



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

EL MODELO "SISTEMA DE EJECUCION" COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Seminario de Investigación Administrativa
Que Para Obtener el Título de
Licenciado en Administración de Empresas
Presentan

JORGE JIMENEZ UGALDE
HECTOR PERALTA CEBALLOS
JUAN MANUEL VELAZQUEZ SALAZAR

Director del Seminario
DR. MANUEL CABRERA LOPEZ

1977

872



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*De Jorge a
Mi Madre*

*Mi Padre
Leopoldo Jiménez Montes de Oca*

*Mis Hermanas y Hermanos
Lupita, Jorge Adrián
y Yuri Karina*

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I ANTECEDENTES.	5
a) Descripción del inicio y desarrollo de las relaciones Hombre-Trabajo.	6
b) La Revolución Industrial y el Capitalismo.	10
c) La Posición de la Iglesia.	13
d) Los grandes reformadores y su Contribución a la Ad- ministración de Recursos Humanos.	21
CAPITULO II LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	34
a) Objetivos	35
b) Sus relaciones con otras ciencias y disciplinas.	42
c) Las Funciones de la Administracion de Recursos Hu- manos y la ubicación del modelo de "Sistema de Eje- cución" en las mismas.	48
CAPITULO III EL TRABAJO Y LOS RESULTADOS.	53
a) El Trabajo.	54
b) El Hombre y el Trabajo.	64
c) El ciclo de obtención de resultados.	70
CAPITULO IV EL MODELO "SISTEMA DE EJECUCION".	78
a) Sistema de Ejecución .	79

	Pág.
b) Elementos del Modelo.	87
c) Uso del Modelo.	91
d) Presentación de resultados de la aplicación del modelo.	102
CONCLUSIONES:	114
BIBLIOGRAFIA.	116

INTRODUCCION

En la actualidad dentro del Area de Administración de Recursos Humanos en las empresas, el proceso de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo de Personal no ha sido muy bien aceptado por la Dirección si acaso las funciones de reclutamiento, selección e inducción, a través de cubrir vacantes en un breve lapso y con un índice bajo de rechazo de personal para su contratación definitiva ha logrado -- ser reconocida en Empresas consideradas como "grandes" (más de 2,000 - empleados) y en Empresas "medianas" y "chicas", pero lo que si es más generalizado es que la función de Capacitación y Desarrollo es considerada en gran parte de las empresas como una función de ornamento con algunos incentivos fiscales, orientada más que nada a fungir como un "gancho" para la contratación de personal o como premio a los trabajadores - que en forma sobresaliente demuestran ser esforzados; y en cierta forma - la Dirección tiene algo de razón porque la Capacitación y el Desarrollo - cuando no es aplicada específicamente como puede ser en la utilización - de habilidades manuales tiende a causar durante los cursos una motivación

en los participantes hacia resultados o hacia el inicio de un cambio de conducta positiva, sin embargo cuando regresan a su lugar de trabajo se encuentran que el entorno donde se desenvuelven no es el adecuado y generalmente es más fuerte que el individuo por lo que tendrá en el mayor número de casos que volver a sus rutinas y vicios de siempre.

El costo erogado por la empresas en el caso citado no tan solo no tendrá una retribución en un incremento de productividad sino que cabe la posibilidad que el individuo se frustre y tome una decisión negativa ante su trabajo y la empresas con la consiguiente transmisión de su decisión y experiencia a sus compañeros y subordinados.

Esta situación de la función de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo se agrava por la época económica por la que atraviesa el País, que obviamente obliga a la Dirección a tomar medidas de austeridad, así que si la Dirección, no obtiene resultados tangibles de la función tiende a suprimirla considerándola como una función superflua y gravosa, además no se contrata nuevo personal, no existen incrementos de sueldos y salarios (de motu proprio) no hay creación de nuevos puestos, reestructuras organizacionales etc. por lo que el área de Administración de Recursos Humanos se avocará a ser un registrador y controlador de los movimientos del personal, y administrar el Contrato Colectivo de -

Trabajo, pero toda función de Desarrollo del Recurso Humano será minimizada.

Por lo citado, es pues el objetivo de este estudio sugerir al responsable del Proceso de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo de Personal una herramienta para aplicar estas técnicas en forma específica y orientada a obtener resultados no tan solo a nivel humano, sino en la productividad de tal forma que refleje en un beneficio económico para la Empresa.

Esta herramienta se denomina "Sistema de Ejecución" y trata de coadyuvar a través de su aplicación, a minimizar la subjetividad de los resultados de la función. Hasta donde se sabe solamente en una Empresa en México se está empezando a aplicar en una forma consistente no habiéndose evaluado aún el alcance de sus resultados, por lo que el estudio presenta un proceso inductivo que pretende conjuntar y resaltar la importancia de la relación hombre, trabajo - empresa - entorno, su aparición y evolución; la mención de los pensadores que revolucionaron la situación del trabajador en la empresa y su entorno; la enunciación de lo que es el Area de Administración de Recursos Humanos según algunos autores, cuales son las funciones que la componen y en qué especialidad se ubica la herramienta sugerida; también se hace un análisis somero de la

Filosofía del Trabajo, la relación hombre-trabajo y el ciclo de obtención de resultados, y finalmente se describe en qué consiste la herramienta y cual es su proceso de aplicación el cual es enunciativo y no limitativo.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

A).- DESCRIPCION DEL INICIO Y DESARROLLO DE LAS RELACIONES - HOMBRE - TRABAJO .

Desde que el hombre apareció sobre la faz del planeta, tuvo la necesidad de trabajar, ya fuera cazando, pescando, cultivando o en la guerra conquistando a otros pueblos. En estas épocas las relaciones que existían entre el jefe patriarca, amo, líder o según el nombre como se le reconocía, y el subordinado, cualquiera que fuera su nombre, fueron relativamente sencillas, no tan sofisticadas y complicadas como lo son en la actualidad.

Han sido muchos y diversificados los sistemas económicos-sociales que han existido en la historia, por lo mismo son muy diferentes en su desarrollo las relaciones jefe-subordinado. En este capítulo únicamente haremos una breve historia de los problemas humanos relacionados con el trabajo, desde la antigüedad hasta la aparición de la administración actual -- en nuestro siglo, con el fin de hacer una comparación entre éstas y mostrar cual es la tendencia moderna, las continuas innovaciones que buscan mejorar al trabajador y su desempeño, y por lo tanto a los resultados de las empresas.

TRIBUS

En este tipo de agrupación humana, dado que su economía era prácticamente para subsistir, cada quien tenía sus labores bien asignadas y participaban del producto logrado, o sea, era un comunismo primitivo, aunque tenían un jefe el cual podía ser el más fuerte, el más anciano o inteligente y sus órdenes no solían discutirse, sino únicamente eran obedecidas.

IDEAS AISLADAS

Existen en la antigüedad (1000 años A.C. en China) vestigios de la administración en los cuales se les da un enfoque científico-filosófico, ya que contienen muchas de las actuales técnicas administrativas, como son la división y planeación del Trabajo, organización de las actividades, relación e integración de personal y hasta control, sin perder de vista el aspecto social ya que se trataba de la administración pública. Confucio destacó con su ideología la importancia del elemento humano en la dirección al dejar las reglas de la administración pública a su país, dándoles además un sentido humanitario, pudiéndose y debiéndose aplicar las mismas, aún hoy en la actualidad.

En Egipto hacia el año 1200 A.C., durante el reinado de Ramsés III se hizo también una clara división del trabajo aunque sin tomar mu

cho en cuenta el aspecto humanitario. En Grecia también hubieron varios autores como Sócrates, Aristóteles y Pericles que hicieron notar la importancia del elemento humano, en México también los hubo, uno de ellos fue Netzahualcóyotl quien hizo divisiones del trabajo y delegación de responsabilidades, a tal grado que llevó a su pueblo, a mejores niveles de vida.

Aunque desgraciadamente todas estas buenas ideas fueron casos aislados y que se desvanecieron en el tiempo, o cayeron por las conquistas que sufrían estos pueblos, o bien por los sistemas que implantaban los nuevos gobernantes, en los que se fueron olvidando cada vez más del aspecto humanitario y convirtiendo a los subordinados en meros animales de trabajo.

ESCLAVISMO

En este sistema social un hombre podía tener uno o varios esclavos sobre los cuales tenía derecho de vida y muerte, tenían estos que obedecer y cumplir cualquier orden que se les diera sin objetarla, no habiendo consideración o derecho alguno para ellos.

FEUDALISMO

Aquí todavía el subordinado o siervo conservaba la sumisión del esclavo, los nobles eran la clase dirigente poseedora de la riqueza y el

poder y el pueblo tenía que obedecer ciegamente, no existiendo mucha diferencia entre estas dos etapas.

Muchos nobles murieron durante las cruzadas y esto provocó también cambios en los sistemas feudales, en estas épocas aparecen los pequeños talleres independientes en Europa y con esto las primeras manifestaciones de lo que sería el siguiente sistema económico social, el capitalismo.

Aunque los dos sistemas anteriores perduraron en varios países -- hasta la segunda mitad del siglo XIX, en la mayoría terminaron sobre todo a raíz de la Revolución Francesa, cuya ideología se extendió por todo el mundo y fué el germen de otras revoluciones en muchos países, como en México.

B).- LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y EL CAPITALISMO.

Quando éste sistema empezó a tomar forma, las fábricas eran casi inexistentes por carencia de tecnología, teniendo que incluir a esto el que la gente en su mayor parte vivía de lo que producían sus granjas, o bien de su trabajo artesanal u oficio especializado como los doctores y abogados, eran todos casi sus propios jefes, los conocimientos y oficios eran transmitidos de padre a hijo, de los maestros o dueños de los talleres a los aprendices, quienes podían aspirar a instalar posteriormente su propio taller para ser independientes y competir con su antiguo jefe. En esta época las relaciones jefe-subordinado eran casi familiares, el contacto y las órdenes del patrón eran directas, cada quién tenía además que poner mucho de su iniciativa e ingenio para hacer su trabajo, ya que los trabajos eran hechos a la medida y gusto de quien se los quería comprar, no existían las rutinas, ni procedimientos en cadena ni la especialización en un solo procedimiento, el hombre veía desde el principio hasta la conclusión su obra y se sentía satisfecho de la misma.

No obstante que ya existían los grandes Bancos Capitalistas y ricos comerciantes, no fué sino hasta un poco antes de la Revolución Industrial (1760), que el capitalismo empezó a tomar forma con la aparición de pequeñas fábricas, en las cuales se producían artículos en serie y con -

procedimientos en los cuales el obrero tenía que especializarse en uno solo, no requiriéndose ya de su ingenio sino de habilidad en el manejo de la maquinaria, empezando de esta forma a ser únicamente una pieza más de un mecanismo de producción, y con menos posibilidades de independizarse por el costo de la maquinaria, o sea, que se convierte en un asalariado.

Esta situación se agravó más cuando estalló la Revolución Industrial, la invención de nuevas máquinas cada vez más complicadas y costosas y cuya producción era muy superior y más barata que la artesanal, quitó al obrero la posibilidad de llegar a ser su propio jefe por el capital -- que se requería para su compra, y por no poder establecer pequeños talleres independientes cuya producción sería muy inferior y más costosa que la de las grandes fábricas, relegándolo de esta forma definitivamente a formar -- tan solo una pieza más del mecanismo productivo.

Asimismo el trabajador se convirtió en una mera mercancía, -- un sujeto libre de explotación, teniendo que aceptar cualquier cosa o morir de hambre, ya que el patrón establecía sus propias reglas sin -- importarle el que fueran injustas. Tal era la explotación que niños y mujeres tenían que efectuar labores peligrosos, en miserables condiciones y con -- mal trato, ya que no gozaban de protección o consideración alguna.

Ante esta situación hubo intentos de los trabajadores de crear sin

dicatos para mejorar sus posiciones, pero fueron reprimidos y considerados como ilegales por los gobiernos. Las ideas de justicia e igualdad de la Revolución Francesa y de muchas otras revoluciones de momento quedaron en eso tan solo, ideas, pero que al paso del tiempo empezaron a tomar forma ya que hubo una reacción en la cual surgieron revolucionarios y reformadores sociales, que junto con las masas explotadas, hubieron de luchar lenta y dolorosamente para rescatar sus derechos, logrando la introducción de leyes laborales, la creación de sindicatos, la contratación colectiva y además que los propios empresarios ante la perspectiva de un caos por la violencia de los trabajadores, y otros con visión hacia el futuro introdujeron mejoras en sus empresas, técnicas de seguridad en el trabajo y finalmente las relaciones humanas. Aunque para esto hubieron de pasar más de 100 años a partir de la Revolución Industrial, ya que fue prácticamente hasta finales del siglo XIX que tomaron forma las reformas sociales y administrativas.

C).- LA REACCION DE LA IGLESIA.

El año de 1848 fue un año de revoluciones. Al principio de ese año Marx lanza su Manifiesto Comunista. Al mismo tiempo se alza la figura luminosa del obispo de Maguncia (Alemania) Mons. Wilhem-Emmanuel Von Ketteler (1811 - 1877). Es el hombre que, sin duda alguna levanta la voz más recia en defensa de un orden social cristiano.

En su primer discurso, en 1848, fija perfectamente los límites entre el individualismo, el socialismo y el catolicismo. Presenta el derecho de propiedad como natural, al servicio de la vida social. La propiedad en su doble aspecto, social e individual puede caer en los extremos del socialismo y del individualismo. Ketteler insiste en el término medio; la función social de la propiedad privada, condicionada por el derecho del prójimo a la vida.

En su escrito "La cuestión obrera y el Cristianismo" (1864). Determina su derecho y su deber, como obispo, de intervenir en el problema social (Pío XI, Quedragésimo Anno): estudia la condición miserable de millones de hombres; sólo la Iglesia que llega a los espíritus, puede cambiar al mundo.

En su discurso a los trabajadores de la cuenca de Mein, cerca de Offenbach (1869) expone una serie de peticiones:

- 1.- Aumento de Salario, en función del valor humano del trabajo.
- 2.- Reducción de la Jornada.
- 3.- Días de descanso en proporción al trabajo.
- 4.- Prohibición del trabajo a la mujer.
- 5.- Prohibición del trabajo a los niños de edad escolar.
- 6.- Vigilancia de la moral femenina en las fábricas.
- 7.- Participación del obrero en los beneficios de la producción.

