



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

98
2ej

LA INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

SILVIA PATRICIA ORTIZ NUÑEZ

ASESOR : L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"La integración del recurso humano en una empresa de servicios automotrices".

que presenta la pasante: Silvia Patricia Ortiz Núñez
con número de cuenta: 8506940-4 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de Méx., a 12 de febrero de 1995

PRESIDENTE L.A. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL L.A. Alvaro González Mendoza

SECRETARIO L.C. Pedro Checa Chávez

PRIMER SUPLENTE L.A. Angélica Hernández

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Luis Yescas Ramírez

A DIOS:

**POR PERMITIRME REALIZAR
EL MÁS GRANDE DE MIS SUEÑOS**

A MIS PADRES:

JORGE ORTIZ BECERRA
Y
GLORIA NUÑEZ ESPINAL

QUE POR SU CARIÑO, COMPRENSION Y AMOR ME
IMPUSARON PARA SALIR ADELANTE MI CARRERA
GRACIAS, PORQUE HOY PUEDO COMPARTIR CON
USTEDES LO QUE SIEMPRE DESEAMOS Y POR LO
QUE JUNTOS TRABAJAMOS.

A MIS HERMANOS:

JESUS
CLAUDIA
LIZBETH

**POR QUE SIEMPRE HAN ESTADO A MI LADO
APOYANDOME EN TODO MOMENTO.**

**A MI ASESOR:
L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA**

**POR SU VALIOSA GUÍA Y DIRECCION EN LA REALIZACION
DEL PRESENTE TRABAJO, PERO SOBRE TODO POR
SU AMISTAD Y COMPRESION**

INDICE

Página

OBJETIVO

HIPOTESIS

INTRODUCCION

1

CAPITULO I. ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1. Antecedentes

3

1.2. Factores que integran una organización.

8

1.2.1. Características del recurso humano.

10

1.3. Calidad total en la operación de la organización.

1.3.1. Perfil de la pequeña y mediana empresa en México.

12

1.3.2. Necesidad de la calidad en la organización.

13

1.3.3. El recurso humano y la calidad total.

14

1.3.4. Proceso de la calidad total en la operación de la organización.

16

1.4. Objetivos de la administración del recurso humano en la organización.

21

CAPITULO II. EL RECURSO HUMANO Y LA INTEGRACION DE GRUPOS.

2.1. Comportamiento humano.	24
2.1.1.Necesidad de entender la calidad de vida en el trabajo.	28
2.1.2.Trabajo humanizado.	28
2.2. Conducta individual y grupal.	30
2.3. Integración de grupos.	36
2.3.1.Factores que interactúan en la formación de grupos.	36
2.3.2.Clases de grupos.	37
2.3.3.Cohesión de grupo.	38
2.3.4.Factores que influyen en la cohesión del grupo.	38
2.3.5.Competencia entre grupos.	39
2.3.6.Relaciones entre los departamentos de la organización.	40
2.4. Finalidad de la integración de grupos en las organizaciones.	41

CAPITULO III. IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO PARA EL CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACION.

3.1. Medición de los recursos materiales y técnicos para la realización de los objetivos planteados.	45
3.2. Planeación y selección del personal adecuado.	
3.2.1.Planeación de personal.	51
3.2.2.Reclutamiento y selección de personal.	52
3.3. Canales de comunicación y ambiente de trabajo.	
3.3.1.Canales de comunicación.	56

3.3.2.Ambiente de trabajo.	59
3.4. Dirección y control del recurso humano.	
3.4.1.Capacitación y adiestramiento.	60
3.4.2.División de funciones.	64
3.4.3.Sueldos y prestaciones.	65
3.4.4.Estímulos y reconocimientos al personal.	73
CASO PRACTICO.	74
CONCLUSIONES.	86
BIBLIOGRAFIA.	
ANEXOS	

OBJETIVO:

Realizar un trabajo que contribuya para que el administrador de una empresa de servicios automotrices obtenga mejores resultados en el manejo de su personal. Y que a su vez le permita ver lo importante que es el recurso humano en estos tiempos de crisis por los que atraviesa el país, ya que es el único que no sufre depreciación.

Ver al recurso humano como un ser integral que cuenta con un enorme potencial y que contribuye al desarrollo de la empresa a la que pertenece en la medida en que se siente identificado con los objetivos de la organización.

HIPOTESIS :

La integración del recurso humano contribuye al desarrollo de una empresa de servicios automotrices y permite la vinculación de los objetivos individuales con los objetivos de la organización.

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

En la realización de mi trabajo pretendo dar al administrador de una empresa de servicios automotrices una pequeña aportación sobre el manejo del recurso humano en la organización.

En la actualidad y en un México en crisis donde la economía nacional en su mayoría esta constituida por pequeñas y medianas empresas, y siendo ésta una época en donde a las mismas lo único que les preocupa es sobrevivir, recortando al máximo sus gastos y siendo el factor humano el gasto que más se trata de eliminar. Es importante que el administrador tenga en cuenta lo valioso que es, disponer de individuos adecuados para realizar las actividades con más eficiencia en el futuro.

Por eso considero, que el administrador de una empresa debe estar lo suficientemente capacitado para crear las condiciones laborales en donde tanto la organización como los individuos alcancen los objetivos de realización logrando una integración, que permita que las empresas no sólo sobrevivan sino que además contribuyan al mejoramiento de la economía nacional aportando lo servicios que los consumidores necesitan de la mejor calidad y al menor costo posible.

Buscar que las organizaciones sean productivas debe de ser el objetivo de cualquier administrador en la actualidad. Para lograrlo es recomendable detenerse y hacer un balance que nos permita ver que es lo que queremos y que tenemos para hacerlo.

En la actualidad la mentalidad del recurso humano en las organizaciones ha cambiado, ya no busca pertenecer únicamente a estas para obtener un ingreso que le permita satisfacer sus necesidades primarias, ahora también el individuo esta capacitado para apoyar a la alta gerencia en la realización de sus objetivos.

Es decir busca una satisfacción de superación personal, sentir que realmente es parte de la empresa, que su trabajo es importante y que además es reconocido.

La organización por lo tanto debe contar con una eficiente administración de su recurso humano, de tal forma que le permita tener al personal adecuado en el puesto adecuado para que se logre una verdadera integración de grupo.

Para conseguir todo esto es necesario, primero delimitar los recursos con los que se cuenta y los objetivos que pretende alcanzar la organización y luego buscar al personal idóneo para obtenerlo. Teniendo presente que el individuo busca unirse a ella para alcanzar sus propios objetivos. Por eso el administrador debe tomar en cuenta a la persona, sus aspiraciones, potencialidades, valores y necesidades, para después definir o adaptar las instancias relativas a su entorno en función de él; es decir partir de la base de que cada persona tiene un enorme potencial por desarrollar.

Desde mi particular punto de vista, una organización tiene éxito en la medida en que, existe una verdadera integración de grupo. Cuando se les da a los trabajadores la oportunidad de participar en las decisiones que afectan su trabajo, se les permite intercambiar ideas y se les asegura que sus sugerencias serán utilizadas.

Sabemos que el comportamiento humano es impredecible y que la mentalidad del trabajador de hoy no es como la del pasado, por lo tanto he enfocado una parte de mi trabajo en este aspecto no sólo dentro de la organización sino también fuera de ella; tomando en consideración que somos seres sociales en donde las condiciones de nuestro medio ambiente siempre afectan nuestro comportamiento.

Como conclusión de mi trabajo presentaré un caso práctico de una empresa de servicios automotrices donde se darán algunas recomendaciones para una mejor dirección y manejo del personal.

CAPITULO I. ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. ANTECEDENTES

El desarrollo del pensamiento sobre la administración data de los días en los que por primera vez los individuos intentaron lograr metas trabajando en grupos.

Fueron Frederick W. Taylor y Henri Fayol los precursores de la administración moderna quienes cambiaron la mentalidad de la explotación del hombre por el hombre y empezaron a verlo como un factor importante para el logro de los objetivos organizacionales, así vemos que:

Frederick W. Taylor consideraba los siguientes principios:

- Conocimiento organizado
- Obtener armonía en la acción de grupo
- Lograr la cooperación de los seres humanos
- Trabajar con la mira de lograr una producción máxima
- Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible. Y,

Henri Fayol estableció los siguientes principios básicos sobre la administración:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando y unidad de dirección.
- Subordinación del interés individual y grupal al interés de la organización.
- Remuneración
- Centralización y Jerarquía de autoridad.
- Orden, equidad y estabilidad.
- Iniciativa y espíritu de grupo.

SURGUIMIENTO DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Durante el mismo periodo en el que Taylor, Fayol y otros más se concentraron en la administración científica y las funciones del administrador, muchos teóricos y prácticos estuvieron reflexionando, experimentando, y escribiendo sobre Psicología Industrial y Teoría Social, siendo ambas, en muchas ocasiones, estimuladas por el movimiento de la administración científica. Podemos apreciar estos desarrollos contemplando brevemente el surgimiento de la Psicología Industrial, el crecimiento de la Administración de Personal, y el desarrollo de la Sociología para las relaciones humanas y para la Administración.

En 1910 Hugo Münsterberg, considerado el padre de la Psicología Industrial, se interesó por la aplicación de la Psicología en la industria y se percató de la importancia de las ciencias del comportamiento en relación con el nuevo movimiento de la Administración Científica. Sus objetivos eran:

1).- Cómo encontrar a los individuos cuyas cualidades mentales encajen mejor con la naturaleza del trabajo que han de realizar.

2).- Bajo qué condiciones psicológicas puede obtenerse la mejor y más satisfactoria producción del trabajo de cada individuo.

3).- Cómo puede influir una empresa sobre sus trabajadores de modo que se pueda obtener el mejor resultado posible de ellos.

Al igual que Taylor, se interesó en la comunidad de intereses que existe entre administradores y trabajadores. Subrayó que su enfoque estaba principalmente dirigido hacia los trabajadores, y esperaba que mediante él se pudiese reducir la jornada de trabajo, aumentar salarios y elevar su nivel de vida.

Precediéndolos y en gran parte coincidiendo con el desenvolvimiento de la administración científica iniciado por Taylor, y el de la Administración Operacional iniciado por Fayol, se desarrolló una cantidad considerable de investigaciones dedicadas a concebir a los individuos como productos de comportamiento de grupo. Esto es algunas veces llamado enfoque administrativo del "HOMBRE SOCIAL".

Así el desarrollo del pensamiento sobre administración ha tenido una historia relativamente extensa, la mayoría de ésta pertenece al siglo XX. Las primeras ramas del pensamiento administrativo evolucionaron alrededor de las ideas de la introducción de la ciencia en el arte de la administración; del estudio de las funciones administrativas; de los análisis de la experimentación con los aspectos psicológicos de los individuos que trabajaban en una empresa organizada; del estudio del comportamiento de grupo; y de la innovación del concepto de sistemas sociales.

FASES DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

La época de la ciencia del comportamiento se divide en dos fases:

- 1.- La escuela del comportamiento humano
- 2.- La escuela del sistema social

La escuela del comportamiento humano se inició en 1940 y su interés fundamental consistía en tratar de comprender a las personas y de mejorar las relaciones interpersonales. Se le daba importancia a la Psicología del individuo en lo que respecta a sus necesidades y motivaciones.

Uno de los precursores más importantes de la escuela del comportamiento humano fue Abraham Maslow, quien se basó en un sistema jerárquico para explicar el comportamiento humano. Los seguidores de la labor inicial de Maslow fueron Herzberg, McGregor, y Likert cuya aportación fue trascendental.

Un avance subsecuente de la época de las ciencias del comportamiento fue la escuela de sistemas sociales. La ideología de esta escuela parte de la base de que las organizaciones son sistemas sociales o sistemas en que hay un intercambio de relaciones culturales.

Este enfoque sobre las organizaciones se basa fundamentalmente en los principios de la sociología y da especial atención a los grupos, en la relación existente entre ellos y en la imperiosa necesidad de crear un sistema por completo integrado. Algunos de los principales colaboradores fueron: Chester Barnad, Edgar Schein, Chris Argyris y Warren Bennis.

Así pues, como se ha podido observar desde el inicio y durante el desarrollo de la Administración, se prestó especial interés sobre el individuo, su comportamiento individual y grupal, dentro y fuera de las organizaciones. De ahí la importancia que revistieron las aportaciones que Psicólogos y Sociólogos dieron para la mejor comprensión del recurso humano.

En la actualidad con los avances tecnológicos y científicos, los procesos en las empresas se han mejorado, y con la nueva idea de la concepción del hombre para programas de calidad en donde su participación es importante, se han escrito diversos libros que proporcionan una ayuda al administrador de una empresa.

Así por ejemplo Ralph Barra en su libro Círculos de Calidad en Operación, también le da especial importancia a los seres humanos en la implantación de programas de calidad, determina que el éxito del mismo depende en gran medida de la colaboración activa de todos los integrantes de la organización y establece que:

Las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo deben ser satisfactorias para el trabajador, la gerencia tiene que tener una buena comunicación con los empleados, de tal manera que los conduzca hacia la realización de los objetivos organizacionales.

Así mismo considera que los empleados se motivan cuando pueden participar en la solución de problemas que afectan su trabajo, que es importante la idea de que se les brinde la oportunidad para el crecimiento y desarrollo personal.

Establece que el gerente de hoy además de estar preparado técnicamente, debe ser un líder respetado, orientado hacia las personas y conocedor de las técnicas más modernas, de las ciencias del comportamiento y de las prácticas comerciales efectivas.

En el periódico el Universal el día 12 de junio de 1995 salió publicado un artículo que se llama la Dirección de Personal y sus Nuevos Senderos por Mauricio Brehm Brachú (jefe del Area de dirección de Personal del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa IPADE), que en términos generales establece una concepción del empleado en las organizaciones y de cómo cada vez se hace más necesario verlo como un colaborador de la alta gerencia y no como un simple recurso más.

Algunos de los puntos más relevantes son los siguientes:

Los individuos deben desarrollar trabajos para los que estén mejor capacitados y de esa manera tengan una mayor participación en el proceso de empresa.

Los directores deben evitar a toda costa la tentación de, pensando en contratar gente con mejores habilidades y aptitudes, desear aquella con la que ya cuentan. Deben considerar que resultan más valiosos los principios y las actitudes coincidentes con los de la empresa y fortalecidos con la antigüedad.

Así mismo establece que las empresas busquen objetivos a largo plazo que les permitan alcanzar un desarrollo organizacional y una continuidad en el mercado.

En el mismo periódico el día 14 de septiembre de 1995, salió otro artículo en donde nuevamente se habla de la importancia del recurso humano para el crecimiento y desarrollo de las empresas, que las lleve a una mayor productividad y competitividad ofreciendo productos y servicios de la mejor calidad.

El artículo a cargo de Felipe González y González (jefe del área de Entorno Político y Social del IPADE), establece lo siguiente:

Muchas veces no es beneficioso para las empresas reducir los puestos y números de empleados con los que cuentan, ya que esta situación perjudica la moral del grupo.

Considera que el trabajo humano no es bajo ningún punto de vista un insumo indiferenciado, en donde el temple, el carácter, y la personalidad del trabajador no cuenten. La consideración del trabajo como mano de obra o fuerza de trabajo, como un producto anónimo, intercambiable y en último extremo fungible, resulta ser inaceptable, y no debería considerarse como el modo práctico de tratar las cuestiones de personal.

Las empresas, ayer como ahora, deberán preocuparse más por el tipo de personas que contratan y preparan, sin descuidar desde luego las exigencias tecnológicas del momento y sus implicaciones financieras. Pues no se conseguirán beneficios de manera sustentable, si no es como consecuencia del talento innovador y recreativo - revalorizador - del trabajo humano.

1.2. FACTORES QUE INTEGRAN UNA ORGANIZACION

Toda empresa cuenta necesariamente con cuatro pilares básicos para funcionar: personas, dinero, tecnología y organización.

Sin personas, sin recursos económicos, sin una tecnología básica y unos equipamientos mínimos y además, sin una organización e integración de los mismos es imposible hacer funcionar una empresa.

Algunas instituciones están preocupadas por la técnica, tener nuevos equipos, nuevas máquinas, y más plantas de producción; pero se preocupan poco de las personas y así los problemas humanos se arrastran sin solución.

El dinero y la economía son importantes pero no deben absorber la totalidad de la energía de la empresa.

Estos cuatro elementos fundamentales e invariables se combinan, propiciando una transformación de la materia prima o de la energía personal en unos objetivos que pueden ser: dar servicios o producir bienes.

La parte organizativa debe cuidar que se cumplan los objetivos, ya que de no hacerlo se verían mermados los beneficios que realimentan el sistema.

En la realización de las operaciones de la organización, surgen diversos problemas entre las personas, conflictos o malas relaciones humanas; problemas técnicos propios de las máquinas, aparatos o diferencias entre los departamentos integrantes.

Así como también, la falta de una organización repercute creando problemas de comunicación, mando, delegación clara de funciones o coordinación entre departamentos.

La mala marcha de la economía es una amenaza sobre la empresa y sus trabajadores que, en lugar de pensar en el éxito, viven preocupados por el despido, el cierre o la reducción de la plantilla.

DEFINICION DE RECURSOS EN LA ORGANIZACION

RECURSOS: Son los medios de que disponen las empresas para poder producir. Cuanto más recursos tengan las empresas mejor será su funcionamiento; cuanto menos recursos, mayores serán las dificultades para lograr los objetivos. Sin embargo, exceso de ellos significa casi siempre aplicación poco rentable. Por lo tanto, el administrador debe buscar el equilibrio de los mismos en la organización.

Existe una variedad de recursos empresariales, pero los más importantes son:

- RECURSOS MATERIALES
- RECURSOS FINANCIEROS
- RECURSOS HUMANOS

Recientemente, otros dos tipos de recursos se sumaron a los recursos básicos de la empresa; y estos son:

- RECURSOS MERCADOTECNICOS
- RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Sólo se mencionarán brevemente cada uno de ellos por no ser, la parte central del tema de investigación y se abundará más sobre el recurso humano y sobre la organización de los mismos dentro de la empresa.

Recursos materiales: Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir, el servicio, la información o el producto final, pueden clasificarse en: bienes materiales, materias primas, dinero.

Recursos financieros: Son todos los recursos monetarios de que dispone una empresa para funcionar, y dentro de estos podemos encontrar al capital.

Recursos mercadotécnicos: Son los recursos comerciales que las empresas utilizan para colocar sus productos o servicios en el mercado, como las ventas, la promoción, publicidad, etc.

Recursos administrativos: Son los recursos gerenciales que las empresas utilizan para planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades.

Recurso humano: Se refiere a todo el personal que presta sus servicios a la organización agrupados de acuerdo, a su preparación, responsabilidad y características del individuo. Es el más importante porque utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo.

Cualquier organismo social debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone ya que es el elemento decisivo en todas las fases de operación de cualquier organismo; en las etapas de nacimiento o formación, en las de crecimiento o expansión y en las de consolidación y desarrollo.

La fuerza de trabajo representa uno de los renglones más elevados de los gastos, basta ver los gastos de nóminas. Pero no sólo estos son importantes, sino además se agregan otros que son: los derivados del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo del personal; así como los implícitos en los programas de seguridad y servicios para el personal y sus familiares; los que surgen en la revisión y administración de contratos colectivos, etc.

Es por esta razón que debe ponerse especial cuidado en este renglón, si es lo que más nos cuesta, es lo que más debemos de cuidar para que nos dé un rendimiento que sea comparable con lo que en él estamos gastando. Es decir una organización debe buscar al personal idóneo para realizar los objetivos de la empresa; logrando con esto que en el futuro se recupere lo que se invierte en el desarrollo del personal.

En ocasiones, cuando una empresa tiene problemas toma determinadas medidas; estructuración del organigrama, cambios en los departamentos, nuevas definiciones de funciones, cambios de dependencia funcional o jerárquica, procesos de datos, nuevos locales, nueva distribución de planta, fijación de objetivos, estudio de presupuestos adecuados, planteamiento de nuevos recursos económicos y técnicos, etc.

Muchas veces, se hacen estos cambios y los problemas persisten; se vuelven a replantear nuevos cambios, y los problemas aún continúan. Porque al hacer los cambios, al fijar los objetivos o al enfrentar problemas se olvida un detalle fundamental, que es el factor humano. A una persona podemos darle todas las facilidades técnicas y económicas, para poder realizar una tarea, pero si aquélla no cambia de actitud o de sus planteamientos existenciales inconscientes, las cosas continuarán igual.

Como se ha podido observar, la empresa debe de tener un equilibrio de todos sus componentes para el buen funcionamiento de la misma; hasta aquí se ha podido ver, que si bien los recursos son necesarios, el factor humano es indispensable para la coordinación y funcionamiento de todos.

Es importante mencionar en este trabajo, las características del recurso humano que Joaquín Rodríguez Valencia establece en su libro Administración de Personal, ya que permiten lograr una mejor comprensión de los individuos en las organizaciones.

1.2.1. CARACTERISTICAS DEL RECURSO HUMANO (1)

a). No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal.

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 su personal; por el contrario, sólo contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.

c). Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

d). Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.

e). Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el "Mercado de Trabajo".

(1) Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. 2ED. México: ECASA, 1993.p12.

1.3. CALIDAD TOTAL EN LA OPERACION DE LA ORGANIZACION

Se estudia la calidad total, porque hoy en día solamente el que comprenda y aplique el concepto de calidad dentro de su organización tendrá éxito en el mercado nacional e internacional. Ahora bien, porque considerarlo dentro de un tema de recursos humanos ? la respuesta es lógica, ya que es el ser humano el encargado de establecer y de llevar a cabo el procedimiento de calidad en la empresa; pero no sólo para la compañía sino también para que él goce de un mejor sistema de vida.

La actividad económica en México, esta constituida principalmente por empresas pequeñas y medianas; por lo tanto es importante mencionar algunas consideraciones sobre éstas empresas, para comprender porque es necesario que cuenten con personal eficiente y capacitado. Ya que de la calidad de su gente dependerá su éxito o fracaso.

1.3.1. PERFIL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

En nuestro país una rama de gran importancia lo representa la pequeña y mediana empresa. El establecimiento y operación de este tipo de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El propietario busca lograr una utilidad a través de la fabricación y venta de un producto o de la realización de un servicio y a su vez el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad.

El factor determinante que motiva al empresario a establecer una empresa por un lado y por otro a aceptar el riesgo que esta decisión implica, es el de obtener cierta utilidad por medio de la operación de su empresa.

La pequeña y mediana empresa aseguran a sus colaboradores, como consecuencia de su menor grado de especialización, oportunidades mejores de desarrollo. Pero lo que verdaderamente importa en este tipo de empresa es la iniciativa de su administrador, su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la dirección.

El éxito de una empresa depende, en gran medida, de sus conocimientos, de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlos en práctica.

La problemática y oportunidad de la pequeña y mediana empresa se generan de las características del propietario ya que se da una relación de mutua dependencia, en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que dirige.

La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en éste tipo de empresas que en las grandes. Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente. Si éste se halla bien impuesto de esta verdad, conseguirá aprovechar al máximo las ventajas específicas que concurren en este tipo de empresas.

1.3.2. NECESIDAD DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACION

En esta década nos encontramos frente a un difícil reto en el cual está involucrada nuestra seguridad laboral.

Las empresas con productos y servicios de más calidad, capaces de vender a precios competitivos, con equipos humanos dinámicos, preparados, y plena conciencia de la responsabilidad personal, con vocación comercial aplicada en todas las áreas de la empresa, serán las que subsistan y se repartan el mercado.

Las empresas orientadas al crecimiento desarrollarán acciones de calidad en cada uno de los departamentos, porque ésta es la única manera de lograr excelencia en la organización, ahorrar tiempo, abaratar costos, producir productos y generar servicios que ofrezcan garantías.

