



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL  
COMO FACTOR DE DESARROLLO  
PARA LAS EMPRESAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

Pedro Sandoval Mares

DIRECTOR DEL SEMINARIO

Lic. Sergio Flores De Gortari



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

Título: EL DEPARTAMENTO DEL PERSONAL COMO FACTOR DE  
DESARROLLO DE LA EMPRESA.

	Pág.
- CONTENIDO	
- INTRODUCCION.....	1
- ANTECEDENTES.....	5
I.- ANALISIS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	11
- Concepto de administración.....	11
- Establecimiento de objetivos.....	16
- Recursos.....	19
- Administración de Personal.....	20
- Relaciones Humanas .....	24
- Origen o inicio de la administración de R.H. ....	24
- Relación con otras disciplinas. ....	26
II.- CARACTERISTICAS DEL PERSONAL. ....	30
- Comportamiento Humano .....	31
- Conducta. ....	33
- El hombre como sistema Biopsicosocial. ....	34
- La personalidad. ....	35
- Adecuada orientación del hombre. ....	37
- El individuo como elemento de la organización. ....	39
- El conflicto. ....	40
III.- CUAL ES LA MANERA O ESTILO PARA DIRIGIR AL HOMBRE. ....	43
- Teorías generales. ....	44
- Teorías X, Y y Z. ....	46
- Teoría de las características y teoría de las circunstancias	51
- Tipos de supervisión. ....	53
IV.- IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE LA FUERZA DE TRABAJO. ....	62
- Denominación del departamento encargado de ello. ....	64

	Pág.
- Tipo de autoridad. ....	66
- Jerarquía y objetivos. ....	66
- Funciones. ....	74
- Planeación del personal. ....	76
V.- ANALISIS DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL ...	81
- Eficiencia y productividad. ....	85
- Términos básicos. ....	87
- Utilización del análisis de puestos. ....	88
- Método de análisis. ....	94
- Capacitación de los analistas. ....	96
- Recopilación de la información. ....	98
VI.- COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL EN LA EMPRESA. ....	100
- Qué es la comunicación. ....	101
- Elementos de la comunicación. ....	104
- Barreras de la comunicación. ....	108
- Tipos de comunicación. ....	114
- Como debe de ser la comunicación con los demás departamentos	119
VII.- MOTIVACION Y MEDICION DE RESULTADOS. ....	121
- Qué papel juega el administrador. ....	124
- Criterios psicológicos del entrenamiento. ....	127
- Aumento de la eficiencia. ....	130
- Mejor logro de los objetivos de la empresa. ....	131
- Fin de la medición de resultados. ....	133
- Medidas de ejecución. ....	135
- Calificación de méritos. ....	137
VIII.- SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES SOBRE EL TRATAMIENTO HACIA LOS OBREROS PARA LOGRAR MEJORES RESULTADOS. ....	139
- Factores internos y externos que influyen en el funcionamien	

	Pág.
to de la organización. ....	140
- Sistema de quejas y sugerencias. ....	141
- Higiene y seguridad industrial. ....	146
- Servicios y prestaciones. ....	149
IX.- CONCLUSIONES. ....	152
BIBLIOGRAFIA. ....	156

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se tratará de reiterar la importancia que tienen los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Los estudios más importantes sobre el desarrollo de la productividad en la economía de los países desarrollados demuestran que la optimización en el uso de los recursos obedece, por encima de la concurrencia de otros factores, al creciente perfeccionamiento de las capacidades de la sociedad en conjunto.

Es decir, para que la organización logre mejores resultados debe de estar basada en la adecuada utilización de los recursos humanos ya que ellos son el factor principal de ella.

En nuestro país es necesario el realizar una observación cuidadosa del esquema de desarrollo de los recursos humanos, y muy concretamente al sistema educativo para poder establecer si en verdad cada uno de ellos está desarrollándose como debiera, ya que el sistema educativo tiene como tarea metódica la formación de un conjunto de reglas, normas etc. para la formación de la población logrando el desarrollo de la estructura productiva, científica, técnica, cultural e ideológica, etc. para lograr mejores índices de productividad por medio de un adecuado establecimiento de la infraestructura social, humana, para que las aspiraciones, metas y objetivos de la economía social se logren.

Las empresas en la actualidad en ocasiones no prestan la debida importancia a las necesidades de los recursos humanos, tal vez por no tener una visión acertada sobre el papel que ellos juegan dentro de ellas mismas, es por eso que es necesario que las organizaciones reconozcan la

importancia de los trabajadores para que así se les preste mayor importancia y se les brinde la oportunidad de alcanzar mejores niveles de vida por su propio trabajo y esfuerzo, todo trabajador es un ser humano el cual tal vez no tenga la preparación necesaria para comprender su papel dentro de las empresas por lo cual corresponde a los niveles directivos el capacitarlos y prepararlos para que comprendan su función y estén conscientes de la importancia que tienen como elementos de la empresa y que ella misma lo esté para que aunando los esfuerzos de ambas partes la organización logre el éxito contribuyendo así a que la sociedad logre un mejor desarrollo y los niveles de vida de los trabajadores aumenten.

La marcha del desarrollo económico del país depende en gran medida de la actitud de las empresas del sector público y privado por lo que las dos deben de contribuir al desarrollo de los recursos humanos para que esos elementos humanos se incorporen a la vida activa dotados de una buena herramienta técnica y de la actitud más positiva para lograr el desarrollo de los compromisos sociales y económicos que implica el desenvolvimiento del país.

Los recursos humanos actuales los potenciales y los futuros deben de recibir un adecuado entrenamiento, capacitación y desarrollo para que estén preparados para participar en la vida económica del país logrando un desenvolvimiento de la productividad de cada una de las organizaciones que componen a nuestra sociedad.

En el primer capítulo se toca someramente el análisis de la administración del recurso humano dentro de las organizaciones, se establece su definición en cuanto a la administración y el como se debe de dirigir

el factor humano dentro de ella a fin de recalcar la importancia que tienen las personas dentro de la vida de las organizaciones.

El segundo capítulo está dedicado a establecer las características del individuo, cual es su comportamiento y conducta dentro y hacia la empresa en la que trabaja y de como se le debe de orientar para que encuse sus esfuerzos de la mejor manera.

En el capítulo tercero se analiza la manera en que se dirige a el hombre dentro de las empresas, señalando las distintas teorías gerenciales que existen y los tipos de supervisión a fin de establecer cual es la mejor manera o estilo que debe de emplearse para que se logren los mejores resultados tanto para la empresa como para el trabajador.

El capítulo cuarto se refiere a la importancia que tiene la planeación de la fuerza de trabajo y quien estará encargado de ello dentro de la organización y que funciones y atributos tiene dicho departamento. El análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal se estudia en el capítulo quinto explicando en que consisten estas técnicas y cuales son sus cualidades y necesidad de ellas dentro de las empresas para su buen funcionamiento.

El capítulo sexto se dedica a la explicación de la comunicación y la importancia de ella en la empresa y en cada uno de los departamentos que la componen.

En el capítulo septimo se estudia la función de la motivación y medición de resultados en concreto en la empresa y se describen brevemente algunas de las funciones y ventajas que proporcionan.



La explicación de algunas sugerencias sobre la manera de tratar a los empleados y trabajadores en la empresa para asegurar un mejor rendimiento de ellos se explica en el capítulo octavo, refiriéndose a los factores que influyen en la organización tanto interna como externamente, sistema de quejas y sugerencias, servicios y prestaciones y la higiene y seguridad industrial para con los trabajadores de la empresa.

## ANTECEDENTES

Durante los últimos años el interés por el estudio de la administración ha experimentado un crecimiento notable. Los diferentes aspectos de la administración creo yo no son simples fenómenos casuales ni esporádicos, sino todo lo contrario responden a necesidades sociales de desarrollo en las diferentes organizaciones las cuales integran a un país.

El estudio de la administración y en especial del personal responde a las necesidades de los industriales del país, ya que se requiere la formación de profesionales que ocupen todos los sectores de un país, y dar un mayor énfasis a los problemas de mayor relevancia.

La importancia de la especialización radica en que determinadas áreas, requieren de darles una atención especial, es decir, dentro de las organizaciones, existen diferentes departamentos los cuales requieren de un adecuado encauzamiento hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La administración es el "conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos"<sup>1</sup>. Analizando lo anterior, entendemos que el administrador es el encargado de lograr esa tarea y dentro del departamento de personal, el personal deberá ser correctamente orientado para que sus esfuer-

1.- Sisto Velasco E. "La administración base fundamental en el desarrollo de la empresa". Revista Contabilidad y Administración. junio 1960 p. 10.

zos ayuden a el logro de los objetivos institucionales.

Por ello, se entiende la necesidad de que los administradores - trabajen adecuadamente para la estructuración de organizaciones eficientes, con un manejo de cada uno de los departamentos que integran las organizaciones, que permita armonizar los esfuerzos y obtener resultados grupales.

Cobra particular importancia el caso del departamento de personal por lo que el administrador encargado, deberá procurar aumentar la - coordinación dentro del personal para que con ello ayude a incrementar - la productividad.

El departamento debe de gozar de igual respeto que cada uno de - los demás componentes de la empresa y estar cerca en todo caso, de los - grandes centros de decisión, para que con una excelente integración de - cada unidad la organización logre sus objetivos cuantitativa y cualitativamente.

El presente trabajo es una investigación teórica referente a toda la información sobre el departamento de personal dentro de las empresas, para poder establecer cual es el grado de importancia que se le - presta. Tratando de recalcar que el trabajador debe de tener un reconocimiento básico dentro de cualquier organización, sea del tipo que sea. La metodología que se siguió fue de investigación documental, al recurrir a diferentes textos sobre la administración de personal para indagar sobre la manera y técnicas que deben seguirse para orientar correctamente los esfuerzos humanos hacia un mejor trabajo de grupo satisfaciendo en alguna medida sus expectativas y aspiraciones legítimas como seres humanos y

al mismo tiempo contribuyendo al logro de los objetivos de las instituciones.

El hecho de presentar un trabajo teórico, lleva el fin de realizar un análisis de las diferentes ideas de los principales autores de la administración moderna, en lo que concierne a el departamento de personal en las empresas, ya que considero que ellos son los elementos claves para que ellas logren mejores resultados con el transcurso del tiempo. - Toda empresa cuenta con un gran número de recursos para desarrollar sus actividades pero el encargado de dirigirla debe de comprender que el hombre no es un recurso más, sino que es el elemento principal para el éxito de la organización.

A toda investigación la podemos considerar como el descubrimiento de las cosas que están ocultas en la inteligencia, poniendo en claro todos los elementos necesarios del tema investigado.

La investigación tiene por objeto el conocer algo que se desconoce por medio de la capacidad de entendimiento de las personas; el proceso del conocimiento se realiza por medio de el análisis de la información obtenida para poder elaborar un juicio o conclusiones sobre la investigación.

En la realización de la investigación se pueden presentar diferentes obstáculos tales como:

-Etnocentrismo.- Cuando el hombre maneja sus errores y aciertos como normas infalibles.

-Subjetividad.- La tendencia de manejar los datos o hechos observados -

desde el punto de vista particular del que lo hace.

-Autoritarismo.- Aceptar una cosa como valida solo por que otra lo dice.

-Dogmatismo.- El poner o decir a una persona conocimientos personales co  
mo verdades indiscutibles.

-Especialismo.- Es manejar todo desde el punto de vista del campo profesio-  
sional que se conoce.

-Prejuicios.- Es hacer un juicio sin el procedimiento del mismo.

La investigación de campo debe de contener los siguientes pasos:

-Definición del problema.- El investigador debe de conocer a ciencia —  
exacta que es lo que quiere conocer o descubrir, a través de la investi-  
gación a realizar definiendo y haciendo un planteamiento claro y exacto  
del problema.

-Diseño del programa de actividades.- se debe de determinar con la mayor  
exactitud posible el tiempo máximo en que se realizará la investigación.

-Determinación de las fuentes de información.- Ya sean fuentes primarias  
a secundarias.

-Elaboración de cuestionarios.- Según las necesidades de la investiga—  
ción se harán los cuestionarios para conocer lo que se esta estudiando.

-Prueba piloto.- La cual permite determinar si el cuestionario aplicado  
es el adecuado; nos da ideas de la profundidad o amplitud de la investi-  
gación a realizar, nos permite realizar las modificaciones pertinentes; y

también nos permite conocer en forma anticipada la forma de llevar la investigación.

-Determinación de la población o universo.- Total de personas que serán estudiadas en la investigación.

-Determinación o diseño de la muestra.- Que es la parte proporcional del universo que va a ser objeto de nuestro estudio en forma directa.

-Selección, introducción y desarrollo de los entrevistados.

-Entrevista y realización de ellas.

-Evaluación del trabajo de campo.

-Tabulación.- O codificación que consiste en representar graficamente - las respuestas de los cuestionarios.

-Análisis estadístico.- La elaboración de gráficas de los resultados de - la investigación.

-Interpretación de la información.

-Informe.- El cual se presenta en forma escrita y debe de proporcionar - los datos y resultados en forma ordenada, demostrar que se realizó un - trabajo de calidad, y debe de ayudar a tomar decisiones a las personas - interesadas en la investigación.

#### Principales Objetivos.

-Resumir las principales tesis sobre el papel que juega el personal en -

las organizaciones.

-Explicar de manera detallada en que manera debe de tratarse a los empleados dentro de las empresas para que ellas logren de manera eficiente sus objetivos.

## CAPITULO. I

## ANALISIS DE LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL

Para poder explicar el concepto de Administración del Personal - es necesario en primera instancia recordar el término de Administración General en este caso la debemos entender como: "La disciplina que busca el logro de los objetivos institucionales por medio de una estructura organizacional con una adecuada coordinación del esfuerzo humano".

Dentro de toda organización se debe prestar una mayor importancia o atención a el hombre ya que de ello dependerá la calidad de las metas obtenidas por la empresa, es decir el hombre esta dispuesto a proporcionar sus esfuerzos lo cual contribuirá a que la empresa camine positivamente, de lo contrario la empresa se detendrá.

## Concepto de Administración:

La administración se define como: "La creación y conservación, - en una empresa de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficazmente y con eficiencia para la obtención de fines comunes".<sup>2</sup> Podemos señalar entonces que el administrar es la fijación de los objetivos tanto para la organización como para los individuos para que trabajando juntos logren el éxito de la organización y - en consecuencia también el de cada miembro de la empresa.

También cabe mencionar que el administrar es el "arte de hacer -

2).- Elementos de la Administración Moderna. Karold Koontz Cyril - - -  
O'Donnell ed. Mc Graw Hill página 1 edición 1977.



por medio de los demás" como lo señala Reyes Ponce. O sea el administrador es el encargado de dirigir correctamente a los individuos que integran una organización para lograr la armonía en la empresa y el buen funcionamiento de ella.

La administración podemos entenderla como el conjunto organizado de conocimientos los cuales llevan a el buen funcionamiento de cualquier institución.

La administración se encuentra en cualquier negocio o empresa - sea del tipo que sea, y la calidad de ella dependerá de los administradores, en base a sus conocimientos y aptitudes de ellos lo cual dará como resultado una exitosa administración o lo contrario.

El administrar implica una buena utilización de los diferentes recursos con que cuenta la organización, determina como desarrollar las diferentes oportunidades que se le presenten a la institución para que ella funcione correctamente, es función del administrador el detectar todas las diferentes oportunidades de desarrollo social o de la empresa para poder actuar de una manera correcta omitiendo los posibles errores, los cuales pueden implicar ciertas rupturas sociales o estructurales. La administración si es de buena calidad deberá permitir una adecuada coordinación de los diferentes recursos con que cuenta la organización, sin embargo si la administración es de mala calidad, así la empresa cuente con la mejor tecnología, los mejores recursos, buen funcionamiento, etc. los resultados serán negativos.

Como lo mencionan algunos autores un gran número de personas piensan y opinan que la administración no es necesaria dentro de las or-

ganizaciones, ya que si las personas que forman una empresa cuentan con objetivos y metas comunes actuarían de una manera coordinada hacia el logro de ese fin. Pero es lógico pensar que no todos los individuos trabajarían a un mismo ritmo o nivel y cada uno trataría de realizar sus funciones de la manera que a ellos se les haga más fácil por lo que cada uno haría las cosas a su estilo, es por ello que se requiere de una persona la cual elabore programas, planes de trabajo etc. que ella de instrucciones, dicte reglamentos a los cuales se sujetarán los miembros de la empresa. Cabe mencionar el ejemplo de un equipo de foot-bool en donde todos los jugadores persiguen la misma meta o sea la de ganar el partido, pero no por ello no cuentan con una persona que los dirija sino que al contrario ellos cuentan con un entrenador el cual determina que tipo de juego realizaran, como actuar dentro del campo, es decir, el es el administrador el cual les muestra los procedimientos para crear un trabajo de equipo y lograr su objetivo que es ganar.

La administración surge como la necesidad de las empresas por alcanzar mejores objetivos y resultados, ello implica que la función del administrador sea la de ocupar un puesto clave y buscar nuevas fuentes para el auge de la organización en la cual presta sus servicios, analizando objetivamente toda la información referente a las actividades de cualquier empresa y su medio ambiente para tomar las decisiones adecuadas y elaborar programas de trabajo los cuales coadyuvan a un buen logro de los objetivos institucionales.

Como ya se ha mencionado la administración es el instrumento por medio del cual se deberá de agilizar racionalizar y aumentar la productividad, en toda institución es indispensable la administración ya que el

papel que juega es de suma importancia, por los complejos procesos y diferentes relaciones que se crean en toda industria moderna hacen necesario organizar adecuadamente todo el trabajo. Y solamente a través de técnicas y procedimientos administrativos adecuados, en base a la realidad se podrá cumplir eficazmente con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios en una entidad o país.

En toda actividad organizada deberá existir una exitosa administración, es esencial ello para toda actividad, y debe de exigir que todos aquellos que sean los encargados de dirigir y ocupen los principales puestos coordinen adecuadamente el trabajo de las personas que estén bajo su mando, con ésto se puede deducir que en cada uno de los diferentes niveles jerárquicos existentes en toda organización deberá de existir de terminado grado de autoridad y responsabilidad para obtener buenos resultados por medio del establecimiento de un medio adecuado en las distintas labores o actividades a realizar tanto colectiva como individualmente en la empresa.

Las actividades administrativas se pueden considerar sistemáticas por ende los administradores han considerado sus problemas y operaciones como un conjunto de partes interrelacionadas entre si. Para ello podemos hablar un poco de que a la empresa la podemos considerar como un sistema en el cual se encuentran diferentes departamentos interrelacionados entre si y actuando acordemente formando diferentes sistemas, de igual manera que las políticas, planes y proyectos, etc. compuestos por personas, autoridad responsabilidad programas, información, materias primas, instalaciones, etc.

En cuanto a los sistemas podemos clasificarlos en sistemas abier

tos y sistemas cerrados. Los primeros son los que relación directa con el medio ambiente que lo rodea afectando su estructura y también de manera recíproca. Por lo que concierne a los sistemas cerrados son aquellos a los cuales el medio ambiente que los rodea no los afecta por lo cual permanecen estáticos sin cambios en ellos.

Dentro de la administración el analizar a una empresa como un sistema nos proporciona la ventaja de poder ver con mayor claridad las variables críticas y las diferentes relaciones entre ellas.

## ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

En cualquier organización sea del tipo que sea es necesario que exista el que se va a realizar dentro de la empresa, para que ésta constituida, cual es el fin que persigue. Lo cual que para que ella funcione necesita satisfacer objetivos institucionales u organizacionales los cuales son fijados por la propia empresa.

Dadas las características de un país van a surgir dentro de él - diferentes tipos de organizaciones las cuales tratarán de satisfacer las diferentes necesidades de la comunidad, lo cual implica la creación de - empresas que cubran objetivos sociales, económicos, de producción y servicios, etc. los cuales satisfecerán a los clientes o usuarios, miembros de la organización, el gobierno, dueños etc.

El hombre en el logro de sus fines realiza determinados esfuerzos, y a dichos fines se les conoce con infinalidad de nombres tales como: objetivos, propósitos, misiones, metas, etc.

Objetivo.- Es un término utilizado para señalar el fin de un programa administrativo.

Propósito.- Se puede entender como la razón por la cual existe - una empresa de cualquier tipo.

Misiones o misión.- Es un término utilizado comúnmente en operaciones militares y ocasionalmente en iglesias o gobiernos.

En lo que se refiere a las metas se consideran como aspiraciones específicas, cualitativas o cuantitativas.

El administrador para obrar como tal debe de tener lógica y moralmente una meta que será la de encausar los esfuerzos de la organización para el éxito de ella.

