



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

NUEVAS TECNICAS EN LA ADMINISTRACION Importancia y Aplicación en los Recursos Humanos de una Dependencia del Sector Agropecuario

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A

Daniel Persovski Olechnowicz

ASESOR: LIC. GERARDO DE LA SIERRA CUSPINERA
MEXICO, D. F. 1977

8807



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.

A TI AMADA ARLENE
DIVINA FUENTE DE INSPIRACION

Con cariño a mi familia, maestros
y amistades.

A la Facultad de Contaduría y
Administración

A quien navegando en el mar de
la vida busca el valioso puer-
to del saber.

Deseo hacer constar la esmerada
labor e incansable esfuerzo que
mis compañeros de Seminario
ARMANDO BOTELLO CONTRERAS
y ABRAHAM COHEN TURQUIE
dedicaron al presente trabajo.

También deseo agradecer a todo el
personal que forma la Dirección -
General de Personal de la Secreta
ría de Agricultura y Ganadería, -
las facilidades y ayuda otorgadas
para la elaboración de ésta Tesis.

I N D I C E

Pag.

INTRODUCCION

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

CAPITULO I ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 2

- Desde los orígenes de la administración de recursos humanos hasta principios del siglo XX.

CAPITULO II NUEVAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS 18

- Teorías X, Y, Z
- Administración por Objetivos
- Desarrollo Organizacional

CAPITULO III BASES PARA LA ADMINISTRACION DE UNA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS 101

CAPITULO IV INVESTIGACION DE CAMPO 108

- Objetivo
- Planeación
- Obtención y clasificación de la información
- Análisis de los resultados
- Diagnóstico

CAPITULO V SUGERENCIAS 125

ANEXOS 129

BIBLIOGRAFIA 185

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

Llegar a la culminación de algo siempre merece una profunda reflexión, encontrarse al final de una etapa implica un análisis de lo realizado y los objetivos que se persiguen, y ser miembro de una comunidad universitaria implica dar y recibir. Hemos recibido conocimientos, formación y experiencia a través de nuestra estancia dentro de esta comunidad, por lo que estamos en deuda con nuestra casa de estudios y lo más importante con el pueblo, que a final de cuentas es quién ha subsidiado nuestra preparación.

Dentro de la problemática socioeconómica y política de nuestro país ocupa un lugar preponderante el campo, sabemos que es una de las bases de nuestro progreso, y si los cursos destinados al mismo no son bien aprovechados se verá detenido su desarrollo.

Esperamos que el presente estudio sirva de apoyo a los responsables de la administración de los recursos humanos del sector agropecuario, en el incremento de su eficiencia administrativa.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. Determinar el grado de eficiencia con que se reali -
zan las funciones administrativas e identificar el -
estilo de dirección que se lleva a cabo en la Direc -
ción General de Personal de la Secretaría de Agricul -
tura y Ganadería.
2. Mostrar al lector las técnicas modernas que pueden -
ayudar a lograr una eficiente administración de una -
unidad de recursos humanos.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Desde los orígenes de la administración de -
recursos humanos hasta principios del siglo-
XX.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS

ISRAEL.

La Biblia habla de técnicas de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la época de Moisés. En el Exodo, pone en boca de Jethro, sabio sacerdote de Madián, los siguientes consejos para que Moisés, su yerno, pudiera administrar al pueblo de Israel.

"Inquiere tú de entre todo el pueblo, varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia (técnica de reclutamiento y selección).

Enseña a ellos las ordenanzas y las leyes, muestrales el camino por donde anden y lo que han de hacer" (Técnica de capacitación).

EGIPTO

La agricultura constituía la riqueza principal y la prosperidad del antiguo Egipto. En un principio el cultivo de la tierra fue irregular y personal, porque era llevado a cabo rudimentariamente por campesinos libres.

Desde la ascensión de los faraones (2900 a de J.C.) las tierras pasaron a ser propiedad de estos y fueron trabajadas por los siervos y esclavos. Este tipo de organización agrícola fue mirada con disgusto por los campesinos, ya que la gran mayoría de ellos pasaron a ser siervos y su condición no fue en modo alguna envidiable. La vida y las actividades de la población campesina estaban regimentadas y controladas por las relevaciones de los dioses, de una parte, y por los edictos de gobernantes casi divinos, de otra. El faraón, por medio de sus dignatarios, decidía que cosechas debían ser cultivadas, en que campos deberían ser sembradas, y determinaba, por último, el porcentaje de las mismas que debía ser entregado al gobierno. En reciprocidad los gobernantes construían los grandes sistemas de riego y brindaban al campesinado la protección policial y militar pertinentes.

ASIRIA

En el año 704 a de J.C., existió una ciudad de gi -

gantescos palacios, enormes plazas y carreteras sorprendentes. Esta urbe poderosa es Nínive, la capital de Asiria.

Senaquerib, rey de los asirios, gobierna en esos tiempos un vasto territorio, que incluye decenas de ciudades importantes como Babilonia, Ur, Ecbatana y Asur, así también centenas de pueblos pequeños.

Asesinatos, pillaje, sumisión de pueblos y opresión de los débiles era la forma de gobernar de éste rey. La guerra y el terror fueron las únicas normas para conservar el trono. El pueblo era una masa anónima, oprimida, sin derechos, reducida a las condiciones más duras de trabajo y a la esclavitud, a pesar de que más de una vez se les reconociera la libertad. En ampulosos documentos se pregonaba el trabajo por el bien común, hacer la guerra en favor del pueblo y sacrificarse por el país, y éste, oscilante entre la revuelta social y la servidumbre, era una masa ciega, crédula y dispuesta al sacrificio.

Senaquerib era una personalidad extraordinaria en todos los aspectos. De una sorprendente capacidad física, estudioso del arte y de la ciencia, y sobre todo de la técnica. Estas buenas cualidades quedaban ahogadas por su carácter despótico e iracundo.

GRECIA.

El diálogo de Sócrates con Nicomáquides ya considera a la administración como manejo de hombres fundamentalmente.

"Por tanto Nicomáquides, no desprecies los hombres capaces de administrar una casa, pues la condición de los asuntos privados solamente difiere de los asuntos públicos en magnitud... pero lo que más ha de tenerse en cuenta es que ninguno de ellos puede ser dirigido sin hombres... el hacer uso de los hombres no difiere en absoluto en naturaleza... y aquellos que saben como emplearlos, conducen juiciosamente tanto los asuntos privados como los públicos".

ROMA.

En el siglo V A.C. los primeros cuatro sucesores de Augusto, fueron hombres peculiares en su forma de gobernar, ellos fueron: 1) Tiberio, prudente y buen administrador, respetuoso de las facultades del senado, pero poco estimado por éste e impopular; 2) Calígula que murió asesinado, fue cruel y despótico en su forma de gobernar al pueblo; 3) Claudio, que extendió las fronteras del imperio y mejoró su administración; 4) Nerón, que tras prometedores comienzos, cayó en graves crímenes y extravagancias, inició las persecuciones contra los cristianos y, ante la rebelión de sus ejér

bitos, acabó suicidándose.

EDAD MEDIA.

La fecha que se da con más frecuencia como comienzo de ésta edad del mundo es el año 376 de la era cristiana, en que fue destronado el último emperador romano, y su terminación se pone en el año 1453.

Fue la edad de la caballería. Los caballeros mezclaban el alto idealismo con la crueldad. Los señores expresaban sus nobles y románticas creencias en lenguaje florido, pero trataban inhumanamente a sus siervos y esclavos.

Pero no todos los hombres que poseían poder eran crueles con sus súbditos, este es el caso de Enrique II Rey de Inglaterra, que amó la ley y el orden. Era rudo, violento y enérgico, pero su pueblo lo amaba. Nombró administradores para controlar los privilegios de los nobles e impedirles que abusaran de sus arrendatarios. Nombró jueces que recorrían el país administrando justicia. En cada distrito se estableció un gran jurado escogido por el pueblo, que resolvía si las pruebas contra el acusado eran suficientes.

También en la edad media existieron organizaciones de personas que ejercían una misma profesión u oficio, estas organizaciones se llamaban gremios, y estaban sujetos a un

reglamento determinado para lograr fines beneficiosos y de interés común. Así había gremios mercantiles y gremios profesionales: Este tipo de organizaciones cumplieron con una función trascendental para el entrenamiento de trabajadores. Sus miembros estaban clasificados en aprendices, oficiales y maestros. Los aprendices no recibían salario, vivían en la casa del maestro y trabajaban con él para adquirir los conocimientos propios del oficio. Al terminar su aprendizaje se convertían en oficiales, y entonces el maestro o patrón les pagaba un jornal por sus servicios. El oficial que deseaba convertirse en patrón, debía someter una "obra maestra" a la consideración del gremio. Si éste consideraba que el trabajador tenía la destreza suficiente, lo admitía para que ejerciera exclusivamente la actividad u oficio en que había demostrado mayor capacidad.

MEXICO.

Transcurría el siglo XVI y Hernán Cortés y sus tropas se adentraban en tierras mexicanas. Cuauhtémoc, gobernante ya, era un tirano, y así nos lo describe el español Bernal Díaz, y nos dice que de todos los rumbos llegaban comisiones de indígenas a quejarse con Cortés de los desmanes de los delegados y milicianos de México; todo el mundo temía a Cuauhtémoc, pero nadie lo amaba. En su misma derrota tenía más poder moral Cortés que el otro en la ufanía del triunfo. Y con razón se ha dicho que fueron los indios los-

que hicieron la conquista. Pues sin la desesperación de las poblaciones, largo tiempo sometidas a la iniquidad, no habría sido posible la hazaña de Cortés, ni con todo su genio.

REVOLUCION INDUSTRIAL.

Se inició en Inglaterra en el siglo XVIII, y podría definirse como la sustitución progresiva de la fuerza y herramientas manuales por la máquina.

En 1764 Jaime Hargreaves inventa una máquina hiladora cuya capacidad de producción era superior a la de 36 hiladoras de rueda.

Un serio problema social surgió a raíz de la invención de la hiladora de Hargreaves. Los trabajadores pensaron que la nueva máquina los desplazaría y procedieron a destruirla, obligando al inventor a huir para poner a salvo su vida y la de su familia.

Cada vez que se ponían al servicio de la producción máquinas que aceleraban el trabajo y reemplazaban a ciertos trabajadores, se creaban problemas en los sectores laborales.

Los efectos de la Revolución Industrial se reflejaron en la capacidad económica de los países europeos, permitiéndoles

tió llevar una vida mejor a mayor número de personas. Pero así mismo, la emigración de la gente hacia las ciudades determinó un aumento en la oferta de brazos y en consecuencia - sueldos bajísimos.

En época de auge se contrataba toda la mano de obra, pero en cuanto se saturaba el mercado se cerraban las fábricas, originando un gran desempleo. En estas etapas de crisis, que son frecuentes, los trabajadores se encuentran en la más profunda miseria.

Se empezó a legislar sobre los derechos de los trabajadores.

Al surgir las grandes empresas tanto capitalistas como trabajadores determinaron asociarse en nuevos tipos de organizaciones, con el objeto de proteger sus intereses. Nacieron los sindicatos como entidades locales y con el tiempo llegaron a constituir unidades nacionales y aún internacionales.

EUROPA

En el siglo XIX los comunistas franceses, alemanes, ingleses y rusos diseminan por toda Europa los pensamientos de Carlos Marx y Federico Engels.

En uno de los documentos más célebres de estos dos paladines del proletariado, el Manifiesto del Partido Comunista, encontramos escrito lo siguiente:

"La industria moderna ha transformado el pequeño taller del maestro patriarcal en la gran fábrica del capitalista industrial. Masas de obreros, hacinados en la fábrica, son organizados en forma militar. Como soldados rasos de la industria, están colocados bajo la vigilancia de toda una jerarquía de oficiales y suboficiales. No son solamente esclavos de la clase burguesa, del Estado burgués, sino diariamente, a todas horas, esclavos de la máquina, del capataz y, sobre todo, del burgués individual, patrón de la fábrica. Y este despotismo es tanto más mezquino, odioso y exasperante, cuanto mayor es la franqueza con que proclama que no tienen otro fin que el lucro.

Cuanto menos habilidad y fuerza requiere el trabajo manual, es decir, cuanto mayor es el desarrollo de la industria moderna, mayor es la proporción en que el trabajo de los hombres es suplantado por el de las mujeres y los niños. Por lo que respecta a la clase obrera, las diferencias de edad y sexo pierden toda significación social. No hay más que instrumentos de trabajo, cuyo coste varía según la edad y el sexo.

Una vez que el obrero ha sufrido la explotación del-

del fabricante y ha recibido su salario en metálico, se convierte en víctima de otros elementos de la burguesía: el casero, el tendero, el prestamista, etc.

Pequeños industriales, pequeños comerciantes y rentistas, artesanos y campesinos, toda la escala inferior de las clases medias de otro tiempo, caen en las filas del proletariado; unos, porque sus pequeños capitales no les alcanzan para acometer grandes empresas industriales y sucumben en la competencia con los capitalistas más fuertes; -- otros, porque su habilidad profesional se ve depreciada ante los nuevos métodos de producción. De tal suerte, el proletariado se recluta entre todas las clases de la población.

La lucha del proletariado contra la burguesía es primeramente una lucha nacional. Es natural que el proletariado de cada país deba acabar en primer lugar con su propia burguesía. La burguesía produce, ante todo, sus propios sepultureros. Su hundimiento y la victoria del proletariado son igualmente inevitables.

ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

Desde 1881 Frederick W. Taylor, considerado por algunas personas como el "padre de la administración", se ocupó fundamentalmente de la investigación de la eficiencia de los

trabajadores y ejecutivos de la producción, de sus relaciones, y del estudio de tiempos y movimientos, todos estos estudios tenían como objetivo el lograr una mayor productividad. La obra de Taylor marca la pauta de una Administración de tipo científico ya que anteriormente tan sólo utilizaron procedimientos rutinarios para resolver un problema exclusivamente a las necesidades del momento, por el contrario, Taylor asume una actitud científica realizando un estudio sistemático de los factores que afectaban a un problema en cada caso, por medio de un análisis previo a través de una actitud crítica y de una constante investigación de las causas, fue precursor de la ciencia de la Dirección.

En sus investigaciones trataba con problemas materiales, humanos y económicos.

Quizás las mayores aportaciones de Taylor, sean las referentes a sus principios de Dirección plasmando éstos a través de los siguientes objetivos:

1. Desarrollo de una ciencia que pudiera aplicarse a cada elemento de trabajo humano para reemplazar los viejos métodos rutinarios.
2. Selección del mejor trabajador para cada tarea, pasando a continuación a enseñarle, entrenarlo y for-

marlo, en vez de la antigua costumbre de dejarlo seleccionar su labor, y formarse así mismo como mejor pudiera.

3. Creación de un espíritu de profunda cooperación en -
tre la Dirección y los trabajadores, con objeto de -
que las actividades se desarrollaran de acuerdo con-
los principios de la ciencia perfeccionada.

4. División del trabajo casi en iguales términos entre-
la Dirección y los trabajadores, debiendo cada depar-
tamento encargarse la tarea para la que esté mejor -
preparado, sustituyendo de esta manera las antiguas-
condiciones, en las cuales casi todo el trabajo y la
mayor parte de la responsabilidad recaían en segun -
dos.

Mucho de lo realizado por Taylor es válido aún a la-
fecha, más sin embargo podemos observar en su obra -
que fue un tanto superficial dentro del aspecto huma-
no, ya que definitivamente hubo un énfasis especial-
en el aspecto material del trabajo, esto es en la ma-
quinaria, herramientas, etc.

La Escuela Mecanicista nació al amparo de los estu -
dios de Taylor y consistía básicamente en la obra -

de él.

FRANCIA.

Transcurría el año de 1916 y un alto ejecutivo administrativo en la industria minera y en el gobierno de Francia dijo:

"Podemos dividir todas las operaciones que ocurren en una empresa mercantil en los siguientes seis grupos:

1. Operaciones Técnicas
2. Operaciones Comerciales
3. Operaciones Financieras
4. Operaciones de Seguridad
5. Operaciones Contables
6. Operaciones Administrativas

Cualquier empresa, ya sea simple o complicada, grande o pequeña, siempre contiene estos seis grupos de operaciones". Este hombre fue Henry Fayol fundador de la Escuela del Proceso Administrativo, quien indicó que la práctica de la Administración la componían varias etapas: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Los estudios realizados por Fayol van dirigidos principalmente hacia los niveles superiores de las empresas, es-

to es, a los gerentes y directores de empresas.

Los principios generales del fayolismo pueden resumirse en: la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la convergencia de esfuerzos, la correcta remuneración al personal buscando así su estabilidad.

En relación a la comunicación, la dirección, las cadenas de mando, el crecimiento de la organización, la necesidad de mantener una responsabilidad única, la tendencia a reducir la velocidad de las comunicaciones y su exactitud, y otros aspectos derivados de lo anterior, llevaron a Fayol al análisis de las comunicaciones entrecruzadas y a determinar su utilidad para las empresas. Así nuestro ya conocido personaje hizo el siguiente comentario:

"La jerarquía es la serie de oficiales que va de orden de rango, desde la autoridad hasta el empleado más bajo. El canal jerárquico es el camino que siguen todas las comunicaciones dirigidas o provenientes de la autoridad suprema y que atraviesa todos los niveles inferiores.

La necesidad de este canal surge de la necesidad de una transmisión segura de órdenes y comunicaciones varias y de la unidad de mando, pero en muchas ocasiones no será la

más rápida, y en empresas muy grandes y en particular en el Estado, este camino puede ser desastrosamente largo. Como, sin embargo, hay muchas operaciones cuyo éxito depende de su rápida ejecución, debemos encontrar una forma que aúne el respeto al canal jerárquico y la posibilidad de una acción rápida.

Los contactos entrecruzados son aquellos contactos informales entre individuos y grupos coordinados que acontecen en las organizaciones. Hay dos tipos generales de contactos, los de individuo-individuo, y los de grupo-grupo. Estos se suceden cuando un individuo cruza el pasillo para comentar algo con algún compañero de labor, o en otros casos como las actividades sociales y las horas de tomar la comida en las mesas de los comedores de las empresas. Esto da oportunidad a que exista una fluída comunicación entre los miembros de la organización y aprovechen este canal para consultarse aspectos de diferente importancia laboral.

La comunicación entrecruzada ahorra tiempo y acelera las acciones".

ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

En la segunda década del siglo XX surge la Escuela Psicosociológica como consecuencia de los estudios realizados por Elton Mayo y su grupo de la Escuela de Graduados en Admi

nistración de Negocios, de la Universidad de Harvard.

Esta escuela descubrió la importancia de los "grupos informales" en la eficiencia administrativa. Si el fenómeno administrativo supone alcanzar eficientemente objetivos comunes por medio del esfuerzo de un grupo de hombres, el aspecto más importante para lograrlo radica precisamente entre las relaciones de los hombres entre sí, y quizá de su medio ambiente externo.

La Escuela Psicosociológica también es conocida como la escuela de las "relaciones humanas", y es una reacción contra los enfoques mecanicistas e impersonales anteriores.

Es comprensible la trascendencia de que exista una organización técnica dentro del trabajo, así como una sistematización de las funciones de la administración, pero si bien esto conduce a una mayor productividad en el trabajo, no hay que olvidar el aspecto humano que es a la postre el elemento más importante.

Elton Mayo es el pionero de lo que en Estados Unidos se conoce como "redescubrimiento del hombre en la vida industrial". Realizó estudios sobre la actividad humana real, considerando las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, sus rela-

ciones informales, sus estados de ánimo, su conducta social, así como otros tantos factores que influyen decididamente sobre el trabajo que efectúan los humanos.