Posteriormente, en 1973, pide, además de las condiciones ya enumeradas, la edad de 14 años como mínimo para que puedan trabajar - los niños, la jornada de 10 horas, y la vigilancia por parte del Estado - para el cumplimiento de las leyes.

CONCLUSIONES DEL CONGRESO DE LIEJA (1890)

Hacia el 1870, dos tendencias representaban el pensamiento católico en materia social;

- a).- La Escuela Conservadora (Angers) y
- b).- La Escuela Social Católica, conocida en Francia y Bélgica como "Democracia Cristiana".

Ambas tendencias estaban conformes con la ortodoxia de la iglesia; sin embargo por falta de la voz de Roma, divergían en puntos capitales del problema social :

La primera quería pocas reformas, le bastaban el ejercicio de la caridad. La segunda no cree tanto en la buena voluntad del capital ; quiere la intervención de un poder justo y coordinador.

Prácticamente en las conclusiones del Congreso de Lieja se ha ya el pensamiento oficial de la Iglesia de aquella época.

"Considerando que aún cuando no pertenezca al Estado el arreglar directamente las condiciones de la libre actividad del hombre, le pertenece, sin embargo, reprimir los abusos que atacan la salud pública y la vida de la familia.

- 1.- Es conveniente que se fije pronto por la administración la edad de 14 años para que puedan ser admitidos los niños en los establecimientos industriales. En los países meridionales este límite será de edad de 12 años.
- 2.- El trabajo desde los 14 años hasta los 18 no ha de pasar de 10 horas y deberá interrumpirse convenientemente.
- 3.- Los niños, desde los 14 años hasta los 18, no trabajarán de noche ni los domingos.

- 4.- Es cosa cierta que en la mayor parte de las naciones, la protección que las leyes que dispensan a los niños y a los jóvenes es insuficiente.
- 5.- Conviene que las mujeres no trabajen ni de noche ni el domingo en los establecimientos industriales.
- 6.- El trabajo de la mujer no pasará de 10 horas, y deberá interrumpirse convenientemente.
- 7.- A las mujeres que han parido no se les admita en las fábricas sino después de ó semanas.
- 8.- En las industrias peligrosas, ya bajo el aspecto moral, ya higiénico, no se admita a las mujeres y a los niños jóvenes obreros.
- 9.- Es también evidente que la protección que se da a la mujer en la mayor parte de las naciones, es aún menor que la convenida a los niños.
- 10.- Para llegar a una verdadera protección legal, el acuerdo internacional, bajo la forma de una convención o de con ferencia periódica es indispensable.
- 11.- Con acuerdo internacional de los gobiernos o sin él, la acción internacional de los católicos se debe ejercer, ya

en Congresos Internacionales, ya por esfuerzos particulares en todos los países para llegar a una protección suficiente de los niños y de las mujeres".

Después de este Congreso apareció la Encíclica "Rerum Novarum".

"RERUM NOVARUM"

Junto a los gritos de justicia de los socialistas, el catolicismo no permaneció indiferente; sin embargo, la voz oficial de la Iglesia Católica, desde Roma, se dejó oír hasta el año de 1891, cuando el gran Pontífice social León XIII habló el 15 de mayo en su encíclica "Rerum Novarum". Desde entonces quedó establecido el pensamiento oficial de la Iglesia en materia social. El criterio de León XIII obligaba a todos sus súbditos. Posteriormente Pío XI en su Encíclica "Quadragesimo Anno", Pío XII en sus alocuciones y radiomensajes y Juan XXIII en su Encíclica "Mater et Magistra", nos habrían de explicar y enriquecer los principios fundamentales de León XIII.

TRATADO DE PAZ DE VERSALLES.

Aunado a la reacción de la iglesia no podemos dejar de mencion

nar el Tratado de Paz de Versalles que en su parte XIII, lograron las --
 dos tendencias en contra del individualismo, la expresión de una Ley In
 ternacional del trabajo.

"Las Altas Partes Cóntratantes, reconociendo que el bienestar fi
 sico e intelectual de los trabajadores asalariados es de esencial importan-
 cia desde el punto de vista internacional, han establecido el organismo -
 permanente de que la Sección I, Asociado al de la Sociedad de las Na-
 ciones, para conseguir este elevado fin...

.....Pero persuadidos de que este trabajo no debe ser consi--
 derado meramente como un artículo de comercio, piensan que existen mé
 todos y principios para la reglamentación de las condiciones del trabajo,-
 que todas las comunidades industriales deben esforzarse por aplicar hasta la
 donde lo permitan las circunstancias especiales en que puedan encontrar--
 se.

De dichos métodos y principios, las Altas Partes Contratantes -
 consideran de especial importancia y urgencia los siguientes :

- 1.- El principio fundamental, antes enunciado de que el tra-
 bajo no debe ser considerado simplemente como una mer-
 cancía o un artículo de comercio.
- 2.- El derecho de Asociación para todos los fines que no sean

contrarios a las leyes, tanto para los obreros como para los patrones.

- 3.- El pago a los trabajadores de un salario que les asegure un nivel de vida adecuado a las condiciones de existencia de sus respectivos países.
- 4.- La adopción de un descanso semanal de 24 Horas como mínimo y que deberá comprender al domingo, siempre que sea posible.
- 5.- La adopción de la jornada de 8 horas o de la semana de 48, como fin a alcanzar donde quiera que no se haya obtenido todavía.
- 6.- La supresión ^{ón} el trabajo de los niños y la obligación de introducir en el trabajo de los jóvenes de ambos sexos, las limitaciones necesarias para permitirles continuar su educación y asegurar su desarrollo físico.
- 7.- El principio del salario igual, sin distinción de sexo, para un trabajo de igual valor.
- 8.- Las reglas que se dicten en cada país para las condiciones de trabajo deberán asegurar un trato económico equitativo a todos los obreros que rindan legalmente en dicho

país.

- 9.- Cada Estado deberá organizar un servicio de Inspección, - en el que participarán las mujeres, a fin de velar por la aplicación de las leyes y reglamentos sobre protección de los trabajadores.

D).- LOS GRANDES REFORMADORES Y SU CONTRIBUCION A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Toca ahora hablar ahora de lo más destacado de aquellos que en pleno auge de estos cambios durante el siglo XIX y el actual crearon y propusieron nuevas técnicas e ideas para el mejoramiento de los obreros y de los empresarios, ya que todos llegaron a esta conclusión, de que no puede haber este último sin lo primero.

Karl Marx (1818 - 1883)

Este personaje aunque no fue un precursor de la administración científica, debe ser mencionado ya que es el más grande pensador de su época y fue en su tiempo precisamente que los efectos de la Revolución Industrial tuvieron sus más grandes consecuencias sobre los trabajadores.

De lo que más nos interesa del legado, hacemos cita :

- a).- Jornada de 8 horas.
- b).- Prohibición del trabajo nocturno, salvo en aquellos ramos de la industria que por su naturaleza exijan un funcionamiento ininterrumpido.
- c).- Prohibición de trabajo a menores de 14 años y jornadas de

6 horas entre los 14 y 18 años.

- d).- Reposo ininterrumpido de 36 horas por lo menos, semanalmente para todos los trabajadores.
- e).- Proscripción de salarios en especie.
- f).- Supervisión del estado en toda clase de industrias.
- g).- Implantación de medidas de higiene en el trabajo.

Robert Quen (1771 - 1858)

A este autor se le considera como el padre de la administración de personal, ya que fue el primero que escribió sobre la administración de las empresas basadas en la sana administración de los recursos humanos. Su breve escrito "Address to the superintendents of manufactures" publicado en 1813, contiene ideas revolucionarias para esa época, ya consideraba que eran tan importante la atención de las "máquinas inanimadas" como a las "máquinas vitales" (obreros), que el volumen y calidad de la producción de un obrero están en relación con las condiciones del ambiente de dentro y fuera del trabajo. Con estas ideas se acercó bastante a las técnicas de este siglo XX, ya que 130 años más tarde, Elton Mayo escribiría su obra muy relacionada con esta. Aunque desgraciadamente estas ideas que el llevó a cabo tan exitosamente en sus empresas, fueron

muy poco practicadas por el poco interés que existía hacia el factor humano en esa época.

Charles Babbage, (1792 - 1871)

Este fue un precursor de la administración científica que en su época tuvo ideas sorprendentes, y fueron anticipaciones de la moderna administración, ya que aparte de inventar una "máquina diferencial", precursora de la computadora electrónica, estableció la premisa de que existen principios definidos de administración que pueden determinarse mediante la experiencia y aplicarse en otras empresas a través del intercambio de éstas, siendo esta premisa los cimientos de la administración científica. De su libro "On the Economy of machinery and Manufactures" publicado en 1832, tomamos su "principio" que consideraba como el más importante y que nos habla sobre la división del trabajo :

"Que el fabricante, al dividir trabajo a realizar en procesos diferentes que requieren cada uno distintos grados de habilidad y fuerza, -- puede adquirir exactamente la cantidad precisa de ambas, necesaria para cada proceso; mientras que si todo el trabajo es realizado por un trabajador, esa persona tiene que poseer habilidad suficiente para llevar a cabo lo más difícil y hacer bastante para llevar a cabo lo más trabajoso de --

las operaciones en las que está dividido el arte.

Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915)

El más influyente de los precursores de la administración, desarrolló una serie de principios para substituir los métodos empíricos usados en esa época y definió a la administración científica, los cuales describió en su libro "Principios de la Administración Científica" en 1911, que fueron los primeros cimientos de la nueva ciencia del trabajo y la nueva filosofía de las relaciones entre dirigentes y dirigidos.

Aunque en sus principios sus esfuerzos los encaminó al estudio del tiempo sistemático y científico para aumentar la producción, su convivencia con los obreros y sus sufrimientos por la explotación y miserables condiciones de vida lo obligaron a buscar un remedio a tal situación, la cual expuso en su obra antes mencionada que se puede resumir en cuatro puntos, o como él los llamó también "Obligaciones de la Dirección", los cuales son precisamente sus "Principios de la Administración Científica".

- a).- Planteamiento de una ciencia por substituir a los viejos métodos empíricos.
- b).- La Selección científica y después la instrucción y adiestramiento de los trabajadores.

- c).- El acoplamiento del obrero elegido científicamente.
- d).- Una división reflexiva del trabajo en dos secciones casi-iguales, una para la dirección y otra para los obreros.

Henri Fayol (1841 - 1925)

En su libro "Administration Industrielle et générale", este otro autor intentó convencer a los jefes o directores de que la administración no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directores de una empresa, sino una función que se reparte, estando basada en principios universales aplicables a todas las formas de organización humana, sin importar su tipo, clase, oficio en que se quiera utilizar y que estos principios son flexibles, ya que difícilmente puede aplicarse dos veces el mismo en condiciones idénticas.

Por lo mismo dividió la administración por operaciones o funciones :

- 1.- Técnicas (Producción)
- 2.- Comerciales (Compra, venta, cambios)
- 3.- Financieras (Busca y gerencia de los capitales)
- 4.- De seguridad (Protección de los bienes y de las personas)
- 5.- Contabilidad.

6.- Administración (Previsión, organización, dirección, coordinación y control).

Los principios que estableció y consideró eran los más importantes son los siguientes :

- 1.- División del trabajo
- 2.- Autoridad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de Mando
- 5.- Unidad de dirección
- 6.- Subordinación de los intereses individuales al interés general
- 7.- Remuneración
- 8.- Centralización
- 9.- Escala en cadena (Línea de autoridad)
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad en la permanencia del personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Espíritu de grupo.

Henri Fayol junto con contemporáneo Frederick W. Taylor fue-

ron realmente los que iniciaron una nueva era en la administración, la Administración moderna, científica. Sus obras son los grandes cimientos sobre los cuales descansan casi todas las teorías actuales, sus principios son todavía aplicables y han resistido a las innumerables modificaciones que diversos autores hacen de esta ciencia, aunque claro está, han sido perfeccionados continuamente por las necesidades cada vez más progresistas de las empresas, basándose en estudios profundos de especialistas en muchos ramos, avocados a las agrupaciones de trabajadores y las industrias.

George Elton Mayo (1880 - 1949)

Cuando la administración científica estaba tomando auge, apareció este hombre que precisamente es de los más famosos especialistas mencionados anteriormente. Con sus estudios y prácticas sobre los trabajadores industriales nació una nueva e inmensa área, la Administración de Recursos Humanos.

Al igual que los autores antes mencionados, por lo extenso de sus estudios, únicamente haremos una síntesis de los puntos y conclusiones más importantes a que llegó este personaje :

- 1.- La entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de con

plicaciones emocionales inútiles y exponer claramente sus problemas. Se halla así en condiciones de darse un buen consejo asimismo, un proceder más eficaz que el recibido de otro.

2.- La entrevista ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar más fácilmente y con mayor satisfacción, con otras personas, compañeros de trabajo o supervisores, con los que está en contacto.

3.- La entrevista no solo ayuda al individuo a colaborar con su propio grupo de trabajadores, si no que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la administración.

4.- Más allá de todo esto, la entrevista tiene una importancia inmensa para el adiestramiento de administradores en el difícil futuro al que se enfrenta el mundo, ya que de lo que se obtenga de la misma, las autoridades debidas podrán tomar la acción más adecuada.

Como conclusión final, la entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración. Considerándose que los tres problemas persistentes de la industria moderna son :

1.- La aplicación de la ciencia y de la habilidad técnica a un producto material.

2.- La sistematización de las operaciones.

3.- La organización de la cooperación prolongada.

La encuesta de Hawthorne (que es la empresa en donde hizo sus investigaciones y de las cuales sacó estas conclusiones) especificó por lo menos estos problemas industriales de la mayor importancia y dió algunos pasos hacia el desarrollo de un método de diagnóstico y tratamiento de casos especiales.

Douglas M. McGregor (1906 - 1964)

Este último autor, como Elton Mayo, dirigió sus investigaciones al estudio de la conducta del hombre dentro de la empresa con el fin de desarrollar una administración más eficaz, y sus logros fueron tales que pueden hacer frente a las necesidades actuales y a las futuras.