Refiriéndonos a las empresas ellas deben de cubrir el propósito de la creación de bienes y servicios apetecidos por los consumidores.

Los administradores de negocios valuen sus actuaciones con base a las utilidades obtenidas, ahora bien, no por ello se debe de entender que solo con las ganancias de una empresa se podrá medir el desempeño de las funciones de los integrantes de una institución en todas ellas deben de orientar sus esfuerzos al logro de un superavit.

Si en la administración el superavit tiene un sentido práctico - el objetivo de cualquier empresa o departamento de ella debe de ser verificable, si de lo contrario no existiera ello no podría establecerse una medida de la efectividad puesto que nadie sabe si está cumpliendo con el objetivo deseado o no.

El propósito de una empresa es el de producir y distribuir bienes de consumo y servicios económicos para el medio ambiente que los rodea. Para ello es necesario el establecimiento de cierto número de objetivos en la empresa y en cada uno de los departamentos o secciones que la componen.

Por ende podemos establecer que los objetivos deberán de tener un cierto grado de jerarquía dependiendo de su fin y alcance, también ella dependerá de el departamento a área donde se halla establecido. Por ejemplo al determinar determinado stock de producción para un periodo con

table, no será igual a el objetivo de un capataz de una línea de ensam-  
ble que puede ser el de producir una cantidad de productos por horas-hom-  
bre o el de reducir las devoluciones y aumentar la calidad de los artícu-  
los.

Al establecer que en cada uno de los departamentos que componen  
la organización se fijarán diferentes objetivos, es obvio pensar que al  
ponerse en marcha el negocio cada uno de ellos irá llevándose a cabo se-  
gún sea necesario o en ocasiones se realizarán a un mismo tiempo forman-  
do una red la cual estará interrelacionada entre si y cada uno de ellos  
deberá de ayudar a el logro de los demás objetivos de la organización y  
cada una de sus secciones.

Al considerar a los objetivos formando una red, es lógico pensar  
que casi nunca son lineales, es decir, que cuando se cumpla un objetivo  
le siga otro, y así sucesivamente por lo que se puede asegurar que es ca-  
si universal que los programas y metas esten trabados entre si formando  
una red.

Cada una de las áreas funcionales dentro de la empresa debe de -  
fijarse sus metas y ellas no deben de interferir con las funciones de -  
otras, tanto producción, mercadotecnia, personal, finanzas, etc. deben -  
de establecer sus objetivos de manera que sustenten y ayuden a todos los  
departamentos que los rodean. Los objetivos de una empresa, por lo tanto  
son muchos, aún los objetivos primordiales de una empresa son multiples.

#### OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO.

En las organizaciones al desempeñar sus actividades deberán de -

elaborar objetivos de diversa índole, en cuanto al tiempo en el cual se llevarán a cabo los podemos clasificar en objetivos a corto y largo plazo, los primeros serán aquellos los cuales se realizan en un tiempo no mayor a un año, y los de largo plazo serán por lógica aquellos los cuales se realizarán en uno o más años. Los objetivos realizables a menos de un año deberán de ser comprensibles y específicos lo cual garantizará que los planes a corto plazo son parte de los planes a largo plazo.

Así pues, si los objetivos a corto plazo ayudan a lograr los de largo plazo, se requiere de elaborar un plan de trabajo para cumplir con cada objetivo y combinarlos en un plan maestro, el cual se rebisará según sea necesario.

En la actualidad es de gran importancia contar con un buen programa de objetivos dentro de las organizaciones es por ello que uno de los desarrollos más importantes en la administración es el desarrollo de actividades administrativas por objetivos o resultados. Ya que en la planeación como en todas las áreas administrativas resultan vitales los objetivos. Siendo estos realizables, claros y verificables para quienes los persiguen. Ya que nadie logrará el logro de una meta la cual sea ilógica por lo cual ellas deben de ser claras y precisas, es deber de los administradores saber que ayudará a su logro y en consecuencia el éxito de la empresa manejando metas claramente definidas y precisas.

#### RECURSOS.

Recursos son todos aquellos elementos de los cuales requiere una organización para el cumplimiento de su función. Lo cual implica que para que cualquier empresa de cualquier giro requiera de diferentes tipos



de recursos los cuales facilitarán el cumplimiento de su labor, y con una adecuada administración logrará de mejor manera sus objetivos.

Dentro de la clasificación de los recursos encontramos a: Recursos Materiales, Técnicos y Humanos. Combinando estos recursos adecuadamente se lograrán resultados positivos. Y en consecuencia la empresa logrará su cometido.

Recursos materiales.- Dentro de ellos se encuentran comprendidos el dinero, instalaciones con que cuenta la empresa (físicas), la maquinaria y herramienta, suministros de materias primas, etc.

Recursos técnicos.- En este rublo están incluidos los sistemas, procedimientos, programas administrativos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos humanos.- Son los de mayor importancia dentro de cualquier organización ya que de ellos dependerá la calidad de los resultados ya que ellos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual nunca sucederá a la inversa. Dentro de dichos recursos pueden quedar comprendidos el esfuerzo y la actividad humana, considerando otros factores tales como conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidad, intereses vocacionales, etc.

#### ADMINISTRACION DEL PERSONAL .

Dentro de toda organización sea del rublo que sea se debe de orientar y encausar correctamente a los recursos humanos para que ellos se desarrollen a un nivel óptimo en su rendimiento. El administrador es

la persona la cual deberá de lograr ésto, es decir, él deberá de orientar y encausar los esfuerzos del hombre para que de esa manera la institución logre adecuadamente sus objetivos institucionales.

Al aprovechar los recursos humanos e incrementar sus niveles de rendimiento no solo se logrará un beneficio para el individuo sino que también para la organización y en una última instancia para la sociedad en general.

"La administración del Recurso Humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, la habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de propia organización y del país en general".<sup>3</sup>

Al analizar la definición deducimos que dentro de toda organización el recurso humano es un factor de primordial importancia, por lo cual dentro de toda empresa siempre se le deberá de tratar como tal es decir crearle un medio ambiente adecuado para que él pueda trabajar correcta y eficientemente ya que de ello dependerá la calidad de los resultados.

El administrador al realizar su función está planeado cuando llegara a cabo sus metas y objetivos de que manera y en que tiempo deberá aplicar las medidas correctivas en cuanto a su trabajo, él establecerá la cantidad de recursos humanos necesarios para el desempeño de las acti

3).- ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Ed. Trillas pág. 27.

vidades administrativas en toda la organización para la realización de los objetivos institucionales.

Todo proceso de planeación debe de ser lógico ya que él refleja el conjunto de pasos sucesivos y las condiciones necesarias para alcanzar un objetivo. Dicho plan puede ser formal e informal, lo cual implica que aún cuando el proceso sea de mayor importancia los objetivos también deberán de serlo.

La organización involucra el establecimiento de una estructura bien determinada de diferentes funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada uno de sus departamentos, la agrupación de cada una de estas actividades, la especificación de grupos de trabajo, son actividades del administrador el cual deberá de delegar autoridad y responsabilidad, para lograr una coordinación en todas sus actividades tanto horizontal como verticalmente dentro de la institución.

Todo administrador deberá de utilizar la organización como una herramienta de trabajo para lograr su meta por ello podemos decir, que él tendrá que establecer la estructura de la empresa sirviéndole ello de base para el cumplimiento de los propósitos de la entidad donde trabaja. Una organización eficiente contribuidora al éxito de la empresa.

La estructura organizacional debe ajustarse a la tarea que se realizará y debe de reflejar cualquier compromiso y las limitaciones impuestas al administrador por las personas de la empresa.

La labor de administrar al recurso humano se puede considerar co

mo actividad de "staffing" ya que ello implica dotar, dar, proporcionar, etc. mantener con el personal adecuado cada uno de los puestos de la empresa.

Ello requiere por lo tanto un establecimiento de los requerimientos de mano de obra para el trabajo que se va a llevar a cabo, también — ello incluye inventar y evaluar a cada uno de los candidatos seleccionados para determinado puesto, es del administrador el desarrollar y entrenar a sus obreros para que ellas cumplan eficientemente sus funciones.

La dirección implica, dirigir y conducir a un grupo de subordinados por el mejor camino a la realización de sus actividades, lo cual implicará determinado grado de complejidad, porque el administrador debe — de inculcar las metas y objetivos a los miembros de la organización. Una vez que los subordinados están encausados hacia el logro de sus objetivos ellos deben de tener los conocimientos necesarios sobre la estructura de la organización y los objetivos de ella. El administrador tendrá — que aclarar todas las dudas en cuanto a sus funciones conduciéndolos a — un mejor desempeño de sus esfuerzos motivándolos a trabajar de una mejor manera.

Todo lo anterior implica de cierta forma que el administrador — tenga que ir midiendo constantemente sus tareas, o sea llevar a cabo evaluaciones de sus actividades o de los resultados obtenidos lo que implica un control lo que le facilitará la medición y corrección de las actividades realizadas por parte de cada uno de sus subordinados para verificar que ellas se ajusten a los planes establecidos y si no es así aplicar las medidas correctivas según convenga al caso.

Cada uno de los planes que se elaboran dentro de la organización debe de guiar al administrador a el empleo oportuno de los recursos para alcanzar la realización de las metas.

El recurso humano en toda organización es el elemento clave para la consecución de los objetivos tanto organizacionales como institucionales. Con el adecuado encausamiento de ellos los frutos de su rendimiento y esfuerzos serán mejores y mayores. Al dirigir al recurso humano existe la necesidad de sincronizar la acción individual acerca de como alcanzar los propósitos tanto de la organización como de cada uno de ellos.

La mejor coordinación se logrará siempre y cuando el individuo - anteponga sus intereses por los intereses comunes de la organización lo que implica el conocimiento y entendimiento de cada uno de los objetivos de la empresa y tomarlos como parte de ellos.

#### RELACIONES HUMANAS.

Cualquier tipo de relación o interacción entre dos o más personas constituye una relación humana. Ellas se dan no solo en las organizaciones sino que en toda la sociedad en común. Es decir, en la sociedad - en la cual vivimos y nos desarrollamos estamos en relación con nuestros semejantes estableciendo relaciones humanas.

#### ORIGEN O INICIO DE LA ADMINISTRACION DEL R. H.

Al hablar de la administración del recurso humano no podemos - aislarla de las demás corrientes administrativas, ya que ellas han tenido un desarrollo similar unas y otras.

En cualquier empresa es necesario mencionar la administración — del hombre ya que dentro de las organizaciones el hombre es el elemento de mayor importancia para que ella logre exitosamente sus metas.

La clase trabajadora necesita una infinidad de cosas para poder vivir y por lo tanto prestar sus servicios a las diferentes institucio— nes que lo requieran. Por ello el trabajo necesariamente debe de estar — regido por un reglamento el cual señale las prestaciones y servicios de las cuales tendrá que gozar el trabajador al prestar sus servicios a una empresa.

Desde los inicios de las diferentes corrientes administrativas — con Fayol y Taylor el auge de ellas ha ido en aumento creándose dentro — de las empresas diferentes áreas o departamentos para una mejor realiza— ción de las actividades de la empresa, entre ellas se encuentran: Finan— zas, Producción, Mercadotecnia, Personal, etc.

En nuestro país el desarrollo social ha sido muy lento y no solo — él sino también en el campo técnico y profesional, por ello al encontrar — nos con diferentes corrientes administrativas las cuales no pueden ser — aplicadas en nuestro país precisamente por el lento desarrollo de cada — una de nuestras empresas por aprender tan lentamente los cambios que se — suscitan en el mundo. En los que concierne a los recursos humanos esta — claro que no solo con que la empresa cuente con un departamento o una — persona encargada de las contrataciones llenar las nóminas etc. El perso— nal cumplirá eficientemente sus funciones es necesario contar con un de— partamento bien establecido con objetivos claramente establecidos, nor— mas y políticas de actuación para un buen desempeño de su actividades pa

ra desarrollar al máximo las capacidades del hombre y establecer a la — persona adecuada en el puesto que le corresponda según sus capacidades.— Es decir, la administración del recurso humano es multidisciplinaria — pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

#### RELACION CON OTRAS DISCIPLINAS.

Al mencionar que la administración del recurso humano debe de — contar con cierto número de conocimientos básicos para llevarla a cabo y que dicho departamento cuente con las bases suficientes para lograr sus metas, también es necesario recalcar la importancia que tienen otras dis— ciplinas o ciencias al contribuir a el logro de los objetivos de dicho — departamento.

##### Ingeniería Industrial.

F. Taylor inició el movimiento llamado "administración científic— ca" a principios del siglo, el señor Taylor era un ingeniero el cual en— cabezaba a un grupo de ingenieros los cuales veían como aspecto fundamen— tal de toda organización la búsqueda de eficiencia, desarrollaron técni— cas sumamente valiosas las cuales aún nos sirven y apoyan en la adminis— tración moderna. Entre sus principales aportaciones podemos mencionar.— El estudio de tiempos y movimientos, sistemas de incentivos, valoración de tareas, oficinas de selección, adiestramiento de trabajadores, etc.

##### Psicología.

Dentro de nuestra sociedad el hombre siempre ha intentado cono— cer más y más acerca de sus semejantes en la diversidad de relaciones — que tiene con ellos. Ello ha motivado a la creación de diferentes méto—

dos pseudocientíficos los cuales puedan predecir la conducta del hombre ante determinadas situaciones y ello puede dar la posibilidad de intervenir en sus ideas. La psicología utiliza métodos científicos para analizar y comprender el comportamiento humano para determinar las aptitudes, habilidades, conocimientos, encontrar causas de motivación, conflicto, - frustración, etc. Todo ello por medio de pruebas de inteligencia, o diferentes tipos de pruebas las cuales ayuden en una organización en áreas - tales como: Selección y contratación de personal, entrenamiento y cursos de capacitación, orientación y desarrollo profesional, test o pruebas - psicológicas, modelos de comunicación, solución de conflictos, etc.

En fin podemos decir que la psicología trata de integrar y adaptar a una persona de la mejor manera a la organización para la obtención de mejores resultados y lograr el desarrollo acorde de los individuos y organización.

#### Sociología.

La sociología es la ciencia que estudia las diferentes relaciones que existen entre los individuos y los grupos, para poder integrar - de una mejor manera la organización, es muy similar a la psicología por lo cual en ocasiones se confunden sus conceptos. Las principales aportaciones de la sociología en cuanto a las empresas son: Grupos formales e informales dentro de las organizaciones, técnicas sociométricas para lograr buenos equipos de trabajo, análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

#### Derecho.

En todas las organizaciones existen relaciones entre los dueños



y los trabajadores por lo cual existe la necesidad de contar con una ley que establezca cual será la manera de establecer la prioridad de las diferentes relaciones entre ellos. A conveniencia de cada una de las partes.

#### Antropología.

Esta ciencia nos ayuda a conocer cual ha sido el desarrollo del hombre en lo referente a los conceptos de cultura y subcultura los cuales nos permiten determinar las diferentes formas del comportamiento humano.

#### Economía.

La economía es la ciencia que analiza las diferentes fuerzas productivas es decir, lo que concierne a la producción y distribución de bienes y servicios para la sociedad.

Estudia las leyes de la oferta y demanda de productos y servicios por lo tanto a la administración del recurso humano la ayuda a determinar por ejemplo cual será la demanda de mano de obra, cual será el impacto de los salarios ante una inflación, determinación de costos y gastos, etc.

#### Matemáticas.

Los números es algo que en toda organización se maneja, es decir los utilizamos para el análisis de los resultados y en base a ella tomar las decisiones necesarias por ejemplo en cuanto a: valuaciones de puestos, determinación de un programa de actividades, una ruta crítica, etc.

en todo lo referente a procedimientos estadísticos aplicables a la administración del hombre.

También aquí podríamos aplicar con éxito la computación electrónica.

## CAPITULO II

### CARACTERISTICAS DEL PERSONAL

Al hablar de el hombre como elemento de la organización tenemos que mencionar un sin número de características las cuales distinguen al hombre de los otros recursos con que cuenta la organización. O sea, a el ser humano nunca se le puede considerar como elementos de la propiedad de la empresa, así como los recursos materiales, técnicos etc. es decir, el hombre cuenta con conocimientos, experiencias, actitudes, aptitudes, intereses, vocación, motivación, habilidades, salud, potencialidad etc. lo cual viene a formar su patrimonio individual, y ello implica una disposición voluntaria por parte del hombre para trabajar en donde el lo ve sea sin que sea obligado a trabajar en contra de su voluntad sino con su pleno conocimiento y con una justa retribución por sus servicios prestados. Unicamente esto es válido cuando no exista una pena impuesta por las autoridades judiciales, o se tienen que cumplir actividades censales o electorales. El hombre puede dedicarse a cualquier tarea que a el le acomode siempre y cuando ella sea lícita.

En toda organización el hombre prestará sus servicios por su propia voluntad, pero no por el simple hecho de contar con un contrato de trabajo el individuo siempre realizará su mayor esfuerzo, ello lo realizará siempre y cuando para el sea provechosa la actividad que el realiza dentro de la empresa si los objetivos de la organización concuerdan con los del individuo, él pondrá a disposición de la empresa sus esfuerzos y una mayor voluntad.

Las características con las cuales cuenta el hombre son intangibles, ellas solamente se reflejan a través del comportamiento humano. —

Dentro de las organizaciones, los miembros de ellas prestan sus servicios a cambio de una remuneración económica y efectiva.

Dentro de las organizaciones los recursos humanos son incrementados de dos maneras: descubrimiento y mejoramiento, en la primera se trata de dar por claro las cualidades del hombre, o sea ponerlos de manifiesto a aquellas aptitudes o características desconocidas o poco conocidas de las personas.

Los recursos humanos son escasos, no todos los individuos cuentan o poseen con las mismas características, algunos tienen más aptitudes para desarrollar ciertas actividades, es decir, sus características los hacen destacar en un puesto o trabajo etc. por ello afirman que los recursos humanos son escasos se puede decir en términos generales que mientras un recurso sea más escaso será más solicitado estableciendo una competencia entre los que conforman la demanda lo cual se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

#### COMPORTAMIENTO HUMANO.

A toda organización la podemos considerar como un sistema en el cual interactúan los diferentes elementos que la componen para lograr su objetivo, también la podemos considerar como una unidad social la cual es creada para lograr un fin o sea el alcanzar sus objetivos específicos para ello ella deberá de contar con determinados recursos tales como: materiales técnicos y humanos. El administrador es el encargado de utilizar estos recursos y optimizar los resultados con la minimización de esfuerzos. A fin de que el logro de los objetivos de la empresa la haga lo más productiva que se pueda, lo cual implica la máxima optimización de -

los recursos con que cuenta la empresa y de esa manera se acarrearían -- adelantos en los procedimientos de producción, elevando por consecuencia el nivel de vida de la comunidad a la cual sirve la empresa.

Por lo regular dentro de toda organización, se le brinda poca -- atención al recurso humano, por lo cual se les presta mayor atención a -- los demás insumos y resultados intangibles, sin considerar que dependerá en gran parte de los recursos humanos el destino de la organización, si sus elementos humanos son capaces y pueden enfrentarse exitosamente a -- cualquier competencia.

Es labor de todo administrador al trabajar dentro de una empresa aprovechar al máximo a los recursos con que cuenta la organización para lograr un desarrollo integral en el plano de lo económico lo político y lo social.

Debe de quedar de manifiesto la importancia de el estudio de las ciencias del comportamiento o de la conducta para todo administrador ya que ello le ayudará a comprender mejor las características, posibilida-- des y limitaciones de los recursos humanos para poder coordinar sus es-- fuerzos y motivarlos a cumplir de una mejor manera su trabajo.

El comportamiento humano tal vez en ocasiones es predecible e im-- predecible es por ello que el administrador debe de contar con un buen -- marco de referencia que le permita analizarlo y por que no hasta prede-- cirlo y de esa manera el pueda tomar las decisiones pertinentes según -- convenga al caso.

Dentro de todo el universo el hombre se encuentra ahí inmerso, -

luchando por su supervivencia y tratando de explicarse los diferentes fenómenos que se suscitan a su alrededor, la curiosidad es un factor de mucha importancia el cual motiva al hombre a ello.

El ser humano recurre a la ciencia para darles a los fenómenos - una explicación objetiva y racional, para poder manejar a los fenómenos si en ocasiones es necesario tenemos que conocer sus características o - circunstancias en que se producen y que los ocasionan todo ello basado - en razonamientos lógicos.

En el universo otro fenómeno a estudiar es el comportamiento humano, es decir, el hombre observa que algunos de sus semejantes tienen - ciertas preferencias o inclinaciones etc., y tratan de descubrir las causas de las diversas conductas que se observan.