Empresa y trabajadores deben estar más unidos que nunca porque hoy las necesidades son comunes; especialmente las de seguridad y continuidad. Es decir las empresas quieren sobrevivir, desarrollarse y garantizar su futuro, mientras que los trabajadores desean conservar su puesto, ascender de categoría, manteniendo una continuidad que les dé tranquilidad y estabilidad económica. Cuando ambas partes comprenden esta realidad y se logran unir el éxito y la plaza en el mercado están asegurados.

Mediante sencillas pero eficaces sistemas de organización es posible aumentar la calidad, la productividad, la competitividad y lo más importante, asegurar el futuro y continuidad tanto de la empresa como de los trabajadores.

Es importante que los empresarios y trabajadores comprendan que es un momento en donde el principal objetivo de ambos debe ser el de supervivencia y que es necesario por tanto, establecer programas de calidad total que asegure la continuidad de la empresa, mejore los métodos de trabajo y también aumente la satisfacción laboral.

Es necesario concientizar y motivar a todos los integrantes de la organización de lo importante que es contar con su apoyo y participación en la instalación de programas de calidad total. Haciéndoles ver que el beneficio es para todos, ya que las ganancias amplían las garantías de supervivencia de la empresa, con las que el puesto de trabajo queda asegurado.

1.3.3. EL RECURSO HUMANO Y LA CALIDAD TOTAL.

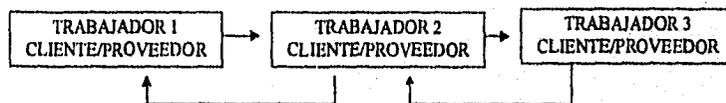
CALIDAD TOTAL: Es el cambio de actitud que experimenta todo el personal de la organización y la motivación que siente por su trabajo.

El cambio de actitud en el trabajador implica:

- Significado de la tarea. Es decir que es lo que hace y porque lo hace.
- El trabajador debe de comprender la importancia de su tarea y la finalidad de la misma en la organización.
- El individuo debe recibir retroalimentación del trabajo que realiza, tanto positiva como negativamente. Lo importante para el trabajador es saber que su trabajo se toma en cuenta y que se valora.

El concepto de calidad total incluye a todos los miembros de la organización y han de implicarse tanto a los directivos de alto nivel como al obrero menos especializado.

Dentro del sistema de calidad total en la organización, todos sus miembros son clientes y a su vez proveedores de ahí la importancia de hacer bien las cosas a la primera. En esencia, calidad significa hacer bien las cosas y dejar satisfecho al cliente de nuestro servicio esto se puede entender mejor en el siguiente diagrama: (2)



(2) Senllé, Andrés. Calidad y Liderazgo. 1ED. México: Gestión 2000, 1992.p21.

El Dr. ISHIKAWA, creador de los círculos de calidad y primera autoridad en la materia, opina: "El secreto radica en hacer las cosas bien y mejorarlas constantemente". "No basta con el impulso decidido de la dirección, es necesario contar con el compromiso de todos los trabajadores que colaboren y coordinen con eficacia dentro de la empresa". (3)

En todo proceso, en toda actividad empresarial, los protagonistas supremos son siempre los seres humanos. Cuando las personas se ven estimuladas no solo económicamente, sino por la posibilidad de que se cuente con su opinión, su experiencia y sus ideas, renace en ellos el sentimiento de pertenencia, y el orgullo de enfrentar desafíos que los conduzcan al logro de objetivos individuales y empresariales.

Calidad Total implica que:

- Cada persona realice sus tareas y trabajos con calidad.
- No se pierda el tiempo corrigiendo los errores de los demás.
- Implica la responsabilidad de hacer las cosas bien hechas por uno mismo y por respeto a los otros compañeros.
- Es un compromiso de todos de hacer bien las cosas a la primera, dedicando tiempo a la superación personal. Implica el deseo de optar por una mejor calidad de vida laboral.

Las organizaciones que se mantienen en el mercado son las que adecúan toda su organización orientándola al cliente, acción que es imposible realizar sin contar con un eficaz equipo humano, motivado, comprometido, que participe responsablemente en la administración.

La idea de que los trabajadores participen en las decisiones, es para muchos directivos autoritarios una forma de limitación de poder. Cuando en realidad es una forma de manipular a la gente, haciéndoles sentir que participan para que estén contentos y produzcan mejor.

La administración por calidad total es un sistema participativo en el cual hay que fijar claramente los campos de delegación, el reparto del poder, los niveles de decisión, junto a una formación permanente a todos los niveles para que las personas aprendan métodos de trabajar en grupos, celebren reuniones eficaces, métodos de coordinación y especialmente se pongan de acuerdo en cómo van a canalizarse sus inquietudes y van a ser tenidas en cuenta sus opiniones.

Para la calidad total se necesita fijar el concepto de servicio interno que delimita quién compra y que compra, a la vez de qué y cómo se vende al siguiente eslabón.

(3) Senllé, Andrés. *Calidad y Liderazgo*. 1ª Ed. México: Gestión 2000, 1992. p22.

Es sano dejar que la gente se queje y luego pedirle que se reúnan y aporten propuestas con soluciones. De esta manera se mejora el clima de trabajo permitiendo que los trabajadores no sólo participen, sino que también "crezcan" como personas y como grupo que desea convivir en armonía.

Cuando las empresas quieren anticiparse a los cambios y asegurar la supervivencia, la participación es una necesidad básica. El empresario, gerente o directivo ha de integrar en todo momento los diferentes criterios del personal, coordinando los elementos humanos y sus decisiones como condición de continuidad en la empresa. Sin perder de vista la resistencia al cambio tanto del personal como del equipo.

La generación, por cualquier organización, de productos o servicios con una alta calidad constante requiere del personal de la empresa un alto grado de eficacia por lo menos en tres características:

ACTITUDES ANTE LA CALIDAD: Es esencial una sincera creencia, por parte del personal de la empresa, en la importancia de la calidad de los resultados, la oportunidad con la cual se generan tales resultados, así como una preocupación general por satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.

CONOCIMIENTO SOBRE CALIDAD: En este sentido son importantes, tanto un profundo conocimiento de los requerimientos de calidad, como una buena comprensión de todo lo necesario para poder cumplir esos requerimientos.

APTITUDES PARA LA CALIDAD: Sobre este punto son importantes los niveles de capacidad, mental y física, que muestran tener los empleados al intentar cumplir con sus responsabilidades en pro de la calidad.

Calidad es sinónimo de satisfacción para los clientes y esta última depende de que la organización les brinde lo que desean en el momento en que lo desean. Cada día que pasa las expectativas de los clientes aumentan. Los cambios tecnológicos y la complejidad de los productos y servicios representan importantes obstáculos para los directivos de hoy, además de las presiones que tienen las organizaciones por un constante aumento de los costos y una resistencia cada vez mayor por parte de los clientes de que aumenten los precios.

Para que los administradores tengan éxito en el medio operativo actual, deben esforzarse continuamente por encontrar y mantener el equilibrio entre el costo de la calidad y el valor que representa para la organización, participando más en el mercado.

1.3.4. PROCESO DE CALIDAD TOTAL EN LA OPERACION DE LA ORGANIZACION

Es importante la creación de un sistema de administración que se adapte a las necesidades de las personas y la organización. En donde la comunicación y la información formarán parte del sistema, asegurando que toda persona cuente con la información necesaria para el desempeño de sus tareas.

El trabajador debe estar informado sobre la competencia, el mercado, los clientes, el proyecto de empresa, y sobre todo su papel dentro de la organización para poder participar con eficacia.

En las empresas el poder está en cada uno de los trabajadores como persona. Cuando se llenan las necesidades básicas los individuos necesitan: cooperar, sentirse valorados, aportar ideas, tener prestigio por sus logros y realizarse profesionalmente. Si un mando se preocupa de que sus colaboradores llenen estas necesidades, los logros y los éxitos se suceden de forma automática.

La preocupación de un ejecutivo debe centrarse en apoyar, servir, tratar con amabilidad, facilitar reuniones y discusiones para que los colaboradores puedan intercambiar ideas y aportar sugerencias. El ejecutivo, seleccionando y ayudando a desarrollar las sugerencias no sólo motiva a su equipo sino que, ayuda a que los trabajadores se desarrollen como personas, condición indispensable para poder asegurar el éxito.

Los círculos de calidad prosperan de forma brillante en las organizaciones en que sus mandos han comprendido esta filosofía recibiendo la formación necesaria.

Es necesario formarse como mando, aprender a conocer a las personas, conducir el rico capital humano de la organización como forma de asegurar el futuro de la empresa y el logro de sus objetivos. Los ejecutivos entrenados con técnicas de la sociología, pedagogía y psicología aprenden a conocerse a sí mismos y los que es más importante, se dan cuenta que el poder está en las personas.

Las cualidades que se requieren de un ejecutivo hoy no son tanto la de ser especialista en un tema técnico sino las de saber coordinar a las personas formando un equipo sólido, unido, que busca soluciones para resolver los problemas que se presentan.

Un equipo formado, comprometido, asume la responsabilidad de las tareas, siempre que tenga poder de decisión y autonomía y reciba las cuotas de reconocimiento adecuadas por parte de su jefe.

Es necesario que el ejecutivo demuestre a los trabajadores que la subsistencia de la empresa y la continuidad en el empleo de todos depende del esfuerzo colectivo, del ejercicio de la responsabilidad individual haciendo un trabajo de calidad.

El jefe debe organizar y planificar el departamento estableciendo flujos, sistemas, calendarios, procedimientos, los cuales serán tanto más aceptados en la medida que cuentan con la opinión de los trabajadores.

Participar es la palabra clave que abre las puertas al desarrollo de las organizaciones. Todas las personas necesitan sentirse integradas en su grupo de trabajo; poder aportar ideas y sugerencias siendo valoradas por ello. Participar indica que el trabajador está comprometido y que es responsable de su labor.

Antes de implantar sistemas de calidad total, en los que la participación debe estar muy asumida, es necesario revisar tareas básicas de dirección y mando dentro de una administración participativa.

Hay que puntualizar que nadie cambia por decreto ni hace las cosas bien por obligación. Las personas sanas que trabajan en un ambiente constructivo quieren ser más, aportar, ideas, participar, haciendo las cosas bien por orgullo profesional, motivados por su ética propia que corresponde a una necesidad de organizar las acciones, conductas y movimientos para lograr resultados.

CALIDAD INTEGRAL

Hacer las cosas bien hechas - cero defectos - . La calidad es cosa de todos - rebajar costos superfluos - promover la competitividad, son ideas bonitas, necesarias pero algunas veces inconsistentes si no existe una preocupación constante por la calidad total en la organización.

La calidad total es la sumatoria de la calidad del producto o servicio, de la administración, de la formación, de las relaciones interpersonales, del clima, de la preocupación por mejorar la vida de los clientes, directivos, mandos y trabajadores.

Hoy los gerentes tienen la obligación de conocer las técnicas de la calidad total, de ponerlas en práctica y cuidar que se lleven a la práctica con la participación de todos.

Para que la gente participe en el tema de calidad debe estar sensibilizada, involucrada, motivada y formar parte de un proyecto común cuya finalidad es asegurar el futuro del puesto de trabajo y de la organización.

Todos los directivos, mandos y trabajadores de todos los departamentos deben involucrarse en el proceso, es más, el mando debe ser el poder de la calidad, para lo cual deberá prepararse y entrenarse adecuadamente. No alcanza con comprender la calidad desde el punto de vista técnico, es necesario convertirse en un verdadero líder del equipo humano.

Por otro lado los directivos no pueden pretender que las personas se involucren sin la formación adecuada, razón por la cual, cuando se realiza una auditoría de calidad entre los diversos puntos se analizan los programas de sensibilización, entrenamiento y formación, único sistema para asegurar la calidad.

Es necesario que en las empresas donde se implante un sistema de calidad total, se haga por lo menos en los siguientes componentes: recursos humanos, producción, organización y economía, como lo menciona Andres Senllé en su libro Calidad y Liderazgo. Y de los que hago mención por ser importantes, para comprender mejor porque la calidad es un sistema integral donde se conjugan todos los componentes de la compañía.

CALIDAD ENTRE LOS COMPONENTES DE LA ORGANIZACION (4)

Calidad en las relaciones interpersonales, en las máquinas y productos, en la organización y en la economía.

Calidad técnica en los métodos, procesos, maquinaria y productos con lo cual destacar frente a la competencia.

Calidad de organización que asegure la marcha de un proceso continuo para alcanzar los objetivos con rapidez, facilidad y eficacia.

Calidad en la economía y lucha contra el despilfarro, los gastos superfluos y las múltiples repeticiones que no sólo hacen perder dinero, también desganan a las personas que utilizan su precioso tiempo de vida en repetir una y otra vez cosas mal hechas.

En la implantación de un sistema de calidad y de una dirección participativa dentro de la organización se busca:

Fomentar la iniciativa y creatividad.

El colaborador se siente capaz de realizarse.

Producir motivación por la tarea e identificación con ella.

Fomentar el sentido de responsabilidad.

Reducir el sentimiento de distancia hacia el jefe.

Tomar decisiones más rápidas y mejores.

Fomentar el espíritu de equipo, sin perder cada uno su personalidad.

Reducir tensión intergrupala.

Reducir la rotación de personal y la agresividad.

Mayor productividad individual y de departamento.

Mejorar la calidad de trabajo.

(4) Senllé, Andrés. *Calidad y Liderazgo*. 1^{ED}. México: Gestión 2000, 1992. p173.

La calidad no es otra cosa que un medio que permite al administrador de una empresa pequeña, mediana o grande obtener mejores resultados y , que en estos tiempos de crisis reviste una importancia trascendental, en donde los principales involucrados son los individuos que conforman las organizaciones.

1.4. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO EN LA ORGANIZACION

Es necesario que, para que una empresa tenga una estructura bien definida y formada se encuentren integrados los recursos humanos, materiales y técnicos. La organización de los recursos humanos es un sistema que nos va a permitir utilizar de manera equilibrada los recursos con que cuenta una empresa. Todas las instituciones deben organizarse de tal manera que puedan llevarse a cabo las funciones jerárquicas de: Dirección, Operación, Asesoramiento e Información.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, dirección, control y coordinación, para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio por el que, las personas que colaboran en ella pueden lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos en cualquier empresa es "facilitar el rendimiento organizacional". Esto significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que no sólo provocan entusiasmo, sino también que frustran e impacientan, o que satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en ella.

OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS:

- Proporcionar a la empresa fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colaboración apropiada y continua.
- Mejorar la cantidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa en los recursos humanos disponibles.

FUNCIONES:

- Planear los recursos humanos asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- Observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de llevar un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justo para lograr niveles de desempeño deseado.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- Prestar servicios a todo el personal.

Es indudable que en cualquier empresa se necesita de una adecuada administración que guíe con eficiencia y eficacia a la misma, que le permita lograr los objetivos para los que fué creada como: recuperación de la inversión, obtención de utilidades adecuadas en proporción al monto de lo invertido, así como también el alcanzar un crecimiento que este acompañado de un desarrollo organizacional.

Dado que las organizaciones se componen de personas, es necesario que se cuente con un buen administrador, capaz de coordinar y desarrollar las funciones de los recursos humanos, para el logro de los anteriores objetivos mencionados.

Pero en el ejercicio de sus funciones también debe preocuparse, por lograr que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos con el trabajo que desarrollan, para que a su vez se comprometan más con la empresa.

Debe saber tomar decisiones con respecto a que cantidad de empleados le conviene tener a la empresa en época de crisis, y de valorar que tan necesario es para la misma reducir su plantilla.

Hemos visto, que en la implantación de programas de calidad total en las empresas, el éxito depende de la participación conjunta de todos sus miembros en el proyecto, que va desde el director hasta el obrero no calificado, por lo tanto; en la administración del personal se debe poner especial cuidado al momento de tomar decisiones que tal vez, en el momento nos parezcan buenas pero que en el futuro pueden costarle mucho a la organización.

En la dirección del personal, se debe poner especial cuidado desde el momento en que se hace la planeación, selección, contratación, capacitación y desarrollo del recurso humano dentro de la empresa que le permita realizar a la misma una inversión que le genere utilidades y no un gasto que no traiga ningún beneficio a corto y largo plazo para la organización.

Más adelante estudiaremos los puntos antes mencionados con el objeto de que se conozca un poco más sobre el tema y nos permita tomar mejores decisiones en el manejo del personal.

CAPITULO II. EL RECURSO HUMANO Y LA INTEGRACION DE GRUPOS.

2.1. COMPORTAMIENTO HUMANO

En el primer capítulo hemos visto el funcionamiento de una empresa, así como también, los cambios que se han dado en cuanto a la mentalidad del administrador al paso del tiempo, y como ahora más que nunca se hace necesario la integración de todas las partes de una organización.

En el presente capítulo estudiaremos, el comportamiento de la parte más importante de una empresa, su recurso humano, como se desarrolla dentro y fuera de la misma, y como le afectan las condiciones del medio que le rodea.

Indudablemente la conducta del ser humano ha evolucionado al paso del tiempo, conforme la tecnología y la civilización han ido desarrollándose.

En el transcurso del tiempo muchos avances tecnológicos se han logrado y nuevas necesidades han surgido, es por eso que la mentalidad del hombre moderno no puede ser como la del hombre de hace 20 años.

Es una época de cambios en todos los aspectos y de lucha en donde todos los hombres buscan al éxito a toda costa, a la vez que pretenden tener una continuidad y estabilidad en su trabajo, y que las empresas por su parte buscan incansablemente mantenerse en el mercado al precio que sea; es decir vivimos un mundo en crisis en donde solamente el más preparado será el que tenga más oportunidades de triunfo.

Los empleados de hoy necesitan saber que son importantes, que se aprecia su buen trabajo, y que la empresa siente sinceramente sus intereses.

Hablamos ahora de la necesidad que tiene el ser humano de verse como un ser pensante, que cuenta con la suficiente inteligencia para aportar ideas y sugerencias a la organización a la que pertenece.

Ralph Barra dice que: los gerentes de hoy saben que se puede liberar todo el rango de energía y habilidades creativas de los empleados si el puesto:

- 1.- Ofrece un reto: una oportunidad de trabajar en la solución de problemas y de influir en las decisiones relativas al trabajo.
- 2.- Ofrece oportunidades de aprendizaje para incrementar el conocimiento y habilidades presentes.
- 3.- Tiene variedad y es de genuino interés.
- 4.- Está relacionado con los objetivos organizacionales.

5.- Ofrece un sentido de dignidad y autoestima.

6.- Ofrece sentido de pertenencia (de ser miembro de un equipo). (5)

ES importante estudiar el comportamiento de las personas y de las organizaciones con el objeto de conocer más acerca de ellas y facilitar la integración de los individuos, que permita un mejor funcionamiento de las empresas. Por eso las divido en dos partes:

1.- Naturaleza de las personas.

2.- Naturaleza de las organizaciones.

NATURALEZA DE LAS PERSONAS

Existen cuatro supuestos básicos respecto de las personas; la individualidad, la integridad, el comportamiento motivado y la dignidad humana.

INDIVIDUALIDAD. Cada persona es única. Nacen con características físicas diferentes y con capacidades o habilidades distintas. Desde ese momento nos enfrentamos a personas cosas y sucesos diferentes que se combinan para formar experiencias únicas y personalidades diferentes. El hecho de que las personas sean distintas da a entender que no es posible que se les dirija con eficacia por medio de una técnica estándar.

Aun cuando forma parte de un grupo, la persona sigue conservando su individualidad, con sus sentimientos, juicios y actitudes personales y grados de motivación y satisfacción que le son propios. Un grupo carece de poder en tanto uno o varios de los individuos que lo conforman no actúan para influir en el comportamiento de todos sus miembros.

INTEGRIDAD. La vida de hogar de una persona no puede separarse de su vida de trabajo. La condición física no puede separarse de la condición emocional. Las aptitudes no existen por separado de sus antecedentes y conocimientos, es decir una afecta a la otra.

(5) Barra, Ralph. *Círculos de Calidad en Operación*. México: Mc Graw Hill, 1990. p29.

Cuando se emplea a alguien se acepta a la persona entera, no sólo a un conjunto de aptitudes y conocimientos. Cada ser humano es un sistema único que materializa todas sus experiencias.

COMPORTAMIENTO MOTIVADO. Todo comportamiento humano tiene por causa la estructura de las necesidades de la persona. La satisfacción de ellas es lo que lleva al individuo a actuar.

En la empresa el poder de motivación de los dirigentes sólo es efectivo hasta el grado en que, desde el punto de vista del empleado, los directivos controlan los medios con los cuales el empleado puede satisfacer sus necesidades.

DIGNIDAD HUMANA. Puesto que las personas forman parte del orden superior esperan que se las trate con respeto y dignidad. Cada tarea, por baja que sea, da derecho a la persona que la realiza, al respeto y al reconocimiento que correspondan a la manera como la haya desempeñado.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social; en donde:

1.- Los trabajadores son criaturas complejas, con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es una consecuencia de muchos factores motivacionales.

2.- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan en las empresas elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc.

3.- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo.

4.- Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

Se sabe que el ser humano realiza todo tipo de actividad con el objeto de alcanzar la satisfacción de sus necesidades, dentro de las que encontramos:

Fisiológicas.

De seguridad

Sociales y de pertenencia.

Estima o ego.

Autorealización.

Como las menciona Abraham Maslow; el objetivo de este trabajo no es analizar cada una de ellas, sino simplemente hacer referencia de las necesidades psicológicas que en gran parte afectan el comportamiento de las personas en las organizaciones y que determinan el grado de integración que se logra entre los individuos.

NECESIDADES PSICOLOGICAS

Son necesidades exclusivas del hombre. Son aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida y representan un patrón más elevado y complejo. Estas rara vez son satisfechas a plenitud. El hombre busca indefinidamente mayores satisfacciones de esas necesidades que se van desarrollando y alcanzando gradualmente. Entre las necesidades psicológicas están:

NECESIDAD DE SEGURIDAD INTIMA. Es la que lleva al individuo a su autodefensa, a la búsqueda de protección contra el peligro, la amenaza o la privación de potenciales. Conduce a la búsqueda incesante de ajuste y tranquilidad personal en dirección a una situación segura para el individuo.

NECESIDAD DE PARTICIPACION. Es lo que hace al individuo formar parte, de tener contacto humano, de participar conjuntamente con otras personas de alguna cosa o iniciativa.

NECESIDAD DE AUTOCONFIANZA. Es resultado de la autoevaluación de cada individuo. Se refiere a la manera por la cual cada persona se ve y se evalúa, al autorespeto y a la consideración que tiene para consigo mismo.

NECESIDAD DE AFECTO. Es de dar y recibir amor y confianza.

NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son sistemas sociales, tanto formales como informales, y están conetituídas sobre la base de un mutuo interés y satisfacción de necesidades.

SISTEMAS SOCIALES. Dentro de cualquier organización, las necesidades se rigen por leyes sociales y por leyes psicológicas. El comportamiento de las personas está influido tanto por el grupo al que pertenecen, como por sus necesidades individuales. Así como las personas poseen necesidades psicológicas, también tienen necesidades sociales y de status cuya satisfacción depende del grupo o de la organización.

Dentro de cualquier organización subsisten, codo a codo, el sistema social formal y el informal. El sistema formal u oficial, concede status según el nivel de responsabilidad que se posea. El sistema informal otorga status con base en las necesidades individuales de los miembros del grupo.

MUTUO INTERES. Las organizaciones se forman y se mantienen sobre la base de un conjunto de intereses mutuos entre sus miembros. Sin la suficiente capacidad para satisfacer nuestras necesidades personales, nos vemos en la necesidad de combinar nuestras aptitudes personales y recursos con otras personas para poder dar cumplimiento a lo que deseamos.

2.1.1. NECESIDAD DE ENTENDER LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO:

La calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un lugar que sea excelente para los empleados, además de que contribuya a la salud económica de la organización. Los elementos que comprende son: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos.