Sus teorías "X" y "Y", vienen a crear nuevos conceptos de la administración, contrastando con los que él llamaba "métodos tradicionales", y vienen siendo para este trabajo un sólido punto de apoyo para comprender sus planteamientos y objetivos.

TEORIA X

El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control.

- 1) El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el - trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2) Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte - de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, -- controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organi- zación.
- 3) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar respon- sabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

La teoría de la motivación.

Basada en el principio de "pan y palo".

- 1) La empresa proporciona o retira los medios para satisfacer las necesi- dades materiales y con algunas limitaciones las de seguridad.
- 2) Tales medios son el mismo empleo, los salarios, las condiciones de - trabajo y demás prestaciones. "Con ellos puede controlarse al indivi- duo mientras luche por su subsistencia nada más. El hombre tiende - a vivir de pan solo cuando hay poco pan".

Dice Mc Gregor, ésta teoría no da resultado cuando el hombre-

ha logrado su nivel adecuado de subsistencia y comienza a sentir el estímulo de necesidades superiores.

NECESIDADES DEL YO

- 1) Las que se refieren al concepto personal: necesidades de respeto y confianza en sí mismo, de autonomía, perfeccionamiento, competencia, saber.
- 2) Las que se refieren al propio prestigio: necesidades de que se le reconozca la categoría que se merece, de buen nombre, estimación y respeto por parte de los compañeros.

LA TEORIA Y

La integración de los intereses individuales con los objetivos de la Organización.

- 1) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción o una manera de castigo.
- 2) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organiza--

ción. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

- 3) Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de esta compensaciones, por ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
- 4) El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.
- 5) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes y ni pequeños sectores de la población.
- 6) En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo-

en parte.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

En el capítulo anterior, hemos estudiado los antecedentes históricos del trabajo y su evolución hasta su estado actual.

Hemos visto además, cómo varios pensadores a través de diversas ciencias y técnicas han contribuido a mejorar las relaciones de trabajo y el manejo de personal en las empresas. En este capítulo analizaremos los objetivos de la Administración de Recursos Humanos y definiciones, su relación con otras ciencias y disciplinas y cuáles son sus funciones y por último la ubicación del Modelo en las funciones.

A) OBJETIVOS.

La actual organización del trabajo en nuestro País, tiene características muy especiales que es conveniente conocer :

- 1.- Es un sistema en donde predomina el trabajador asalariado. A diferencia de otros sistemas, la mayoría de las personas trabajan para vivir, rentando a otro o a otros su tiempo, sus fuerzas y sus conocimientos.
- 2.- La propiedad de la empresa está cada día menos concentrada y sus -

administradores no son siempre sus dueños, es decir, aparece muy - claramente esa nueva clase, que sin ser la propietaria del capital, - tiene la responsabilidad de obtener utilidades justas.

- 3.- Existe una reglamentación del trabajo, por parte del Estado.
- 4.- Los sindicatos constituyen una fuerza que afecta no sólo las relaciones internas de trabajo de la empresa, sino toda la vida social y - económica de México. La tendencia a afiliar más y más trabajadores libres es un hecho.
- 5.- La organización del trabajo busca más especialización. Los puestos de especialización o calificados se dan con mucha más frecuencia.
- 6.- La empresa moderna es una concentración de mano de obra y su -- magnitud es cada día mayor.
- 7.- La tecnología provoca cambios constantes en los sistemas de trabajo. El trabajador necesita adaptarse más a situaciones nuevas.
- 8.- La producción en serie ha provocado una violencia para el trabajador que entre otros fenómenos provoca cansancio y hastío debido a :
 - a).- Falta de variedad.
 - b).- Falta de oportunidad para trabajar autónomamente.
 - c).- Sensación inadecuada de realización.
 - d).- Imposibilidad, para el obrero, de regular el ritmo del trabajo.

e).- Mínima atención a las labores por su repetición.

- 9.- La organización está orientada a incrementar cada vez más la producción.
- 10.- El obrero goza de Seguridad Social, mayor bienestar y mejores posibilidades de progreso individual.

El trabajo en su evolución histórica tiende a lograr su autonomía. Se han logrado superar en mucho las condiciones prevalecientes en la época del liberalismo y quizá el próximo paso sea el trabajo de asociación.

Sin embargo, así como la revolución industrial del siglo XVIII ha proporcionado más riqueza a las naciones también ha provocado, o está por provocar en el caso de nuestro país, un dislocamiento entre las características de la personalidad humana y su propio trabajo. En una línea de montaje de una gran industria es poco probable que el obrero sienta que el trabajo tiene sus tres funciones; la vital, la social y la espiritual, función que en el siguiente capítulo analizaremos.

Ya no son las condiciones horribles de las minas y telares de Inglaterra, ahora es el mismo sistema el que no está de acuerdo con la naturaleza del hombre. Las Relaciones Humanas no buscan adaptar siempre y en cual-

quier circunstancia el hombre al sistema actual de trabajo, sino al contrario trata de encontrar la manera de lograr que el trabajo siga a la naturaleza del hombre.

Cabe decir que la "ciencia aplicada al manejo de personal de la empresa" se inició precisamente en busca de mayor productividad (aunque Taylor buscaba, además, la solución a los problemas entre las empresas y trabajadores). Tal como lo expresó A. M. Simons : "La industria existe para proveer bienes a la comunidad, ni salario para los empleados, ni utilidades para los empleadores", y más adelante: "La ciencia de las relaciones de personal tiene esta justificación que aumenta la producción".

En realidad el nacimiento de las Relaciones Humanas es el descubrimiento de un factor más en la producción, el factor humano .

Simons afirma :

"Se entiende que la extensión de los principios científicos a las relaciones humanas significa un ímpetu en la producción comparable sólo al de la aplicación de la "fuerza" a la maquinaria en la revolución industrial del siglo XVIII".

La historia de las Relaciones Humanas es la historia de la Ingeniería Industrial, de la Psicología Industrial y de Sociología aplicada a la empresa; de hecho, lo que actualmente conocemos como "funciones de personal" es una aplicación de esa ciencia al manejo de personal.

Hemos visto que en todo el desarrollo de las Relaciones Humanas dentro de la empresa hay un factor común, el hombre trabajando.

Con el término Relaciones Humanas indicaremos que se trata de relaciones dentro de la empresa; y el uso que se le ha dado muestra que se trata de relaciones entre personas que trabajan en la empresa (no sólo industrial, sino comercial, bancaria y gubernamental). Es como afirma Thomas G. Spates :

"La Administración de Personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos puede llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forma parte, una ventaja competitiva determinante y, por ende, sus resultados óptimos".

Para Spates la Administración de Personal es un "código para organizar y tratar a los individuos en el trabajo", es decir "un conjunto de reglas o preceptos", para organizar y tratar a individuos, o sea una técnica. Esta técnica difiere de las demás en que se refiere precisamente a individuos trabajando, en el empleo.

Se propone lograr mediante ese código la realización de cada individuo, su grupo y su empresa.

CONCLUSION.

Concepto de Administración de Recursos Humanos.

Es el conjunto de técnicas que buscan la realización integral de la persona en el trabajo para lograr la cooperación y eficiencia de los individuos en la coordinación de la empresa, y así asegurar los objetivos buscados.

En una recopilación de Dale Yoder, Thomas Spates, Paul Pigors y Charles Myers y se desprenden los siguientes Objetivos Generales:

- 1.- El logro de relaciones satisfactorias entre empleados, accionistas y el público en general.
- 2.- La operación económica y efectivamente aceptable del negocio.

Objetivos Específicos :

- 1.- Proveer a la alta gerencia con la información necesaria para ayudar a adquirir el punto de vista adecuado en la administración de Recursos Humanos.
- 2.- Adecuar las relaciones de personal de tal manera que sean justas y equitativas para el empleador y los empleados.
- 3.- Practicar políticas humanitarias que consideren la dignidad de los empleados y los reconozcan como individuos.
- 4.- Proveer, mantener y utilizar una adecuada fuerza de trabajo para -

la organización, al costo equitativo por unidad de personal.

- 5.- Dar la oportunidad para el mejoramiento y desarrollo de los empleados, de tal manera que obtengan satisfacción personal y reciban un reconocimiento social adecuado.
- 6.- Proveer las debidas medidas de higiene y seguridad para los empleados.
- 7.- Proveer de los medios para ayudar a los empleados a alcanzar el máximo de productividad económica y alta moral.
- 8.- Proveer información y servicio a la línea en la organización en materia de personal.
- 9.- Contribuir constructivamente al programa de Relaciones Públicas de la compañía.

Tal como lo expresan los objetivos, el ámbito de las Relaciones Humanas se restringe a la Administración interna de la empresa y no considera su aplicación externa; su utilidad consiste en que proporciona una idea de lo que el Departamento de Recursos Humanos puede hacer dentro del Cuerpo Administrativo.

B).- LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SUS RELACIONES CON OTRAS CIENCIAS Y DISCIPLINAS.

La administración de Recursos Humanos ha tomado sus principios, técnicas y pensamientos en general de otras ciencias y disciplinas que tienen aplicación y han sido estudiadas en la empresa misma. En realidad la administración de Recursos Humanos se ha venido estudiando solo hace 50 años, debido al crecimiento de la industria.

LA INGENIERIA INDUSTRIAL

La primera experiencia "científica" en administración fue realizada por ingenieros "Industriales" en el proceso productivo de la empresa. El movimiento de "Administración Científica" reveló que muchos problemas de la dirección de empresas eran problemas de "personal" y que "podrían también ser resueltos con respuestas absolutas".

El padre de la administración científica, Frederick W. Taylor, inició su trabajo en la Midvale Steel Company como supervisor de producción. Al observar la falta de eficiencia y la forma de dirigir en la empresa, inició sus famosos estudios a los que dedicó su vida y que originaron el movimiento llamado "Taylorismo" o "Scientific Management".

La solución a los conflictos que se presentaban entre los supervi-

sores y los obreros por cuanto al rendimiento en la jornada del trabajo llamó la atención de Taylor, quien se empeñó en estudiar los métodos de trabajo con el objeto de establecer exactamente lo que un obrero podría hacer en un día de trabajo. De esa manera eliminaría toda discusión entre trabajadores y supervisores.

Este tipo de experimentos se extendieron, por iniciativa de Taylor, a problemas tales como : distribución de planta, inventarios y almacenamientos, records de producción y flujo de materiales.

Las técnicas desarrolladas por Taylor se relacionan directamente con la administración de Relaciones Humanas en cuanto que tocan aspectos de estudios de tiempos, salarios, incentivos, selección y entrenamiento de personal y problemas de organización, especialmente su sistema funcional (Sistema Taylor).

LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

La palabra psicología, etimológicamente, significa la ciencia del alma o de lo anímico, actualmente "Utiliza el método experimental para medir diferencias en los individuos. La prueba de que esas diferencias existen, junto con las técnicas para la medición precisa de las mismas, es el fundamento de la moderna Psicología".

Probablemente el paso más importante en el progreso de esta - -

ciencia fue la formación de pruebas de inteligencia por Alfredo Binet. - - (1857 - 1911). En realidad el impulso mayor de la Psicología lo provocó la 1a. Guerra Mundial y quizá estemos viviendo ahora los resultados del progreso alcanzado con motivo de la 2a. Guerra Mundial.

El primero que logró aplicar la Psicología al campo de la Industria fue Hugo Munsterberg (1863-1916) (Alemán Americano) : inició además el uso de la Psicología en investigaciones criminales y en el problema de la educación.

Desde 1910, él y sus estudiantes, hicieron la aplicación de esta ciencia en varias industrias dando como resultado su primer libro "Psicología y Eficiencia Industrial" editado en 1912 en alemán y en 1913 en inglés. Dos grandes movimientos fueron precedidos por Munsterberg: la orientación vocacional y el movimiento hacia la administración científica en el comercio y en la industria".

Actualmente la contribución que la Psicología Industrial ha hecho a la Administración de Recursos Humanos es inestimable. Sus técnicas deben ser utilizadas por el responsable en campos tales como Selección de Personal, Entrenamiento, Problemas de rotación de Personal, Seguridad Industrial y Reducción de conflictos. Su campo ciertamente puede extenderse a cada función de la Administración de Personal, incluso Sueldos y Salarios (Ejem. Calificación de Méritos).

Sin embargo, así como la Ingeniería Industrial, la Psicología - aplicada al trabajo sólo es un medio que debe ser usado adecuadamente en el manejo de personal. No nos hemos encontrado todavía con la "bola de cristal" para conocer el futuro y predecir con certeza absoluta la conducta de nuestra gente en la empresa. Los "tests" son instrumentos, pero deben estar hechos precisamente para el problema que nos interesa resolver; es decir no todo test sirve para todo y para todas las empresas.

No se han encontrado las fórmulas científicas que puedan servir para lograr una motivación adecuada en todos los casos. Instrumentos de motivación han sido el sueldo, los ascensos, las felicitaciones, etc. La psicología ha logrado que los administradores piensen en la necesidad de motivar no solamente con incentivos económicos.

Mientras los psicólogos de la conducta trataron de encajar a la persona a la industria, otros han apuntado que la sociedad industrial moderna no encaja a las necesidades psicológicas de la gente han hecho una contribución a la administración de Recursos Humanos sólo apuntando el complejo de necesidades emocionales que deben ser satisfechas en un individuo equilibrado... Cuando los trabajadores son considerados como una especie primitiva no sujeta a las mismas esperanzas y temores que el resto de la gente, la administración de personal parece una necesidad. Y es una necesidad siempre y cuando las condiciones económicas permitan ignorar-

la dignidad del individuo, pero el sabotaje, las huelgas y la revolución — que son provocadas por emociones frustradas prueban que los psicólogos tenían razón.

El sistema de producción en serie y la despersonalización en el trabajo hacen más difícil la solución al problema de tomar en cuenta el — complejo de necesidades del hombre para satisfacerlas.

La Administración de Recursos Humanos no sólo debe tender a encontrar el medio ambiente adecuado al individuo de hoy, sino que es labor — de toda agrupación social de cualquier índole.