Podríamos decir que el comportamiento humano es un problema estudiado por las ciencias sociales dentro de las cuales se tiene que realizar un gran número de explicaciones acerca de ello. A diferencia de las ciencias físicas donde ya cuentas con leyes que enmarcan el camino o comportamiento de los fenómenos que ellas estudian, se puede decir, que las primeras se dedican al estudio de sistemas con un mayor grado de apertura o sea son más complicados por contar con un número mayor de factores.

#### CONDUCTA

El hombre al desarrollarse en el universo desempeña y realiza un sinfín de actividades y ante ellas va a reaccionar de diferente manera y tomar distintas medidas según la situación en que se encuentre o sea el hombre es afectado por su medio ambiente, determinado número de factores lo están inclinando a tomar ciertas actitudes, lo cual refleja su conduc

ta.

Podemos entender a la conducta como una actividad del organismo como unidad, el cual cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Cada una de las actividades debe de estar ligada directamente con su manera de actuar, es decir, no una simple actividad de su organismo, va a reflejar su conducta, por ejemplo el funcionamiento de sus órganos. Ello escapa a su voluntad, por eso las ciencias del comportamiento tienen por objetivo el analizar y comprender las respuestas del organismo ante los diferentes estímulos del medio ambiente.

Con ello podemos establecer un modelo el cual explique la conducta en el cual un estímulo condiciona una respuesta.

( E———R )

Se puede establecer que la conducta de el hombre va a estar determinada por los diferentes estímulos que reciba de su medio ambiente en el cual se desarrolla, por sus estímulos de los mecanismos biológicos sus experiencias pasadas, conocimientos, actitudes, inteligencia, en fin todo lo que forma su personalidad.

#### EL HOMBRE COMO SISTEMA BIOPSIKOSOCIAL.

Por lo antes mencionado acerca de la conducta del hombre las ciencias encargadas de su estudio reiteran que el hombre es una unidad compuesta por tres elementos o componentes los cuales son: lo biológico, psicológico y lo social. Por ello nunca debe de analizarse al ser humano separadamente cada uno de estos factores formando un sistema biopsicosocial el cual estará determinando su conducta del mismo, si al estudiar —

al hombre se dejara de considerar alguna de estas vertientes estaría dividiendo al hombre y los resultados obtenidos estarían fuera de la realidad.

También es de gran importancia el señalar que este sistema nunca permanece estático siempre está en constante cambio con el desarrollo del hombre el conjunto de conocimientos y características que lo forman van cambiando continuamente. Es decir, día a día el hombre va aprendiendo cosas nuevas con lo cual su forma de actuar se va modificando constantemente.

Al mencionar que al hombre lo forman tres corrientes lo podemos entender en una primera instancia como un ser viviente el cual tiene un organismo biológico el cual tiene ciertas necesidades para subsistir en este mundo como un ente biológico, en segundo lugar tenemos el elemento psicológico. O sea, el hombre a través de su vida va aprendiendo ciertas cosas las cuales determinarán su forma de comportarse ante su medio ambiente el cual lo rodea el piensa y trata de explicarse a su manera los distintos fenómenos que se suscitan a su alrededor. Y en última instancia tenemos el componente social el cual implica que el hombre tenga que vivir en una sociedad la cual determina reglas de actuación a cada uno de los componentes de la sociedad y ello también tendrá que modificar la conducta del hombre como tal.

#### LA PERSONALIDAD.

La podemos definir como la integración de los diferentes mecanismos biopsicosociales los cuales determinarán la forma en que el individuo se deberá a adaptar a su medio ambiente. Todo ser humano cuenta con



diferentes características por lo tanto su personalidad es diferente a cada uno de sus semejantes. Existen muchas definiciones acerca a la personalidad pero para que tengan validez es necesario que estén compuestas de los tres elementos que conforman la unidad indivisible del hombre: el biológico, el psicológico y lo social.

Es decir, contamos con un cuerpo el cual desarrolla todas las actividades biológicas necesarias para vivir, la psicofisiología está encargada de analizar como afecta la conducta el funcionamiento de los diversos centros nerviosos los cuales componen al organismo lo cual acarrea implícitamente al instinto con el cual contamos, lo cual podríamos denominar como el temperamento, o sea todo lo que traemos con nosotros al nacer, forma el temperamento.

La memoria, inteligencia, aptitudes actitudes, imaginación se pueden considerar como funciones psicológicas las cuales van desarrollándose y modificándose en el desarrollo de nuestra vida, ello nos permite ir aprendiendo una serie de conocimientos y la manera en que nos comportamos. En la familia tenemos los primeros contactos sociales después en la escuela con nuestros maestros, etc. es decir, todo ello irá conformando nuestra conducta en el grupo social en el cual vivamos formándose patrones de vida, valores, costumbres, lo cual será la cultura.

Todo lo que aprendemos y adquirimos después de haber nacido lo podemos considerar como el carácter. En nuestra sociedad pasamos por un proceso de aprendizaje y socialización con el cual cada ser humano se irá formando a su manera por lo cual la personalidad de cada uno será distinta.

El ser humano posee ciertas características las cuales los hacen distintas a los animales entre ellas podemos mencionar; el empleo de los símbolos es decir el hombre para comunicarse con sus semejantes utiliza el lenguaje ya sea escrito oral etc.

El hombre es el único ser con capacidad para medir el tiempo a través de símbolos para registrar su pasado y ello le sirva de base para planear su futuro.

Control progresivo de los instintos. A medida que él se desarrolla como ser social aprende a controlar y modificar sus instintos.

El ser humano siempre trata de satisfacer sus necesidades para encontrarse satisfecho en la sociedad.

Para lograr su autorrealización el hombre pone en juego todos sus conocimientos para llegar a ello. Y por último podemos señalar que el ser humano trata de buscar la libertad por diversos medios para el logro de su autorrealización y autoexpresión.

#### ADECUADA ORIENTACION DEL HOMBRE.

Para que una empresa cumpla debidamente con sus objetivos debe de contar con una excelente participación por parte de sus empleados y para ello debe de orientar los esfuerzos de ellos para el logro resultados positivos, el ser humano recibe estímulos de el medio ambiente que lo rodea y el responde a ellos de muchas maneras ya sea como miembro de una organización o de la sociedad en común. Esto lo podríamos llamar también como un proceso de comunicación entre individuo y organización donde ella es indispensable para la subsistencia de los dos.

El hombre posee ciertas entradas por las cuales percibe a su entorno y todo lo que en él ocurre a ellas las conocemos como los sentidos tales como: vista, olfato, sentido, gusto, etc. todo aquello lo cual nos permita captar lo que sucede en nuestro alrededor.

Para que toda organización logre el éxito es necesario que cada uno de sus elementos trabajen acordemente con los objetivos establecidos y eso se logrará si el hombre está orientado de la manera correcta para que encause sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales, el administrador debe de crear el medio ambiente idóneo para que los trabajadores desarrollen al máximo sus capacidades, estableciendo una similitud entre los objetivos individuales y los organizacionales y si no debe de orientar a los trabajadores a anteponer sus objetivos por los de la empresa ya que él debe de estar consciente de que forma parte de ella. Y por lo tanto sus intereses deben de ser los de la empresa.

Se puede decir que en un sentido amplio la administración debe de coordinar los esfuerzos del hombre de tal manera que sus esfuerzos se traduzcan en beneficios sociales. Al mejorar la eficiencia de los recursos humanos y materiales, traería consigo un avance en todos los campos de la sociedad.

El administrador crea el ambiente interno, por cuanto planea con habilidad, organiza y contrata al personal necesario para el funcionamiento de la empresa por lo que tiene que establecer un conjunto de reglas y políticas las cuales sirvan de soporte al realizar las actividades de cada uno de los departamentos de la empresa.

Para que los elementos humanos de una organización trabajen con

mayor eficiencia el administrador trata de estabilizar el medio ambiente interno procurando crear buenas relaciones con el mercado, los competidores, los obreros y abastecedores, por un lado y mejorando la calidad de su administración por el otro.

El hombre como elemento primordial para todo proceso productivo debe de estar correctamente orientado hacia el logro de sus metas o funciones y ellas realizarlas de la mejor manera posible y con ello ocasionar buenos resultados para la empresa.

#### EL INDIVIDUO COMO ELEMENTO DE LA ORGANIZACION.

Ya hemos mencionado que la empresa esta compuesta por tres elementos que son los recursos: materiales, técnicos y los humanos. Y este último es el de mayor importancia ya que de el correcto funcionamiento de ellos dependerá la calidad de los resultados, lo cual nunca pasará a la inversa. Porque aunque la empresa cuente con los mejores recursos materiales y técnicos si los hombres no desempeñan con eficiencia su función los resultados serán negativos para la organización.

El individuo es parte de la empresa y debe estar conciente de ello para que cada una de las actividades que el realiza lo haga de una mejor manera buscando su autorrealización y en consecuencia un mejor desarrollo de la empresa donde presta sus servicios.

Todo ser humano desarrolla un esfuerzo al trabajar para una organización al acerlo manifiesta su conducta o su personalidad concidionado por el medio ambiente que los rodea.

Cada organización debe de prestar mayor importancia a los indivi

duos para que ellos se sientan verdaderamente como partes importantes de ella y con ello cada uno de los individuos se encontrará mucho más motivado a obtener mejores resultados y estarlos mejorando constantemente -- con los diferentes avances tecnológicos y por lo tanto mejorar el nivel de vida de la comunidad donde se desenvuelven.

El administrador como encargado de manejar los diferentes elementos de la empresa deberá de hacer mayor énfasis en la administración de los recursos humanos en toda organización para que con ello los trabajadores se integren positivamente a la empresa y colaboren a que ella avance positivamente en el desempeño de sus actividades y por lo tanto también traiga consigo el desarrollo de cada uno de sus elementos humanos.

#### EL CONFLICTO.

A el conflicto lo podemos definir como un estado de "tención" lo cual implica choque o debate.

El ser humano recibe de su medio ambiente sin número de estímulos a los cuales responderá de cierta manera por ejemplo a algunos responderá de una manera agradable o positiva ya que a el no le provoca ninguna molestia por lo tanto no lo rechaza sino que tiende a acercársele, otros son nocivos o desagradables los cuales tiende a rechazar por ir en contra de sus objetivos, y los últimos son los que no despiertan en el ningún interés le es indiferente la persona permanece a la expectativa.

Dentro de las organizaciones los conflictos suelen presentarse -- en los diferentes departamentos por la similitud de funciones o entre -- los diferentes niveles jerárquicos de la organización, por intereses --

opuestos, etc. por lo cual el administrador debe de tener una clara visión y conocimiento de este tipo de conflictos que suelen presentarse en la organización para que él ayude a la resolución y aprovechamiento de esos conflictos. Es decir, él debe de conocer cada una de sus diversas etapas desde: advertidos o sea cuando se previene uno de ellos, latentes cuando empiezan a manifestarse en la empresa o departamento, experimentados, manifestados, y la causa de conflictos. Para que con ello él pueda darles solución aplicando medidas correctivas. Y dicha solución se puede dar por la desaparición de una de las partes involucradas o movimientos bilateral y también por oficios o intervención de una tercera parte o un mediador.

El conflicto se puede dar a diferentes niveles por ejemplo a nivel fisiológico que es cuando respondemos a un estímulo por puro instinto es decir nos damos cuenta de ello hasta después de haber reaccionado.

A nivel inconsciente.- Cuando nuestras experiencias pasadas determinan nuestra manera de actuar en ciertas situaciones determinando si es agradable o no sin que nosotros sepamos por que actuamos así. Nivel emocional cuando nuestras emociones o sentimientos determinan nuestro comportamiento, nivel de hábitos.- O sea al ir creciendo nos vamos formando ciertos hábitos de vida por lo tanto ante los estímulos que nos rodean respondemos de cierta forma. Y a nivel consciente aquí si existe un análisis del estímulo y una decisión voluntaria.

Conflicto atracción-atracción.

Es cuando al individuo se le presentan dos situaciones con características similares y le da los mismos resultados elegir una u otra.

Conflicto evasión-evasión.

En este conflicto ambas alternativas resultan igual de desagradables por lo cual la persona tiende a alejarse de ellas.

Conflicto atracción-evasión.

Cuando en ocasiones la alternativa a elegir presenta características tanto positivas como negativas al elegirlo.

La fuerza de atracción de una alternativa es mayor mientras menor sea la distancia de persona a objeto o situación. Lo mismo pasa con la fuerza de repulsión. En igualdad de circunstancias, la fuerza de atracción es menor que la de evasión, en otras palabras, la pendiente de la evasión resulta mayor que la de atracción, pero ambas son negativas.

La fuerza varía de manera directamente proporcional a la intensidad de la motivación en que se fundamenta; o sea, a mayor motivación mayor será la fuerza.

## CAPITULO III

## CUAL ES LA MEJOR MANERA O ESTILO DE DIRIGIR

Desde que todo individuo empieza a desarrollarse como tal en la sociedad, el plantea la pregunta de quien es la persona encargada de guiar o mandar a cada grupo social, o sea en un principio en las comunidades primitivas uno de sus integrantes era denominado como jefe, en un tiempo se determinaba a una persona por su fuerza física y por sus habilidades y destreza para cazar y ayudar al grupo a subsistir. Es decir - todo grupo necesita de un elemento el cual marque las pautas para el desarrollo del grupo. Y que cada miembro lo siga en sus decisiones.

En un tiempo no existían organizaciones lucrativas como las de hoy en día. En ellas existe autoridad implicando relaciones de mando y subordinación entre diversas personas que conforman una empresa. Esta autoridad es de diferente forma por lo que se crean diferentes niveles jerárquicos y cada uno de ellos corresponde a determinado grado de autoridad y en consecuencia a distintas funciones.

La naturaleza humana implica un conjunto de creencias y actitudes las cuales conforman la cultura y se van modificando con el paso del tiempo y desarrollo de toda la sociedad. Por ello se han creado diferentes teorías acerca del hombre en cuanto a sus características por lo cual establecen distintas maneras de conducirlo hacia el logro de una meta u objetivo, se establecen dos caras del hombre por un lado lo consideran como una persona buena, responsable o sea señalando las cualidades en cuanto a nuestra cultura y por el otro lado lo consideran como el hombre peroso, irresponsable, es decir malo por naturaleza en base a unas afirmaciones se han establecido diversas teorías de como conducir a el -



hombre.

Toda persona encargada de conducir a el hombre dentro de una organización debe de tomar en cuenta que sus funciones deberán de buscar - la coordinación del esfuerzo humano así como la motivación de estos. Para ello el administrador debe de crear una base de postulados para establecer una teoría la cual le marque la pauta para conducir a sus trabajadores, para él es fundamental adoptar una posición respecto a la naturaleza humana, para lograr la coordinación del esfuerzo de los integrantes de una empresa. Estableciendo políticas, reglas, normas y procedimientos sobre la actuación del hombre.

#### TEORIAS GENERALES

Al mencionar que cual es la mejor manera de dirigir a al hombre hacia el éxito en su trabajo es lógico pensar que las personas encargadas de conducirlos deben establecer ciertas teorías a causa de que manera se debe de tratar a el hombre o con que métodos se deban de encausar unos esfuerzos. En este caso el administrador deberá tener una amplia - visión de la naturaleza humana. En base a ello se han desarrollado dos - tesis prediciendo el comportamiento humano, el primero es el optimista, - en el cual se realizan las cualidades del hombre, es decir, lo describen como una persona honesta, trabajadora, responsable, etc., al cual le gusta el trabajo y cumple de la mejor manera sus funciones dentro de cualquier empresa u organización. El segundo aspecto es el pesimista en el - cual el hombre es considerado como, flojo, irresponsable o sea malo por naturaleza por lo tanto nunca podrá cumplir eficientemente sus funciones dentro de la empresa donde preste sus servicios.

Para que todo gerente en su organización cumpla con su objetivo

es primordial que logre la coordinación de sus subordinados y los tenga motivados. A fin de lograr esto, es necesario que establezca una serie de procedimientos, reglas, normas, etc., y un control para asegurar el buen funcionamiento de su empresa. Todo ello basado en la concepción que el tenga del hombre, es decir, si el considera a una persona deshonesto y que es malo. Sus sistema será reguroso y estricto en cuanto los controles y sanciones que el imponga.

Cada una de las teorías generales las cuales desarrolle un administrador de la manera que adopte traerá como consecuencia diferentes tipos de organización. Por ejemplo: si en una empresa se considera a el hombre desde el sentido optimista ello traerá consigo una empresa con menos rigidez en los niveles jerárquicos y también en cuanto a la autoridad, lo cual podrá provocar que cayera en la incoordinación. En cambio si se toma a el hombre como deshonesto y malo por naturaleza, los sistemas que se crean serían más rígidos y estables en cuanto a la autoridad y mando de cada uno de los diferentes niveles que existen dentro de la organización.

Claro que cada uno de ellos tienen sus errores y sus aciertos para poder establecer una teoría en cuanto a como dirigir al hombre dentro de toda empresa para lograr los mejores resultados. Es necesario tener una clara visión de lo que conforma la naturaleza humana. Tomando en cuenta el ambiente cultural donde se desarrolle el hombre. La cultura la podemos entender como un patrón de maneras de comportarse las cuales son aprendidas a través del desarrollo de la vida del ser humano, lo cual determina la manera de comportarse o conducirse en el grupo social en el cual se desenvuelva. Y de ahí establecer una teoría adecuada a la situa-

ción y el tipo de persona. Para no caer en ninguna de las diferentes las cuales existen porque al hacerlo generalizamos a las personas o situaciones lo cual traería consigo errores para nuestra organización.

## TEORIAS X, Y y Z

### TEORIA X

Se considera como la teoría tradicional o sistema autoritario explotativo como lo menciona (Likert, 1968).

Esta teoría pertenece al bando pesimista y se le llama tradicional porque fue la que impero durante los inicios de las organizaciones.

Al pertenecer a los supuestos de la teoría pesimista consideran al hombre como una persona que detesta a el trabajo que no es de su agrado al trabajar que solo lo hace por la paga que obtendra al prestar sus servicios a una institución por lo tanto es irresponsable y nunca pondrá un grado de iniciativa para el mejor desempeño de sus funciones. Es por eso que los encargados de dirigirlos tendrán que imponerles tareas mucho muy difíciles y repetitivas para omitir errores en su trabajo. Bajo una constante vigilancia y controles estrictos y estrechos de autoridad lo cual sería por medio del establecimiento de reglas y sistemas rutinarios. Para que controlada este ambiente entre las personas se logre lo que se ha fijado como objetivos de la organización.

Todo ello implicaría una empresa en la cual los centros de decisión no tendrían mucha importancia sino que la autoridad y decisiones estarían centralizadas en una sola persona la cual sería la encargada de marcar la pauta para el desarrollo de la empresa donde trabajen. O sea,

el jefe indicaría los planes a seguir, las tareas a realizar, como, cuando, de que manera, etc., con las condiciones serían dadas por él. Dicho jefe será autócrata porque no informará a sus empleados el porque o las razones de esa orden y que importancia tiene para el desarrollo de la organización. El jefe quiere tomar solo las riendas de la empresa o sea — las decisiones el tomarlas lo cual posiblemente hará que trabaje mucho — más que si delegar funciones a sus subordinados lo cual haría que el desarrollo de las funciones dentro de la empresa se agilizaran evitando posibles retrasos y ayudando a un exitoso funcionamiento de la empresa pero como a él solo le interesa un estricto control sobre sus empleados — pierde tiempo y la oportunidad de planear cada una de las principales actividades de la organización.

Con el desarrollo de esta teoría también se creó una variante la cual la podemos llamar como paternalista cuyos principios fueron desarrollados por Likert (1968). En donde plantea que con los subordinados, el gerente debe de mostrar autoritario y benevolente a la vez. Es decir, para evitar la irresponsabilidad del trabajador hay que proporcionar premios a los trabajadores o atenciones para lograr mejores resultados por parte de la labor de los subordinados.

## TEORIA Y

Conocida también como sistema participativo o de recursos humanos siendo del bando optimista consideran al hombre con iniciativa propia y por ende responsable con interés por ayudar a los demás a lograr los objetivos primordiales de la organización, es capaz de ejercitar un grado de autocontrol y autodirección. Por lo cual él siempre posee más habilidades de las que él emplea en su trabajo.

El administrador debe de crear un ambiente para que los subordinados ayuden con su máximo esfuerzo a la empresa. De tal manera que -- ellos participen en las decisiones. O sea el jefe debe de buscar una mayor colaboración de más subalternos en las áreas donde ellos ejerzan su autocontrol y autodirección, con lo cual la calidad de los resultados de berán de mejorar y la participación de los subordinados deberá de incrementarse, aumentando su potencialidad hacia el logro de las metas de la organización con ello el hombre se sentirá mucho más satisfecho al participar en un mayor grado en el desarrollo de la Empresa.