EL MUNDO OCCIDENTAL.

El desarrollo de las escuelas de administración coincide, en alguna forma, con el de la administración industrial, la que se desenvuelve de la siguiente manera:

El primer problema administrativo fue producir con eficiencia. Los primeros estudios científicos sobre administración de Frederick W. Taylor, fueron sobre aspectos de la producción.

Así nació la administración de la producción.

Pronto surgió la insuficiencia de capitales. Las innovaciones tecnológicas para la producción en masa requirieron de inversiones en instalaciones y equipos costosos, financiamientos para materias primas y productos terminados, y fuerte capital de trabajo.

Apareció la administración financiera.

Luego vino la competencia, la necesidad de ampliar los mercados para colocar la producción en gran escala. Se-

desarrollaron todas las técnicas de comercialización y mercado, que se ocupan desde el almacenamiento y el transporte - del producto terminado, hasta que este pasa a poder del consumidor, incluyendo aquellas que tienden a inducir al consumidor a adquirir el producto.

Cobró importancia la Mercadotecnia.

Y posteriormente llega la era humana, se caracteriza por la concepción humanista de la administración. En lugar del viejo concepto de "fuerza de trabajo", se preocupa ante todo por el hombre. No sólo admite que son hombres los que manejan las máquinas y el dinero, sino que reconoce que la administración debe servir al hombre, no servirse del hombre.

C A P I T U L O I I

NUEVAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS

Teorías "X", "Y", "Z"

Administración por Objetivos

Desarrollo Organizacional

TEORIAS "X", "Y", "Z"

LA TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y" DE DOUGLAS MC GREGOR

¿Qué ha sido aquello que tanto ha preocupado al administrador antiguo y al del siglo XX?

¿Qué fué lo que al bíblico Moisés le llevó tanto trabajo?

¿Qué era aquello que los romanos deseaban hacer con judíos y cristianos en Israel?

¿Qué deseaban lograr los conquistadores españoles con los indios de las tierras ocupadas?

¿Qué deseaban conseguir Napoleón, Stalin, Mao y Hitler?

Y hoy en día ¿qué desea todo político, militar, diri -

gente y empresario?

Los que hemos elaborado la presente Tesis no sabemos - lo que toda la gente piensa sobre esto, pero si quisiéramos expresar nuestra opinión al respecto:

Lo que a esta gente le ha preocupado tanto ha sido -- "Predecir, influenciar y controlar la conducta de seres humanos".

Podría alguien preguntar ¿para qué estos señores desea ban predecir, influenciar y controlar la conducta de seres-humanos?

La contestación es muy sencilla:

"Si yo sé como se conducirá la gente en el futuro y no conviene a mis intereses, debo influenciarla y motivarla a que realice aquello que yo deseo, estableciendo además controles que me permitan medir, premiar y castigar la conducta de esta gente".

"Si la conducta que ahora tiene la gente conviene a -- mis intereses, debo cuidar que siga igual esta conducta y -- además motivar a la gente a que incremente cada día sus deseos de hacer lo que yo quiero que haga".

Douglas Mc. Gregor nos dice en su libro "El aspecto humano de las empresas" que hay tres métodos de influencia sobre la conducta humana, éstos son:

1. LA PERSUASION. Esto es inducir, mover, obligar con razones a la gente a creer o hacer algo.

Es importante hacer notar que se recurre a la persuasión cuando el grado de dependencia entre el que ejerce la persuasión y el persuadido es nulo o muy bajo.

Como ejemplos de actividades persuasivas podemos citar la del agente vendedor de pantalones, la actitud del político ante los públicos que lo escuchan, la manera de ser de algunos empresarios con sus inversionistas, la del agente bancario que desea ahorremos en su banco, etc.

2. LA AUTORIDAD. Es también un método de influencia y se ejerce por una persona a la cual se le ha dado un cierto poder sobre otra u otras.

De estas personas con poder dependen otras en regular o mayor grado. Como ejemplos podemos citar el empleado que depende de su jefe para seguir en su empleo, el soldado que debe obedecer a su superior y si no lo hace así se le castiga, la vida de todo un pueblo que de

pende de los mandatos de su presidente, la familia de un obrero que depende de la empresa que le da el salario al obrero, el ejecutivo que depende de su personal para alcanzar los objetivos de su gerencia, etc.

A medida que la dependencia aumenta entre el superior y el subordinado, aumentan también las facilidades que tiene el superior para influenciar la conducta del subordinado. Por ejemplo, si un obrero recibe un salario en la empresa donde trabaja, y en el país escasean los lugares donde él puede trabajar, entonces el obrero tendrá especiales cuidados en hacer muy bien aquello que el supervisor le indique.

Esto sucede porque el obrero depende económicamente -- del sueldo que la empresa le dá, y si no tiene dinero -- él, no comerá.

Así podemos citar más casos en donde las personas se conducen de acuerdo a lo que la autoridad dicta.

3. LA COERCION FISICA. Ha sido la forma más poderosa y primitiva de influir en los humanos. Podemos recordar, los brutales sistemas utilizados por los españoles durante la inquisición para castigar a la gente -- que no pensaba como ellos; recordemos también las masa

cres a los obreros de Cananea y Río Blanco; y en éste año el exterminio de estudiantes disidentes en Uganda y Tailandia.

La coerción física se puede dar existiendo o no dependencia.

A los administradores les interesa entre otras cosas, la autoridad, porque ésta indica, en muchos casos, qué se hará, por qué se hará, cuándo, dónde y cómo se hará y quien lo hará.

La autoridad tradicionalmente se ha catalogado como buena, eficaz y necesaria, además es un método usado actualmente para influenciar en la conducta del personal que labora en las empresas.

Veamos a continuación la opinión del creador de las teorías "X" y "Y" sobre las limitaciones de la autoridad:

1. La eficiencia de la autoridad como medio de control depende ante todo de la capacidad de imponerla por medio del castigo. Hace medio siglo o más, al administrador de empresas disponía de una

forma de castigo que confería relativa eficiencia a la autoridad: La amenaza del cese. El despido como pena última estaba además respaldado por contratos leoninos y listas negras. La situación de hoy es completamente distinta. La legislación laboral, la indemnización económica a los despidos-injustificados, la conciencia de los trabajadores respecto a sus derechos, han contribuido a poner restricciones al castigo y la autoridad.

2. La segunda limitación de la autoridad efectiva como medio de control consiste en la posibilidad de adoptar medidas de protección contra ella. Estas oscilan, según las circunstancias, entre la obediencia mínima y la rebelión declarada. El legalismo detallista de ciertas relaciones de negociación colectiva es un ejemplo del uso de medidas de protección para mermar eficiencia a la autoridad.
3. La indiferencia hacia las metas de organización, los bajos niveles de trabajo, el rehusar, aceptar responsabilidades, los grandes volúmenes de desperdicio de materias primas, todo esto también contribuye a restarle eficiencia a la autoridad.

Douglas Mc. Gregor nos dice algo interesante sobre las razones por las cuales no se reconocen estas limitaciones de la autoridad, y es debido a que la dependencia resulta satisfactoria para muchas personas, es grato que lo atienda a uno, sentirse seguro, no tener responsabilidades fuertes, etc. Pero también produce descontento, depender supone limitación de la libertad, sujeción a influencias arbitrarias e injustas.

La independencia produce satisfacción. Sostenerse uno mismo es agradable, tomar decisiones sin temor a presiones, llevar una vida personal. Pero la independencia también implica riesgos. Se presta a sufrir, a que surja la angustia al fracaso y caer en la dependencia. Muchas personas ante estos temores prefieren ser dependientes y así estar a gusto.

TEORIA "X"

La teoría "X" de Douglas Mc. Gregor, es un conjunto de ideas que norman la ejecución administrativa de muchos administradores actuales, esta teoría en esencia nos indica lo siguiente:

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 es fuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere- soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Los instrumentos de control que emplea la Teoría "X" son:

Compensaciones, promesas, incentivos, o bien, amenazas y otros procedimientos coercitivos.

TEORIA "Y"

Durante los últimos 20 o 30 años, el administrador - ha dado un mayor interés a los aspectos humanos, la situa -- ción de los trabajadores ha mejorado en un porcentaje bastan te considerable. Se han adoptado en general sistemas de va- lores más humanitarios. No obstante las ideas de la Teoría-

"X" siguen predominando.

IDEAS QUE CONSTITUYEN LA TEORIA "Y"

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tanto 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 -- (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo (entonces, se evitará si es posible)

2. El control externo y la amenaza de castigo, no son - los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe controlarse y dirigirse 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 a su logro.

Estas compensaciones, como la satisfacción, pueden - ser productos del esfuerzo por lograr los objetivos - de la organización.

4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas - circunstancias, no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.

El rehuirlas, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son consecuencias de la - experiencia y no características esenciales 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, no pequeños sectores - de la población.

6. En las condiciones actuales de la vida industrial -- las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Las consecuencias de estas ideas son más dinámicas - que estáticas indicando la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano.

De acuerdo con la Teoría "Y", es responsabilidad absoluta de las direcciones la solución a los problemas, y las fallas de los empleados (intolerancia, indiferencia, renuencia a aceptar responsabilidades, -

etc.) serán imputables a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

Al parecer estas ideas no son difíciles de adoptar, pero no es fácil llevarlas a la práctica ya que hay todavía algunos hábitos de pensar y obrar muy arraigados en el espíritu de las empresas.

PRINCIPIO DE INTEGRACION DE AMBAS TEORIAS (X,Y)

Para la Teoría "X", es por medio de la autoridad que deben ejercerse la dirección y el control, en tanto que la integración es el principio en que se basa la Teoría "Y", por medio del cual se crean condiciones que permitan al individuo la mejor realización de sus propios objetivos encauzando sus esfuerzos al éxito de la empresa.

Generalmente, de acuerdo con la Teoría "X", los ascensos y movimientos se deciden unilateralmente anteponiendo las necesidades de la organización. Si se llegan a tomar en cuenta las aspiraciones personales de los interesados, se piensa que los aumentos de sueldo y su ascenso de categoría son cosas más que suficientes para su satisfacción.

El principio de integración por el contrario no sólo quiere la satisfacción de la empresa, sino también la del in

dividuo. Es decir, toma en cuenta los objetivos personales.

La integración significa trabajo colectivo para que todos participen de los beneficios del éxito y la mejor manera de lograrlo es uniendo esfuerzos tanto organización como empleados.

La aceptación de la Teoría "Y" no supone delegación de autoridad, sino que da por hecho que el individuo ejercerá la dirección y el control de sí mismo en su esfuerzo por lograr los objetivos de la organización en el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos.

Asimismo, esta teoría señala la posibilidad de disminuir paulatinamente las formas externas de control.

Por otro lado, no se niega la eficacia de la autoridad, pero no en todos los casos y para los mismos efectos. La Teoría "Y" es una invitación a la innovación.

LA TEORIA "Z" DE SAYLESS Y STRAUSS

Los recursos humanos en los últimos años, se han convertido en uno de los factores de mayor importancia, y así tenemos que no sólo Douglas Mc. Gregor se ha ocupado del tema con su Teoría "X", "Y".

Sayless y Strauss con su Teoría "Z" tratan el tema un poco más idealistas y suponen al individuo en una calidad mejor a la que podría situarse en la Teoría "X", pero sin llegar a colocarlo en la Teoría "Y". Esta teoría tiene una serie de supuestos políticos y expectativas que a continuación se mencionan:

S U P U E S T O S:

- a) El individuo quiere que se le informe
- b) Quiere sentirse importante
- c) Busca ser reconocido como parte integrante de un grupo y,
- d) Exige que le sean reconocidos sus méritos dentro del mismo grupo, por lo que pudiera aportar dentro de él.

P O L I T I C A S:

- a) Se les debe elogiar por trabajos bien hechos
- b) Dar la información necesaria a los subordinados
- c) Hacerles creer que son importantes y,
- d) Explicarles el por qué de las órdenes

E X P E C T A T I V A S:

- a) Un hombre satisfecho produce más y,

b) Los subordinados cooperan de buen grado.

Por lo que se puede apreciar de lo anterior, podemos decir que:

1. El sistema no es óptimo, ya que el individuo se da cuenta de que es engañado en el aspecto de hacerle creer que tiene atribuciones.
2. También encontramos que el individuo sufre un cambio, ya que desea su superación volviéndose más activo y participando en las decisiones.
3. Se observan dos puntos de vista. Por parte del individuo la Teoría es idealista y por parte de la empresa es tradicionalista.
4. Por lo que se refiere a la autoridad, también pudiera ser de dos tipos que son: Autócrata benevolente y pseudodemócrata.

TEORIA DE CHRIS ARGIRIS

Existe otro autor que se ha encargado de los Recursos Humanos llamado Chris Argiris, quien nos dice que entre más años pasen, el individuo tiende a:

- a) Desarrollarse desde un estado pasivo a otro activo.
- b) Pasar de un estado de dependencia a otro de independencia.
- c) Adquirir diferentes formas de conducta y un profundo interés hacia lo que sucede en la empresa.
- d) Desarrollar conciencia y control de sí mismo y,
- e) Obtener puestos semejantes o superiores a personas de su misma edad.

De estos supuestos podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. La experiencia a través de los años y la superación están muy relacionados.
2. Al igual que en la Teoría "Z", se consideran dos tipos de autoridad, la autócrata benevolente y la pseudodemócrata.
3. El individuo ya no quiere ser dirigido, en cambio pone entusiasmo y decisión en el apoyo que -

brinda para la superación colectiva e indivi --
dual, ésto es, participa activamente.

4. El sistema es tradicionalista del tipo idealis -
ta.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

LAS 7 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION

En la mayoría de las Organizaciones de México, y de muchos países del mundo, los directores, los gerentes y en general todos los ejecutivos, gastan la mayor parte de sus energías, tratando de lograr que sus trabajadores laboren -- con el 100% de productividad.

¿De qué forma estos ejecutivos tratan de llegar a esta meta?

Usted y yo lo sabemos, los ejecutivos, le dicen a su personal "hagan ésto, realicen aquello, hagan ésto otro, -- etc., etc."

Sabemos también que en estas organizaciones existe -- por lo menos un trabajador que le ha dicho a uno de los ejecutivos lo siguiente:

"Yo opino que el trabajo en esta área de la Organización se puede hacer en mejor forma, cambiando ciertos aspectos, logrando así mayores utilidades a la Empresa".

¿Cuál ha sido la contestación tradicional al trabajador?

Usted y yo la sabemos, es la siguiente:

"En esta Organización lo que usted dice no se puede practicar".

"Esta Organización es muy especial, no se puede hacer aquí lo que usted menciona". "No se pueden cambiar las cosas". "Quizás algún día, por el momento no".

Si meditamos sobre el ejemplo anterior y pensamos -- que la función del administrador es lograr el 100% de eficiencia en la Empresa o área que dirige, y aumentar la productividad de su personal, podemos observar que en la propia labor del administrador éste construye, probablemente sin saberlo, barreras que le impiden lograr lo que se espera de él.

A este tipo de administradores les podríamos aconsejar que reconozcan cuales son las oportunidades que a diario se les presentan para administrar mejor, y que aprovechen estas oportunidades.

A continuación se presentan las 7 Funciones de la Administración:

1. Monitoría
2. Planeación
3. Organización

4. Integración
5. Dirección
6. Control
7. Motivación

1. MONITORIA. Consiste en observar el medio ambiente - en el cual se desarrolla la Empresa. Es una obser - vación atenta que busca oportunidades para que la Em - presa alcance sus objetivos. Una observación alerta a los cambios del mercado, de la economía, la políti - ca, y también los cambios internos de la empresa, de los departamentos, del personal, etc.

Hay muchos ejemplos sobre la falta de monitoría en - las Organizaciones que se "duermen en sus laureles"- y pierden oportunidades que otras Organizaciones -- aprovechan.

Por ejemplo, las máquinas de escribir eléctricas fue - ron desarrolladas por la I.B.M., en vez de por las - fábricas de máquinas de escribir entonces existen -- tes. Las máquinas electrostáticas de reproducción - de copias, no fueron desarrolladas por las indus -- trias fotográficas. La margarina no fue creada por - los productores de mantequilla.

El ejecutivo debe estar alerta a las nuevas oportunidades que se presenten a la Organización para lo cual ayuda mucho el viajar, el leer libros, prensa, revistas, etc.

La monitoría es una especie de radar que observa todo lo que pasa alrededor y determina aquello que puede ser una buena oportunidad o un peligro para la Organización.

2. PLANEACION. Esta función es básica para el mejor aprovechamiento de los recursos financieros, humanos, técnicos y materiales.

Planear es hacer que suceda algo que de otra manera no sucedería. El ejecutivo que planea no se deja llevar por los acontecimientos que surgen en la Organización, sino que él es la causa de que sucedan.

Si no tenemos tiempo para planear, es el mejor síntoma de que necesitamos planear. Se debe delegar ocupaciones secundarias a los subordinados y dedicar una vez a la semana a la planeación a corto, mediano y largo plazo.

Para que el proceso de planeación sea eficaz es im--

portante contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué acción es necesaria?
2. ¿Por qué?
3. ¿Dónde?
4. ¿Cuándo?
5. ¿Quién debe hacerla?
6. ¿Cómo debe hacerla?

La planeación es una de las bases de la eficiente administración.

3. ORGANIZACION. En la época actual hay muchas empre--sas que son manejadas por el "hombre indispensable", el "super administrador" que toma las decisiones de cada área de la compañía, este señor, está en ven--tas, en compras, en contabilidad, soluciona proble--mas empresa-sindicato, contrata al nuevo personal y firma los cheques para pagar la materia prima que se compró a otra empresa.

¿Qué sucede si de improviso este "ejecutivo indispen--sable" desaparece de la compañía?

Pues queda a la deriva el barco, los encargados de - áreas como en el pasado no tuvieron una buena delimi

tación de funciones y responsabilidades, no saben -- qué deben hacer específicamente y así se duplican -- las actividades, se disputan los beneficios y surge la politiquería dentro de la empresa. En fin, tras fuertes oleajes el barco se va a pique.

Se tiene una organización cuando todos los miembros de ella siguen objetivos individuales coordinados -- perfectamente, para lograr los objetivos de la Empresa.

Si usted como gerente general de una empresa no puede faltar porque su compañía se viene abajo, entonces no tiene organización, tiene un conjunto de personas que siempre miran hacia usted para saber lo que deben hacer.

En las empresas, la mayoría de las personas son necesarias, pero nadie debe ser indispensable. Cuando surge el "super ejecutivo" nacen los cuellos de botella, todos esperan a que él decida sobre los asuntos de la empresa, lo que repercute lógicamente en tiempos incrementados para la toma de decisiones, surgen más barreras de comunicación, las políticas sufren cambios constantes y los objetivos de las áreas se tratan de alcanzar sin importar las demás áreas de

la Empresa.

Si usted tiene un "super administrador", encañelo - por el camino de la organización e indíquele sus funciones, responsabilidades y objetivos, así seguramente su barco "no hará agua".

4. INTEGRACION. La integración del personal a la Empresa, no consiste solamente en su selección y contratación, o en su paseito por toda la planta el primer día, y con la lectura de los Reglamentos de la Empresa.

La integración es mucho más que eso. Es un proceso contínuo que deben llevar a cabo los jefes para lograr que sus "subordinados", se incorporen a la Empresa, que se sientan parte de ella.