Aparte de los programas tendientes a mejorar el sistema sociotécnico de trabajo, los programas de la calidad de vida laboral suelen poner en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más operativas entre la dirección y los empleados.

Existe una necesidad de otorgar al trabajador más oportunidad de reto, de una tarea completa, mayor oportunidad de utilizar técnicas avanzadas, de crecimiento y más ocasión de aportar sus ideas.

El nuevo enfoque de la calidad de vida en el trabajo ofrece un equilibrio cuidadoso entre el imperativo humano y el imperativo tecnológico. Los ambientes laborales, y los empleados que existen en ellos, requieren adaptarse tanto a las personas como a la tecnología.

2.1.2. TRABAJO HUMANIZADO

La calidad de vida en el trabajo produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorarlas. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas.

No debe presionar excesivamente a los empleados, ni perjudicar o degradar el aspecto humano; finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre. Esto es, que debe de contribuir al progreso de toda la sociedad.

El trabajo humanizado fundamentalmente presupone que es preferible ofrecer "lo mejor" para los trabajadores, los empleados, la tecnología y el ambiente. Por lo tanto, una buena empresa deberá tener la capacidad de adaptarse a las diversas situaciones de estas variables, debido a que se requiere un diseño de trabajo que se adapte a la situación actual que vive el país y en general el mundo entero.

El enriquecimiento del trabajo acarrea muchos beneficios. Su resultado general es un rol que estimula el crecimiento y la autorrealización. El trabajo se crea de tal manera que se impulsa la motivación interna. Debido a esto, el desempeño debe mejorar, proporcionando así un trabajo más humano y productivo. Los efectos negativos tienden también a reducirse, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso.

De esta manera, tanto el trabajador como la sociedad se benefician. El trabajador desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y está más autorrealizado, por lo que está capacitado para participar en todos los roles vitales más efectivamente. La sociedad se beneficia de una persona que funciona más, así como de un mejor desempeño en el trabajo.

2.2. CONDUCTA INDIVIDUAL Y CONDUCTA GRUPAL.

DEFINICION DE CONDUCTA: Es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos; que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento. (6)

CONDUCTA INDIVIDUAL. Es, la forma de comportarnos bajo distintas situaciones, en los diferentes aspectos de la vida y que hacen diferente a una persona de otra. La que a su vez va a estar dada en función de nuestra herencia genética y del medio social en el que nos desarrollemos.

Antes que nada, los organismos, como seres vivos, están ligados estrechamente a los ciclos biológicos: nacer, reproducirse y morir, los cuales influyen sobre la conducta.

La conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y , en general, de su personalidad.

CONDUCTA GRUPAL. AL igual que la conducta individual es la forma como se comportan los grupos, la cual va a estar dada en función del medio social al que pertenezca el grupo, a los intereses que persigan y al tipo de cultura en la cual se desenvuelvan.

El contacto social con los padres, primero, y después con los parientes, compañeros de escuela, maestros, etc., van enseñándonos una serie de pautas de conducta propias de nuestro grupo social. De ahí surgen las diversas costumbres, formas de vida, valores; en fin, las diferentes culturas.

La conducta social puede referirse incluso sencillamente a aquel tipo de conducta influida por la estimulación proveniente de otros sujetos, con lo que se suscitan nuevas repuestas que afectarán de nuevo a los primeros sujetos estimulados.

Pero hablar de la conducta del ser humano no es tan simple, es necesario estudiar diversos aspectos del hombre para poder comprenderlo más a fondo dentro y fuera de la organización, y eso es justamente el objetivo de este capítulo, así pues abordaré algunos de los diferentes factores que afectan al comportamiento. Como son:

(6) Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. 4ED. México: Trillas, 1992. p52.

- 1.- La herencia genética y el ser físico.
- 2.- El aprendizaje y sus efectos en el hombre.
- 3.- Complejos.

LA HERENCIA GENETICA Y EL SER FISICO

Cada persona se inicia en la vida con un determinado conjunto de características. Cada recién nacido es único; ningún otro tiene el mismo cerebro y otros componentes corporales; ni el mismo potencial para crecer en la misma persona.

Los rasgos físicos, tales como estatura; color de ojos o del cabello, naturaleza de la piel, forma de la nariz, boca y orejas, son principalmente hereditarios. Una persona también está dotada con su sensibilidad básica en las áreas sensoriales de la vista, oído, gusto, tacto y olfato. Su inteligencia básica, su coordinación muscular y su destreza, sus aptitudes y sus impulsos instintivos son heredados.

Sea que un individuo alcance una estatura corta o elevada, sea débil o fuerte, delgado u obeso, bien desarrollado o diferente, bien coordinado o torpe, dotado o no de vigor, vivaz o no, está afectado por su herencia genética.

En gran medida excepto por enfermedad, la condición física de un individuo está determinada biológicamente. Sin embargo, la misma persona y su ambiente determinan cómo se desarrollará con sus recursos y limitaciones naturales.

La más importante de las cualidades físicas del hombre, tan vital para luchar con el mundo que lo rodea, es su inteligencia. Con un alto grado de inteligencia, el hombre puede enfrentarse a su ambiente a un nivel mucho más refinado que el de los otros seres vivientes.

Las capacidades mentales del hombre, combinadas con la versatilidad de su cuerpo, le proporcionan una variedad casi infinita de respuestas al mundo que lo rodea. Su capacidad para entender el pensamiento abstracto de razonar y de analizar, es un bien más poderoso que sus habilidades físicas.

Los procesos mentales del hombre le proporcionan una amplia gama de posibles acciones basadas en sus pensamientos, sentimientos, interpretaciones y respuestas a su ambiente. Su habilidad para aprender y sus otras funciones mentales son en cierto grado heredadas; es decir los genios nacen no se hacen.

EL APRENDIZAJE Y SUS EFECTOS EN EL HOMBRE.

Una persona inicia la vida con ciertas características mentales y biológicas. Estas son modificadas por las experiencias del aprendizaje para producir la personalidad completa del individuo que participa en las organizaciones.

El aprendizaje es un cambio en el comportamiento basado en la experiencia. Afecta mucho la forma en que un hombre piensa, siente y actúa, así como sus creencias, valores y objetivos. Por lo tanto, es un determinante muy poderoso del comportamiento humano.

El que una persona sea alborotadora o tranquila, obediente o dominante, pasiva o asertiva, está principalmente determinada por las experiencias vividas. La forma en que un individuo intenta llenar sus necesidades, hacer ajustes a sus frustraciones y resolver sus conflictos, está afectada por el aprendizaje.

Mediante éste, se forma en gran parte el concepto de sí mismo y del mundo en que vive. Los impulsos o instintos biológicos siguen siendo importantes, pero en la vida moderna cada vez más necesidades y carencias del hombre están determinadas por el aprendizaje.

La personalidad; es la combinación de la herencia y las experiencias del aprendizaje; la suma total de lo que una persona fue, es, y aspira ser. Esto es, la forma en que un hombre ve, habla, piensa, y siente, las cosas que le agradan y las que le disgustan, sus habilidades y sus intereses, sus esperanzas y sus deseos.

Es esta la persona total con la que trabaja un gerente. Todas distintas porque tienen diferentes herencias y experiencias.

El proceso de aprendizaje afecta profundamente la personalidad del individuo, incluyendo hábitos, conocimientos, valores culturales y morales; esto es:

- 1.- Una persona entra al mundo completamente dependiente; se requieren años antes que pueda sobrevivir por sí sola. Sus experiencias en el transcurso de sus años de desarrollo y en un grado menor en su edad adulta afectan profundamente su personalidad.
- 2.- El aprendizaje produce hábitos; lo que hace que el hombre pueda enfrentarse con más facilidad y rapidez a muchas situaciones.
- 3.- Es la causa de que una persona almacene conocimientos acerca del universo en que vive. La mente humana tiene capacidad para recordar incontables hechos, experiencias e ideas con las que entra en contacto.
- 4.- Tiene un gran efecto sobre los valores del individuo. Por lo general, una persona adopta como propios los valores de la sociedad.

COMPLEJOS

Un complejo es un sistema de sentimientos, recuerdos e impulsos interrelacionados y de ideas cargadas emocionalmente.

CARACTERISTICAS DE LOS COMPLEJOS.

Los complejos de una persona tienen relación directa con sus acciones y reacciones en una organización. El comportamiento irracional o emocional - complejos que se expresan, está matizado por las experiencias emocionales y las percepciones personales del individuo.

Los complejos y otros factores emocionales afectan al comportamiento, aun cuando el individuo piense que está actuando racionalmente. Con frecuencia son reprimidos, pero insisten en expresarse, aunque se disfracen y sean expresados en términos aceptables.

El hombre ciertamente es complejo y representa muchos papeles en la vida. Una persona nace con ciertas características e impulsos genéticos y biológicos. El aprendizaje a través de la experiencia se combina con estas dotes básicas para producir una personalidad completa.

Con el objetivo de complementar lo antes hablado menciono dos concepciones sobre la estructura de la personalidad, la de Sigmund Freud y Eric Berne, que nos permiten tener una visión más clara del comportamiento humano.

TEORIA DE LA ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD (7)

La estructura según Sigmund Freud. Con frecuencia considerado como el fundador de la Psicología Moderna, sugirió que existen tres fuerzas que dirigen todo el comportamiento humano: el id, el superego y el ego.

El id. Comprende los aspectos más antiguos y primitivos de la constitución mental del hombre. Es instintivo, suele ser inconsciente e irreconocible, y no está afectado por determinadas restricciones sociales o culturales. Representa los impulsos y necesidades del hombre desarrollados a través de cientos de miles de años.

El superego. Representa los pensamientos más nobles del hombre, las ideas y sentimientos obtenidos de los padres, profesores, amigos, religiones y organizaciones.

Tiende a ser expresado inconscientemente, y siempre está presente para actuar como censor en el individuo. Sus pensamientos, sentimientos y acciones son ponderados y juzgados a la luz de las normas que le han sido inculcadas.

El ego. Es el mediador consciente del hombre. Pone las demandas del id en línea con las restricciones impuestas por el superego. Como tal, es práctico y actúa con capacidad ejecutiva. Es la parte del pensamiento del hombre orientada a la realidad; trabaja constantemente para mantener un equilibrio psicológico saludable entre las demandas impulsivas del id y la orientación restrictiva del superego. Gobierna la forma de actuar de las personas, lo que dicen y lo que piensan conscientemente.

La estructura del hombre según Eric Berne; esta estrechamente relacionada y paralela a la establecida por Freud. Señala al niño, al padre y al adulto.

El niño. Todos según opinión de Berne, somos parcialmente niños. La irresponsabilidad, el egoísmo, la búsqueda del placer y otros atributos infantiles se encuentran en todos en cierto grado. Estos rasgos son arcaicos e instintivos y sólo son inconvenientes cuando uno resulta fijado "apegado" a ellos.

En forma más positiva, el componente infantil de una persona contribuye brindando encanto, placer, y creatividad a la vida.

El padre. Todos tenemos un padre dentro; este componente paterno está derivado de las influencias de los padres y de otras influencias autoritarias, tales como la religión y la cultura. El padre interior de uno puede ser opresor, pero también tiene funciones positivas. Contribuye a la estabilidad de la vida y de la sociedad.

El adulto. El hombre es parcialmente adulto. Nuevamente, este atributo se encuentra en todos y es necesario para la supervivencia.

El adulto que se halla en uno le proporciona una evaluación objetiva de la realidad y lo capacita para tratar eficazmente con el mundo.

Menciono estas teorías, porque considero que las dos son importantes para el desarrollo del tema, ya que nos muestran las estructuras de la conducta del hombre, es decir las distintas reacciones que tenemos para diversas situaciones, y por lo tanto, al manejar el personal de una empresa se debe de buscar la forma de controlar las distintas estructuras que tenemos dentro de nosotros de tal forma, que se logre un equilibrio emocional que permita al ser humano convivir en armonía con los demás y que contribuya para que las empresas sean más eficientes y productivas.

(7) Hicks G, Herbert. Administración de Organizaciones. México: CBCSA, 1984 p155.

Conociendo la estructura de la personalidad se puede buscar un ajuste que facilite la convivencia de los seres humanos.

AJUSTE BENEFICIOSO

Las personas sanas interactúan en una forma que, por lo general, es mutuamente satisfactoria. Una persona saludable tiene la habilidad de tratar constructivamente con la realidad, de adaptarse a los cambios, de estar relativamente libre de los síntomas producidos por ansiedades y tensiones, de encontrar más satisfacción en dar que en recibir, de relacionarse con otras personas en forma consistente para satisfacción, y utilidad mutuas, de dirigir su energía hostil hacia salidas creativas y constructivas, y también para amar. Ciertamente, son características ideales y proporcionan a casi todos los individuos mucho hacia dónde trabajar.

Una multitud de factores se hallan implicados cuando una persona interactúa. Toda persona es única, y su comportamiento está influido por su personalidad y por el ambiente. A pesar de las muchas dificultades potenciales, los individuos suelen interactuar con éxito con una conducta organizada y cooperativa.

El individuo puede utilizar uno o más de unos quince mecanismos psicológicos para adaptarse a su ambiente. Algunos de ellos son relativamente constructivos, en tanto que otros producen un comportamiento inadaptado. Incluso desajustes más serios se observan en la neurosis y psicosis.

El mejoramiento de las relaciones interpersonales en las organizaciones puede provenir de un conocimiento incrementado del yo, de los demás y de los problemas de las mismas. Para mejorar, una persona puede evaluar sus actitudes, tratar de resolver los conflictos y tener un mayor conocimiento de la forma en que otros reaccionan ante él.

2.3. INTEGRACION DE GRUPOS.

Casi todos los individuos se encuentran profundamente afectados por los grupos. El formar parte de cierto grupo u organización ocupa la principal porción de la vida de muchos o de la mayoría de las personas. Pueden derivarse numerosos beneficios de las relaciones mejoradas entre individuos y grupos. Por ejemplo, el éxito de un negocio depende característicamente del comportamiento productivo de los seres que lo integran.

DEFINICION DE GRUPO

Un grupo se puede definir como un conjunto de individuos que tienen relaciones mutuas y que son interdependientes en algún aspecto.

Se puede decir que los miembros de los grupos tienen cierta motivación en común que requiere que actúen entre sí para satisfacer el motivo.

Los grupos no siempre son planeados, sino que pueden surgir cuando las personas tengan un problema común que no puede ser resuelto individualmente.

2.3.1. FACTORES QUE INTERACTUAN EN LA FORMACION DE GRUPOS

1.- El factor social que brinda al individuo una serie de satisfacciones a raíz de su asociación al grupo.

2.- Los objetivos de trabajo que una persona pretende alcanzar pero que es difícil o casi imposible de lograr si se mantiene al margen de las actividades del equipo.

Cuando los miembros del grupo poseen cualidades que agradan a determinado individuo, este último hará todo lo posible por integrarse al mismo. A determinado nivel de la organización hay quienes prefieren trabajar en una compañía y no en otra debido a que tienen amistades en la primera o debido a que ésta tiene elementos muy agradables.

Un individuo se puede integrar a un grupo como medio para lograr sus metas personales. El grupo no puede realizarlas por él, pero le brinda la oportunidad de alcanzarla. Por último, una persona se une con otras por el prestigio que estas habrán de proporcionarle.

2.3.2. CLASES DE GRUPOS:

EXISTEN DOS TIPOS DE GRUPOS:

- A) Primarios
- B) Secundarios

PRIMARIOS. Los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos y personales, está basado en los sentimientos, son grupos de contacto directo, por ejemplo: los grupos informales de trabajo, grupos de amigos, familia, etc.

Los grupos informales son reuniones muy sencillas de individuos que se juntan de vez en cuando con propósitos sociales, no tienen reglas escritas ni jerarquías.

SECUNDARIOS. Las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, raciales, contractuales y formales. Los individuos participan a capacidades especiales y delimitadas, el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines derivados del orden jerárquico oficial que consta en el organigrama.

Los grupos son formalmente organizados cuando tienen reglas escritas y oficiales, tienen una jerarquía explícita de situación, reglas que gobiernan la conducta de los miembros, mientras que los informales no tienen funcionarios electos, ni código alguno de conducta; sin embargo ya sea formales o informales, todos los grupos tienen una estructura que consiste en relaciones de status y de papel, y normas sociales que afectan la conducta de los miembros. Además, todos los individuos de los grupos comparten algunos motivos en común y tienden a comportarse de manera diferente en las situaciones de grupo, que cuando se encuentran solos.

Dentro de cualquier empresa sea del tamaño que sea, se presentan ambas clases de grupos; los formales y los informales. Es tarea del administrador lograr la integración total de los grupos dentro de la organización para su buen funcionamiento.

CONCEPTO DE INTEGRACION. Según el autor Agustín Reyes Ponce, 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. (8)

(8) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas.p256.

Desde mi punto de vista, es la unión o cohesión de todos los miembros que forman parte de una organización, y que permite a esta lograr un trabajo en equipo, en donde en la realización del mismo hay un equilibrio entre los intereses organizacionales y los intereses individuales. Claro que también contribuyen otros factores para que se logre la armonía plena en la misma, como son los recursos materiales y técnicos que equilibrados, y con la unión lograda entre los individuos hablamos de una empresa capaz de sobrevivir y desarrollarse.

2.3.3. COHESION DE GRUPO.

El grupo cohesivo se caracteriza por la unión que existe entre sus miembros para alcanzar una meta en común, o por la disposición de cada uno de sus miembros para hacerse responsable de las actividades del mismo. Otro de los factores que inducen a la cohesión del grupo es el deseo de superar cualquier dificultad o crisis. Por último, es aquél en que sus miembros se protegen ante cualquier crítica o ataque exterior.

La cohesión de grupo, no garantiza una mayor producción, trabajo de mejor calidad, ni tareas fuera de las exigidas por el deber. No obstante, conduce a un menor ausentismo y menores cambios en el personal porque la satisfacción social que los hombres obtienen de su propia agrupación los mantiene en el sistema.

2.3.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COHESION DEL GRUPO.

DEPENDENCIA. Entre más dependientes sean los miembros que lo conforman mayor será la cohesión.

TAMAÑO. Influye en la cohesión del grupo, ya que a medida que se hace más grande se pierde el contacto directo entre todos sus miembros.

HOMOGENEIDAD Y ESTABILIDAD. Los grupos cuyos intereses y antecedentes suelen ser distintos, por lo regular tienen dificultades para lograr que sus miembros cristalicen.

COMUNICACION. Para que exista un grupo, los miembros deben saber comunicarse entre sí. De esta manera se pueden establecer intereses comunes, determinar sus valores, patrones de conducta y trabajar en equipo para lograr las metas que se persiguen.

AISLAMIENTO. El aislamiento psicológico con otros grupos tiende a incrementar la cohesión en el grupo. Los trabajadores aislados tienden a permanecer más unidos que aquellos empleados que están integrados socialmente al resto de la comunidad. Si los miembros del grupo no logran identificarse plenamente y muestran diferencias determinantes entre sí, la cohesión habrá de ser limitada.

PRESIONES EXTERNAS. Los miembros del grupo tienden a unirse en momentos de tensión. La presión continua hace que el grupo sea cada vez más cohesivo. Las diferencias personales se reducen al mínimo cuando éstas se ven amenazadas ante cierto peligro común o por un supervisor exigente. La excesiva política de la gerencia hacia el personal hace que éste cree grupos informales como medio de protección y de desafío.

RELACIONES ESTRUCTURALES. Es conveniente que perdure la relación entre los miembros del grupo durante determinado período para brindarles oportunidad de que se conozcan entre sí, de que lleguen a un entendimiento y de que establezcan metas y objetivos comunes.

COMPETENCIA. Existen dos clases de competencia que producen un efecto vital en la cohesión del grupo: la competencia entre sus miembros y la competencia entre grupos.

La competencia entre miembros del mismo grupo tiende a minar la cohesión. Los estudios desarrollados en esta área indican que cuando hay rivalidad entre los miembros que lo forman, se reduce al mínimo la eficiencia debido a los sentimientos hostiles y conflictivos.

No obstante lo anterior, la rivalidad entre grupos tiende a influir positivamente en la cohesión del grupo. El éxito que se deriva de la competencia entre los grupos aumenta la cohesión aún más. Por el contrario, los afectados en la rivalidad entre grupos son presas de tensiones y conflictos que interfieren en sus relaciones internas.

2.3.5. COMPETENCIA ENTRE GRUPOS

Una de las medidas preventivas que toda organización debería aplicar es la de evitar o disminuir los conflictos que se presentan entre grupos antes de que éstos surjan. Shein describe los cuatro pasos esenciales que todo administrador debe seguir para crear y dirigir a los distintos grupos funcionales: (9)

- 1.- Consiste en enfatizar la eficiencia de la organización en general y en lo importante que es la colaboración de los distintos departamentos para lograr los objetivos de la empresa. Conviene evaluar y recompensar a los departamentos de acuerdo con su esfuerzo global y no de acuerdo con eficiencia individual.
- 2.- Los grupos deberían interactuar y comunicarse con más frecuencia para resolver los problemas que se presentan mutuamente.

(9) Scalap K., Burt. Principios de la Dirección y Conducta Organizacional. México: Noriega Limusa, 1990. p379.

3.- Consiste en rotar continuamente a los miembros de los diferentes grupos o departamentos para que haya un mayor entendimiento entre ellos y un mayor interés para resolver los problemas del otro grupo.

4.- Se debería evitar a toda costa que se propicien circunstancias en que hubiera un equipo ganador y otro perdedor. Esto se logra procurando evitar que los grupos compitan por una misma recompensa. Lo correcto es dar especial atención al trabajo en equipo para incrementar al máximo la eficiencia en la organización y compartir equitativamente la recompensa entre los diversos grupos o departamentos.

2.3.6. RELACIONES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACION

Debido a la continua presión por obtener resultados y debido a que los departamentos dependen el uno del otro para cumplir con sus objetivos, por lo general surgen fricciones. Los departamentos disputan entre sí, mientras que cada uno de ellos se esfuerza por salir adelante de los percances de última hora y continuar con su labor cotidiana.

Esto ocurre cuando se presentan procedimientos o programas que interfieren con las normas departamentales establecidas.

Pasos para definir las funciones de los departamentos en la organización:

1.- Sentar las bases para lograr una integración del esfuerzo común, exigiendo que cada departamento analice su contribución personal con respecto a los demás.

2.- Establecer una relación de armonía entre el personal especializado y el personal administrativo.

Para obtener buenos resultados en la organización es imprescindible integrar la labor en equipo, trátase de la relación entre el mismo departamento, así como de la relación entre todos los demás. Para lograrlo es necesario que cada uno identifique todas sus obligaciones.

2.4. FINALIDAD DE LA INTEGRACION DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

RESULTADOS DE LA COHESION DE GRUPO.

Cuando el grupo goza de gran cohesión, los miembros del mismo tienden a interactuar lo más que pueden y por lo común se llega a un mutuo acuerdo con respecto a la opinión de todos. Entre mayor sea la cohesión del grupo, mayor será la influencia que éste ejerza en el comportamiento de sus miembros. Si un individuo tiene intensiones que no van de acuerdo con el grupo, éste hará lo posible por eliminar dichas intensiones debido a:

- 1.- Que una persona no le gusta sentirse rechazado de un grupo que la agrada.
- 2.- Que un grupo con gran cohesión siempre tiene metas bien definidas y es muy sencillo detectar cualquier anomalía.
- 3.- Que las opiniones en un grupo con gran cohesión suelen ser más uniformes y la ruptura del mismo significa el rompimiento de todos los miembros que lo conforman.

Los miembros del grupo que goza de una gran cohesión tienden a desarrollar sus labores a un mismo nivel. En los que no hay una unión, se presenta una gran divergencia en el rendimiento de cada uno de sus miembros. Esto quiere decir, que donde hay integración total se ejerce un control minucioso del rendimiento de cada uno de sus miembros y esto disminuye la variación entre los mismos.