Los supuestos de esta teoría son contrarios a la anterior ya que en ella consideran al hombre como un instrumento más el cual debe de ser utilizado según convenga a los objetivos de la organización, sin que el tome participación activa en algún paso del proceso que se lleve a cabo dentro de la Empresa. Sin en cambio en la teoría Y el hombre debe de jugar un papel de mayor importancia ya que su papel es activo y dinámico, tomando parte en las decisiones que se toman en cada departamento y campo de una Empresa. El subordinado pondrá en juego sus habilidades y conocimientos en base a su experiencia para el provecho de la organización. Ya que ellos tienen un mejor conocimiento en relación a pequeños detalles del trabajo y por lógica los jefes no conocen, y con ello se les debe de motivar a participar en las decisiones importantes. Con lo cual la organización se beneficia al aprovechar al máximo cada una de las potencialidades de sus integrantes. Lo que se busca con ello es una adecuada participación logrando una mayor producción y una satisfacción para los empleados. Resultado de poner en juego todas las potencialidades del individuo.

La aplicación de esta teoría dentro de las organizaciones impli-

ca descentralización de las decisiones lo cual modifica a la vez la estructura de las organizaciones. Creándose por consecuencia nuevas formas de organización buscando dar con nuevo papel a los subordinados para que con una mayor cooperación por parte de ellos toda empresa logre sus metas específicamente.

Por otra parte algunas personas piensan que el obrero toma su trabajo como un tipo de conducta necesaria más que voluntaria y que ello no constituye un interés central en su vida. Por lo que no siempre será eficiente este sistema. También se puede considerar la implantación de este sistema como un paso por parte de la gerencia. Para sacar al máximo provecho de los recursos con que ella cuenta, al permitir la participación en todo, (claro está exceptuando la propiedad y utilidades de la empresa). Y al darse cuenta de ello los trabajadores la motivación decaerá al pensar que su esfuerzo esta beneficiando a otros y no a ellos.

## TEORIA 2

La teoría de las relaciones humanas parte de los fundamentos tales como. Que la gente quiere sentirse importante dentro de su organización debe de ser informada de lo que ocurre dentro de la empresa, toda persona tiene la necesidad de pertenecer a grupos y que se le reconozcan sus méritos o cualidades.

La implantación de esta actitud implica tratar de convertir a toda la empresa como un grupo en donde todos sus miembros juegan un papel primordial creando relaciones humanas en cada uno de los niveles jerárquicos existentes dentro de toda empresa recalcando cada una de las funciones de un puesto y premiar por su trabajo bien hecho realizando las

cualidades de un trabajador. Se debe de mantener informado a todo subordinado de cada una de las decisiones que se toma en la organización. Para que la gente perteneciente a ella se siente importante. Como parte elemental de la empresa donde trabaja creando un ambiente de gran familia dentro de toda empresa. Se trata de vender las ideas y el jefe debe de explicar el "porque" de la órdenes.

La actitud del gerente al adoptar esta teoría deberá ser un tanto democrata para que los trabajadores produzcan más al encontrarse satisfechos con lo cual cooperan de una mejor manera hacia el logro de los objetivos de la organización y los elementos pondrán menos resistencia a la autoridad.

Esta teoría trata de vender la idea es decir el jefe es la persona con capacidad pensante y el subordinado solo deberá de ejecutar el fruto de ese pensamiento. Aunque el tendrá mejores resultados si logra que sus empleados acepten esa orden como algo valioso, lo cual será solo si está motivado, ahora el jefe no debe de empujarlos como en la teoría X sino que debe de lograr que se jalen a su lado.

La premisa fundamental de esta teoría parte del hecho de pensar que un obrero contento produce más por lo que es necesario crear un medio ambiente necesario donde se logre la satisfacción de sus necesidades a fin de lograr una mayor productividad.

Cada una de estas teorías tiene sus aciertos y errores ya que en toda organización es necesario adoptar diferentes posiciones por el simple hecho de que en toda organización el proceso es dinámico. Es decir, está en constante cambio al igual que el medio ambiente que la rodea por

lo que la estructura orgánica que la conforma nunca permanecerá estática. La teoría X pone primordial énfasis en el trabajo en consecuencia el proceso productivo. La teoría Y, propone al individuo como factor principal. Cada una de ellas tiene al individuo como factor principal. Cada una de ellas toma en cuenta polos diferentes para sus postulados y fundamentos. Lo cual trae consigo diferentes tipos de organización, el gerente X deberá tomar la decisión principal. Con una organización vertical. En cambio el gerente Y diseñará una organización horizontal con pocos niveles jerárquicos y varios centros de decisión, la autoridad tenderá a ser flexible. Analizando lo antes dicho acerca de que toda organización está cambiando rápidamente podríamos que a cada problema una solución o sea la organización presentará diferentes características a las cuales se les dará diferentes alternativas de solución. O sea en una empresa no se puede adoptar una teoría solamente ya que ella tendería a ciertos errores por las características de cada una de las teorías gerenciales lo primordial sería el realizar un análisis de cada una de las teorías para crear una nueva posición la cual ayude de una manera más exitosa a el buen desempeño de toda empresa.

Ello implicaría realizar un análisis de los factores culturales y personales a fin de tomar una mejor decisión en cuanto la manera de dirigir a el hombre. O sea aplicar una teoría adecuada a la situación y tipo de personas a la que corresponda. Es mejor adoptar a la organización a los supuestos culturales, y de esa manera crear una nueva teoría acerca de la conducción de los subordinados dentro de la organización.

#### TEORIA DE LAS CARACTERISTICAS Y DE LAS CIRCUNSTANCIAS

La teoría de las características afirma que todo lider debe de -



poseer cierto número de características o cualidades personales que los hacen sobresalir de entre los demás, de entre ellos podemos mencionar: - inteligencia, dinamismo, aptitudes, actitudes, tacto, etc. Dicha teoría da por hecho que un supervisor con esas características será eficaz en cualquier situación. Lo cual no es verídico ya que parece que la eficacia de cada supervisor depende de la situación en que se encuentre, algunos supervisores eficaces en un grupo, resultan ineficaces en otros.

Es decir dependiendo de las características de una persona se podrá determinar si tiene cualidades o posee carisma para guiar a un grupo hacia determinada meta. Dentro de una organización.

Otra teoría existente en cuanto a la determinación de un líder es de las circunstancias el cual considera que las circunstancias son las que hacen al líder. O sea la organización al encontrarse en determinadas circunstancias escoge a una persona la cual sea capaz de analizar y canalizar las emociones del grupo. O de coadyuvar a el logro de la satisfacción de sus necesidades. En base a esta teoría se establece que al cambiar la circunstancia también puede cambiar de líder.

Dentro de la organización se dan diferentes situaciones las cuales pueden ser definidas claramente, para cada una de ellas. Por lo cual la persona encargada de conducir a el grupo hacia el logro de los objetivos organizacionales tiene que tener un grupo de cualidades o aptitudes las cuales lo hacen distinto de los demás para que con ello pueda guiarlos hacia sus metas motivandolos a lograr un máximo esfuerzo humano. Creando un buen ambiente adecuado el cual brinde todas las oportunidades para que el subordinado desarrolle toda su potencialidad y satisfaga sus

necesidades y también la empresa logre éxito. Es decir que tanto empresa como miembros de ella logren un mayor desempeño en sus funciones. Para ello la persona que lleve a cabo esto deberá tener su sensibilidad suficiente para captar las emotividades y las necesidades de los miembros de grupo, aunando esto a sus cualidades carismáticas logrará el éxito en el desarrollo de su función.

### TIPOS DE SUPERVISION

Para dirigir a un grupo se utilizan 3 distintas formas, por medio de la manipulación, la autoridad y la colaboración, por lo tanto en cada una de ellas se persiguirán distintos objetivos. Dentro de las organizaciones cada uno de esos medios provocará una manera de dirigir y por ende un tipo de supervisor. El supervisor es la persona encargada de dirigir a los subordinados por el camino correcto hacia el logro de los objetivos de la empresa u organización. El se encuentra situado en un nivel jerárquico de la empresa por lo cual se establecerá una relación de mando entre el y sus subordinados o sea entre una categoría superior y una inferior ello genera las diferentes conductas que por consecuencia origina distintas formas de mandar o guiar a un grupo.

A el supervisor se le puede considerar como la persona encargada de vigilar a los trabajadores en los inicios de la organización el doctor Henman relata que el supervisor era el jefe de la cuadrilla por ser el más fuerte el cual se imponía por la fuerza y cuando lo ponía en duda, ambos se encerraban en un cuarto y peleaban. El ganador era el nuevo supervisor. A principios de la industria no existían tantos departamentos como hoy en día el supervisor era el encargado de contratar a los

trabajadores que se necesitaron para realizar el trabajo, buscaba los mejores materiales, trataba de reducir los costos era el hombre "orquesta" aunque por ello su trabajo era bastante ineficiente por tener un sin fin de funciones. Por lo que se crearon nuevas teorías Taylor con su teoría científica busca una especialización en las funciones del supervisor, — constituyendo especialización, la clave de la eficiencia para Elton Mayo el supervisor es el encargado de atender las relaciones humanas y las necesidades de sus empleados.

"Un supervisor de todo aquel que tiene personas bajo sus ordenes"<sup>4</sup> como lo señala Arias Galicia por lo cual tiene la obligación o el papel de cumplir eficientemente con su función buscando una mayor coordinación de los esfuerzos de sus trabajadores que tiene a su mando y trabajar acordemente con los demás supervisores que se encuentran en su mismo nivel y él también el de cumplir con las metas que le fije la dirección de la organización. Por ello esta obligado a ser a manera de un guía o — instructor para sus trabajadores ejercitar tanto sus ideas o las de sus superiores para el mejoramiento de su trabajo. Asegurando la pertenencia a el grupo del cual forma parte ya que él se encuentra en un plano intermedio, al recibir ordenes de sus superiores y el mandar a sus inferiores o empleados, o sea es un mediador. El es el que debe conocer a fondo su función para poderla desempeñar de la mejor manera posible y no violar — su función ni sus principios. Ya que también la ley señala su función. Y manera de realizarla art. 11 ley federal del trabajo.

4).- Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas pág. 140.

Todo supervisor posee determinado poder para la relación con sus subordinados dicho poder para él representa la posibilidad de emplear reglas coercitivas aunque su empleo no sea real, sanciones, el poder simboliza la fuerza que él puede aplicar para su cometido y así lograrlo, en cualquier situación que se le presente. El poder se puede considerar como sinónimo de la fuerza o autoridad el está muy relacionado con las sanciones o recompensas en una organización que ella utiliza hacia sus trabajadores y empleados.

Dicho poder lo podemos considerar en un segundo plano como autoridad pero en una organización como una estructura formal bien definida. Dependiendo de la autoridad las personas según su nivel jerárquico ejercen cierto mando o control sobre otras personas. O sea el derecho que tienen algunas personas de ejercer la fuerza está relacionada a su posición que tenga en la empresa ya que ello se le puede denominar autoridad. En ocasiones debido a la autoridad se pueden presentar ciertos conflictos en los diferentes departamentos de una empresa, es decir, el tener determinado grado de autoridad cada persona según su posición ésta puede caer en conflicto con otra persona o departamento que tenga el mismo grado de autoridad. O en cuanto a la definición de normas morales que puedan crear ciertos intereses o fuentes las cuales provocan dicho conflicto. Es decir, un supervisor puede despedir o no a un empleado, debido a cualquier función mal desempeñada por dicho trabajador pero ello le puede provocar ciertas represalias por parte de los demás trabajadores ya que ellos pueden estar o no de acuerdo con ese despido.

La autoridad también puede ser considerada como el poder que tienen las personas para tomar decisiones las cuales afectan la conducta de

otras personas. Lo cual implica un conjunto de conductas y comportamientos tanto por parte de los superiores como de los subordinados. Solamente cuando las dos partes se comportan de acuerdo con sus respectivos roles. Puede decirse que existe autoridad. Todo supervisor al mandar debe de ser obedecido por sus subordinados uno asume el papel de jefe y otros de subordinados. Los obreros aceptarán una orden por parte de los supervisores siempre y cuando dicha orden este relacionada por parte de su trabajo, en cuanto a su vida privada solo el decidirá la manera de actuar.

En la organización informal la autoridad pierde su grado de importancia es decir, todo supervisor que basa su autoridad en una organización formal la pierde al convertirse dicha organización en informal es decir los subordinados aceptan las órdenes del supervisor porque así lo ordena la organización donde prestan sus servicios pero al convertirse en una informal no se aceptarán sus órdenes. En cambio cuando un supervisor se basa en la informal la autoridad juega un papel secundario. Con lo cual él se convierte en un líder, con lo que el basa su dirección en el grupo sobre la influencia que él tiene sobre el mismo grupo. O sea, en una situación de hecho, además de directo.

Se puede decir que cada tipo de autoridad esta basada en 1) fundamentos racionales, jefatura, 2) fundamentos carismáticos (liderazgo) y 3) fundamentos profesionales.

La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya por las esencias de parte de los subordinados, de el derecho y legitimidad de las personas en puestos más altos. O sea se considera que el supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar dos reglas que el utiliza para ejer

cer el mando en el puesto que ocupa. Toda persona que ocupe el puesto — tendrá la misma autoridad ya que ello dependerá de la organización formal y no de la persona.

La autoridad basada en los fundamentos carismáticos o liderazgo, o sea sus características personales en lo contrario a la autoridad racional. Ya que en este caso el supervisor sobresale por sus características personales de ante los demás miembros del grupo convirtiéndolo en líder. El cual es aceptado y seguido por el grupo, el establece los objetivos a realizar por el grupo pero toma en cuenta las condiciones existentes para saber hasta donde puede hacer su grupo. Y hasta cierto punto lo que ha de hacer el reconcilia las posiciones internas y las presiones del medio ambiente, prestando mayor atención al comportamiento adaptivo en relación a las características de la estructura de la empresa.

El último tipo de autoridad o sea la profesional es aquella la — cual comprende los conocimientos, experiencias y habilidades, etc. de un supervisor para que con ello aclare las dudas y resuelve los problemas — de los empleados relativos a su trabajo. Todo supervisor debe de poseer ciertas características para ser merecedor de respeto por parte de sus — empleados. Para que él cumpla eficientemente sin su función es necesario que reúna los tres tipos de autoridad que se han mencionado tal vez ello no se logre fácilmente pero la organización ideal sería esa la cual conjuntará en una persona esas tres partes elementales para que las metas — fijadas por toda organización sean logrados de una manera más eficaz.

En las organizaciones sean del ramo que sean se originan diferentes tipos de supervisores dependiendo de sus características o forma de

dirigir a un grupo y la manera de tratarlo.

#### Autócrata Consumado.

Este supervisor utiliza la autoridad formal para guiar al grupo o sea el derecho que le da la organización por su puesto para mandar a el grupo. No busca en él bases para mandar al grupo y obtener respecto - por parte de sus subordinados.

Tal vez por sentir que no tiene el poder suficiente para hacerse respetar por si mismo ante sus trabajadores. Trata de forzar a la gente a el cumplimiento de sus funciones ya que no promueve la iniciativa por parte de los trabajadores, el se muestra como jefe y que se le debe de obedecer, o de lo contrario se le impondrá una sanción o castigo a la - persona que no cumpla con su función en el grupo. Ello provoca que cada uno de los trabajadores no realicen un buen trabajo, no progresen y sus conocimientos no se acrecienten. Por ello el grupo responde de una mane - ra sumisa, y no aceptan responsabilidad alguna por no sentir el trabajo como suyo al no tener iniciativa. Los mismos que se muestran en el gru - po son de resentimiento e irritabilidad y las veces que pueden tratan - de burlar al supervisor y no cumplir eficazmente con su función, o tra - bajo.

#### Autócrata Benévolo.

Denominado también "paternalista" por tratar de conducir con sua - vidad a sus trabajadores, trata de crear un ambiente de gran familia en la empresa y el juega el papel de padre y los subordinados de hijos, por lo que el dará las pautas para que el grupo actue en su trabajo. Este su

supervisor trata de conducir o manipular a los empleados a fin de que hagan lo que él quiere y de la manera que él los desee. Despertando por parte de los trabajadores simpatía y afecto. El cual se pierde cuando el trabajador toma conciencia del verdadero fin del supervisor y su actitud es diferente a la del principio ahora consideran degradante la manera en que los engaña su jefe. El supervisor trata de utilizar no la autoridad sino su influencia amistosa con sus subordinados a manera de motivación para que ellos hagan de la mejor manera posible su trabajo hace que el trabajador sienta que él toma parte activa en las decisiones que se toman en el grupo por lo cual él trabaja con más ganas aunque en última instancia él sea el que diga si está bien o no dicha decisión. El grupo reacciona hacia el supervisor de una manera grata es decir, sienten simpatía hacia el jefe, aunque los que saben sus objetivos verdaderos sienten una gran antipatía hacia él. Todos los trabajadores están en espera de lo que el supervisor diga, no hay participación por parte de los empleados, no hay desarrollo por parte de ellos están sumisos ante el supervisor por lo que no desarrollan ideas positivas.

#### Indiferente.

Este tipo de supervisor no está conciente de su papel que desarrolla en la empresa, por ello no está motivado ni promueve la participación por parte de los trabajadores. No acepta la mínima responsabilidad en su trabajo ni la de sus empleados. O sea reuye a su responsabilidad culpando a otros de las fallas que se reporten en su departamento este tipo de supervisor tiende a ser irresponsable al trabajador, al igual que el autócrata consumado y el benévolo. Y no solo a ellos sino que él también. Por lo que en la empresa la producción no rebasa ni los límites



aceptables no existe un trabajo de conjunto, ni cuidado en la realización de las actividades, el rendimiento en general es bajo. Ya que nadie tiene deseos de superarse y progresar por no estar encausados correctamente hacia el desarrollo positivo de sus objetivos. No habiendo un equipo de equipo, porque nadie sabe ni que hacer ni que esperar de su trabajo.

Demócrata.

A él lo podemos considerar como un líder ya que se basa en sus cualidades para guiar a el grupo y no en la autoridad formal que le da la organización en su puesto. Piensa que para lograr su objetivo o propósito debe de estimular correctamente la participación por parte de sus trabajadores para su mejor cumplimiento o realización de sus metas de la empresa. Comparte con el manipulador la idea de tener presentes las características de los subordinados o sea sensibilidad y sentimientos humanos, para poder encausar correctamente el esfuerzo humano. El asume su responsabilidad y la de sus empleados para lograr una mejor coordinación dentro de el desarrollo de sus funciones. Promueve la participación de sus trabajadores para que ellos tiendan a mejorar y ocupar puestos más altos. Incitándolos a sentir la responsabilidad del papel que desempeñan dándoles más autoridad y autonomía haciéndolos que se sientan como sus propios jefes y que por ello su trabajo debe de ser de mejor calidad. Por lo que existe un alto desarrollo en la calidad como en cantidad, el trabajo por equipo es de gran importancia y se desarrolla positivamente entre cada uno de los trabajadores sintiéndose ellos como parte fundamental de la organización. Lo cual crea menos problemas o conflictos en cuanto al rendimiento y motivación con ello el supervisor cumple eficaz

tamente su función y tiende a desarrollarla y buscar la satisfacción de sentirse como parte de un todo el cual logra sus metas perfectamente a ellos participar intensamente en el proceso productivo.

Cada uno de estos tipos de supervisores logran incluso sus objetivos en un mayor o menor grado. Pero en toda organización las características que la compone cambian o van modificándose constantemente por lo que nunca podría señalarse una manera de dirigir a un grupo la cual sea perfecta. Para poder mencionar un tipo de supervisor que resulte mejor es necesario conjuntar cada uno de los estilos de supervisión, o sea a cada circunstancia aplicar una medida correctiva y al modificarse en sus características, también la manera de supervisar será modificada. El supervisor democrata es tal vez el más adecuado, siempre y cuando los subordinados acepten su papel en la organización ya que de otra manera su trabajo sería ineficaz. Para poder establecer una manera correcta de dirigir a un grupo es necesario conocer sus características y de esa manera establecer el tipo de supervisión.

