cierto número de etapas-cada proceso necesita procedimientos, tales como: directrices, instrucciones sobre el trabajo, sobre los planes de ejecución, etc.

Norma de ejecución.- Ayudará a determinar con el uso de objetivos y otras medidas tradicionales, si el proceso alcanza bien o mal el resultado esperado.

En el esquema de Modelo de Proceso figura como se integran los elementos del proceso. En él se aprecia que el proceso requiere: entradas, equipos/instalaciones, formación/conocimientos, procedimientos y normas de ejecución para producir una salida.

Toda actividad puede interpretarse como un proceso. Se puede utilizar el Modelo de Proceso para ayudarnos a comprender los procesos de trabajo y asegurarnos que estamos definiendo unos requisitos claros. Es importante que tanto el suministrador como el cliente, comprendan estos requisitos.

MODELO DE PROCESO



LA MEDIDA DE LA CONFORMIDAD

La mejora de la calidad se consigue eliminando los obstáculos que impiden a las personas hacer su trabajo bien a la primera.

La finalidad de la medida es proporcionar una representación de las disconformidades actuales y potenciales de forma que permita una evaluación objetiva y una acción correctiva.

Para alcanzar este objetivo se trata de:

- El uso diario de las medidas.
- La identificación y presentación de la disconformidad, clasificándola y representándolo gráficamente.
- Unas consideraciones a tener en cuenta a la hora de realizar las medidas.

La medida solo representa una parte del proceso para la mejora de la calidad, pero es la columna vertebral del sistema de control. Es el vehículo utilizado para evaluar y planificar las acciones de dirección.

PREVENCIÓN DE LA CONFORMIDAD

La prevención de los defectos requiere tomarse en serio cada una de las cinco condiciones:

- .Unos requisitos claros
- .Unos procesos bien definidos
- .Una comprobación de la capacidad del proceso.
- .Un control del proceso
- .Sistemas y directrices para la prevención de los defectos.

Una vez cumplidas estas condiciones, se logrará una mejora de la calidad. Ahora bien, para llegar a una verdadera prevención de los defectos, todo lo anterior deberá ser cuestionado con una norma de ejecución personal Cero Defectos.

NECESIDAD DE UNA NORMA DE EJECUCION

La forma clásica de evaluar la ejecución de una actividad consta de tres elementos básicos.

- .Unos requisitos
- .Unas medidas
- .Unas normas de ejecución

REQUISITOS

Los requisitos son la definición de la actividad que se ha de ejecutar, el "lo" en "Hágalo bien a la primera". Por lo tanto, para controlar un proceso, se deben comprender claramente los requisitos.

MEDIDAS

Después de establecer los requisitos de una actividad, hay que fijar unos medios para evaluar si se han alcanzado los requisitos o no.

NORMAS DE EJECUCION

Es un medio para determinar lo bien, o lo mal, que se está ejecutando un proceso. Si se comparan las medidas del proceso con la norma y en caso de que la comparación sea desfavorable se hacen esfuerzos para mejorar; si se alcanza o mejora la norma, se estima que el proceso funciona bien y no se emprende acción correctiva alguna.

EL PRECIO DE LA DISCONFORMIDAD

El precio de la disconformidad comprende todos los costos producidos por no haber hecho las cosas bien a la primera, incluye los costos directos, gastos generales y beneficios.

Considerando la suma de los dos, el precio de la disconformidad y el precio de la conformidad, se obtiene lo que se ha venido llamando el "Costo de la Calidad".

El precio de la disconformidad tiene tres fines:

- . Llamar la atención de la dirección mostrando la necesidad de mejorar la calidad.
- . Proporcionar una medida objetiva de la mejora de la calidad.
- . Identificar las actividades donde sería más rentable una acción correctiva.

Llamar la atención:

El asignar un valor específico a la mejora de la calidad es esencial, ya que la dirección presta atención a las cosas cuando se expresan en un lenguaje fácil de entender: el dinero.

Medir la mejora:

Es imposible determinar lo bien que se está realizando el Proceso para la Mejora de la Calidad sin tener una vara de medida eficaz. El precio de la disconformidad proporciona dicha vara y demuestra en términos fácilmente comprensibles los efectos de la mejora de la calidad y las ventajas de hacerlo bien a la primera.