La idea de integrar a todos los miembros de la organización en un sólo grupo de trabajo; es para que mediante esto, se logre una cooperación total, que permita un mejor funcionamiento de la empresa que la lleve a la realización de sus objetivos tanto grupales, como a los objetivos individuales de cada uno de sus empleados.

Además en toda empresa siempre surgen grupos tanto formales como informales y si no se tiene un control adecuado de estos, sobre todo de los informales puede producir el surgimiento de diferencias entre estos, que pueden incluso llevar a conflictos muy serios dentro de la organización.

Todos los departamentos de una empresa forman parte de un todo, pero vistos en forma aislada cada uno de ellos tiene su propio funcionamiento y en ocasiones llegan a considerar que su trabajo es más importante que el trabajo del otro departamento, sin tomar en consideración que todos en conjunto contribuyen al éxito o fracaso de la organización.

Por eso, en la función de administrar una empresa y llevarla al desarrollo económico y financiero, es necesario buscar un equilibrio entre todos los grupos que la integran, para que todos participen de la misma forma en distintas actividades.

Hablamos ahora de una época en donde, la calidad del producto o servicio, así como la calidad de vida dentro y fuera del trabajo, han cobrado una importancia relevante y tanto las empresas medianas como las grandes buscan implantar métodos de calidad que les permitan lograr una mejor eficiencia. Y para lograrla es necesario la participación de todos en forma integral dentro de la organización.

ESPIRITU DE EQUIPO

Una de las finalidades de la integración de los grupos en las organizaciones es crear, un espíritu de equipo que parte de la idea que todos comparten un propósito común y tienen una energía potencial mayor a la de la simple suma de esfuerzos individuales.

Vivir este valor implica la buena disposición a la colaboración y a la creación de sinergia tanto a nivel de equipo de trabajo como a nivel empresa y grupo.

En ocasiones, vivir el espíritu de equipo implica incluso desaprovechar parcialmente las posibilidades individuales en función de la optimización de aquél; indica también, que los administradores tienen la capacidad de saber guiar a los individuos de tal manera que sacrifiquen en ocasiones realización de sus metas personales ante el reconocimiento de la importancia de las metas de equipo.

Pero para poder influir positivamente en el comportamiento organizacional se debe:

Contar con un código explícito que oriente el comportamiento de todos los que constituyen la organización.

Comprender la dimensión del potencial humano; saber que más que controlarlo o restringirlo mediante normas es importante motivarlo y orientarlo proponiendo valores e implantando programas que fortalezcan su vivencia en la organización.

Saber que los valores constituyen el núcleo de identidad más profundo de la cultura organizacional

Reconocer en la conducta de los líderes de la organización el mejor control de comunicación de los valores y promoverlo como tal.

Promover integralmente valores como el servicio y la innovación que nos ayudan a rescatar nuestra identidad cultural, junto con aquellos que nos permiten responder a los retos de nuestro momento histórico (calidad, productividad) y a los que nos ayudan a humanizar la empresa (honestidad, calidad de vida).

Manifiestar respeto y confianza en el ser humano y en sus posibilidades a través de sistemas, como las políticas de delegación y la sinergia descentralizada, que les otorguen la máxima libertad de acción, aportación y decisión posibles que al mismo tiempo dirigan y revisen sistemáticamente su comportamiento.

Todo ello para agilizar un cambio de fondo en la organización, para garantizar su solidez y la obtención de resultados en el largo plazo.

Por lo tanto, en el proceso de integración de los individuos que conforman a las empresas se hace necesario conocer la naturaleza de las actitudes de los empleados.

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Es un conjunto mental que afecta la forma en que una persona ve lo que le rodea.

Las actitudes de los empleados son importantes y por ello hay que vigilarlas, entenderlas y manejarlas. Surgen como consecuencia de los sentimientos de equidad o desigualdad en el sistema de recompensas, así como del trato a supervisores. Los gerentes tienen un interés particular en tres tipos de actitudes: la satisfacción de empleo, la participación en el puesto y el compromiso organizacional.

La insatisfacción en el empleo podría producir mayor ausentismo, rotación de personal y otros comportamientos indeseables, por lo que las empresas deben desarrollar la satisfacción entre sus trabajadores.

Una mayor participación en el empleo lleva a tener trabajadores dedicados y productivos. Un alto desempeño y recompensas equitativas fomentan una alta satisfacción mediante el ciclo desempeño - satisfacción - esfuerzo. Además de estar asociada con poca rotación de personal y pocas faltas. Los empleados comprometidos también tienen mayores probabilidades de adoptar los valores y creencias de la compañía.

Mediante el conocimiento de las actitudes de los empleados, la empresa comprende más al recurso humano y puede manejarlo más a su conveniencia, creando los ambientes adecuados que permitan al individuo desarrollarse a plenitud y realizar su trabajo con eficiencia.

Es importante en la actualidad, ver a la persona como un ser pensante que tiene la capacidad para ayudar a la organización en la resolución de sus problemas.

Hablamos entonces de la necesidad que tiene la organización de integrar a todos en los proyectos de la misma, y para que esto se logre es necesario, que se dé la participación en la empresa. Si tomamos en consideración la teoría de que dos cabezas piensan más que una.

Pero para lograr óptimos resultados a través del personal, son necesarios satisfacer los siguientes requisitos:

- 1.- Es importante contar con metas u objetivos específicos comunes que la empresa pretenda alcanzar.
- 2.- Es imprescindible comunicar estos objetivos a toda la escala jerárquica y lograr que el personal se comprometa a llevarlos a cabo.
- 3.- Las áreas de funcionamiento, las unidades departamentales y el personal deben establecer metas específicas que acatar.
- 4.- Es importante señalar la dependencia mutua de todas las subunidades dentro de la organización y especificar la función de cada individuo.
- 5.- La parte más importante es la colaboración activa del individuo. Dicha participación consiste en que éste tome parte activa para determinar los objetivos que se persiguen y estudiar la mejor manera de lograrlos.
- 6.- Debe haber cierta libertad de acción en tanto que el individuo debe tener la oportunidad de controlar y superar su propio desempeño estando sometido inicialmente a la autoridad y presión de su superior.

Por último, es importante que todo el personal esté consciente de la finalidad de la organización. Esto implica divulgar información confidencial. significa ser francos y sinceros con el personal en todo lo concerniente a las aspiraciones de la alta dirección respecto de la empresa y a su plan general para llevar a cabo tales aspiraciones.

Podemos concluir, diciendo que la integración de los grupos en la organización, es el medio que permite que la empresa sea más productiva y eficiente, ya que se logra una unión, que hace que difícilmente los miembros quieran dajarla aun cuando se presentan crisis en la misma.

CAPITULO III. IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO PARA EL CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACION

En el desarrollo de los anteriores capítulos hemos visto, el surgimiento de las ciencias del comportamiento, que sirven para comprender más sobre el recurso humano en la organización y, para obtener un mejor beneficio de él.

Primero determinamos los componentes que integran una empresa, así como la función que representan dentro de la misma. Luego analizamos el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones y la evolución de sus necesidades al paso del tiempo, todo con el objeto de determinar una integración plena de los mismos para una mejor producción una mayor competitividad de las empresas en el momento actual que vive el país.

En el presente capítulo presentaremos las bases que sirven para lograr una plena integración del recurso humano en la organización.

3.1. MEDICION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y TECNICOS PARA LA REALIZACION DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

SITUACION ACTUAL DEL PAIS

Vivimos un momento en donde la apertura y modernización económica, exigen cambios también en la política, que nos lleve a obtener elecciones distintas a las urnas y que permita que México sea un país más democrático. Es decir hablamos de la necesidad de una forma de participación civil más activa y creativa.

La integración de México a una economía mundial en crisis y en un cambio continuo, ofrece a las empresas, nuevos campos de acción pero, se necesita que las organizaciones se preocupen más por la calidad de lo que venden y por la calidad de vida que le dan a sus empleados.

En la actualidad se debe responder a las nuevas demandas de empleados y clientes distintos, que un entorno social en continua transformación nos presenta nuevas necesidades y expectativas.

Y para que la empresa pueda integrarse a este mercado económico con éxito es necesario:

Crear una cultura interna en la organización que permita, un cambio de valores, creencias y actitudes de las personas que la forman.

Que este acorde con las exigencias de la modernidad.

Las organizaciones deben cambiar para lograr objetivos a largo plazo.

Promover la vivencia de un sistema de valores acorde con el desarrollo humano integral.

Mantener una actitud abierta y en movimiento continuo.

Es conveniente para las empresas mexicanas y el país adoptar una administración participativa; que permita que el individuo se involucre más en su trabajo. Para lograrlo es necesario vencer distintas barreras existentes para poder implantarlo en México; principalmente personales y económicas, dadas por la idiosincracia del país y del mexicano.

CARACTERISTICAS DE LA SITUACION LABORAL EN EL PAIS

- a). Bajo nivel salarial (situación que existe en casi toda la nación), insuficiente para que el empleado tenga una vida decorosa y sin problemas.
- b). Falta de comunicación entre ellos y su jefe inmediato.
- c). Falta de herramientas y material de trabajo.
- d). Areas o espacios inadecuados.
- e). Falta de un programa social de convivencia.

En México se puede observar un enorme atraso y dependencia tecnológica, mientras que existe un impenso potencial creativo de los empleados desperdiciado por no darles un canal de expresión.

La mayoría de empresas pequeñas y medianas tienen como fin principal incrementar sus ganancias en forma inmediata, sin importar el bienestar de sus trabajadores ni del consumidor final. Por eso México registra una exportación reducida y su mercado interno se ha visto inundado de artículos de mala calidad.

Es necesario que las empresas mejoren estos factores de tal manera que puedan ofrecer una mejor vida a sus empleados, logrando una mayor eficiencia y eficacia del mismo.

OBJETO DE LOS RECURSOS

En el éxito de cualquier organización intervienen diferentes factores, tales como la calidad de los empleados, de su director general, así como de la cantidad suficiente de recursos materiales y técnicos con los que cuenta. Por eso menciono algunas consideraciones sobre la importancia y trascendencia de estos factores en la empresa.

Toda administración de un ente económico, debe estar preocupada por medir la rentabilidad de los recursos que tiene, en relación con la producción obtenida de estos, con la finalidad de ser más eficientes, logrando reducir costos y aumentar utilidades.

PROCESO DE OBTENCION DE RECURSOS:

RECURSOS MATERIALES. Resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una acción administrativa. Lo básico en su administración es lograr el equilibrio en su utilización.

Tan dañino es para la empresa su escasez como su abundancia. Cualquiera de las dos situaciones resulta antieconómica.

PLANEACION DE RECURSOS MATERIALES

La planeación de recursos materiales en una empresa, es aquella que establece los objetivos y determina un curso de acción a seguir, de los siguientes elementos:

Instalaciones: Edificios, plantas de fabricación, almacenes, etc.

Equipo: Maquinaria, herramientas, equipo de transporte, etc.

Materiales de producción: Materias primas o bienes terminados, objeto de la venta en el caso de empresas de servicio.

El objetivo de la planeación de los recursos materiales es la utilización óptima de estos para la obtención de una eficaz rentabilidad económica.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES :

PLANEACION DE BIENES Y SERVICIOS

La base de esta función consiste en prever las necesidades actuales y futuras de bienes o servicios para la empresa. Así como revelar la continuidad y calidad de los mismos.

INVESTIGACION Y ANALISIS

Su función consiste en investigar las cantidades y cualidades de los recursos materiales existentes en el mercado, así como determinar los más convenientes para la organización.

FORMALIZACION

Esta función reviste importancia, ya que es el compromiso legal que se establece entre la empresa y los proveedores de bienes o servicios, no importa cuál sea su naturaleza. Son los pedidos o formulación de contratos por la prestación de servicios, etc.

SUPERVISION

Su propósito es procurar que los bienes y servicios se entreguen o se presten en el tiempo y lugar convenidos, con las características específicas, con las cualidades requeridas y en las cantidades solicitadas.

ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS

Esta función consiste en planear, organizar y controlar la recepción, almacenamiento, envíos y registro de los bienes adquiridos por un organismo social.

RECEPCION. Supone conocer el origen de los bienes que entran en el almacén, verificar su calidad. En esta parte del procedimiento deben estar resueltos los problemas de espacio y personal en el almacén, su accesibilidad, protección de los materiales, personas y transportes, codificación para su localización y control, etc.

ALMACENAMIENTO. Consiste en desarrollar procedimientos y aplicarlos para proteger, conservar y manejar más eficientemente los bienes en un almacén determinado.

DESPACHO. De bienes hacia diferentes unidades administrativas de una empresa, apoyándose en una requisición de los mismos, vigilar por otra parte la oportuna entrega en las fechas y lugares indicados a través de la transportación propia o arrendada, según el caso.

REGISTRO. Es tal vez la actividad más importante de esta función, ya que de él dependen las existencias de bienes para realizar los procesos de producción, comercialización, administración. De ella se deriva todo el control de inventarios por lo que tiene que obedecer también a condiciones de mercado y siempre debe estar al día.

RECURSOS TECNICOS

Para aspectos administrativos, la tecnología es el saber cómo hacer algo, consiste en conocer los medios que nos lleven a incrementar tanto la eficiencia como la productividad del trabajo humano.

Los recursos técnicos se definen como: aquellos que sirven como herramientas o instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

Entre estas encontramos:

- Sistemas de producción, de comercialización, de finanzas, y de administración.
- Fórmulas, métodos, patentes, innovaciones, etc.
- Técnicas analíticas, para la formulación de presupuestos, estimación de posibilidades, técnicas para programación cronológica, técnicas para análisis de redes, logísticas (control de la distribución y del inventario).

La tecnología es un organismo que se manifiesta en dos sentidos; el material y el mental.

SENTIDO MATERIAL. Se puede introducir cambios tecnológicos consistentes en una nueva máquina o equipo, en una nueva herramienta.

SENTIDO MENTAL. Se introducen cambios que no se pueden tocar, ni oler, y cuya medición es difícil es decir: cambios en la organización, modificación de los procesos de toma de decisiones, racionalización administrativa en términos de aumentar los conocimientos y modificar las actitudes de la gente.

Al iniciar operaciones el o (los) directores de una compañía ya tienen los objetivos bien definidos con respecto a lo que esperan obtener de la misma, ya tienen seleccionado al personal adecuado y sobre todo, ya han hecho una planeación y medición de los recursos materiales y técnicos que necesitan para lograr buenos resultados.

Anteriormente hablábamos de lo necesario que es, contar con un equilibrio de estos elementos puesto que un exceso, perjudicaría la liquidez de la empresa y una escasez limitaría la eficiencia de la misma.

En el proceso de operación de la empresa es importante contar con una buena planeación de los recursos materiales y técnicos. Que nos permitan ver la rentabilidad de los mismos en un futuro. Ya que todas las empresas invierten cantidades considerables en instalaciones y equipos, así como en la aplicación de tecnología, que con la modernización continua en ocasiones a corto plazo estos ya son obsoletos y poco rentables para la organización.

Es importante que si se adquiere equipo sofisticado, se capacite adecuadamente al personal que va a operarlo, para evitar daños al mismo así como pérdida de tiempo que perjudicaría la productividad de la empresa.

Para cualquier administrador de una empresa sus objetivos principales son la obtención de una rentabilidad adecuada, maximización de utilidades, desarrollo económico, planeación de la carrera de los empleados dentro de la organización, y reducción de costos y gastos.

En el proceso de realización de estos objetivos, es necesario contar con una cantidad adecuada de recursos materiales y técnicos, que permitan a la empresa ser competitiva, y que además le permita contar con una cantidad menor de recurso humano que, sea de mejor calidad, que este más preparado para el desempeño de sus funciones y que se involucre más con la organización, para que ésta tenga más posibilidades de otorgar mejores salarios y una mejor condición de vida para sus trabajadores.

3.2. PLANEACION Y SELECCION DEL PERSONAL ADECUADO

3.2.1. PLANEACION DE PERSONAL

El proceso de planeación de recursos humanos es el flujo de sucesos por el cual dirección superior asegura el número suficiente de personas idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

La planeación de personal traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesitan para lograrlo.

La planeación puede revelar escasez o abundancia de capacidades, una condición que puede influir en los objetivos organizacionales, y en la estructura de la empresa.

La planeación de recursos humanos debe llevarse a cabo de manera que, al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento en que deben reclutarse, pueda determinarse también el incremento de los ingresos que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado y, desde luego, el efecto que este reclutamiento tenga en costos.

Conociendo la cantidad mínima de personal, por tipo, necesarios para cumplir las metas fijadas en el plan, así como el número de personas que deben contratarse en cada período de planeación; estos datos deben integrarse en un presupuesto de personal, para planear su distribución en las unidades administrativas.

Los recursos humanos, como las otras clases de recursos, deben planearse en forma de presupuestos, para poder coordinarlos con los demás e integrarlos en uno general.

La planeación de personal tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo la empresa se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesitan.

PRINCIPALES ASPECTOS IMPORTANTES DE LA PLANEACION DE PERSONAL

Adecuar eficientemente las actividades del personal con los objetivos organizacionales futuros.

Mejorar la utilización de los recursos humanos

Lograr economías en la contratación de nuevos empleados.

Ampliar la información de la administración de personal, para ayudar a otros departamentos y en otras actividades.

Efectuar una demanda importante sobre el mercado de trabajo.

Estudiar la cantidad necesaria de individuos para realizar las operaciones de la empresa, con el objeto de no tener exceso o escasez de los mismos.

Coordinar diferentes planes y programas de personal tales como: planeación de carreras, planes de capacitación y desarrollo.

3.2.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

En esta fase de la administración de recursos humanos, interviene el proceso reclutamiento, el cual es la antesala en la sección de personal. Por eso hablaremos de los dos en este capítulo.

Cualquier organismo requiere, naturalmente de personas que la hagan funcionar; de manera que necesita obtenerlos. Esto no sólo es lo primero en teoría, sino que constituye uno de los pasos más críticos en el desarrollo y consolidación de una empresa.

El abastecimiento de personas calificadas determina el éxito en la administración, de la misma manera y con más o menos la misma precisión que el abastecimiento de dinero o materiales.

Para realizar una adecuada selección de personal es necesario un estudio detallado de los requerimientos del puesto de trabajo, para determinar las cualidades humanas necesarias para realizarlo con eficiencia.

El hallazgo de nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal.

Por lo general el proceso de reclutamiento y selección comienza cuando existe el puesto vacante ya sea de nueva creación o bien resultado de alguna promoción interna así como por despido o renuncia del personal; para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal.

Los requisitos previos son los siguientes:

- a) La requisición o solicitud al departamento de personal.
- b) Políticas de personal.
- c) Análisis de puestos.

FASE DE RECLUTAMIENTO. Según Idalberto Chiavenato, es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces a cargos de la organización.

El proceso de reclutamiento , permite a las empresas allegarse de una cantidad de candidatos necesarios, para escoger de entre ellos a los más adecuados para ocupar un puesto determinado.

La ventaja de contar con varios candidatos, es que se tienen más opciones para escoger al más adecuado para el puesto. Por eso es necesario que la organización haga una planeación adecuada de su personal de tal manera que cuente con recursos oportunos para cubrir una vacante en el momento en que se presenta, y de esta manera no desequilibrar el trabajo que se viene realizando.

Para atraer candidatos las empresas utilizan tanto las fuentes como los medios de reclutamiento.

LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO. Son los lugares donde podemos encontrar candidatos para el puesto. Las hay de dos tipos que son:

INTERNAS	Los trabajadores de la propia organización.
	Contactos con sindicatos.
	Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.
EXTERNAS	Bolsa de trabajo de escuelas y universidades.
	Oficinas de colocación
	Intercambio de cartera.

LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO. Representan la manera que utilizamos para atraer candidatos a la organización. Como por ejemplo:

La requisición de personal al sindicato.

La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.

La carta y el teléfono.

El periódico.

La radio y televisión.

Los folletos y boletines.

Una vez reclutadas las personas, se pasa a la fase de selección donde se escogerá al personal adecuado para la vacante.

SELECCION. Es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados, el que presente las cualidades o calificaciones más adecuadas para el cargo vacante. (10)

El proceso de selección es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) de calificación y, por lo tanto, respectivo.

La tarea de selección es la de escoger de los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

OBJETIVOS DEL PROCESO DE SELECCION:

Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.

Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCION:

Recepción de solicitudes

Entrevista preliminar

Formas de solicitud

Pruebas de empleo

Entrevistas

Investigación de la historia anterior

Selección preliminar en el departamento de personal

Selección final por el jefe del departamento solicitante.

Examen medico

(10) Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la Administración de personal.* 1ª ED. México: Mc Graw Hill, 1993.p33.

Una buena selección de personal debe proporcionar los siguientes resultados:

Permitir la adaptación del hombre al cargo, y como consecuencia, la satisfacción tanto de la persona como de la organización con el desempeño de este.

Rapidez en la integración y ajuste del nuevo empleado a su cargo.

Proporcionar mayor estabilidad y reducción de la rotación del personal.

Mayor rendimiento y productividad del personal por su capacidad para el cargo.

Reducir el ausentismo del personal.

Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Lo más importante del proceso de reclutamiento, es la capacidad que debe tener el departamento de recursos humanos para atraer buenos candidatos a la organización.

Lo más importante en proceso de selección, es la capacidad que debe tener tanto el departamento de personal como el jefe del área que requiere el puesto, de saber escoger de entre los candidatos al más adecuado para desempeñarlo y para contribuir en el desarrollo de la organización.

Es muy necesario tener un especial cuidado en el proceso de selección, ya que en el mercado de recursos humanos existen personas, muy capaces, con habilidades y aptitudes para el desempeño de su trabajo. Pero que desgraciadamente sino muestran una actitud positiva hacia la organización y hacia el trabajo de grupo, no benefician en nada a la misma y, si pueden frenar su desarrollo.

3.3. CANALES DE COMUNICACION Y AMBIENTE DE TRABAJO

3.3.1. CANALES DE COMUNICACIÓN

DEFINICION. Un canal de comunicación es un medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor. (11)

Posee tres características esenciales:

- a). Constituye un tipo de unidad materia - energía llamado "medio".
- b). Transporta, en mayor o menor medida unidades estructurales de materia - energía que reciben el nombre de información.
- c). Es un vínculo entre los subsistemas de la comunicación.

ESTILO Y MEDIOS DE COMUNICACION

Lo fundamental es un principio muy sencillo: en comunicación debemos cuidar de no confundir los medios con los fines.

Esta confusión es muy común en organizaciones mexicanas; pensamos que la revista interna equivale a la comunicación de nuestra empresa, que el manual de bienvenida constituye nuestro programa de inducción y que un cuestionario es una investigación.

Cuando hemos confundido los medios de comunicación con sus fines, terminamos sometiendo los segundos a los primeros; en cambio, cuando hemos tenido claridad en este terreno, descubrimos medios innovadores y eficientes.

Un boletín oportuno o un tablero bien puesto muchas veces superan en eficiencia y en oportunidad a la revista interna, una buena conversación es muchas veces mejor que un buen vídeo de inducción y la visita del Director General a una planta resulta una mejor forma de reconocimiento y de motivación que muchas medallas o millones de pesos.

(11) Fernández Callado, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. IED. México: trillas, 1991. p162.

Cada organización y cada localidad de trabajo deberán adoptar o generar sus medios propios, en función de objetivos y políticas muy claras, de las necesidades y de el lenguaje de sus interlocutores, logrando una mejor comunicación entre las personas.

PARA HACER MAS EFECTIVA LA COMUNICACION SE DEBE:

Familiarizar a la organización, comenzando con sus niveles directivos con las premisas de la comunicación:

Como un proceso necesariamente bidireccional cuyo éxito depende tanto de la elaboración de mensajes adecuados en un lenguaje comprensible para nuestros interlocutores, como de la capacidad que se debe tener para escucharlos efectivamente.

Como una realidad que nos permite construir significados comunes para un grupo social e influir por tanto en su desarrollo cultural.