LA SOCIOLOGIA INDUSTRIAL

Es la ciencia que trata de las condiciones de existencia y desenvolvimiento de las sociedades humanas. Cuando los principios de esta ciencia son aplicables a hechos concretos del fenómeno social surgen sus aplicaciones particulares. Así cuando se aplican a la empresa surge la Sociología de la Empresa o "Sociología Industrial". En esta aplicación concreta nos encontramos que en muchos aspectos la Psicología y la Sociología se — confunduen.

"De todas las ciencias, la que mayores y más estrechas relaciones guarda y mantiene con la sociología, es la psicología".

A nadie extrañará seguramente el íntimo consorcio de ambas dis-

ciplinas, porque, qué es la sociedad, sino la síntesis psicológica de los individuos que la componen, un dogma, un libro, una ley, un credo político o religioso, qué son por ventura sino la continuación de las acciones - recíprocas de las gentes. Y las instituciones sociales, lo mismo un banco-mercantil, que una academia, una iglesia, o una universidad qué son sino como solidificación, más o menos permanente, del trato humano es decir, - de los pensamientos, las acciones y los sentimientos de los individuos.

Podemos pensar que la Sociología Industrial ha ayudado a la Administración de Recursos Humanos sobre todo en lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales de la empresa; las aplicaciones de la Sociometría para integrar el grupo de trabajo más apropiado; la Dinámica de Grupo para el desarrollo de ejecutivos y el manejo de quejas y - el incremento en la Comunicación ascendente, descendente y horizontal.

C).- LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y LA UBICACION DEL MODELO DE "SISTEMA DE EJECUCION" EN LAS MISMAS.

1.- Concepto de Función.

En la Teoría de la Administración, se dice que el tercer elemento de la misma es la Organización, y que ésta está dividida en tres partes: funciones, jerarquías y actividades. Las funciones se refieren a la división horizontal de la empresa, las jerarquías o niveles a la división vertical y las actividades a las labores concretas de cada uno de los puestos de la organización.

De acuerdo con este criterio se llamaría función a la concentración de una serie de labores en la empresa, que tienen cierto parecido; de esa manera se dice que "Ventas" es una función, porque por este nombre conocemos una serie de labores que se dan en la empresa tendientes a hacer llegar los productos o servicios al consumidor.

Sin embargo, no solamente se llaman funciones a las primeras divisiones de la empresa, es decir, a las que se encuentran en la primera jerarquía. Es más, casi siempre se habla de "las funciones de ventas, o de producción, etc.". Con frecuencia también se dice de las funciones de un "puesto".

Nos encontramos con un término, que como la mayoría de la Administración, no se ha definido completamente, de tal manera que todos — entiendan lo mismo.

Con mucha frecuencia se usan indistintamente los términos la — "función de personal" o "las funciones de personal", lo cual nos indica — que este como otros conceptos en la Administración son relativos. Todo de — pende de lo que en ese momento se quiere decir. Es pues necesario esta — blecer un criterio convencional para poder distinguir lo que entenderemos — por función.

Lo común en las actividades que forman en su conjunto es una función, es el objetivo que persiguen y no el contenido de ellas. Por otro — lado, está claro que una empresa trabaja a base de "rutinas", que se ha — cen más claras a medida que bajamos en jerarquía. Además, la primera di — visión de la empresa siempre es funcional. Se crean puestos de gerencia — media (Gerente de Ventas, de Personal, etc.) para responsabilizar a una — persona en el logro de los objetivos de un conjunto de actividades que se — rán coordinadas en última instancia por el Gerente General o funcionario — de más alto nivel.

Decimos pues que una función es "el conjunto de actividades — que tienen el mismo objetivo". Así el conjunto de actividades que se lla — man "Personal" tendrán como objetivo común la "búsqueda de la realiza —

ción integral de cuantos trabajan en la empresa y la cooperación y eficacia de los mismos para asegurar mejor la coordinación de las actividades de la empresa y la justicia y paz social".

Propiamente deben llamarse funciones a las primeras divisiones de gerencia (Ventas, Producción, Finanzas, Personal, etc.) que van a agruparse y a "clasificar" toda la actividad de la empresa. Pero como se trata de un término relativo dentro de cada una de estas divisiones, se dividirá a su vez, y se darán objetivos particulares que se podrán alcanzar con un conjunto de actividades que también podrían recibir el nombre de funciones. Así sucesivamente hasta encontrar claramente las "rutinas" de la empresa en las que no es posible hacer una división más.

Así pues diremos que existe la "Función Personal" en la empresa y que está dividida a su vez en "Funciones de Personal".

Hemos dicho que la Administración de Recursos Humanos es una técnica que busca el completo desarrollo de los empleados, obreros y funcionarios de una empresa, para lograr la máxima eficiencia y cooperación en los fines de la misma. Para poder cumplir este propósito, esta técnica está claramente dividida en un conjunto de actividades que pueden clasificarse por sus objetivos secundarios. Sin embargo, no hay un criterio común en la manera como los autores han logrado clasificar las actividades de personal. A continuación listamos varias clasificaciones que aparecen en las-

obras de algunos tratadistas o que han sido adoptadas por instituciones internacionales en la materia.

2.- Clasificación de las funciones de Administración de Recursos Humanos.

(La presente lista, en su mayoría es enunciada por el Lic. Agustín Reyes Ponce).

- 1.- Selección de empleados y trabajadores.
- 2.- Asignación de trabajos
- 3.- Capacitación y Desarrollo
- 4.- Análisis y valuación de puestos
- 5.- Salarios e incentivos
- 6.- Sistemas de sugerencias
- 7.- Higiene y seguridad
- 8.- Servicios misceláneos
- 9.- Archivos y reportes
- 10.- Seguridad Social
- 11.- Calificación de méritos
- 12.- Contactos profesionales con otros patrones
- 13.- Publicaciones
- 14.- Despidos y reajustes
- 15.- Disciplina

- 16.- Manejo de quejas
 - 17.- Auditorías de personal
 - 18.- Investigaciones y proyectos
 - 19.- Relaciones con la comunidad.
- 3.- La responsabilidad del uso del Modelo de "Sistema de Ejecución" se ubica según la lista del Lic. Reyes Ponce en Capacitación y Desarrollo aunque para la aplicación de las soluciones resultantes se pueden involucrar todas las funciones.

CAPITULO III

EL TRABAJO Y LOS RESULTADOS.

A).- EL TRABAJO.

DEFINICION DEL TRABAJO.

Podemos analizar varias definiciones del "trabajo" para encontrar factores comunes que determinen nuestro propio concepto del término.

1) Tristán de Athayde, en su "Filosofía del Trabajo" (Ed. Atlántico, Buenos Aires, 1955) nos dice: Trabajo es "el esfuerzo habitual del ser humano ordenado a un fin transitivo honesto y caracterizado por la racionalidad la libertad y la fecundidad".

2) M-D. Chénu, en su obra "Espiritualidad del Trabajo" (Ed. — Atlántida, Barcelona), nos dice : Trabajar, es el sentido fundamental del vocablo, y sin perjuicio de los sentidos analógicos, es fabricar, producir.— Así se denominan directamente las actividades destinadas a satisfacer las — necesidades vitales y económicas de la humanidad. El trabajo del espíritu — es más noble que el trabajo manual; es menos trabajo.

3) Pavon, Puccinelli y Caporello en "Doctrina Social de la Iglesia" (Ed. Paulinas, S. A., México, 1963) definen el término como "toda actividad del hombre unida a un esfuerzo, dirigida a la producción de una

obra exterior útil para sí mismo o para los demás".

4) Nell-Breuning, en el "Diccionario de Filosofía" (W. Brugger, S.J., Ed. Herder, Barcelona, 1958) define indirectamente "trabajo" cuando dice "El hombre trabaja cuando pone en actividad sus fuerzas intelectuales o corporales, dirigiéndolas a un fin serio que debe ser alcanzado o realizado".

Por último, la definición que del término da la Enciclopedia (Es__ pasa Calpe,): "la aplicación de las fuerzas intelectuales y físicas del -- hombre a los objetos exteriores para comunicarles utilidad y valor, a fin -- de que puedan servir para satisfacer nuestras necesidades".

EXTENSION Y FINALIDAD.

1) En todas las definiciones se destaca un factor común: el que__ trabaja es el hombre, es decir, la extensión del concepto trabajo. Aunque__ x algunos autores consideran el trabajo como una actividad exclusivamente -- manual o mecánica (Chénu). Es una actividad eminentemente humana (se dice que los animales trabajan sólo por analogía) "El trabajo está situado -- en la unión, en la articulación de lo espiritual y de lo biológico. . . -- La primera vida, la vida animal, está por el lado de acá de la vida__ laboriosa; la tercera vida la vida espiritual, está al otro lado. Pe__ ro en la vida laboriosa está todavía presente la vida animal; y ya pre__

sente la vida espiritual. La vida laboriosa es la vida humana.... Para poder trabajar hay que ser un espíritu, una mente y tener un cuerpo. El trabajo es lo propio del hombre". (J. Vialatoux, opus. cit.).

2) En segundo lugar, es común en las definiciones mencionadas que ésta actividad del hombre llamada trabajo va encaminada siempre a un fin que debe ser alcanzado y en varios autores se distingue claramente que ese fin es la satisfacción de las necesidades.

3) Por último cabe hacer notar que el trabajo tiene ciertas características por cuanto que es una actividad del hombre y éstas son :

Es racional; por ser un acto humano.

Es libre; por ser producto de la voluntad.

Es fecundo; por su finalidad.

FUNCIONES DEL TRABAJO.

"Al producir sus obras, el trabajo confiere al sujeto que obra, - como una distancia sobre el mundo en que interviene y que transforma, el poder reflexionarse de volver de la obra producida a la fuente productora de la obra, y de este modo, de tomar conciencia de su trascendentabilidad espiritual. De ahí que el trabajo tiene un valor reflexivo" (J. Vialatoux Opus Cit.).

Su primera función es la de liberar el "Yo"; una función vital.

Por otro lado, el trabajo del hombre siempre es una labor social. El hombre debe vivir en sociedad para complementarse. Así como el trabajo empieza a liberar el "Yo", posteriormente lo proyecta hacia el mundo, hacia su grupo, su empresa, su familia, etc.

La segunda y tercera funciones del trabajo son la unión social y la unión espiritual.

Por último, al proyectar ese "yo" hacia el mundo lo abre en — altura y profundidad, hacia los valores espirituales que significa, y que le dan su sentido al unificar sus obras y sus fines".

La Unión.

Pero esta triple función del trabajo se encuentra con la frase de Pío XI : "De las fábricas sale ennoblecida la materia inerte pero los hombres se corrompen y se hacen más viles". Recordemos que el trabajo — tiene tres características ; es racional, es libre y es fecundo, en una — palabra es una actividad de la persona. — Tal como se ha venido definiendo — y la persona la realiza como un medio hacia su perfección, — no como un fin en sí mismo.

Concluimos que el trabajo que envilece, el que agota los valores espirituales, el que explota no es un trabajo humano. Este "trabajo", — así dicho, no es ni racional, ni libre ni fecundo.

HACIA LA FILOSOFIA DEL TRABAJO.

Nos ha parecido interesante analizar el trabajo siguiendo el método del Tristán de Athayde en su obra, "Filosofía del Trabajo" (Idem).

Partiendo de Sto. Tomás, este autor, concluye cuatro principios de la filosofía del trabajo, a saber :

- a).- Principio de Autonomía.
- b).- Principio de Selección.
- c).- Principio de Integración.
- d).- Principio de Trascendencia.

PRINCIPIO DE AUTONOMIA.

"El principio de autonomía nos enseña que el trabajo es un fin en sí, vale decir, un medio que asume razón de fin, subordinado a la persona que es el valor más alto del mundo.

El trabajo por ser la misma persona en acción, tiende hacia la libertad, hacia la autonomía. Hemos dicho antes que el trabajo humano es libre y lo que pueda coartar esa libertad es contrario a la naturaleza misma del trabajo.

Anteriormente hemos visto esa tendencia de los sistemas de trabajo, a través de 30 ó 40 siglos, hacia el perfeccionamiento, hacia la libertad. Si en realidad se analizan la esclavitud, la servidumbre, el salario,

y la asociación se cae en la cuenta de que la perfección del trabajo es -
proporcional en forma directa a su autonomía.

PRINCIPIO DE SELECCION.

Este segundo principio en que se asienta la filosofía que venimos enunciendo, es que el trabajo de tipo superior sólo cumple conforme a la -
naturaleza cuando está formando un trabajo de tipo superior.

En realidad este principio se presta para hacer un intento de cla -
sificación del trabajo. Podríamos decir que hay tres tipos de trabajo :

- a) Manual
- b) Intelectual
- c) Espiritual.

Ahora bien, este principio nos sirve para dejar asentado que el -
trabajo manual debe estar subordinado al trabajo intelectual y al trabajo es -
piritual, en cuanto que, aunque el obrero trabaje con las manos trabaja si -
multáneamente con su inteligencia y con su amor; de otra forma se iría -
contra la verdadera naturaleza del trabajo. Es así que hay trabajos bien -
hechos y trabajos mal hechos.

"No hay, pues, en rigor separación entre las formas de trabajo, -
ni hay inversión de valores, inspirada en un concepto materialista o clasis -
ta del trabajo, en virtud del cual el trabajo Manual ejerce una soberanía -

y un privilegio sobre los demás, como se pretende hoy. Ni se justifica la situación opuesta, como ocurrió en el Imperio Romano o en Grecia, donde el trabajo Manual era señal de indignidad".

PRINCIPIO DE INTEGRACION :

"Restamos mencionar el tercer principio de esta filosofía del trabajo: el de la socialización o comunidad, según el cual el trabajo tiende a satisfacer el bien común a través del bien propio". (Ibid, p. 50).

Cabe decir aquí la actividad humana en tres formas distintas :

a).- Actividades Liberales o Artes Liberales (Médicos, Abogados, etc.)

b).- Actividades Estéticas o Bellas Artes (Pintores, Escultores, Músicos, etc.).

c).- Actividades Manuales o Artesanías (Obreros, Peones, etc.)

De hecho la aparición de las clases sociales puede deberse en parte a esa distinción tajante que hemos mencionado. Este distanciamiento persiste hasta nuestros días provocando un aislamiento muy peligroso por antisocial.