Si un trabajador al referirse a la empresa donde labora expresa el término "ella", este trabajador no está integrado.

El trabajador integrado expresaría "mi empresa" o "nuestra empresa".

El jefe conseguirá ésto en su trato diario con sus

colaboradores. No con engaños ni promesas no cumplidas, sino buscando sinceramente que el colaborador llene sus objetivos personales al lograr los objetivos de la empresa. La integración se logra con el trato humano de los subordinados, con interesarse -- por sus problemas personales y ayudar a resolverlos en lo posible, con hacerlos partícipes de las decisiones tomadas.

¿Cuánto tiempo hace que su Jefe no lo llama para hablar largamente sobre los problemas de él y los de usted? ¿Cuánto tiempo hace que usted no llama a sus subordinados para conocer sus problemas personales y tratar de ayudarles?

Si usted no hace ésto, a menudo, no está cumpliendo con la función de integración. La mejor manera de integrar al personal con la Empresa, es hacerles partícipes de las decisiones que se toman, mantenerles informados de los planes y motivarlos para que ayuden a lograr las metas fijadas.

Las personas ya no quieren una "chamba", quieren un papel a desempeñar en su Empresa y sentirse unidos a ella y lo quieren ahora, no dentro de un año.

Si usted habla a sus "subordinados", como a inferiores, nunca se integrarán con usted, no serán sus colaboradores y usted será un Jefe, pero no un líder.

Cuando seleccione a su personal, escoja usted siempre lo mejor que encuentre para el puesto y páguele más que lo que ganaría en otra parte. De este modo lo conservará usted y él se sentirá integrado a la Organización.

5. DIRECCION. Lo más importante en la dirección de la empresa es la coordinación y motivación de los subordinados.

Ser líder es que los colaboradores lo sigan a usted, porque siguiéndole cumplen los objetivos que usted se ha propuesto y al mismo tiempo realizan también sus metas personales.

El hombre sigue al líder que le ayuda a conseguir sus objetivos personales porque:

- a) Conoce el camino;
- b) Tiene el poder necesario para ayudarlo a llegar a la meta.

Es muy importante que el empleado u obrero conozca - dos cosas, las metas de la empresa y las propias de él.

Las metas del empleado no deben ser contrarias a las de la empresa, y las de la organización no deben contraponerse a las del empleado u obrero.

Las condiciones más importantes para ser un buen líder son:

1. Establecer metas u objetivos muy claros.
2. "Vender" estos objetivos a sus colaboradores para que los consideren también suyos.
3. Convencer a sus colaboradores de que usted los - puede ayudar a conseguir dichos objetivos.
4. Hacer partícipes a los colaboradores en la fijación de los objetivos para que se sientan comprometidos a lograrlos.

A la gente le gusta seguir a los líderes, no a los jefes autoritarios. ¿Usted es un líder o un Jefe?

Recuerde que son sus subordinados los que deciden esto.

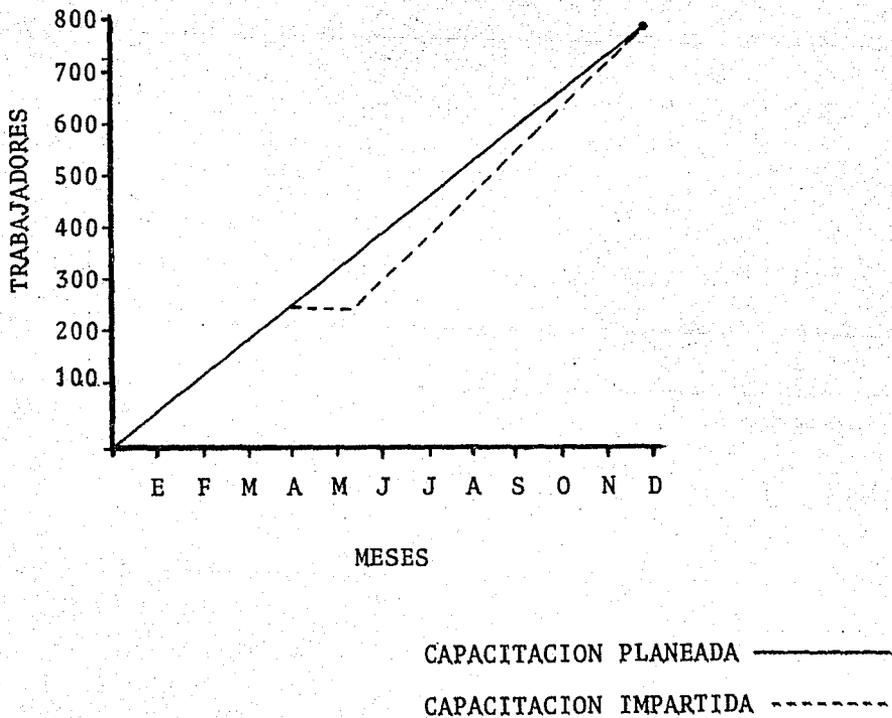
6. CONTROL. Esta función también puede llamarse "Medición" cuya palabra es más suave en su significado, - pues no implica coerción.

En esta función el ejecutivo mide periódicamente, -- tan a menudo como sea necesario, los resultados que se van obteniendo y los compara con las metas que se han fijado para llegar a los objetivos.

El objetivo de esta comparación es tomar inmediatamente las medidas necesarias para corregir cualquier deficiencia en las operaciones y llegar a los objetivos planeados en el tiempo planeado.

Como ejemplo tomemos el control de la capacitación - del personal, veamos la gráfica adjunta.

GRAFICA QUE MUESTRA LA PLANEACION Y LA EJECUCION
DE LA CAPACITACION AL PERSONAL DE UN
ORGANISMO



En la figura anterior, la línea gruesa muestra la --
planeación de la capacitación al personal en una --
cierta organización. La línea punteado indica la ca --
pacitación impartida al personal.

Se hacen comparaciones cada mes, entre el personal -
capacitado y lo que se planeó capacitar, y si hay --
una desviación, por ejemplo en el mes de abril, se -
toman las medidas necesarias para incrementar la ca -
pacitación mensualmente y tratar de llegar a la meta
prefijada para fin de año.

El control es una función complementaria de la pla -
neación. De nada sirve planear si no se trata de --
llegar a las metas prefijadas y para ello se necesi -
tan hacer mediciones periódicas comparando lo logra -
do con lo planeado.

El control o medición puede compararse con la fun --
ción del navegador en un aeroplano. El es el que in --
dica al piloto las desviaciones del avión en su ruta
y el piloto hace las correcciones necesarias.

El control debe tener las cualidades siguientes:

1. Debe ser pronto en su acción para que las correcti

ciones sean mínimas y se logre llegar a los objetivos.

2. Debe ser veráz para que tenga algún valor.
3. Debe ser económico. El costo de controlar no debe ser mayor que los beneficios que se obtienen con el control.

7. MOTIVACION. El trabajo debe ser en sí mismo motivante. Un trabajo monótono y aburrido no produce motivación. El trabajo debe ser variado y rico en responsabilidades para que sea motivante. Es lo que se llama "enriquecimiento del trabajo".

El trabajo de los ejecutivos debe ser variado, creativo y producir cierto desafío y riesgo. El fijarse objetivos y alcanzarlos es de lo más motivante para un ejecutivo. El tener un jefe que sea un líder es también altamente motivante.

Maslow define los siguientes pasos para la motivación, en el orden señalado de menor a mayor. Conforme se van satisfaciendo las necesidades inferiores, dejan de ser motivantes:

1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS. Son las necesarias para la supervivencia del individuo tales son el vestir, el comer, habitación, etc.
2. SEGURIDAD. Ausencia de peligros físicos y sobre todo seguridad en la continuidad del trabajo.
3. NECESIDADES SOCIALES O DE PERTENENCIA. Sentir que se pertenece a un grupo y que se es aceptado por dicho grupo. Esta necesidad da lugar a los grupos informales de trabajo que son muy importantes en la Empresa.
4. PRESTIGIO. El sentir que se reconocen los méritos personales tanto por los jefes como los compañeros, por la familia, por la sociedad, etc.
5. AUTO-REALIZACIÓN. El sentir que el trabajo nos permite realizarnos, que en él podemos seguir nuestra vocación y utilizar al máximo nuestras facultades.

A las dos primeras necesidades, Herzberg las

llama de "Higiene", y las considera indispensables. Si no se satisfacen hay en realidad una motivación negativa.

Si el ejecutivo desea motivar a sus colaboradores debe ver que estas necesidades del hombre se vean satisfechas.

La administración por objetivos y el trabajo en grupo son herramientas que ayudan al ejecutivo a motivar a su gente.

Encuestas hechas con empleados o ejecutivos, hacen ver que las empresas no obtienen ni la mitad de los resultados que deberían lograr con ellos, por no dárseles la suficiente libertad y responsabilidad en el desempeño de su trabajo.

Hay jefes que todo el tiempo están dando órdenes en vez de convenir en objetivos y dejar que la gente use su iniciativa desenvolviéndose y realizándose con su trabajo.

PROCESO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Cercana a la costa del noroeste del Asia Menor, en lo que actualmente es Turquía no muy lejos del Estrecho de los Dardanelos en la Tróade, se levantaba en tiempos muy lejanos una ciudad famosa en historias y cantares.

De acuerdo con la leyenda, el primer pueblo que existió en la región fue edificado por un nativo de Creta, isla del Mar Mediterráneo.

La leyenda continúa citando que dicho cretense, llamado Teucro, había sido aconsejado por un sabio que cruzara el mar y fundará una ciudad en el lugar en que los mortales lo atacarán. Teucro partió con sus hombres. Desembarcaron en el noroeste del Asia Menor. Mientras dormían, unos ratones del campo royeron su equipo. Teucro decidió que los ratones eran los mortales de que se le había hablado y allí edificó su ciudad.

¿Creé usted que Teucro llegó al objetivo correcto?

La Administración por Objetivos es más bien una filosofía de la administración, su parte técnica es muy sencilla su parte filosófica es muy amplia e incluye el conocimiento del hombre para tratarlo como tal y lograr su colaboración.

Muchas empresas fracasan y no logran sus objetivos porque -- sus directivos solamente se fijan en la parte técnica y no - toman en cuenta el aspecto humano, se olvidan que sus trabajadores no son máquinas, que tienen metas personales y necesidades diversas como las fisiológicas, las de prestigio, re conocimiento, realización personal, etc.

A CONTINUACION ILUSTRAMOS LA TECNICA DE LA ADMINISTRACION
POR OBJETIVOS Y SUS SEIS PASOS ESENCIALES

1. Establecer claramente los objetivos de la Empresa.
2. Establecer los objetivos parciales de cada Departa - mento y de cada persona, los cuales deben concurrir - a los objetivos generales de la Empresa.
3. Hacer que sus colaboradores participen en la fija -- cion de sus propias metas.
4. Cuantificar todos los objetivos.
5. Establecer un Sistema gratificante que esté relacio - nado con el alcance de los objetivos.
6. Revisar periódicamente (cada mes), los resultados pa - ra ver que correspondan a los objetivos planeados.

1. ESTABLECER CLARAMENTE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Parece obvio el que una empresa deba conocer sus objetivos, pero no siempre es así. Hay organismos que trabajan sin haber especificado cuales son sus objetivos. Si usted pregunta a varios de los altos ejecutivos o funcionarios de una empresa cuales son los objetivos de la Organización; se sorprenderá al ver que encuentra muy distintas respuestas.

Los objetivos no deben definirse tan vagamente que no conduzcan a políticas definidas de la empresa. Por ejemplo decir que el objetivo de mi compañía es hacer dinero, no conduce a nada práctico, pues este es uno de los objetivos de la mayor parte de las empresas que quieren sobrevivir.

Los objetivos tampoco deben estar tan constreñidos que no permitan flexibilidad a la operación de las empresas. Se necesita cierta amplitud de criterio para definir los objetivos. Por ejemplo, en varios países del mundo, los ferrocarriles insistieron hace años en que su objetivo era el transporte por medio de carros y locomotoras sobre rieles de acero.

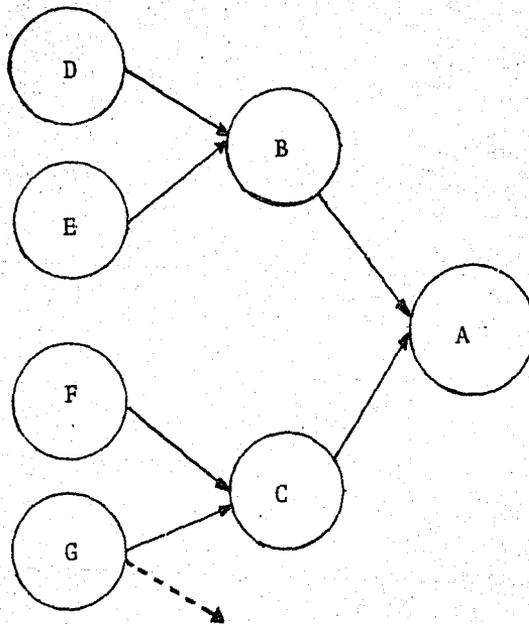
Si hubieran considerado como objetivo el transporte-

de mercancías y de personas, hubieran iniciado dichas compañías el uso de camiones, autobuses y aviones que ahora están en manos competidoras.

Se ve que tiene importancia el definir inteligentemente los objetivos de una empresa y no siempre es fácil hacerlo porque hay que pensar en el desarrollo de los mercados a largo plazo, las nuevas técnicas, el desarrollo de productos competidores, etc.

Hay objetivos de rendimiento del capital, objetivos de beneficios al personal de la Compañía, objetivos de contribución al progreso de la ciencia y de la técnica, objetivos de colaboración al bienestar de la comunidad, etc. Generalmente el más importante de todos ellos es por supuesto, el de supervivencia de la empresa sin el cual todos los demás dejan de alcanzarse.

2. LOS OBJETIVOS PARCIALES DE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS O PERSONAS DEBEN CONCURRIR AL OBJETIVO TOTAL O GENERAL DE LA COMPAÑIA



Los objetivos de las secciones D y E deben concurrir al objetivo de B. Los de F y G al de C y los objetivos de los departamentos B y C deben concurrir al objetivo de la gerencia y éste debe concurrir al objetivo principal de la empresa.

Si el objetivo de la sección y se desplaza, como se ve en la flecha punteada, entonces no está contribuyendo esta sección con eficacia al objetivo principal de la empresa.

Esto se llama "desplazamiento de objetivos" y puede observarse muy a menudo en las empresas, sobre todo cuando -

se analizan los trabajos que ejecutan los diversos empleados que trabajan en ellas. ¡Cuanto tiempo perdido, cuantos trabajos innecesarios que no encuentran justificación respecto a los objetivos de la empresa!

Por este motivo cuando se hace una auditoría en una empresa, hay que dudar de cada una de las actividades que hacen los empleados y preguntarse cual es el objeto de dicha actividad. ¿Quién la aprovecha? ¿En qué contribuye al objetivo total de la empresa?

3. HAGA QUE SUS COLABORADORES FIJEN SUS PROPIAS METAS

No fije usted a su propio criterio las metas de sus colaboradores. Hay peligro de que las fije usted demasiado altas o demasiado bajas. En el primer caso su colaborador se desanimará de no poder alcanzarlas o no les hará caso. -- En el segundo caso no obtendrá usted de su colaborador todo el esfuerzo que puede hacer.

Si su colaborador es quien fija sus propias metas y usted las aprueba, obtendrá de él el máximo de esfuerzo, -- pues son sus propias metas, él se las fijó y se siente comprometido a cumplirlas, responsabilizándose de ellas. El mejor que nadie sabe hasta donde puede llegar.

La experiencia indica que las personas se fijan generalmente metas más altas que las que les fijarían sus jefes. La tendencia del jefe es siempre a minivaluar a sus subordinados.

Recuerde usted: sus "subordinados" también saben -- pensar. Deje que le ayuden. No se los impida. Enriquezca su trabajo. Encuestas realizadas en diversas empresas con el personal indican que los empleados y ejecutivos podrían hacer más por la Empresa si sus jefes les permitieran mayor participación en las decisiones en que pueden opinar.

4. CUANTIFICAR TODOS LOS OBJETIVOS

La única manera de especificar debidamente los objetivos, es cuantificándolos. La cuantificación puede ser en unidades tales como refrigeradores, motores, pesos, dinero, toneladas, litros, etc.

Por ejemplo, bajar en X porcentaje el número de accidentes en el área durante el presente trimestre.

La cuantificación puede darse también en tiempo, -- Por ejemplo, terminar de elaborar la nómina dos días antes de cada quincena.

Si no hay cuantificación, es muy difícil saber si se alcanzaron los objetivos. El personal mismo no sabe si cumplió el objetivo o no y como el sistema gratificante debe estar relacionado con el cumplimiento de los objetivos, se tendrán problemas con el personal al tratar de gratificarlos, o no gratificarlos.

Cuando un objetivo no puede ser cuantificado, hay pocas probabilidades de que sea un objetivo de poca utilidad o de que no se haya definido bien cual es el objetivo a alcanzar.

5. EL SISTEMA GRATIFICANTE DEBE ESTAR RELACIONADO - CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Con objeto de que el personal de una empresa se esfuerce en alcanzar las metas u objetivos prefijados, es necesario que sus beneficios económicos personales estén ligados al hecho de alcanzar o no las metas convenidas.

Es necesario que las metas personales se vean satisfechas. Hay que hacer coincidir las metas personales y las metas de la empresa.

Si la persona no se siente compensada por el hecho de alcanzar las metas convenidas, la siguiente vez no hará ningún esfuerzo por lograrlas.

Debe moverla la seguridad de la recompensa y no el temor de perder el puesto. Lo primero es una motivación positiva y lo segundo una motivación negativa que es menos eficaz que la primera.

Thorndike enunció una ley muy importante que dice -- que "toda acción recompensada tiende a ser repetida". Son famosos sus experimentos con rutas para demostrar que esta ley es válida no solamente para los humanos sino para los animales.

El empleado o ejecutivo debe saber cual va a ser su recompensa si alcanza las metas convenidas para que no espere más de lo que se le piensa dar y resulte frustrado.

Puede haber también bonificaciones de sorpresa por los buenos resultados obtenidos. Estas bonificaciones no tienen que darse todas las veces porque no son esperadas.

Los ascensos, gratificaciones, bonos, etc., deben estar en relación con los resultados obtenidos o sea el alcance de los objetivos. No deben basarse en opiniones subjetivas del jefe ni en otras razones tales como la antigüedad.

6. ES NECESARIO REVISAR PERIODICAMENTE SI LOS RESULTADOS CORRESPONDEN A LOS OBJETIVOS PLANEADOS

Estas revisiones deben hacerse periódicamente, se recomienda que sean juntas mensuales a las cuales asisten el jefe y sus colaboradores inmediatos que trabajan en grupo e- con él para el logro de los objetivos.

Deben ser juntas formales, en fechas prefijadas y -- por ningún motivo deben omitirse. En ellas cada quien expo- ne los resultados que ha obtenido y se comparan con lo pla- neado para esa fecha.

Cualquier discrepancia entre lo obtenido y lo planeado debe explicarse y más que nada decidir que puede hacerse para lograr lo planificado.

Si no se alcanzan las metas, éstas no deben cambiar- se. En todo caso, ante la imposibilidad de lograr alguna de- ellas, por causas imprevisibles, debe tacharse la meta origi- nal y anotar la nueva para dejar constancia de que hubo un - cambio de meta.

Las formas que se usan para llevar control de estos- objetivos y del progreso en el trabajo, son muy sencillas y- diversas según las necesidades de la compañía que las usa.

