

118
2eJ



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

**"ADMINISTRACION DE PERSONAL EN
LA INDUSTRIA FARMACEUTICA"**

T E S I S
Para obtener el título de:
INGENIERO QUIMICO
P r e s e n t a:
ARTURO ROSALES ORTIZ



México, D.F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

JURADO ASIGNADO:

Presidente Prof. Adela Castillejos Salazar.

Vocal Prof. Ernesto Pérez Santana.

Secretario Prof. León C. Coronado Mendoza.

1er.Suplente Prof. Alejandro Iñiguez Hernández.

2do.Suplente Prof. Gerardo Reyes Aldasoro.

**El Sitio donde se desarrolló el tema fue la Facultad de Química de la UNAM
y las empresas farmacéuticas encuestadas.**



Asesor del Tema: I.Q. Ernesto Pérez Santana.



Sustentante: Arturo Rosales Ortiz.

A DIOS:

A Quien le debo todo lo que tengo y soy.
Gracias por la oportunidad de vivir, la fuerza
para luchar contra la adversidad y sobre todo
por permitirme llegar a este momento, fin de
una etapa educativa y principio de otra no
menos importante como es la profesional.
Le pido que continúe guiándome por el sendero
de la rectitud, honestidad y honradez durante
toda mi existencia.

A MI MADRE MARIA DE JESUS:

Gracias por las pinzas, los botones,
los alfileres, las puntitas y el talón.
Por tu apoyo, consejo, ayuda diaria y
dedicación en tantos años. A pesar
de todo eso hoy vemos finalizada
una parte importante de mi vida. Con
toda mi admiración y cariño.

A MI PADRE SERGIO:

Como una muestra más de amor y respeto.
Por tu consejo oportuno, la palabra de aliento
y el apoyo que he recibido durante toda mi vida,
en todos los ambitos. En éste día podemos ver
finalizado un proyecto que parecía lejano.
Gracias por todo.

**A MIS HERMANOS
SERGIO Y MARIA DEL PILAR:**
Por su compañía, respeto y ayuda.
Porque éste trabajo sea otro estímulo de
superación personal y profesional.
Los quiero.

A MI TIA ANGELICA:
Con todo mi cariño y gratitud hacia ti "Tía Pique"
por todas las horas de esfuerzo, dedicación y
enseñanza en tiempos difíciles, pero que gracias
a Dios y a todo eso lo vemos concretado en un
logro que parecía inalcanzable.

**A MIS ABUELOS HERIBERTO, ISAURA,
DOLORES Y ETELFREDO (RIP):**
Por su consejo sabio y oportuno.
Agradezco todas las enseñanzas y muestras
de cariño que de ustedes he recibido.

A MIS TIOS Y PRIMOS:

Por lo que me han brindado en silencio.
Por cuanto de ellos he recibido sin esperar
nada e cambio.
Para todos y cada uno de ellos
mi gratitud y cariño.

A TODOS MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Por todo cuanto de ellos he recibido en los
momentos felices o difíciles de nuestra
educación profesional.

AL INSTITUTO DON BOSCO Y LA U.N.A.M.

Donde aprendí lo que hoy se.
Expreso mi agradecimiento a los Salesianos
y Profesores Universitarios que me formaron,
por todo lo que me han transmitido desde
mi niñez y durante mi educación profesional.

INDICE

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN.	1
---------------	---

CAPÍTULO II

HISTORIA.	2
2.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.	7
2.2 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO.	10
2.3 ESCUELA SOCIAL.	13
2.4 ESCUELA DE ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADOS A LA ADMINISTRACIÓN.	15
2.5 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIA.	16
2.6 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DECISIONAL.	18
2.7 ESCUELA DE LA MEDICIÓN CUANTITATIVA.	18
2.8 ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	19
2.9 REINGENIERÍA.	21

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO.	23
3.1 ASPECTOS BÁSICOS DE UN LIDERAZGO.	23
3.2 EVOLUCIÓN ADMINISTRATIVA.	24
3.3 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.	26
3.4 EN BUSCA DE LA EXCELENCIA.	26

CAPÍTULO IV

UNIVERSO DE TRABAJO.	29
4.1 MATERIAL.	31
4.2 MÉTODO.	31
4.3 OBJETIVOS POR PREGUNTA.	32
4.4 CUESTIONARIO.	33

CAPÍTULO V

RESULTADOS.	34
--------------------	-----------

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS.	42
6.1 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO.	42
6.2 ANÁLISIS CIRCUNSTANCIAL.	47

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES.	50
----------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.	55
----------------------	-----------

CAPÍTULO I.
INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN.

1.1 JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad la administración ha tomado un desarrollo importante e innovador, además de ser la encargada de planear, organizar, controlar, motivar, dirigir y tomar decisiones. Es necesario entender esta disciplina para mejorar las empresas de hoy.

Las transformaciones tecnológicas y organizacionales, que se han venido presentando en los procesos productivos, así como en la forma de conducir los negocios a nivel internacional confieren a las empresas, y al país mismo, una dinámica en donde no se les pueden considerar entes aislados, por tanto, constituyen un elemento importante en la economía actual. (24)

Parte sobresaliente del desarrollo dentro de la carrera de Ingeniería Química es el trato con personas de otras áreas, niveles culturales y socioeconómicos, sin olvidar que finalmente somos, de una u otra forma, parte de una organización.

1.2 Objetivo general :

Realizar un estudio del personal profesionalista egresado de la Facultad de Química que labora en la industria farmacéutica para conocer su demanda y utilización.

1.3 Objetivos particulares:

- a) Conocer el porcentaje de personal que estudió una carrera de Química.
- b) Conocer el sistema de manejo de personal en una muestra de la industria farmacéutica y hacer comparaciones entre las mismas.
- c) Intentar ver la realidad de la administración de personal en la industria de la farmacia.
- d) Observar sus fortalezas y sus debilidades.

CAPÍTULO II.

HISTORIA.

CAPÍTULO II.

HISTORIA.

La administración tiene su origen con el mismo hombre, al ser dirigido en grupos y organizaciones desde la prehistoria ya que las partidas de caza o los grupos de recolección de víveres, del hombre primitivo, reconocían y obedecían a un líder o a un grupo de individuos que tomaba las decisiones y eran responsables del bien común. (29) Los relatos más antiguos de una administración están en la Biblia con casos como el de Noé, Abraham, así como sus descendientes, líderes de las doce tribus, que tuvieron que manejar tanto recursos materiales como un gran número de personas, con objetivos comunes incluyendo desde la construcción de un arca hasta gobernar ciudades o ganar guerras.

Culturas como la Mesopotámica, Griega y Romana mostraron la eficacia de una apropiada administración en la conducción de su política, en la construcción de caminos y el desarrollo de la contabilidad. Hasta la actualidad perduran vestigios de sus legislaciones.

Ejemplo claro de esto lo tenemos con los griegos. Sócrates (470 a.C.- 399 a.C) quien en su discusión con Nicómaco, expone que la administración es una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia. Refiere que los quehaceres tanto públicos como privados se realizan por hombres y no existe razón para despreciar a un buen administrador.(30) Platón, (429 a.C.- 347 a.C.) discípulo de Sócrates, se preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo. En su obra "La República" plantea la forma democrática del gobierno y la administración de los negocios públicos. Aristóteles (384 a.C- 322 a.C) discrepó grandemente de su maestro Platón pero en su libro "La Política" estudia la organización del estado y distingue tres formas principales de administración pública:

- 1.- Monarquía o gobierno de uno solo
- 2.- Aristocracia o gobierno de una élite
- 3.- Democracia o gobierno del pueblo. (6)

Desde la edad antigua hasta la edad moderna la filosofía pone de manifiesto los problemas administrativos. Es con Francis Bacon (1561-1629) considerado como el fundador de la lógica moderna que se basa en el método experimental e inductivo, donde encontramos el intento de separar lo esencial de lo accidental. Bacon se anticipó al principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio.

René Descartes (1596-1650) considerado como el fundador de la filosofía moderna en su libro "El Discurso del método " describe los principios de su método filosófico que son:

1.- Principio de la duda sistemática o de la evidencia. Consiste en no aceptar como verdadero algo hasta no saber las evidencias, con esta evidencia se elimina la precipitación y fomenta la prevención, aceptando sólo aquello que es claramente evidente.

2.- Principio del análisis de la descomposición. Consiste en dividir tantas veces como sea necesario un problema para encontrar la solución.

3.- Principio de la síntesis o de la composición. Consiste en conducir nuestros pensamientos y raciocinio en forma ordenada para empezar de lo más fácil a lo difícil.

4.- Principio de la enumeración o de la verificación. Consiste en hacer todo, recuento, verificación y revisiones en forma tal, que evitemos el olvidar algo.

Tomas Hobbes (1588-1679) desarrolló una teoría del origen contractualista del estado, donde sostenía que al principio el hombre primitivo, pasó a la vida social mediante pactos y que el estado se creó para imponer orden y organización de la vida social.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) desarrolla la teoría del contrato social. Rousseau imagina una convivencia individualista, viviendo el hombre cordial y pacíficamente con sus semejantes y sostiene que la vida en sociedad lo corrompe.

Carlos Marx (1818-1883) y Federico Engels (1820-1895) proponen una teoría del origen económico del estado. El surgimiento del poder político y del estado es fruto de la dominación económica del hombre por el hombre. En el manifiesto comunista afirman que la lucha entre explotador y explotado siempre ha existido.

El Marxismo fue la primera ideología en afirmar el estudio de las leyes objetivas del desarrollo económico de la sociedad.

Con el surgimiento de la filosofía moderna, deja la administración de recibir contribuciones e influencias debido a que la filosofía se aleja de los problemas organizacionales.

En la actualidad las Iglesias Católica y Protestante han afectado en gran medida el desarrollo de la civilización occidental utilizando los conceptos administrativos.

La práctica administrativa entre estado e Iglesia fueron transferidas lentamente pero en forma efectiva muy posiblemente por los principios fundamentales de organización de tal forma, que su estructura de organización sirvió de modelo para algunas otras, permaneciendo por siglos bastante estable hasta el nacimiento de la revolución industrial en Inglaterra en el siglo XVIII.

Ésta trajo la sustitución del poder mecánico por el poder humano mediante el uso de la máquina de vapor, alterando dramáticamente toda la actividad industrial por el uso de las máquinas y el mejoramiento del transporte y comunicaciones, lo cual trajo como consecuencia la centralización de las actividades productivas. Se establecen nuevas relaciones entre obreros y patrones y se da la separación entre consumidores y productores. Estas nuevas condiciones para establecer y alcanzar los objetivos resultaron insatisfactorias y dieron origen a nuevos medios de administración.

Así se inician los primeros experimentos científicos en la práctica de la administración.

Charles Babbage (1792-1871) Profesor de matemáticas pasó gran parte de su vida tratando de hacer más eficientes las operaciones de fabricación. Investiga métodos para mejorar la productividad del trabajador con el uso de mediciones del trabajo, aislamiento de tareas y adiestramiento para la determinación del costo, la participación de utilidades y planes de incentivos. Babbage inventó un aparato, antecesor de la computadora, al cual denominó "máquina de diferencias" que realizaba cálculos matemáticos y obtenía probabilidades estadísticas. Escribió un libro titulado "*On economy of machinery and manufacturer*".

James Montgomery, propietario textil en Escocia, escribió los primeros textos administrativos para su compañía y para otras. Su problema fue que eran demasiado técnicos y con poca profundidad, no obstante, toca importantes puntos como son: planeación, organización y control adecuado a las primeras empresas.

Robert Owens (1771-1858), exitoso empresario textil, no compartió el gusto por el proceso de industrialización, específicamente en lo referente a la especialización o división del trabajo. Owens intentó hacer resaltar el elemento humano de cooperación en las fábricas que administraba, y trató de educar al trabajador para que fuera generalista con respecto al negocio de la empresa. Reformó el papel de gerente, redujo la jornada laboral a diez y media horas de trabajo. Sostenía que al mejorar las condiciones del mismo se elevarían la producción y las utilidades. Instituyó algunos procedimientos específicos que incrementaron la productividad, realizando una evaluación diaria del trabajador. Al ser públicas sus normas, daba origen a la competencia interna y estimulaba al empleado.

Andrew Ure, industrial inglés, creía que la educación era la respuesta para reducir el choque cultural de la industrialización. Entrenó a los gerentes para la industria y escribe un libro técnico sobre los aspectos mecánicos, morales y comerciales de la industria.

Charles Dupin, educador industrial en Francia, fue uno de los primeros en apoyar la enseñanza de técnicas administrativas más amplias en la Universidad, recalcando que los gerentes requieren mucho más que las habilidades técnicas para maximizar la producción.

En Estados Unidos el primer gran negocio son los ferrocarriles. John Stevens obtuvo la primera franquicia, lo que inició una industria que cambió la faz de la nación en pocos años. Daniel Mc Collum intentó crear una estructura organizacional formalista y un sistema para esta gigantesca industria. Después Henry Varnum Poor pulió y promovió los principios de Mc Collum por medio impreso e hizo destacar tres puntos:

- 1.- La organización sistemática es básica para toda administración y debe existir una clara división del trabajo.
- 2.- La comunicación continua por medio de reportes es necesaria para el control efectivo.
- 3.- La comunicación debe ser registrada para que se convierta en útil para decisiones futuras.

Para fines del siglo XIX se había escrito, practicado y predicado mucho sobre la administración. Por desgracia era muy localista, limitado a una empresa en particular, en su mayoría eran técnicos y sólo en algunas ocasiones aludían a los principios generales de organización.

Es con la participación de Frederick W. Taylor y la escuela de la administración científica cuando la administración se estudia como disciplina.