El principio de la Integración nos lleva a pensar que independientemente de la clase de actividad de que se trate, el trabajo tiende a lograr el bien común. Que no hay tal antagonismo entre las clases, ya que al fin y al cabo todas buscan por su trabajo y el bien común. Aún más -

hay que decir que cada clase debe coordinarse con la otra si quiere - buscar su propio bien y el de todas, que por su misma naturaleza es superior.

PRINCIPIO DE TRASCENDENCIA :

Hemos subrayado el carácter de trabajo. Cómo no pensar entonces, que quien lo ejecuta está destinado a una vida ultraterrena, y, si es creyente, orienta su vida hacia el más allá. Entra aquí en juego una nueva noción, basada en el principio de trascendencia: la del trabajo bien - hecho, hecho con perfección, no únicamente por el bien propio, ni por las experiencias de la colectividad, de la patria, del partido o de la humanidad, no en función de un valor absoluto y trascendente que exige el máximo de perfección, el del cumplimiento de todo cuanto hace en esta tierra y que era invocado ya por Cicerón como la "Causa de las causas". -- He aquí que se abren ante nosotros nuevas perspectivas. Todo trabajo que dignifica y eleva será ejecutado por espíritus de desinterés, con alegría y con amor. Por algo dijo Leibniz que el secreto de la felicidad reside en saber convertir nuestro deber en nuestro placer. Este último principio de una auténtica filosofía del trabajo nos enseña que tanto el trabajo espiritual como el trabajo manual o intelectual, deben ser instrumentos de su propia perfección.

Por lo que en resumen podríamos enunciar que :

- a).- El trabajo es propio del hombre; se dice que los animales y las máquinas trabajan sólo por analogía por ésto es ejecutado por personas.
- b).- La finalidad del trabajo es la satisfacción de las necesidades por medio de la comunicación a los objetos exteriores de la utilidad y valor que el mismo trabajo les dá, - por esto es necesario.
- c).- La racionalidad, la libertad y la fecundidad, son características del trabajo humano.
- d).- El trabajo tiene una función vital, una función social y una función espiritual que hacen al hombre más perfecto; por lo cual se deduce que el trabajo que va contra la dignidad del hombre no es un trabajo humano.
- e).- Por último podemos distinguir cuatro principios básicos -- para una filosofía del trabajo : el principio de la selección, el principio de la integración y el de la trascendencia.

Por el primero sabemos que el trabajo humano tiende hacia su libertad, su autonomía. Por el segundo, conocemos que el trabajador debe poner en su obra valores intelectuales y espirituales para trabajar como

verdadero hombre.

El tercer principio da al trabajo un objetivo, el bien común, lo grado a través del bien propio y rechaza, por lo tanto la lucha de clases.

Por último el cuarto principio afirma que toda actividad laboriosa bien hecha tiene siempre un fin trascendental, la felicidad actual y eterna del hombre.

B).- EL HOMBRE Y EL TRABAJO.

Existen clases de trabajo que son capaces de satisfacer directamente o inmediatamente necesidades humanas, pero también hay clases de trabajo cuyo efecto satisfactor no se manifiesta como la creación de objetos o satisfactores.

Mediante el trabajo el hombre adquiere los medios para obtener de su entorno, para él y para los suyos, los satisfactores de sus necesidades, y a la vez, enriquece con el producto de su trabajo la disponibilidad de satisfactores en su entorno. Se establece un ciclo de una preservación de recursos para satisfacer las necesidades humanas.

LA ACTIVIDAD DEL HOMBRE EN LA EMPRESA.

En nuestro medio y en nuestros días la relación hombre-trabajo más frecuente es la que se da en grupos de hombres, en las instituciones que llamamos empresas. No importando el tamaño del grupo o la magnitud y significación de la empresa, en lo individual el trabajo se manifiesta en formas diferentes.

Con base en las clasificaciones ocupacionales existentes, principalmente en la preparada por la Organización Internacional del Trabajo

(OIT), hemos preparado una clasificación en seis grupos.

LOS SEIS GRUPOS DE NUESTRA CLASIFICACION SON :

Directivos

Técnicos

Promotores de Operaciones Específicas de la Empresa.

Auxiliares en el trámite de Operaciones de la Empresa.

Operadores de Equipos.

Operarios que manipulan los materiales.

LA INTERACCION HOMBRE EMPRESA ENTORNO, POR EL TRABAJO.

Para analizar la interacción que provoca el trabajo entre las - unidades Hombre, Empresa y Entorno, los estudiaremos como sistemas independientes y luego los conjugaremos en un solo sistema.

1.- EL HOMBRE

Obtiene del entorno los satisfactores a sus necesidades, mediante un "pago" o entrega al entorno de un valor de intercambio -el dinero-.

Obtiene de la empresa el valor de intercambio -el dinero- para obtener del entorno los satisfactores a sus necesidades, como

"pago" al esfuerzo que aporta como trabajo.

Esquemáticamente vemos que :

Recibe del entorno : Satisfactores para sus necesidades.

Da al entorno : Un pago en dinero -valor de intercam-
bio-.

EL HOMBRE

Recibe de la empresa : Un pago en dinero -valor de inter
cambio-.

Da a la empresa : Un esfuerzo en forma de trabajo.

2.- LA EMPRESA.

Obtiene del entorno recursos básicos que transforma en satisfacu
tores de las necesidades del hombre, a cambio de entregar los u
resultados de la transformación agregada, mediante el dinero co
mo valor de intercambio.

Obtiene del hombre el trabajo como esfuerzo para producir la
transformación de los recursos básicos en satisfactores, a cam--
bio de un "pago" en dinero.

Esquemáticamente vemos que :

Recibe del entorno : Recursos Básicos.

Da al entorno : Recursos transformados en satisfactores.

LA EMPRESA

Recibe del Hombre : Un esfuerzo de transformación o trabajo.

Da al hombre : Un pago en dinero -valor- de intercambio.

3.- EL ENTORNO.

Obtiene de la empresa los recursos transformadores en satisfactores a cambio de proporcionar los recursos básicos, mediante el dinero como valor de intercambio.

Obtiene del hombre el valor de intercambio -dinero- necesario para su relación con la empresa, a cambio de proporcionarle -los satisfactores a sus necesidades.

Esquemáticamente vemos que :

Recibe de la empresa : Recursos transformados en satisfactores.

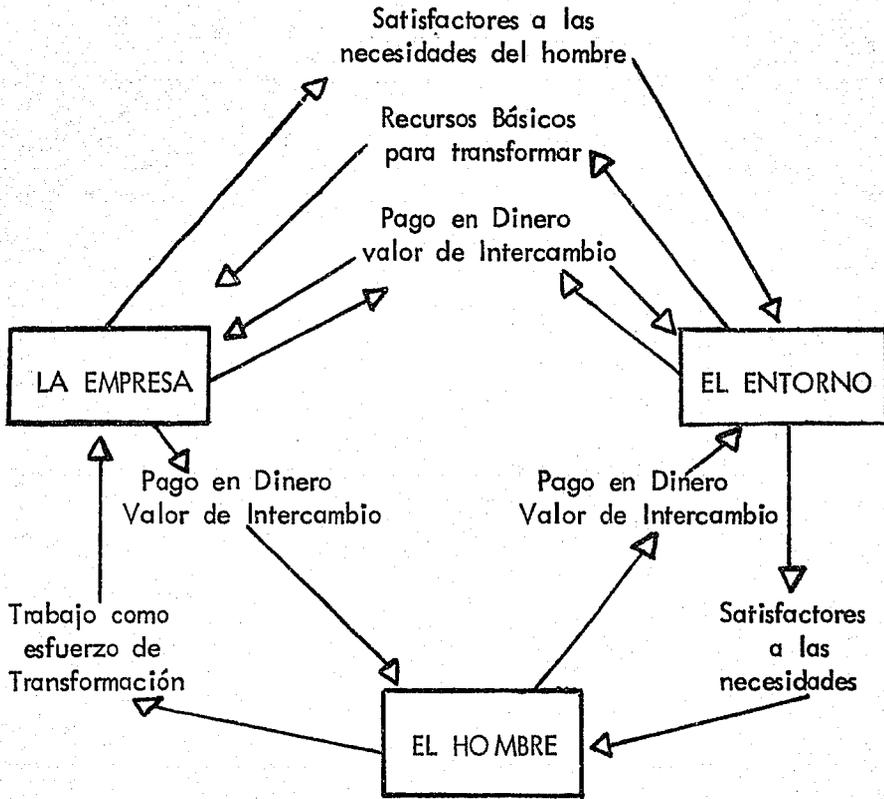
Da a la empresa : Recursos básicos.

El Entorno

Recibe del hombre : Un pago en dinero -valor- de inter-
cambio- por los satisfactores que le proporciona.

Da al hombre : los satisfactores para sus necesidades.

Conjugando los tres sistemas en un solo esquema vemos que :



Este diagrama, aunque en realidad es una sobresimplificación de la situación, sí proporciona bases para establecer un juicio para el fenómeno trabajo ya que nos proporciona una visión general de la interacción de la Empresa-Hombre y Entorno, que nos ayudará a describir el modelo de "Sistema de Ejecución".

C).- EL CICLO DE OBTENCION DE RESULTADOS

Vamos a interpretar como resultado la consecuencia de una operación, como operación debemos entender el proceso de combinar unos recursos básicos con el trabajo del hombre, para transformar -los recursos básicos- en medios de satisfacer necesidades humanas.

EL ENTORNO

ofrece

Unos Recursos Básicos

Ambos se combinan
en un proceso que

Produce como
resultado
medios de
satisfacer
necesidades
humanas

Trabajo

aporta

EL HOMBRE

Es nuestro propósito hacer un análisis general de como se llegan a producir los resultados. Con objeto de no perder generalidad para el análisis, vamos a tratar de hacerlo para cualquier resultado, en forma independiente del proceso particular que lo produzca y de los recursos específicos que deban incorporarse a él mediante el trabajo. Trataremos de analizar como concurre el hombre aportando el trabajo a estos procesos de pro-

ducir resultados-medios de satisfacer necesidades humanas.

Empezaremos nuestro análisis dividiendo el todo en dos partes :

- 1.- El hombre que aporta el trabajo.
- 2.- El entorno que ofrece los recursos básicos y recibe los resultados del proceso.

Supongamos, para facilitar una expresión esquemática posterior, - que el todo es un plano, el hombre se representará en un semiplano y el entorno en otro.

Trataremos de formular una secuencia de lo que ocurre en el semiplano del hombre. Iniciaremos nuestro intento de formular la secuencia en el proceso de combinación de los recursos básicos -que vienen del semiplano del entorno- con el trabajo aportado. Por su carácter combinatorio de elementos de los dos semiplanos, ubicaremos al proceso en la frontera entre ambos semiplanos y lo llamaremos, para referirlo al hombre, "Acción". Toda acción tiene dos aspectos: Un aspecto dinámico de impulso, de fuerza motriz, y un aspecto de dirección del impulso dinámico. En el caso de los procesos que nos ocupan, el aspecto dinámico es la actuación del trabajador sobre los recursos, y el aspecto de dirección se refiere a la orientación que debe dar el trabajador a su actuación para lograr los resultados que se propone.

Continuaremos nuestro análisis orientándolo primero hacia el as--

pecto dinámico de impulso de la acción, y a continuación veremos la secuencia del aspecto de dirección.

(a) Aspecto Dinámico de la Acción.

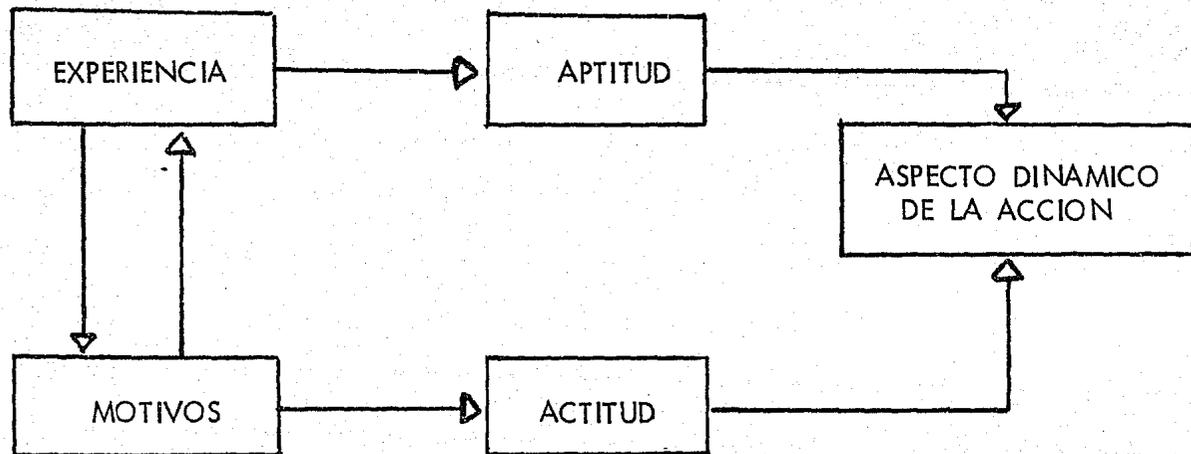
La dinámica de acción del trabajo. La consideramos el efecto - de dos causas combinadas: (1) La actitud del trabajador hacia el trabajo y (2) la aptitud del trabajador para desempeñar el trabajo por hacer. A su vez, tanto la actitud como la aptitud del trabajador son características del hombre que no se presentan como efecto de una causa.

La actitud es el efecto que causan los motivos que impulsan al individuo.

La aptitud es el efecto del cúmulo de experiencias vividas por el individuo.

Es de tomarse en cuenta que además existe una interacción de causa y efecto entre los motivos y la experiencia de un individuo.

Esquemáticamente, lo expresado como secuencia del ascenso dinámico de la acción, podría representarse en la gráfica siguiente :



(b) Aspecto de Dirección de la Acción.