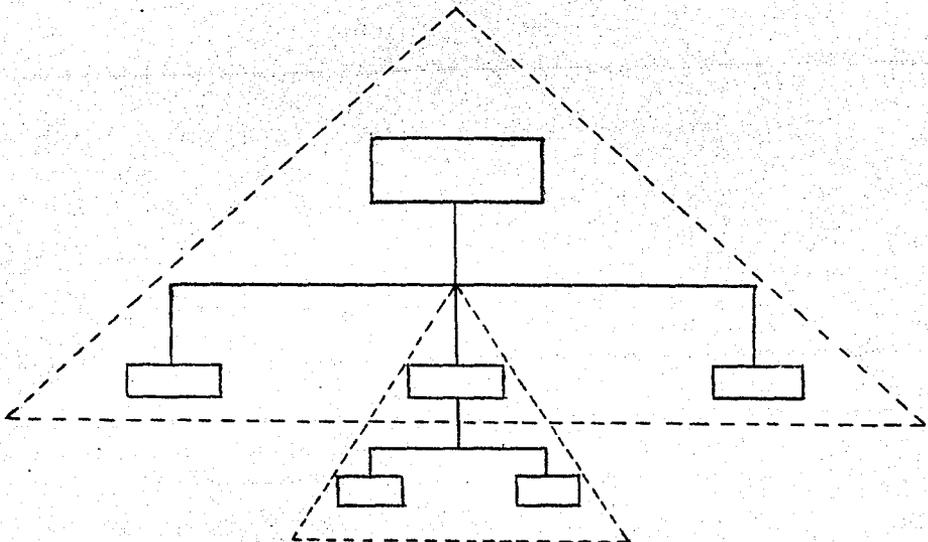
A continuación se presenta una forma utilizada en -- una organización de servicios:

EMPRESA DE SERVICIO					FECHA
DE TRANSPORTACION					
					DIA MES AÑO
GERENCIA DE _____					
DEPARTAMENTO _____					REVISION N° _____
SECCION _____					
OBJETIVO NUMERO	DESCRIPCION DEL OBJETIVO	SE ALCANZO (SI-NO)	RAZONES Y CONCLUSIO NES	SE ALCAN ZARA?	FECHA REPRO GRAMA DA

Cada una de las personas que asiste a la junta de revisión de resultados debe presentar a la junta una comparación de sus objetivos y los resultados obtenidos y dar copias a los demás componentes de la junta.

LA ADMINISTRACION POR EQUIPOS COMO COMPLEMENTO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La Administración por Objetivos debe hacer énfasis en la formación de equipos de trabajo dentro de la empresa. El equipo está generalmente formado por un jefe y sus colaboradores inmediatos, como se ve en la siguiente carta de organización.



Cada equipo tiene objetivos a cumplir y el jefe del equipo junto con sus colaboradores inmediatos, son los responsables de que esos objetivos se alcancen.

Cada uno de los miembros del equipo es 100% responsable de que se cumplan los objetivos, por lo cual deben ayudarse entre sí, colaborar entre sí, porque si uno de ellos falla, fallará todo el equipo o sea fallarán todos y cada uno de ellos.

En una carrera de relevos, si uno de los cinco corredores se atrasa o tira el bastón, son los cinco corredores los que pierden.

Se dice que hay una "alianza" de tipo horizontal entre ellos en vez de que cada quien defienda a su propio Departamento y ponga la culpa en los demás departamentos de que no se cumplen los objetivos.

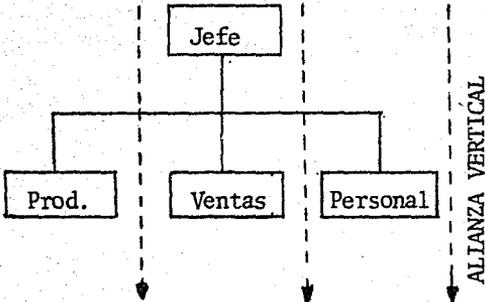
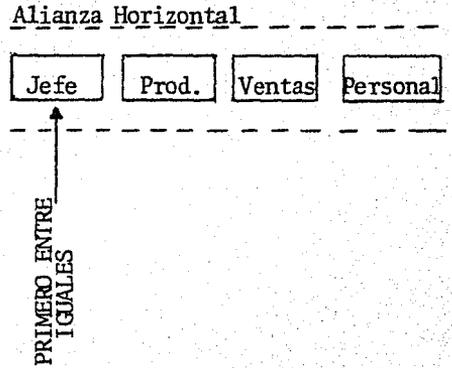
En los "Comités", todavía muy acostumbrados en algunas empresas, no hay equipo, no hay espíritu de grupo. Cada jefe defiende a su propio departamento y no ve por los intereses del grupo.

Es muy común ver al Jefe de Producción defender a su Departamento sin importarle los problemas del Gerente de Ven

tas o viceversa. El Jefe de Compras defiende a su Departamento sin importarle los problemas del Jefe de Producción, etc. Se trata de salvar el propio prestigio y si hay antagonismos personales se tira por tierra el prestigio de los demás, resultando todos perjudicados y por supuesto la Empresa.

En los comités hay generalmente "alianzas verticales", cada quien defiende su Departamento y le importan poco los demás. En caso de conflicto se resuelve el problema por votación y los que pierden la votación salen descontentos y con pocos deseos de colaborar con los que ganaron la votación.

En los equipos, no se vota, todos llegan a un acuerdo porque entre todos buscan el bien del equipo, haciendo a un lado los intereses particulares de los diversos departamentos.

ADMINISTRACION TRADICIONALISTAADMINISTRACION POR EQUIPOS

En la administración por equipos cada uno de sus --
 miembros debe sentir y estar seguro de que su propio éxito -
 depende del éxito de los demás.

De esta manera se tienen 91 estilos gerenciales que nos dan suficientes combinaciones para calificar a los diversos ejecutivos o compañías.

Explicaremos solamente los más sobresalientes:

El estilo 1 atención a la producción, 1 atención al personal. Puede ser el estilo de una tienda pequeña atendida por la familia.

El estilo 1 producción, 9 atención al personal. Es el estilo llamado Centro de Recreo, en donde se busca solo el bienestar del personal, olvidándose de la productividad.

El estilo 5 - 5 se llama estilo de medio camino. Es el caso de empresas demasiado burocratizadas; "Sea buena gente" "Pregunta siempre al Jefe" "No se mueva".

El estilo 9 - 9 es en donde se presta total atención a la producción y al personal. Y por lo tanto este estilo contribuye al logro de la Administración por Objetivos.

Podemos analizar estos estilos gerenciales observando el efecto que tienen sobre tres actitudes importantes en los subordinados: la responsabilidad hacia el trabajo, la creatividad y el conflicto entre el personal.

	ESTILO 9.1	ESTILO 1.9	ESTILO 1.1	ESTILO 5.5	ESTILO 9.9
Responsabilidad	alta	alta	alta	media	alta
Creatividad	alta	baja	baja	media	alta
Conflicto	bajo	bajo	bajo	medio	alto
	Organi- zacio nes mi litares	Country Club	Tienda Peque- ña fa- miliar	Empresas burocra- tizadas	Admón. por Equi - pos

LA ORGANIZACION INFORMAL Y SU IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

En toda empresa existen dos organizaciones: La organización formal y la informal. La primera está representada por las cartas de organización, la segunda o sea la informal se forma espontáneamente por la necesidad que tiene el hombre de agruparse con sus semejantes, principalmente con aquellos que tienen los mismos intereses que él.

De esta manera, los trabajadores se agrupan entre sí. Los de un departamento se agrupan también, los de la misma edad, los del mismo rumbo, los de los mismos gustos, etc.

El empleado, y principalmente el obrero, tienen necesidad de los siguientes beneficios, que generalmente encuentran en la organización informal y no los encuentran en la organización formal:

1. PERTENENCIA. Muchas veces la empresa que amenaza con despido o sanciones hace que el trabajador se sienta ajeno a la empresa. "Yo soy el Jefe, tu haz lo que se te mande", "Venderte acciones de la compañía? ni pensarlo". "Cuando quiera tu opinión, te avisaré," etc.

2. GREGARISMO. Es en los grupos informales de trabajo donde el obrero o trabajador encuentra compañerismo, amistad, sociabilidad. Rara vez puede encontrar ésto con sus jefes. Esta es la razón de ser de los grupos informales.

3. PRESTIGIO. El prestigio que más interesa a los trabajadores es el que consigue con sus compañeros en los grupos informales, por eso se cuida mucho de seguir las reglas establecidas entre ellos, las cuales están a veces en contradicción con las reglas de la empresa.

Por prestigio entre sus compañeros limitan la producción aunque vaya en contra de sus propios intereses y los de la empresa.

4. INFORMACION. Todo empleado u obrero está ávido de información y muchas veces la empresa descuida darsela verídica y oportunamente dando lugar a los "rumores" que circulan entre ellos, que algunas veces coinciden con la verdad y otras veces son falsos y causan ansiedad e inseguridad innecesarias.

Son los grupos informales de trabajo los que --

transmiten las noticias a gran velocidad, sean - éstas buenas o malas. Son los famosos rumores - que a veces coinciden con la verdad y otras ve - ces la falsean.

Cuando se quiera transmitir información rápida - mente, sobre todo si es buena, se pueden usar -- los grupos informales de trabajo, podemos estar, seguros de que la información llegará a su destino con más oportunidad que si utilizamos los ca- nales oficiales.

5. SALARIO. Aunque es la empresa la que paga los - salarios, es el sindicato el que lucha por la -- elevación de los mismos. Cuando la empresa no - se preocupa en pagar lo justo, será el sindicato el que la obligue a ello. El sindicato será en- tonces el que reciba el crédito por el aumento y la empresa será la que lo pague.
6. RANGO. Todo trabajador, empleado y aún ejecuti- vo, gusta de tener rango sobre los que reportan- a él, pero no le gusta el rango de los que están más arriba que él.

Las empresas insisten mucho en los rangos. Prueu

ba de ello son las cartas de organización, los despachos más grandes y elegantes mientras más alto sea el puesto de la persona, los estacionamientos especiales, los comedores especiales, etc. En cambio, en la organización informal no hay rangos. Los obreros comen juntos y si llegan a invitar a un supervisor a comer con ellos es con la condición de que no se sienta superior a ellos, al menos mientras comen.

7. APLAUSO. Son los grupos informales los que alaban a los compañeros cuando hacen algo que ellos consideran bueno. "Que buena contestación le diste al Jefe el otro día, para que se le quite".

El jefe muchas veces no aplaude las buenas acciones de los subordinados cuando hacen algo en beneficio de la empresa, o simplemente cuando cumplen con su deber. Los llama a su despacho solamente para alguna reprimenda o para pedirles algún esfuerzo extra que luego se olvida de reconocer.

¿Cuál de estas organizaciones cree usted que contribuya a la Administración por Objetivos?

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EL CAMBIO

El cambio es lo más sobresaliente del mundo actual, cambio en los valores de la gente, cambio en las técnicas para producir bienes y proporcionar servicios, cambio en las relaciones humanas, cambio en los deseos de los grupos, en las estructuras sociales de los pueblos, también la política de las naciones se encuentra en constante cambio, el mundo en general cambia para poder seguir existiendo.

Podríamos decir que es una carrera por cambiar, en la cual de una forma u otra todos participamos, el precio de no ser participante podría ser muy caro, quizá desaparecer o morir.

Las organizaciones humanas son muy sensibles a los tiempos cambiantes de la actualidad, su ascenso y caída, su éxito y fracaso atestiguan toda su vulnerabilidad.

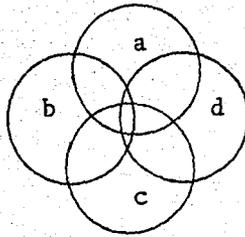
LA ORGANIZACION ¿QUE ELEMENTOS LA INTEGRAN?

La organización está formada básicamente por cuatro elementos que son:

- a) La gente
- b) La tecnología

- c) La estructura
- d) Los objetivos

Estos elementos se relacionan de la siguiente manera:



Se puede observar que estos elementos no son aislados unos de otros, si no que son interdependientes.

A continuación explicaremos en que consiste cada uno de estos elementos que integran la organización:

LA GENTE

Son todos los humanos que participan en distinta forma en la organización, así tenemos que existen, los accionistas, el gerente, los jefes departamentales, los supervisores, empleados y obreros.

LA TECNOLOGIA

Es el conjunto de técnicas usadas en la organización para producir un bien, proporcionar un servicio, minimizar costos y maximizar utilidades.

LA ESTRUCTURA

Es el esqueleto que sostiene en pie a la organización, al esqueleto lo integran diversas piezas cada una de las cuales tiene su función.

La parte gerencia tiene su función; los departamentos también tienen cada uno su función, uno vender, otro producir, y otro pagar a los empleados; cada uno de los puestos de la organización tiene sus funciones a desempeñar, el gerente las suyas, la secretaria del gerente las que le correspondan, cada jefe departamental las de él, cada profesionalista desempeñará sus funciones ya especificadas y así también los supervisores, empleados y obreros.

LOS OBJETIVOS

Son todas las metas de la organización, metas económicas con los accionistas, con los empleados, proveedores y clientes; metas sociales con la región donde está ubicada la organización y con el país en general; con el gobierno también existen metas y son las relacionadas con el pago de los

impuestos; existen más metas dentro de la organización, como lo son las departamentales, producir una cierta cantidad, -- disminuir costos, disminuir la rotación de personal, aumentar los stocks en almacenes, etc.

Estos cuatro elementos que integran a la organización, gente, tecnología, estructura y objetivos, son interdependientes y el que no sea eficiente uno y se aproveche al máximo, provoca deficiencias y problemas en los demás, situación que puede desembocar en problemas graves para la organización.

LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

La efectividad organizacional se viene buscando desde hace mucho tiempo, y en ésto se han utilizado recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, cuya productividad ha distado mucho de lo que se esperaba.

El ¿qué hacer? ¿cómo hacer? ¿con qué hacer? ¿dónde y cuándo hacer? no han tenido una eficiente respuesta.

En opinión de los que hemos elaborado la presente tesis, la efectividad organizacional se alcanza cuando se cumplen cuatro cosas, que son:

- a) La gente es aprovechada a su máxima capacidad.
- b) La tecnología es aprovechada a su máxima capacidad.
- c) La estructura organizacional es completamente adecuada a las necesidades de la gente, tecnología y logro de los objetivos.
- d) Los objetivos se cumplen eficientemente.

LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES Y SUS SOLUCIONES TRADICIONALES

La organización es un sistema, que como ya vimos se encuentra formado de cuatro elementos, gente, tecnología, estructura y objetivos, muchas veces se ha tratado de conseguir la efectividad organizacional mediante el cambio de uno de los elementos sin estudiar los otros tres, otras veces existen cambios en dos, pero a los restantes no se les toma en cuenta.

A continuación veremos varios ejemplos de lo anterior:

- a) Se despide al jefe departamental, esperando que el nuevo sea más eficiente y logre los objetivos del departamento.

b) Cuantas veces hemos oído decir a un director de empresa "Les he dicho cien veces a mis trabajadores como deben hacer las cosas, y no las hacen como yo se los indico, son unas cabezas cerradas".

c) Hoy en día también existen ejecutivos que se expresan de la siguiente manera: "Hemos adquirido la mejor tecnología extranjera, a los obreros se les ha capacitado en más de una vez, nuestra estructura organizativa es la idónea, sin embargo no alcanzamos los objetivos fijados".

d) Hay otro ejemplo típico:

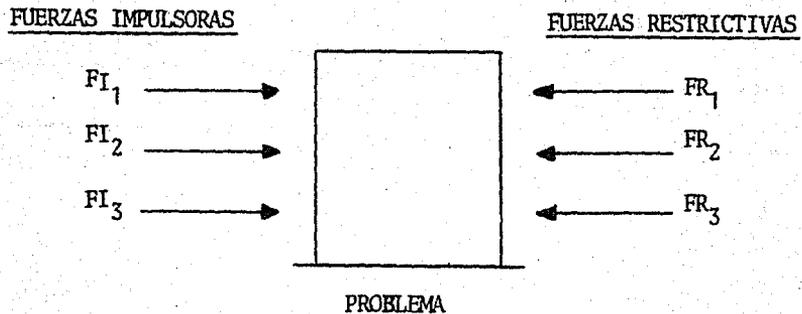
El gerente de una empresa contrata a un licenciado en administración y lo presenta en los quince departamentos de la empresa con los jefes de cada departamento diciéndoles el gerente general: "El licenciado es el nuevo auditor administrativo de la empresa, él se encargará del estudio de todos los procedimientos de la empresa para mejorarlos, favor de darle todas las facilidades para el mejor desempeño de su función". Pasan los meses y el gerente general se percata de que los problemas en los procedimientos siguen y que la función del auditor administrativo dista mucho de lo que se esperaba, así que el gerente general manda a llamar al licenciado en adminis -

tración y le reprocha su deficiente labor informándolo le que si no mejora será despedido.

Otra forma de resolver tradicionalmente los problemas organizacionales ha sido la siguiente:

- 1) "Un ejecutivo se dá cuenta que existe un problema en su empresa".

A todo problema lo mantienen en su situación un número de fuerzas que están dedicadas a mejorar la situación, y un número de fuerzas que se encuentran dedicadas a empeorar la situación, estas dos fuerzas distintas se llaman fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.



2. "El ejecutivo determina que el problema es la falta de productividad de sus trabajadores".
3. "Determina que para solucionar el problema debe castigarse a los trabajadores que se ausenten frecuentemente de su área de trabajo, llamándoles fuertemente la atención; segundo, no incrementar los sueldos de los trabajadores que hayn incurrido durante un año en más de tres faltas; tercero ser más estricto con los trabajadores que ocasionen desperdicios de materiales".
4. "El ejecutivo implanta sus medidas consideradas como tres fuerzas impulsoras"

Al problema lo constituían en su principio tres fuerzas impulsoras y tres fuerzas restrictivas, con la implantación de las medidas del ejecutivo se crearon tres fuerzas impulsoras más, lo que dá una situación de seis fuerzas impulsoras contra tres fuerzas restrictivas.

5. "Un mes después el ejecutivo se dá cuenta que los trabajadores reaccionaron de la siguiente forma:

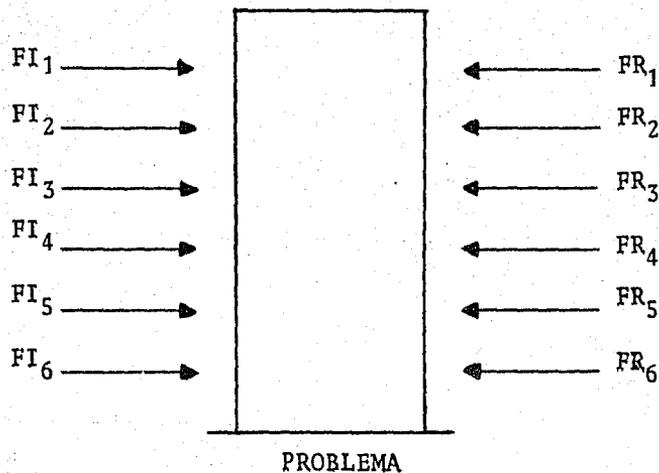
1o. Los trabajadores se tornan respondones con el eje

cutivo.

2o. Los trabajadores piden aumento de sueldo sistemá-
ticamente y amenazan con ir a la huelga si no --
se les aumenta.