## CAPITULO IV

## IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE LA FUERZA DE TRABAJO

La fuerza de trabajo está configurada por todos los esfuerzos — por parte del hombre para la realización del proceso productivo dentro — del núcleo de la organización. El departamento encargado de guiar a los obreros deberá de considerar las características de la organización por lo que en el desarrollo de su actividad debe de crear o innovar las reglas y procedimientos ya establecidos, también tiene que tener una amplia visión del futuro para poder planear las actividades de nuestra organización, tratando de omitir al máximo los posibles errores, lo que se puede lograr analizando los resultados obtenidos para que ello le sirva de experiencia para la planeación de las actividades siguientes, aceptando una responsabilidad como departamento encargado de coordinar los esfuerzos del recurso humano.

Todas las actividades a realizar por el departamento encargado — del personal o recursos humanos no son más que reglas básicas para el logro de la eficiencia y productividad. "Efectividad quiere decir, el hacer las cosas correctamente en el momento adecuado. Eficiencia, por otro lado, implica llevar a cabo satisfactoriamente aquellas cosas que se decidió hacer."<sup>5</sup>

Las metas propuestas son alcanzadas en un mayor o menor grado de — dependiendo de las decisiones tomadas en base a los objetivos prefijados.— En el departamento de personal el cual se debe de realizar con la mayor

5).— MANZANO GARCIA OSCAR. "Administración y Desarrollo Gerencial." editorial Diana tercera edición 1981 pág. 27.

eficiencia y eficacia posible. Lo cual implica una responsabilidad individual por parte de cada uno de los miembros de la organización estando concientes del papel que desempeñan dentro de ella para el logro de mejores resultados.

Al mencionar la importancia que debe de tener el departamento de personal en toda organización, cabe señalar al hombre como factor de primordial importancia en las empresas. Y que con un adecuado encausamiento se logrará que el obrero trabaje con mayor agrado logrando mayores resultados en relación a los objetivos de la empresa. Atribuyéndosele al mismo la satisfacción de sus necesidades primarias y psicológicas, ayudando por lo tanto al desarrollo de la sociedad a la cual pertenece alcanzando mejores niveles de vida para cada uno de los integrantes de esa sociedad.

El director encargado del departamento de personal tiene que tener un claro conocimiento de estas características y cualidades del hombre para que emplee las herramientas necesarias para lograr mejores resultados. Creando programas los cuales logren la armonización de los objetivos de la empresa con el individuo. Claro está que todo ello debe de ser modificado constantemente según sea necesario ya que cualquier institución con vida es dinámica y por ello va cambiando y modificando su estructura constantemente con lo que los planes que nos sirvieron en el pasado en el presente resultan absoletos y con ello se crea la necesidad de crear nuevos planes o modificar los presentes para lograr resultados exitosos en nuestro futuro como organización. El director de personal tiene que tomar en cuenta eso y mucho más, debe de poseer diferentes conocimientos tales como de psicología, sociología, filosofía, economía, -

administración, etc. para que con todos esos conocimientos fundamente - sus decisiones que tome en relación a su departamento.

#### DENOMINACION DEL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE ELLO.

Cada una de las principales áreas funcionales de las organizaciones necesitan que se les atribuya un departamento encargado de realizar y dirigir cada una de las actividades denominadas por cada departamento : estableciendo la forma en que debe de trabajar.

Al hablar de este departamento mencionaremos sus funciones a realizar las cuales serán todas aquellas medidas o acciones que busquen el mejoramiento del esfuerzo humano. Podemos referirnos a ellas clasificándolas a nivel directivo y nivel operativo. O sea el director de personal tendrá a su cargo la ejecución de estas funciones que serán en un primer plano la: Planeación, Dirección, Organización y de Control de el Departamento de Personal en el segundo plano encontramos las de: Obtención, Desarrollo, Remuneración, Integración y Mantenimiento de cada uno de los - elementos humanos con que cuenta la empresa a fin de que contribuyan a - el logro de los objetivos de la empresa y a su vez logren los objetivos individuales y sociales.

En toda organización cada una de sus unidades o partes que la - componen tienen un objetivo o propósito específico. El departamento de - personal tiene la función de lograr la coordinación del esfuerzo humano para mantenerlos motivados y lograr mejores resultados en la organización. Claro está siempre y cuando cada una de las partes que la configuran desempeñen su papel de la mejor manera facilitando indirectamente - las funciones de los demás departamentos.

La fuerza de trabajo al cambiar lleva consigo la introducción de nuevos valores en las organizaciones. El trabajo es el punto principal de desarrollo de toda sociedad, de él depende el alcanzar mejores niveles de vida en las organizaciones y para cada uno de sus miembros, la fuerza de trabajo correctamente encausada ayuda a lograr mejores resultados en la producción.

La necesidad de crear un departamento encargado de el manejo del personal surgió como la consecuencia de la revolución industrial es decir, el crecimiento acelerado de las organizaciones hacia su trabajo mucho más complicado por lo que se creó la necesidad de dividir a las empresas en diferentes áreas facilitando así su funcionamiento, creándose una división de funciones realizando cada departamento las funciones que se les asignen de una manera más eficiente.

En un principio el departamento de personal al surgir únicamente estaba encargado de contratar o seleccionar al personal se le denominaba como oficinas de selección. Después sus funciones fueron en aumento dándole mayor prioridad e importancia al departamento encargado de el personal.

El departamento de personal debe de estar organizado según las necesidades de la organización estableciendo programas básicas en base a el establecimiento de objetivos, es decir el departamento debe de hacer una clasificación de los objetivos que se deberán de realizar en la empresa para que su realización sea de la manera más eficaz, ya sean objetivos mayores, regulares e innovadores.

Toda organización sea del tipo que sea pública, privada etc. que

persiga el lucro o el bienestar social para poder trabajar debe de contar con personas y la efectividad con que logre sus objetivos dependerá del buen aprovechamiento de su personal y la labor del administrador en esta área es la de encausar correctamente todos los esfuerzos del hombre para lograr mejores y mayores resultados por lo que él quiera o no debe de reconocer a sus empleados como a individuos los cuales buscan en el trabajo la satisfacción de sus necesidades físicas, psicológicas y sociales por lo que deben de ser tratados como tales creando el ambiente adecuado para que el trabajo sea desempeñado lo mejor posible mediante una administración de personal adecuada.

#### TIPO DE AUTORIDAD

Por lo regular se considera a este departamento como asesor de la dirección de las dependencias de líneas en cuanto a sus empleados ya que el deberá de proporcionar de servicios a los jefes de línea o dirección, el director de personal no cuenta con autoridad lineal unicamente en su departamento, contando unicamente con la autoridad técnica o profesional. El administrador de los recursos humanos debe de asesorar a cada supervisor en cuanto a la realización de sus funciones para que cumpla eficientemente con sus funciones.

#### JERARQUIA

El recurso humano es de suma importancia dentro de toda organización por lo cual el departamento también estará rebastido de gran importancia al igual que cada uno de los departamentos existentes en la organización, ya que con una adecuada coordinación de ellos se lograrán mejores resultados para el beneficio de la empresa y de los individuos que

en ella trabajan.

En las organizaciones el recurso más valioso es el hombre por lo que deberá de prestarle mayor importancia a dicho departamento encargado de los recursos humanos con una exitosa dirección de ese departamento el encausamiento de los esfuerzos del hombre hacia el logro de mejores resultados logrando que la empresa trabaje adecuadamente y que las metas propuestas al inicio de las operaciones sean logradas eficaz y eficientemente. Todo ello claro está en cuanto nos referemos al departamento de personal, sin olvidar cada uno de los demás departamentos existentes en las organizaciones ya que ellos también juegan un papel de gran importancia, no se puede establecer que no u otro tenga mayor o menor importancia todos ellos se deben de encontrar en un mismo nivel y trabajar acordeamente con los objetivos generales y reportar los resultados a la dirección, por lo que todo administrador encargado de el manejo total de la organización debe de buscar que cada uno de ellos trabaje simultáneamente encausando sus esfuerzos para lograr resultados positivos para la empresa, y evitando lo más posible los conflictos que se puedan presentar y resolviéndolos de la manera más conveniente aprovechando su resolución para el futuro.

Cada uno de los departamentos en toda organización deberá de estar conciente de cual es su trabajo en la empresa para que al establecer sus objetivos como departamento traten de que cada uno de los miembros de él trabajen y contribuyan a que la empresa desarrolle sus actividades de la mejor manera, teniendo cada departamento un grado de autoridad igual lo mismo que la jerarquía claro está cada uno en su área evitando con ello que en la realización de los propósitos de la empresa llegaran



a chocar creando conflictos en el trabajo de cada uno de los departamentos lo que se debe de contrarrestar ayudando a que los elementos que componen a toda empresa aporten lo mejor en el trabajo para mejorar a la empresa en la cual prestan sus servicios.

En fin debemos de señalar que el departamento encargado de el manejo del personal debe de tener la misma importancia o nivel que las demás áreas existentes en las empresas.

### OBJETIVOS

Para poder establecer cuales son los objetivos básicos de todo departamento de recursos humanos sería necesario señalar cada una de las áreas del proceso administrativo como son; Planeación, Organización, Integración, Control, Dirección y Previsión, o sea, tendrá que establecer planes los cuales indiquen que cantidad y con que características deben de contar los recursos humanos con que la empresa debe de contar la empresa para funcionar como tal, para ello tendrá que organizar adecuadamente sus funciones de cada uno de los integrantes de la organización integrando cada una de las áreas que la forman sin olvidar el control y la dirección que debe de ejercer para lograr buenos resultados.

Todo departamento y en este caso el departamento del personal debe de tener en cuenta que el objetivo que el tiene en la empresa es el contribuir con los demás departamentos para la realización de las metas de la empresa fijadas al inicio de operaciones para realizarlas en determinado tiempo encausando sus esfuerzos de que dispone dicho departamento. Tiene como función primordial el establecimiento de programas, normas, procedimientos, políticas, etc. Todo ello encausado a que la estruc

tura orgánica de la empresa sea lo más eficiente, para que cada uno de los miembros de la organización sean capaces de lograr exitosamente los objetivos de la empresa y a la vez los objetivos individuales.

Los objetivos del departamento de personal son:

-Lograr que cada uno de los puestos claves de la empresa sean cubiertos por las personas capaces o sea el personal idoneo para cada puesto. Por lo que tendrá que reclutar a las personas que él necesite para la organización logrando que ella sea más eficiente unicamente contratando a los más capaces según nuestras necesidades de personal en la empresa.

-Promover en los trabajadores toda la información necesaria para que se integre facilmente a los grupos de trabajo que existan en su alrededor a fin de que se identifique como nuevo miembro de la empresa para ello el departamento de personal tendrá que publicar y difundir los objetivos y políticas existentes dentro de la organización así como sus características primordiales, para que el trabajador sea inducido a su trabajo y que el lo realice de la mejor manera.

-Integrar, promover y transferir son objetivos básicos para que todo trabajador pueda utilizar sus capacidades correctamente en el trabajo que realizan o que les sea asignado, es decir si una persona es asignada a determinado puesto y su trabajo resulta de bajo rendimiento se tiene que realizar un estudio de sus cualidades y potencialidades para ponerlo en el puesto idoneo a sus características para lograr mejores resultados.

-Otro aspecto el cual debe de revisar el departamento de perso-

nal es el de ver el vencimiento de los contratos de trabajo. Se debe de terminar con la relación de trabajo según señala la ley para que convenga a cada una de las partes, también es conveniente el realizar una entrevista con la persona que halla terminado su contrato de trabajo para que de a conocer sus experiencias y puntos de vista sobre lo bueno y lo malo de la organización según él para que el administrador pueda aplicar medidas correctivas donde sea necesario.

-Buscar que cada obrero sea remunerado de la manera más equilibrada y justa estableciendo sistemas de remuneración racional del trabajo las cuales regulen todo lo relacionado con estos aspectos, o sea según las cualidades del puesto o de acuerdo al esfuerzo, eficiencia y responsabilidad se pagará a cada empleado. Toda administración de sueldos y salarios debe de basarse en tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y análisis de los salarios de los mercados de trabajo que afecten a nuestra organización todo ello orientado a dar a cada quien lo que le pertenece ya que todo obrero debe de retribuirse su trabajo según convenga a sus intereses logrando mejores niveles de vida y un mayor bienestar para la sociedad en general.

-Asignar de manera oficial cada una de las funciones de cada persona para evitar posibles conflictos, definiendo claramente cada una de sus funciones, responsabilidades, autoridad, operaciones, etc.

-Evaluar constantemente la actuación de cada uno de los trabajadores para incentivarlos o motivarlos a lograr mejores resultados en el desempeño de sus actividades estableciendo sistemas de premios y ascensos, para todas aquellas que sean merecedoras de ello a las cuales se les podría denominar como compensaciones suplementarias para mantener mo

tivada la iniciativa y lograr mayores y mejores objetivos para la empresa.

-Establecer controles de asistencia por medio de horarios de trabajo bajo periodos de ausencia con o sin permiso o percepción de sueldo que resulten convenientes para obreros y organización.

-Promover sistemas de comunicación, para que mediante ellos se establezca el clima o ambiente adecuado para intercambiar ideas o información a través de toda la empresa, que exista una clara comunicación entre dirección y personal.

-Realizar posibles contrataciones colectivas por medio de acuerdos con otras organizaciones que estén reconocidas legalmente y que conengan a los intereses de la organización y de los trabajadores.

-Cada departamento debe de mantener o establecer programas de disciplina a fin de evitar posibles fallas o alteraciones en el trabajo creándose así relaciones de trabajo más armónicas, para ello se puede recurrir a los estímulos o premios manteniendo así la disciplina de una manera positiva.

-Función primordial de los recursos humanos es la de crear el ambiente adecuado para que cada miembro se encuentre correctamente encausado o motivado para que oriente sus esfuerzos a el mejor desempeño de sus funciones, como lo indica Arias Galicia. El trabajo es un medio para lograr la satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social - promoviendo todo aquello que promueva esto.

-Se le debe de brindar oportunidades de desarrollo a todos los -

empleados que así lo deseen para que la institución también tenga un mejor auge logrando un éxito integral ambas partes, satisfaciendo también sus necesidades logrando mejores estandares de vida y superación en el trabajo ocupando mejores puestos, es por ello que se les debe de brindar la oportunidad a todos los obreros para que desarrollen todas sus capacidades alcanzando mayores normas de rendimiento acarreado con ello mejores resultados para los integrantes de la empresa y ella por consiguiente.

-Dar satisfacción a cada una de las necesidades del personal que preste sus servicios a la empresa incrementando los niveles de vida de cada uno de los miembros de la institución ayudándolos a resolver los problemas concernientes a ellos evitando que se caiga en el paternalismo.

-También se debe de estudiar y resolver las peticiones de los trabajadores en cuanto a su esparcimiento en cuanto a programas e instalaciones. Ello deberá de ser por parte de la iniciativa de los trabajadores y la organización tiene que hacer caso para lograr la satisfacción de ciertas necesidades de los obreros y lograr mejores resultados.

-En cuanto a seguridad se debe de mantener y desarrollar procedimientos y las instalaciones necesarias para prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales estableciendo medidas de higiene y seguridad extensivas a el hogar y a la comunidad y cumplir con lo dispuesto por la ley en cuanto a seguridad e higiene industrial.

-Contar con medidas adecuadas de protección y vigilancia para salvaguardar a la organización y a su personal tanto como instalaciones

de robo, fuego, y riesgos similares manteniendo dotada a la organización de todos los elementos necesarios para la prevención de accidentes.

### DETERMINACION DE OBJETIVOS

La primer etapa de la organización es la de señalar o determinar los objetivos de la empresa. Obviamente, no es posible empezar a dividir el trabajo hasta no saber qué trabajo deberá hacerse, y éste a su vez, - depende de lo que la compañía pretenda llevar a cabo.

Por pequeña que sea una organización, debe de comenzar por determinar sus objetivos, ya que los recursos de cualquier organización son - limitados y deben de utilizarse eficazmente si es que se quiere que la - compañía sobreviva y prospere, dependiendo de la calidad de los objeti--vos fijados.

Para que los objetivos resulten útiles para el administrador, deberán de estar realmente bien determinados, aunque se puede iniciar señalando algunas de las metas muy generales, que correspondan tan solo a la idea básica en que se fundamente la empresa.

Tradicionalmente la meta primordial de todo director es la de ~ "optimizar las utilidades", de acuerdo con esta meta a la vista, se supone también que el director tendrá en cuenta todos los recursos de acción a su disposición cuando deberá tomar una decisión y seleccionará aquel - que le parezca más ventajoso.

También se ha objetado, que no es posible que todo director lc--gre examinar todas las alternativas de acción que se le presenten ya que

en realidad, ni siquiera puede estar enterado de todos los que existen; y que tampoco puede tener la completa seguridad en vista de la incertidumbre que siempre existe acerca del futuro del cual de los que examine sea el más ventajoso.

## FUNCIONES

El departamento de personal normalmente realiza un sin fin de actividades todas ellas encausadas a el desempeño eficaz y eficiente de las labores de esa área. Todas y cada una de las funciones realizadas por el departamento debe de estar encausadas a que la empresa logre sus objetivos de la manera más acertada.

Una función se puede definir como: "Un conjunto de elementos de conducta por los cuales el individuo debe de responder en determinadas formas a situaciones que ocurren frecuentemente y que están definidas socialmente"<sup>6</sup>. Cada una de las funciones de relaciones laborales se dan entre los ejecutivos como entre los operarios. Cada función viene a ser como una respuesta por parte de los individuos la cual es esperada por otros, todo director de personal realiza diferentes funciones las cuales son esperadas por parte de cada uno de sus subordinados ya que en ocasiones asume el papel de jefe y en otras el de compañero, etc. el puede convertirse en un investigador antes de las negociaciones o del establecimiento de los planes de trabajo para su departamento.

La gerencia tiene dos funciones básicas para con sus empleados o

6).- FARLAND MC. D.F. "ADMINISTRACION DE PERSONAL". Ed. Fondo de Cultura Económica México, pág. 148.

sea de asesoría y de operación, otra función es la que tiene el gerente el de convertirse en un vocero de la compañía transmitiendo las órdenes - de la dirección a sus subordinados, también debe de ser un mediador o pa- cificador. Es decir, al desarrollar las órdenes del director general pue- den surgir desavenencias por parte de los trabajadores y en ese caso el deberá de jugar el papel de mediador para contrarrestar los posibles des- contentos de los empleados, debe de ser un consejero para cada uno de - los integrantes de su departamento, con ello se establece que todos los obreros pueden recurrir a él en caso de tener alguna duda o problema a - resolver en el desempeño de su trabajo o funciones. Para que se realicen exitosamente al consultorio a el por tener una más clara visión de cada una de las tareas a realizar y los objetivos de la empresa, por último - todo jefe de área debe de asumir un papel de agente de cambio, es decir el debe de contar con todas las herramientas necesarias y disponibles pa- ra que en caso necesario pueda cambiar la estructura de su departamento siempre y cuando sea indispensable o sea, debe de convertirse en un sím- bolo de cambio particularmente si es una persona entusiasta y dinámica - en su trabajo, todo ello requiere de un don de persuasión y paciencia pa- ra esperar a que se llegue y aceptar la necesidad del cambio. Por ejem- plo a veces se puede participar en negociaciones con el sindicato, en - otras con las expansiones de la compañía, ajuste del personal, o en el - cambio de procedimientos laborales.

#### DETERMINACION DE FUNCIONES

En toda organización por pequeña que ésta sea, se deben de deter- minar las actividades fundamentales tan pronto como se fijan los objeti- vos. Estas actividades comunmente consisten en dos funciones básicas de organización; producción y ventas, y posiblemente finanzas.



## PLANEACION DEL PERSONAL

Todo departamento para cumplir con los requerimientos de personal de toda organización debe de realizar estudios con el fin de analizar la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos y el estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar determinado esfuerzo y por consiguiente un puesto a fin de lograr mejores programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de el reclutamiento y selección del personal, para ello todo gerente debe de tener una clara visión de la situación de la organización y del país en general con el objeto de que pueda planear perfectamente los recursos humanos con que debe de contar en un plazo ya sea corto o largo. Es decir, debe de saber exactamente cuales son sus necesidades de personal para poder contar con la potencialidad humana adecuada. El jefe de departamento debe de conocer los cambios a que se somete la estructura de la organización por lo que los objetivos y planes en consecuencia también deben de ser modificados constantemente. Por lo que los planes deben de ser modificados según los requerimientos de la empresa. Este cambio constante necesita, de la misma forma que exista una maleabilidad en las personas para que acepten los cambios fácilmente, ya que de lo contrario podría resultar de consecuencias para la empresa. Por ejemplo si se suscita un cambio tecnológico el proceso de producción tendría que ser modificado, y si las personas involucradas no estan preparadas para el cambio y ello podría provocar fallas para la organización, los miembros de la empresa deben de estar preparados para los posibles cambios que se presenten en la estructura orgánica de la organización, lo cual implica también que se debe de planear el cambio de los recursos materiales y técnicos, el jefe de personal debe de hacerlo con los recursos humanos.