Establecer un programa de comunicación de arriba hacia abajo que nos permita compartir con la organización:

Cuál es la razón de ser de la empresa sus valores y su manera de hacer las cosas.

Qué se espera de las divisiones, equipos de trabajo y de cada persona dentro de la organización.

Canalizar la comunicación de abajo hacia arriba de tal manera que:

Se logre la integración armónica, la coordinación y el compromiso entre las personas y la organización.

Se facilite el desarrollo de innovaciones y el cambio cultural y tecnológico en la empresa.

Proporcionar al máximo la comunicación interpersonal y las formas sanas de comunicación informal en la organización:

Enviando mensajes directos, que expresen en forma clara y no agresiva nuestras necesidades y expectativas.

Promoviendo al máximo la comunicación constructiva y el trabajo en equipo.

En el proceso de comunicación que se da en las empresas intervienen diferentes factores que influyen de manera favorable o desfavorable, dependiendo de la capacidad de los transmisores para transmitir mensajes, y que determinan el éxito o fracaso de los proyectos organizacionales.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE COMUNICACION:

HABILIDAD Y ACTITUD DEL TRANSMISOR. Las comunicaciones son influenciadas por la habilidad en la transmisión y por la actitud del que transmite.

La transmisión puede mejorarse por una cuidadosa atención a la claridad de expresión, a la corrección del lenguaje y a la intensidad o fuerza de la misma. Los mensajes pueden modelarse y ajustarse a la ocasión y a la audiencia.

Las actitudes de los transmisores se consideran importantes, en parte, porque afectan la receptividad de aquellos a quienes se dirigen los mensajes.

LA SEMANTICA EN LAS COMUNICACIONES. Los que transmiten y los que reciben pueden usar palabras con muy diferente connotación. Las variaciones en el significado pueden ser menores o mayores, desde una diferencia sólo en cuestión de grados, hasta una diferencia radical.

RECIPROCIDAD EN LAS COMUNICACIONES. Tanto los experimentos como la experiencia respaldan la teoría de que la comunicación de una sola vía es mucho menos efectiva que los intercambios de dos vías.

El proceso de dos vías facilita la claridad y la comprensión; un orden o una instrucción adquieren más significado si el que va a recibir el mensaje tiene la oportunidad de responder. Aún más importante, la actitud del receptor es favorable; si puede dar una respuesta al mensaje que esta recibiendo.

Es importante que en las organizaciones los que reciben la transmisión de ideas, tengan la posibilidad de ser escuchados, es decir el proceso de comunicación debe ser de ida y vuelta para el mejoramiento de las relaciones personales.

INTERES Y ACTITUD DE RECEPTORES. En el proceso de comunicación, es importante que el tema a tratar sea de interés para los interlocutores, de lo contrario se establece un bloqueo que impedirá el logro de una buena transmisión de ideas.

BARRERAS Y FILTROS. Que son las limitaciones en tiempo y experiencia puestos por la distancia sociopsicológica entre dos personas.

RUMOR Y HABLADURIA. Pueden hacerse prominentes en los mensajes llevados por sistemas informales. Si los empleados sienten que alguna información de interés para ellos está siendo retenida, pueden buscarla por medio de pesquisas informales con dependientes, secretarias u otros. Los rumores son fomentados por actitudes que consideran las comunicaciones formales con reservas, o por políticas que proponen el secreto.

CLIMA Y MEDIO. El proceso total de comunicación se ve afectado por el nivel de sinceridad y confianza con que se comunican entre sí los participantes. Los intercambios se ven afectados no solamente por las actitudes hacia los mensajes y el medio, sino también por las actitudes hacia el comunicador, el receptor y la situación.

El proceso de comunicación dentro de cualquier organización es muy importante, y deben de existir mecanismos adecuados para manejarlo.

A lo largo de este trabajo hemos hablado del cambio de mentalidad que ha venido experimentando el trabajador, así como de la necesidad que tiene de ser parte activa de la organización y de ver cristalizadas sus expectativas de orden psicológico.

Para que el empleado pueda sentirse agusto dentro de la empresa a la que pertenece, y para que logre satisfacción en la realización de su trabajo, es necesario que se proporcionen canales de comunicación adecuados para que pueda expresar sus pensamientos, y para que pueda darle salida a sus sentimientos. Hablamos entonces de una comunicación que debe ser en todas direcciones de arriba-abajo, abajo-arriba, y en la misma línea.

Es importante que las empresas manejen sus reportes e informes en forma de mensajes, que puedan ser comprendidos por todos los individuos que la conforman y debe de evitar a toda costa el surgimiento de chismes y habladurías que perjudican su imagen.

3.3.2. AMBIENTE DE TRABAJO

Es indudable que una empresa que cuenta con buenas relaciones personales entre sus miembros y que goza de una comunicación abierta en todas direcciones, optiene mejores resultados en la realización de sus objetivos.

Un ambiente de trabajo agradable para el trabajador, lo estimula para un mejor desempeño de sus funciones, con lo cual se ahorran costos y tiempos.

Al hablar de un ambiente de trabajo nos referimos tanto al local físico con el que cuenta la organización, como a las relaciones humanas que se desarrollan dentro de este. Si ambas son buenas habrá mejor funcionamiento, pero si son desagradables limitara la realización de las operaciones de la empresa.

Por lo tanto, el local de trabajo debe ser agradable, contar con buenas instalaciones y con una buena iluminación que permita que el empleado realice sus actividades, sin perjuicio de su salud física.

La empresa debe de contar con planes adecuados de higiene y seguridad en el trabajo, que permitan controlar y proteger a sus empleados en forma oportuna y adecuada.

3.4. DIRECCION Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO

3.4.1. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una autentica automotivación e integración en la misma. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como miembro responsable del conglomerado social al que pertenece. (12)

Dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

- 1.- Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
- 2.- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

La capacitación según Idalberto Chiavenato es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional porque su fin es la formación y preparación de las personas.

Incluye tres tipos de contenido:

- a) Transmisión de informaciones y conocimientos.
- b) Desarrollo de habilidades.
- c) Desarrollo de actitudes.

MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACION.CONSTITUCION POLITICA DE LOS EDOS.UNIDOS MEXICANOS.

Art.123 Fracc. XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

(12) Siliceo A, Alfonso.Capacitación y Desarrollo del Personal. 2ED. México: Limusa, 1991.p.22.

Ley Federal del Trabajo Título 4o Capítulo III Bis.

Art. 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 y sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Adiestramiento según Samuel C. Certo. Es el proceso que se sigue para desarrollar cualidades en los recursos humanos que en última instancia los capacitan para ser más productivos y, consecuentemente, para que contribuyan mejor al logro de las metas organizacionales. (13)

Por lo tanto el propósito del adiestramiento consiste en elevar la productividad de los individuos en sus trabajos influyendo sobre su comportamiento.

Ahora bien la división que se hace entre capacitación y adiestramiento corresponde a un grado diferencial en la enseñanza.

El adiestramiento ayuda a los trabajadores o empleados para que adquieran o ejerzan una destreza o habilidad.

La capacitación es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe técnicamente esa destreza o habilidad, y permite la adquisición de conocimientos de carácter intelectual.

La capacitación o adiestramiento son importantes en todas las organizaciones, claro que en las empresas pequeñas y medianas se dificulta su aplicación, pero es necesario que se establezcan mecanismos adecuados para aplicarlos, ya que con el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes tanto el empleado como la empresa se benefician.

En la implantación de un programa de capacitación o de adiestramiento existen cuatro fases secuenciales que son:

Determinación de las necesidades de capacitación o adiestramiento.

Programación de la capacitación o adiestramiento.

Ejecución de la capacitación o adiestramiento.

Evaluación de los resultados de la capacitación o adiestramiento.

(13) C. Certo, Samuel. Administración Moderna. 2^{da} Ed. México: Mc Graw Hill, 1993. p. 266.

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES . Que verifica los problemas que ocurren en la empresa por una deficiencia en el desempeño del cargo, que puede ser por falta de preparación por parte del ocupante del puesto.

Una necesidad de capacitación o adiestramiento se puede detectar a través de la presencia de los siguientes problemas:

Baja productividad del personal

Baja calidad del trabajo

Comunicaciones deficientes

Exceso de errores o desperdicio de tiempo y material

Elevado número de accidentes

Averías frecuentes en las máquinas o equipos

También a través de los cambios que ocurren dentro de la empresa como:

Expansión de la empresa e incorporación de nuevos empleados

Cambios de métodos y procesos de trabajo

Modernización de los equipos e instalaciones de la empresa

Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

PROGRAMACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO. Que significa determinar los siguientes puntos:

Quien debe ser capacitado, es decir, quienes serán los aprendices.

En que se debe capacitar, esto es, cuál debe ser el contenido del programa.

Cómo se debe capacitar, o sea, cuáles deben ser las técnicas para aplicar.

Cuándo se debe capacitar, es decir, cuál es la época propicia.

Dónde se debe capacitar, o sea, cuál debe ser el local.

Quien hará la capacitación, esto es, quien será el instructor.

EJECUCION DEL PROGRAMA. Consiste en hacer funcionar el programa de capacitación. Puede realizarse de tres maneras diferentes:

En el propio local de trabajo.

En la empresa pero fuera del lugar de trabajo.

Fuera de la empresa.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA. Sirve para ver si el programa y su ejecución cubrió las necesidades delimitadas anteriormente.

La aplicación correcta de programas de capacitación y adiestramiento en las empresas traen aparejados distintos beneficios dentro de los que encontramos:

EN LAS ORGANIZACIONES:

Conduce a una rentabilidad más alta y a actividades más positivas.

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Eleva la moral de la fuerza de trabajo.

Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

Se promueve la comunicación a toda la organización.

PARA EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION:

Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

Permite el logro de metas individuales.

EN LAS RELACIONES HUMANAS:

Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.

Hace viables las políticas de la organización.

Alimenta la cohesión de los grupos.

Hemos visto que, en todas las empresas es obligación del patrón capacitar o adiestrar a su personal para las funciones que van a desempeñar en la organización.

Sin embargo sucede que algunas veces se imparten cursos a los trabajadores, sobre algo que no aplican en la realización de su trabajo, que nunca van aplicar y que desgastan al empleado por no representar ningún interés para él.

En la aplicación del proceso de capacitación es necesario que el trabajador se encuentre motivado, pues de esta manera tendrá una participación más activa y se obtendrán mejores resultados, es muy importante que el trabajador demuestre actitud para aprender y eso se logra cuando el tema de aprendizaje es de interés, cubre las necesidades de lo que realmente desea el empleado y lo que es más importante el instructor tiene habilidad para transmitir sus ideas.

Es importante que a las personas tanto de nuevo ingreso como a las que ya forman parte de la organización se les capacite para convivir con los demás y para desarrollar trabajo de grupo, se les informe sobre lo que la empresa espera de ellas y sobre la importancia y trascendencia que tiene su trabajo para el buen funcionamiento de la misma.

Un buen programa de capacitación debe servir para integrar a las personas a la organización, para estimularlas y apoyarlas en la realización de su trabajo, así como también contribuir al crecimiento de las mismas como trabajadores y como individuos que desempeñan un papel dentro de la sociedad, con lo cual las empresas se benefician automáticamente.

3.4.2. DIVISION DE FUNCIONES

Concepto de función. Dentro de la organización las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armónica de actividades afines. (14)

La productividad en la organización puede incrementarse de tres maneras diferentes:

Mejorando al trabajador.

Mejorando la utilería.

Mediante la división del trabajo.

Unida al concepto de coordinación y al del logro de objetivos comunes esta la idea de que estos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada.

(14) Loris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral. 6RD. México: C.E.C.S.A., 1985.p87.

La idea de la división del trabajo está ligada claramente a la idea de diferenciación de funciones. La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, recurso humano disponible dentro de la empresa o cualquier otra racionalización.

VENTAJAS DE LA DIVISION DE FUNCIONES:

Aumento de habilidad en la fuerza de trabajo.

La reducción del tiempo de aprendizaje.

Ahorro del tiempo al pasar de un proceso a otro.

Utilización de habilidades naturales de cada persona mediante el examen de capacitación.

Permite utilizar personas que tengan determinado tipo de incapacidad física.

Al hablar de la división de funciones partimos de la base de que cada persona tiene habilidades y aptitudes diferentes para el trabajo, y que para el buen funcionamiento de la organización debe ponerse a cada individuo en el puesto adecuado.

Es decir, que una persona que realiza por ejemplo; la función de secretaria de dirección general en una empresa, no puede realizar actividades financieras tales como manejo de bancos o determinación de cuentas por pagar por no estar capacitada para ello.

Por lo tanto, cada persona dentro de una empresa debe estar perfectamente preparada para el puesto a desempeñar, y si por alguna razón la dirección de la misma decide ubicarla en otra área, es necesario que se haga un profundo análisis que permita realmente medir, cuales pueden ser los beneficios y perjuicios que puede tener la organización con este cambio.

Consideramos que cada persona se desarrolla más fácilmente y aporta más a la empresa, si realmente realiza lo que le gusta, si el puesto realmente le proporciona una satisfacción en el trabajo.

3.4.3. SUELDOS Y PRESTACIONES

Quiero comenzar este tema haciendo la aclaración de que en las palabras sueldo y salario existe una diferencia que estriba principalmente en la costumbre, ya que cuando se elabora la nómina de personal de confianza, se habla de sueldos y cuando se elabora la nómina de personal sindicalizado se habla de salarios. Para efectos de la realización del presente trabajo nos referiremos a ambos términos de la misma manera.

Sólo considerare algunos puntos de carácter técnico con respecto a este tema, ya que la idea fundamental de tocarlo en este trabajo, es desde el punto de vista de como salarios suficientes y equilibrados a los empleados permiten una mayor integración de ellos en la organización.

En el establecimiento de sueldos en las organizaciones hay aspectos que estos deben cubrir, los cuales principalmente son de carácter económico, sociológico y psicológico.

Aspectos económicos. La remuneración, como las monedas tienen dos caras, una de ellas representa el costo para el patrón, el precio que debe pagar por el empleo de un factor de producción.

La otra cara, es el ingreso del trabajador, el cual vende sus servicios para obtener un ingreso, y trata de conseguir el máximo precio posible.

En estas transacciones hay que suponer que el precio se establece en función de la demanda de los compradores y la oferta de los vendedores, y que el recurso económico escaso (trabajo) se adjudica al empleo en el que tiene más valor.

Aspectos sociológicos. Para quien lo recibe, el salario, además de permitirle adquirir los bienes que requiere, representa un símbolo de posición.

Aspectos psicológicos. La retribución constituye un medio de satisfacer necesidades, las cuales motivan a las personas. Si las personas gozan de buenos salarios es obvio que son más entusiastas en su trabajo.

Cabe mencionar que en el mercado de trabajo existen dos concepciones sobre el salario que son:

Salario nominal. Que es la cantidad de unidades monetarias que recibe el trabajador a cambio de sus servicios.

Salario Real. Que es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe.

Los factores que van a determinar el salario son :

El puesto.

La eficiencia.

Las necesidades del trabajador.

Las posibilidades de la empresa.

Es importante mencionar, algunas consideraciones sobre el salario que determinan las relaciones laborales INDIVIDUO -EMPRESA.

Debe ser suficiente para mantener un nivel de vida adecuado al puesto que ocupa.

Fácilmente comprensible en su base.

Flexible para adaptarse a los cambios rápidos de situación.

Barato de establecer, manejar y controlar.

No debe exceder ni ser menor de 10% de los sueldos para trabajo similar en la misma comunidad.

Deben tomarse en cuenta las disposiciones legales en materia de trabajo.

El programa de sueldos y salarios consta de tres etapas:

Análisis de puestos

Valuación de trabajo

Calificación de méritos.

EL ANALISIS DE PUESTOS. Es el procedimiento mediante el cual se descubren y se anotan sistemáticamente los hechos con respecto a cada puesto. Busca proporcionar información en las siguientes áreas:

La identificación del puesto.

Las características distintivas o significativas del puesto.

Lo que típicamente hace el trabajador.

Los materiales y el equipo que utiliza el trabajador.

Cómo se efectúa el trabajo.

Relaciones del puesto.

Permite hacer la descripción y la especificación de los puestos en la organización es decir, delimitar el conjunto de tareas que ejecuta cada persona y verificar que es lo que el ocupante necesita tener o conocer para ejecutarlo.

Dentro de la especificación de puestos se consideran importantes tres requisitos que son: capacidad mental, cualidades físicas y grado de responsabilidad con bienes de la empresa.

Cabe mencionar que en la descripción de puestos, es recomendable que las empresas adopten un formato más simple que identifique las responsabilidades y finalidades básicas del puesto y que permita además, conocer la contribución de cada uno a los resultados de la organización.

LA VALORACION DEL TRABAJO. Consiste en determinar la importancia relativa de cada puesto, en función de sus obligaciones y responsabilidades con el fin de asignar a cada una de ellas las atribuciones más equitativas y lograr la correcta organización y remuneración del personal.

LA CALIFICACION DE MERITOS. Es la valorización separada de cada una de las cualidades y realizaciones del trabajador, que influyen directamente en la ejecución del trabajo, lo cual permite conocer en el momento necesario a quiénes deben darse preferencia en ascensos y a quiénes deben rechazarse.

Si se hace una interpretación literal del precepto legal: a trabajo igual salario igual, podría pensarse que dos personas que ocupan el mismo puesto deben recibir periódicamente el mismo dinero.

Sin embargo, la interpretación correcta del texto legal sería: a trabajo igual, desempeñado al mismo nivel de efectividad y resultados, corresponde salario igual.

Y como en la práctica, un grupo de empleados que ocupan puestos iguales, no los desempeñan con la misma cantidad y calidad de trabajo, debido a sus diferencias individuales en: experiencia, inteligencia, madurez emocional, motivación, habilidades, actitud, etc., la paga recibida a la semana a la quincena, no debe ser igual.

Sucede que muchas veces en la calificación de méritos los jefes son subjetivos al evaluar el rendimiento de las personas y se presentan situaciones como las siguientes:

Se considera que una persona por haber hecho algo bien en el pasado seguirá haciéndolo en el presente. Y recibe una calificación alta por ello.

Calificar a una persona que hizo un trabajo sobresaliente la semana pasada, o ayer, y sólo por eso consideramos que compone la actuación mediocre que ha venido teniendo.

Evaluar mejor a una persona por el sólo hecho que es hablantín, por tener una apariencia impresionante, por tener títulos de estudios avanzados, o por haberse graduado en la misma universidad que nosotros.

Darle una mejor calificación al hombre que no se queja, que al hombre que vive diciendo lo que piensa, pero que hace un trabajo sobresaliente.

En la mayoría de las empresas se establecen políticas para fijar aumentos o ajustes de sueldos a los empleados en base a:

MERITOS. Que reciben los empleados que han tenido un desempeño altamente satisfactorio dentro de su cargo. Podría decir que, en mi opinión en ocasiones el aumento que se hace por este concepto es injusto, ya que en las organizaciones se hace el ajuste de acuerdo con la posición que ocupe cada empleado dentro de la escala de sueldos; muchas veces esta por debajo de lo que merece el trabajador.

PROMOCION. Se considera a las personas que por su preparación y efectivo desempeño han sido promovidas a otros puestos.

AJUSTES POR AUMENTOS EN EL COSTO DE LA VIDA. Los autorizan los directivos de la empresa, solo porque haya una modificación en el costo de la vida y son independientes de disposiciones legales.

A lo largo de todo este trabajo, hemos hablado de la necesidad que tienen los individuos de tener un sistema de vida decoroso, en donde sus necesidades primarias queden satisfechas plenamente; como el de comer, vestir, y de tener un lugar donde vivir. Si el sistema de sueldos de la empresa puede cumplir plenamente estas necesidades, hablaremos de personal más capacitado para desempeñar sus funciones.

Las personas deben de percibir un salario lo más equilibrado posible, en comparación con otros del mismo nivel. Si bien la crisis económica que vive el país ha afectado a todas las compañías en diversas proporciones, es necesario que éstas, no busquen su supervivencia acosta del salario del trabajador, pues un pueblo con hambre no reditúa los mismos beneficios que un pueblo que tiene una alimentación adecuada.

México nunca ha sido un país, en donde se impartan salarios adecuados a los trabajadores, la mano de obra siempre ha sido muy barata y en la actualidad, debido a la recesión económica hasta los sueldos de profesionistas son baratos, lo que ocasiona una participación menos activa de estos en su trabajo, pues una persona que sabe que su esfuerzo no será retribuido justamente jamás dará lo mejor de sí en una compañía.

Todas las empresas al establecer la tabulación de salarios para sus diferentes puestos, hacen una comparación con las tabulaciones que tienen otras compañías para los mismos puestos, lo recomendable en esto, es verificar si en ambos casos se realizan las mismas funciones, porque en ocasiones sucede y sobre todo en el caso de empresas pequeñas que aunque tengan las mismas descripciones de puestos las funciones no son iguales.

Por ejemplo, pongamos el caso de que se necesita fijar el salario de un auxiliar contable en la Cía. Hermanos, S.A. y se compara con el de otras empresas del área, resulta que en estas el salario fluctúa entre los 1000 y 1500 de nuevos pesos, y en la empresa del ejemplo se determina que sea de N\$ 1800, podría pensarse que está sobrevaluado en comparación con el mercado de trabajo, pero si estableciéramos todas las funciones que realiza llegaríamos a la conclusión de que esta subvaluado, pues el nombre del puesto esta equivocado y realmente le corresponde el de contador, por toda la responsabilidad que tiene, y por la cantidad de tareas que realiza.

Es decir, en ocasiones la definición de puestos en las empresas puede ser subjetivo, ya que la mayoría de las veces las funciones y responsabilidades pueden ser mayores, a las que establece la descripción de puestos, esto se presenta sobre todo en las empresas pequeñas y medianas, en donde muchas veces no se tienen descripciones de puestos exactas y tampoco existe una limitación de funciones adecuada.

En mi experiencia considero que, en las empresas no hay un equilibrio en la fijación de sueldos y que algunas áreas están subvaluadas y otras están sobrevaluadas. Entonces si la empresa desea que sus empleados trabajen lo mejor posible y que aporten a la organización ideas y proyectos de mejora, necesita ser lo más justa posible en este sentido, de tal manera que todos se sientan contentos con ella y que no se produzcan diferencias entre los trabajadores por esta situación.

Ante situaciones difíciles las empresas en ocasiones deben de tomar medidas drásticas, como reducir su plantilla, pues nada más razonable para ellas que recortar sus gastos lo más posible, lo que yo considero necesario hacer aquí, es que si las personas que se quedan absorben el trabajo del que se va nada más justo para ellas que cuando menos se les reconozca, y si bien la empresa no puede pagarles más, cuando menos podría darles alguna compensación en determinados periodos reconociendo el esfuerzo realizado, y con esta medida conseguimos mayor motivación de los empleados y una mejor participación en el trabajo.

PRESTACIONES Y SERVICIOS.

Fernando Arias Galicia establece que los Servicios. Son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados; prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, percibe el trabajador. (15)

Dentro de las características que poseen podemos mencionar que:

Son beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal.

Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador.

También se muestran útiles al patrón ya que les ayudan a conservar y contratar mejores empleados, pero su principal y más inmediato valor es para el trabajador.

Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales, son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.

Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente, por el patrón, por lo menos, este lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.

(15) Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. 4ED. México: Trillas, 1992.p373.

Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí.

LAS PRESTACIONES SE CLASIFICAN:

En dinero.

En especie.

En facilidades, actividades o servicios.

Dentro de las prestaciones encontramos que las hay de dos tipos:

LEGALES Y CONTRACTUALES.

Prestaciones Legales : Son los beneficios exigidos por la legislación laboral y los principales son:

- 15 días de aguinaldo
- Vacaciones y prima vacacional
- Salario adicional por horas extras
- Asistencia medico - hospitalaria gratuita y extensiva a los familiares.
- Ayuda por enfermedad
- Asignaciones familiares
- Subsidio por maternidad
- Seguro de accidentes de trabajo, etc.