De éste y de otros desarrollos anteriores, han surgido numerosas escuelas de pensamiento administrativo de todo tipo como son:

- 1.- La administración científica.
- 2.- La administración de comportamiento.
- 3.- La administración social.
- 4.- Los sistemas administrativos.
- 5.- La administración de contingencia.
- 6.- La administración decisional.
- 7.- La administración de medición cuantitativa.
- 8.- El proceso administrativo.
- 9.- La reingeniería. (6, 28, 29, 30)

2.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Esta escuela como su nombre lo indica utiliza el método científico y sigue los pasos siguientes para alcanzar un objetivo:

Identificar la proposición (objetivo), adquirir información respecto a la proposición por observación, formular una hipótesis, investigar la proposición por medio de la experimentación controlada, fijar prioridades y aclarar los datos obtenidos, exponer la respuesta tentativa a el objetivo y ajustar e implementar la respuesta a la proposición.

Frederick W. Taylor (1856-1915) ha sido denominado el padre de la administración científica. Estaba convencido que era la administración y no la fuerza de trabajo, la causa y la solución potencial a los problemas de la industria. Taylor concluyó que los trabajadores tenían tácticas dilatorias porque creían que si trabajaban más rápido se quedarían sin empleo y como los salarios eran por hora o por día los incentivos individuales se destruían. Pidió una revolución mental basada en cuatro principios: * Creación de mejores métodos de trabajo. * Selección y desarrollo científico de los trabajadores. * Relación y unión del mejor método de trabajo, el trabajador desarrollado y entrenado. * Cooperación estrecha de los gerentes y trabajadores, lo que incluía la división del trabajo y la responsabilidad del gerente de planear el trabajo. Taylor señalaba que los gerentes y trabajadores debían entender la cantidad y la calidad del trabajo que debía desarrollarse en un período determinado. Esto proporcionaría la base para un entendimiento mutuo y punto focal para mejores relaciones entre los trabajadores y la administración. Taylor describió su filosofía en cuatro principios básicos:

- 1.- El verdadero desarrollo de una ciencia de la administración, de modo que, por ejemplo, pudiera determinarse el método óptimo de ejecutar cada tarea.
- 2.- La selección científica de los trabajadores, de modo que a cada uno se le asigne la responsabilidad de una tarea para la cual es apto.
- 3.- La educación y desarrollo científicos del trabajador.
- 4.- Cooperación íntima y amistosa entre gerentes y trabajadores. (15)

Henry L. Gantt (1861-1919) abandonó el sistema de tarifas diferenciales por considerar que tenían poco impacto motivacional. Concluyó otra idea: El trabajador que terminaba el trabajo asignado de un día obtenía un bono en la jornada. Gantt añadía una segunda motivación, ya que se le daba un bono al supervisor por cada trabajador que recibiera el suyo, más uno adicional si todos alcanzaban a cubrir su trabajo. Con esto intentaba que el supervisor viera de adiestrar con eficacia a sus trabajadores.

También fue partidario de las revisiones públicas e inventó un sistema de gráficas para el programa de producción.

Los esposos Gilberth Frank y Lillian (1868-1924 y 1878-1972) realizaron sus aportaciones a la administración en equipo. Lillian escribió una tesis denominada "La psicología del manejo" y fue publicada por una revista en 1912. Aunque ella y Frank colaboraron en los estudios de fatiga y movimiento, Lillian se concentró más en las formas de bienestar del trabajador.

Según la concepción de Frank, el movimiento y la fatiga están interrelacionados: cada movimiento evitado reduciría la fatiga. Mediante la cámara fotográfica mejoró la ejecución y aminoró la fatiga pues estudió minuciosamente los movimientos del trabajador.

Los esposos Gilbert idearon un plan promocional basado en tres posiciones, al cual pretendía servir como programa de desarrollo del empleado además de ser un método para mejorar la moral de éste. La idea era: que el empleado siguiera en su trabajo actual; segundo se preparara para la posición inmediata superior y tercero, adiestrara a su sucesor. Todo esto se efectuaría al mismo tiempo, de forma tal que todo el personal fuera maestro, aprendiz y agente en espera de mejorar.

Henry Fayol (1841-1925) realizó también valiosas contribuciones al pensamiento y desarrollo administrativo. Fayol hizo generalizaciones universales respecto a la administración.

A diferencia de Taylor, Fayol se refería a la administración clásica como un todo y no como un solo segmento de ella. Por ejemplo, él dividió las actividades en: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Fayol consideraba que una buena dirección cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. La administración estaba compuesta de funciones a partir de las cuales podía estudiarse y desarrollarse la administración. Enfatizaba el racionalismo y la congruencia lógica. Sostenía que el gerente nace, no se hace. La práctica como la experiencia serán útiles sólo a las gentes que poseen esas características innatas de buen administrador y define la administración a través de cinco funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Aunque escribió un libro, en 1916, fue hasta 1940 cuando se tomaron en cuenta sus aportaciones y dentro de éstas destacan: Los conceptos de destrezas administrativas globales. Sigue siendo válido el concepto de que varios principios identificables rigen un buen comportamiento gerencial.

Su perspectiva ayudó a aislar las áreas centrales de interés práctico para ellos y se preocupó en presentar cuestiones de importancia para los gerentes, además de hacerlos conscientes y responsables de problemas básicos y la resolución de éstos.

Por desgracia Fayol da la idea de división de trabajo y la unidad de mando pero no ofrece alternativas para solucionar los conflictos que se originan con esto.

Taylor tuvo discípulos que difundieron su pensar entre los que destacan: Carl Barth, Henry Gantt, Frank Gilberth, Harrington Emerson y Morris Cooke, todos ellos realizaron importantes contribuciones escritas y prácticas al crecimiento de la administración.

La administración científica aportó grandes conocimientos administrativos. Su esencia es el desarrollo de una mente inquisitiva resultante de más conocimientos, más hechos, más relaciones.

Sus métodos pueden aplicarse a distintas actividades organizacionales y no sólo a las industriales, gracias a la técnica de eficiencia.

La importancia dada a la selección y desarrollo científico de los trabajadores trae como consecuencia la habilidad del adiestramiento y tiene como recompensa el mejoramiento de la eficacia, por último el diseño del trabajo busca la optimización en la ejecución de la tarea y prepara el terreno a la profesionalización de ésta disciplina.

Dentro de las limitaciones que presenta está la de falta de la revolución mental apoyada por gente como Taylor.

En algunos casos al aumentar la productividad se originaron paros o cambios en las tarifas por pieza, dándose de esa manera una forma de explotación pues para ganar lo mismo un trabajador requería de hacer más.

Los sueldos más altos y las mejores condiciones de trabajo que hoy disfrutamos no se dan voluntariamente por parte de la gerencia, pues el crecimiento del sindicalismo después de la depresión y la escasez de mano de obra al terminar la segunda guerra mundial ha sido una de las partes más importantes en las conquistas laborales.

La administración científica se vio obstaculizada por las nociones incipientes del comportamiento humano que predominaban en esa época y en donde se decía que el hombre es racional y suponía que actuaría en la manera que mejor satisficiera a sus necesidades económicas y físicas, sin tomar en cuenta las necesidades sociales de los miembros del grupo que originarían frustraciones y tensiones, entre los mismos, dentro del trabajo al no verse resuelta su satisfacción en el mismo. (8, 28, 29, 30).

2.2 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO.

La escuela del comportamiento nació en parte porque los administradores comprobaron que la teoría clásica no lograba una eficiencia completa en la producción ni en el lugar de trabajo, dado que no toda la gente observaba los patrones establecidos o los patrones racionales del comportamiento.

Hugo Münsterberg (1863-1916) consintió an aplicar las herramientas de la psicología para conseguir los mismos objetivos de la productividad que alcanzaban con otras teorías.

Escribe varios libros destacando "*Psychology and Industrial efficiency*" donde señala que la productividad puede elevarse en tres formas:

- 1.- Encontrando a la persona idónea para un puesto determinado.
- 2.- Creando el mejor trabajo que sea posible.
- 3.- Usando la influencia psicológica a la que denominó "El efecto óptimo" para motivar al trabajador.

En la década de 1930 Elton Mayo (1880-1949) y Fritz Roethlisberger condujeron los estudios Hawthorne en la Western Electric y proporcionaron una nueva escuela de pensamiento administrativo. Ellos buscaban determinar el impacto de factores en el entorno físico sobre la productividad del trabajador. No se encontró alguna relación, pero los experimentos descubrieron que si los supervisores desarrollaban habilidades efectivas en relaciones humanas al aconsejar a los empleados, establecían su autoridad sobre una base de habilidades sociales y procuraban la cooperación entre los empleados, en vez de sólo tener la experiencia técnica y coercitiva, se elevaba la productividad del empleado.

Punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Creían que la administración no lo hace el comportamiento, induce a que otros lo hagan.

Los temas que con más frecuencia hacen resaltar, son las relaciones humanas, la motivación, el liderazgo, el entrenamiento y la comunicación.

Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento y se considera al individuo como un ser socio-psicológico.

Esta escuela tuvo notables e importantes contribuciones, por ejemplo, el énfasis an el uso de la participación y las formas de manejar los conflictos que se originan por existir marcadas diferencias de opinión dentro de una organización; reconoce la influencia del ambiente y las restricciones sobre el comportamiento. Esto lleva al descubrimiento de las necesidades y

motivaciones de la persona en su trabajo, el uso de la autoridad y las relaciones informales dentro de un ambiente de trabajo.

Mayo y los teóricos de esta escuela introdujeron el concepto de hombre-social motivados por el deseo de establecer relaciones con los demás, sostuvieron que el hombre se autorrealiza. En pocas palabras explicaban más exactamente la motivación del hombre.

Según Abraham Maslow, las necesidades que estamos motivados a satisfacer caen dentro de una jerarquía. En la parte inferior, de una escala, se hallan las necesidades físicas y de seguridad. En la parte superior se encuentran las necesidades del ego y las de autorrealización. En general, las necesidades del nivel inferior han de ser cubiertas antes de que se examinen las del nivel superior. Cuando muchas de ellas han sido satisfechas casi todos buscamos las del ego y de autorrealización.

Algunos psicólogos pensaron años después que este modelo es inadecuado para explicar debidamente lo que motiva al trabajador. Afirman que no todos pasan en forma predecible de un nivel a otro en la jerarquía de necesidades. Para algunos el trabajador sólo satisface sus necesidades inferiores. A otros tan sólo les satisface ver cubiertas sus necesidades de orden superior e incluso optan por trabajos que amenazan su seguridad con tal de alcanzar metas exclusivas.

Esta escuela es popular y tiene muchos partidarios como son Rensis Likert, Kurt Lewin, Abraham Maslow y Fred Herzberg.

Las aportaciones que realizaron los expertos en la escuela del comportamiento se basan en la motivación individual, comportamiento de grupo, relaciones interpersonales en el trabajo y la importancia que tiene el trabajo para el ser humano.

Esos estudiosos siguen ofreciendo nuevos discernimientos en áreas como liderazgo, resolución de conflictos, la adquisición y uso de poder, el cambio organizacional y la comunicación.

A pesar de estas importantes aportaciones, no se ha desarrollado todo el potencial de esta área.

También los gerentes muestran a veces resistencia a las recomendaciones de estos estudiosos,

porque no les gusta admitir que requieren de ayuda para tratar a la gente.

Los que pertenecen a ésta escuela tienden a usar terminología técnica en vez de lenguaje diario en la comunicación de sus hallazgos y esto ha contribuido a dificultar la aceptación de sus ideas. Por último el comportamiento humano es tan complejo, que a menudo los científicos del comportamiento no coinciden en sus recomendaciones respecto a un problema, lo cual dificulta a los gerentes decidir que recomendación seguir. (28, 29, 30)

2.3 ESCUELA SOCIAL.

Esta escuela considera la práctica de la administración como un sistema de interrelaciones culturales y está orientada sociológicamente, tratando de identificar los diversos tipos sociales en una organización, sus relaciones culturales y la integración de éstos grupos en un sistema social completo. Esta escuela junto con la del comportamiento se derivan de la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración.

Parte fundamental de éste pensamiento es solucionar mediante la cooperación las diversas limitaciones humanas y su entorno. Por lo general se utiliza una unidad social como punto de vista ideal donde el individuo se comunica con efectividad y contribuye de buena voluntad hacia el logro de un objetivo común.

El nombre de comportamiento organizacional para designar éste método ha llegado a ser de uso público. Cuando se contempla una entidad social, se estudian las relaciones entre la organización, los entornos internos y externos y las fuerzas que producen el cambio y los ajustes.

En esencia la escuela social hace destacar la interacción y cooperación de las personas que forman una entidad social. Utiliza el comportamiento organizacional tanto racional como no racional y al desarrollo del entendimiento basado en investigaciones empíricas.

Mary Parker Follett (1868-1933) estaba convencida de que nadie podía llegar a ser una persona íntegra si no pertenecía a una agrupación.

Pensaba que la distinción artificial entre gerentes y personal, oscurecía ésta sociedad natural. Follett sostuvo que, para que unos y otros verdaderamente estuvieran integrados en un grupo, requerían abandonar las ideas tradicionales.

Oliver Sheldon (1894-1951) es de los primeros en subrayar la responsabilidad social de la empresa en una forma armónica, con los valores adecuados, adelantándose varias décadas a lo que mencionó él en los años veinte. Creía que la empresa debería prestar un servicio a la comunidad y que "la ética es tan indispensable para la administración como la economía". Los bienes y servicios que ofrece la industria han de ser a los precios mas bajos, con un nivel de calidad y distribución, en tal forma que, directa o indirectamente, faciliten la obtención de los fines de la comunidad.

Para Sheldon la administración científica con la ética a la comunidad debía seguir tres principios:

- 1.- Las políticas, las condiciones y los métodos de la industria favorecerán a la comunidad.
- 2.- La administración procurará conseguir la máxima aprobación moral de la comunidad, así como realizar los ideales de justicia social que suelen ser aceptados por la parte más imparcial de la opinión comunitaria.
- 3.- La administración tomará la iniciativa y perfeccionará la ética y el concepto de bien social.