3o. Empieza a subir el índice de "desperdicios".

Anteriormente había seis fuerzas impulsoras y --
tres restrictivas, ahora la situación es de seis
fuerzas impulsoras y seis restrictivas, o sea, -
el problema aumentó de tamaño, se agravó.



Hemos visto varias formas de "solucionar problemas" que actualmente son utilizadas por directores, gerentes y -- ejecutivos de organizaciones públicas y privadas.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
¿SOLUCION A TODOS LOS PROBLEMAS?

Si esperamos que el Desarrollo Organizacional nos indique "ESTA ES LA SOLUCION A TU PROBLEMA", entonces la técnica del Desarrollo Organizacional posiblemente no nos ayude.

Pero en cambio, si esperamos que el Desarrollo Organizacional nos señale "QUE HACER PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA", podemos estar seguros que el Desarrollo Organizacional nos ayudará enormemente en la solución de nuestros problemas.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado de cambio cultural. Este proceso consiste de dos fases:

1. Diagnóstico
2. Intervención

El Desarrollo Organizacional comienza con un diagnóstico de la cultura actual de la Organización, esto es, una identificación de las normas, procedimientos y ambiente general de la organización. Este proceso de identificación adquiere mayor carácter de diagnóstico cuando, a continuación, se hace una distinción entre aquellas normas de comportamiento, procedimiento, etc., que parecen facilitar los esfuerzos de la organización para alcanzar sus objetivos a la vez que satisfacen las necesidades de sus miembros, y aquellas que no facilitan los esfuerzos para alcanzar tales objetivos. A continuación de esta fase de diagnóstico, se planifican las intervenciones para cambiar aquellas normas que se considera constituyen barreras para el eficaz funcionamiento de los individuos y de la organización.

Existen personas que participan en actos que apropiadamente se califican como tecnología del DO, dichas actividades no se consideran desarrollo de la organización si no for

man parte de un esfuerzo planificado para modificar la cultura de la organización.

RAZONES PARA EL USO DEL D.O.,

- 1) Necesidad de mejorar la eficiencia general de la organización.
- 2) Problemas difíciles que han de resolverse:
 - Conflictos entre unidades
 - Confusión provocada por cambio reciente de la gerencia
 - Pérdida de eficacia debido a estructuración ineficiente de la organización
 - Falta de cooperación mútua

METAS DEL D.O.,

- 1) Incrementar la eficacia de la organización mediante:
 - La creación de un sentido de "propiedad" de los objetivos de la organización entre todo el personal de la misma.

La planificación y ejecución más sistemática de los cambios.

° La facilitación de la solución más sistemática de problemas en el propio trabajo.

- 2) Reducir el derroche de energía y de esfuerzo mediante la creación de condiciones en las que los conflictos entre personas se encaran abiertamente en lugar de hacerlo en forma indirecta o unilateral.
- 3) Mejorar la calidad de las decisiones creando condiciones en las que las decisiones se adopten en base en la competencia y no en base en el papel o condición de la persona en la organización.
- 4) Integrar los objetivos de la organización con las metas de los individuos, creando un sistema de recompensas que apoye el logro de la misión de la organización, así como los esfuerzos individuales hacia el desarrollo y éxito personales.

INTERVENCIONES PARA PRODUCIR EL CAMBIO:

- Educación y solución de problemas durante el ejercicio

de las funciones; aprender mientras se resuelven -
problemas y resolver problemas mientras se aprende.

Después de un diagnóstico, aplicación de una o más -
de las siguientes técnicas:

- ° Formación de equipos
- ° Programas de capacitación
- ° Enfrentamientos entre grupos
- ° Aprovechamiento de la información sobre resulta-
dos obtenidos.
- ° Intervenciones técnico-estructurales, esto es -
cambio de la estructura de la organización, reali-
zar los cargos y cambios en el ambiente físico
(arquitectura social)

A continuación explicaremos cada una de estas técni-

cas:

- 1) FORMACION DE EQUIPOS. Los esfuerzos del consultor -
en D.O. están destinados a que los equipos existentes -
en la organización mejoren el cumplimiento de -
sus tareas, logrando fijar bien sus metas y mejoran-
do su formulación de decisiones o técnicas para la -
solución de problemas.

- 2) SOLUCION DE PROBLEMAS ENTRE GRUPOS. Esta es la segunda forma de intervención y aquí el consultor en D.O. debe servir de componedor de problemas intergrupales. Para poder resolver algún problema existente entre dos grupos o áreas de una organización, es necesario primero solucionar los problemas entre los integrantes de uno de los grupos y después resolver los problemas y las diferencias que tengan entre sí los integrantes del segundo grupo.

Ya resueltos los problemas internos de cada uno de los grupos podemos pasar a resolver los problemas que existen entre los dos grupos o áreas de la organización.

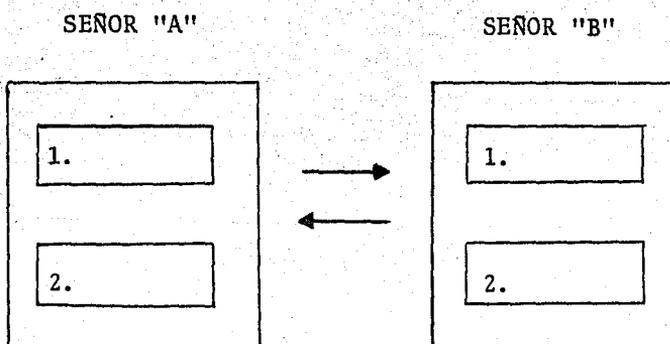
Para resolver los problemas entre los integrantes del grupo se puede seguir este procedimiento:

Cada miembro contesta el siguiente cuestionario:

1. ¿Qué hago?

2. ¿De quién necesito y qué?

Se comparan los cuestionarios de los integrantes



Y cada uno de los integrantes del grupo llena otro -
cuestionario.

Yo me comprometo a:

Posteriormente de que cada integrante se comprometió a algo tendiente a solucionar la problemática, deberán poner en práctica sus promesas.

El consultor en D.O. debe realizar un seguimiento a los 30 y 60 días para observar el progreso o deterioro de la situación, ayudando a encausarla por buen camino.

Veamos ahora el caso de la existencia de alguna problemática entre dos áreas de una organización:

Los departamentos de producción y ventas se han enfascado en una serie de problemas y no encuentran solución.

El primer paso para ayudar a resolver la problemática será que cada uno de los departamentos conteste el siguiente cuestionario:

PRODUCCION
debe contestar

VENTAS
debe contestar

¿Qué hace bien
ventas?

¿Que hace bien
producción?

El segundo paso es contestar otro cuestionario:

PRODUCCION
debe contestar

¿Que hace mal
Ventas?

VENTAS
debe contestar

¿Qué hace mal
producción?

El tercer paso es que cada departamento conteste ---
otro cuestionario:

PRODUCCION
debe contestar

¿Qué habrá pu
eto Ventas sob
re lo que yo hago
bien y lo que
hago mal?

VENTAS
debe contestar

¿Qué habrá pu
eto producción -
-sobre lo que ha
-go bien y lo -
que hago mal?

En esta forma de intervención existe una regla que -
deberán respetar los dos departamentos, y esta es que NINGUN

GRUPO SE PUEDE DEFENDER Y SOLO EXPONER UNA VEZ.

Posteriormente al llenado de los cuestionarios el consultor en D.O. selecciona, en colaboración con los dos departamentos, una lista de puntos importantes y se fijan prioridades a solucionarse.

A continuación se designa una comisión por cada departamento para que determinen qué se puede hacer y qué estrategia se seguirá para resolver cada parte de la problemática.

El consultor en D.O. debe estar supervisando la actuación del llenado de los cuestionarios y ambiente de relación entre los dos grupos.

Después de haberse determinado lo que se va a hacer, se pasa a una última fase que es la de implantar lo que se resolvió, el consultor debe hacer un seguimiento a los 30 y 60 y a veces a los 90 días para supervisar el desarrollo de la situación.

Hay dos aspectos muy importantes en la forma de intervención de solución de problemas entre grupos que son:

- ° El consultor debe determinar con precisión que -

tan agudo es el problema y si éste puede o no te
ner solución.

- ° En todo momento el consultor debe ser una ayuda-
para la solución del problema y no determinar él
la solución a la problemática.

3) APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACION SOBRE RESULTADOS OB
TENIDOS. El componente principal de este procedi -
miento es el análisis y la discusión de datos autoge -
nerados por parte de unidades de la organización.

El consultor, en éste caso debe ayudar al responsa--
ble de la unidad o unidades a que observen todos los
enfoques posibles para la solución del problema, y -
para ésto puede seguir la técnica de la lista de las
preguntas.

Esta técnica consiste en elaborar una serie de pre -
guntas dirigidas al jefe de la unidad para que lo a -
yuden a centrarse en la problemática y él encuentre -
la solución apropiada, ya que el jefe de la unidad -
posee todos los enfoques posibles para encontrar la
solución. Previamente a la elaboración del listado -
de preguntas, el consultor en D.O. deberá enterarse -

del problema por boca del jefe de la unidad y habrá-
casos que sea necesario que el consultor haga pregun-
tas al personal y estudie los sistemas en la unidad
o en la organización, para elaborar un listado de -
preguntas muy objetivo que ayude al jefe de la uni -
dad a resolver la situación anómala.

- 4) INTERVENCIONES TECNICO-ESTRUCTURALES. Este tipo de
intervenciones se refieren a cambios en la estructu-
ra de una organización o en el cargo de una persona,
también se refieren a la modificación de los regíme-
nes de flujo del trabajo, y a la modificación del am
biente, es decir, el cambio del arreglo físico de -
una oficina para afectar a los regímenes de interac-
ción humana.

- 5) CAPACITACION. Esta forma de intervención es muy -
útil para el desarrollo de la organización y consis-
te básicamente en preparar a los diversos grupos que
laboran en la organización a que sean más producti -
vos.

Este tipo de intervención puede tomar alguna de las-
siguientes formas:

- Capacitación en pericias para todos los niveles de la organización.
- Más educación en cuanto a aspectos de importancia, eso es, análisis de sistemas.
- Ampliación de la educación a todos los gerentes de la organización.

Estas cinco distintas formas de intervención que utiliza el D.O. en las organizaciones van enfocadas a producir el cambio de la cultura de la organización, de una forma tradicional de resolver los problemas, a otra que aproveche al máximo los recursos humanos disponibles y permita el desenvolvimiento de un proceso que garantizará que la organización pueda planificar y poner en práctica cambios requeridos en todos los niveles, en lugar de tener que "ajustarse" a cambios que ya se están produciendo.

Dado que el D.O. es un proceso y no un programa, es implícitamente independiente del tiempo. Esto no es accidental. El D.O. es un proceso de renovación constante de la organización. El proceso consiste en un continuo examen de la forma en que funcionan -

los sistemas de la organización y en la búsqueda ---
de formas para mejorar estas funciones.

CARACTERISTICAS DEL PERSONAL QUE DEBE IMPLANTAR Y
DESARROLLAR EL D.O. EN LAS ORGANIZACIONES PUBLI -
CAS Y PRIVADAS.

Los aspectos principales en los que el especialista-
en D.O. debería tener competencia o los aspectos que debe -
rían estar representados en un departamento interno de D.O.-
en la empresa son:

- La capacidad de diagnosticar con precisión problemas inherentes a la organización.
- La capacidad para funcionar como intermediario o com-
ponedor para grupos en la organización.
- La comprensión del proceso de consulta, pericia en -
el mismo, y la capacidad de prestar ayuda útil.
- La comprensión de la dinámica y de las realidades -
del cambio planificado.
- Las pericias y conocimientos en la metodología del -
aprendizaje basado en la experiencia.

C A P I T U L O I I I

BASES PARA LA ADMINISTRACION DE UNA UNIDAD

DE RECURSOS HUMANOS

BASES PARA LA ADMINISTRACION DE UNA UNIDAD
DE RECURSOS HUMANOS

Hemos pensado que para poder efectuar nuestra investigación de campo, la referente al Capítulo IV, era necesario tener una medida de comparación, algo que fuera eficiente en la administración de recursos humanos y la administración general de la Unidad encargada de esta función. Es por ésto que presentamos las bases para la administración de una Unidad de Recursos Humanos, siendo la primera la estructura organizativa que debe tener la Unidad, y la segunda el proceso administrativo de Harvard que debe implantarse.

Estas bases contienen las siguientes características:

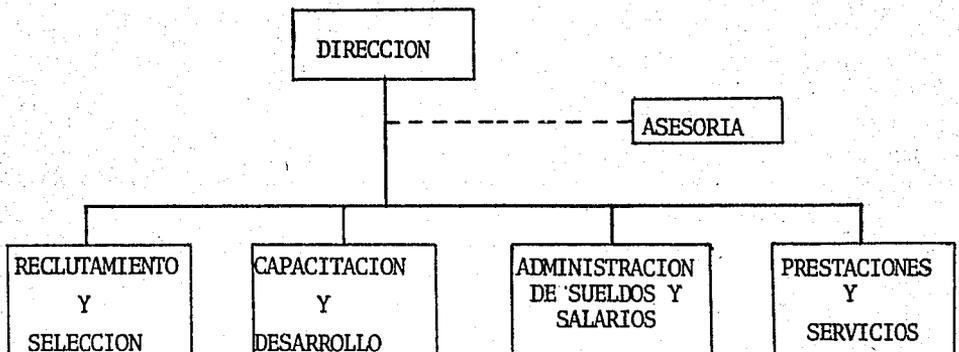
1. FLEXIBLES. Permiten implantarse en cualquier tipo de organismo, sea éste grande o pequeño, público o privado. Asimismo, permiten aumentar o disminuir

las funciones de la Unidad de acuerdo a las dimensiones y características del organismo.

2. INTEGRALES.- Abarcan todas las funciones inherentes a la administración de recursos humanos y a la administración general de la Unidad.
3. ACTUALIZADAS.- Toman en cuenta las técnicas modernas de la administración de recursos humanos y de la administración general.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE RECURSOS

HUMANOS



OBJETIVOS Y FUNCIONES DE CADA AREA DE LA UNIDAD.

DIRECCION.

Objetivo.- Optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos tomando en cuenta la disponibilidad de los recursos financieros, materiales y tecnológicos del organismo, logrando eficientemente los objetivos institucionales y satisfaciendo los intereses y aspiraciones legítimos de los trabajadores.

Funciones.- Monitorear, planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y motivar sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con que cuenta para el logro de su objetivo. La Dirección también tiene como función lograr las mejores relaciones con el sindicato.

ASESORIA.

Objetivo.- Servir de apoyo a la Dirección para la toma de decisiones.

Funciones.- Estudios específicos.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Objetivo.- Dotar al organismo en el menor tiempo

del personal idóneo para ocupar un puesto dentro del mismo.

Funciones.- Reclutar candidatos, selección de aspirantes e integración de empleados nuevos al puesto.

CAPACITACION Y DESARROLLO

Objetivo.- Optimizar las habilidades, actitudes y aptitudes de los recursos humanos del organismo, a través de la instrucción y la práctica.

Funciones.- Capacitación a empleados, adiestramiento específico para el puesto y desarrollo de nuevos jefes.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Objetivo. Determinar la más justa remuneración al trabajador por la labor desempeñada, acorde a la responsabilidad, aptitudes y conocimientos desempeñados en el puesto.

Funciones.- Nombramiento de empleados, expedientes personales de los empleados, registro de asistencia y puntualidad, disciplina, sanciones y recompensas, permisos y licencias, descansos y vacaciones, control de tiempo extraordinario, estadísticas del personal sobre altas, bajas, rotación, aumen

tos, productividad de los recursos humanos, auditorias de personal, análisis y descripción de puestos, clasificación y valuación de puestos, calificación del mérito, movimientos de personal y manejos de escalafón, elaboración de nóminas, listas de raya y otros documentos básicos para el pago de sueldos, compensaciones, etc.

PRESTACIONES Y SERVICIOS.

Objetivo.- Proporcionar eficiente y oportunamente al trabajador las prestaciones y servicios a que tiene derecho además de los que otorga el organismo.

Funciones.- Previsión de accidentes, primeros auxilios, programas de bienestar, jubilaciones y pensiones, becas prestaciones sociales, culturales, recreativas y deportivas, despensas familiares y otras compras, programa de viviendas, préstamos al personal, transportes, comedores, higiene en el trabajo, avisos y publicaciones, investigaciones socioeconómicas y consejería personal.

C A P I T U L O I V

INVESTIGACION DE CAMPO

- . OBJETIVO
- . PLANEACION
- . OBTENCION Y CLASIFICACION DE LA INFORMACION
- . ANALISIS DE LOS RESULTADOS
- . DIAGNOSTICO

INVESTIGACION DE CAMPO

OBJETIVO.

Determinar el grado de eficiencia con que se realizan las funciones administrativas e identificar el estilo de dirección que se lleva a cabo en la Dirección General de Personal de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

PLANEACION.

Como medio para realizar la investigación elegimos el cuestionario estructurado, por su facilidad para captar y evaluar la información.

Para el diseño de los cuestionarios fueron consideradas las Siete Funciones Básicas de la Administración, habien-

do incluido el monitoreo dentro de planeación y motivación -
formando parte de dirección.

Fueron diseñados seis cuestionarios diferentes que -
nos permitieran captar y evaluar la información recabada.

Las áreas sujetas a estudios serían las siguientes:

- Dirección.
- Reclutamiento y Selección
- Capacitación y Desarrollo.
- Administración de Sueldos y Salarios.
- Prestaciones y Servicios.
- Nivel Operativo.

En las primeras cinco áreas se aplicaría el cuestionari
rio respectivo al responsable del área, y en cuanto al nivel-
Operativo debían aplicarse 40 cuestionarios, que es el 25% de
la población de la Dirección General de Personal, mismos que-
servirían para cruzar la información obtenida de las cinco -
áreas complementarias.

Como criterio para la elaboración de los cuestionari --

rios se consideró que los mismos debían contener, las siguientes características:

- Válidos, que midan aquello que realmente se quiere medir.
- Objetivos, que sean cuantificables y no caigan en subjetividades.

Por último se programó que los cuestionarios fueran contestados en la segunda quincena de agosto, posteriormente se analizaría la información en la primera semana de septiembre pasando a establecer el diagnóstico en la segunda semana de ese mismo mes.

Los cuestionarios elaborados se presentan en el Anexo No. 1.

OBTENCION Y CLASIFICACION DE LA INFORMACION

A través de las hojas de respuestas se iba registrando y clasificando la información recabada.

Se clasificó la información en cuadros independientes para cada área, contando cada cuadro con las siguientes par -

- Sección para identificar la hoja de respuestas con el cuestionario correspondiente.
- Columna para número de preguntas.
- Columna para cada una de las etapas del proceso administrativo, cada una con espacio para respuestas afirmativas y negativas.
- Renglón para total de respuestas afirmativas y negativas.
- Renglón para total de porcentaje de eficiencia administrativa.

Si todas las respuestas fueran afirmativas, esto equivaldría a que la Dirección General de Personal está laborando con 100% de eficiencia administrativa.

Para determinar los porcentajes de eficiencia con que se realizan cada una de las funciones básicas de la administración, se procedió a dividir el número de respuestas afirmativas entre el total de preguntas destinadas a la función, - ejemplo:

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En la parte del análisis estudiamos los resultados de los cuadros, con el fin de determinar las áreas con problemas en una o más de las funciones administrativas.