Identificar las actividades a mejorar:

Con el uso del precio de la disconformidad, se puede evaluar la importancia de una acción correctiva en una actividad determinada, utilizando como base el costo.

Existen varias técnicas útiles para el cálculo del precio de la disconformidad.

.Recopilar los costos por cuentas:

Recopilar los costos por medio de las cuentas contables. Algunos ejemplos serían: desperdicio, gastos extraordinarios de transporte, etc.

.Recopilar los costos por el número de personas:

Se basa en contar el número de personas involucradas en una determinada actividad, que pueda estar relacionada con gastos debido a la disconformidad o en asegurar que se alcanzan los requisitos .

.Tiempos de actividad:

El cálculo de los tiempos de actividad exige registrar con cuidado la cantidad de trabajo dedicado a un proyecto particular. Esto se puede llevar a cabo con la utilización de informes de actividad, hojas de registro y otros métodos que permitan tomar nota de los tiempos de ocupación.

.Valoración de los defectos:

En primer lugar requiere determinar el número de disconformidad. A continuación, es necesario determinar el costo medio de corrección de cada disconformidad tomando una pequeña muestra y calculando la cantidad de trabajo que requiere la corrección de cada una. Por último, este costo medio se multiplica por el número de disconformidades que ocurren en el período analizado.

.Encuestas:

Es el método menos preciso, pero a menudo, el mejor disponible para calcular el precio de la disconformidad en determinadas áreas. Algunas funciones tienen el precio de disconformidad extremadamente elevado, aunque sea difícil juzgar cuanto, ya que el tiempo necesario para rehacer las cosas no siempre es evidente.

Este problema se produce preferentemente en las actividades profesionales tales como: ventas, ingeniería, administración, seguros, desarrollo, etc. En dichas actividades, los individuos tienden a cambiar de un proyecto a otro, del desarrollo al análisis y reparación casi continuamente.

Esta técnica se adapta bien a la determinación del tiempo que gasta una persona en rehacer las cosas. Tras un período de seis meses, el mismo profesional podría realizar de nuevo un registro para determinar si la utilización de su tiempo ha mejorado.

LA ELIMINACION DE LA DISCONFORMIDAD

Para eliminar la disconformidad definitivamente se requiere de cinco etapas:

DEFINIR LA SITUACION

Requiere un análisis en dos fases:

La primera consiste en definir con precisión cual es la disconformidad.

La segunda fase consistirá en determinar los mayores obstáculos que se opondrán a la obtención de la solución.

REPARAR LA DISCONFORMIDAD

Se deben asignar unos recursos para que la salida de un proceso esté conforme con sus requisitos. Se modificará la salida o, si no es posible, se actuará para sustituirla.

Esta etapa es un mal necesario. Aunque no está orientada hacia la prevención, hay que llevarla a cabo con frecuencia para que el usuario pueda seguir trabajando. Ahora bien, se debe tener cuidado para estar seguros de que éstas actividades no van a transformarse en el centro de la acción correctiva, ya que de no ser así, se podría detener el proceso de identificación de la causa origen de la disconformidad.

IDENTIFICAR LA CAUSA ORIGEN DE LA DISCONFORMIDAD

Los problemas generalmente tienen la facultad de crecer y multiplicarse. Si no se elimina la causa origen, los problemas volverán a producirse o aparecerán de nuevo de diferente forma.

Esto es como si cambiáramos la batería del coche y nos diéramos cuenta, solo tras haber agotado la nueva, de que la causa origen era una avería del alternador.

LLEVAR A CABO LA ACCION CORRECTIVA

Esta etapa lleva consigo la identificación de los elementos del proceso que deberán modificarse para corregir la situación de forma permanente y suprimir la causa origen.

Este cambio debe aplicarse formalmente, para asegurar el que todas las partes afectadas estén informadas y aumentar la probabilidad de una resolución definitiva.

EVALUAR Y SEGUIR

Esta etapa asegura que las acciones correctivas realizadas están eliminando el problema eficazmente y que las modificaciones se siguen aplicando.

EL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA ELIMINACION DE PROBLEMAS.

La utilización de equipos para la eliminación de problemas presenta unas ventajas concretas. Nuestra experiencia en la resolución de problemas mediante la utilización de equipos nos muestra que:

.Los equipos pueden aportar más capacidad intelectual, experiencia, conocimiento y habilidad al enfoque del problema.