De no contar con dicha preparación para el cambio ello resulta fatal para el buen funcionamiento de la empresa, ya que si ella no está preparada para el cambio puede hasta desaparecer del mercado donde estaba prestando sus servicios, todo ello dependiendo del producto o servicio que preste a la comunidad por ello el departamento de personal debe realizar una adecuada planeación de la fuerza de trabajo la cual se necesita para el funcionamiento como empresa. Previniendo claro está los posibles cambios que se susciten en el entorno de la empresa.

Toda planeación de los recursos humanos debe de basarse en datos los cuales proyecten las necesidades futuras y los posibles cambios del futuro, en las organizaciones los cambios los podemos clasificar en externos e internos; los externos pueden ser aquellos que se configuran en el medio ambiente que rodea a la empresa, por ejemplo los pronósticos de la economía nacional donde se analiza el producto nacional bruto del país y sus cambios, el ingreso de la población, las necesidades de la industria y en particular el ramo donde se sitúa a la empresa.

Los planes educativos a nivel nacional y a nivel institucional ya que ellos no permitirán conocer cual es el grado de conocimientos de nuestra futura mano de obra, a los dos niveles tanto nacional como institucional siempre ha existido una separación entre las productivas de bienes y servicios y el sistema educativo por lo cual en ocasiones los planes educativos resultan ya obsoletos para las necesidades futuras.

Dentro de las organizaciones (internos) debemos de analizar los objetivos de la organización, los que pretenden lograr en un plazo determinado para saber que cantidad y calidad de fuerza de trabajo es la que requerimos, los pronósticos de nuestra organización deben de estar basa-

dos en las políticas económicas nacionales para saber acertadamente cual es su penetración en el mercado y las medidas que debe de adoptar para configurar el monto y calidad de los recursos humanos que se necesitan para el logro de las metas.

También se debe de analizar los pronósticos sobre los avances tecnológicos de la empresa para saber cuales serán las necesidades técnicas en un plazo determinado para ello se deben de conocer los conocimientos y requerimientos que se deben de tener en el futuro por parte de los elementos de la organización para aceptar los cambios futuros.

Para que la empresa cuente con los recursos humanos necesarios la gerencia de personal tiene la obligación de adiestrar como un propósito básico para el logro de mejores resultados los directivos no siempre están de acuerdo con que "el adiestramiento es un proceso real de todo organismo activo que ocupa personal."<sup>7</sup>

Todos los organismos industriales o comerciales no pueden encerrarse en un mundo estático por lo contrario debe de analizar el progreso de la ciencia y los avances tecnológicos para crear mejoras en el funcionamiento de sus departamentos y de manera elemental en el departamento de personal ya que de una excelente calidad de los elementos humanos con que cuente la empresa dependerán los resultados que se obtengan.

En el manejo de personal el administrador tiene la responsabili-

7).- MARTING ELIZABETH. "La Administración de Empresas y su Personal" - Editorial Roble pág. 133.

dad de encontrar soluciones especiales y satisfactorias. Ellos deben de reclutar, contratar y seleccionar a las personas que presten sus servicios proporcionándoles condiciones satisfactorias de trabajo para ganar y retener la fuerza de trabajo esencial y necesaria para que toda la empresa trabaje eficientemente.

El administrar personas es parte fundamental en las tareas administrativas en ellas se les da primordial importancia a las responsabilidades principales que incluyen:

1).- Planeación, el preparar la acción futura ya sea a corto o largo plazo en referencia a que, cuando, donde y quien va a tomar la acción.

2).- Organización, buscar la ayuda apropiada y dividir las actividades entre las personas que las realizan.

3).- Dirección, el crear un liderato implica el otorgar autoridad y responsabilidad a aquellos que tomaron parte en el trabajo de la organización.

4).- Coordinación, el establecer relaciones efectivas entre las contribuciones de los integrantes de la organización.

5).- Control, mantener una perspectiva de cuales serán las funciones de la empresa analizando los resultados obtenidos con lo que fue planeado para si es necesario aplicar medidas correctivas.

Con base a todos los datos aportados por las fuentes de planeación se puede establecer un pronóstico de los recursos humanos que re-

quiera una organización, el cual debe de comprender en una primera instancia los conocimientos, habilidades, y experiencias, actitudes etc. con que debe de contar cada uno de los miembros de la organización en el futuro, en cada una de sus principales áreas o departamentos de esta lo cual se puede apoyar en el análisis de puestos.

Los pronósticos que también se harán serán los de la mano de obra que se requerirá y donde los podemos localizar en cuanto sean necesarios para el desempeño de la función de la organización.

En todas y cada una de las organizaciones así como se realizan inventarios de materiales, el departamento de personal debe de realizar inventarios de los recursos humanos con que se cuenta en la empresa y cuales son los requerimientos para lograr mejores resultados cubriendo adecuadamente los puestos que conforman a la empresa haciendo frente a las necesidades presentes y futuras de la organización.

## CAPITULO V

## ANALISIS DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Si bien se ha mencionado los deberes de todo administrador dentro de cada departamento, en el de personal es vital que él cuente con una descripción de cada puesto, o sea conocer cuales son los deberes o funciones de cada persona en la realización de su función dependiendo de las necesidades de la organización. En ocasiones los deberes de un puesto son los que la persona encargada de realizarlo posee ya que se le ha asignado por ello, se puede decir que cada puesto es una acumulación de tareas las que configuran un puesto y que no es producto de una planeación por parte de la organización. Tocando a ella el establecer cierta forma de control para evitar posibles errores u omisiones para que con ello no se sobrepase de los límites que ella señale.

Para que todo ello tenga más aceptación o validez es necesario que se haga por escrito un listado mencionando las características y responsabilidades del puesto señalado. Es decir, una declaración escrita conteniendo los deberes de cada puesto de la organización para evitar posibles alteraciones en la realización de alguna actividad.

Todo ello se debe de realizar por parte del administrador de personal lo que configura una descripción del puesto en donde se mencionen cada una de las funciones, responsabilidades y características de cualquier puesto, las cuales tendrá que cumplir al pie de la letra la persona que sea designada para su funcionamiento evitando así que la persona pueda modificar a su manera sus deberes los cuales debe de realizar en el desempeño de su función, contando con una declaración escrita de cada uno de los deberes y actividades a realizar por ese puesto, el no tendrá

que desobedecer lo dispuesto por su superior, evitando así posibles fallas o alteraciones al proceso productivo lo que traería consigo que el objetivo institucional (o los) no se llevarían a cabo eficientemente y de la manera más eficaz. También se debe de señalar las características personales de cada miembro de la empresa en cada uno de los puestos que la componen ya que para su adecuada realización se debe de contar con ciertos conocimientos, habilidades y experiencias que el hombre posee. Para la realización de su trabajo de la mejor manera. A ello lo podemos determinar como la especificación del puesto la cual puede ser junto con la descripción del puesto o por parte separada. Todo ese tipo de informes nos ayuda a tener una clasificación adecuada de cada uno de los puestos conociendo así cual tiene mayor o menor importancia, cuales son sus obligaciones, deberes, etc. implica una identificación de cada puesto para conocer en resumen cuales son las funciones que realizará pudiendo identificar o diferenciar las obligaciones de cualquier puesto en comparación con otros todo trabajador asignado a determinado puesto debe de contar con ciertas habilidades mentales o manuales las que lo ayudan a la mejor realización de sus obligaciones.

Un programa de análisis de puestos debe de contener un estudio sobre toda la información referente a un puesto. Es decir, "el análisis de puestos es el proceso de reunir, analizar y registrar la información relativa a los puestos"<sup>8</sup>. Lo cual implica que según las necesidades de la empresa, el jefe de personal debe de realizar un examen riguroso para conocer que es lo que la empresa necesita y cuales son sus característi-

8).- CHAUDEN J. HERBERT. Administración de Personal. Ed. Compañía Editorial Continental S.A. pág. 114.

cas que la deben de configurar y de esa manera asignar a la persona idonea a ese puesto, a fin de lograr mejores resultados según las cualidades de la persona para que le sea asignado el puesto en el cual cuente con mayor número de aptitudes para desarrollarlo y que el hombre también se desarrolle y logre la satisfacción de sus necesidades.

La persona o personas encargadas de la realización del análisis de puestos ya sea interno o externo deberá de realizar ese estudio de la manera más objetiva posible evitando tener ciertas preferencias o prejuicios los cuales puedan influir en sus conclusiones. El análisis de puestos debe de realizarse por escrito estudiando las características y condiciones del puesto que lo hacen resaltar o ser diferentes a los demás. Revelando cuales son sus funciones y cualidades con las que debe de contar el empleado, para un mejor estudio la información debe de ser recopilada de manera escrita para ir describiendo los resultados obtenidos en la investigación.

Es de suma importancia que el departamento de recursos humanos al desarrollar sus estudios sobre los puestos y para lograr mejores resultados debe de contar con la ayuda de los demás departamentos ya que ellos son los que suministran la mayor parte de la información sobre cada uno de los puestos.

El reclutamiento y selección de personal es el proceso por medio de el cual toda organización controla a sus trabajadores mediante la selección de cada uno de sus empleados que soliciten el trabajo para poder clasificarlos según sus conocimientos o habilidades para poder asignarlo al puesto que más le convenga logrando resultados positivos.



Cada solicitante debe de ser seleccionado cuidadosamente para asignarlo al puesto donde aprenda a desempeñar su papel más fácilmente logrando un más amplio desarrollo tanto para la empresa como para él y su entorno social.

La función primordial de la selección de personal es la de proveer de la mayor cantidad posible de solicitantes calificados para cada puesto según convenga el caso, escogiendo a los de mayores aptitudes o potencialidades para darles un adecuado encausamiento a dichas cualidades hacia el beneficio mutuo del individuo y la organización.

Cada puesto requiere de una persona de determinadas características por lo que se debe de asignar a la que se adapte más fácilmente con una buena motivación por parte del administrador de personal el cual debe de orientarle para que encause sus esfuerzos hacia el mayor rendimiento en su trabajo.

Las resoluciones que se tomen en base a la selección y contratación del personal son muy importantes ya que ellas revisten o encierran de una manera ficticia a la empresa proporcionándoles o no el personal adecuado para cada puesto, esto es si el departamento de recursos humanos contrata a las personas adecuadas las cuales asumen las mejores cualidades el puesto será cubierto de la manera más eficaz, y si de lo contrario las personas contratadas no cubren los requisitos suficientes el puesto no cubrirá su función por lo que la empresa tenderá a reducir sus niveles de resultados por los malos rendimientos.

La atención que frecuentemente se le da a la selección de personal necesario para la empresa, tal vez no es la necesaria ya que se le

debe de prestar mayor importancia ya que dicho aspecto es de gran relevancia. De una buena selección de las personas para nuestra organización dependerán los resultados que obtengamos, no se puede escoger a una persona para un puesto nada más con una simple entrevista, sin que debe de hacerse un examen reguroso de sus características y cualidades, experiencias, etc. para saber si ella es la adecuada para ese puesto y si podrá desempeñar su actividad exitosamente.

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la empresa se provee o busca a los empleados que se requieran según las necesidades de la empresa, en base a ello se puede saber que tipo de personas se requieren y como estimularlos hacia el logro de mejores resultados.

Esto también se puede promover tanto interna como externamente ya que se puede recurrir a los propios trabajadores de la organización para promoverlos o motivarlos a desarrollar más en el puesto donde trabajan para que ocupen otro más alto, y de manera externa se recurre a contratar a nuevos miembros y ello se hace por ejemplo mediante los medios de comunicación como es mediante anuncios en periódicos, radio, t.v. etc. para que la persona que cubra los requisitos que se piden acuda a solicitar el empleo.

### EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Al mencionar estos dos factores se pueden definir en un primer lugar a la eficiencia como la búsqueda de todos los medios posibles para lograr mejores resultados, y a la productividad como la capacidad que debe de tener una empresa para producir cierta cantidad de bienes y servicios.

Toda empresa debe de laborar tratando de lograr siempre los máximos niveles de eficiencia y productividad contando con una adecuada elección de los mejores recursos con que la empresa pueda contar como son: - Recursos técnicos, materiales y humanos, prestando mayor importancia a este último ya que se debe de buscar el máximo aprovechamiento de los esfuerzos del hombre por medio de la especialización, capacitación, y desarrollo para encausar correctamente a dichos recursos contribuyendo a que la empresa logre sus metas adecuadamente.

Todo administrador de personal debe de buscar el hogar que su departamento trabaje adecuadamente contribuyendo así a que la empresa cubra sus metas y objetivos señalados por los planes, por ello es necesario contar con nuevas formas para lograr mejores resultados en cuanto a la eficiencia y productividad del hombre, en las organizaciones ello debe de ir en aumento constante por lo que los administradores deben de estudiar nuevos enfoques educativos que ayuden a mejorar el nivel del sistema.

Como ya se ha mencionado ninguna organización se encuentra estática, los constantes cambios del medio ambiente el cual la rodea por lo que existe la necesidad de que esté modificando constantemente su estructura organizacional, para poder afrontar cada una de las nuevas circunstancias que se le presenten a la organización logrando los niveles óptimos de eficiencia y productividad de la empresa como un todo.

"Las ideas de la psicología social, de la actitud y del cambio social de las técnicas de dinámica de grupos de consultorios y habilidades de cambio, y las teorías sobre personalidad es lo que llama desarro-

llo de organización".<sup>9</sup> El desarrollo organizacional trata de dar solución o mejorar el rendimiento de toda empresa por ello crea normas y procedimientos para que la organización en base a ellas logre mejores resultados.

#### TERMINOS BASICOS

El lenguaje técnico adecuado es básico en la realización de el análisis de puestos ya que es necesario el utilizar conceptos tales como:

Análisis.- Es un método lógico el cual consiste en separar las partes componentes de un todo para su más fácil estudio.

Descripción del puesto.- Escrito el cual contiene cada una de las actividades a realizar por el puesto y debe de presentarse en forma genérica y analítica.

Descripción genérica.- Explicación de la actividad más importante del puesto ya que ella lo define sin encerrar detalles de menor importancia.

Descripción analítica.- Explicación detallada de cada una de las funciones que debe de realizarse en el puesto dependiendo de la importancia, frecuencia, cronológica, etc.

Puesto.- Conjunto de actividades, operaciones, responsabilidades cualidades, y condiciones las que integran un trabajo ya sea específica

9).- HAGON RICHARD. Eficiencia Personal y de la Organización. Colección Asade. pág. 417.

o impersonal.

Categoría.- Jerarquía la cual tiene el puesto dentro de la estructura orgánica del departamento o empresa.

Requerimientos.- Explicación de las cualidades o requisitos que debe de satisfacer la persona que ocupe el puesto.

Denominación del puesto.- término con que se conoce el cargo. Palabras que expresan la o las características del mismo.

Clasificación de los puestos.- Agrupación ordenada que se hace de las diferentes posiciones mediante diferentes criterios ya sea por la naturaleza de sus funciones, jerarquía, etc.

Ocupación.- Familia de puestos semejantes; por ejemplo en determinado departamento cada uno de los empleados que ahí trabajan.

#### UTILIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

Es importante el señalar cuales son las posibilidades del análisis de puestos y cual es su utilización ya que tiene varios fines dependiendo de las actividades que se realicen en la empresa. En un primer plano se puede mencionar que sirve para encausar adecuadamente el reclutamiento del personal que necesite la empresa. Ayudando para una buena y objetiva selección del personal.

Fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo de nuevos trabajadores como empresa es algo de suma importancia por lo que el análisis de puestos nos puede ayudar a ello.

También nos puede servir de base para posteriores estudios de calificación de méritos, sirve como elemento base de estudios de evaluaciones de puestos por lo tanto es parte integrante de los manuales de organización ya que de ellos dependerán los buenos o malos resultados que se obtendrán al finalizar el período de trabajo.

Para contratar el personal de la compañía el análisis de puestos nos sirve como medio de orientación y decisión en las discusiones de contratación ya sea individual o colectiva.

En la realización de estudios contables y presupuestales también sirve de gran apoyo.

Los sistemas de higiene y seguridad industrial debe de ser modificados o reestructurados según las necesidades de la empresa por lo que el análisis de puestos puede indicar cuando ello es necesario para evitar a tiempo posibles accidentes.

También los sistemas de incentivos que se tienen en la organización tienen que estar resultando positivos para el desarrollo de la empresa por lo que tienen que ser modificados constantemente para que la gente siempre trate de trabajar lo mejor posible y el análisis de puestos nos ayudará a saber cuando se deben de modificar.

Otra aplicación que pueden tener es en la determinación de seguros y fianzas de los trabajadores y de la empresa en general en caso de que sea necesario.

Para efectos de la planeación de los recursos humanos que se recesitan en la empresa y ésto también incluye la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro.

Para efectos organizacionales.

Para efectos de la supervisión.

Como un instrumento de gran valor en la realización de las auditorías administrativas ya que ellas implican la revisión o el exámen de cada una de las áreas de la empresa y el análisis de puestos le proporciona datos importantes para su realización.

El análisis de puestos puede ser utilizado como una técnica inicial de una mejor administración del recurso humano en todas las organizaciones.

El análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas, para organizar eficazmente los trabajos de éstas ya que es indispensable conocer toda precisión, lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Un análisis de puestos es un estudio que va de lo sencillo a lo compuesto o viceversa, para lo cual responde cada puesto en sus partes más importantes; operaciones, responsabilidades y las condiciones de trabajo. Por lo que es la base para todas las actividades de administración científica de personal.

Otras aplicaciones del análisis de puestos pueden ser para:

- Para una correcta selección y contratación de personal.
- Para un buen programa de ascensos, traslados, etc. del personal
- Como base para un buen sistema de calificación de méritos.
- Como fundamento de un buen sistema de sueldos y salarios.
- Para dar información correcta a:

- 1).- Dirección general.
- 2).- A jefes inmediatos.
- 3).- A supervisores.
- 4).- A trabajadores.
- 5).- Al sindicato.

-Para orientar las discusiones en cuanto a lo jurídico.

-Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.

-Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los objetivos que debe de poseer el trabajador.

-Ordenar dentro de cada uno de los grupos de trabajo los datos correspondientes, de una manera lógica.

-Consignarlos por escrito claro y sistemáticamente.

-Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Que es lo que puede originar la necesidad de un estudio de los puestos:

Cuando existen incertidumbres en cuanto a cuales son las obligaciones de un obrero.

Que exista el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.

Hacer difícil el exacto cumplimiento de las obligaciones del empleado o trabajador.

Dar lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.

Facilitar que se eludan responsabilidades o que exista la fuga de obligaciones.



Cuando se realizan adiestramiento y selecciones puramente empírico y, por lo mismo, llenos de defectos.

Cuando se entorpecen la planeación y distribución de labores. Si se impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

#### ACTIVIDADES PREVIAS AL ANALISIS DE PUESTOS

Aprobación de la Gerencia.- Para la implantación de esta técnica, así como todas aquellas referentes a la administración del personal, se requiere del convencimiento y de la aprobación de la gerencia. Por lo tanto para el convencimiento, se debe presentar el planteamiento del sistema como una inversión, haciendo cálculos aproximados sobre su costo y listado de los beneficios, directos e indirectos que necesariamente rendirá.

Determinación de los objetivos.- Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines a que se destine, pierde mucho de su efectividad. Sus objetivos determinarán el tipo de factores que se investiguen la extensión y minuciosidad de los datos que se consignen, la forma de estructurarlos, etc.

Información a los trabajadores.- Sin la cooperación de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe de instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y utilidad. Para ellos servirán folletos, cartales, circulares, volantes, conferencias, cursos, etc. Por medio de éste se debe procurar que el trabajador se sienta el elemento más importante en el análisis.

En cuanto a los supervisores, necesitan una preparación más amplia puesto que serán auxiliares del analista en su labor. Así también los dirigentes sindicales requerirán una instrucción más completa y detallada para que presten su colaboración.

**SU TÉCNICA:** La dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de "análisis de puestos". Y lo merece en verdad, pues lo fundamental en ella es la "separación y ordenamiento" científicos de los elementos que integran el puesto.

Se requiere pues fundamentalmente:

-Fijación de los objetivos que se persigan.

-Revisión preliminar de los títulos o identificaciones de los puestos, distribuyéndolos por departamentos, secciones, etc.

-Obtención de los datos relativos a cada puesto;

por cuestionarios:

llenados por cada empleado, o  
ratificados con el jefe del mismo.