De manera general las prestaciones y servicios que con mayor frecuencia se localizan en las organizaciones, son: (además de las legales) las siguientes:

- Prestamos personales.
- Anticipos de sueldos.
- Anticipos de gratificación.
- Ayuda para transporte.
- Compensación por salario insuficiente.

- Pago de becas.
- Pagos de colegiaturas para los hijos de los empleados.
- Más de 15 días de vacaciones pagadas.
- Liquidaciones por retiro voluntario.
- Premios por razones diversas: concursos, sugerencias, etc.
- Dote matrimonial.
- Ayuda por nacimiento de un hijo.
- Seguro de vida.
- Seguro de hospitalización y gastos médicos.
- Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional.
- Compensación de salario por cambio de localidad.

Sueldos justos y prestaciones adecuadas representan para la organización contar con personal comprometido y dedicado a su trabajo, que puede representar un porta voz de la empresa en el exterior, ya que se expresará bien de ella y de sus productos o servicios que vende.

Las prestaciones ya sean legales o contractuales, representan para los trabajadores la posibilidad de aspirar a una calidad de vida mejor, además de facilitar a la organización la tarea de integración de su personal. Muchas veces las personas prefieren ingresar a empresas donde existen buenas prestaciones que en otras que les ofrecen mejor salario, ya que gastarían más, si tuvieran que cubrir ellos este gasto.

En la fijación tanto de salarios como de prestaciones, las políticas de la empresa deben ser lo más justas posibles, de tal manera que el trabajador se sienta satisfecho con la retribución que obtiene por su trabajo y la institución este contenta con el trabajo desempeñado por su personal.

3.4.4. ESTIMULOS Y RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL

Estímulos. Se trata de motivar adecuadamente las necesidades diferentes a las primarias que permiten hacer de cada empleado un buen colaborador.

Así existen varios tipos de estímulos como son:

Estímulos financieros menores, como ahorros, acciones, planes para vacaciones, seguros, asistencia médica, becas escolares y las deudas familiares.

Estímulos sin carácter financiero que son: Normas que establecen los ascensos, la confianza mutua entre la empresa y el personal, eliminación de temores, libertad de expresión, etc.

Estimular a la personas dentro de una organización, significa que han sido llenadas de la suficiente energía positiva, para la realización de un trabajo eficiente y con calidad, que en estos tiempos difíciles es tan necesario.

Significa el respeto y sentido de pertenencia que cada uno de sus miembros experimenta dentro de la organización, además de permitir un mejor trabajo de grupo. Que se logra cuando empresa y trabajador caminan hacia el mismo fin, cuando ambos han comprendido que se necesitan y que son parte importante del proyecto.

Una vez que las personas han sido estimuladas y que realizan eficientemente su trabajo necesitan de reconocimientos que las sigan manteniendo entusiastas.

Todo individuo que sabe que obtendrá un reconocimiento por su trabajo dará todo lo mejor de sí para obtenerlo, entonces viene la habilidad y capacidad del director de la compañía de saber como estimular y reconocer a su personal adecuadamente sin que por esto, la empresa tenga que hacer un gasto excesivo.

CAPITULO IV CASO PRACTICO

La empresa llantera objeto de mi estudio, se encuentra ubicada en el D.F., comienza operaciones en el año de 1987, dedicada a la compra venta y distribución de llantas, cuenta a la fecha con 10 Centros de Servicio, que además de la venta de llantas, camaras, corbatas y amortiguadores, cuentan con servicio de alineación y balanceo, con limpieza y ajuste de frenos.

Es una empresa constituida y manejada por un grupo de amigos, que poco sabían sobre administración, pero si mucho de ventas. Así en los primeros cuatro años de vida la organización reporto excesivas ventas y márgenes considerables de utilidades; por lo que decidieron contratar personal altamente calificado para desempeñar distintos puestos en la compañía.

A la par del crecimiento de las ventas, los gastos y los trabajadores comenzaron a aumentar, siendo una empresa relativamente pequeña contaba para el año de 1992 con 200 trabajadores aproximadamente. Con un organigrama compuesto de una Dirección General y 5 Directores de Area, así como de 20 Gerencias como se muestra en el anexo (1).

Cada Director y Gerente contaba con un auto propiedad de la compañía, en caso de que el auto fuera propiedad de él, la empresa cubría todos sus gastos, así como también les otorgaba una ayuda por concepto de gasolina.

Como vieron que tenían buenas ventas y ganancias, decidieron seguir invirtiendo en Centros de Servicio y nuevas empresas; para lo cual necesitaron del financiamiento de distintas instituciones financieras. (Alguien decidió que por cada Centro de Servicio que abrieran se constituiría una nueva empresa, para disminuir la carga fiscal que por concepto de impuestos tendría que pagarse)

Como consecuencia de la falta de experiencia en administración y la falta de planeación en el crecimiento de la organización, comenzaron a perder el control de los gastos y del personal, así desde el año de 1991, la empresa comenzó a tener serios problemas, principalmente ocasionados por la recesión económica que comenzó a vivir el país, a la vez que su cartera vencida se elevaba ya que se vendía pero no se recuperaban los créditos, al mismo tiempo el control interno comenzó a perderse.

De tanta gente con la que contaban y siendo a nivel gerencial en su mayoría profesionistas parecía que no sabían hacia donde dirigirse.

Excesivos gastos en cosas intrascendentes (como comida en lugares caros para los gerentes cada quince días) y la falta de dirección adecuada de la empresa y de su personal, comenzaron a afectarla considerablemente.

Al disminuir sus porcentajes de venta, su rentabilidad comenzó a verse mermada, tenían que hacer frente a los préstamos que habían contraído, y la primer medida que disidieron tomar fué la disminución de su personal, comenzando con los Directores de Area y siguiendo con los Gerentes para llegar a finales de 1994 con un personal de 150 trabajadores aproximadamente quedando la estructura de la compañía como se muestra en el anexo (2).

La empresa tenía como política el otorgar aumentos de salario cada seis meses, realizar convenciones anuales en lugares caros, para compartir con sus miembros los resultados de su trabajo, así como a las personas que cubrían el premio a la excelencia, (del que hablare más adelante) durante todo el año otorgarles más de quince días de aguinaldo. Pero como consecuencia de la situación que comenzó a vivir decidió tomar las siguientes medidas:

- 1.- Los salarios sólo se aumentarían, por cambios en el costo de la vida, por aumentos al salario mínimo y sólo cuando la dirección lo considerara conveniente.
- 2.- Unicamente se otorgarían 15 días de salario por concepto de aguinaldo.
- 3.- Las convenciones seguirían realizandose, pero el costo de las mismas tendria que reducirse considerablemente.

Cabe mencionar que en las convenciones se otorgaban premios especiales como reconocimientos a las personas que durante todo un año habían tenido una actuación sobresaliente en la empresa. Compuestos principalmente por aparatos eléctricos, viajes, artículos publicitarios y diplomas de la organización.

Además de reducir a los Directores y Gerentes, la administración de la empresa decidió disminuir algunos puestos más, como por ejemplo se contaba con un departamento especial para capacitar a la gente, él cual fue cancelado.

En el área de ventas y cobranza la empresa decidió reducir el porcentaje de comisiones, así como también cambiar las políticas de ventas. Motivo por lo cual buenos vendedores que ya estaban identificados con la organización decidieron abandonarla, por no convenir a sus intereses dicha situación.

Se redujo el número de cobradores y el número de vehículos para transportarse, siendo estos principalmente motocicletas.

Posteriormente la empresa decidió que sería más ahorro para ella si les vendía las motocicletas a los cobradores y así ellos pagarían su mantenimiento, lo cual se llevo a cabo y los empleados absorbieron este gasto.

Con la renuncia de algunos empleados y con la disminución de algunos puestos, los trabajadores que quedaban serían los encargados de sacar a la organización adelante, con una reducción de gastos en todos los departamentos y sin la posibilidad de tener la opción de disidir absorber el trabajo o no, y aun más sin la posibilidad de recibir una compensación por su esfuerzo.

En las subsecuentes convenciones los reconocimientos que se otorgaban eran diplomas de la organización que muy poco estimulaban al personal, ya que siempre se entregaban a las mismas personas por simpatías del jurado calificador.

Como consecuencia de todo lo anterior se empezó a crear un clima en la empresa de incertidumbre, los empleados vivían preocupados pues no sabían cuando les tocaría a ellos el despido.

Se perdió la comunicación entre los departamentos, creció el rumor, la gente se sentía recelosa; pues apesar de que una de las políticas de la organización era tener las puertas abiertas para facilitar y mantener una adecuada comunicación con el personal, de tal manera que tuvieran la posibilidad de comunicar sus inquietudes, problemas y sugerencias con la certeza de que serían atendidos; en la práctica no se daba así. Y en ocasiones las personas que manifestaban sus inquietudes tenían que ser despedidas para evitar que el descontento aumentará y le ocasionara más problemas a la empresa.

Consecuentemente se perdió la integración del su personal, ya no existía más esa unión empleado - organización, que la había llevado a ser líder en el mercado. La rotación de personal comenzó a aparecer y los gastos por concepto de reclutamiento, selección, contratación e inducción aumentaron.

Además de que por cada nuevo empleado que contrataban tenían que hacer una inversión considerable en capacitación, para que al final el personal sólo durara de 6 a 12 meses en la organización.

Con el alto porcentaje de rotación la calidad de sus trabajadores se deterioro, pues cada vez se contrataba personal más barato para ahorrar gastos. Y esto en realidad no era un ahorro, ya que era necesario invertir en capacitación y además los márgenes de error en el trabajo aumentaron.

El problema de rotación se presentaba principalmente, porque era tan poca la gente con la que contaba la organización y tanto el trabajo que tenían que realizar, que el departamento de personal sólo contaba con un tiempo reducido para su contratación, además de que los salarios que ofrecían eran bajos y las políticas demasiado rígidas. Motivo por el cual no se hacía un análisis adecuado de las características del personal y no se tenía una valoración adecuada de sus actitudes.

Es importante mencionar la política de la organización con respecto a la constitución del salario que era de la siguiente forma para todos los puestos:

Salario base del	62%
Vales de despensa	13%
Premio a la excelencia	25%
	=====
Salario total	100%

Entramos ahora a lo que ellos llamaban premio a la excelencia del cual muestro el formato en el anexo (3), y que no era otra cosa que parte del salario manejándose de esa manera para disminuir la cantidad que se tenía que pagar por I.M.S.S., en donde se le daba especial importancia a la asistencia. Pero la empresa no contaba con reloj checador sólo se registraba la entrada pero no la salida y generalmente las personas se quedaban una horas más después de su jornada de trabajo.

La política de la empresa con respecto a la asistencia era demasiada rígida y la gente en ocasiones no entendía porque no se les toleraba uno o dos retardos, cuando no se les pagaba tiempo extra por el tiempo adicional que se quedaban.

Considero que el formato del premio a la excelencia no era adecuado, además era injusto condicionar en salario del trabajador y todo el personal de la organización así lo sentía, generalmente las personas de nuevo ingreso no entendían esta política y preferían abandonarla.

En este sentido es necesario, establecer un formato adecuado para cada área dentro de la empresa, que sea más flexible y acorde para cada puesto de la compañía, y que además sirva para motivar y estimular al personal.

Es importante no condicionar el salario del trabajador como se viene haciendo, ya que ganamos unos pesos pero perdemos eficiencia en el trabajo.

Con todas medidas tomadas por la organización, la situación de la empresa no cambio siguieron persistiendo los mismos problemas; reducción de ventas, reducción de utilidades y aumento de rotación del personal.

Tan sólo en el departamento de contabilidad de 1991 a 1993 el personal cambio tres veces, con lo cual no se daba una continuidad en el trabajo y la empresa no contaba con estados financieros oportunos que les ayudaran para tomar decisiones adecuadas.

Como resultado de la reducción del personal, de la pérdida del control interno y de la rotación excesiva que se dio de 1992 a 1994, la compañía perdió continuidad en sus procesos y continuidad en el mercado, dejó de existir la integración de grupo, pues como menciona el Capítulo I, la empresa contrata los servicios de su personal, pero no por esto contará con una participación eficiente del mismo. Es necesario motivarlo haciéndolo participe de los objetivos de la organización de tal manera que juntos caminen hacia el mismo fin.

Puedo resumir las deficiencias de la organización en los siguientes puntos:

Faltas en el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Falta de ética al no hablar con la verdad con respecto a la integración del salario que percibía el personal.

Falta de una inducción adecuada del personal de nuevo ingreso.

Falta de planeación del personal y de su carrera dentro de la organización.

Falta de comunicación dentro de la organización en todos los niveles, y un ambiente de trabajo poco agradable para el trabajador.

Limitación hacia la participación del personal en la organización, existencia de burocracia dentro de la misma y jefes llenos de miedo por perder su trabajo.

Una dirección inadecuada tanto del personal como de la compañía.

Personal demasiado capacitado y muy mal remunerado que prefería abandonarla.

Falta de un manual de políticas en el manejo del personal.

Poco interés por parte de la organización hacia los objetivos de sus empleados.

Salarios bajos y excesivo trabajo.

En base a lo investigado en este trabajo determino las causas que han llevado a la organización a un estancamiento, a la vez que establezco las recomendaciones para una mejor guía del recurso humano.

La empresa objeto de mi estudio cometió varios errores :

PRIMERO.- No hizo una planeación de su crecimiento que fuera aparejada de un desarrollo organizacional, se preocupó únicamente por vender y descuidó todos los demás elementos que la conformaban.

SEGUNDO.- Perdió de vista que la organización se compone de un elemento primordial que se involucra en todos los procesos, y que es el recurso humano.

TERCERO.- No tuvo un control de sus gastos y no consideró que en toda empresa es importante establecer un buen control interno.

Al presentarse una situación difícil la empresa decidió que la mejor opción sería reducir al personal, pero no se dio cuenta que con esta decisión perdería elementos importantes que ya estaban integrados a ella; además que duplicaba el trabajo para aquellos que se quedaban y la eficiencia por lo tanto; tendría que verse disminuida.

Perder de vista lo que realmente implicaba el concepto de calidad, pues a pesar que ellos querían llegar a un punto en donde hubiera cero defectos y cero errores, donde el cliente quedara satisfecho, entre los componentes de la organización no se daba, principalmente porque no se había invitado al personal a participar, a la vez que todos los cambios habían llegado por imposición con lo que se ocasiono la perdida del entusiasmo por muchos de los elementos de que la componían.

Desgraciadamente con la reducción del personal, la empresa se quedo con elementos menos capacitados, que no estaban preparados para asumir tanta responsabilidad, además que el aprendizaje que tuvieron posteriormente fue por cuenta propia, ya que la organización no tenía la posibilidad de darles una capacitación adecuada.

No haber involucrado a su personal, no hacerlo participe de todos los proyectos de la organización, no preocuparse por sus intereses, y no haber tomado en cuenta que el ser humano, necesita de estímulos y reconocimientos para sentirse entusiasta en su trabajo; a la vez que necesita estar ubicado en el puesto adecuado, que le permita realizar plenamente las funciones para las que esta capacitado física y mentalmente.

Al no haber un manual de políticas y procedimientos en la organización para cada departamento, las personas hacían lo que creían que debían hacer y por lo tanto no había una limitación de funciones adecuadas.

El descontento en la organización era notorio, las personas que se quedaban eran porque no tenían una mejor opción y sólo por percibir una paga por su trabajo. Insisto hubo buenos elementos que al ver que su esfuerzo no era reconocido y que sus ideas no eran tomadas en cuenta decidieron abandonarla.

RECOMENDACIONES

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, sea hablado de las partes que conforman una organización, de la importancia de cada una de ellas para su buen funcionamiento, así como de la necesidad imperiosa de implantar sistemas de calidad que la lleven a ser líder en el mercado, contribuyendo al desarrollo; de las personas que la integran, de la sociedad en la se desenvuelve y al crecimiento de la economía del país al que pertenece.

Se hablo también y como parte central de mi trabajo de un factor muy importante para el éxito de cualquier empresa que es; el recurso humano en el cual se centra la responsabilidad de todos los procesos operativos de la misma.

Mencione cada uno de los pasos necesarios que deben de seguirse en el proceso de selección y contratación del personal adecuado en la organización, así como la importancia de su mantenimiento y crecimiento dentro ésta, para lograr una continuidad que permita la adhesión de éstos con la empresa a la que pertenecen logrando una integración plena, que permita una mayor eficiencia y eficacia en el trabajo.

Todo con el objeto de comprender la problemática de la empresa expuesta en mi caso práctico y comprobar la hipótesis planteada en mi trabajo.

Una vez expuestas las condiciones favorables para un buen funcionamiento y la problemática de la organización por deficiencias en el manejo de su personal; es importante mencionar por último las recomendaciones para la empresa objeto de la investigación en base a las consideraciones anteriores.

Cabe resaltar que es un trabajo enfocado directamente a lo que es el recurso humano por lo tanto; sólo mencionare algunas recomendaciones de carácter técnico con respecto a los otros factores que también contribuyen al estancamiento de la empresa.

No basta con el deseo de querer hacer bien las cosas hay que tener la capacidad suficiente para lograrlo. Así en el surgimiento de una organización el éxito o fracaso de la misma dependerá de la capacidad de su gente y de el o (los) directores que la guíen.

En el proceso de dirección de una entidad económica tanto de nueva creación o de las ya existentes son importantes todas y cada una de las fases de la administración: la planeación, organización, dirección y control. Pues de la eficiencia de las mismas dependerá el buen manejo de la empresa.

Por eso es importante establecer una planeación adecuada que permita a el o (los) directores conocer lo que quieren alcanzar y la forma que utilizarán para lograrlo. Fijando objetivos tanto a corto como a largo plazo que proporcionen una continuidad y un crecimiento adecuado a la organización.

Es necesario hacer una planeación adecuada tanto de los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos que han de emplearse en el proceso.

Un buen presupuesto de ellos permitirá a la empresa disponer en el futuro de los elementos necesarios y adecuados que contribuyan eficientemente al desarrollo de la misma.

En el proceso de planeación de recursos humanos es importante hacer un estudio profundo de la cantidad de personas que necesita la compañía para realizar cada una de las actividades tendientes al logro de los objetivos.

Siempre con la premisa de contratar al personal más calificado para realizarlas, considerando las posibilidades de la empresa; ya que si el personal supera las capacidades de esta para mantenerlo y desarrollarlo, se creará un desequilibrio que impedirá la integración plena del personal - empresa. Lo que ocasionará el crecimiento de los gastos al aparecer la rotación del personal.

Debe buscarse buenos elementos y colocarlos en el puesto adecuado donde puedan aportar más a la organización. En el anexo (4) menciono los pasos de la planeación de personal.

En esta etapa son importantes los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, pues de ellos dependerá el buen funcionamiento de los empleados dentro de la misma.

Es necesario allegarse de buenos elementos en el departamento de recursos humanos que tengan la suficiente capacidad, para atraer elementos adecuados y mantenerlos dentro de la organización evitando el surgimiento de la rotación de personal, por lo cual es importante utilizar técnicas adecuadas y suficientes que proporcionen los elementos adecuados para evaluar la capacidad del personal. En donde resumiendo existen tres factores importantes que no deben de descuidarse y que debe poseer cada miembro de la organización y que son:

ACTITUDES

HABILIDADES

APTITUDES

Además la compañía debe comprar únicamente lo que realmente pueda pagar, evitando el desequilibrio entre las necesidades de su personal y la capacidad económica que posee para satisfacerlas.

Considero importante mencionar algunas reglas en el proceso de contratación de nuevo personal y que en la medida que se apliquen adecuadamente beneficiaran la productividad de la empresa y son:

- Diversificación de la cartera.
- Concentración en los trabajadores natos.
- Evitar la contratación en masa.
- Comprar únicamente lo que se pueda pagar.
- Tomar decisiones propias, siendo lo más objetivo posible.
- Fortalecer la promoción interna.
- Ser excesivamente cauto.
- Mantener un ritmo constante, (darle continuidad a los empleados dentro de la organización).
- Seguir un sistema propio, adecuado a las necesidades y capacidad de la empresa.

En la actualidad la calidad en todas las empresas reviste una importancia trascendental que puede llevarlas al éxito o al fracaso, en la medida en que sepan aplicarla en todos los procesos de la organización.

En relación con el estudio de la empresa de mi caso práctico las siguientes son consideraciones importantes en la implantación de la calidad.

Siendo una empresa de servicios, la calidad de su gente reviste una gran importancia, ya que son los encargados de ejecutar todos y cada uno de los procesos; en la medida de lo consiente que estén con respecto a la importancia de su trabajo y de la influencia que ejercen para que el cliente regrese y se encuentre satisfecho con su trabajo, lo realizarán con más eficiencia.

La empresa desea ser líder en el mercado, lograr un servicio de calidad, hacer que el cliente se vaya satisfecho del producto y que desee regresar.

En la actualidad vivimos una época difícil en el mercado de la industria automotriz, debido principalmente a la devaluación y por lo tanto, a la elevación de los costos. Para lograr permanecer en él es necesario ofrecer artículos y servicios de calidad, al menor costo posible, teniendo las empresas la obligación de ser más competitivas.

Por lo que resulta importante contar con elementos materiales, técnicos y humanos de calidad que faciliten la entrada de la empresa al mercado.

La compañía debe de implantar la calidad en todas y cada una de sus áreas, invitando al personal a participar, allegarse de la mayor cantidad de ideas obtenidas de los empleados, pues quien realiza directamente una actividad es el más indicado para decir las fallas y aportar ideas de mejora.

Lograr una unificación de todos los departamentos, en donde estos no se vean como una unidad aislada, sino como parte de un todo, logrando que todos caminen hacia la misma dirección.

Conservar al personal capacitado que pueda contribuir en mucho a la organización, para lo que es necesario establecer mecanismos adecuados de evaluación del rendimiento de las personas dentro de los cuales encontramos los siguientes:

- Examinar periódicamente el rendimiento de cada empleado.
- Desarrollar un sistema de revisión que abarque toda la empresa.
(Con un formato adecuado para cada área de la organización)
- Conseguir la aprobación de la alta gerencia.
- Hacer que todos los directivos sepan cómo llevar a cabo una revisión del rendimiento.
- Realizar revisiones del rendimiento centradas en los objetivos.
- Llevar a cabo revisiones tanto periódicas como continuas.
- Planificar cuidadosamente las revisiones.

- Centrar la conversación en los objetivos y los resultados.
- Escuchar más de lo que se habla.
- Confirmar los acuerdos por escrito.
- Fomentar la autoestima y aumentar la motivación.

Es importante impulsar la competencia sana entre los departamentos de la organización, para aumentar el rendimiento de éstos, estableciendo recomendaciones adecuadas para cada uno, evitando los conflictos entre grupos.

Es necesario fijar políticas adecuadas en la organización, que permitan el entendimiento claro de los objetivos y que a la vez faciliten el establecimiento de reglas y procedimientos para cada departamento, para lo que es necesario considerar los siguientes puntos:

- Fijar ampliamente el objetivo del cambio o de la nueva política. Una imagen clara de las razones ayudará al entendimiento.
- Dejar espacio lo suficientemente amplio para interpretación de quien habrá de ponerlo en práctica. Determinar la libertad de acción del individuo y especificar los puntos que es obligatorio seguir.
- Ser realista. Una política debe representar un curso práctico de acción y reconocer diferentes circunstancias.
- Se deben revisar continuamente para tenerlas actualizadas con oportunidad.
- Es importante tener una retroalimentación de las mismas, a efecto de conocer su funcionalidad.

Las políticas de la organización deben ir enfocadas en las siguientes áreas:

POLITICA DE PERSONAL	Estimular la creatividad, valorar el comportamiento y rendimiento; fomentar el bienestar personal.
POLITICA ECONOMICA	Planificación, rentabilidad, inv.
POLITICA DE ADMINISTRACION	Como hacer.