Para llevar a cabo el análisis, integramos los resultados de los cuadros en una tabla de porcentaje de eficiencia administrativa, interpretamos los datos de la tabla y posteriormente realizamos una confrontación entre los resultados obtenidos de los niveles ejecutivo y operativo.

Concluimos el análisis graficando la Matriz de Estilo de Dirección (Matriz Gerencial) de la Dirección General de Personal.

Basándonos en todo lo anterior podríamos emitir ya un diagnóstico válido y objetivo.

A continuación presentamos la Tabla de Porcentaje de Eficiencia Administrativa, la Interpretación de la Tabla de Porcentaje de Eficiencia Administrativa, la Gráfica de Eficiencia Administrativa del Nivel Ejecutivo y opinión del Nivel Operativo sobre esa eficiencia, y la Matriz de Estilo de Dirección (Matriz Gerencial) de la Dirección General de Personal.

TABLA DE PORCENTAJE DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA
DIRECCION GENERAL DE PERSONAL DE LA SECRETARIA DE AGRI
CULTURA Y GANADERIA

(%)

AREA FUNCION	NIVEL OPERATI VO	DIREC- CION	RECLUTA MIENTO Y SELECCION	CAPACI- CION Y DESARRO- LLO	ADMON.DE SUELDOS Y SALA- RIOS	PRESTA- CIONES Y SERVI - CIOS	PROMEDIO NIVEL EJECUTI- VO
PLANEACION	50.50	72.22	90.00	0	61.11	44.73	53.61
ORGANIZA- CION	52.50	81.81	50.00	0	50.00	44.44	45.25
INTEGRA- CION	55.86	70.00	93.33	0	50.00	72.72	57.21
DIRECCION	51.53	68.27	93.33	0	64.00	64.64	58.04
CONTROL	49.50	81.25	90.90	0	54.54	64.70	58.27
PROMEDIO POR AREA	51.97	74.71	83.51	0	55.93	58.24	54.47

Fecha: 3 de Sep. 1976.

INTERPRETACION DE LA TABLA DE PORCENTAJE DE EFICIEN
CIA ADMINISTRATIVA

Respecto al Director de Personal:

- 1° La función de planeación en la Dirección la lleva a -
cabo con un 72.22% de eficiencia administrativa.
- 2° La función de organización la realiza con un 81.81% -
de eficiencia.
- 3° La función de integración la realiza con un 70% de e-
ficiencia.
- 4° La función de dirección la lleva a cabo con un 68.27%
de eficiencia.
- 5° La función de control la realiza con un 81.25% de efi
ciencia.
- 6° El Director trabaja con un 74.71% promedio de eficien
cia administrativa.

Respecto al responsable del área de reclutamiento y -
Selección:

- 1° La función de planeación en el área la lleva a cabo -

con un 90% de eficiencia administrativa.

- 2° La función de organización la realiza con un 50% de eficiencia.
- 3° La función de integración la lleva a cabo con un 93.33% de eficiencia.
- 4° La función de dirección la realiza con un 93.33% de eficiencia.
- 5° La función de control la realiza con un 90.90% de eficiencia.
- 6° El Responsable del Area de Reclutamiento y Selección trabaja con un 83.51% de eficiencia administrativa.

Respecto al responsable del área de Capacitación y Desarrollo:

- 1° No existe responsable del área.
- 2° El área de Capacitación y Desarrollo no existe dentro de la Dirección General de Personal, la capacitación y el desarrollo que se proporciona al personal de la-

Secretaría es reptentina, esporádica no goza de planeación, ni organización, tampoco de integración, dirección ni control.

- 3° El responsable del Area de Capacitación y Desarrollo trabaja con un 0% de eficiencia administrativa ya que no existe responsable ni área.

Respecto al responsable del área de Administración de Sueldos y Salarios:

- 1° La función de planeación en el área la realiza con un 61.11% de eficiencia administrativa.
- 2° La función de organización la lleva a cabo con un 50.00% de eficiencia.
- 3° La función de integración la realiza con un 50.00% de eficiencia.
- 4° La función de dirección la lleva a cabo con un 64.00% de eficiencia.
- 5° La función de control la realiza con un 54.54% de eficiencia administrativa.
- 6° El responsable del Area de Administración de Sueldos-

y Salarios trabaja con un 55.93% de eficiencia administrativa.

Respecto al Responsable del área de Prestaciones y Servicios:

- 1° La función de planeación en el área la realiza con un 44.73% de eficiencia.
- 2° La función de organización la realiza con un 44.44% de eficiencia.
- 3° La función de integración la lleva a cabo con un 72.72% de eficiencia.
- 4° La función de dirección la realiza con un 64.64% de eficiencia.
- 5° La función de control la lleva a cabo con un 64.70% de eficiencia.
- 6° El Responsable del Area de Prestaciones y Servicios trabaja con un 58.24% de eficiencia administrativa.

Respecto a las áreas de Reclutamiento y Selección, -
Capacitación y Desarrollo, Administración de Sueldos
y Salarios, y Prestaciones y Servicios:

La eficiencia administrativa promedio con la cual -
trabajan en conjunto es de 49.42%

Respecto al Director y los responsables de área :

Al realizar las funciones administrativas trabajan -
con una eficiencia promedio de:

- 1.- En planeación 53.61%
- 2.- En organización 45.25%
- 3.- En integración 57.21%
- 4.- En dirección 58.04%
- 5.- En control 58.27%

Respecto al Director y los Responsables de área:

La eficiencia administrativa promedio con la cual -
trabajan en conjunto es de 54.47%

Respecto al Nivel Operativo:

El Nivel Operativo, o sea el personal que se encuentra colocado jerárquicamente por abajo de los responsables de Area, opina sobre la eficiencia administrativa con que trabaja la Dirección General de Personal lo siguiente:

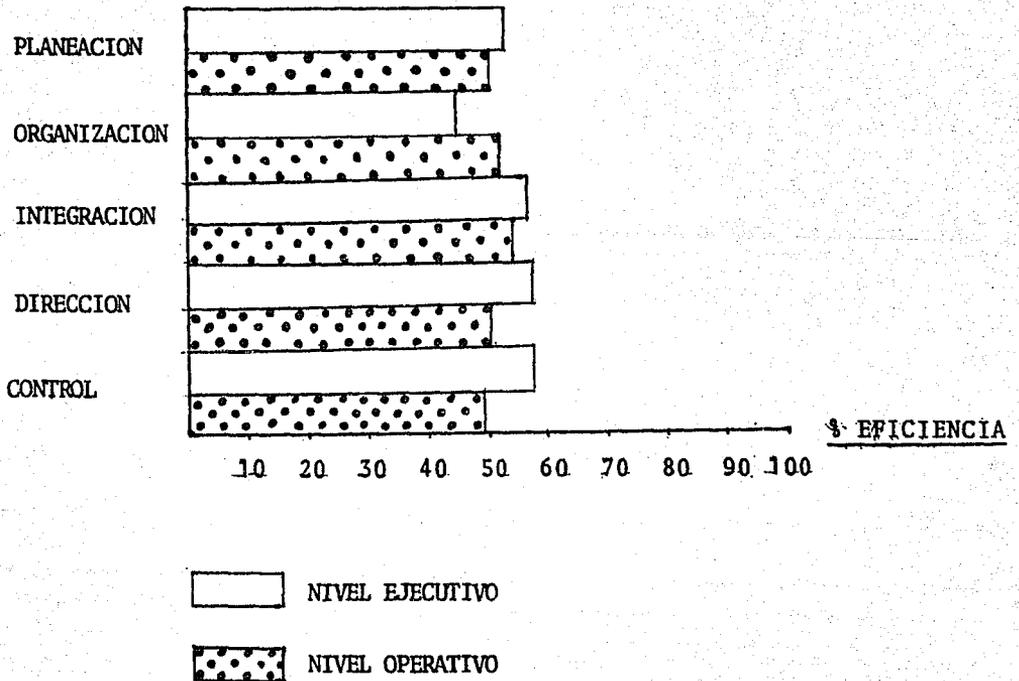
- 1.- La planeación de la D. G. P es 50.50% eficiente.
- 2.- La organización es 52.50% eficiente.
- 3.- La integración es 55.86% eficiente.
- 4.- La dirección es 51.53% eficiente.
- 5.- El control es 49.50% eficiente.
- 6.- La eficiencia administrativa promedio con la cual trabaja la D.G.P. es de 51.97%

Respecto al Nivel Ejecutivo y al Nivel Operativo:

La eficiencia administrativa promedio con la cual trabajan en conjunto es de 53.22%

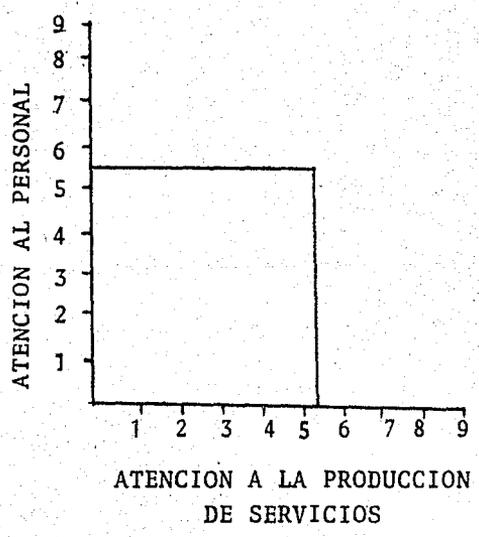
GRAFICA DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DEL NIVEL EJECUTIVO Y -
OPINION DEL NIVEL OPERATIVO SOBRE ESA EFICIENCIA.

FUNCION



Fecha: 3 de Sept. 1976

MATRIZ DE ESTILO DE DIRECCION



Fecha: 3 de Sept. de 1976

LA ATENCION AL PERSONAL SE DETERMINO DE LA SIGUIENTE FORMA:

El grado de atención al personal está relacionado directamente con el promedio de los grados de eficiencia con que se llevan a cabo la integración y la dirección.

$$\text{ATENCIÓN AL PERSONAL} = \frac{\text{Promedio Integr. y Direcc. Nivel Ejecutivo} + \text{Promedio Integr. y Direc. - Nivel Op.}}{2}$$

$$\text{AP} = \frac{57.62 + 53.69}{2} = 55.65$$

LA ATENCION A LA PRODUCCION DE SERVICIOS SE DETERMINO DE LA SIGUIENTE FORMA:

El grado de atención a la producción de servicios está relacionado directamente al grado de eficiencia con que se realizan las funciones administrativas.

$$\text{ATENCIÓN A LA PRODUCCION DE SERVICIOS} = \frac{\text{Promedio Nivel Ejecutivo} + \text{Promedio Nivel Operativo}}{2}$$

$$\text{APS} = \frac{54.47 + 51.97}{2} = 53.22$$

DIAGNOSTICO.

El grado de eficiencia con que se realizan las funciones administrativas en la Dirección General de Personal es de 53.22%.

Esta baja eficiencia proviene de las funciones administrativas que no son llevadas en una forma correcta, debido a que quienes ejercen estas funciones no aplican la metodología administrativa como debe ser.

El estilo de dirección identificado es el que se conoce como "Estilo de Medio Camino", proveniente de una mediana responsabilidad, una mediana creatividad, y una mediana conflictibilidad adoptadas por el nivel ejecutivo de la Dirección General de Personal de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

C A P I T U L O V

SUGERENCIAS

SUGERENCIAS

Hemos llegado a la última etapa de nuestra Tesis, habiendo determinado ya el grado de eficiencia con que se realizan las funciones administrativas e identificado el estilo de dirección que se lleva a cabo en la Dirección General de Personal de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

También hemos mostrado las técnicas modernas que pueden ayudar a lograr una eficiente administración de una Unidad de Recursos Humanos.

Ahora presentamos dos sugerencias, una al responsable de la Dirección General de Personal y otra al lector.

LA PRIMERA

Encontramos un bajo grado de eficiencia en la administración de la Dirección, por lo que es recomendable in -

crementar dicha eficiencia para proporcionar un mejor servicio de la misma hacia la Secretaría, lo cual se puede lograr apoyándose en la investigación de campo y las técnicas administrativas expuestas en los capítulos II y III de la Tesis.

LA SEGUNDA

En realidad las empresas están formadas por recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, siendo el más importante el humano, de éste depende la eficiente toma de decisiones en la aplicación de los recursos con que cuenta la organización.

En el Sector Privado y en el Público, encontramos que existen personas con diversas características dentro de los niveles jerárquicos de los organismos, todas estas personas tienen en común una responsabilidad y ésta consiste en desempeñar sus funciones con un alto grado de eficiencia.

Sin embargo sabemos por experiencia que no todas las personas laboran bien, algunas no se dan cuenta de esto mientras que otras si se percaten de los daños que le causan a la empresa.

Siendo el administrador el responsable de coordinar-

eficientemente los recursos del organismo, debe tener muy en cuenta al recurso humano, ya que el éxito o fracaso de toda empresa depende de éste recurso.

Si el lector desempeña algún puesto administrativo, sugerimos que aproveche en su beneficio los conocimientos ex puestos en la presente Tesis.

"La verdad es la adecuación del pensamiento a la realidad; por el contrario, el error surge cuando la realidad se refleja en el pensamiento deformada o alterada".

-Aristóteles-

Esperamos que ésta Tesis tenga un fin práctico y así pueda ayudar a incrementar la eficiencia con la que trabaja la Dirección General de Personal de la Secretaría de Agricultura y Ganadería. Además también abrigamos la esperanza de que el presente trabajo sirva de utilidad al lector, que con interés y paciencia llegó al epílogo de la obra.

DANIEL PERSOVSKI

A N E X O N U M . 1

(CUESTIONARIOS)

CUESTIONARIO NUM. 1/6

MEDICION DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVAORGANISMO SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIADEPENDENCIA DIRECCION GENERAL DE PERSONALNIVEL JERARQUICO D I R E C T O RFECHA DE APLICACION AGOSTO 25 DE 1976APLICADO POR ARMANDO BOTELLO CONTRERAS

- 1.- ¿Existen objetivos y se cumplen en la Dirección?
- 2.- ¿Se tienen definidos los objetivos que se deben llevar a cabo en complementación con los restantes de la empresa?
- 3.- ¿Existen objetivos y se cumplen en cada uno de los departamentos?
- 4.- ¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades de cada uno de los departamentos de la Dirección?.
- 5.- ¿Procura "estar al día" en cuanto a sus conocimientos y nuevas técnicas de administración de personal?
- 6.- ¿Existe y se cumple un programa de objetivos generales de la Dirección?

- 7.- ¿Existe y se cumple un programa de objetivos específicamente para cada departamento de la Dirección?
- 8.- ¿Se determinan los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para cada objetivo?
- 9.- ¿Existe un manual de procedimientos en la Dirección?
- 10.- ¿Se aplican en el trabajo los procedimientos que están escritos en el manual?
- 11.- ¿Existen y se cumplen políticas en la Dirección?
- 12.- ¿Hay una actualización adecuada de las políticas?
- 13.- ¿Se comunican las nuevas políticas?
- 14.- ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión de las políticas?
- 15.- ¿Son frecuentes las reuniones?
- 16.- ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la modificación de las políticas?
- 17.- ¿Han distribuido y delimitado adecuadamente las funciones del personal de la Dirección?
- 18.- ¿Se cuenta con un organigrama general de la empresa?
- 19.- ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere el organismo?
- 20.- ¿Se le facilita el organizar y dirigir al personal -

sobre el que delega autoridad y responsabilidad?

- 21.- ¿Existe un manual de organización de la Dirección - que esté actualizado?
- 22.- ¿Puede seleccionar oportunamente al personal adecuado que requieren las diferentes áreas del organismo?
- 23.- ¿Se han determinado las políticas de ingreso al organismo?
- 24.- ¿Se realiza una presentación departamental de los - nuevos empleados?
- 25.- ¿Existe en el organismo un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso?
- 26.- ¿Se provee al nuevo personal de recursos necesarios para la realización eficiente de su trabajo?
- 27.- ¿Existen reglamentos o disposiciones que faciliten - conservar la disciplina del personal?
- 28.- ¿Existe un pleno conocimiento del reglamento interior de trabajo por todo el personal del organismo?
- 29.- ¿Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo?
- 30.- ¿Cuidan que el personal se encuentre satisfecho en la labor que realiza?
- 31.- ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?
- 32.- ¿Se motiva al personal de la Dirección a que cumpla-

eficientemente con su trabajo?

- 33.- ¿Se motiva al personal del organismo a que cumpla eficientemente con su trabajo?
- 34.- ¿Se coordinan óptimamente los recursos con que cuenta la Dirección?
- 35.- ¿Entiende y localiza el "fondo de los problemas del personal, logrando soluciones satisfactorias a casos complejos?
- 36.- ¿Se realizan pláticas de orientación cuando se requieren cambios de sistemas, creación de nuevos departamentos, etc.?
- 37.- ¿Se han detectado las necesidades del organismo en los próximos años en materia de recursos humanos?
- 38.- ¿Se han propuesto soluciones para satisfacer la necesidad?
- 39.- ¿Se evalúan los resultados considerando los objetivos y se concentran en forma precisa las cantidades de desviación?
- 40.- ¿Se informa sobre los motivos que han originado las desviaciones?
- 41.- ¿Se corrigen las desviaciones de inmediato?
- 42.- ¿Se tiene constituida una política sobre incentivos por haber realizado eficientemente el trabajo?
- 43.- ¿Se satisfacen las necesidades del organismo en mate

ria de:

- 43.1 Reclutamiento de Personal
- 43.2 Selección de Personal
- 43.3 Capacitación de Personal
- 43.4 Desarrollo de Personal
- 43.5 Administración de Sueldos y Salarios
- 43.6 Prestaciones y Servicios al Personal ?

44. ¿La comunicación de la Dirección de recursos humanos con las demás direcciones y áreas del organismo es oportuna y correcta?

45.- ¿Se ejerce, por parte de la Dirección, una eficiente labor de "Relaciones Públicas" en todas las áreas de la Dirección de Recursos Humanos?

46.- ¿En la Dirección de Recursos Humanos hacen falta:
Recursos Humanos
Recursos Financieros
Recursos Materiales

47.- ¿En la Dirección de Recursos Humanos existen problemas de:
Planeación
Organización
Integración de Recursos Humanos
Dirección
Control

48.- ¿Existe un programa de Auditoría Administrativa para los diferentes departamentos de la Dirección para revisar el cumplimiento de objetivos, políticas y programas así como sus desviaciones?

CUESTIONARIO NUM. 2/6

MEDICION DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVAORGANISMO SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIADEPENDENCIA DIRECCION GENERAL DE PERSONALNIVEL JERARQUICO RESPONSABLE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIONFECHA DE APLICACION AGOSTO 25 DE 1976APLICADO POR DANIEL PERSOVSKI OLECHNOWICZ

- 1.- ¿Existen objetivos en el área de reclutamiento y selección? En caso afirmativo ¿Se cumplen oportuna y eficientemente?
- 2.- ¿Existen objetivos que se deben llevar a cabo en complementación con otras Dependencias del Organismo?
- 3.- ¿Existe un programa de objetivos para el área de reclutamiento y selección? ¿Qué deficiencias tiene?
- 4.- ¿En su opinión, se determinan los recursos materiales, humanos, económicos y técnicos necesarios para cada objetivo de esta área?
- 5.- ¿Existe un Manual de Procedimientos en el área de reclutamiento y selección? ¿Se aplica en el trabajo?
- 6.- ¿Qué políticas se deben cumplir en esta área? ¿Cuáles son?
- 7.- ¿Con qué periodicidad se actualizan las políticas -

del área de reclutamiento y selección?