Por entrevistas realizadas por los analistas:

Directamente con el empleado, y

Ratificados con el jefe del mismo.

Por observación:

Directamente en el puesto

Complementada con entrevista con el trabajador.

Supervisada y ajustada con el jefe interesado.

Por métodos combinados:

La cual es la mejor forma para alcanzar resultados reales y eficientes.

-Utilización de los datos, de acuerdo con el objeto del trabajo realizado.

-Conservación y mantenimiento: lo cual supone a la organización de un archivo adecuado y un proceso de revisión periódica eficiente.

#### METODO DE ANALISIS

Para la realización del análisis, se recomienda emplear una metodología la cual permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos humanos y técnicos de los que se disponga. Hay muchos métodos los cuales pueden utilizarse para obtener un análisis del puesto:

Método de cuestionario.- Este cuestionario o método se utiliza habitualmente para obtener información sobre ocupaciones, mediante una encuesta por correspondencia. Se pide a quien ocupa el puesto proporcione los datos concernientes al mismo sobre su trabajo con sus propias palabras, este método es apropiado para personas las cuales redactan con facilidad, pero no es igual con los trabajadores de bajo nivel los cuales tienen poca facilidad de expresarse, asimismo con frecuencia se trata de un proceso muy laborioso y difícil requiere mucho tiempo para analizar los datos obtenidos de esta manera.

Método de la lista de verificación.- Esta técnica requiere que el trabajador marque en una larga lista de enunciados de tareas posibles que realiza; no obstante para preparar la lista de verificación, se necesitan amplios trabajos preliminares para reunir los enunciados apropiados de tareas. Aunque quienes ocupan un puesto tienen facilidad para responder a la lista de verificación no proporcionan un cuadro integrado -

del puesto en cuestión. Ellos se aplican con facilidad a grandes grupos de personas, y resulta sencillo tabularlas.

Método de entrevistas individuales.- En este caso, se selecciona a ocupantes representativos de un puesto, para efectuar con ellos entrevistas extensas por lo común, fuera de la situación real de trabajo. Por lo general, se estructura la entrevista y se convinan los resultados de numerosas entrevistas en un análisis del puesto. Esta técnica es pesada, costosa y requiere mucho tiempo, pero puede obtenerse por medio de ese método un cuadro completo del trabajo.

Método de entrevistas de observación.- Las entrevistas de observación suelen llevarse a cabo en el lugar mismo del trabajo. El entrevistador reúne datos proporcionados por quienes ocupan el puesto, utilizando métodos normales de entrevistas, mientras el obrero realiza el trabajo. El entrevistador observa e interroga al empleado, tratando de obtener una descripción completa del trabajo. Produce por lo común una descripción apropiada y completa de puesto estudiado.

Método de entrevistas de grupo.- Ellas son similares a las individuales, con excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados. Bajo la dirección del entrevistador, los entrevistados recuerdan y analizan sus actividades del puesto. A continuación, el entrevistador combina sus comentarios en una descripción única del puesto. Se ahorra tiempo en este método por ser un grupo.

Método de conferencia técnica.- En el se utilizan expertos en lugar de verdaderos empleados, como fuente de información, ellos suelen ser supervisores que conocen ampliamente el trabajo en cuestión, se reu-

nen con el analista de puestos y tratan de especificar todas las características de cada puesto. Tal vez se encuentre un error ya que los supervisores no realizan directamente el trabajo. Así, sus juicios son sólo estimaciones basadas en su experiencia básica.

Método del diario.- En este caso, se pide a los ocupantes de los puestos que registren sus actividades cotidianas, utilizando algún tipo de diario o cuaderno de notas. Este método es adecuado, ya que reúne simultáneamente una gran cantidad de datos; pero ésto implica mucho tiempo para el empleado, si las formas de registro no son diseñadas con sencillez.

Método de participación en el trabajo.- En el analista de puestos realiza el trabajo él mismo. Al hacerlo así, puede obtener información directa sobre las características que constituyen el puesto que se está estudiando, esta técnica es bastante eficiente para los trabajos sencillos; pero los puestos complejos requieren por lo común, que el analista reciba un entrenamiento intenso, antes de la sesión de trabajo activo.

Método de incidentes críticos.- Esto implica la reunión de una serie de declaraciones sobre la conducta en el trabajo, basadas en la memoria o en la observación directa, sobre el buen y el mal desempeño en el trabajo.

#### CAPACITACION DE LOS ANALISTAS

Una vez que se ha definido cual método será el que se utilizará en el análisis de puestos, es necesario familiarizar a los analistas con el mismo y definir quienes intervendrán para la obtención de la informa-

ción. Para ellos existen dos alternativas; 1.- analistas pertenecientes a la organización, y 2.- analistas externos.

En el primer caso, el analista al formar parte de la empresa tiene la ventaja de conocer ya la institución, sus problemas y sus elementos; por lo que no afrontará ningún problema al establecer la comunicación necesaria. Por otro lado existe la desventaja en que como forma parte de ella puede integrarse a grupos por los cuales sienta simpatía o antipatía, preferencia o rechazo, lo cual le puede restar objetividad, la que resulta necesaria en los estudios.

En el caso de los analistas externos, ellos requieren un tiempo para familiarizarse con la organización y sus principales problemas, pero por otro lado pueden ser más objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenos.

Todos los elementos que integran a la organización participarán en una o en otra forma en la implementación del estudio, por ello es necesario contar con la ayuda de los directores de cada departamento, empleados, obreros, etc. si el personal no cuenta con la información necesaria para conocer las ventajas que les puede brindar el análisis ello puede entorpecer la realización de él.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos recibe el nombre de analista, y debe tener capacidad de observación mente analística y corrección y claridad para expresar y conocimiento general de la empresa.

## RECOPIACION DE LA INFORMACION

Es lo referente a el trabajo de campo y ella también dependerá - de el método de estudio que se utilice.

El analista debe de recolectar toda la información que sea necesaria para la realización del estudio, ya sea por medio de entrevistas - con las personas asignadas al puesto estudiado.

También puede utilizar cuestionarios para facilitar la realiza-- ción del estudio.

Todo analista debe de tener un amplio conocimiento de diferentes técnicas para recabar toda la información que se requiera para la aplica-- ción del análisis de puestos y lograr buenos resultados y la investiga-- ción de campo será como a él más le convenga.

La utilización del análisis de puestos.

A medida que la sociedad se desarrolla es necesario hacer una se-- rie de valuaciones de los logros de cada organización y dentro de ellas de cada miembro que las forman. Para que por medio de pruebas se mida el rendimiento o desempeño de cada trabajador y en base a ello modificar la conducta o su actuación si es necesario según se requiera en cada caso - para lograr mayor rendimiento y confiabilidad.

Un análisis nos puede proporcionar muestras de cada una de las - actuaciones de los hombres bajo ciertas condiciones que estén controla-- das. El jefe es el encargado y responsable de las actividades de cada -- uno de sus empleados que estén bajo su mando por ello tiene que tomar en

cuenta muchos factores para poder orientar acertadamente cada uno de los esfuerzos humanos por el camino correcto para lograr mejores resultados, para ello tiene que conocer las características y cualidades de cada uno de sus empleados para poder orientar sus conocimientos hacia las funciones del puesto colocando a la persona adecuada en el puesto adecuado.

Es necesario recalcar la importancia de el análisis de puestos - ya que ella nos proporcionara" el conocimiento de los deberes más importantes de un puesto es fundamental no solamente para la selección de los empleados, sino también para muchas otras áreas del departamento de recursos humanos, una mejor definición es "El análisis de puestos es el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con mayor éxito".<sup>10</sup>

10).- DUNNETTE D. MARVIN. Psicología Industrial. Editorial Trillas 1976.  
pág. 29.



## CAPITULO VI

## COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL EN LA EMPRESA.

Con el transcurso del tiempo se ha escrito y hablado mucho sobre la importancia que tiene un buen sistema de comunicación el cual ayude a el buen logro de los objetivos de las organizaciones.

La comunicación la debemos de interpretar como el proceso mediante el cual las personas intercambian y dan a conocer sus ideas o pensamientos. Todo ello enfocado dentro de las organizaciones a el desarrollo en su trabajo, todo supervisor o gerente debe de prestar mayor importancia a dicho proceso o sistema para lograr satisfactoriamente las metas de la empresa.

Lo que implica que ninguna organización pueda ser más eficiente que su sistema por medio del cual informa a sus trabajadores de cuales son sus deberes y la forma en que debe de encausar sus esfuerzos para que entre todos los trabajadores creen una fuerza encausada a mejorar a la empresa donde trabajan.

También es necesario recalcar que cada falla o error dentro de los procesos de comunicación establecidos en cada departamento de la organización y en general dentro de toda ella implica el caer en errores que le pueden ser fatales, o sea "Cualquier falla en las comunicaciones en el mejor de los casos es un desperdicio de tiempo, y en el peor, un factor desmoralizante".<sup>11</sup>

11).- GELLERMAN W. SAUL. "LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS".

Compañía Editorial Continental S.A. México. pág. 83.

## QUE ES LA COMUNICACION

La comunicación administrativa la podemos interpretar como el proceso mediante el cual se intercambia información con el propósito de agilizar el proceso productivo y proporcionar mejores resultados para la organización. Por ello es necesario que todo administrador considere que no es posible exigir la máxima eficiencia a un trabajador si a este no se le proporcionan todos los datos concernientes a su trabajo.

Informar es dar a conocer ciertas cosas, notificar de algo, enterar o sea, informar es un sinónimo de comunicar, también informar puede ser todo aquello que es comunicado lo que implica que la comunicación contenga a esa información, lo que ayuda en las empresas a transmitir datos necesarios a beneficio de la organización.

Para que un grupo de hombres tengan éxito en el desarrollo de una actividad, depende en gran parte de lo bien que ellos se entiendan entre sí. Cualquier falla en la comunicación disminuiría su eficiencia en su trabajo.

Toda actividad administrativa requiere de un sistema de comunicación el cual sea fluido y preciso.

El supervisor es un intermediario entre un nivel superior y el inferior, juega un papel clave dentro de las comunicaciones internas de una institución. Lo que le crea una responsabilidad especial en el funcionamiento del sistema de comunicaciones.

La comunicación en las organizaciones no debe de ayudar a saber que es lo que debemos de informar a los trabajadores para ello se debe --

de distinguir entre lo que la empresa quiere que sepan los trabajadores y lo que ellos quieren saber para que ambas partes sean comunicada entre si. Siempre y cuando exista el interés por parte de los dos ya que ellos participan en el sistema ello lo debe de estimular y promover todo buen administrador creando un ambiente adecuado para ello. Ya que de lo contrario se haría más difícil el comunicar algo que no se quiere saber. El administrador debe de manejar la información y aprovecharla cuando sea necesario.

El compartir la información con todos los integrantes de una organización de tal manera que cada uno de ellos cuales son sus deberes y como debe de realizarlos es una manera de promover la participación de ellos, su inclusión dentro de la organización. Que la sientan como suya y que ellos juegan un papel de suma importancia dentro de ella ya que dependiendo de su eficiencia se lograrán mejores y mayores resultados por parte de la empresa, lo cual ayuda moralmente a promover la mayor eficiencia y eficacia de los trabajadores.

A todo trabajador al integrarse a una empresa se le debe de proporcionar cierta información introductoria, o sea toda aquella que le ayude a integrarse y adaptarse a su nuevo ambiente de trabajo al ingresar a una organización. Y después de ella proporcionarle una información permanente la cual se le da al empleado e incluye toda aquella que debe de conocer al prestar sus servicios.

Dentro de la información introductoria podemos incluir la de orientación la cual comprende; información sobre la empresa su desarrollo e historia, objetivos, políticas, etc. Y toda la información sobre

los derechos y deberes de todo trabajador como reglamentos de trabajo, sus deberes, políticas y procedimientos de personal, prestaciones y servicios a los empleados y forma de obtenerlos. Por lo regular toda información se le proporciona al trabajador en el folleto de bienvenida.

De instalación la que tiene por objeto poner al empleado dentro de la rutina de su propio trabajo ella comprende:

-Información sobre lo que se espera del nuevo empleado, cual será su trabajo y en que consistirá, como debe de ejecutarlo como será la medición de sus resultados en cuanto a calidad y cantidad, medidas de protección y seguridad para la realización de su trabajo.

-Información sobre las características y condiciones del lugar de trabajo, lugar y manera de obtener los materiales, accesorios, equipos, herramientas y útiles de trabajo que necesite.

Toda esta información generalmente la proporciona el supervisor.

La información permanente comprende información sobre su trabajo:

- Que tarea va a realizar.
- Como debe de realizarlas.
- Cuando debe de hacerlas.
- Dónde las realizará.
- Porque debe de hacerlo.
- Para que propósito debe realizarlas.
- A quien reportará sus actividades.

Toda esta información se encuentra incluida en las órdenes, re-

glas, instrucciones, etc. que da el supervisor.

-Información sobre la manera en que está desempeñando el trabajo, el supervisor debe de guiar a sus subordinados en la ejecución de sus tareas, toda buena labor implica un reconocimiento así como una labor deficiente implica un castigo o una crítica constructiva.

-Información sobre la especialidad.- A todo trabajador se le debe de proporcionar todos los adelantos y nuevas técnicas con que se cuenta para que su eficiencia tenga un mayor rendimiento. Todo ello mediante boletines, gacetas, tablero de información, directamente, etc.

-Información de actualidad.- Los trabajadores desean conocer los nuevos acontecimientos que puedan influir en su labor, la situación financiera de la empresa, nuevos productos y servicios, movimientos de personal, etc.

-Información ascendente.- Es importante que los supervisores siempre tengan abiertos los canales de comunicación ascendente para conocer la actitud de cada uno de los empleados así como su opinión acerca del trabajo y la manera en que se realiza para que él tenga oportunidad de hacer consultas, presentar sugerencias, plantear quejas etc. Con ello se pueden aplicar cambios positivos dentro del sistema actual para en un futuro lograr mejores resultados.

#### ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Los elementos básicos que intervienen en todo proceso de comunicación son:

-Emisor o fuente de información.

- Mensaje o símbolos que lo representan.
- Canal o transmisor del mensaje.
- Receptor del mensaje.
- La reacción que se procede al recibir el mensaje o retroalimentación.

Representación gráfica de la comunicación administrativa:

Emisor      Mensaje      Canal      Receptor      Retroalimentación

El emisor o fuente de información es quien va a exteriorizar la comunicación para ello debe de presentar el contenido de la información de la manera más apegada a la realidad desechando todo lo subjetivo, debe de poseer recursos culturales, escolares y que exista calidad por parte de el receptor.

Todo mensaje será transmitido con la mayor exactitud posible claridad y sencillez de tal manera que su impacto sea decisivo y ayude a — cambiar las actitudes por parte del receptor a obtener una respuesta.

Mensaje.- Es necesario conocer y establecer claramente lo que se va a decir; conociendo a fondo esto tan completamente que se pueda transmitir la misma idea con diferentes palabras. Todo mensaje debe de poseer las siguientes características.

-Credibilidad, que toda comunicación establecida por el mensaje sea real y veraz, de manera que el receptor descubra facilmente su significado.

-Utilidad, nuestra comunicación debe de tener como fin el propor

cionar información útil que sirva a quien va dirigida.

-Claridad, el emisor debe de transmitir el mensaje en la forma más simple y nítida para que el receptor entienda su contenido.

-Continuidad y consistencia, para que todo mensaje sea captado - en ocasiones es necesario repetir conceptos, de manera que a base de continuidad y consistencia podamos penetrar en la mente del receptor venciendo las posibles resistencias que el presente.

-Adecuación en el medio, en las organizaciones existen canales de comunicación que en ocasiones tal vez resulten un tanto obsoletos y deficientes pero hay que aceptarlos por ser los que establece la organización.

-Disposición del auditorio, es necesario que el auditorio sepa captar el mensaje que es emitido, la comunicación más efectiva cuando el auditorio realiza un menor esfuerzo para captar el mensaje.

Canal.- Por el se debe de entender el medio por el cual se transporta el mensaje; cartas, teléfono, radio, periódico, etc.

En las organizaciones la comunicación se da en los diferentes niveles jerárquicos ya sea de manera ascendente o descendente. O sea de los niveles superiores hasta los niveles operativos.

En la actualidad la administración debe de prestar gran importancia a las comunicaciones entre los diferentes niveles de una organización para que los objetivos estén claramente definidos para todos los integrantes de la empresa sin olvidar también el medio ambiente que la rodea, es decir, con otras instituciones por medio de diferentes canales -

que pueden ser:

Informales, son aquellos los cuales surgen espontáneamente en la organización, ya que no son planeados entre los integrantes de la organización siguiendo las corrientes de acercamiento de ellos, pasando de uno a otro deformándose en cada transmisión, ellos son: chismes, rumores — etc.

Formales, son aquellos que están claramente definidos por la estructura de la organización los cuales son planteados y estructurados — adecuadamente según convenga a la organización implicando que mientras — sea mayor la comunicación formal la informal disminuiría.

Dentro de las empresas la comunicación por medio de estos canales puede utilizarse para:

- Recibir y transmitir mensajes o retener la información.
- Con base a información verídica establecer conclusiones acertadas.
- Preveer el futuro en base a experiencias pasadas.
- Influir y dirigir a las personas en ciertos casos.

En base a la dirección de los canales la comunicación se puede clasificar en:

Canales verticales ascendentes los que están basados que tiene — quien manda a otros, sobre sus tareas a realizar, ellas pueden ser; órdenes circulares, folletos, etc.

Canales verticales descendentes, se basa en la necesidad que tienen los subordinados de que los jefes conozcan cuales son sus necesidades —



des e intereses en las labores de los empleados ejemplos: reportes, informes, quejas, sugerencias, etc.

Canales horizontales o de coordinación, en las organizaciones es necesario transferir o intercambiar información dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformaciones, ideas, puntos de vista, experiencias, etc.

Receptor, es la persona o personas las cuales reciben el mensaje enviado por el emisor, el receptor tiene la función de captar el mensaje o la información transmitida, por parte de él se pueden presentar ciertas fuerzas de rechazo hacia la idea que le fue transmitida por lo que se tiene que tomar en cuenta eso para poder modificar su conducta siempre y cuando ello sea en beneficio de la organización por ello es necesario promover las habilidades de saber escuchar, leer y pensar para que los receptores puedan modificar su conducta y proporcionar beneficios a la empresa.

Retroalimentación o reacción, ella puede ser considerada como la respuesta por parte por el receptor, ella es de vital importancia ya que de ella dependerá la calidad de el impacto del mensaje transmitido la retroalimentación debe de servir de base para aplicar las medidas en las comunicaciones para que el trabajador cumpla eficientemente su trabajo.

#### BARRERAS DE LA COMUNICACION

Lo más natural es que entre los elementos del proceso de comunicación surjan obstáculos, los cuales se les llama barreras, las cuales es necesario eliminar para que el proceso de comunicación sea efectivo.

Existen varios tipos de barreras:

- Barreras semánticas.
- Barreras físicas.
- Barreras fisiológicas.
- Barreras psicológicas.
- Barreras administrativas.

Las barreras semánticas se derivan del problema consistente en - que los símbolos que se transmiten llevan el mensaje que se desea transmitir por parte del emisor.

La comunicación ya sea escrita o hablada utiliza palabras para - conseguir un fin en la comunicación administrativa, pero existe el hecho de que en ocasiones la palabra tiene varias acepciones reconocidas por - el uso común, lo cual puede ser un obstáculo para el logro de una buena comunicación. Ya que es imposible que en cualquier comunicación se tenga que explicar el significado de cada palabra empleada.

La deformación del significado de la palabra puede en ocasiones no deberse al significado en sí, sino a la interpretación que le da el - receptor debido a sus características psicológicas transitorias o permanentes.

Por lo regular la comunicación no suele ser recibida como debiera ya que en ocasiones se le da diferentes contenidos a el mensaje que - llevaba. Por ejemplo la palabra utilidad puede representar para la dirección la medida del éxito logrado en un período, sin embargo a los obreros solo representa alguna cantidad de dinero la cual recibirá como premio.

Barreras físicas son aquellas provocadas por los medios físicos

los cuales se emplean en la transmisión y recepción del mensaje. Estos - problemas pueden ser de tipo mecánico, electrónico, eléctrico, magnéti- co, acústico, óptico, etc. dependiendo del medio que utilice el emisor y receptor.

Las barreras fisiológicas estas no dependen del medio que se uti- liza para transmitir a el mensaje sino que dependen de los defectos de - pronunciación de quien habla; de el oído por parte de quien escucha, - atención visual de quien observa o lee, lo cual puede provocar deforma- ciones en la comunicación.