.Trabajar en equipo puede reportar mayor satisfacción y reforzar la moral de las personas en mayor medida que el trabajo individual.

.Se llevan antes a cabo las recomendaciones hechas por un equipo que las realizadas por un individuo. Las personas tienen mayor disposición a colaborar en las acciones en cuyo desarrollo participaron.

.Los equipos pueden abordar una variedad de problemas que sobrepasan las competencias técnicas de cualquier individuo en particular.

.Los equipos pueden tratar problemas que trasciendan los límites de un departamento o división.

.Los equipos pueden mejorar considerablemente el proceso de eliminación de problemas. Si están dirigidos adecuadamente, pueden producir resultados rápidos y rentables.

A pesar de las técnicas de trabajo en grupo, algunos profesionales son reticentes a su utilización. Han visto malograr demasiados esfuerzos bien intencionados.

Un equipo puede fracasar por:

.El problema de intereses ocultos.

En este caso, al líder del equipo o a los otros miembros les interesan más sus propios objetivos que los del equipo. Tienen unos intereses que están ocultos para el resto del equipo, y tratan de manipular el proceso para alcanzar sus fines. El resultado es que el grupo puede dividirse por estos intereses egoístas.

.La tendencia de algunas personas a no asumir sus responsabilidades en el trabajo en grupo.

Resulta fácil esconderse en un grupo. Si el líder lo permitiera, algunos miembros del grupo podrían dejar de asumir la parte de responsabilidad que les corresponda. Su actitud es la de que "otra persona lo hará". El resto del equipo debería entonces trabajar más para lograr que se hicieran las cosas.

La mejor forma de evitar que ocurra esto es asegurándose de que a todos los miembros del equipo se les han asignado unas actividades específicas. Las personas tendrían menor tendencia a no asumir sus obligaciones si tuvieran claro que se les mantendrá como responsables de las acciones que se les han asignado.

.El problema de la precipitación

En ocasiones, el equipo puede estar tan ansioso en resolver un problema que podría analizarlo inadecuadamente en un primer paso. Esta actitud de "repararlo rápidamente" puede producir más problemas que los que resuelve.

La mejor forma de evitar la precipitación es analizando profundamente cada problema antes de tratar de resolverlo.

.La falta de liderazgo en el equipo

El líder del equipo se debe concentrar en dos aspectos del trabajo del grupo. Por un lado, debe asegurarse de que el grupo trabaja en el problema. Por otro lado, el líder debe estar atento a las necesidades emocionales de los miembros del equipo. Un buen líder de equipo se asegurará de que todos sus miembros tienen oportunidad de participar y de que cada uno es considerado correctamente por el resto del grupo. En el caso de que el líder muestre debilidad en una de estas dos áreas, el trabajo o las personas, surgirán dificultades para que el equipo pueda resolver con eficacia los problemas. (El equipo podría tener dos líderes. Uno se encargaría del trabajo y el otro estaría pendiente de las personas. De cualquier forma, ambos aspectos son indispensables para que la dirección del equipo sea eficaz).

EL PAPEL DE LA COMPAÑÍA EN LA MEJORA DE LA CALIDAD

En las compañías hay seis claves para la mejora de la calidad:

- .Comprensión
- .Compromiso
- .Competencia
- .Comunicación
- .Corrección
- .Continuación

A medida que la compañía avance en las seis claves, la mejora de la calidad ganará en ímpetu. Ahora bien, la mejora de la calidad requiere una atención constante, al igual que los costos y plazos. Si se retira la atención hacia otras áreas durante un período de tiempo, podrían desaparecer los beneficios producidos en la mejora de la calidad.

Por lo tanto, todos deben colaborar y crear un ambiente en el que se puede hacer el trabajo bien a la primera.

EL PAPEL DE LOS JEFES EN LA MEJORA DE LA CALIDAD

El jefe representa un papel crítico en el Proceso para la Mejora de la Calidad.

El jefe debe tener muy buena comunicación con todos sus empleados. La comunicación es importante para toda una serie de razones, entre otras las siguientes:

.Compartir las ideas

La comunicación permite que las personas intercambien ideas. Cuando las ideas fluyen libremente, las diferencias se superan con más facilidad, disminuyendo la separación que existe entre la dirección y los empleados.