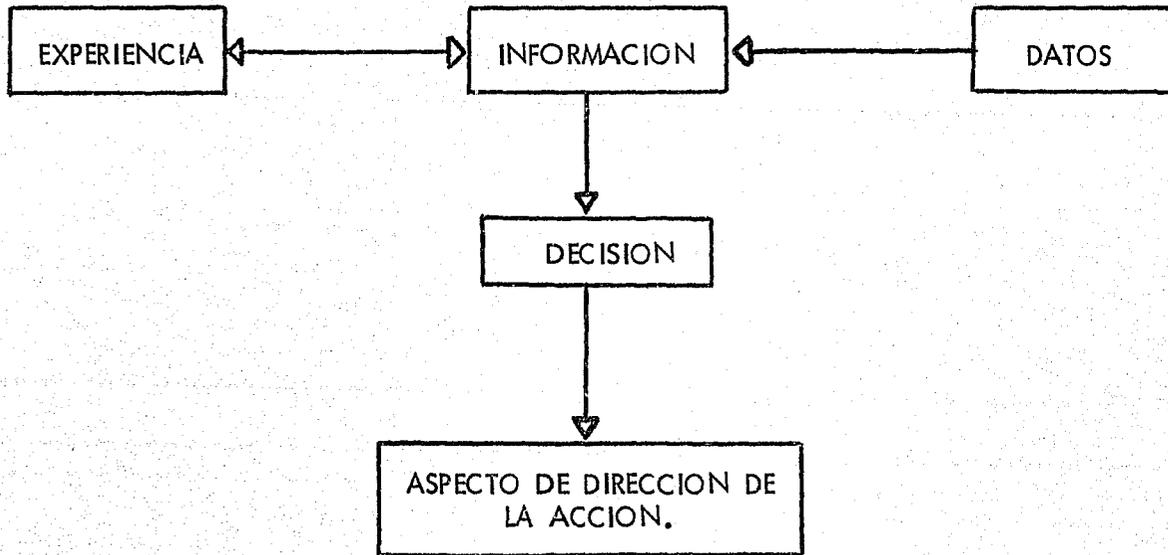
El hombre dirige sus acciones mediante un proceso de selección de posibles cursos, al que llamamos decisión. Tomar una decisión es escoger uno de varios posibles cursos alternativos de acción.

Para poder escoger uno de los posibles cursos de acción es necesario saber cuales son los posibles y calcular o estimar los efectos que produciría cada uno de ellos, y el hombre puede allegarse este conocimiento mediante la reunión e interpretación de datos que, en conjunto, llamamos información.

La capacidad de interpretar los datos que tenga un individuo es consecuencia o efecto causado por su experiencia, y entre las experiencia y la información se establece una interacción de causa y efecto.

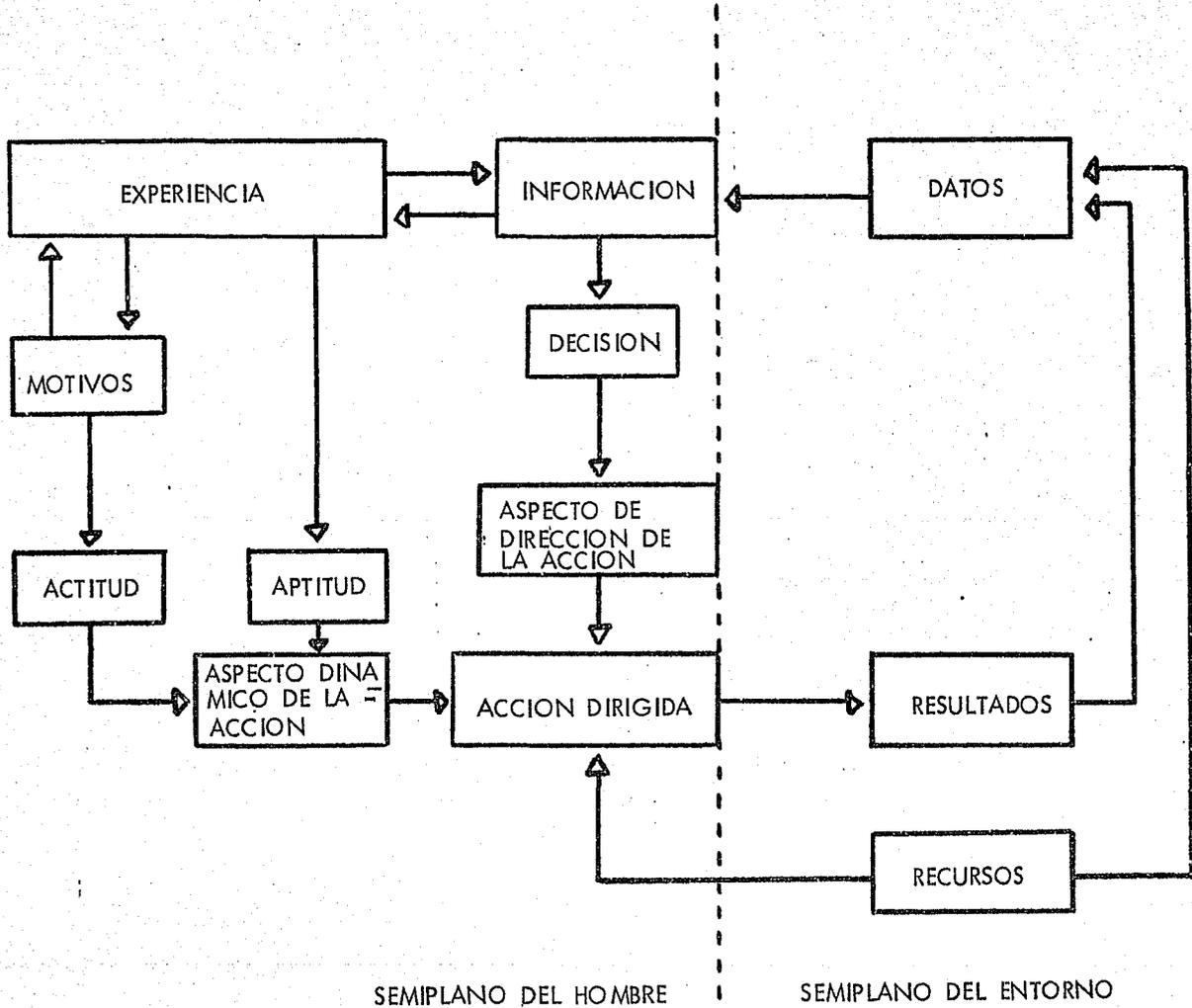
Los datos que causan, junto con la experiencia, la información, están en el semiplano del entorno, por lo que el proceso que hemos llamado información también está en la frontera entre los semiplanos hombre y entorno.

Esquemáticamente, lo expresado como secuencia del aspecto de dirección de la acción, podría representarse en la gráfica siguiente :



Para resumir nuestro análisis, a continuación presentamos una --
gráfica en la que se incluyen las dos secuencias descritas y se ubican en--
los semiplanos del hombre y del entorno, y por su carácter de circuito ce-
rrado le llamamos el Ciclo de Obtención de Resultados.

GRAFICA DEL CICLO DE OBTENCION DE RESULTADOS



CAPITULO IV

EL MODELO "SISTEMA DE EJECUCION"

A).- SISTEMA DE EJECUCION.

Tomando a la capacitación como una función encargada de obtener ingresos, puede ser una forma muy directa y sin duda revolucionaria, para determinar su valor. Pero en general la efectividad de la Capacitación se ha medido a través de una variedad de técnicas, menos en pesos y centavos. El éxito de la Capacitación se juzga por el número de horas-hombre - instrucción, los resultados de las evaluaciones después de los cursos, las actitudes de las capacidades después del curso y muy rara vez a través de un requerimiento en el desarrollo del trabajo.

El modelo de "Sistema de Ejecución" se basa en la administración de Recursos Humanos; analiza al trabajador en su puesto y a todo el entorno laboral formal, e informal que lo rodea. La idea central fue concebida por la Corporación Praxis en Nueva York, E.U.A., la cual se especializa en técnicas para mejorar la ejecución de la fuerza de trabajo. La idea es un sistema para analizar tanto los problemas de ejecución en el trabajo, como su corrección. Este modelo utiliza los siguientes conceptos :

1.- La mayoría de los trabajadores conocen todo lo que tienen que sa-

ber sobre su trabajo por medio de lo que escuchan, por la habilidad innata que se tiene para resolver problemas y a través de los errores, igualmente, casi todos los trabajadores quieren hacer un buen trabajo, pero por las fallas que hay en el diseño de sus --- puestos o por la forma en que los trabajadores perciben estos puestos, la ejecución muchas veces está lejos de ser satisfactoria.

- 2.- Las deficiencias de información "Di" reflejan la falta de ésta por parte de los empleados y pueden corregirse por medio de capacitación. Las deficiencias ocasionadas por un mal diseño del trabajo, no se pueden remediar con capacitación, estas deficiencias de funcionamiento se llaman Deficiencias de Ejecución "De". Es importante saber diferenciar entre estas dos deficiencias, y corregir la "De" a través de otro medio que no sólo sea la capacitación.
- 3.- "Praxis" encontró que más de la mitad de todas las deficiencias - en los negocios, la industria y el gobierno, hoy en día, son el resultado de "De". Ninguna capacitación puede corregirlas. De hecho, el resultado de programas de capacitación que están dirigidos a la corrección de "De", casi siempre son una pérdida de tiempo, de dinero, una ejecución sin mejora y un grupo de capacitados frustrados.

- 4.- Las deficiencias en la ejecución son ocasionadas por lo general, -- por estas tres causas :
- a) Una retro-información deficiente. Los trabajadores no saben que tan bien se están desarrollando en relación con el patrón deseado por su supervisor. Y, si llegan a saberlo, casi siempre es-- mucho tiempo después.
 - b) Las recompensas, especialmente las de tipo no-monetario, como el sentimiento de realización, los elogios y el reconocimiento, -- están ausentes del contexto de trabajo.
 - c) Los puestos se diseñan de tal forma que obstaculizan el --- cumplimiento de la tarea principal, ya sea que otras tareas com piten, entorpezcan la ejecución, o porque no promueve el funciona miento adecuado.
- 5.- La observación es la única medida real de la ejecución --- aún -- existiendo las estadísticas.
- 6.- Las decisiones para la resolución de problemas de ejecución, deben -- hacerse en base a las ganancias que el mejoramiento en la ejecución -- puede producir. Esto es, que teniendo en cuenta programas de mejora-- miento de la ejecución, deberían sustraer del costo de la deficiencia, -- el costo de la introducción de un programa de mejoramiento, y luego -- clasificar la ganancia neta en orden decreciente de ingresos de pe-

sos. Se deben atender primero, a las soluciones más prometedoras.

Ahora presentaremos un análisis detallado de lo que entendemos por Sistema de Ejecución :

Es un hecho que el ser humano es el más complejo mecanismo — que hay, y que cada individuo es único en sus capacidades y aspiraciones. Desgraciadamente, esta preocupación por su complejidad y su singularidad — se interpone en nuestra objetividad para analizar los problemas "centrados — en las personas". Esto es, que existe un problema de ejecución, que quizá sea el resultado de una falla humana; se tiende a concluir que ésta es — la fuente del problema y prescribimos remedios.

Por otro lado, un grupo de administradores, al estar examinando — la falla en la obtención de reportes, que existen en la máquina "generado — ra de reportes", saben que esta máquina es parte de un sistema; esto es, — que recibe los datos, y los convierte según el proceso requerido, en — el resultado especificado.

El hecho de que ninguno de nuestros administradores estén fami — liarizados con la máquina, (y desde luego no están calificados para repa — rarla) no les impide hacer preguntas sobre el sistema, las entradas, — los resultados que se esperan, el patrón de tolerancia, y la calidad del — control de la Retro-información. Lo más probable es que aislarán al com — ponente del sistema, que está defectuoso y, lo más probable también, es —

que la falla no esté en la parte más compleja y mística del sistema, la máquina en sí.

El ser humano, dentro de su escenario de trabajo (la ejecución), es también parte de un sistema —un sistema de ejecución—. A pesar de su complejidad y su singularidad, él o ella no son más que una parte del sistema de ejecución. Al igual que el sistema de la máquina, el sistema de ejecución fallará si una de las partes funciona mal. Y, como el sistema de la máquina, en el sistema de ejecución, se pueden analizar e identificar las partes defectuosas. Y más aún, las fallas en el sistema de ejecución son rara vez el resultado de la parte defectuosa más compleja, el hombre.

El ser humano es sólo uno de los cinco componentes en un sistema de ejecución; estos son :

- 1) La situación del trabajo, o la coyuntura de la ejecución.
- 2) El ejecutor.
- 3) El comportamiento (acción o decisión) que se presentará.
- 4) La consecuencia de este comportamiento para el ejecutor.
- 5) La retroinformación, dirigida al ejecutor, sobre las consecuencias de su comportamiento.

Esquemáticamente la relación es así :

Situación del empleo	----- el individuo o ejecutor	----- su respuesta (acción o decisión del ejecutor)	----- sus consecuencias. De la acción o decisión del ejecutor.
----------------------	-------------------------------	-----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

Esto es, que en cualquier empleo, hay una situación u ocasión - donde se espera que el ejecutor, dé una respuesta, o ejecute una acción, - que resulta en una consecuencia para él. A esta consecuencia se le puede considerar, positiva o negativa, o de poco valor para el ejecutor. Y por último, la información sobre esta consecuencia es una Retro-información -- para el ejecutor.

La "ley" primordial y simplista que gobierna este sistema, es que el comportamiento se explica a través de sus consecuencias. La gente tiene de a evitar hacer cosas que tengan consecuencias negativas, y hacer más - a menudo aquellas cosas que traigan consecuencias positivas. Habiendo -- ya presentado la ley general del sistema de ejecución, encontramos que el comportamiento deseado en un trabajo, puede no ocurrir en cualquier situación de trabajo, a causa de la interrupción de cualquiera de los cinco - - componentes del sistema de ejecución.

- 1) La situación del trabajo. Quizá no sea claro que esta amerita una acción específica.
- 2) El ejecutor: Quizá esté física o mentalmente incapacitado para la -- ejecución; o no tenga interés (las consecuencias de la ejecución no o

son suficientes).