También se destacan como parte de ésta escuela gentes como: Max Weber, Emile Durkheim y Vilfred Pareto.

A continuación se mencionan algunas de las aportaciones que realizó ésta escuela a la administración, entre las que destacan:

Al poner en relieve las necesidades sociales, el movimiento de las relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente un problema de ingeniería, además recalca la importancia del estilo gerencial y con ello cambia la formación de

los administradores.

Por último, se hace patente la utilización de las dinámicas de grupos. Los administradores empiezan a pensar en función de los procesos y premios del grupo para completar su enfoque anterior en el individuo.

Dentro de las limitaciones que presenta ésta escuela está la de que el concepto hombre-social requiere de un contrapeso hombre-económico-social pero tampoco se describe totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. A pesar de muchos intentos por mejorar la productividad no se obtuvieron esos resultados, dado que el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores que interrelacionan. Otros son: Los niveles de salario, el grado de interés por una tarea, la cultura, la organización misma y las relaciones entre gerente y trabajadores. (28, 29,30)

2.4 ESCUELA DE ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN.

Un sistema es un todo organizado, compuesto de partes conectadas en cierta forma y dirigido a determinado propósito. Cada sistema tiene un insumo, un proceso y un producto y es una unidad autónoma. También está relacionado a otros sistemas de orden más amplio o superior y sus subsistemas o los de orden inferior, entendiéndose que lo que haga uno afecta al conjunto. El pensar en términos de sistemas simplifica el entendimiento de las actividades con las cuales debe trabajar un gerente y lo capacita a considerar mejor la naturaleza de los problemas que se deben resolver ya que debe identificar el problema e intentar evitar un impacto negativo sobre el grupo entero. Esto nos lleva a la idea de que un gerente no puede trabajar solo dentro de un organigrama tradicional. Para integrar su departamento con toda la empresa, necesita comunicarse con otros empleados, departamentos y con frecuencia, también con representantes de otras empresas.

Chester I. Barnard (1886-1961) formula las teorías de la vida organizacional. En su opinión las gentes se asocian en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podrían obtener trabajando solas, las metas de una organización satisfacen sus necesidades

individuales y con esto llegó a su tesis central: Una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantienen en equilibrio las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado.

El reconocimiento de la importancia y universalidad de la organización informal fué la principal aportación al pensamiento administrativo.

Los escritores que han influido la escuela de sistemas de la administración incluyen a otros como Ludwig Von Bertalanffy, Russel Ackoff, Kenneth Boulding y William Scott. (30)

2.6 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIA.

La teoría de la administración de contingencia se originó del enfoque de sistemas para las organizaciones administrativas.

Intenta trasladar los sistemas a la operación. La teoría del liderazgo, expresa que éste depende en su mayor parte de tres factores:

- 1) Relaciones líder-miembro. El líder disfruta de la confianza de los miembros del grupo.
- 2) Estructura de la tarea. El objetivo está claro y la decisión del líder puede verificarse desde arriba.
- 3) El poder del puesto. El líder tiene la influencia para dirigir, decidir y lograr la cooperación.

Varias combinaciones de éstos factores condicionan las acciones del liderazgo administrativo.

Existen ocho combinaciones posibles de éstos tres factores.

<u>Relaciones L/M</u>	<u>Estructura de tarea.</u>	<u>Poder.</u>
Buenas	Estructurada	Fuerte
Buenas	Estructurada	Débil
Buenas	No estructuradas	Fuerte
Buenas	No estructuradas	Débil
Malas	Estructuradas	Fuerte
Malas	Estructuradas	Débil
Malas	No estructuradas	Fuerte
Malas	No estructuradas	Débil

En otras palabras la efectividad y el estilo del liderazgo dependen o son contingentes de la calidad de los tres factores del liderazgo y el estilo del liderazgo varíe con las combinaciones de los factores presentes en el entorno en particular que se está considerando. Ningún estilo de liderazgo es apropiado para todas las condiciones. Depende de los factores que en cada caso gobiernen. Este es la esencia del enfoque de contingencia.

La idea de tomar las variables del entorno no es nueva. Este concepto se ha destacado en lo denominado administración situacional. Mary Parker Follet usó, en un folleto publicado en 1919, la frase "Ley de la situación" para expresar la misma idea general.

Dentro de las gentes que han apoyado éste movimiento se encuentran: Fremont Kask, James Rosenzweig, Daniel Katz, Robert Kahn, Tom Burns, G.M. Stalker, Robert Lawrence y Richard Lawrence.

El aporte de éste teoría se basa en una mayor consideración a los aspectos ambientales y situacionales. De un problema dado, se sugerirá un mayor uso de las diferentes escuelas para la solución del mismo.

Esto conduce al empleo de un proceso administrativo modificado.

Conforme al enfoque de contingencias, la función del gerente consiste en identificar que técnicas, en determinadas situaciones, momento y circunstancias particulares, contribuirán a la obtención de las metas de la administración.

Este enfoque pone en relieve las interrelaciones de las partes de una organización. La teoría de contingencias se basa en ésta perspectiva al concentrarse más en la naturaleza de las relaciones existentes entre las partes. (29, 30)

2.6 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DECISIONAL.

La importancia de ésta escuela estriba en la toma de decisiones administrativas, que es el verdadero trabajo del gerente.

Decidir qué lograr y cómo lograrlo es el reto vital del gerente y es éste quien toma las decisiones.

En algunos casos la decisión se ve afectada por la economía, eventos que ocurran en la empresa o cualquier otro impacto del exterior que, en forma directa o indirecta, influyan en la decisión tomada.

Por lo general se consideran los problemas, riesgos y se pronostican resultados.

No existe duda que la toma de decisiones es lo más importante en todas las escuela de pensamiento.

La conceptualización contemporánea de la decisión no está limitada a una sección ni se define por el sentido común. Muchos creen que una decisión administrativa incluye no sólo qué hacer sino también el cómo y cuando.

Dentro de los contribuyentes a ésta escuela están gentes como: Herbert Simon, Luther Gulick y Lyndall Urwick. (30)

2.7 ESCUELA DE LA MEDICIÓN CUANTITATIVA.

Este enfoque trata de dar una solución a un problema que empieza cuando se llama a un equipo mixto de especialistas de varias disciplinas para que analicen un problema y ponga una solución a la gerencia. Incluye las disciplinas que consideran que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos capaces de ser medidos. Está relacionada con la toma de decisiones. Existen dos características fundamentales en ésta escuela:

- 1) Optimizar o minimizar el insumo-producto.
- 2) La utilización de modelos matemáticos.

Optimizar o minimizar quiere decir que se elige lo más conveniente para un factor seleccionado de entre una totalidad tal como toda una organización, departamento o grupo de trabajo y cual alternativa sería menos conveniente. Optimizar por lo general está asociado con ventas, utilidades brutas, utilización de maquinaria, servicios o productividad. En contraste minimizar típicamente se usa para los costos o el transcurso del tiempo.

Un modelo matemático hace factible el proceder a la optimización o minimización. Este modelo representa todos los factores pertinentes en forma cuantitativa refleja la influencia relativa de cada uno de los factores sobre el todo y el impacto que representa el cambio de uno de éstos al conjunto y al total. El modelo matemático puede ser una sencilla ecuación o una serie de ecuaciones, dependiendo de la complejidad y del número de los factores involucrados. Teniendo entendido que al finalizar al grupo dará una alternativa de solución.

Esta escuela aporta a la administración la metodología de la solución de problemas.

Dichas técnicas se aplican en actividades como la elaboración del presupuesto de capital y la administración de flujo de efectivo, la programación de la producción, el desarrollo de estrategias del producto, la planeación y desarrollo de los recursos humanos, el mantenimiento de los niveles óptimos de inventarios y programación de vuelos. (29, 30)

Sus aportaciones han sido más notorias en la planeación y control. Pero todavía no dan su potencial en el ámbito de organización, dotación de personal y dirección empresarial.

Algunos autores consideran que no han logrado dar una solución adecuada a los problemas por la lejanía y falta de conocimiento de los problemas y limitaciones que en realidad enfrentan los gerentes. (30)

2.8 ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Los partidarios de esta escuela consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso se considera a manera de núcleo esencial de la administración y consta de varias partes que son:

Planeación:

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar de acuerdo con los objetivos que se van a alcanzar y el siguiente paso es alcanzarlos.

En esencia se formula un plan o patrón integrado predeterminado de las actividades futuras.

Esto requiere de la facultad de prever, visualizar, del propósito de ver hacia adelante.

La planeación es una función fundamental de la administración.

Organización:

Es el trabajo de la distribución de las tareas, establecer y mantener relaciones por parte de la gerencia.

Se puede considerar como hacer que el plan creado por el gerente tenga significado para cada uno de los miembros del grupo.

Ejecución:

Es la función administrativa que trata de proporcionar poder estimulante o de mantener un ambiente de trabajo en el cual los miembros quieran desempeñarse lo mejor.

Control:

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para revisar que el trabajo de otros esté progresando en forma satisfactoria para obtener el objetivo. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas por este plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa sea exitosa.

Estas cuatro funciones fundamentales constituyen el proceso de la administración y podemos decir que la administración es un proceso distinto que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar que se desempeña para alcanzar los objetivos trazados, mediante el aprovechamiento de seres humanos y otros recursos.

El proceso administrativo tiene aplicaciones universales ya que planear, organizar, ejecutar, y controlar son básicas y están desempeñadas por el gerente, sin importar el tipo de empresa, la actividad principal o el nivel en el cual trabaja el gerente.

En forma equivocada y con demasiada frecuencia, se cree que la administración sólo se da en los niveles más elevados y no en todos los niveles de la supervisión. Sin embargo, cuando se actúa en sus respectivas capacidades administrativas no sólo el presidente de la compañía, sino también el supervisor de la oficina desempeña las funciones fundamentales de la administración. (30)

2.9 LA REINGENIERÍA.

Es el concepto más actual desde que se realizó el movimiento de calidad. Su creador es Michael Hammer, coautor de *"Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution"*. (23)

La reingeniería se puede definir como el acto de pensar lo fundamental y rediseñar radicalmente los procesos de negocios para lograr mejoras asombrosas en medidas de rendimiento, costo, calidad, servicio y velocidad.

Dentro de las mejoras logradas con ésta escuela están:

El mejoramiento en la atención al cliente. La empresa que tardaba seis días en aprobar un crédito a un cliente, observa que el trabajo real para procesar la solicitud es solamente de 90 minutos.

Sin embargo como los papeles tenían que ir de un departamento a otro y hasta de un edificio a otro, el tiempo se extendía.

Actualmente, una sola persona está a cargo de todo el proceso, el tiempo de respuesta se ha acortado a cuatro horas y el personal asignado al proceso también ha disminuido.

Los esfuerzos de reingeniería tienen éxito, producen saltos enormes en rendimientos.

Algunos de los principios de ésta escuela son:

- 1.- Piensa en grande. Se trata de lograr grandes mejoras; por lo tanto hay que pensar en grande.

- 2.- Organizarse en torno a resultados. Esta es una gran ventaja del concepto, pues permite conocer los resultados inclusive antes de que emplee el esfuerzo.
- 3.- Hacer que quienes utilizan el producto del proceso sean los que lo realicen. Si los clientes van a necesitar reparaciones, hay que diseñar el sistema de manera que sean ellos mismos los que lo hagan.
- 4.- Situar el punto de decisión donde se realiza el trabajo e incorporar el control de proceso. Hasta ahora se pensaba que quienes realizaban el trabajo no tienen el tiempo ni la inclinación para vigilarlo y controlarlo y además, carecan de conocimiento para diseñarlo. Aquí las personas deben hacerlo y pueden participar de esa forma más intensamente en el proceso.
- 5.- Incluir el trabajo de procesamiento de la información en el trabajo real que produce la información.
- 6.- Lograr procesos verdaderamente efectivos haciendo participar al cliente y al proveedor. Con ello, muchas de las objeciones que se podrían tener se resolverán antes de que surjan.
- 7.- Estimular al personal a través de cambios e innovaciones. Quienes efectúan un trabajo son los que mejor lo conocen y deben ser estimulados y recompensados por la dirección de la empresa.

La reingeniería permite anticipar, obtener y administrar el cambio o la adaptación necesarios.

Su enseñanza es hacer más con menos (tiempo, recursos, gente, esperas). Para lograrlo conviene organizar el trabajo tomando en cuenta los resultados que se esperan obtener y no las actividades o funciones (como ventas o producción). Además, éste concepto ofrece la ventaja de conocer los resultados antes de empezar. (15, 23)

CAPÍTULO III.

MARCO TEÓRICO.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO.

Es de vital importancia que logremos enfrentar nuestro entorno en forma competitiva, utilizando eficientemente los recursos humanos, trabajar en grupos reducidos de productos o servicios en los que seamos más competitivos y sobre todo tener capacidad de adaptación y flexibilidad a los cambios de la demanda. (8)

Debemos reconocer al ser humano como la parte principal de las empresas. No podemos hablar de servicio de calidad o de valor agregado sin pensar en que la gente puede hacer esto posible.