De un adecuado establecimiento de éstas dependerá la funcionalidad de las operaciones realizadas por los trabajadores.

Una vez habiendo hecho una planeación adecuada de la organización, contando con el personal adecuado y con la fijación adecuada de objetivos, políticas y procedimientos. La empresa esta preparada para establecer y desarrollar los procesos de calidad cuya funcionalidad dependerá de el o (los) directores que la constituyen y la manera como estos gufen su establecimiento.

Para lo cual será importante la participación de todos y cada uno de sus miembros, los cuales deben estar plenamente convencidos de lo que están realizando y de la importancia que reviste su trabajo para la organización.

La empresa necesita por lo tanto, establecer mecanismos adecuados que estimulen a sus trabajadores a realizar un buen trabajo, para lo que será necesario:

- Proporcionar salarios justos y adecuados para cada área dentro de de la organización.
- Lograr la realización de los objetivos, sin perjuicio de los intereses de los trabajadores.
- Evitar la reducción del personal necesario para la funcionalidad de la empresa.
- Estimular a las personas que absorben el trabajo del que se va.
- Evitar mantenerse en el mercado a costa del salario de los trabajadores.
- Mantener una comunicación adecuada con los trabajadores.
- Impulsar constantemente al trabajador a proporcionar un servicio que deje satisfecho al cliente, en este sentido hablamos tanto del interno como el externo.
- Hacer participe al trabajador de los proyectos.
- Realizar juntas periódicas con los encargados de cada área, para que planten los problemas existentes y las soluciones que recomiendan, siendo lo más prácticas y funcionales evitando la la perdida de tiempo. Aprovechar las soluciones que sean operables.
- Solicitar el apoyo de los trabajadores, en cuanto a las mejoras que se puedan hacer al servicio.

En el proceso de la implantación de la calidad dentro de la organización que se enfoca en la prestación de un servicio en donde la participación de los empleados es importante, consideró necesario establecer las siguientes reglas:

- Definir claramente las responsabilidades de cada uno en términos que no dejen lugar a dudas.

- Establecer criterios de rendimiento para cada área.
- Utilizar el autocontrol como principal sistema para controlar la organización.
- Demostrar claramente que le preocupa el éxito y el fracaso de las personas.
- Hacer que el sueldo y la responsabilidad, así como la categoría, estén en función de la contribución de cada empleado.
- Impulsar a la gente a mejorar en competencia, destreza y categoría.

Desde mi punto de vista, la funcionalidad operativa de la empresa depende de la flexibilidad que tengan los directores con su personal, de la libertad de acción de cada uno de sus miembros y de colocar a cada persona en el puesto adecuado. En este sentido menciono en el anexo (5), el organigrama que a mi juicio es el idóneo para que la organización opere en forma productiva.

Por último, es importante evitar el financiamiento excesivo en la empresa, ya que en épocas difíciles, la empresa se descapitaliza al tener que cubrir sus obligaciones. Y no pretender crecer sin antes haber hecho una planeación adecuada, para seguir siendo rentable.

CONCLUSIONES

Vivimos una época difícil, México está atravesando por una profunda recesión económica, en donde las ventas de las empresas han disminuido y consecuentemente el desempleo ha aumentado, pues la mayoría de las compañías han considerado necesario reducir su plantilla.

En el caso de las organizaciones de servicios en el ramo llanero específicamente, los precios han aumentado considerablemente y el margen de utilidad se ha visto disminuido, además de que se les ha dificultado la función de ventas.

Hoy más que nunca se hace necesario la participación de todos los miembros de la compañía en forma integral, donde se de una unión que permita la unificación de objetivos que contribuyan para que la organización pueda mantenerse en el mercado.

Los individuos que trabajan en las empresas tienen la capacidad suficiente de realizar un trabajo de calidad y que deje satisfecho al cliente; pero ellos no pueden realizarlo solos, es necesario el apoyo y dirección adecuada de el o (los) administradores.

Es importante que se busque que todos realicen un trabajo eficiente y con calidad, pues es un momento en donde la empresa más competitiva con mejores productos y servicios es la que sobrevivirá y se repartirá el mercado.

Las empresas pequeñas y medianas cuentan con buenos elementos humanos, tienen buena visión de las ventas, pero fallan en la dirección de la misma y del personal por eso no mejoran. No crean las condiciones necesarias para un futuro mejor se preocupan únicamente por vender y ganar; y descuidan todos los demás procesos que hacen a una organización grande y sobre todo buscan demasiado financiamiento y explotan al trabajador. (Como le paso a la empresa llantera objeto de la investigación)

Si bien es cierto que una empresa necesita de distintos factores para funcionar como son: los recursos; materiales, técnicos y humanos. Este último es de vital importancia, pues dependiendo de su disposición y entusiasmo hacia el trabajo contribuirá a la realización de los objetivos de la organización.

Lo primero que tiene que hacer una empresa es disponer del personal adecuado en el puesto adecuado, para lo que es necesario contar con un eficiente departamento de recursos humanos que tenga la capacidad de allegarse de los elementos necesarios para su selección y contratación; además de establecer mecanismos idóneos para la inducción del mismo, establecer políticas adecuadas para el desarrollo de las carreras de los empleados; y debe de apoyar a la dirección en el manejo del mismo.

Es decir debe servir como un mediador entre las necesidades de los empleados y las posibilidades de la empresa.

A los trabajadores debe dárseles la oportunidad de expresar sus opiniones y sus ideas con respecto a las funciones que realizan, pues quien mejor que ellos para decir que es lo que esta mal y como puede mejorarse.

Es importante que se establezcan reuniones de trabajo, pero que lleven a la obtención de un fin, porque si se realizan y no conducen a nada la empresa pierde tiempo y esfuerzo. Es necesario para el buen funcionamiento de éstas, que los trabajadores estén motivados y capacitados.

Es de vital importancia establecer mecanismos de capacitación permanentes de tal manera que el trabajador siempre este preparado para operar el equipo de la empresa. Pues vivimos un tiempo de cambios donde constantemente se dan mejoras tecnológicas. Suceda que muchas veces se falla en los procesos productivos, y se busca implantar nueva tecnología, porque creemos que funcionara mejor, pero si el empleado no esta preparado para operarla, como nos dará resultados.

Además de todo lo anterior la empresa debe de contar con buenos canales de comunicación y con un adecuado ambiente de trabajo que facilite la ejecución de las actividades de todos sus miembros.

También se debe buscar la continuidad de los empleados en la organización, con lo que se evita la perdida de tiempo y se reducen los costos porque las funciones no se interrumpen. Además es necesario sacar a los empleados que dañen a la empresa y conservar a quien realmente sea un buen elemento, aunque el gasto por concepto de sueldos no se reduzca. A la larga se obtendrán mayores beneficios.

Como hemos visto en el desarrollo de este trabajo de investigación, cuando se logra una integración de todas las partes de una empresa la funcionalidad y rentabilidad de ésta, se ve reflejada en el margen de utilidad que recibe. Además de que los trabajadores se involucran más en sus funciones, se encuentran más satisfechos con su trabajo y nos aportan los siguientes beneficios:

- 1.-Aportan un caudal de ideas en todas las áreas y actividades de la empresa, lo mismo para aumentar la eficiencia de los sistemas productivos que para diseñar un nuevo producto o una original forma de comercialización.
- 2.-Están convencidos de su responsabilidad y sus obligaciones, comparten la responsabilidad de la empresa y hacen bien su trabajo sin necesidad de supervisión alguna.
- 3.-El empleado es leal a la empresa, pues sabe que ella se ha preocupado por darle tanto un salario, como prestaciones justas. El trabajador siempre se pone la camiseta de la compañía.
- 4.-Se mejora en la calidad del desempeño del recurso humano a través del entrenamiento y la motivación.

Por último quiero decir que no siempre la reducción de la plantilla es la mejor solución a los problemas de la empresa, pues el concepto de calidad, implica que se debe tener al personal adecuado para llevarla a cabo, y la disminución del personal implica que se verá mermada la eficiencia de la compañía, pues los que se quedan no siempre están capacitados para absorber el trabajo de los demás.

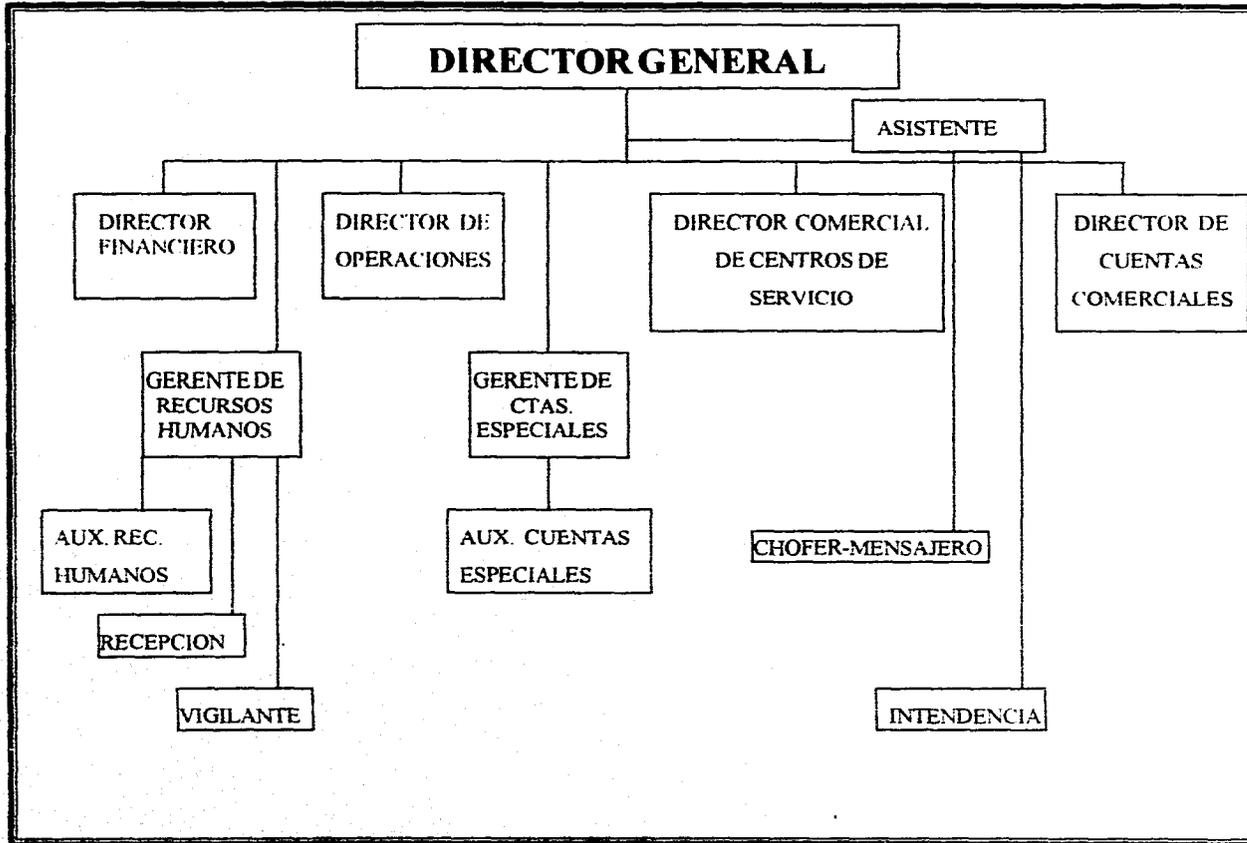
Por todo lo antes hablado concluyo; que una empresa tiene éxito cuando hay unión en todos sus departamentos y funcionan como uno sólo, cuando los empleados se encuentran satisfechos con los salarios que perciben y con el sistema de recompensas establecido por la compañía, cuando ésta crece y se desarrolla en todos sus aspectos, cuando se reduce el margen de apalancamiento financiero, tiene un adecuado control interno, que la lleve a una reducción de costos y gastos y consecuentemente a un aumento en sus utilidades; ofreciendo un servicio que deje satisfecho al cliente.

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

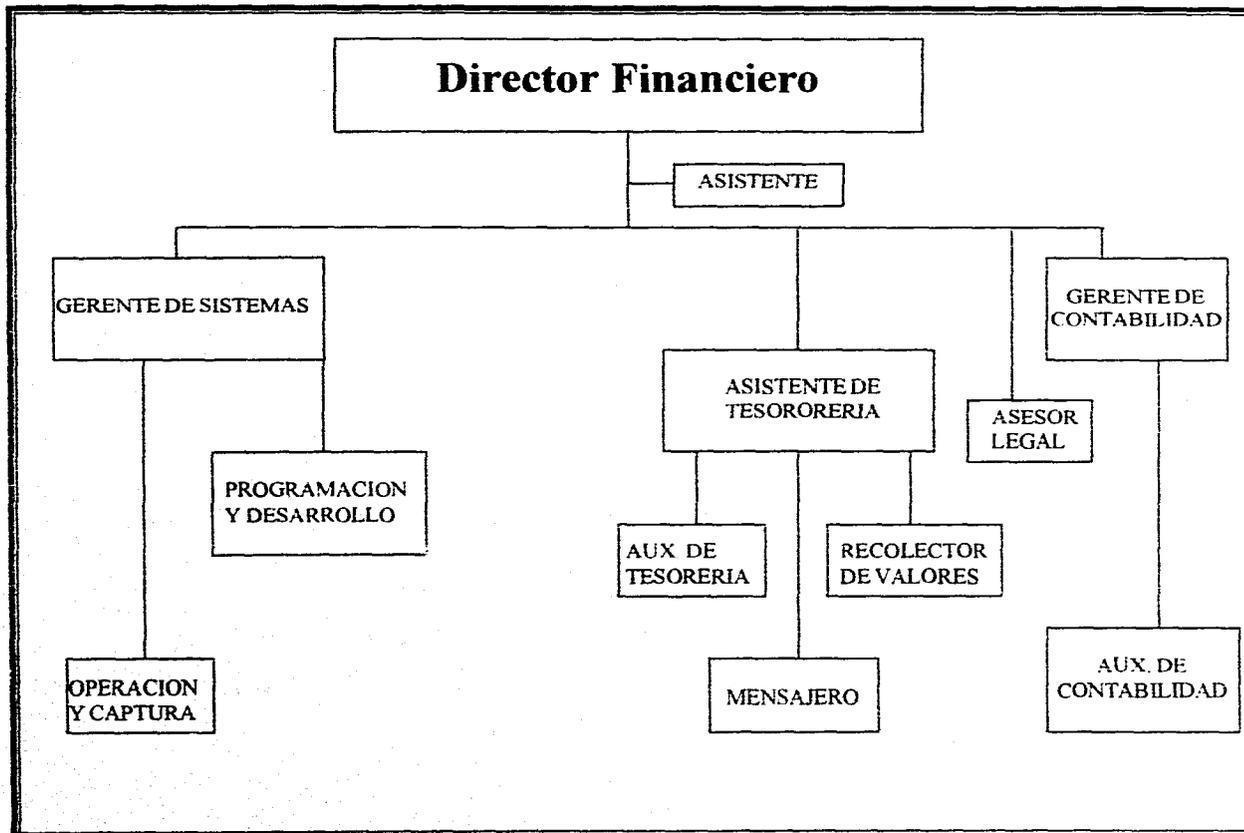
1. - CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
KOONTZ HAROLD Y O' DONNELL CYRYL
EDITORIAL MC GRAW HILL
MEXICO, D.F. SEXTA EDICION 1982.
2. - INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION CON ENFOQUE DE SISTEMAS
RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN
EDITORIAL ECASA
MEXICO, D.F. 1993.
3. - CALIDAD Y LIDERAZGO
SENLE ANDRES
EDITORIAL GESTION 2000, S.A.
MEXICO, D.F. PRIMERA EDICION 1992.
4. - PRODUCTIVIDAD. LA SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA
BAIN DAVID
EDITORIAL MC GRAW HILL
MEXICO, D.F. 1992.
5. - CALIDAD INTEGRAL EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL
MERCADO RAMIREZ ERNESTO
EDITORIAL LIMUSA
MEXICO, D.F. 1991.
6. - CIRCULOS DE CALIDAD EN OPERACION
BARRA RALPH
EDITORIAL MC GRAW HILL
MEXICO, D.F. 1990.
7. - PRINCIPIOS DE LA DIRECCION Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL
K. SCALAN BURT
EDITORIAL NORIEGA LIMUSA
MEXICO, D.F. REIMPRESION 1990.
8. - COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO
KEITH DAVIS Y JOHN W. NEWSTROM
EDITORIAL MC GRAW HILL
MEXICO, D.F. 1992
9. - ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES
G. HICKS HERBERT
EDITORIAL CECSA
MEXICO, D.F. QUINTA REIMPRESION 1984.
10. - ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
ARIAS GALICIA FERNANDO
EDITORIAL TRILLAS
MEXICO, D.F. TERCERA EDICION 1994.

- 11.- ADMINISTRACION MODERNA DEL PERSONAL
RODRIGUEZ VALENCIA
EDITORIAL ECASA
MEXICO, D.F. SEGUNDA EDICION 1993
- 12.- MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES
YODER DALE
EDITORIAL CECSA
MEXICO, D.F. 1983
- 13.- CULTURA DE EFECTIVIDAD
INSTITUTO DE EFCTIVIDAD XABRE
EDITORIAL IBEROAMERICANA
MEXICO, D.F. 1991.
- 14.- PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION
H. SCHEIN EDGAR
EDITORIAL PRENTICE - HALL (HISPANOAMERICANA, S.A.)
MEXICO, D.F. TERCERA EDICION 1994.
- 15.- VALORACION Y COMPENSACION OBJETIVAS DE SUELDOS
MARTIN DEL CAMPO RAFAEL
EDITORIAL TRILLAS
MEXICO, D.F. PRIMERA EDICION 1982
- 16.- ADMINISTRACION INTEGRAL
LORIS CASILLAS FRANCISCO JAVIER
EDITORIAL CECSA
MEXICO, D.F. SEXTA IMPRESION 1985.
- 17.- LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES
FERNANDEZ COLLADO CARLOS
EDITORIAL TRILLAS
MEXICO, D.F. PRIMERA EDICION 1991
- 18.- CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL
SILICHO A. ALFONSO
EDITORIAL LIMUSA
MEXICO, D.F. SEGUNDA EDICION 1991.
- 19.- LA CAPACITACION PRACTICA EN LAS ORGANIZACIONES
MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO
EDITORIAL TRILLAS
MEXICO, D.F. PRIMERA REIMPRESION 1991
- 20.- ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
B. WERTHER WILLIAM, KEITH DAVIS
EDITORIAL MC GRAW HILL
MEXICO, D.F. TERCERA EDICION 1991