- 8.- ¿Realiza usted reuniones periódicas con sus subalternos inmediatos para la revisión de políticas y objetivos? ¿Con qué periodicidad en caso afirmativo?
- 9.- ¿Se cuenta con un organigrama del área de reclutamiento y selección? ¿Está actualizado?
- 10.- ¿Conoce usted los puntos débiles y fuertes de la Dirección de Personal? En caso afirmativo ¿Ha Hecho algo al respecto? ¿Qué?
- 11.- ¿En su opinión, se selecciona oportunamente al personal que requieren al área de reclutamiento y selección?
- 12.- ¿Se reclutan y selecciona entre varios aspirantes normalmente para ocupar algún puesto?
- 13.- ¿En la Dirección de Personal se realiza una presentación de los nuevos empleados entre los trabajadores del área?
- 14.- ¿En las diversas áreas del Organismo se realiza una presentación de los nuevos empleados entre los trabajadores del área?
- 15.- ¿Se conocen los conflictos que existen entre los trabajadores del área de reclutamiento y selección? En caso afirmativo ¿Conoce usted la magnitud del daño que ocasionan a la Dirección de Personal y al Organismo? ¿Conoce el origen de los problemas?
- 16.- ¿Provee usted oportunamente a su personal de los re-

cursos que necesitan para desempeñar su labor? ¿En qué basa su opinión?

- 17.- ¿Capacita y desarrolla al personal que labora en el área de reclutamiento y selección? ¿En qué basa su opinión?
- 18.- ¿Se han determinado los requisitos de ingreso al Organismo?
- 19.- ¿Cómo lleva a cabo la función de reclutamiento? Explique el procedimiento.
- 20.- ¿Cómo lleva a cabo la función de selección? Explique se el procedimiento.
- 21.- ¿Al personal de nuevo ingreso se le proporciona un Manual de Bienvenida?
- 22.- ¿En su opinión se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatos a ocupar algún puesto? ¿Cuáles son las fuentes que le proporcionan los mejores candidatos?
- 23.- ¿Cuáles son las técnicas que se utilizan para la selección de personal?
- 24.- ¿Se realizan encuestas socio-económicas a los candidatos a ocupar algún puesto?
- 25.- ¿Se entrevistan cuando menos a dos prospectos para cada vacante?
- 26.- ¿En alguna forma participa en el procedimiento de se

lección el Jefe del área en que laborará el nuevo -
prospecto?

- 27.- ¿Llevan a cabo exámenes médicos de admisión al Organismo?
- 28.- ¿Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones del organismo?
- 29.- ¿Se contrata por un período de prueba? ¿En qué casos se contrata así?
- 30.- ¿Existe un archivero actualizado por cada uno de los empleados seleccionados? En caso afirmativo ¿Se encuentra el archivo en el área de reclutamiento y selección?
- 31.- ¿En su opinión existen reglamentos que ayuden a conservar la disciplina del personal del Organismo?
- 32.- ¿Tiene usted en el área de reclutamiento y selección un reglamento interior de trabajo?
- 33.- ¿Conocen los trabajadores de ésta área sus derechos y obligaciones?
- 34.- ¿Sabe usted cuál es el ambiente de trabajo de su personal? Explíquelo por favor
- 35.- ¿En ésta área de reclutamiento y selección se realizan pláticas de orientación cuando se requieren cambios de sistemas, procedimientos y creación de áreas?
- 36.- ¿En el área de reclutamiento y selección se han da -

tectado las necesidades del Organismo en materia de personal a corto, mediano y largo plazo? ¿Se han propuesto soluciones?

- 37.- ¿En ésta área se evalúan los resultados obtenidos - considerando los objetivos y se determinan las cantidades de desviación?
- 38.- ¿Se corrigen las desviaciones estudiando los motivos de éstas desviaciones?
- 39.- ¿Qué objetivos tiene el área de reclutamiento y selección? Escríbalos por favor.
- 40.- ¿Se tiene una política de incentivos al personal por haber realizado eficientemente su labor? ¿Qué se ha obtenido con esto?
- 41.- ¿Cómo determina que índice de eficiencia tienen sus trabajadores?
- 42.- ¿Se conservan las solicitudes de los prospectos que se consideran buenos a futuro?
- 43.-, ¿Conoce usted los puntos débiles y fuertes del área de reclutamiento y selección? ¿Cuáles son?
- 44.- ¿Se llevan estadísticas sobre:
 Número de personas reclutadas
 Número de personas seleccionadas
 Número de personas seleccionadas por cada una de las fuentes de reclutamiento.
 Número de personas no seleccionadas, sus motivos y - fuentes de reclutamiento.
 Objetivos alcanzados y no alcanzados?

- 45.- ¿Se asignan responsabilidades a los empleados delegando funciones y definiendo los resultados deseados?
- 46.- ¿En su opinión se coordinan eficientemente los recursos con que cuenta ésta área?
- 47.- ¿Alienta al personal cuando existen problemas?
- 48.- ¿Se estimula la creatividad del personal del área de reclutamiento y selección? En caso afirmativo ¿Cómo se hace?
- 49.- ¿En su opinión se motiva al personal para que se sienta a gusto y colabore a incrementar la eficiencia del organismo?
- 50.- ¿Existen problemas de comunicación entre la Dirección y el Departamento? ¿Existen deficiencias en la comunicación entre el área de reclutamiento y selección y otras áreas del Organismo?
- 51.- ¿Le gustaría participar más en la toma de decisiones a nivel Dirección en los aspectos que conciernen a reclutamiento y selección?
- 52.- ¿En la toma de decisiones considera que el Director:
- a).- Simplemente gira órdenes.
 - b).- Le toma su opinión pero no la considera.
 - c).- Toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones.

(MARQUE CON X UN INCISO)

- 53.- ¿Existe en el área un manual de organización?

- 54.- ¿Se han fijado las cualidades del personal para ocupar un puesto dentro del departamento? Ejemplo.
- 55.- ¿Con frecuencia existen cargas de trabajo?
Si _____ No _____
¿Con qué frecuencia?
- 56.- ¿Existen en el departamento diagramas de flujo de documentos y/o actividades que faciliten la coordinación de dichas actividades?
Si _____ No _____
Se aplica? Si _____ No _____
- 57.- ¿Considera que su personal efectúa eficientemente su trabajo?
Si _____ No _____ Regular _____

CUESTIONARIO NUM. 3/6

MEDICION DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

ORGANISMO	<u>SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA</u>
DEPENDENCIA	<u>DIRECCION GENERAL DE PERSONAL</u>
DEPARTAMENTO	<u>CAPACITACION Y DESARROLLO</u>
NIVEL JERARQUICO	<u>RESPONSABLE DE CAPACITACION Y DESARROLLO</u>
FECHA DE APLICACION	<u>25 DE AGOSTO DE 1976</u>
APLICADO POR	<u>ARMANDO BÓTELLO CONTRERAS</u>

1. ¿Existen objetivos en el área de capacitación y desarrollo? En caso afirmativo ¿se cumplen oportuna y eficientemente?
2. ¿Existen objetivos que deben llevar a cabo en complementación con otras dependencias del organismo?
3. ¿Existe un programa de objetivos para el área de capacitación y desarrollo? En caso afirmativo ¿Qué deficiencias tiene?
4. ¿En su opinión se determinan los recursos humanos, materiales, económicos y técnicos necesarios para cada objetivo de esta área?
5. ¿Existe un Manual de Procedimientos en el área de capacitación y desarrollo? ¿Se aplica en el trabajo?
6. ¿Qué políticas se deben cumplir en esta área?
7. ¿Con qué periodicidad se actualizan dichas políticas?

8. ¿Realiza ud. reuniones periódicas con sus subalternos inmediatos para la revisión de objetivos y políticas? En caso afirmativo ¿Con qué periodicidad?
9. ¿Se cuenta con un organigrama del área de capacitación y desarrollo actualizado?
10. ¿Conoce ud. los puntos débiles y fuertes de la Dirección de Personal? En caso afirmativo ¿ha hecho algo al respecto? ¿qué?
11. ¿Se han detectado las necesidades de capacitación y desarrollo del personal del organismo? En caso afirmativo ¿Cómo se han detectado las necesidades?
12. ¿En su opinión, se capacita y desarrolla oportuna y eficientemente al personal del organismo? En caso afirmativo ¿Cómo se han detectado las necesidades?
13. ¿En su área se realiza una presentación de los nuevos empleados entre los trabajadores del área de capacitación y desarrollo?
14. ¿Conoce ud. los conflictos que existen entre los trabajadores del área de capacitación y desarrollo? En caso afirmativo ¿conoce el origen de dichos problemas?
15. Diga ud. qué es un problema.
16. ¿Provee ud. oportunamente a su personal de los recursos que necesitan para desempeñar su labor? ¿En qué basa su opinión?

17. ¿Cómo se capacita y desarrolla al personal de esta -
área?
18. ¿El Organismo imparte cursos de capacitación y desa-
rrollo a su personal? En caso afirmativo escriba ud
los diez principales cursos de capacitación y diez -
principales cursos de desarrollo:

CAPACITACION	DESARROLLO
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____
6. _____	_____
7. _____	_____
8. _____	_____
9. _____	_____
10. _____	_____

19. ¿Del personal que debería ir a estos cursos qué por-
centaje asiste en la realidad?
20. Diga ud. los principales cursos de capacitación y de
sarrollo al que asisten los trabajadores del Organismo y que dichos cursos no son impartidos por el Organismo:

1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

6.	_____	_____
7.	_____	_____
8.	_____	_____
9.	_____	_____
10.	_____	_____

21. ¿Se conocen los beneficios para el Organismo derivados de la capacitación y desarrollo de sus trabajadores? ¿Cuáles son estos beneficios?
22. ¿En su opinión se recurre a las fuentes correctas para la obtención de candidatos a ocupar algún puesto en el área de capacitación y desarrollo?
23. ¿En alguna forma participa ud. en el procedimiento de selección del nuevo personal que ingresa al área de capacitación y desarrollo? En caso afirmativo - ¿Cómo?
24. ¿Al nuevo personal se le contrata por un período de prueba?
25. ¿Existen programas de capacitación y desarrollo para los trabajadores del organismo?
26. ¿En su opinión existen reglamentos que ayuden a conservar la disciplina del personal del organismo?
27. ¿Tiene ud. en el área de capacitación y desarrollo un reglamento interior de trabajo?
28. ¿Conocen los trabajadores de esta área sus derechos y obligaciones?

29. ¿Sabe ud. cuál es el ambiente de trabajo de su personal? Explíquelo por favor.
30. ¿En esta área se realizan pláticas de orientación - cuando se requieren cambios de sistemas, procedimientos y creación de áreas?
31. ¿Se asignan responsabilidades a los empleados delegando funciones y definiendo los resultados esperados?
32. ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia del personal? En caso afirmativo indique cuáles son?
33. ¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos?
34. ¿En su opinión se coordinan óptimamente los recursos con los que cuenta? ¿En qué basa su opinión?
35. ¿Se alienta al personal cuando existen problemas?
36. ¿Se estimula al personal a que encuentre mejores y nuevas formas de hacer su trabajo? ¿Qué resultados ha habido?
37. ¿Hay un archivo actualizado del Personal que se le ha proporcionado capacitación o desarrollo?
38. ¿Existe un calendario de vacaciones para el personal procurando que no se afecten en forma significativa las labores del departamento?
39. ¿Qué objetivos tiene el área de capacitación y desarrollo? En caso afirmativo escríbalos en orden de -

40. ¿En esta área se evalúa el cumplimiento de los objetivos determinando además las causas de desviación? - ¿Con qué periodicidad se evalúa?
41. ¿Se corrigen las desviaciones estudiando los motivos de éstas?
42. ¿Se tiene una política de incentivos al personal por haber realizado eficientemente su labor? ¿Qué se ha obtenido con esto?
43. ¿Cómo determina qué índice de eficiencia tienen sus trabajadores?
44. ¿Conoce ud. los puntos débiles y fuertes del área de capacitación y desarrollo? ¿Cuáles son?
45. ¿Se llevan estadísticas sobre:
Número de personas capacitadas,
Número de personas a las que se les ha impartido cursos de capacitación y/o desarrollo.
Número de personas capacitadas y desarrolladas por área en el organismo.
Objetivos alcanzados y no alcanzados?
46. ¿Existen problemas de comunicación entre la Dirección y el Departamento? ¿Existen deficiencias en la comunicación entre el área de capacitación y desarrollo con otras áreas del organismo?
47. ¿Le gustaría participar más en la toma de decisiones a nivel Dirección en los aspectos que conciernen a capacitación y desarrollo?
48. ¿En la toma de decisiones considera que el Director-

- a) simplemente gira órdenes.
- b) le toma su opinión, pero no la considera.
- c) toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones.

(MARQUE CON X UN INCISO)

49. ¿Existe en el área un manual de organización?
¿Se aplica?
50. ¿Se han fijado las cualidades del personal para ocupar un puesto dentro del departamento? Ejemplo.
51. ¿Con frecuencia existen cargas de trabajo?
Si _____ No _____
¿Con qué frecuencia?
52. ¿Existen en el departamento diagramas de flujo de documentos y/o actividades que faciliten la coordinación de dichas actividades?
Si _____ No _____
¿Se aplica? Si _____ No _____
53. ¿Considera que su personal efectúa eficientemente su trabajo?
Si _____ No _____ Regular _____
54. Interviene Ud. en la selección de personal para su departamento?
55. Recibe el personal de nuevo ingreso un adiestramiento antes de incorporarse a su trabajo en el departamento?

56. ¿Conoce la actitud del personal de su departamento -
con respecto al trabajo?

Si _____ NO _____
Buena _____ Regular _____ Mala _____ -

57. Recurre ud. al departamento de Reclutamiento y Selección
para reclutar a su personal?

58. ¿Las prestaciones y servicios que se otorgan al per-
sonal son acordes a las necesidades?

MEDICION DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

ORGANISMO	<u>SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA</u>
DEPENDENCIA	<u>DIRECCION GENERAL DE PERSONAL</u>
DEPARTAMENTO	<u>TECNICA E INFORMATICA</u>
NIVEL JERARQUICO	<u>RESPONSABLE DE ADMINISTRACION DE SUEL DOS Y SALARIOS</u>
FECHA DE APLICACION	<u>AGOSTO 26 de 1976</u>
APLICADO POR	<u>ARMANDO BOTELLO CONTRERAS</u>

1. ¿Existen objetivos en el área de administración de sueldos y salarios? En caso afirmativo ¿se cumplen oportuna y eficientemente?
2. ¿Existen objetivos que se deben llevar a cabo en complementación con otras dependencias del organismo?
3. ¿Existe un programa de objetivos para el área de administración de sueldos y salarios? En caso afirmativo ¿qué deficiencias tiene?
4. ¿Se determinan los recursos humanos, materiales, económicos y técnicos necesarios para cada objetivo de ésta área?
5. ¿Existe un manual de procedimientos en el área administrativa de sueldos y salarios? ¿Se aplica en el trabajo?
6. ¿Qué políticas se deben cumplir en esta área?
7. ¿Con qué periodicidad se actualizan dichas políticas?

8. ¿Realiza ud. reuniones periódicas con sus subalternos inmediatos para la revisión de objetivos y políticas? En caso afirmativo ¿con qué periodicidad?
9. ¿Se cuenta con un organigrama del área de administración de sueldos y salarios actualizado?
10. ¿Conoce ud. los puntos débiles y fuertes de la Dirección de Personal? En caso afirmativo ¿ha hecho algo al respecto? ¿qué?
11. ¿Se ha llevado a cabo un análisis y valuación de puestos en el organismo? En caso afirmativo ¿está actualizado?
12. ¿Se expiden oportunamente los nombramientos? Especifique con qué oportunidad.
13. ¿Se estudian y aplican rotaciones de puestos dentro del organismo? En caso afirmativo ¿Qué dependencia realiza los proyectos?
14. ¿Se le ha aplicado a los trabajadores una calificación de méritos periódicamente?
15. ¿En su área se realiza una presentación de los nuevos empleados entre los trabajadores del área de administración de sueldos y salarios?
16. ¿Conoce ud. los conflictos que existen entre los trabajadores del área de administración de sueldos y salarios? En caso afirmativo ¿conoce el origen de dichos problemas?
17. ¿Diga ud. qué es un problema?

18. ¿Provee ud. oportunamente a su personal de los recursos que necesitan para desempeñar su labor? ¿En qué basa su opinión?
19. ¿Cómo se capacita y desarrolla al personal de esta área?
20. ¿En su opinión se capacita y desarrolla eficientemente al personal del organismo? ¿Y al personal de su área?
21. ¿Existe un archivo actualizado formado por cada expediente de los trabajadores del organismo? En caso afirmativo ¿Cuál es su utilidad y qué compone cada expediente?
22. ¿Existen en el Organismo reglamentos y disposiciones que faciliten conservar la disciplina del personal del organismo? En caso afirmativo ¿cuáles son y quién los elaboró?
23. ¿Se han elaborado reglamentos interiores de trabajo para las áreas del organismo? ¿Se aplican? ¿Quién los elaboró?
24. ¿Conocen los trabajadores del área de administración de sueldos y salarios sus derechos y obligaciones?
25. ¿Sabe ud. cuál es el ambiente de trabajo de su personal? Explíquelo por favor
26. ¿En esta área se realizan pláticas de orientación cuando se requieren cambios de sistemas y procedimientos?

27. ¿Se asignan responsabilidades a los empleados, delegando funciones y definiendo los resultados esperados? ¿Cómo ha beneficiado ésto al área?
28. ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad del personal? En caso afirmativo indique cuáles son.
29. ¿En el organismo sirve como base de promoción un sistema de calificación de méritos?
30. ¿En el organismo, para los ascensos se toma en cuenta las cualidades del candidato y las características del puesto?
31. ¿En el organismo se tiene constituida una política sobre incentivos por haber realizado eficientemente el trabajo?
32. ¿En el organismo, qué gratificaciones anuales se han establecido?
33. ¿Se tienen políticas bien definidas y control para el otorgamiento de permisos y licencias al personal del organismo? ¿Se cumplen?
34. ¿Se tienen definidas las sanciones para el personal que no observa las disposiciones disciplinarias generales y se aplican?
35. ¿Se elaboran oportunamente las nóminas, lista de rayas y otros documentos básicos para el pago de sueldos, sobresueldos, compensaciones, etc.?

36. ¿Se efectúan oportunamente los descuentos por inasis
tencia?
37. ¿Se llevan estadísticas sobre:
Ausentismo del personal
Bajas del personal
Altas del personal
Puntualidad del personal
Permisos al personal
Licencias al personal
Sanciones al personal
Recompensas al personal
Objetivos alcanzados y no alcanzados?
38. ¿En su opinión se coordinan óptimamente los recursos
humanos, materiales y técnicos con los que cuenta la
Dirección de Personal? ¿En qué basa su opinión?
39. ¿Alienta ud. a su personal cuando existen problemas?
¿Cómo?
40. ¿Se alienta al personal cuando no existen problemas?
¿Cómo?
41. ¿Se estimula al personal a que encuentre mejores y -
nuevas formas de hacer su trabajo? ¿Qué resultados-
se han obtenido?
42. ¿Qué objetivos tiene el área de administración de -
sueldos y salarios?
43. ¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos determi-
nando las causas de desviación? ¿Con qué periodici-
dad se evalúa?