El tema de factor humano generalmente se aborda como una variable que debe medirse en función de las utilidades que se buscan, sin tomar en cuenta el peso específico que significa en el diseño de la empresa para dar servicio al cliente. (19)

Al dotar a una organización del personal suficiente, con elevados estándares de calidad, además de planificar su integración y adaptación estamos haciendo una tarea decisiva para alcanzar los objetivos en todos los niveles y plazos. (21)

La posibilidad de alcanzar todo esto está vinculada con la capacidad que tengan sus dirigentes para encauzar las acciones de todos sus miembros hacia las metas planeadas. (28)

3.1 ASPECTOS BÁSICOS DE UN LIDERAZGO.

Requerimos de un liderazgo efectivo donde logremos conjuntar tres tipos de autoridades:

La jerárquica que está implícita al puesto, **La profesional** que se refiere al conocimiento de los asuntos del negocio y **La moral** que es la que da cohesión a las otras dos. De no existir una unión entre éstas no existiría un liderazgo efectivo, e incluso, tenderá a desgastarse muy rápidamente. (1)

En términos reales un líder debe cumplir con la dirección de las personas de forma adecuada sin considerarlas como cosas y sobre todo motivarlas, no sólo con incentivos económicos, ni queriendo modificar su conducta imponiendo castigos, sino entendiendo que no es posible cambiar estructuras culturales en esa forma, de ahí que sería bueno considerar lo que menciona

Stephen Covey en su libro los siete hábitos de la gente eficaz.

- 1.- **Sea proactivo.** Se refiere a tomar las riendas de su vida (conducta, decisiones, iniciativa, responsabilidades, etc.)
- 2.- **Empezar con un objetivo.** Esto implica estar centrado en lo que quiero y hacia donde voy.
- 3.- **Primero es lo primero.** Se refiere a dar a toda actividad la importancia adecuada y realizar las cosas de acuerdo a esa escala de valores o prioridades.
- 4.- **Liderazgo Interpersonal.** Implica visión, actitud proactiva, seguridad, sabiduría y poder para orientar a las personas para que los acuerdos que se realicen sean mutuamente benéficos (Si la empresa gana yo comparto esos beneficios).
- 5.- **Comprender primero para luego ser comprendido.**
- 6.- **La alergia.** Todos vamos a trabajar para la consecución de un fin común.
- 7.- **Afilarse la sierra.** Consiste en invertir lo mismo y en concordancia a todas las dimensiones del ser, que son: ser humano, física, espiritual, mental y socialmente. (5, 14)

3.2 EVOLUCIÓN ADMINISTRATIVA.

Al hablar de superación y desarrollo administrativo nos referimos a la toma de decisiones acertadas y no sólo a la alta jerarquía ya que somos parte de un equipo de trabajo. Como ya mencionamos esto no puede estar estático requiere de una evolución debida a las exigencias del mercado y por ello el directivo tiene que estar alerta al cambio, visualizando los puntos débiles y fuertes de su organización y sobre todo, debe tener perfectamente definidos sus objetivos. (22)

Es en éstos terminos, donde entran la calidad y la productividad acorde con la

competencia, que el dirigente debe demostrar su capacidad de toma de decisiones ya que es su actividad principal. Para realizar esto en forma adecuada deberá seguir una metodología basada en:

- 1.- Definición del problema.
- 2.- Recopilación de datos
- 3.- Analizar y determinar alternativas
- 4.- Comparación de las alternativas para tomar la decisión final. (26)

Otra forma para obtener una buena decisión es realizar éstas premisas:

- 1.- Preguntar al cliente lo que quiere. (Conocer sus necesidades). (16)
- 2.- Si el cliente es el que pregunta debe recibir una respuesta afirmativa. (16)
- 3.- No se debe ofrecer algo que no se pueda cumplir.
- 4.- Crear sistemas adecuados.
- 5.- Realizar las cosas bien desde la primera ocasión.
- 6.- La calidad debe ser integral. (16)
- 7.- Agradar al cliente realizando un buen trabajo.
- 8.- Contar siempre con la mejor gente.
- 9.- Ahorrar más pagando más.
- 10.- Los directivos deben ser siempre ejemplo a seguir
- 11.- Deben existir modales adecuados.
- 12.- Ser claros en lo referente al trabajo.
- 13.- Nuestro producto debe ser bueno para vender bien.
- 14.- Tener ideas funcionales para la gente.
- 15.- La gente que trata al cliente debe saber resolver problemas.
- 16.- Calcular cuanto gasta un cliente en nuestro negocio para convertirnos en un hábito para ellos.
- 17.- En caso de habernos equivocado reconocerlo de inmediato. (25)

3.3 ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN.

Otro punto importante es la comunicación permanente y abierta pues si consideramos que el éxito es producto del trabajo en equipo, resulta fundamental entender que éste está formado por gente que trabaja en lo suyo y que está vinculado al de los demás.

No debemos olvidar que para que funcione cualquier programa requerimos de la participación de todos incluyendo al grupo administrativo. (17)

3.4 EN BUSCA DE LA EXCELENCIA.

En éste momento con la apertura comercial del país es para nosotros una tarea importante y necesaria el elevar la productividad y mejorar la competitividad, en los bienes y servicios de producción nacional. (11) Para ésto requerimos de eliminar obstáculos como:

- 1.- Escasez de capital.
- 2.- Carencia de medios de producción.
- 3.- Apoyo insuficiente para la aplicación de elementos que den ciencia y tecnología.
- 4.- Deficiente preparación de cuadros técnicos.
- 5.- Falta de asesoría técnica que difunda adelantos susceptibles a la incorporación del proceso productivo.
- 6.- Opciones al cambio.

De aquí que debemos aprovechar la capacidad instalada en las plantas y promover métodos para bajar costos directos e indirectos, así como aprovechar los recursos humanos, financieros y tecnológicos. (28)

Otra forma mediante la cual podemos dar funcionalidad a ésto son los bonos de productividad, los cuales son otorgados por la empresa al empleado que cumpla con los parámetros de productividad y calidad que se establezcan.

El esfuerzo de los trabajadores hacia un aumento de la productividad, el cuidado de los recursos y bienestar de la empresa, es decir, el incremento del producto por hombre-empleado sin detrimento de calidad. (27)

Dentro de los objetivos que debemos alcanzar para una productividad adecuada están: la capacitación, seguridad e higiene, mantenimiento preventivo y correctivo, reducción de desperdicios y defectos en el proceso productivo, disminución de tiempos muertos, optimización del uso de materias primas, insumos intermedios y energéticos, desarrollo de multihabilidades en el trabajador, puntualidad y asistencia, intensidad y eficiencia en el trabajo, reducción de quejas del usuario, reducción de tiempos en prestación del servicio y mejoras en la calidad del mismo.

Esto se logra mediante verdaderas motivaciones ya que no sólo se reducen únicamente al factor trabajo sino que se le anima, se le trata como persona, se resalta la importancia de su labor, se amplían los canales de comunicación efectiva, se mejoran los instrumentos de trabajo y se le califica permanentemente no sólo el aspecto técnico que requiere su labor, sino en su desarrollo y crecimiento como persona, se fomenta el trabajo en equipo y la integración del mismo, se hacen revisiones periódicas de las políticas salariales, otorgamiento de permisos y periodos vacacionales atendiendo a los intereses particulares del trabajador, etc.

Las ventajas de estas estrategias incentiavales es que son ilimitadas como la imaginación de la empresa, incrementan la superación técnica y personal de los colaboradores, identifica a los trabajadores de diversos niveles administrativos, se traduce en beneficios directos en la actitud del trabajador hacia sus labores y permite una mayor integración como organización.

De todo lo antes mencionado es necesario contemplar que las ideas han cambiado tanto que hay empresas en las que existe un total desprecio a cualquier tipo de planeación o esfuerzo de superación llegando a concluir que todas las culpas de baja productividad se deben al trabajador flojo e irresponsable sin analizar la conducta del dirigente o ejecutivo. (2)

Debemos ver que todavía se manejan en nuestras empresas estilos autoritarios de mando y control, visión negativa del trabajo, no existencia de interés en el desarrollo y capacitación de los subordinados, sistemas administrativos que se basan en premios y castigos o que el único beneficio de la estructura es definir dónde estoy y qué poder o status obtengo en él. (2)

CAPÍTULO IV.

UNIVERSO DE TRABAJO.

CAPÍTULO IV

UNIVERSO DE TRABAJO.

Un egresado de la Facultad de Química debe conocer el campo profesional y tipo de empresas en las cuales puede desempeñarse en su vida productiva.

Encontramos así la existencia de egresados en giros como:

- Plásticos y polímeros
- Pinturas
- Pigmentos
- Colorantes
- Pegamento
- Fibras sintéticas
- Petróleo (Petroquímica básica y secundaria)
- Minería
- Elaboración de conservadores
- Obtención y manejo de productos químicos
- Solventes
- Obtención de papel y cartón
- Fabricación de productos alimenticios
- Jabones y detergentes
- Farmacia, etc.

En éste contexto requerimos no sólo conocer opciones laborales, sino adentrarnos más en la administración del personal en ellas.

En éste trabajo nos referimos específicamente a la Industria Farmacéutica.

Según la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA), la Industria Farmacéutica puede dividirse en cuatro grupos dependiendo su producción en:

- 1.- Humana.
- 2.- Veterinaria.
- 3.-Productos auxiliares para la salud.
- 4.-Farmaquímicos.

A su vez cada una de ellas guarda las siguientes características.

1.-HUMANA.

- Agrupa a doscientas treinta y dos empresas en todo el país, dividiéndolas en setenta y una grandes, treinta y siete medianas, ochenta y una pequeñas y cuarenta y tres micro-Industrias.

2.- VETERINARIA.

- Constituida por sesenta y cuatro empresas en todo México, de las cuales cuatro son grandes, seis medianas, treinta y cuatro pequeñas y veinte micro.

3.- PRODUCTOS AUXILIARES PARA LA SALUD (PAPS).

- Integrada por setenta y siete empresas en toda la República, de las cuales trece son grandes, cinco medianas, treinta y una pequeñas y veintiocho micro-industrias.

4.- FARMOQUÍMICOS.

En ésta división existe en especial gran problema pues casi todas son micro y pequeñas Industrias que desaparecen con frecuencia. El número de empresas agrupadas en éste sector varía constantemente por las altas y bajas que se presentan.

Usando la misma fuente de información encontramos que la Industria Farmacéutica divide su personal en:

PERSONAL OCUPADO POR LINEA DE PRODUCCIÓN.

	HUMANA	VETERINARIA	PAPS	FARMOQUÍMICOS	TOTAL
ADVO.	20,073	981	2,082	649	23,785
TECNICO	4,333	280	575	569	5,757
OBRERO	17,909	1,023	3,271	694	22,897
TOTAL	42,315	2,284	5,928	1,912	52,439

PERSONAL OCUPADO POR TIPO DE EMPRESA.

	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO	TOTAL
ADVO.	19,610	1,805	2,232	138	23,785
TECNICO	4,808	529	532	88	5,757
OBRERO	16,924	2,915	2,930	128	22,897
TOTAL	41,142	5,249	5,694	354	52,439 (20)

Nos adentraremos en el estudio de la Industria Farmacéutica Humana. Por datos obtenidos en el Directorio de Especialidades Farmacéuticas (PLM), existen alrededor de ciento sesenta empresas que tienen oficinas administrativas o sus plantas productivas en la ciudad de México.

A este grupo de empresas las seleccionamos para realizar nuestra encuesta. Esperamos que aceptaron colaborar en la resolución de nuestra encuesta (18) y suministrarnos alguna información complementaria que mucho apreciamos.

4.1 MATERIAL.

Intentar abarcar toda la Industria Química nos llevaría no solo mucho tiempo para obtener datos confiables y estadísticamente significativos, dentro de una muestra representativa de cada sección, sino que sería muy difícil poder englobar el manejo de personal en áreas y ambientes de trabajo tan distintos.

Con la idea de que nuestra información sea veráz y actual, nuestro material será utilizado en la captura de datos exclusivamente en la Industria Farmacéutica mediante la aplicación de un cuestionario.

4.2 MÉTODO.

Para poder realizar el levantamiento de nuestro cuestionario, se inicia contactando al ejecutivo encargado del área de Personal, Recursos Humanos, Factor Humano etc. por alguno de las siguientes formas:

- 1) Contacto mediando una persona que labora en la empresa
- 2) Vía telefónica.
- 3) Vía fax.
- 4) Presentándose a la empresa directamente.

Una vez realizado el primer contacto se explica la finalidad de la encuesta y se solicita una cita para poder realizar la encuesta.

Algunas personas nos otorgan inmediatamente una cita y en otras nos solicitan hacer ciertos contactos para certificar la congruencia con las políticas empresariales.

Algunos otros nos solicitan el cuestionario y lo resuelven de inmediato o lo resuelven y lo regresan vía fax.

Este grupo establece citas consecutivas y nunca han solución a nuestra encuesta.

Normalmente cuando se realiza el contacto con la persona encargada y se confirma una cita para dar respuesta al cuestionario se nos recibe en forma adecuada.

Con las empresas que han sido resueltas de inmediato o por medio de fax.

Se toma en cuenta el tamaño de las empresas y se maneja separado y viene dado en un grupo. Se manejan de acuerdo a forma independiente de acuerdo a las empresas que vienen de un grupo para posteriormente llegar a las conclusiones.

4.3 OBJETIVOS POR PREGUNTA.

- 1.- Conocer si la base trabajadora participa en la toma de decisiones.
- 2.- Resaltar la importancia que tiene la comunicación dentro de la empresa.
- 3.- Conocer que sexo tiene mayor aceptación por su desempeño y productividad.
- 4.- Saber como ha impactado a la industria Farmacéutica la situación económica del país.
- 5.- Conocer la estabilidad laboral de los egresados en Química en la Industria Farmacéutica.
- 6.- Complementando la pregunta anterior deseo saber las causas de inestabilidad.
- 7.- Comprender si de alguna manera los directivos reconocen al personal su identificación y entrega a la empresa.
- 8.- Conocer mecanismos que la dirección utiliza para agradecer y motivar a los empleados a la perseverancia en sus actitudes.
- 9.- Saber si las empresas intentan mantener a su personal constantemente actualizado, cubriendo así sus necesidades de calidad y además motivar la superación personal de sus empleados.
- 10.- Saber si los egresados cubren satisfactoriamente el perfil laboral de la Industria Farmacéutica.
- 11.- Observar que carreras impartidas en la Facultad de Química son requeridas en la Industria Farmacéutica.
- 12.- Para complementar la pregunta anterior busco tener un concepto más preciso de las áreas donde laboran estos profesionistas.
- 13.- Forma parte de los objetivos particulares de éste trabajo.
- 14.- Conocer cómo puede ser el desarrollo profesional que puede tener un egresado en Química dentro de una empresa Farmacéutica.
- 15.- Tiene como finalidad ver cómo consideran las empresas al egresado de la Facultad de Química en su labor y conocimientos específicos.
- 16.- Saber la proyección que tienen éstas profesiones dentro de la Industria Farmacéutica.
- 17.- Conocer cómo nos manifestamos en el ámbito laboral.