.Expresar los objetivos

La comunicación es importante, ya que los miembros de la organización deben conocer los objetivos y requisitos de la compañía, ya que se necesita su colaboración para alcanzarlos. La gente hará lo que juzgue necesario y aceptable en caso de no tener información correcta referente a los requisitos. La comunicación les proporcionará la información correcta.

.Aceptar el cambio

La aceptación del cambio por todos los miembros de una compañía se ve favorecido por la comunicación. A menudo se percibe el cambio como algo arriesgado. Esto significa que ya no se aceptarán las "viejas formas de proceder". La comunicación disminuye las dificultades de la transición, ya que aumenta la comprensión. Si no se comprende el cambio a la perfección, éste fallará con toda certeza.

Forzar la reflexión

La comunicación también es importante porque obliga al jefe o responsables a reflexionar sobre una situación con más detenimiento. La comunicación hace que sean varias las personas que revisan un plan, con lo que los criterios erróneos se identifican con más facilidad. Mejor será darse cuenta de esto durante el proceso de comunicación que tratar de realizar un plan que tienen un fallo crítico.

El jefe tiene la responsabilidad de iniciar el proceso de comunicación, ya que es el que está mejor situado para enlazar las necesidades de la organización con las de los empleados.

EL MODELO BÁSICO DE COMUNICACIONES

Para hacer que el proceso de comunicación sea más comprensible, centraremos nuestra atención en el Modelo Básico de Comunicaciones (MBC). El MBC es una interacción simplificada entre dos personas. De acuerdo con el MBC existen cuatro fases en las comunicaciones entre individuos:

- 1a Fase: Codificación
- 2a Fase: Transmisión
- 3a Fase: Decodificación
- 4a Fase: Retorno.

Examinaremos detalladamente estas cuatro fases.

1a. Fase: Codificación

En esta fase, el responsable tiene una idea que desea compartir con un empleado. En primer lugar, antes de poderla expresar tendrá que traducirla en palabras. La traducción de las ideas en palabras se llama codificación.

La codificación no es un proceso simple. Todos hemos experimentado la frustración de conocer lo que queríamos decir (ideas) y no saber como expresarlo (palabras). A este fenómeno se le puede llamar "ceguera de palabras" que significa que somos incapaces de encontrar las palabras adecuadas para expresar nuestras ideas.

Se piensa que éste fenómeno ocurre cuando no se dedica suficiente tiempo a clarificar las ideas antes de hablar. El hecho de tomarse el tiempo suficiente para reflexionar sobre una idea contribuirá significativamente a que no se presente este fenómeno.

Otro problema fundamental es la inexactitud de la codificación. Inexactitud significa que una determinada palabra puede que no sea específica y signifique algo diferente para personas distintas. Por ejemplo, supongamos que un jefe de servicio pide a uno de sus colaboradores que prepare un informe sobre una determinada actividad. El empleado le resite un resumen de dos o tres páginas y, sin embargo, lo que quería el jefe era un informe más detallado, completo y documentado.

Para el empleado, la palabra "informe" significaba un resumen breve, para el jefe de servicio, un documento bastante elaborado. El resultado fue una pérdida de tiempo y esfuerzo. Así que cuando el jefe codifique su mensaje, deberá, en primer lugar, aclarar y meditar la idea plenamente. Al expresar sus ideas, posteriormente, deberá utilizar las palabras más adecuadas.

2a Fase: Transmisión

Transmisión significa que las palabras son enviadas por un canal específico de comunicación. Como ejemplos de canales de comunicación tenemos: discursos, conversaciones informales, notas de difusión general o avisos en el canal de anuncios. Evidentemente, las palabras pueden transmitirse por vía oral o escrita, de forma que el jefe deberá decidir cual es el medio mejor. La transmisión oral será mejor cuando el jefe prefiera parecer informal y dar la posibilidad a los colaboradores de formular preguntas sobre el mensaje. La transmisión oral es muy eficaz, ya que el jefe puede adaptarse mejor a las necesidades de cada colaborador.

Desafortunadamente, el mensaje oral es más susceptible de ser interferido por el "ruido" en el canal de transmisión.

3a Fase: Decodificación

Al llegar a este punto, el empleado ya ha recibido el mensaje y ha descompuesto el texto para recomponer la misma idea inicial del jefe. El empleado podrá en éste momento actuar en consecuencia con el mensaje.