- 3) El comportamiento (respuesta o acción) : Quizá el ejecutor no sepa que debe tener una respuesta; o no sabe cómo hacerla; o es físicamente imposible darla; o no tiene las herramientas suficientes o el apoyo.
- 4) La consecuencia: Quizá la consecuencia sea negativa o neutra.
- 5) La Retro-información : El ejecutor no recibe información acerca de su respuesta, haya sido adecuada o no; y si fue inadecuada, cómo mejorarla :

Según el sistema de ejecución, la obtención del comportamiento deseado en una situación, es el resultado de que varias condiciones están bien. Por lo tanto, el que un comportamiento no ocurra, puede ser resultado de que ninguna de las condiciones mencionadas se presente. El sistema de ejecución nos da un marco de referencia para visualizar la ejecución humana, para diagnosticar y corregir problemas de funcionamiento.

De hecho, el sistema de ejecución, puede ser usado como "plantilla" que se coloca sobre un problema de ejecución. Entonces cada componente del sistema puede ser identificado y examinado tan bien, como lo haría el encargado de mantenimiento de un sistema mecánico o eléctrico. La gráfica A, contiene preguntas útiles para la identificación de fallas en el sistema de ejecución.

B).- ELEMENTOS DEL MODELO.

El sistema de ejecución en una teoría -una hipótesis sobre la - relación entre la gente y su entorno. No pretende explicar todo el comportamiento humano, pero en el medio de trabajo, ha probado ser una - forma práctica y efectiva para analizar los problemas de ejecución.

Hay varios elementos importantes en este modelo. Primero es - un modelo muy comprensible, que nos suministra una visión "total del sistema" del ejecutor. El Modelo incluye tanto al ejecutor como al medio de trabajo. El ver al trabajo como un sistema de ejecución con cinco - componentes, el examen de estos componentes cubre todas las bases del - medio ambiente de trabajo, el describir el trabajo, el entrenamiento, los patrones de trabajo o los objetivos de ejecución, los datos para la información, las herramientas con qué trabajar y los incentivos proporcionados por la supervisión y la organización.

En el pasado, las innovaciones sobre "la solución de proble- - mas", han tenido a concentrarse en una variable -ejemplo : la adminis- tración por objetivos "A0", entrenamiento de la sensibilidad y numerosas teorías de motivación y refuerzos positivos.

El resultado de tratar de alterar sólo una de las variables en - el sistema de ejecución, es por lo general, inmediato, parcial y una me

jora a corto plazo. Y, una solución nueva, es como un espejismo. Por lo general, ésta es una conclusión inexacta, "el fracaso" de esta nueva solución resulta en realidad, de la implementación, en una organización que no tiene un análisis adecuado para los pormenores del resto de los componentes -una A.O. sin la retro-información necesaria sobre la ejecución y sus consecuencias, para un funcionamiento adecuado, fracasará; un ejecutor sensibilizado, insertado en el viejo funcionamiento, donde todos los patrones permanecen vagos, la Retro-información inexacta y el buen funcionamiento penoso, casi de seguro volverá a ser insensitivo, dejará el empleo o tendrá un rompimiento-.

Los refuerzos positivos sin las herramientas necesarias y el apoyo para hacer el trabajo, traerá sólo efectos temporales.

Contrastemos estos cambios de componentes, con los múltiples cambios. Es muy probable que sólo un cambio traiga resultados inmediatos, pero después de tres meses el funcionamiento sería como antes. Pero si se interpela a todos los componentes deficientes, a la vez, el mejoramiento será completo y de larga duración.

El segundo punto es que, a través del examen del sistema de ejecución, y de ver en donde ha fallado, estamos viendo las causas de los problemas. Esto va en contraste con el acercamiento histórico, de ver

y definir los problemas a través de las soluciones que se tienen a la mano.

Todas las deficiencias pueden ser corregidas sin introducir un solo "programa" o conduciendo una sesión de capacitación. Gran parte del fracaso para mejorar la ejecución en el trabajo, en el pasado, ha sido la tendencia por moldear nuestros problemas para que se adapten a nuestras soluciones, en lugar de modificar o generar soluciones para resolver los problemas.

Como se observa el modelo de ejecución, no sólo hace posible la alternativa anterior, sino que ayuda a generar soluciones de tipo directo y sencillas.

El Tercero, en contraste con otros métodos, la conceptualización del sistema de ejecución es muy humanista. Pone al individuo en una perspectiva adecuada, con respecto al medio. Esto nos dice varias cosas:

Cuando se asignan personas para trabajos, debemos tener más cuidado de mejorar el medio ambiente y de preparar al individuo para este medio. La ingenua suposición de que la gente 'conquistará su medio de trabajo' (esto es, que aprenderá a trabajar en armonía en él, mientras ejecuta su empleo) es errónea, y en muchos casos perjudicial. Cada vez que el funcionamiento de personas nuevas empieza a deteriorarse después de seis meses en el campo de trabajo, cada --

vez hay que pedir una capacitación o "reentrenamiento", es que el medio ambiente ha triunfado. El ausentismo y la rotación de personal, son resultados extremos del conflicto entre personas y su medio ambiente de trabajo.

Cuando analizamos los problemas de funcionamiento humano, usando el modelo de ejecución, uno debe analizar la parte del ejecutor, al último. Por lo general, uno puede darle al ejecutor el beneficio de la duda. Esto es, empezar con la suposición de que él o ella son lo suficiente inteligentes, están bien entrenados, bien motivados, racionales, y que su mal funcionamiento es debido a una razón muy lógica, que por lo general se explica por la falla de alguno de los otros componentes en el sistema.

Todos estos elementos se suman, en el inicio de una tecnología práctica de administración del funcionamiento humano.

C) USO DEL MODELO.

El valor más grande que tiene el modelo para el administrador, es como guía en la investigación y resolución a los problemas de ejecución. El modelo proporciona una forma significativa para clasificar los problemas. La primer distinción, está entre, lo que se puede llamar de deficiencias de información, donde los resultados pobres son a causa de que el ejecutor no sabe qué hacer, cómo hacerlo, o cuándo hacerlo, y las deficiencias de ejecución, donde los resultados pobres son a causa de los factores del medio ambiente.

El distinguir entre las deficiencias de información y ejecución, es un paso crítico en el análisis de problemas centrados en las personas. Un resultado frecuente al no hacer esta distinción con exactitud, es el que luego se programe una capacitación extensiva y costosa en un intento desesperado por resolver un problema de ejecución. Además de ser una pérdida de dinero, esta capacitación tiende a reducir la credibilidad en la organización, al entrenar al empleado, y con frecuencia dejar a la administración con la peligrosa ilusión de que el problema de ejecución en cuestión se está resolviendo.

Esta distinción básica entre la deficiencia en la ejecución "De" y la deficiencia en la información "Di", se puede hacer a través de las

respuestas a las preguntas en la gráfica A.

La segunda distinción está entre aquellos factores del medio ambiente (componentes no ejecutores del sistema de ejecución) que puedan haber contribuido a una ejecución pobre. Los tres tipos son :

- 1) Falta de Retro-información : Este problema surge cuando la persona sabe que su comportamiento es importante, o no sabe que no se está comportando según los patrones o estandares. La solución a este problema está en el diseño e introducción de un sistema de Retro-información adecuado.
- 2) Interferencia en el trabajo : Aquí, la persona no puede funcionar como es deseado, porque le faltan las herramientas, o porque la composición y organización del trabajo es tal, que interfiere con la ejecución de éste. La solución a este problema está en usar las técnicas de administración para la organización de este trabajo.
- 3) El castigo a las consecuencias desfavorables : En este caso, la persona no tiene incentivos para funcionar como es deseado; con frecuencia, hasta va en contra de sus intereses a corto plazo, el hacerlo. La solución a esto, está en cambiar las consecuencias, y así alentar el funcionamiento deseado. Ahora -

veamos con profundidad las tres causas de la "De".

Problemas de Retro-información :

El ejecutor se guía por medio de la Retro-información que recibe sobre su acción. En la mayoría de los casos, cuando un individuo está de acuerdo con las metas del trabajo, mejorará éste, si sabe :

- 1) que anda por el camino que no lo llevará a estas.
- 2) y cómo corregir el camino.

Si un individuo no recibe Retro-información sobre su ejecución, éste empezará a elaborar sus propias teorías de lo que es un buen o mal funcionamiento, de causas y efectos, e inevitablemente desarrollará un comportamiento superticioso (resolverá causas de efectos erróneos).

Las características de una Retro-información efectiva, incluyen :

- 1) Ser frecuente : por lo general entre más Retro-información hay, es mejor.
- 2) Ser inmediato : No debe haber tardanza entre el tiempo en que se cometió el error y la Retro-información.
- 3) Ser específico : La Retro-Información debe ser en esencia una "crítica constructiva", debe diferenciar los efectos de cada tipo de ejecución.

- 4) **Comprensibilidad** : Las unidades usadas para declarar que le falta al funcionamiento para ser eficiente, deben ser claras para las personas que reciben la Retro-información.
- 5) **Orientación positiva** : La Retro-información debe exponer submetas, que la ejecución debe alcanzar, más que consecuencias negativas, -esto es, refuerzos positivos; en lugar de crítica negativa.

En la mayor parte de las organizaciones abundan los ejemplos de Retro-información pobre informes que obtiene la computadora sobre la ejecución del mes pasado, que se reciben en la tercer semana del mes siguiente (infrecuentes y demasiado tarde); cifras de producción que ponen a todos los cambios en un mismo plano, y notas que subrayan que "el descenso de la ejecución global debe ser corregido" (no es específico); y la administración sólo hace comentarios cuando lo que hay que hacer es negativo, lo cual significa "que cuando no hay noticias, es que las noticias son buenas".

Con frecuencia, el funcionamiento puede mejorar muchísimo al mejorar la Retro-información.

Esto no significa que hay que recoger nuevos datos, sino que hay que distribuir los existentes, en un formato más eficiente.

Cuando examinamos un problema de ejecución, que quizá sea ocasionado por falta de Retro-información, la siguiente lista nos lleva a las posibles soluciones para corregirlo.

¿Puede la ejecución mejorarse a través de :

- 1 El establecimiento de estándares o metas?
- 2 La manifestación de los problemas existe en un marco de tiempo más corto (unidades por hora, ¿más que por día?)
- 3 Proporcionar Retro-información sobre :
 - a) menos dimensiones sobre la ejecución?
 - b) diferentes dimensiones?
 - c) más dimensiones?
- 4 Diseñar el trabajo para que el ejecutor pueda saber si está funcionando adecuadamente (y si no, porqué no)?
- 5 La elaboración del mensaje de la Retro-información :
 - a) más específica (por supervisor de unidad, y no de sector)?
 - b) Sin ruido" (en una sola página, no todo un libreto)?
- 6 Entregar el mensaje por medio de recursos más positivos y objetivos?

- 7 Cambiar el formato para mostrar :
 - a) Un record acumulativo (historia) ?
 - b) Varios indicadores de ejecución (compararlos)

- 8 Aumentar la frecuencia?, etc.

Problemas de consecuencia.

La ejecución de una persona está muy influenciada por las consecuencias que disfruta o sufre, como resultado de su acción.

Las consecuencias de la ejecución pueden ser positivas, negativas o no existentes; también pueden ser inmediatas, o a largo plazo, y reales o potenciales. Por último, llegan simultáneamente desde varias fuentes, incluyendo el mismo trabajo, los subordinados, los jefes y la organización de la compañía.

Por lo que una administración adecuada de las consecuencias es básica para el mantenimiento del funcionamiento deseado. Esto sobre todo es verdad en escenarios de organización, donde un medio complejo de personas, procedimientos y eventos, continuamente hacen aflorar las consecuencias. Las frecuentes consecuencias casuales y arbitrarias, que ocurren en la organización, deben ser controladas por la administración, balanceadas y manejadas de tal forma que mantengan el funcionamiento deseado.

Una ejecución pobre, puede achacarse al hecho de que la organización, (sistema, situación, procedimientos) sin darse cuenta proporciona las consecuencias negativas para -ésto es, "castiga" - el comportamiento deseado.

Los siguientes principios, son básicos para el análisis del equilibrio de las consecuencias positivas y negativas para los ejecutores :

- a) Una consecuencia puede ser positiva, neutra o negativa, dependiendo del individuo, el tiempo y las circunstancias.
- b) Si un comportamiento es continuo, el equilibrio de las consecuencias será positivo.
- c) Si hay consecuencias positivas para dos tipos de comportamientos, - el que tenga la consecuencia más positiva, será la que ocurrirá.
- d) Entre más apartada en el tiempo esté una consecuencia, del comportamiento, tendrá menor efecto en la conducta.
- e) Las consecuencias que controlan la conducta son aquellas que más valor tienen para el individuo.

Estos principios se vuelven a manifestar, como guías para el análisis de las consecuencias de la acción de una persona.

1 - Con frecuencia, la gente no sólo no hace una cosa; sino que en

su lugar hacen otra. Por lo tanto, es valioso ver las consecuencias de los que se desea, y de lo que no se desea, y de lo que en realidad sucede (indeseable).

- 2 - No confunda la política de la compañía y sus tópicos "usted será ascendido" con las consecuencias reales para el individuo, tener que hacer trabajo extra.
- 3 - Separar las consecuencias inmediatas de las consecuencias a largo plazo.
- 4 - Considere la certeza de la consecuencia. Muy a menudo elegimos comprometernos con una conducta con probabilidades de resultados inmediatos, y con una baja probabilidad de consecuencias negativas.
- 5 - Por último, recuerde que lo que para una persona es una consecuencia positiva, para otra, es una negativa.

Cuando se trata de identificar consecuencias y valorar su fuerza, debe de tenerse cuidado de no imponer su sistema de valor en el análisis. Debe ver lo que en realidad sucede y deducir de sus observaciones, si las consecuencias son negativas o positivas para el individuo.

Interferencia en el trabajo.

Un número de causas muy comunes del funcionamiento pobre, pueden clasificarse, como "interferencia en el trabajo" esto es, algo que interfiere con la respuesta del individuo ante una situación. Para un agente de ventas, las interferencias van desde el tener que usar un manual mal hecho de precios, hasta tener tantos clientes que visitar en un lapso demasiado corto, para poder hacerlo bien.

La interferencia en el trabajo describe aquellos elementos que hacen difícil, o casi imposible el funcionar como es requerido. Además de un planteamiento pobre del lugar físico del trabajo, la fuente principal de interferencia es la falta de recursos adecuados de tiempo, herramientas, equipo, o personal.