4.4 CUESTIONARIO

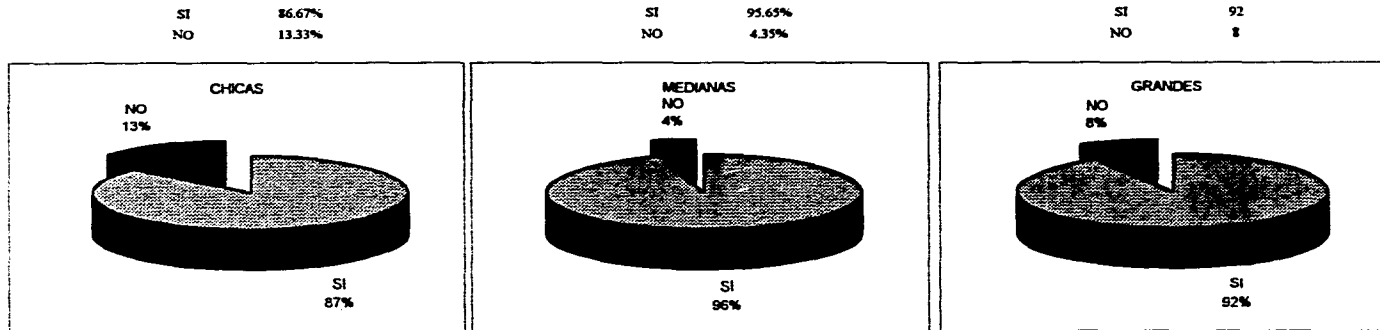
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO FACULTAD DE QUIMICA

- 1.- ¿En su empresa se hace sentir al personal parte de ella, involucrándolo en los programas y decisiones laborales? (3, 4, 22)
SI () NO ()
- 2.- ¿Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas que conforman su empresa? (3)
SI () NO ()
- 3.- ¿Qué sexo predomina, por preferencia, en su empresa?
MASCULINO () FEMENINO () ES INDIFERENTE ()
- 4.- ¿Cómo calificaría la rotación del personal en su empresa?
ESCASO () MODERADO () GRANDE ()
- 5.- ¿En el caso de los egresados de Química, cuál es su rotación?
ESCASO () MODERADO () GRANDE ()
- 6.- Enumere en orden de importancia, las causas de la rotación de su personal.
() BAJA PRODUCTIVIDAD O ACTITUDES NEGATIVAS. () REAJUSTE DE PERSONAL.
() INTERESES PERSONALES DEL TRABAJADOR. () OTRAS.
- 7.- ¿Existen incentivos para sus trabajadores? (9, 10)
SI () NO ()
- 8.- ¿Por qué conceptos se otorgan los incentivos? (7, 9)
PRODUCTIVIDAD () PUNTUALIDAD ()
PREVISION SOCIAL () OTRO ()
- 9.- ¿En su empresa existe un programa de capacitación para los empleados?
SI () NO ()
- 10.- ¿Considera que el nivel de los egresados de Química es el adecuado?
SI () NO ()
- 11.- ¿Cuál es su requerimiento de egresados en el ramo de Química?
I.Q. () I.Q.M. () Q.F.B. () Q () Q.A. ()
- 12.- ¿Cuáles son las áreas de la empresa donde laboran los egresados de Química?
PRODUCCION () VENTAS () CONTROL DE CALIDAD () FINANZAS ()
RECURSOS HUMANOS () OTROS ()
- 13.- ¿Qué porcentaje de su personal tiene estudios en la rama de Química?
0 a 30% () 30 a 60% () 60 a 80% () 80 a 100% ()
- 14.- ¿Existe un plan de carrera para estos profesionistas?
SI () NO ()
- 15.- ¿Pienas usted que las actividades que realizan los profesionistas de la Química, las podrían realizar otros profesionistas?
(12) SI () NO ()
Si es afirmativa ¿Cuáles?
- 16.- ¿Cómo considera usted las actividades presentes y futuras de los profesionistas de la Química? (13)
INDISPENSABLES () MUY ÚTILES () ÚTILES () POCO ÚTILES () INÚTILES ()
- 17.- De acuerdo a su experiencia laboral ¿Cuál es la mayor ventaja y la mayor desventaja en los egresados de la Química?
(12, 13)

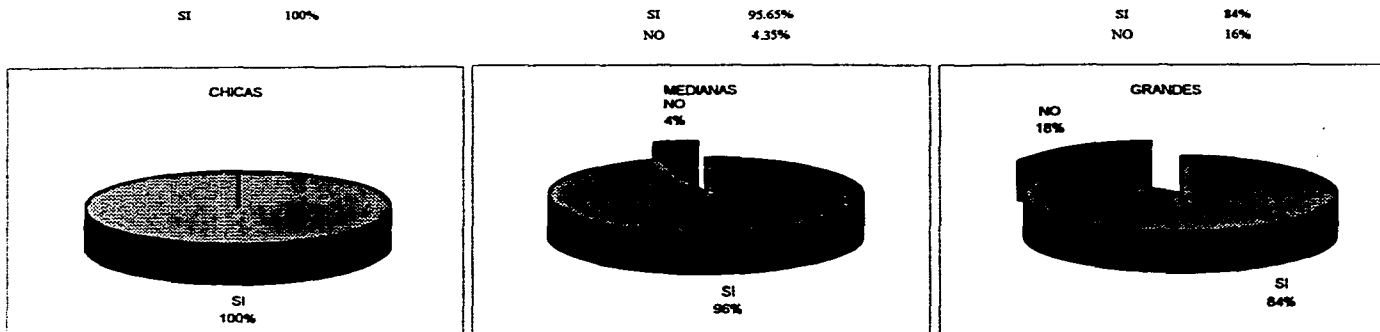
CAPÍTULO V.

RESULTADOS.

1.- INTEGRACIÓN DE PERSONAL Y TOMA DE DECISIONES

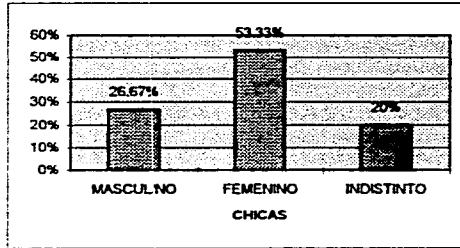


2.- COMUNICACIÓN EFICIENTE

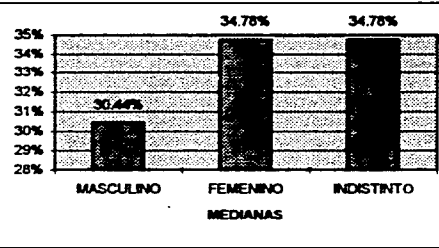


3.- PREDOMINIO DE SEXOS

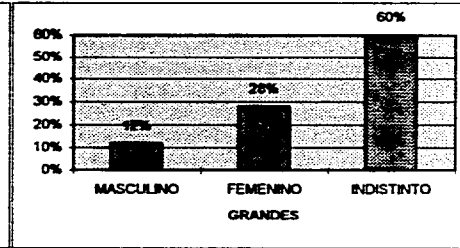
MASCULINO	26.67%
FEMENINO	53.33%
INDISTINTO	20%



MASCULINO	30.44%
FEMENINO	34.78%
INDISTINTO	34.78%

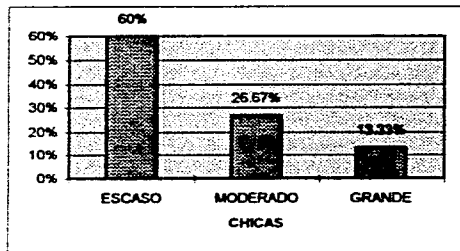


MASCULINO	12%
FEMENINO	28%
INDISTINTO	60%

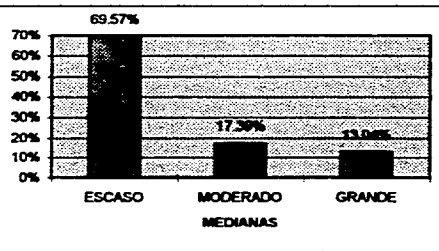


4.- ROTACIÓN DE PERSONAL

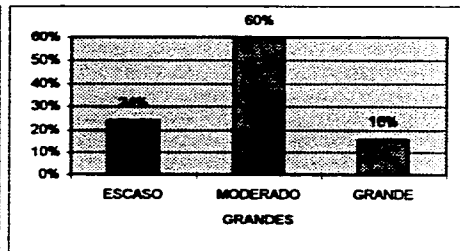
ESCASO	60%
MODERADO	26.67%
GRANDE	13.33%



ESCASO	69.57%
MODERADO	17.39%
GRANDE	13.04%

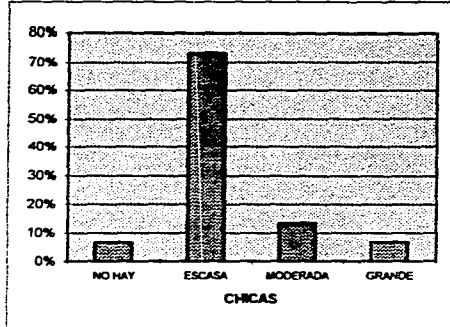


ESCASO	24%
MODERADO	60%
GRANDE	16%

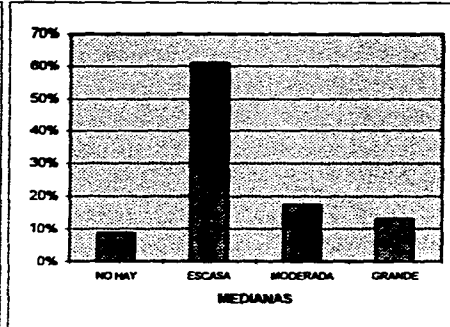


5.- ROTACIÓN DE PERSONAL EGRESADO EN QUÍMICA

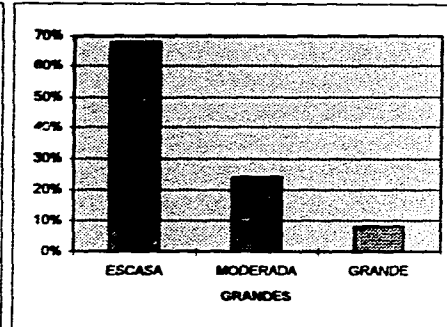
NO HAY 6.67%
 ESCASA 73.33%
 MODERADA 13.33%
 GRANDE 6.67%



NO HAY 8.70%
 ESCASA 60.87%
 MODERADA 17.39%
 GRANDE 13.04%

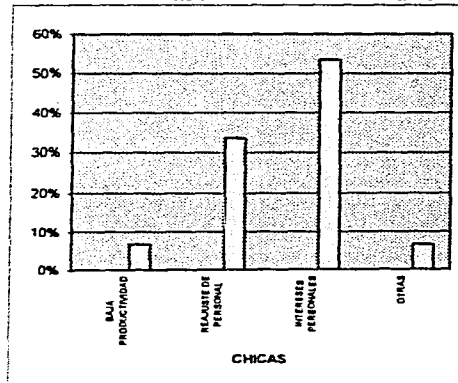


ESCASA 68%
 MODERADA 24%
 GRANDE 8%

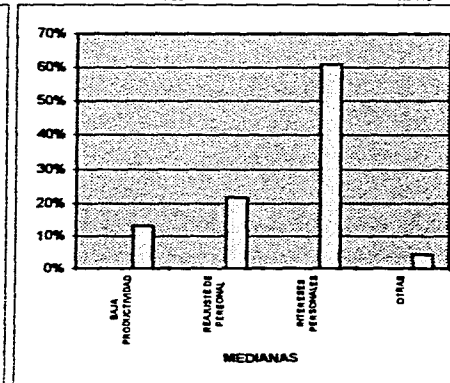


6.- CAUSAS DE LA ROTACIÓN

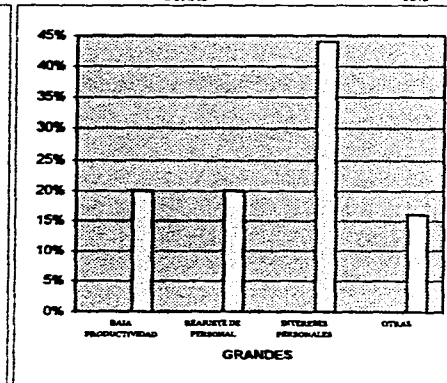
BAJA PRODUCTIVIDAD 6.67%
 REAJUSTE DE PERSONAL 33.33%
 INTERESES PERSONALES 53.33%
 OTRAS 6.67%