A menudo, varios empleados decodificarán el mensaje obteniendo una conclusión diferente de la que el jefe pretendía. Esto puede deberse a como el empleado interpreta las palabras que se han utilizado. Las palabras poseen un significado, pero, con las mismas palabras, diferentes personas pueden entender ideas distintas. Un empleado podrá interpretar las palabras de forma diferente en función de su inteligencia, características de su personalidad y de las experiencias vividas con un determinado jefe. Si el jefe codifica el mensaje claramente y de forma apropiada, se podrían minimizar las malas interpretaciones.

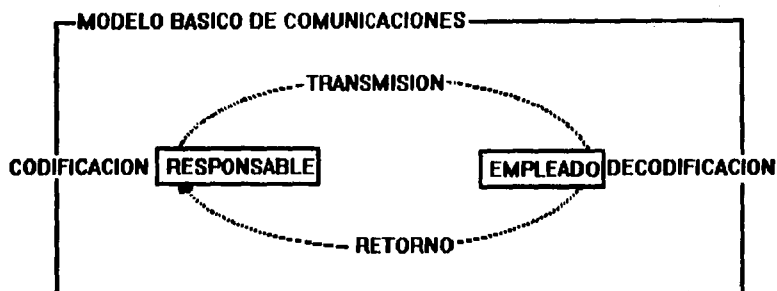
4a Fase: Retorno

El proceso de comunicación se dará por terminado al finalizar la Fase de Retorno. Por retorno entendemos la comprobación real de lo bien que se ha comprendido el mensaje del jefe. Existen dos tipos de retorno:

.Pasivo.- El retorno se presenta bajo una forma de preguntas, repeticiones o sugerencias. Si el jefe emite un mensaje sobre la prevención de defectos, entonces un retorno pasivo podría ser una pregunta de los empleados relativa al proceso.

.Activo.- Este retorno se produce cuando el empleado actúa basándose en las directrices del jefe. El jefe podrá conocer mediante los resultados de las realizaciones si se ha recibido el mensaje correctamente o no.

Con este proceso, el jefe y el empleado podrán compartir informaciones de forma muy eficaz. Esto ayudará al jefe a generar mensajes más eficaces y al empleado a comprenderlos con más precisión. El resultado serán unas relaciones mejores.

MODELO BASICO DE COMUNICACIONES

CAPITULO 6 PLANEACION DE LA INVESTIGACION

6.1 JUSTIFICACION DEL TEMA

6.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

6.3 OBJETIVOS

6.4 HIPOTESIS

6.5 VARIABLES

6.6 METODOLOGIA

6.1 JUSTIFICACION DEL TEMA

En la actualidad, se observa, que el mundo entero esta pasando por una etapa de transición, tanto en su ideología, educación, tecnología y costumbres, como en el desarrollo de la ciencia.

México, es un país, que no esta fuera de dicha evolución, ya que es una ciudad que cuenta con la infraestructura adecuada para enfrentarse al cambio que requieren los países desarrollados, lo comprobamos con el retorno de capitales, la creciente inversión extranjera y la ratificación al tratado trilateral de libre comercio.

El reto en México es seguir modernizando su planta industrial, ofrecer mejores productos y servicios de alta calidad, mejorar y desarrollar sus recursos humanos, así como implementar una tecnología de vanguardia que nos haga competitivos.

El empresario de hoy, esta preocupado por el futuro de sus empresas, motivo por el cual, la presente investigación documental, tiene por objetivos, el mejorar y desarrollar el control de calidad que integran las empresas, mejorar la seguridad e higiene en el trabajo, dar capacitación a toda persona que la necesite y darles la oportunidad de desarrollarse en la empresa, en la medida que cada una de estas va desarrollándose.

6.2 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

El objetivo de esta investigación documental, es tratar de educar a las empresas, en cuanto a seguridad e higiene, en control de calidad, en capacitación y desarrollo. Sin embargo nos percatamos, que en la mayor parte de las empresas, no es así, debido a que contratamos personas que no reúnen los requisitos, para ocupar una vacante; no cuentan con la seguridad adecuada y mucho menos con un control de calidad perfecto.

6.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS

Lograr que los directivos de las empresas, se concienticen en los puestos vacantes de las empresas, siempre se obtendrán mejores resultados, si son ocupados por personal que tenga la capacitación adecuada para ocupar dicho puesto, que los empleados cuenten con una seguridad e higiene total para evitar que la productividad sea baja; y que la calidad se aplique en toda la empresa.