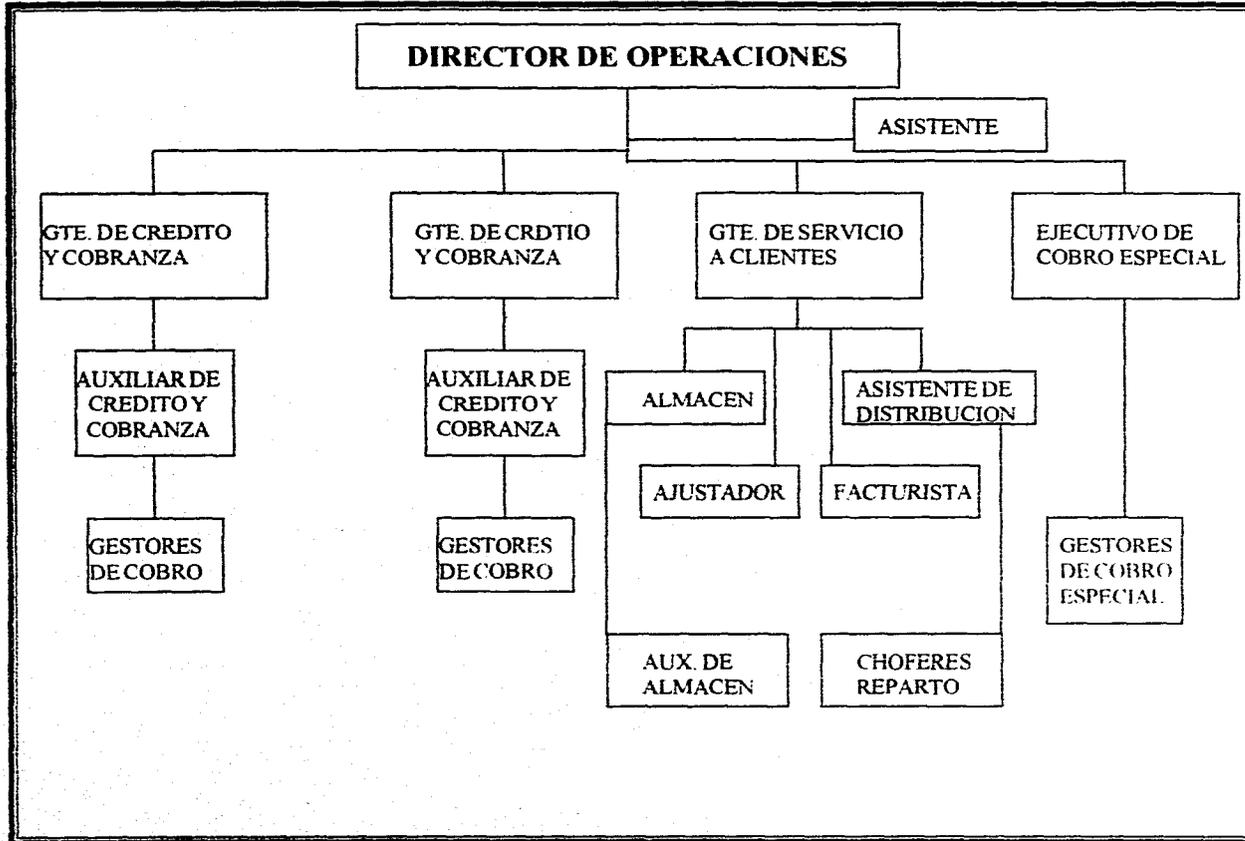
ANEXO 1



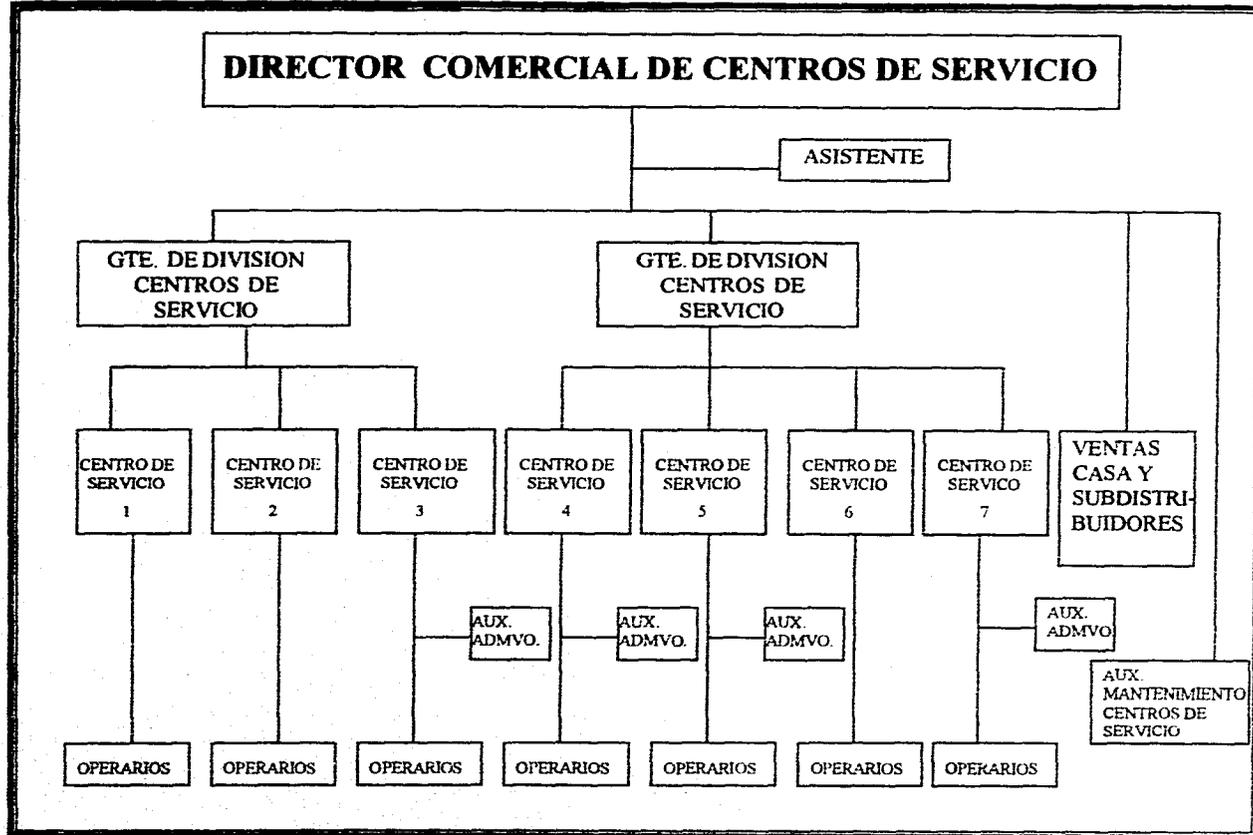
ANEXO 1



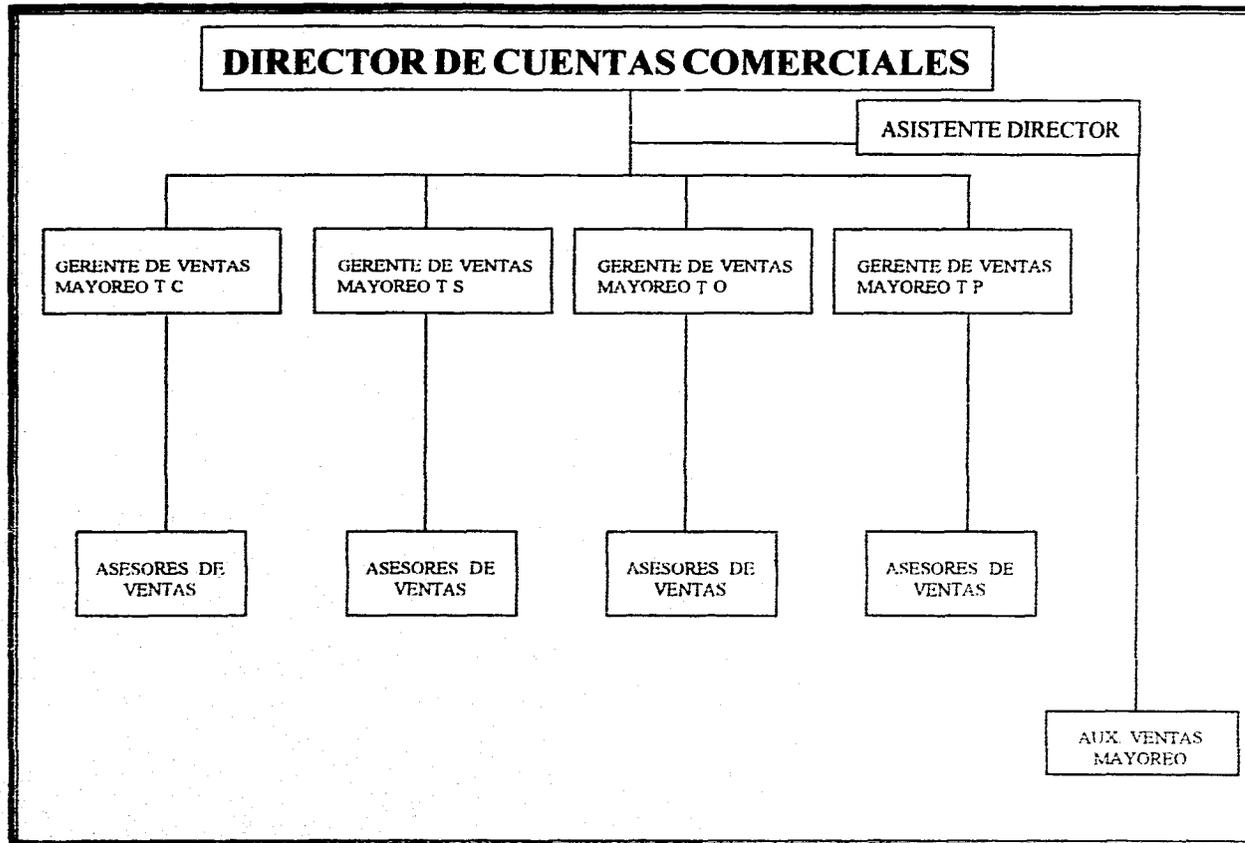
ANEXO 1



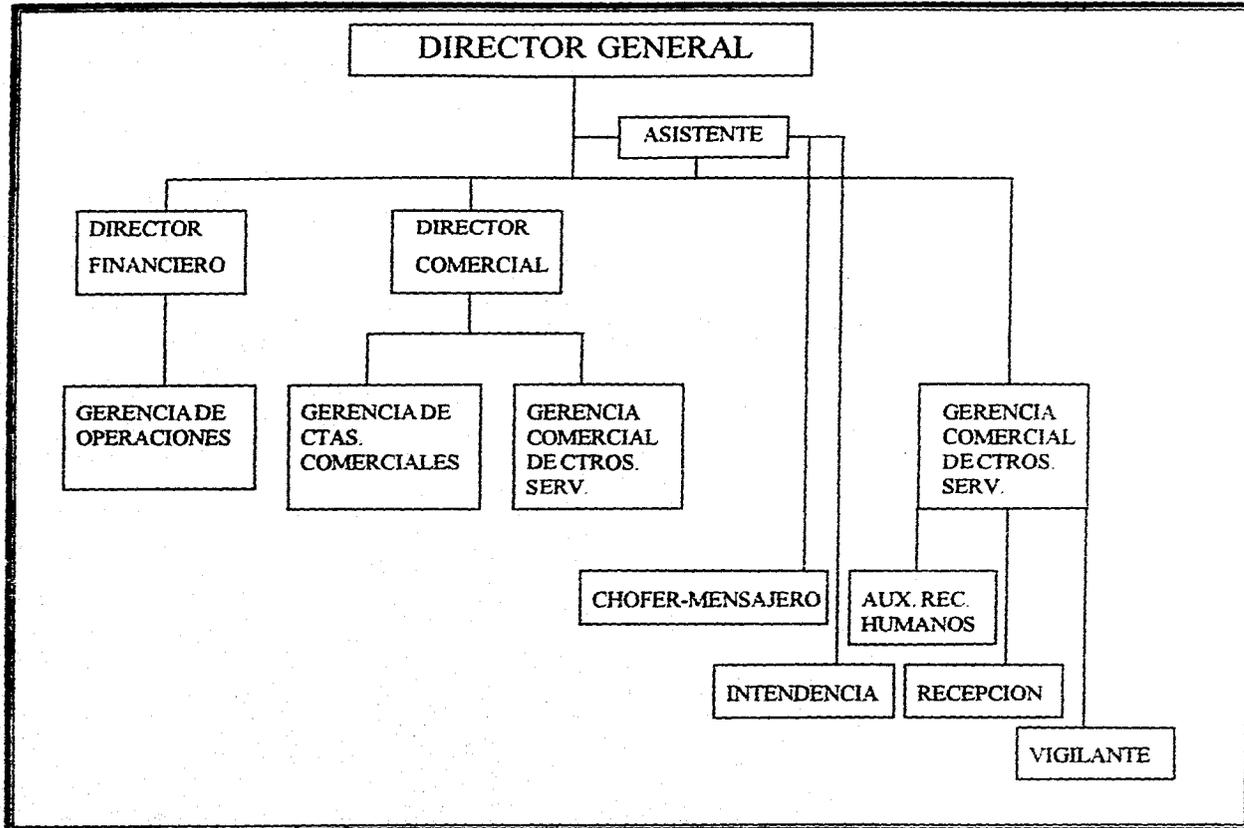
ANEXO 1



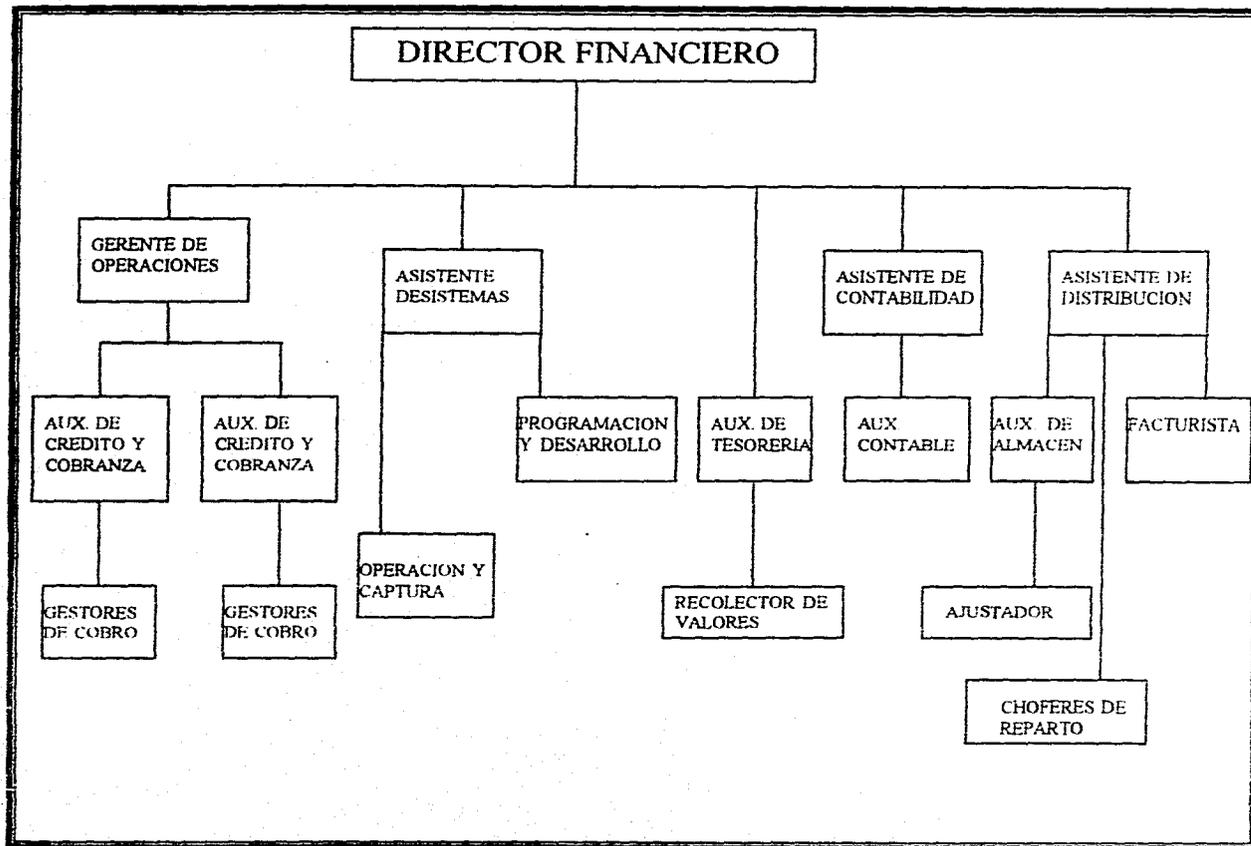
ANEXO 1



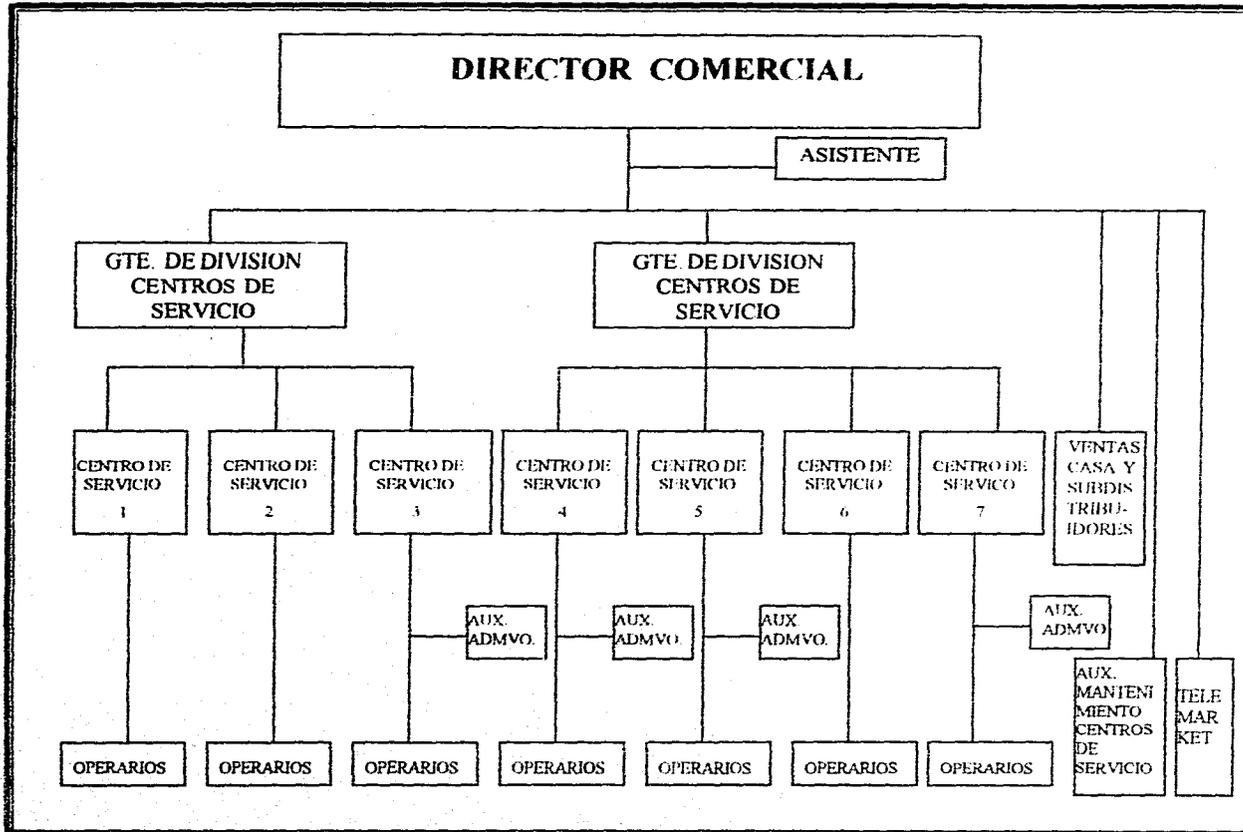
ANEXO 2



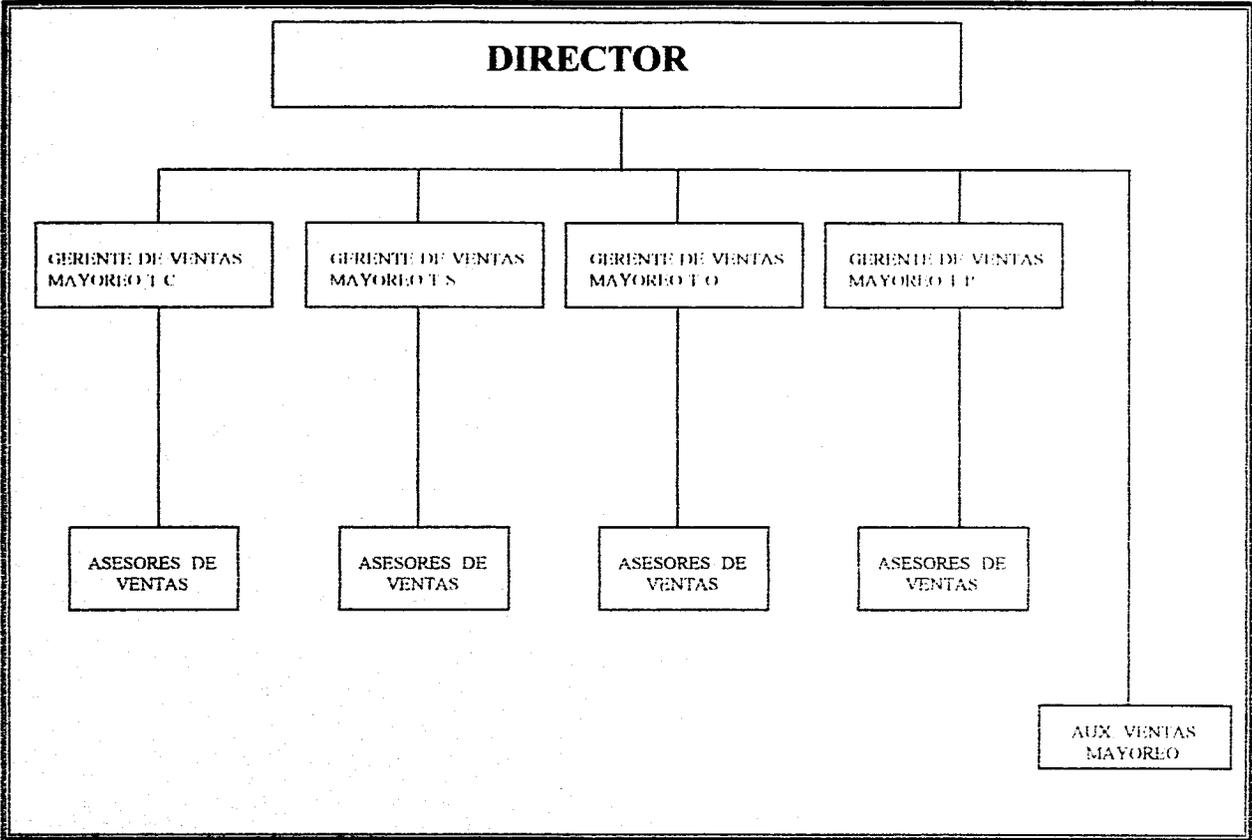
ANEXO 2



ANEXO 2

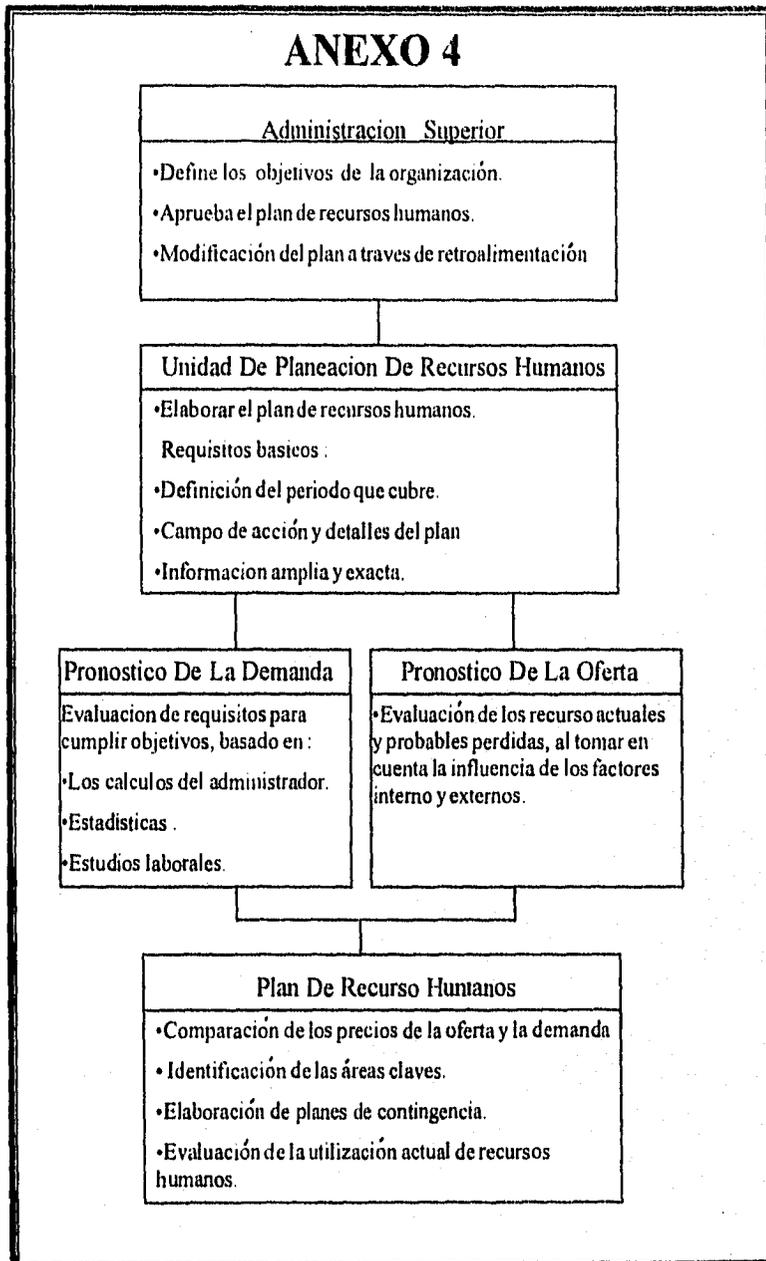


ANEXO 2



ANEXO 3						
EMPRESA LLANTERA		EVALUACION A LA EXCELENCIA			MES :	
NOMBRE		R	B	MB		
A) OBJETIVOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS						
1)		0	5	10	15	
2)		0	5	10	15	
3)		0	5	10	15	
B) OBJETIVO MENSUAL PARA LOGRAR EL OBJETIVO ANUAL						
1)		0	6	13	20	
C) OBJETIVO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES						
1)		0	1	3	5	
PUNTUALIDAD						
D) ENTREGA DE REPORTES						
REPORTE	DIA	HORA	REPORTE	DIA	HORA	
						0 5 10 15
SUBTOTAL A,B,C,D.						
E) PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA (1) RETARDO (-3PTOS) I FALTA (-15PTOS)						
					-15	15
SUBTOTAL E.						
PUNTOS EXTRAS : SOLO SE APLICAN ESTOS PUNTOS EN LOS CONCEPTOS A.B.C.D.						
F) TAREAS EXTRAORDINARIAS						7
G) SUGERENCIAS DE MEJORA						7
CRITERIOS DE CALIFICACION :						
A) ES UNA META PLANEADA A CORTO PLAZO (1 MES) LA CUAL DEBERA EFICIENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL AREA.						
B) APARTIR DEL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ANUALES DEL AREA. SE DEFINE ACCIONES CONCRETAS QUE NOS LLEVEN A SU CUMPLIMIENTO.						
C) ACCIONES CONCRETAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO O EXTERNO O LAS RELACIONES INTERPERSONALES.						
D) ENTREGA DE REPORTES EN DIA Y HORA ESTIPULADOS.						
E) LLEGAR ANTES DE LA HORA ESTABLECIDA COMO LIMITE PARA COMENZAR LAS LABORES A TIEMPO.						
F) ES AQUEL TRABAJO IMPREVISTO Y DE CARACTER URGENTE QUE SE DEBE CUMPLIR.						
G) ES APORTAR IDEAS VIA BUZON QUE MEJOREN LOS PROCESOS, EL SERVICIO, EL AHORRO, ETC. PARA SER CONSIDERADAS DEBERAN ESTAR APROBADAS POR EL COMITE EJECUTIVO.						
T A B L A :						
90	A	100	25%	FIRMA COMPROMISO		FIRMA EVALUADO
80	A	89	20%			
70	A	79	15%			
65	A	69	10%			
PORCENTAJE		PARA USO DE R.H.		FIRMA DE ACUERDO		FIRMA JEFE

ANEXO 4



ANEXO 5