BAJA PRODUCTIVIDAD 13.04%
 REAJUSTE DE PERSONAL 21.74%
 INTERESES PERSONALES 60.87%
 OTRAS 4.34%

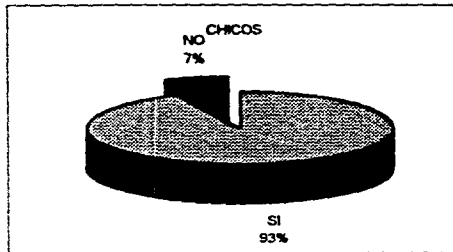


BAJA PRODUCTIVIDAD 20%
 REAJUSTE DE PERSONAL 20%
 INTERESES PERSONALES 44%
 OTRAS 16%

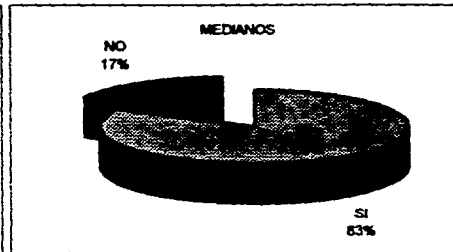


7.- INCENTIVOS

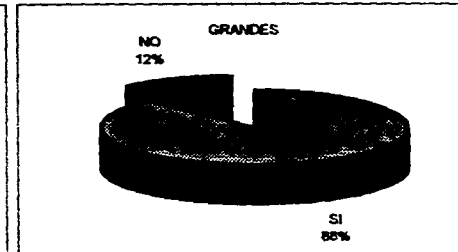
SI 93.33%
NO 6.67%



SI 82.61%
NO 17.39%



SI 88%
NO 12%



8.- CONCEPTO DE OTORGAMIENTO

PRODUCTIVIDAD 57.14%
PUNTUALIDAD 71.43%
PREVISIÓN SOCIAL 42.86%
OTROS 35.71%



CHICOS

PRODUCTIVIDAD 73.68%
PUNTUALIDAD 47.37%
PREVISIÓN SOCIAL 47.37%
OTROS 57.89%



MEDIANOS

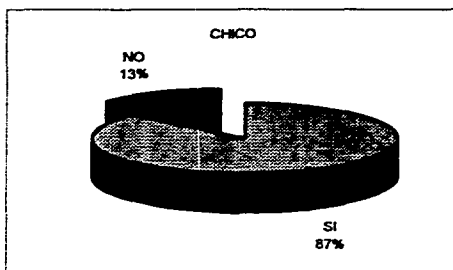
PRODUCTIVIDAD 59.09%
PUNTUALIDAD 54.55%
PREVISIÓN SOCIAL 54.55%
OTROS 54.55%



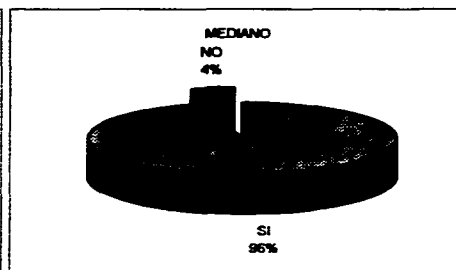
GRANDES

9.- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

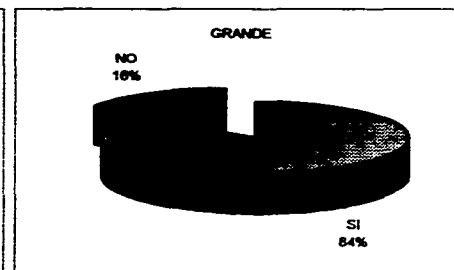
SI 86.67%
NO 13.33%



SI 95.65%
NO 4.35%

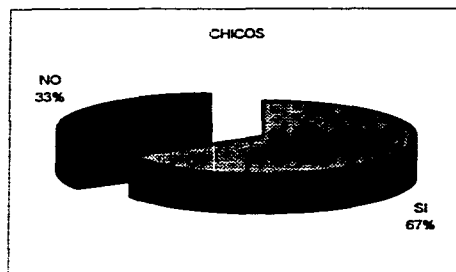


SI 84%
NO 16%

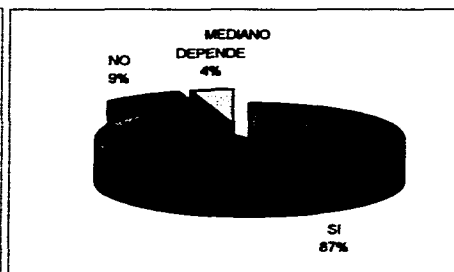


10.- NIVEL DE EGRESADOS

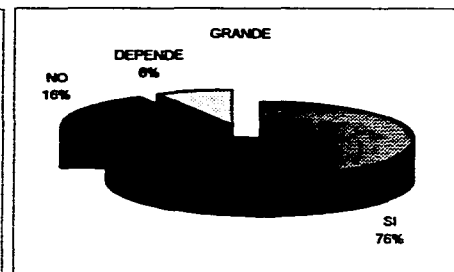
SI 66.67%
NO 33.33%



SI 86.96%
NO 8.70%
DEPENDE 4.34%



SI 76%
NO 16%
DEPENDE 8%



11.- REQUERIMIENTO DE EGRESADOS

IQ	40%
QFB	80%
QA	26.67%
Q	33.33%

CHICOS

IQ	21.74%
QFB	91.30%
QA	17.39%
Q	17.39%

MEDIANOS

IQ	64%
QFB	80%
QA	28%
Q	32%

GRANDES

12.- ÁREAS DE TRABAJO

PRODUCCIÓN	86.67%
VENTAS	6.67%
CONTROL DE CALIDAD	80%
RECURSOS HUMANOS	6.67%
OTROS	20%

CHICOS

PRODUCCIÓN	86.96%
VENTAS	26.09%
CONTROL DE CALIDAD	78.26%
OTROS	8.70%

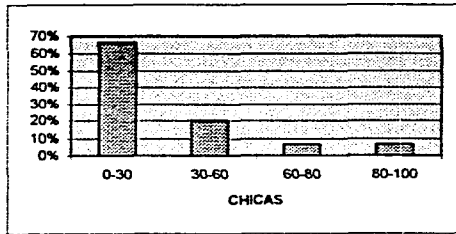
MEDIANOS

PRODUCCIÓN	88%
VENTAS	36%
CONTROL DE CALIDAD	72%
RECURSOS HUMANOS	4%
OTROS	16%

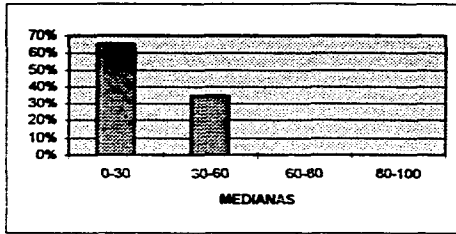
GRANDES

13.- PORCENTAJE DE PERSONAL EGRESADO EN QUÍMICA

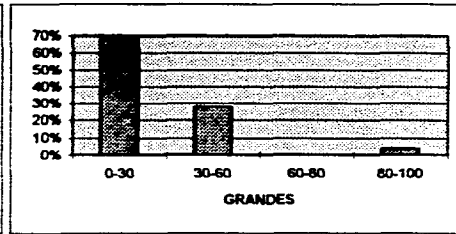
0-30	66.66%
30-60	20%
60-80	6.67%
80-100	6.67%



0-30	65.22%
30-60	34.78%
60-80	
80-100	

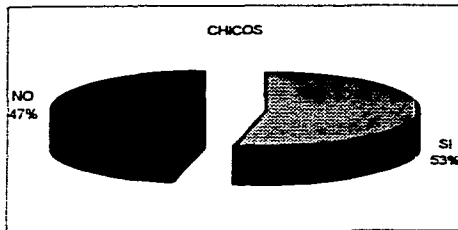


0-30	68%
30-60	28%
60-80	
80-100	4%

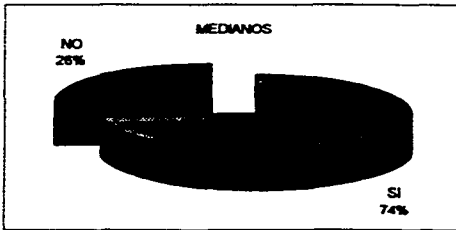


14.- PLAN DE CARRERA PARA EGRESADOS EN QUÍMICA

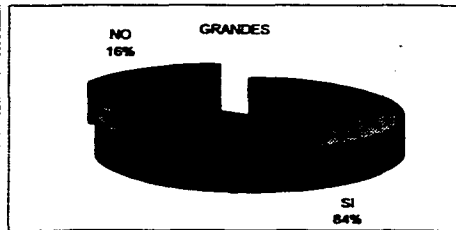
SI	53.33%
NO	46.67%



SI	73.91%
NO	26.09%

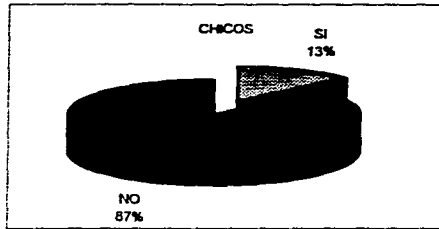


SI	84%
NO	16%

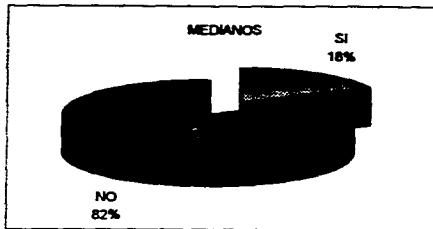


15.- RELACIÓN DE SUS ACTIVIDADES POR OTROS PROFESIONISTAS

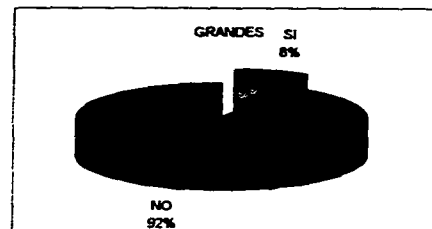
SI 13.33%
NO 86.67%



SI 16.09%
NO 73.91%

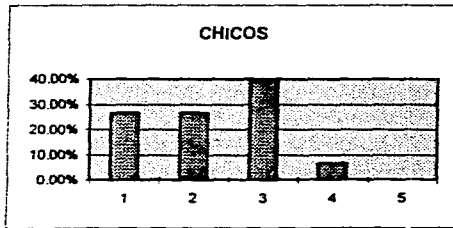


SI 8%
NO 92%

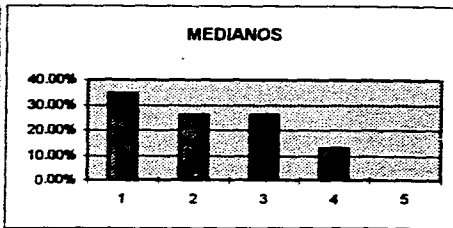


16.- CONSIDERACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EGRESADOS EN QUÍMICA.

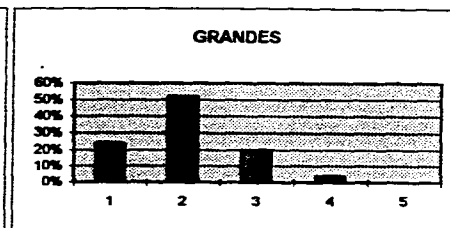
1 26.67%
2 26.67%
3 40%
4 6.66%
5



1 34.78%
2 26.09%
3 26.09%
4 13.04%
5



1 24%
2 52%
3 20%
4 4%
5



1.- INDISPENSABLES

2.- MUY ÚTILES

3.- ÚTILES

4.- POCO ÚTILES

5.- INÚTILES

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS.

6.1 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO.

Un análisis preliminar a los datos obtenidos en las diferentes empresas revela los siguientes problemas:

- 1.-En las empresas encuestadas la persona designada para proporcionar dicha información, ocupa dentro de la organización diversos puestos, por lo que fue necesario hacer tres o cuatro llamados a fin de lograr una cita con ella.
- 2.-Desconocimiento del informante sobre algunos de los datos solicitados.
- 3.-Sólo cuatro empresas no aceptaron contestar el cuestionario debido a políticas internas.
- 4.-Algunas empresas aceptaron la recepción del cuestionario, pero lo perdieron o nunca dieron respuesta al mismo.

Con la información que proporcionaron las sesenta y tres empresas que dieron respuesta al cuestionario ya sea en forma directa o indirecta, se hizo el siguiente análisis.

*En el 92.06 % de las empresas consultadas se intenta no solo hacer sentir al trabajador parte de ella, sino que a su nivel forma parte, junto con los jefes de área, en la planeación de los programas y objetivos laborales.

A excepción de las empresas pequeñas donde baja al 86 %, debido principalmente al problema económico, pues requieren de sacar adelante a ésta en circunstancias tan difíciles que no se puede pedir opinión al trabajador en lo referente a planeación.

Es de destacar que la industria farmacéutica está organizada de tal forma, que si bien es cierto existen algunas deficiencias en su comunicación, ésta es la adecuada entre todas las áreas sobre todo a nivel dirección en el 92.06 % de los casos y sólo un 7.94 % manifiestan tener serios problemas en este punto, particularmente en las empresas grandes, donde al 16 % de las empresas encuestadas tienen estos problemas. En el caso de las empresas pequeñas no se presenta éste problema, ya que por lo general existe una relación más directa entre todos los que conforman a la empresa.

Al referirnos a que sexo predomina, es notorio que el 53 % de las empresas prefieren al femenino debido principalmente a la estabilidad en sus funciones en el puesto, en comparación de los varones donde existe mayor inquietud por las mejoras en salarios, prestaciones y puesto. Esto se da en las pequeñas industrias.

CAPÍTULO VI.

ANÁLISIS.

En el 22.22 % de las empresas en que predomina el sexo masculino se mencionó que ésta tendencia se debe más al tipo de trabajo desempeñado por ellos y no a otras razones.

En las empresas medianas sobresale un punto de equilibrio pues un 34.78 % prefiere al sexo femenino, 30.44 % al masculino y el otro 34.78 % le es indiferente siempre y cuando cubran el perfil requerido.

Sólo un 41.27 % de las empresas mencionan no tener preferencia y se da en mayor proporción en industrias grandes.

En este punto cabe mencionar tres aspectos:

a) Casi todo el personal femenino está en el área de producción no se menciona el dato exacto pero es alrededor del 80 %.

b) El personal masculino se reparte entre las áreas de ventas y producción no se menciona ningún porcentaje.

c) Menos del 10 % de las mujeres trabajan a niveles gerenciales.