OBJETIVO PARTICULAR

- 1.- Aplicar correctamente la seguridad en las empresas para poder evitar todos los accidentes posibles y así llegar a una productividad máxima.
- 2.- Tratar de capacitar a toda persona que vaya a ocupar una vacante para no tener problemas con un trabajo mal hecho.
- 3.- Inculcar a las empresas el control de calidad, para que éstas desarrollen productos buenos y que no tengan que ser rechazados por la mala calidad.

6.4 HIPOTESIS

Que tan certeros serán los resultados que nos dará, el tener una seguridad buena, un control de calidad inalcanzable y la capacitación de todos nuestros empleados.

6.5 VARIABLES**INDEPENDIENTE**

Por medio de una buena seguridad, una magnífica capacitación y un control de calidad insuperable, obtendremos un incremento en la productividad de los empleados.

DEPENDIENTE

Que resultados obtendremos, si no evaluamos el control de calidad y la capacitación en forma periódica.

6.6 METODOLOGIA

6.6.1 DESGLOSE DE LA INVESTIGACION DOCUMENTAL

CAPITULO 1. Nuestro objetivo en este punto, es el conocer las áreas funcionales de una empresa grande, mediana y pequeña, y conocer perfectamente el proceso administrativo con sus etapas y elementos para poder desarrollar los diferentes problemas que se presentan en una empresa.

CAPITULO 2. Nuestro objetivo sera conocer las distintas teorías motivacionales y conocer un poco de la administración de recursos humanos.

CAPITULO 3. Nuestros objetivos serán conocer todas y cada una de las partes de la capacitación de nuestro personal, para que se lleguen a cumplir en forma óptima cada uno de nuestros objetivos.

CAPITULO 4. Nuestro objetivo será ver como funciona la seguridad e higiene en las empresas, como se aplica el marco legal, y como podemos obtener mayor productividad.

CAPITULO 5. Nuestro objetivo será ver si se puede aplicar el control de calidad en las empresas mexicanas, para que éstas puedan competir con cualquier empresa extranjera.

CAPITULO 6. Nuestro objetivo será dar a conocer la justificación del trabajo de la investigación realizada, los objetivos tanto generales como particulares, nuestra hipótesis, las variables y la metodología del mismo.

La metodología aplicada en esta Investigación fue de tipo Documental, y consistió en consultar Bibliografía, que tratará de temas como Administración General, Psicología, Control Total de Calidad, y también se consultó a la Ley Federal del Trabajo, con el propósito de obtener el Marco Legal del Tema de Seguridad e Higiene en el Trabajo, dentro de esta investigación se partió del punto de referencia de nuestra Hipótesis:

"Que tan certeros serán los resultados que nos dará, el tener una Seguridad buena, un Control de Calidad inalcanzable y la capacitación de todos nuestros empleados".

CONCLUSIONES

Una vez que he concluido mi trabajo de Investigación Documental sobre Teorías Motivacionales, Capacitación y Desarrollo, Seguridad e Higiene en el Trabajo, y Control Total de Calidad, reflexioné un poco y me doy cuenta que los industriales del país están concientes de que es necesario elevar la calidad y productividad de sus empresas para competir.

Las condiciones para que esto se logre se basan en un desarrollo integral de todos los aspectos que le atañen: eficientes métodos para conseguir proveedores, capacitación de personal, eficiencia en procesos productivos, administrativos y seguridad. Este último rubro es de importancia vital, ya que tiene relación directa con una mejor forma de trabajo y ahorro de fondos.

Con mayor frecuencia, vemos anuncios televisivos haciendo referencia a los equipos de protección que los empleados deben usar en cada caso particular, atendiendo a las actividades que desempeñan.

En este sentido, "si se eliminan los riesgos y accidentes dentro de las empresas, el Seguro Social podrá brindar a toda la ciudadanía mejores servicios".

Durante todo este tiempo hemos buscado ser más eficientes para reducir los accidentes de trabajo que existen en todas las empresas. El Seguro Social trabaja estrechamente con las empresas para reforzar las áreas de salud, capacitación a obreros y creación de comisiones mixtas de seguridad e higiene, con la finalidad de reducir los riesgos laborales.