44. ¿Se corrigen las desviaciones estudiando además los motivos de éstas?
45. ¿Cómo se determina en el organismo el índice de eficiencia que tienen sus trabajadores?
46. ¿Existen problemas de comunicación entre la Dirección y el Departamento? ¿Existen deficiencias en la comunicación entre el área de administración de sueldos y salarios con otras áreas del organismo?
47. ¿Le gustaría participar más en la toma de decisiones a nivel Dirección en los aspectos que conciernen a administración de sueldos y salarios?
48. En la toma de decisiones considera que el Director de Personal:
- a) simplemente gira órdenes
 - b) le toma su opinión pero no la considera
 - c) toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones
- (marque con X un inciso)
49. ¿Interviene ud. en la selección de personal para su departamento?
50. ¿Recibe el personal de nuevo ingreso un adiestramiento antes de incorporarse a su trabajo en el departamento?
51. Conoce la actitud del personal de su departamento con respecto al trabajo?
- Si _____ No _____
- Buena _____ Regular _____ Mala _____

52. ¿Recurre ud. al departamento de Reclutamiento y Selección para reclutar a su personal?
53. Las prestaciones y servicios que se otorgan al personal son acordes a las necesidades?

CUESTIONARIO NUM. 5/6

MEDICION DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

ORGANISMO	<u>SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA</u>
DEPENDENCIA	<u>DIRECCION GENERAL DE PERSONAL</u>
DEPARTAMENTO	<u>PRESTACIONES Y SERVICIOS</u>
NIVEL JERARQUICO	<u>RESPONSABLE DE PRESTACIONES Y SERVICIOS</u>
FECHA DE APLICACION	<u>26 DE AGOSTO DE 1976</u>
APLICADO POR	<u>ABRAHAM COHEN TURQUIE Y ARMANDO BOTELLO C.</u>

1. ¿Existen objetivos en el área de prestaciones y servicios? En caso afirmativo ¿Se cumplen oportuna y eficientemente?
2. ¿Existen objetivos que se deben llevar a cabo en complementación con otras dependencias del organismo?
3. ¿Existe un programa de objetivos para el área de -- prestaciones? En caso afirmativo ¿Qué deficiencias tiene?
4. ¿Se determinan los recursos humanos, materiales, económicos y técnicos necesarios para cada objetivo de esta área?
5. ¿Existe un Manual de Procedimientos en el área de -- prestaciones y servicios?
6. ¿Qué políticas se deben cumplir en esta área?

7. ¿Con qué periodicidad se actualizan dichas políticas?
8. ¿Realiza usted reuniones periódicas con sus subalternos inmediatos para la revisión de objetivos y políticas? En caso afirmativo ¿Con qué periodicidad?
9. ¿Se cuenta con un organigrama del área de prestaciones y servicios actualizado?
10. ¿Conoce usted los puntos débiles y fuertes de la Dirección de Personal? En caso afirmativo ¿ha hecho algo al respecto? ¿qué?
11. ¿En su área se realiza una presentación de los nuevos empleados entre los trabajadores del área de prestaciones y servicios?
12. ¿Conoce usted los conflictos que existen entre los trabajadores del área de administración de sueldos y salarios? En caso afirmativo ¿Conoce usted el origen de dichos problemas?
13. Diga usted que es un problema.
14. ¿Provee usted oportunamente a su personal de los recursos que necesitan para desempeñar su labor? ¿En qué basa su opinión?
15. ¿Cómo se capacita y desarrolla al personal de esta área?
16. ¿Cuáles son los beneficios para el organismo de esta capacitación?

17. ¿Existe un archivo actualizado formado por cada expediente de los trabajadores del organismo? En caso afirmativo ¿Cuál es su utilidad y qué compone cada expediente?
18. ¿En el área de prestaciones y servicios se encuentra implantado un reglamento interior de trabajo?
19. ¿Conocen los trabajadores de esta área sus derechos y obligaciones?
20. ¿Sabe usted cuál es el ambiente de trabajo de su personal? Explíquelo por favor.
21. ¿Realiza usted pláticas de orientación con el personal cuando se cambian sistemas y procedimientos?
22. ¿Se asignan responsabilidades a los empleados delegando funciones y definiendo los resultados esperados? ¿Cómo ha beneficiado ésto al área?
23. ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia y puntualidad del personal? En caso afirmativo explique cuales son.
24. ¿Conoce la actitud del personal de esta área en relación a los incentivos? ¿Cuál es?
25. ¿Qué sanciones aplica usted a su personal? ¿Por qué motivos?
26. ¿En su opinión se coordinan eficientemente los recursos humanos, materiales, económicos y técnicos con -

los que cuenta la Dirección de Personal? ¿En qué ba
sa su opinión?

27. ¿Alienta usted a su personal cuando existen problemas? ¿Cómo?
28. ¿Cuando no existen problemas también lo alienta? ---
¿Cómo?
29. ¿Se estimula al personal a que encuentre mejores y -
nuevas formas de hacer su trabajo? ¿Qué resultados -
se han obtenido?
30. Escriba usted los objetivos del área de prestaciones
y servicios.
31. ¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos determi-
nando los motivos de desviación? ¿Cómo y con qué pe-
riodicidad se evalúa?
32. ¿Se corrigen las desviaciones estudiando los motivos
de éstas?
33. ¿Cómo se determina la eficiencia laboral de sus tra-
bajadores?
34. ¿Cómo determina usted la eficiencia con la que trabaja
su área?
35. ¿Existen problemas de comunicación entre el área de-
prestaciones y servicios y la Dirección de Personal?
¿A qué se debe esta situación?
36. ¿Existen problemas de comunicación entre el área de-
prestaciones y servicios con otras áreas del organismo

mo?

37. ¿Le gustaría participar más en la toma de decisiones a nivel Dirección en los aspectos que conciernen a prestaciones y servicios?
38. ¿El área de prestaciones y servicios cuenta con un programa para realizar actividades sociales tales como juegos de salón, sesiones de música, lectura, obras teatrales, etc., para los trabajadores del organismo?
39. ¿Existe en el organismo un sistema de pensiones y jubilaciones del personal?
40. ¿Se conceden becas por parte de la empresa? En caso afirmativo ¿Qué tipo de becas?
41. ¿Existe y se aplica un plan para la realización de programas educativos?
42. ¿Se cuenta en el organismo con una biblioteca de literatura general?
43. ¿Cuenta el área de prestaciones y servicios con un programa de actividades deportivas para el personal del organismo? ¿Se ha puesto en práctica?
44. ¿Proporciona el organismo despensas familiares a sus trabajadores?
45. ¿Existe servicio de comedor al personal por parte de la organización?
46. ¿Existe por parte del organismo servicio de transpor

te para los empleados?

47. ¿Se lleva a cabo un programa de cuidado y limpieza - del organismo? ¿En qué consiste?
48. ¿Se difunde en el organismo la prevención de accidentes? En caso afirmativo ¿Cómo es la difusión?
49. ¿Tienen establecidos en el organismo comités de seguridad?
50. ¿Cuenta el personal del organismo con seguros de ac- cidentes y de vida?
51. ¿El área de prestaciones y servicios mantiene un re- gistro de las causas y frecuencia de los accidentes- en el organismo?
52. ¿Se imparten cursos sobre primeros auxilios?
53. ¿El área de prestaciones y servicios difunde al per- sonal del organismo de alguna manera la importancia- de la salud personal?
54. ¿El organismo cuenta con un doctor de planta para su personal?
55. ¿Se realizan exámenes médicos periódicos al perso - nal? En caso afirmativo ¿Con qué periodicidad?
56. ¿Se difunde en el organismo la prevención de enfermedades profesionales? En caso afirmativo ¿Cómo se - realiza?

57. ¿Se llevan a cabo investigaciones socioeconómicas?
58. ¿Se llevan estadísticas sobre:
Causas y frecuencias de accidentes
Prestaciones sociales proporcionadas
Prestaciones económicas proporcionadas
Objetivos alcanzados y no alcanzados?
59. En la toma de decisiones considera que el Director -
de Personal:
- a) simplemente gira órdenes
 - b) le toma su opinión, pero no la considera
 - c) toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones.
- (MARQUE CON X UN INCISO)
60. ¿Existe en el área un manual de organización? ¿Se -
aplica?
61. ¿Se han fijado las cualidades del personal para ocu-
par un puesto dentro del departamento? Ejemplo.
62. ¿Con frecuencia existen cargas de trabajo?
Si _____ No _____
¿Con qué frecuencia?
63. ¿Existen en el departamento diagramas de flujo de do-
cumentos y/o actividades que faciliten la coordinan -

ción de dichas actividades?

Si _____ No _____

¿se aplica? Si _____ No _____

64. ¿Considera que su personal efectúa eficientemente su trabajo?

Si _____ No _____ Regular _____

65. ¿Interviene ud. en la selección de personal para su departamento?

66. ¿Recibe el personal de nuevo ingreso un adiestramiento antes de incorporarse a su trabajo en el departamento?

67. ¿Conoce la actitud del personal de su departamento con respecto al trabajo?

Si _____ No _____

Buena _____ Regular _____ Mala _____

68. ¿Recurre usted al departamento de Reclutamiento y Selección para reclutar a su personal?

69. ¿Las prestaciones y servicios que se otorgan al personal son acordes a las necesidades?

CUESTIONARIO NUM. 6/6

MEDICION DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

ORGANISMO	<u>SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA</u>
DEPENDENCIA	<u>DIRECCION GENERAL DE PERSONAL</u>
DEPARTAMENTO	<u>REC. Y SEL./ADMON. DE SUELDOS Y SAL./PRESTACIONES</u>
NIVEL JERARQUICO	<u>OPERATIVO</u>
FECHA DE APLICACION	<u>27 de AGOSTO DE 1976</u>
APLICADO POR	<u>DANIEL PERSOVSKI O. ABRAHAM COHEN T. ARMAN DO BOTELLO</u>

1. ¿Conoce usted los objetivos del organismo?
2. ¿Se cumplen?
3. ¿Se le han comunicado los objetivos del departamento al cual pertenece?
4. ¿Cree usted que su departamento cumple eficientemente con la función o funciones que debe desempeñar?
5. ¿Se le informa de las metas que han sido logradas por su departamento?
6. ¿Se le informa del por qué no han sido alcanzados los objetivos de su departamento?
7. ¿Cree usted que desempeña eficientemente sus funciones?
8. ¿Existe un manual de procedimientos en el cual venga descrita su función?

9. ¿Cree usted que el Manual de Procedimientos está acorde a la realidad con la función que usted desempeña?
10. ¿Conoce usted las políticas de su departamento?
11. ¿Le parece ágil y eficaz el procedimiento de selección de nuevos trabajadores?
12. ¿En el departamento en el que usted desempeña sus labores, se realiza una presentación de los nuevos trabajadores?
13. ¿Al nuevo trabajador se le indica cuáles son las funciones que debe realizar, qué responsabilidades tiene, de quién depende, y en su caso, quiénes dependen de él?
14. ¿Al trabajador se le proporciona oportunamente los recursos materiales y humanos para realizar su labor?
15. ¿Existe un Manual de Organización de su departamento?
¿Está acorde a la realidad?
16. ¿Conoce usted una descripción de los requisitos, funciones a realizar y remuneración económica de su puesto?
17. ¿Está actualizada esta descripción y evaluación?
18. ¿A su juicio se expiden oportunamente los nombramientos?

19. ¿Sabe usted si existe una calificación de méritos en el Organismo?
20. ¿Se le ha aplicado a usted?
21. ¿Se han creado incentivos para promover la asistencia del personal al departamento?
22. ¿En su opinión se coordinan óptimamente los recursos con que cuenta el departamento al que usted pertenece?
23. ¿El superior alienta al personal cuando existen problemas?
24. ¿Cuando no existen problemas el superior alienta a su personal?
25. ¿Se resuelven los problemas satisfactoriamente?
26. ¿Se estimula la creatividad del personal para que sugiera una mejor manera de realizar su trabajo?
27. ¿Existe algún reglamento para conservar la disciplina del personal en el departamento?
28. ¿Conoce usted el contenido del reglamento?
29. ¿En su opinión, se cumple el reglamento?
30. ¿Cuando cada empleado sale de vacaciones se afecta en forma significativa las labores del departamento?
31. ¿Conoce su superior el cómo realiza usted su trabajo?

32. ¿Se realizan pláticas de orientación cuando se va a implantar algún sistema nuevo, un cambio de procedimiento o la creación de una nueva unidad administrativa en el departamento?
33. ¿Para los ascensos se toma en cuenta las cualidades del candidato y las características del puesto?
34. ¿Se tiene implantada una política sobre incentivos por haber realizado eficientemente el trabajo?
35. ¿Se han otorgado gratificaciones anuales?
36. ¿Se lleva un control de sus permisos y licencias?
37. ¿Se le paga oportunamente?
38. ¿Existen repetidas veces equivocaciones en el pago de su sueldo?
39. ¿Se efectúan oportunamente los descuentos por inasistencia?
40. ¿Se realizan visitas con el personal de nuevo ingreso al organismo?
41. ¿Se realiza un examen médico al personal de nuevo ingreso?
42. ¿Se promueven actividades sociales tales como: juegos de salón, sesiones de música, lectura, obras teatrales, etc? ¿Asiste usted?
43. ¿En el organismo existe un sistema de Pensiones y Ju-

bilaciones para el personal?

44. ¿Se conceden becas por parte del organismo?
45. ¿Se cuenta en el organismo con una biblioteca con literatura general?
46. ¿Se promueven actividades deportivas en las que participe el personal del organismo: ¿Ha participado?
47. ¿Se le ha entregado alguna despensa familiar?
48. ¿Existe un servicio de comedor para el personal en general, por parte del organismo?
49. ¿Se difunde mediante carteles, folletos o conferencias la prevención de accidentes?
50. ¿Se le han realizado exámenes médicos periódicos?
51. ¿Existe protección suficiente a la integridad física del trabajador?
52. ¿A su superior se le facilita organizar y dirigir a su personal?
53. ¿Ud. se encuentra satisfecho de la función que realiza Ud.?
54. ¿Siente usted que su superior lo toma en cuenta?
55. ¿Se siente bien identificado con el personal que labora juntamente con usted?

56. ¿Se siente bien con la labor que realiza?
57. ¿Se siente que forma parte del departamento?
58. ¿Existen problemas de comunicación con su superior o con sus subalternos y colaboradores?
59. ¿Le proporciona el organismo transporte gratuito de las cercanías de su casa hasta el trabajo?
60. ¿Le proporciona el organismo descuentos sobre ropa, medicamentos y alimentos?
61. ¿Al personal del departamento se le otorgan ajustes de días de trabajo? (puentes)
62. ¿Se le proporciona consejería personal?
63. ¿Recibe usted en dinero alguna compensación adicional?
64. ¿Recibe usted permisos de falta de asistencia con goce de sueldo?
65. ¿En qué año ingresó usted al organismo?
66. ¿Hasta que año escolar estudió usted?
67. ¿Cree usted que se puede mejorar la administración del personal? ¿Cómo?
68. ¿Qué funciones desempeña usted? Dígalas por orden de importancia.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____
- 6. _____

69. ¿Cuántos cursos de capacitación ha recibido? ¿Sobre qué temas?

70. ¿En su opinión el cuidado y la limpieza del organismo es:

BUENA	_____	MUY BUENA	_____
REGULAR	_____	MALA	_____

A N E X O N o . 2

HOJAS DE RESPUESTAS

HOJA DE RESPUESTAS NO. 1
 CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO No. 4/6

ORGANISMO SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA

DEPENDENCIA DIRECCION DE PERSONAL

NIVEL JERARQUICO RESPONSABLE DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

FECHA DE OBTENCION DE RESPUESTAS AGOSTO 26 de 1976

PREGUNTA NO.	PLANEACION		ORGANIZACION		INTEGRACION		DIRECCION		CONTROL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1		X								X
2	X								X	
3		X								
4		X		X						
5		X								
6		X							X	
7		X								
8		X						X		
9				X						
10										
11				X						X
12			X						X	
13				X						
14				X						X
15						X		X		
16										
17										
18	X						X			
19						X		X		
20					X		X			
21			X						X	
22	X		X				X		X	
23	X		X				X		X	
24						X		X		X
25							X			
26			X				X			
27	X						X			X
28								X		
29				X						X
30			X						X	
31	X						X			
32	X						X			
33	X								X	
34	X								X	
35	X		X				X			
36									X	
37										X
38	X						X		X	
39							X			

HOJA DE RESPUESTAS NO. 1

CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO No. 5/6

ORGANISMO SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA

DEPENDENCIA DIRECCION DE PERSONAL

NIVEL JERARQUICO RESPONSABLE DE PRESTACIONES Y SERVICIOS

FECHA DE OBTENCION DE RESPUESTAS 26 DE AGOSTO DE 1976

PREGUNTA NO.	PLANEACION		ORGANIZACION		INTEGRACION		DIRECCION		CONTROL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X									
2	X									
3	X								X	
4	X									
5	X									
6		X								
7	X									
8	X								X	
9					X					
10		X								
11					X					
12								X		
13							X			
14	X				X					
15					X					
16					X				X	
17									X	
18	X								X	
19	X		X							
20	X						X			
21					X		X			
22			X				X		X	
23										X
24										X
25		X		X				X		X
26							X			
27							X			
28							X			
29	X						X		X	
30	X									
31									X	
32									X	
33	X								X	
34	X								X	
35							X			
36							X			
37							X			
38		X						X		
39		X						X		

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

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

1. ARIAS GALICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.
México 1973.
2. BARNES HARRY ELMER
Historia de la Economía del Mundo Occidental.
Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.
México 1973.
3. BENNYS WARREN G.
Naturaleza del Desarrollo Organizacional.
Fondo Educativo Interamericano, S.A.
Estados Unidos de Norteamérica 1973.
4. CERAM C. W.
Dioses, Tumbas y Sabios.
Ediciones Destino.
Barcelona 1970.
5. CURRIER DAVIS RALPH
Los Fundamentos de la Dirección de Empresas
Editorial Herrero Hermanos y Sucesores, S.A.
México 1965.
6. DUHALT KRAUSS MIGUEL
La Administración de Personal en el Sector
Público.
Instituto de Administración Pública.
México 1974.
7. GORSKI Y TAVANTS
Lógica.
Editorial Grijalvo.
México 1974.

8. MARGULES Y RAIA
Desarrollo Organizacional.
Editorial Diana.
México 1973.
9. MARX CARLOS Y ENGELS FEDERICO
Marx Engels Obras Escogidas Tomo I
Editorial Progreso.
Moscú URSS 1955
10. MC GREGOR DOUGLAS
El Aspecto Humano de las Empresas.
Editorial Diana.
México 1975.
11. REYES PONCE AGUSTIN
Administración por Objetivos.
Editorial Limusa.
México 1973.
12. TERRY GEORGE R.
Principios de Administración.
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1974.
13. VASCONCELOS JOSE
Breve Historia de México.
Editorial C.E.C.S.A.
México 1971.
14. ENCICLOPEDIA BRITANICA
Enciclopedia Barsa.
Editorial Benton.
México 1974.
15. INSTITUTO DE ADMINISTRACION CIENTIFICA
DE LAS EMPRESAS.
Apuntes del Seminario sobre Desarrollo
Organizacional.
Instituto de Administración Científica
de las Empresas.
México 1976.
16. INSTITUTO DE ADMINISTRACION CIENTIFICA
DE LAS EMPRESAS.
Apuntes del Seminario Sobre Administra
ción por Objetivos.
Instituto de Administración Científica
de las Empresas.
México 1976.

17. MACKENZIE R. ALEC
El Proceso Administrativo en Tercera
Dimensión.
Biblioteca Harvard de Administración de
Empresas.