Es importante decir que en ésta época de crisis el 49.21 % de las empresas tienen poca rotación de personal, observándose el mayor índice en las empresas medianas, un 38.51 % tiene una rotación moderada y por último un 14.28 % de rotación elevada presentándose la mayor incidencia en las grandes empresas.

Al referirnos específicamente al personal de química se nota que un 4.78 % no tiene rotación de personal, que un 66.67 % es baja la rotación siendo prácticamente igual la ocurrencia en las grandes y medianas empresas. Es moderada en un 19.05 % siendo menor al 20 % en las industrias medianas y pequeñas y no la rotación grande de 9.52 % dándose la mayor incidencia en las empresas medianas.

Las causas principales por las cuales se da esta rotación son:

* Intereses personales del trabajador	52.38 %
* Reajuste de personal	23.81 %
* Baja productividad o actitudes negativas	14.29 %
* Otras	9.52 %

Nótese que en este punto nuevamente sobresale el problema económico del país, pues la gente se va a donde le dan un poco más de ingresos o la empresa no puede contar con una nómina tan grande y ofrece salarios más atractivos con carga laboral fuera de rango.

Relativo a la existencia de incentivos, el 87.3 % de las empresas dijo que existía un programa bien definido para otorgarlos basado en uno o varios de los siguientes puntos:

- * Productividad 55.55 %
- * Puntualidad 49.21 %
- * Previsión Social 42.86 % (Algunas empresas no consideran éste punto como incentivo)
- * Otros 44.44 % (Dentro de éstos están bonos de despensa, de transporte, antigüedad y otros que por políticas de la empresa no son mencionados).

En lo referente a como se consideran los bonos de productividad se toman en cuenta el área donde laboran, cómo se desempeñan en ella y sobre todo si realizan en forma adecuada su trabajo.

Un ejemplo de esto es la función de ventas donde se considera el número de de gentes visitadas, los pedidos levantados y su monto económico en un lapso determinado.

El 12.7% que representan las empresas en cuyas políticas no se encuentra el otorgamiento de éstos, se informó que se debe a factores como:

- * La economía de la empresa no es la óptima.
- * La gente debe de realizar sus labores con gusto y por lo que le pagan y no por obtener algo más.
- * El personal no requiere de más remuneración por el trabajo que realiza.

Otro factor a destacar es que el 88.89 % de las empresas tienen contemplado un programa de capacitación o al menos intentan llevar uno además del que exige la ley. Aquí cabe mencionar que gracias a la unión que existe entre la Cámara de la Industria Farmacéutica y las empresas se creó un organismo dedicado a la capacitación denominado IMECAQUIF, donde se planean anualmente diferentes cursos para todos los niveles del personal de las empresas.

Se debe notar que es en las empresas grandes se da el mayor índice de no capacitación con un 16% de las empresas grandes encuestadas.

En cuanto a la preparación académica de los egresados en Química, el 77.78 % de las empresas refiere que a nivel licenciatura tienen los conocimientos necesarios para sus requerimientos. Un 17.46 % requieren de mayor especialización y por tanto no están en el nivel adecuado y otro 4.76 % mencionó que depende mucho más de la persona en cuanto a interés, habilidad y no tanto de una escuela pues de todas egresan gentes con buen nivel, aún cuando falten cuestiones prácticas, pero también egresan algunos con deficiencias severas, sin interés en aprender y desenvolverse adecuadamente.

Así mismo se observa que:

- El 84.13% de las empresas requieren de Q.F.B.s
- El 48.03% de las empresas requieren de I.Q.s
- El 28.98% de las empresas requieren de Químicos.
- El 23.81% de las empresas requieren de Q.A.s

Se debe mencionar que en una misma empresa requieren personal de diferentes ramas de la Química.

Los principales lugares de trabajo son:

- + Producción 87.30 %
- + Control de Calidad 78.19 %
- + Ventas 25.40 %
- + Recursos Humanos 3.17 %
- + Otros como compras, materiales e Ingeniería Industrial, aseguramiento, desarrollo, área de validación y mercadotecnia 14.29 %

Casi son iguales los porcentajes de egresados en áreas de Producción y Control de Calidad en las empresas chicas y medianas.

Estos egresados representan en el 66.87 % de los casos un porcentaje menor al 30 % del personal total de la empresa, en el 28.57 % representan entre el 30 y hasta el 60 % del personal, en otro 1.59 % representan entre el 60 y hasta el 80 % del personal y sólo un 3.17 % representa entre el 80 y hasta el 100 % del personal.

Es importante mencionar que el 73.02 % de las Industrias tienen un plan de carrera para los egresados en química y comentan que se debe además de la formación dada por la empresa a estas gentes, a que muchos de los puestos gerenciales los tienen egresados en el ramo.

Es de destacar que para el 15.87 % de las empresas consultadas se pueden variar el uso de los egresados de las diferentes ramas de la química siempre y cuando cubran el perfil requerido por ellas, los más utilizados son los químicos, aún cuando en algunos casos las empresas emplean personal técnico.

El mayor índice de empresas que refieren poder cambiar a los egresados en química por otros o personal técnico son las empresas medianas.

En cambio el otro 84.13 % dijo que el ser tareas tan específicas las que realice cada rama de la química es difícil encontrar otros profesionistas capaces de realizarlas.

Sobre cómo consideran las actividades de los egresados en química el 28.57 % respondió que son indispensables, el 36.51 % que son muy útiles, un 28.98 % que son útiles y sólo un 7.94 % que son poco útiles.

Sobre las ventajas y desventajas de los egresados en química la respuesta fue:

VENTAJAS:

- 1) Conocen los procesos técnicos de manufactura.
- 2) Técnicamente están capacitados.
- 3) Realizan sus tareas bajo las normas internas y de la calidad requerida.
- 4) Dedicados al realizar sus labores y comprometidos con ellas.
- 5) Dependen de ellos mismos para mejorar en todos los aspectos de su preparación.
- 6) Áreas de trabajo bien definidas.
- 7) Tienen la capacidad suficiente para la investigación y desarrollo de nuevos productos.
- 8) No están viciados y el costo de capacitación es bajo.
- 9) Carreras muy especializadas y completas.
- 10) Gente que labora por muchos años dentro de una misma empresa.

DESVENTAJAS:

- 1) El tiempo de adaptación para que logren dar su máximo potencial.
- 2) Falta de autoestima.
- 3) Falta de cultura ecológica.
- 4) Falta de liderazgo y mejor interacción con otras partes de la empresa.
- 5) Falta de experiencia al egresar.
- 6) No manejan conceptos administrativos prácticos que ayuden a un mejor criterio a la hora de dar razones o ser más flexibles en casos específicos.
- 7) Desconocimiento de Inglés y algún otro idioma.
- 8) En algunos casos falta de iniciativa y motivación para actualizarse después de egresar.
- 9) No manejo de computación.
- 10) En algunos casos no manejan la tecnología.
- 11) No son selectivos.
- 12) Falta de conocimientos en producción.
- 13) Falta de explotación en áreas como desarrollo gerencial, desarrollo de investigación y capacitación.
- 14) Falta de dedicación al factor humano en otras ramas.
- 15) Requieren mayor comunicación entre empresa y Facultad de Química para elaborar mejores

prácticas profesionales y tesis que realmente sirvan a ambos.

16) Cada vez se hace más pequeño el medio de trabajo y se requieren más técnicos que profesionistas.

6.2 ANÁLISIS CIRCUNSTANCIAL.

Las consideraciones que se presentan a continuación reflejan la observación de ciertas circunstancias que de una u otra forma influyeron en la realización de éste trabajo y que dejan una cierta inquietud de buscar mejores canales de interacción para el logro de investigaciones más completas. Es un punto de vista muy personal pero al fin de todo es evidente.

En las industrias pequeñas se observan algunas características que son del todo loables:

Se da mayor atención a la persona que llega a solicitar informes sobre todo en cuanto a su funcionamiento ya que esto lo consideran como una penetración en el ánimo y conocimiento del público y por ende de sus productos.

Ocupan más mujeres al considerar que ellas realizan mejor su trabajo y se interesan más por su propia estabilidad.

Requieren de la entrega del personal a sus objetivos pues sólo así se logrará sacar adelante la empresa.

Consideran de gran importancia la comunicación directa con el personal.

En las industrias grandes y medianas tienen otras características que mencionar:

Requieren mayor especialización.

La comunicación es más impersonal o a través de terceras personas y son bastante reservados en todo lo referente a información de cualquier tipo ya que ésta debe ser calificada previamente por el jefe de recursos humanos.

Debe hacerse notar que la Farmacéutica es una industria suficientemente próspera, con una

rotación de personal baja a moderada cuantificándose esto mediante la observación de el número total de personal de base , la frecuencia con la cual salen de la empresa y el número de bajas en un período de tiempo determinado.

En este punto no se consideran a los trabajadores eventuales ya que a éstos se les contrata por un lapso determinado y acabándose salen sin remedio de la empresa.

Su organización permite dar continuidad al personal, así como incentivos por conceptos tan frágiles como la puntualidad y productividad. Esto demuestra la relevancia que se otorga al personal no sólo por el trabajo realizado sino por los atributos que imprime al hacario. En éstos momentos es de capital importancia el hacer bien las cosas y con calidad y para ello necesitamos personas comprometidas con sus actividades y que se involucren en la dinámica de la empresa.

No es frecuente que a niveles gerenciales se encuentren mujeres aunque en todos los demás niveles se les ve con frecuencia. El área de producción es dominado numéricamente por las damas.

La capacitación ocupa un lugar relevante y se aplica en todas las áreas y a todos los niveles de personal. Se está dando en ésta industria el apoyo al personal, en forma tal, que las causas principales de baja son 1.- Intereses personales del trabajador. 2.- Reajuste de personal. 3.- Actitudes negativas o baja productividad

Con mención específica de los egresados en Química dentro de la industria Farmacéutica, hay predominio de las mujeres. En éstos momentos se necesita más de las personas capaces de hacer el trabajo en forma adecuada, con ganas de aprender y superarse, que de las que son estáticas, sin importar el sexo.

Se sugiere la existencia de un compromiso mayor entre las Autoridades de la Facultad de Química y empresarios de la industria química para lograr tener prácticas profesionales, tesis y trabajos conjuntos de investigación, buscándose el mecanismo adecuado para dar continuidad real al programa de estudios y las prácticas profesionales ya que en varias empresas las consideran un mero pretexto para conseguir trabajo y no una forma de conocer el sentido práctico de lo aprendido en las aulas.

En igual forma es deseable mayor ayuda de las Autoridades de la Facultad para poder realizar

éstos trabajos de campo ya que es difícil abrir puertas sin el soporte de una institución que avale nuestra presencia y rectitud en éstas actividades. Así se agilizarían más y serían más extensos y fidedignos nuestros universos de trabajo.

El egresado de la Facultad de Química no conoce prácticamente nada de lo que es la tecnología empleada en la Industria. Sería de gran utilidad poder tener acceso a éste conocimiento antes de salir.

Debe promoverse, más aún, al estudio del idioma inglés, computación y relaciones humanas en todas las carreras. Ésto deriva de las observaciones hechas por algunos de los entrevistados en el sentido de las deficiencias de los egresados de la U. N. A. M. en relación con otras universidades.

Fomentar la autoestima en todos los estudiantes, así como la especialización dentro de un campo de trabajo.

Crear en el estudiantado de Química la inquietud por el estudio de otros campos dentro de su área para evitar el rezago una vez egresados. Actualización constante.

Debemos buscar alternativas claras y concisas para mejorar las condiciones del trabajador, pero para ello debemos interesarnos más en lo que hacemos, en dónde trabajamos y lo que buscamos como parte integral de un grupo y no en forma individual.

Como integrante de una Escuela Superior requiero decir que hace falta mayor compromiso con las empresas para ayudar a la formación práctica del profesionista, evitando así que el estudiante egrese exclusivamente con conocimientos teóricos básicos.

Se requiere una orientación más clara en lo referente al manejo de personal e integración de grupos, buscando integrar al estudiante en campos innovadores enfocados principalmente al factor humano. La Industria se puede mecanizar y tecnificar totalmente pero es indudable que su mayor riqueza estará determinada por la capacitación de su factor humano, sin el cual las máquinas y toda la tecnología no funcionan.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPÍTULO VII.

CONCLUSIONES.

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES.

Para iniciar la exposición de mis conclusiones debo aclarar que, a pesar de parecer reiterativo en mis expresiones, hago la correlación con el logro de los objetivos planteados en el inicio. Debo enfatizar que todos los objetivos fueron cubiertos con holgura según lo manifiesto a continuación.

Relativas al Objetivo General:

- 1) La demanda de las personas con conocimientos en Química es menor o igual al treinta por ciento del personal total, en la Industria Farmacéutica.
- 2) El porcentaje de profesionistas egresados en Química tiene una tendencia descendente debido a que actualmente se están requiriendo más técnicos que profesionistas, provocado por la situación actual del país, que requiere sacar la producción al menor costo. Datos confidenciales refieren que ésta estrategia es temporal en tanto mejora la situación económica, cuando se volverá a la utilización de un 60 % de Profesionistas y un 40 % de Técnicos.
- 3) Un 84 % de las empresas encuestadas requiere de los servicios de egresados de la Facultad de Química como Químico Farmaco-Biólogo; los ingenieros Químicos son solicitados en el 46 %; los Químicos participan en un 27 % y finalmente en un 24 % los Químicos en Alimentos.
- 4) Se requieren principalmente en las áreas de: Producción, Control de calidad y Ventas.

En cuanto a los Objetivos Particulares:

El porcentaje exacto de personal que estudió una carrera de Química no se precisa debido a que en las empresas cuestionadas nos señalan un rango que va de 0 a 30 %.

El segundo objetivo particular está debidamente revisado en el análisis de resultados donde se revisaron y se hicieron las comparaciones debidas, mismas que están plasmadas en las gráficas.