Si trabajamos de manera conjunta, creo que podremos disminuir los riesgos y accidentes, para que la calidad de los servicios que el Seguro Social ofrece sean mejores para toda la comunidad.

Aumentar la productividad y lograr la calidad total; es decir, hacer que todas las empresas se comprometan a mejorar. Esto lleva a que los directivos tengan la obligación de dar capacitación, de tal manera que la comunidad goce de un ambiente agradable, seguro y sin riesgos.

Asimismo, adquirir esta conciencia hace que las autoridades, sindicatos y empresarios, trabajen conjuntamente, ese es el principal objetivo.

El momento actual caracterizado fundamentalmente por la globalización y apertura de los mercados exige a las empresas mexicanas desarrollar conceptos y practicas que les permitan no solo competir dignamente, sino sobre todo, garantizar su permanencia.

Bajo esta perspectiva, la calidad total se vuelve uno de los instrumentos más útiles que pueden emplear las organizaciones de nuestro país para hacer frente al reto.

La calidad total va más allá de lograr un producto bien hecho, implica una cultura de mejoramiento continuo. Su objetivo es la constante y completa satisfacción del cliente.

En un mercado cada vez más complejo y exigente, esta satisfacción solo podrá obtenerse a través de mejorar la calidad de los servicios, como una ventaja que permita diferenciar a una empresa de otras.

La calidad de los servicios puede ser el elemento esencial para atraer y mantener la preferencia de los clientes, aún en las empresas industriales. La calidad total en los servicios requiere dinamismo e integración armónica de muchas partes de un solo objeto que reúne esfuerzos globales y los orienta hacia una finalidad: el movimiento continuo o la búsqueda permanente de calidad total.

Asimismo se cumplieron en un 80% los objetivos particulares con la aplicación de estos puntos dentro de la organización, ya que se lograron reducir los accidentes de trabajo; y gracias a una capacitación adecuada en toda la empresa se logro incrementar la calidad, tanto del personal como del producto final; reduciendo en gran escala las devoluciones del producto y la merma de este.

GLOSARIO DE TERMINOS

GLOSARIO DE TERMINOS

CERTEZA: Conocimiento seguro y claro de alguna cosa.

CUALITATIVO: Que denota cada una de las circunstancias o caracteres que distinguen a las personas o cosas.

CUANTITATIVO: Que es medible.

EFFECTIVIDAD: Calidad de efectivo.

EFFECTIVO: Real, verdadero.

EFICACIA: Carácter de lo que produce el efecto deseado.

EFICAZ: Que produce el efecto deseado.

EFICIENCIA: Facultad para lograr un efecto determinado.

EFICIENTE: Capaz, competente.

IMPREVISIBLE: Que no puede preverse.

INCERTIDUMBRE: Duda.

IRREDUCTIBLE: Que no se puede reducir.

JERARQUIAS: Orden.

PREMINENCIA: Privilegio, prerrogativa.

PREVER: Pensar de antemano las medidas, las preocupaciones necesarias para hacer frente a lo que va a ocurrir.

PREVISION: Calidad de previsor, prudencia, precaución.

PROBABILIDAD: Conjunto de las reglas que permiten determinar si un fenómeno ha de producirse.

RETICENTES: Omisión voluntaria de lo que se debería o pudiera decir, con intenciones malévolas.

SIGILO: Secreto, silencio, discreción.

SISTEMATICO: Que actúa con método.

SUBORDINACION: Sujeción, dependencia, sumisión.

TELEOLOGIA: Doctrina filosófica de las causas finales.

BIBLIOGRAFIA

Agustín, Reyes Ponce.
Administración de Empresas Teoría y Práctica.
Editorial Limusa.
1993.

Alejandro, Mendoza Muñoz.
Necesidades de Capacitación.
Editorial Trillas.
1993.

Fernando, Arias Galicia.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.
1989.

Idalberto, Chiavenato.
Introducción a la Teoría General de la Administración.
Editorial McGraw-Hill.
1990.

Ley Federal del Trabajo

Kaoru, Ishikawa.
¿Qué es el Control Total de Calidad?
Editorial Norma.
1993.

BIBLIOGRAFIA

Manual de capacitación.
Mercantil Probusa
México DF 1993.

Seminario de Capacitación y Control Total de Calidad.
Olivetti de México
México DF 1992.

Cursos de Capacitación.
Kolmar de México
México DF 1992.