Tales problemas se pueden identificar; preguntando :

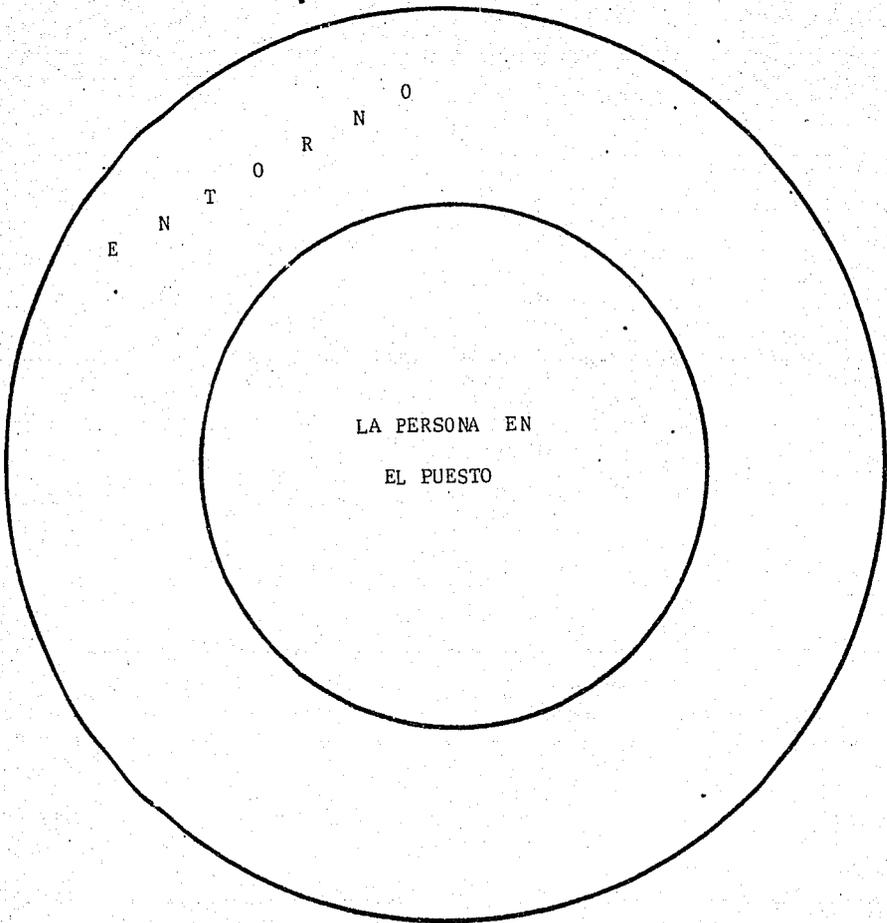
- 1 - ¿Es suficiente el tiempo para el trabajo que se va a hacer?
- 2 - ¿Hay suficiente equipo para ejecutar el trabajo?
- 3 - ¿Hay suficientes personas y servicios para ejecutar el trabajo?
- 4 - ¿Son tareas competitivas?
- 5 - ¿Hay cosas que distraen al empleado de su tarea?

Los problemas de la interferencia constantemente invaden el empleo, como procedimientos modificados, que sutil y lentamente envuel-

en a los sistemas. Por lo general estos problemas se solucionan a través de la aplicación de las técnicas de organización del trabajo.

Aunque estos problemas son relativamente directos y las soluciones están lejos de ser profundas, es importante que el analista identifique y corrija estos problemas o por lo menos ayude a darle la vuelta a la interferencia.

EL " SISTEMA DE EJECUCION " ANALIZA AL TRABAJADOR
EN SU PUESTO Y AL ENTORNO QUE LOS RODEA



D).- PRESENTACION DE LOS RESULTADOS DEL USO DEL MODELO.

El Modelo contempla también herramientas físicas que ayudarán al analista a presentar los resultados obtenidos de la aplicación del mismo.

Estas herramientas son formatos que le permitirán demostrar objetivamente las deficiencias encontradas ya sean "DE" o "DI" a la Dirección, de tal forma que también muestre las medidas correctivas para subsanar las deficiencias, los beneficios humanos y económicos que se esperan obtener, cual es el costo de las medidas correctivas, un cuadro comparativo de beneficios vs. costos y finalmente el Plan de Mejoramiento

Ahora procederemos a describir los formatos enunciados :

La Hoja de Ejecución (Gráfica 2) es un formato donde se vaciará la información obtenida después de haber sido analizada, la cual comprende los siguientes puntos :

<u>Concepto</u>	Aquí se enuncia la tarea de que se trate.
<u>Estandar o Patrón.-</u>	Es la medida que se establece formal o informalmente a la tarea. (DEBE SER)
<u>Real o Actual.-</u>	La situación real o actual de los resultados de la tarea en cuanto a los estandares establecidos (ES).

" HOJA DE EJECUCION "

CONCEPTO	ESTANDAR O PATRON	REAL	DIFERENCIA	COSTO ANUAL	OBSERVACIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS

Deficiencia.-

La diferencia entre el estandar y la situación -- real o actual.

Costo Anual.-

La deficiencia expresada en dinero en forma -- anual.

Observaciones.-

Las bases utilizadas para obtener el costo anual -- de la diferencia.

Medidas Correctivas.-

Son las soluciones estimadas para minimizar o eli -- minar las deficiencias detectadas en base a la -- aplicación integral de las técnicas de la Admi -- nistración de Recursos Humanos, y las medidas que no puedan ser elaboradas por los especialistas -- en Recursos Humanos, se turnarán a quienes co -- rresponda. (Ej. Compras, Finanzas, Mercado -- tecnia, etc.)

En la Hoja de Ejecución se pueden enlistar cuantas tareas con -- deficiencias se encuentren.

Al final de la Hoja de Ejecución (Gráfica 3) se deberá totali -- zar el costo anual, haciendo mención de todas las áreas que intervienen -- propiciando información y si existieran notas, se mencionarán al final.

Derivado del análisis de la Hoja de Ejecución y en base a las --

Medidas Correctivas se desarrollarán los beneficios humanos (Gráfica 4) - que se esperan obtener a través de la implantación de las soluciones propuestas, así como los beneficios económicos factibles, (Gráfica 5) formato que también funge como compromiso por escrito para minimizar o eliminar las deficiencias, pero es importante mencionar como condicionamiento, que se obtendrán resultados a partir de que las medidas correctivas sean -- humanas o técnicas se implanten en su totalidad, ya que es un problema -- integral con soluciones integrales.

Asimismo se deberá evaluar el costo de las soluciones (Gráfica - 6), las cuales contendrán costos directos, indirectos y de oportunidad. Finalmente se realizará un estudio comparativo (Gráfica 7) entre el beneficio económico esperado y el costo de las soluciones, todo esto a fin de - que la Dirección tenga la información necesaria en forma objetiva para la -- toma de decisiones.

Cabe hacer hincapie en que toda la información proporcionada - debe ser confrontada con los jefes afectados exhaustivamente antes de presentar el análisis a la Dirección. Es importante que los jefes afectados haya emitido su anuencia en cuanto a la información y su interpretación.

Habiendo obtenido la "luz verde" por parte de la Dirección y -- de los jefes afectados, se desarrollará la forma "Plan de Mejoramiento" -- (Gráfica 8), el cual es una especificación de las medidas correctivas pe --

COSTO ANUAL \$.1!000,00000APROX.

I N F O R M A N T E S

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD (1)

INFORMATICA (2)

ETC..

GRAFICA 4

BENEFICIOS HUMANOS FACTIBLES

- 1.- Lograr que los empacadores conozcan la trascendencia de su función.
- 2.- Que los empacadores obtengan seguridad en sí mismos al dominar su función.
- 3.- Crear una integración que promueva el fortalecimiento del trabajo en equipo.

GRAFICA 5

BENEFICIOS ECONOMICOS FACTIBLES

CONCEPTO	Beneficio
1.- Reducción en un 10% de los errores en el empaque	\$ 5,000.00
20% errores = \$ 10,000.00	
10% " = \$ 5,000.00	
2.- El tiempo de empaque en 2'	4,000.00
por paquete	
tiempo actual 20' = 21 paquetes por turno operario	
tiempo a alcanzar 18' = 23 paquetes por turno operario	
No. de operarios 30	
60 paquetes por turno	

GRAFICA 6

<u>COSTO DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS</u>	
<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO</u>
1.- Reducción de un 10% en los errores de empaque	\$ 8,000.00
2.- Reducción del tiempo de empaque en 2' por paquete	\$ 9,000.00



GRAFICA 7

RELACION DE BENEFICIOS ECONOMICOS Y COSTO DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS	
BENEFICIOS ECONOMICOS	COSTO MEDIDAS CORRECTIVAS
TOTAL	TOTAL

GRAFICA 8

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AREA "X"					
CONCEPTO	OBJETIVO	PROGRAMA	COORDINADOR RESPONSABLE	EN COORDINACION CON	FECHA FIN.

ro estructurado en función al tiempo y contiene los siguientes puntos :

- Concepto.- Es la enunciación de la medida correctiva.
- Objetivo.- El o los objetivos que se estiman alcanzar con la medida correctiva.
- Programa.- La secuencia a seguir para lograr los objetivos.
- Coordinador Responsable.- Deberá ser un analista del área de Administración de Recursos Humanos y de preferencia el analista que desarrolló la "Hoja de Ejecución".
- En Coordinación con .- El Coordinador deberá contar con el auxilio de los especialistas tanto en el aspecto humano, como en el aspecto técnico.
- Fecha Fin.- Aquí se anotará la fecha final después de ser negociada con todas las áreas involucradas.

Una vez determinado el Plan de Mejoramiento se procederá a elaborar los controles necesarios para efectuar el seguimiento del Plan, así como a obtener la firma de los jefes involucrados.

Es de interés tener en cuenta las siguientes consideraciones al respecto :

En el aspecto del funcionamiento humano se deja a un lado el

método para clasificar las deficiencias de ejecución por orden de ganancias no obtenidas.

Generalmente los analistas de Recursos Humanos tienden a reaccionar primero a los problemas más "ruidosos". Los problemas más visibles tal vez puedan producir altos ingresos o no, pero reciben atención, antes que los menos visibles, los cuales potencialmente podrían obtener mayores resultados económicos.

De igual forma se falla con frecuencia en la consideración del costo de medidas correctivas, dando lugar a que la aplicación de la solución sea más costosa y que los beneficios no reditúen la inversión.

Y finalmente se tiende a darle menos importancia a los problemas que tienen que ver con las tareas muy poco realizadoras, aunque quizá pudieran tener mayor impacto en las ganancias.

Todo ésto nos lleva a considerar un análisis profundo del costo de las soluciones vs. los beneficios económicos que se esperan de ellas.

CONCLUSIONES

Las ideas presentadas, exponen un marco para visualizar la ejecución humana, que nos sugiere un acercamiento sistemático y objetivo para el análisis de los problemas de ejecución.

El modelo también recalca la función del supervisor que no tan sólo debe considerar a las personas, sino de igual manera al puesto y al ambiente de trabajo, manteniendo a estos componentes del Sistema, bien equilibrados.

Muestra que para mantener el equilibrio descrito, es básico que el Supervisor conozca sobre las necesidades y motivaciones de los trabajadores, pero que es igualmente básico que sepa lo suficiente sobre el puesto y el ambiente de trabajo, para que pueda formular objetivos de ejecución razonables y pueda proporcionar al ejecutor, una retro-información relevante sobre su ejecución. Si el Supervisor no cumple lo antes mencionado, toda la información existente en el mundo relacionada con las conductas del hombre en el trabajo, no lo hará un Administrador exitoso.

Hemos visto, que a partir de la aparición de la Administración de Recursos Humanos como tal, sus técnicas han sido enfocadas por los ad-

ministradores a adaptar a la persona al puesto; es aquí donde radica la bondad del Modelo "Sistema de Ejecución", ya que no contempla adaptaciones, si no que considera integralmente a la persona, al puesto y al ambiente laboral, utilizando todas las técnicas de la Administración de Recursos Humanos para promover una interadecuación de estos tres elementos enfocada al incremento de la productividad en el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Dale Yoder, "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", Cía. -- Editorial Continental, México, 1971.
- A. M. Simons, "Personnel Relations in Industry", The Ronald Press - Co., New York, 1971.
- George Strauss y Leonard Sayles, "Los Problemas Humanos de la Di-- rección", Herrero Hnos., México, 1961.
- Paul Pigors y Charles Myers, "La Administración de Personal", Cía.- Editorial Continental, México, 1963.
- Agustín Reyes Ponce, "Apuntes de Administración de Personal", Edi- ción Privada.
- Isaac Guzmán Valdivia, "La Sociología de la Empresa", Editorial -- Jus, México.
- Joaquín Gómez Morfín, "La Administración Moderna y los Sistemas -- de Información", Editorial Diana, México, 1973.
- Harwood F. Merrill, "Clásicos en Administración", Editorial Limusa - Wiley, S. A., México, 1971.
- Walter Brugger, S.l., "Diccionario de Filosofía"; Ed. Herder, Barce_ lona, 1958.

- Tristán de Athayde, "Filosofía del Trabajo", Ed. del Atlántico, Buenos Aires, 1955.
- M.D. Chenu, "Espiritualidad del Trabajo", Ed. Atlántida, S. A. -- Barcelona, S/D.
- Edward L. Feeney, Thomas F. Gilbert, Geary Rummler, "El Entrenamiento como Motor de Ganancias", Apuntes.
- Abraham P. Sterling, "Psicología Simplificada", Editorial Minerva, - 1966.
- Wilbur Jiménez Castro "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa", F.C.E., México 1963.
- Ing. Armando Grediaga "La empresa, el hombre y el entorno", apuntes México, 1976.
- Pavon M., Puccineli, E. Caporello "Doctrina Social Cristiana", Ed. Paulinas, México 1963.
- J. Vialatoux "Significación humana del trabajo". Ed. Nova Terra, -- Barcelona, 1962.
- Tomas G. Spates "Escrutinio objetivo de la Administración de Personal", AMA Personnel Series, No. 75 New York 1944.