En el tercer objetivo particular logramos aclarar que la realidad de la Industria Farmacéutica es difícil en la situación actual pero su organización departamental la ha sacado a flote y aún más la estrategia utilizada de fusionarse con otras empresas en corporativos, que les permita equilibrar de ésta manera la situación económica.

El último objetivo particular demuestra algunas de sus debilidades y fortalezas.

FORTALEZAS:

- * Unión de grupo.
- * Convicción de que la calidad y por ende el éxito depende de la preparación y actualización de su personal.
- * Apoyo de la industria con su Cámara para hacer programas de capacitación a todos los niveles.
- * Realización de planes de trabajo tomando en consideración al personal.
- * Se concede al trabajador su calidad como ser humano y no como una máquina.

DEBILIDADES:

- + No existe una comunicación cien por ciento eficaz en todas sus áreas.
- + No existe un módulo de Atención e Información a personas externas en donde se pueda obtener respuesta veraz y ágil.
- + Estar cediendo a las presiones externas de la economía y aceptar más personal técnico que profesionalista con tal de sacar adelante su programa de producción, aceptando e priori que no existe mengua en la calidad.
- + Son pocas las empresas que se preocupan por tener un departamento de Investigación adecuado.
- + Las empresas pequeñas dan mejor atención al visitante aún tratándose de un estudiante.

APRECIACIÓN PERSONAL.

.Al revisar cuales de las ideas de las diferentes escuelas de la Administración se utilizan en nuestros días observé lo siguiente:

De la Escuela de Administración Científica tenemos que el 100% de las empresas encuestadas manejan la división de trabajo mediante departamentos, existe una administración global y se plantean objetivos de trabajo.

En el 88.87% de las empresas chicas existe una cooperación entre gerente y el personal al tomar parte en los programas y decisiones laborales.

En las empresas medianas la ocurrencia es del 96% de las empresas encuestadas y en las grandes de un 92%.

Al referirnos al aspecto motivacional e incentivos el 93% de las empresas chicas, un 82.61% de las medianas y un 88% de las grandes lo consideran por distintas razones.

En el 100% de las empresas encuestadas se designa la responsabilidad para realizar una tarea al personal que se considera más apto para ella.

En lo referente a la capacitación las empresas chicas tienen un programa bien definido en un

86.67%, las medianas en un 96% y las grandes en un 84%.

De acuerdo a ideas manejadas por la Escuela Social vemos que las empresas encuestadas trabajan para dar un servicio a la comunidad al fabricar medicamentos, bajo unas reglas que deben cumplir para no dañar al que utilice los productos en forma adecuada y bajo supervisión médica, además de dar empleo a un número determinado de gente para que cubra sus necesidades económicas.

Por la misma competencia se intenta producir al menor costo y existe una dinámica de grupo pues hay una relación estrecha entre las empresas y la sociedad.

Al poner al descubierto la necesidad de comunicación esta escuela, es importante destacar que de las empresas chicas encuestadas el 100% tienen una comunicación eficaz, las empresas medianas la tienen en un 95.65% y las grandes en un 84%.

Al mencionar la necesidad humana y no solamente la cuestión ingenieril caemos en lo referente a capacitación e incentivos nuevamente.

De la Escuela del Comportamiento vemos datos como:

Se intenta dotar a la empresa del personal idóneo para un trabajo específico, en este trabajo nos interesamos particularmente en conocer si los egresados en química son o no competitivos en su trabajo obteniendo que en las empresas chicas el 66%, en las medianas el 86.96% y en las grandes el 76% si tienen un nivel adecuado para desarrollar su trabajo.

Nuevamente se le da importancia vital a la comunicación, capacitación, motivación, relaciones humanas y participación del grupo para solucionar problemas pero aquí lo referente a relaciones humanas y motivación no solamente se toma en el aspecto económico, sino el trato que recibe la persona dentro del lugar de trabajo.

Es aquí donde observamos que el 6.67% de las empresas chicas, el 17.39% de las medianas y el 12% de las grandes no se interesan por dar incentivos a sus trabajadores y en algunos casos se descuida el aspecto de trato humano, al pensar que el personal debe trabajar solamente por lo que se le retribuye económicamente, descuidando el aspecto intelectual y social de la persona.

Otra forma de descuido es la falta de capacitación u otorgar ésta como si se tratara de un premio por buena conducta, dándola sólo para cumplir con la ley y no por interés de la administración en mejorar las condiciones a su personal y mantenerlo científicamente actualizado.

Del mismo modo vemos que el 13.33% de las empresas chicas, el 4.35% de las medianas y el 16% de las grandes no tienen un programa de capacitación para los empleados.

De la Escuela de Enfoque de Sistemas Aplicados a la Administración podemos decir que se llevan a cabo en el 100% de las empresas visitadas la separación por departamentos autónomos

pero relacionados entre sí como parte de una empresa, teniendo que ser eficientes para subsistir, desgraciadamente existen puntos en los cuales hay fallas como la comunicación en donde se reporta que el 4.35% de las empresas medianas tienen serios problemas tanto a nivel personal como departamental y en las grandes ésta es deficiente en un 16% .

La relación interpersonal dentro de la empresa no es la mejor pero se trabaja para mejorarla día a día.

Es significativo mencionar que casi siempre se cubren las necesidades económicas, pero se descuidan las intelectuales y sociales.

De la Escuela de Administración de Contingencia pude ver poco pues no conozco la forma de liderazgo, ni como valorarlo dentro de las empresas visitadas, ni como se mejoran los aspectos del entorno físico.

En lo referente a si llevan a cabo un sistema en operación es evidente que el 100% de las empresas lo realizan, cada una de acuerdo a sus objetivos y estructura organizacional.

De la Escuela de Administración Decisional lo más palpable se da en las empresas chicas pues son a las que una decisión mal tomada repercute con mayor impacto económico llevándolas en ocasiones a la quiebra.

En las empresas medianas y grandes esto se da sin lugar a duda pero es más difícil de apreciar desde afuera.

De la Escuela de Medición Cuantitativa supongo que se da sobre todo en las empresas donde existe una comunicación eficaz, participación de todo el personal en la toma de decisiones y donde se motiva a la gente, pues tiene los factores principales para integrar grupos departamentales y grupos mixtos capaces de analizar un problema y proponer soluciones para mejorar el bienestar de la empresa.

De la escuela de Proceso Administrativo se utiliza en un 100% de las empresas el manejo de objetivos y una metodología para lograrlos, la división de trabajo mediante los diferentes departamentos.

Como ya dije la integración del personal en los programas y decisiones laborales forma parte importante y se da en las empresas chicas con un 86.67%, en las medianas un 95.65% y en las grandes un 92%.

La revisión de trabajo se da a todos los niveles y en todas las empresas ya que esto es parte del programa de calidad hacia el cliente.

En lo referente al aspecto motivacional y ambiente de trabajo ya se mencionó que en general se enfoca al aspecto puramente económico mediante los incentivos.

Respecto a la Reingeniería, sería aventurado decir cuales de sus características son útiles y cuales no, pues es una escuela relativamente nueva y deberemos esperar un poco más de

tiempo para comprobar su utilidad o inutilidad.

Considero oportuno terminar éste trabajo mencionando algunos aspectos relevantes en lo que considero mi estatus como recién egresado de la Facultad de Química. He podido observar los requerimientos de la Industria Farmacéutica en cuanto al perfil de los candidatos a participar como colaboradores y concluyo que no sólo es importante sino vital el manejo de los programas computacionales utilizados en la actualidad. Para nosotros el manejo de INTERNET y el dominio de cuando menos un idioma extranjero con prioridad el Inglés son sustanciales y nos darán entrada a fuentes de información a nivel internacional, que no sólo mejorarán el nivel académico sino nos dará la posibilidad de tener acceso al conocimiento y manejo de tecnología de punta.

Tanto Autoridades como egresados y alumnos de la Facultad de Química debemos hacer un gran esfuerzo por incorporar éstas materias al programa de estudios. Sabemos que existen dificultades y que habrá resistencia pero sólo así daremos un paso muy importante para actualizar nuestro plan de estudios al nivel de las mejores Universidades. Sólo con programas ambiciosos y de actualidad se le podrá seguir considerando como una de las Universidades más competitivas en nuestro país y en el extranjero, lugar que por historia y derecho le corresponde como la más antigua de América. Siento que éste debe ser nuestro compromiso permanente como Universitarios.

Deben promoverse con mayor fuerza los acuerdos alcanzados entre la Facultad de Química y la Industria, así como establecer nuevos compromisos de investigación participativa para que su funcionamiento sea el óptimo y cumpla con los cometidos de ambas partes. De otra forma el pasante es un intruso o un solicitante de trabajo enmascarado que debe tolerarse por la preexistencia de un acuerdo. De la misma forma deben revisarse algunos canales de comunicación que han fallado, mejorarlos o crear otros eficientes.

BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- ACLE TOMASINI ALFREDO. Autoridad Moral. Revista Expansión. Número 641, pág 172. Mayo 25 de 1994.
- 2.- CABRERA MIR FERNANDO. La empresa del paréntesis. Revista Expansión. Número 642, pág 88. Junio 8 de 1994.
- 3.- CABRERA MIR FERNANDO. La velocidad de los cambios. Revista Expansión. Número 652, pág. 158. Noviembre 9 de 1994.
- 4.-CAZARES PABLO Y MIER LUIS JAVIER. Diagnósticos y Estrategias. Revista Expansión. Número 646, Pág 112, Septiembre 14 de 1994.
- 5.- COVEY STEPHEN R. Los siete hábitos de la gente eficaz. Editorial Paidós, México D .F, 5a. reimpresión en México, 1992, pág. 53 a 71
- 6.- CHIAVENATO IDALBERTO. Introducción a la teoría general de la Administración. Mc.Graw Hill, 3a. Edición. 2a. en Español, Impreso en México, 1992, pág. 23 a 98
- 7.- DE LA VEGA ANGEL. Los verdaderos bonos de productividad. Revista Expansión. Número 641, pág. 174. mayo 25 de 1994.
- 8.- DEPARTAMENTO DE INFORMACION DEL GRUPO EDITORIAL EXPANSION. Las pequeñas y medianas empresas en México. Revista Expansión. Número 825, pág. 88 Septiembre 15 de 1993.
- 9.- ENCUESTA EXPANSION. DANDO Y DANDO. Revista Expansión. Número 827, pág. 13, Octubre 27 de 1993.
- 10.- ENCUESTA EXPANSION. ¿PRODUCTIVIDAD SIN SINDICATOS? Revista Expansión. Número 803, pág. 13, Octubre 28 de 1992.
- 11.- ENCUESTA EXPANSION. LA CALIDAD ES IMPORTANTE. Revista Expansión. Número 826, pág. 13, Octubre 13 de 1993.
- 12.- FACULTAD DE QUIMICA. Cuestionario para empleadores de egresados o estudiantes de Licenciatura de Ingeniería Química.
- 13.- FACULTAD DE QUIMICA. Cuestionario para empleadores o estudiantes de Licenciatura de Ingeniería Química que trabajan.
- 14.- GOMEZ LINARES MARTHA. Siete hábitos básicos. Revista Expansión. Número 823, pág. 227, Agosto 18 de 1993.
- 15.-HAMMER MICHAEL AND CHAMPY JAMES. Reingeniería. Grupo Editorial Norma, 5a. reimpresión, Impreso en Colombia, 1994, pag.
- 16.- LLAGUNO RODRIGO J. Los otros nombres. Revista Expansión. Número 855. pág. 52, Enero 8 de 1995.

- 17.- LLAGUNO RODRIGO J. ¿Por qué fallan los programas? Revista Expansión. Número 629, pág. 157, Noviembre 24 de 1993.
- 18.- MARTIN DEL CAMPO ALFONSO DR. Directorio de Especialidades Farmacéuticas PLM. Edición 41, pág. 195-282 México D. F. 1995.
- 19.- NIETO CAROLINA. ¿Es un gasto el personal? Revista Expansión. Número 623, pág. 248, Agosto 18 de 1993.
- 20.- ORTIZ FERNANDO LIC. Comunicación personal. Dirección de Comunicación de CANIFARMA.
- 21.- RODRIGUEZ C. LETICIA. El hombre, el gran valor. Revista Expansión. Número 621, pág. 81, Julio 21 de 1993.
- 22.- RODRIGUEZ C. LETICIA. Dirección eficaz en época de crisis. Revista Expansión. Número 626, pág. 127, Octubre 13 de 1993.
- 23.- RUIZ GONZALEZ CARLOS. Reingeniería: moda o concepto crucial? Revista Expansión. Número 630, pág. 170, Diciembre 8 de 1993.
- 24.- SANCHEZ DE LA VARA ROBERTO. La desesperación, mala consejera. Revista Expansión. Número 623, pág. 251, Agosto 18 de 1993.
- 25.- SANCHEZ DE LA VARA ROBERTO. Diecisiete premisas para decidir. Revista Expansión. Número 621, pág. 80, Julio 21 de 1993.
- 26.- SANCHEZ DE LA VARA ROBERTO. Teoría Expansiva. Revista Expansión. Número 610, pág. 46, Febrero 3 de 1993.
- 27.- SANCHEZ DE LA VARA ROBERTO. Ocupamos del Cambio. Revista Expansión. Número 608, pág. 63, Enero 13 de 1993.
- 28.- SIKULA ANDREW F. Administración de Recursos Humanos en la empresa. Editorial Limusa. Impreso en México, 1989, Pág. 19 Y 25.
- 29.- STONER JAMES A. F. Y WANKEL CHARLES. Administración. Prentice Hall Hispano-Americana S. A., 3a. Edición. Impreso en México, 1989, Pág. 31
- 30.- TERRY GEORGE R. Y FRANKLIN STEPHEN G. Principios de Administración. Compañía Editorial S. A. de C. V., 7a. Reimpresión, 1991, pág. 42.