Barreras psicológicas.- Todos los hombres poseen cualidades dife- rentes o sea son distintos, tienen diferentes cualidades características una personalidad diferente, por todas las cualidades que conforman dis- tinto carácter lo que lo hace diferente de los demás ello hace que tenga una manera particular de percibir los fenómenos, el cual se llama marco de referencia o filtro individual, lo cual va deformando el contenido de la comunicación en cada etapa del proceso de la comunicación.

Estas barreras las podemos dividir en:

-El agrado o desagrado. El individuo al poseer características - diferentes a las de los demás va a tener cierto apego a determinadas co- sas y hacia otras sentirá cierto desagrado por lo que interpretará un - mensaje dependiendo de esta actitud que tenga hacia la comunicación, en unos casos reprimirá la idea transmitida y en otros casos la ampliará, - etc.

-La tendencia a valorar. Aprobar o desaprobar los juicios emiti- dos por el emisor, según los propios juicios del receptor, puede provo-

car ciertos obstáculos en la comunicación. Ya que provoca cierta resistencia a aceptar la información que lo contradice en sus ideas o juicios.

-Los valores emocionales. Ellos bloquean a los racionales y comprensibles, cuando el ambiente de la comunicación está impregnado por los primeros.

-Los prejuicios. Todas las ideas que tenga el hombre muy acentadas por la cultura que ha recibido como con las palabras del significado de capitalismo o socialismo, lo cual puede influir en las acepciones sobre ciertas ideas o su manera de pensar.

Barreras administrativas. En todas las organizaciones el funcionamiento de las mismas provoca la aparición de algunas barreras las cuales deforman la comunicación; las principales son:

Las que se presentan en la comunicación horizontal.

-La competencia desleal. La cual puede ser una competencia mal entendida únicamente para ganar prestigio ante los supervisores, por ejemplo algunos directores de departamento en ocasiones ocultan información a otro director de su mismo nivel, para que la situación de éste desmerezca.

En la comunicación ascendente.

-El deseo de agradar y el temor al castigo. Cuando una persona intenta quedar bien con su jefe esta tiende a deformar la información en cuanto a faltas o hechos desagradables con el fin de no perder la buena voluntad del superior.

-Los problemas de rango. En algunos casos el supervisor suele

aislarse de sus subordinados levantando barreras, por su posición superior y para racionar su escaso tiempo.

Las que se presentan en la comunicación descendente.

-Los secretos del puesto. Todo supervisor debido a sus obligaciones con sus subordinados o con su superior, no esta libre de comunicar a uno de sus empleados todo lo que sabe sobre cierto asunto particular, lo cual resta calidad a la comunicación.

-El deseo de quedar bien. Lo cual puede provocar que los subordinados exageren en el mensaje con el simple afán de simpatizarle al jefe, exagerando el contenido de la información descendente.

-Restar importancia a las órdenes. Otro tipo de deformación descendente es la tendencia a restar importancia a las órdenes, lo cual provoca que los niveles inferiores de la dirección ejecuten las órdenes con desgano, o bien hagan las cosas de mala gana.

-Tiempo. Se presenta por lo regular en las empresas que trabajen por turnos. Ya que los empleados no tienen ningún tipo de comunicación ni formal e informal por ello no pueden avisarse en que condiciones dejan la máquina, recomendaciones para concluir un trabajo etc.

-Lugar. Cuando los componentes de la instalación se encuentran en diferentes lugares, a veces distantes, por lo que la comunicación entre los miembros tropieza con obstáculos naturales debido a la separación espacial.

-Divisiones de la estructura. Entre las diferentes divisiones de

la estructura organizacional de la empresa, también surgen obstáculos de comunicación entre órganos cuyas actividades no son afines o conexas, — provocando errores.

Medidas para salvar las barreras;

Utilizar la retroalimentación, o sea, comprobar la actuación de la persona que reciba el mensaje.

Por medio de:

-Observación. En una situación directa se puede observar al interlocutor y juzgar su respuesta por el conjunto de su comportamiento, — postura, expresión facial, signos de asombro, disgusto o comprensión, — ademanes, etc.

-Comprobar la recepción. El transmisor del mensaje debe de cerciorarse de que el mensaje que transmite es el que esta siendo realmente recibido. Para garantizar una recepción fiel del mensaje que fue transmitido.

-Preferencia por comunicaciones cara a cara. Ya que ellas encierran la ventaja de proporcionar una respuesta inmediata. Y cuando sea necesario el mensaje puede ser confirmado por escrito.

Si la interpretación de un mensaje estará influida por el marco de referencia de la persona quien lo recibe, es necesario tener presente ese marco desde el momento en que se transmite el mensaje especialmente si la retrocomunicación no es inmediata.

Por medio de:

-Ajustar la forma de expresar el mensaje a las características -

del receptor.

-Presentar la información de modo que ella interese al receptor o mezcle la información que a él le interese.

-Considerar si las palabras tienen un significado especialmente deformado en el receptor, dependiendo de los prejuicios que este tenga - sobre ciertas cosas.

Hay que ser oportuno al enviar el mensaje, la oportunidad al enviar el mensaje tiene analogía con el concepto de ruido en ingeniería de comunicaciones.

Usar símbolos sencillos. El mensaje se expresa en símbolos, que pueden ser palabras habladas escritas o señales. Los cuales deben de ser fáciles de entender.

Emplear canales múltiples ya que la mayor parte de las barreras administrativas se refieren a los canales. Sin romper la estructura de las líneas de mando o pasar por alto los conductos formales es posible utilizar distintos canales para transmitir información.

#### TIPOS DE COMUNICACION

-Comunicación oral.- La cual se subdivide en dos clases; las llamadas cara a cara, que suponen la presencia simultánea de dos o más personas en un lugar determinado como las entrevistas, charlas, reuniones, etc.

Las comunicaciones que se realizan a través de un aparato mecánico eléctrico, etc. como el teléfono, los magnavoces, las grabaciones, etc.

Las de mayor importancia para los supervisores son las de cara a cara porque se puede utilizar el gesto, el ademán, y la inflexión de la voz para transmitir un mensaje. Facilita la comunicación bilateral, pueden intercambiarse ideas, y hay oportunidad para replicas y consultas. Y permite la retroacción, ésto es, la comprobación del mensaje.

Comunicación escrita.- La comunicación administrativa escrita se refleja comunmente en: cartas, circulares, los telegramas, las memoranda los boletines, los manuales, los carteles, los periódicos o revistas de la empresa, los tableros de información, los folletos, etc.

La comunicación escrita presenta mayores dificultades que la oral ya que el emisor de una comunicación escrita no sabe hasta que punto lo están entendiendo, ni puede ayudarse por ademanes o gestos.

Las comunicaciones por señales.- Las que pueden ser audibles o visuales; son audibles las hechas con silvatos o campanas, etc. para por ejemplo indicar la hora de entrada o salida en la fábrica. Las visuales son las hechas con los brazos, como por ejemplo las que emplean los ferrocarrileros, o por medio de imágenes, como las empleadas en las carreteras o dentro de la empresa para indicar peligro, prohibición de paso u otras medidas de seguridad.

La comunicación audiovisual.- Este tipo de comunicación se da por medio de películas, en que se pueden combinar las palabras e imágenes.

El lenguaje cumple con funciones tales como:

-El afirmar el yo ya que al comunicar expresamos nuestra existen



cia al medio que nos rodea.

-Construcción de un mundo. Al comunicarnos llenamos de un conjunto de creencias y hábitos al entorno que nos rodea.

-Participación en tareas comunes. El habla finca bases del mutuo entendimiento, lo que hace posible la realización de las tareas comunes.

Para dar órdenes verbales las cuales cumplan su cometido es necesario que nuestro mensaje que es transmitido sea breve ya que lo que que ramos debemos de transmitirlo en el menor número de palabras posibles y que sea entendible. Precisión, o sea que la comunicación lleve los elementos necesarios para ser comprendida a fin de que no resulte ambigua o incompleta.

Ser directa. Evitando al máximo que las órdenes se de a otro — transmisor y otro más, porque al llegar al verdadero receptor ella llega devirtuada.

La correspondencia debe de cubrir con requisitos indispensables tales como: claridad, precisión, pureza, síntesis, naturalidad, corte—sía, etc.

#### LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS DE COMUNICACION

El principal modelo de comunicación, es en el cual dos personas se transmiten un pensamiento o idea. Dentro de las organizaciones gran parte de la comunicación se da de persona a persona. Y ello también es válido para explicar la comunicación de persona-organización y de organización-organización.

En las organizaciones complejas cada subunidad basa sus actividades en las comunicaciones procedentes de otras fuentes. La información puede darse tanto interna como externamente.

Las personas pueden considerarse como sistemas integrados por subsistemas biológicos o psicológicos interrelacionados combinados todos para producir el funcionamiento humano. (el sistema total). Al igual las organizaciones pueden considerarse como un conjunto de subsistemas que forman un complejo total de partes interrelacionadas. O sea, las unidades de producción, de mercadotecnia, de finanzas y de administración forman un sistema de fabricación, y así sucesivamente.

Dentro de todo sistema debe de existir interacción o cohesividad entre sus partes para que el complejo total logre sus objetivos. Dentro de ello la comunicación proporciona información que guía simultáneamente tanto a las subunidades más pequeñas como a la totalidad del complejo hacia la ejecución de los objetivos organizacionales.

Según THAYER la comunicación tiene como propósitos o funciones dentro de la organización:

-Estar informado e informar a otros.- Propósito básico de los eventos de comunicación rutinarios o diarios, la comunicación proporciona un medio de afirmar los propósitos conjuntos de los miembros de la organización, de manera que todos ellos trabajen hacia objetivos compatibles.

-Evaluación de los propios insumos o de los productos de otros, o algún modelo ideológico.

## INDOLE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El ritmo, acelerado en forma casi increíble, de los cambios que se operan en nuestra sociedad ha afectado profundamente a nuestras instituciones sociales que se enfrentan no solo a innovaciones en las ciencias y la tecnología sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre.

Nuestras instituciones aprenden, quizá con demasiada lentitud, que no son capaces de comprender ni de enfrentarse al ritmo arrasador de los cambios externos e internos. Si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración y en la tecnología y la organización.

Los gerentes al realizar su función y al investigar sobre la administración actual. Se ven asediados por ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia del organismo y su capacidad para enfrentarse a los cambios.

El desarrollo organizado es esencialmente un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos.

El desarrollo organizacional cuenta con varios principios o valores que son:

-Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del sistema productivo.

-Dar oportunidades para que cada miembro de la organización así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.

-Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.

-Crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca interés de una prueba por vencer.

-Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y el medio ambiente.

#### COMO DEBE DE SER LA COMUNICACION CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS.

La organización debe de contar con la colaboración de cada uno de los departamentos que la componen para lograr de una mejor manera sus metas y objetivos, para ello cada uno de dichos departamentos debe de trabajar con armonía y rendimiento entre ellos con un buen trabajo de equipo. Un buen sistema de comunicación entre ellos es vital para ello ya que de esa manera se podrá evitar que se caiga en posibles conflictos por las deficiencias que existan en los canales de comunicación.

El éxito que tenga un grupo de hombres al realizar un trabajo en común depende, en gran parte, de lo bien que se entienda entre sí cualquier error en la comunicación disminuye la eficiencia.

Toda actividad administrativa es un trabajo común que requiere un sistema de comunicaciones fluido y preciso.

El supervisor es el hombre clave en las comunicaciones internas de la empresa. Su posición de hombre enlace, entre el nivel superior y -

un nivel inferior, le crea la responsabilidad de buscar el buen funcionamiento del sistema de comunicaciones retribuyéndole buenos resultados a la empresa.

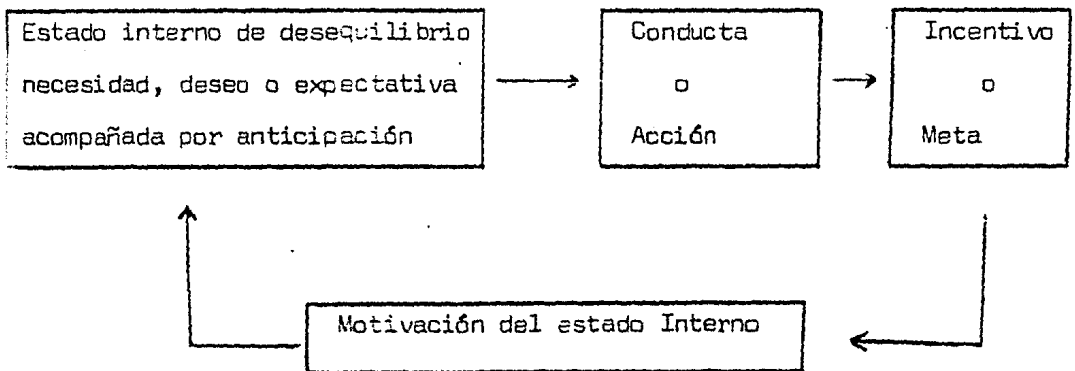
CAPITULO VII  
MOTIVACION Y MEDICION DE RESULTADOS

La motivación juega un papel de gran importancia para toda la organización aunado con el "porque" del comportamiento humano, todo organismo o ser humano experimenta continuamente necesidades o deseos que lo impulsan a actuar de alguna forma. Es decir, existe evidencia de una motivación. Por ejemplo, una persona con hambre necesita alimentos, se siente impelida por el hambre, y su motivo consiste en el deseo que tiene por obtener alimentos para satisfacer su necesidad.

Cada persona reacciona de diferentes maneras según su motivación es por ello que aunque se encuentre en las mismas circunstancias que otro hombre éste reaccionará de diferente manera.

La motivación de los trabajadores en las empresas es uno de los aspectos de mayor relevancia, por ende complejo. Ella abarca la fase de acción de la conducta.

Ejemplo de un modelo motivacional.



Este modelo plantea que toda persona se comporta según los estímulos que recibe de su medio ambiente dando una respuesta a dichos estímulos. Su conducta va orientada a el logro de dicha meta o necesidad que para él le dará satisfacciones ya que encontrará un equilibrio entre él y su medio ambiente.

Para poder motivar a los trabajadores es necesario "proporcionar oportunidades a sus integrantes de satisfacción de su necesidades a través de la organización del propio trabajo, interiorizando con ello la motivación a fin de que la gente disfrute trabajando bien"<sup>12</sup>.

Uno de los problemas primordiales en la empresa consiste en impulsar a sus integrantes a el mejor logro de los objetivos de la empresa en busca de mayores beneficios tanto para trabajadores como para la organización.

Es necesario que exista una medición de la motivación humana para poder alcanzar mayores niveles de rendimiento, la mayoría de psicólogos le llaman satisfacción en el trabajo. La cual implica el conocer hasta que grado los trabajadores realizan sus tareas ya sea de buen agrado o no para que si es necesario aplicar medidas correctivas en cuanto a desarrollo y capacitación de los trabajadores o motivarlos creando un ambiente en el cual ellos laboren de una mejor forma.

En el departamento de personal es necesario contar con un buen o

12).- SAYLES R. LEONAR y STRAUSS. GEORGE. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Editorial Herrero, Hermanos Sucesores. S.A. Editores, pág. 174.

adecuado programa de motivación y medición de resultados ya que ellos no producen resultados tangibles sino que crean programas elaborados y vendidos en un mercado el cual consiste en departamento de línea y estado mayor. (staff).

Motivar es inducir a las personas a actuar de la manera que se desea en la organización. Por ejemplo la maquinaria realiza algunas tareas con cierto grado de confianza mediante la aplicación directa de la fuerza. No es posible obtener un control igual con las personas, las cuales no pueden ser obligadas a realizar una función de manera sobresaliente, la que solo realizarán por su propia voluntad o por haber sido motivadas adecuadamente.

Una adecuada utilización de los recursos humanos se logra mediante una persuasión efectiva, por lo que las técnicas de y procesos de motivación son de interés vital para las personas encargadas de dirigir a otros en la realización de ciertas tareas. Ya que es inútil depender simplemente de la voluntad de los obreros para la realización de las funciones de la empresa, existe poca gente la cual tal vez si trabaje conscientemente y que tenga el deseo de laborar con un propósito definido, que trabaje en cooperación con el grupo de una manera perfecta, o que tenga interés por producir los bienes y servicios que la sociedad requiera de la empresa donde él preste sus servicios por lo que la tarea del administrador es la de encausar sus esfuerzos hacia el logro de las metas de la empresa.

La medición de resultados la consideran como una técnica la cual sirve para apreciar el trabajo o empeño de los trabajadores, solo pretenden evaluar a la persona por cuanto a sus virtudes personales o cualida-



des humanas. Dándole prioridad a los atributos de él como trabajador.

La calificación del trabajo de los obreros sirve para apreciar y juzgar las cualidades del individuo como trabajador, y por ello se puede conocer la forma en que éste desempeña su trabajo.

Todo esto va encaminado a rebisar una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño en una función, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, - cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, aptitudes, actitudes, - entusiasmo, conocimientos, experiencia, grado de colaboración, etc.

#### QUE PAPEL JUEGA EL ADMINISTRADOR

El administrador en las organizaciones puede tomar dos caminos, - es decir el que lo ocupa en asuntos de envergadura y no de aquellos de - menor importancia.

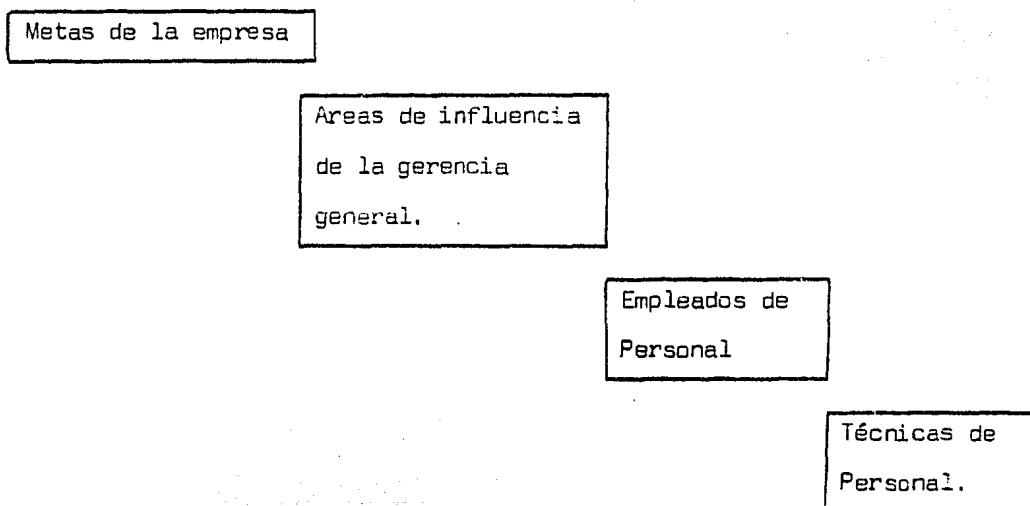
Aquellos que toman el camino superior se ocupan de problemas con temporáneos, como planificación de la mano de obra, y aplicación de las ciencias del comportamiento al reclutamiento y selección de personal, ca pacitación, etc. se encuentran en un ámbito superior donde los objetivos de la compañía y las políticas elaboradas para lograr mejores resultados juegan un papel de gran importancia, se dedican a cuestiones de impor- tancia para los gerentes de la planta presidentes de la compañía y jefes de departamentos claves.

El otro papel es el secundario de trabajos menos importantes como: las operaciones diarias, la rutina del departamento de personal, etc.

pero no por ello no deben de ser realizadas, un buen administrador debe de dar un primer plano al nivel superior a los asuntos más importantes - y en segundo término a las secundarias para que desarrollen su función - eficientemente.

Todo buen administrador debe de contar con información sobre el empleo, facilidades para el personal, formas de efectivizar los pagos de salarios, programas de seguridad para los empleados, capacitación y desarrollo del personal, investigaciones y control de personal, orientación hacia los objetivos, etc. el administrador debe de estar encargado de aumentos de sueldos, bonificaciones, promociones, informes de desempeño, - enseñar y mejorar el rendimiento del desempeño, desarrollo de gerentes, - asignaciones para el futuro.

Relación del personal con las metas de la empresa.



El gerente debe de contribuir al logro de los objetivos de la empresa por ejemplo, (ganancias, bajos impuestos, altos ingresos, etc.) todo ello le debe de conducir a crear los medios necesarios para su logro, esos medios incluyen el uso de gerentes competentes en los departamentos disponibles para asumir altas responsabilidades y que puedan manejar con eficacia áreas más importantes del negocio.

Para todo gerente de personal los medios descritos por el gerente general se convierten en fines para su organización. Por ello el personal se convierte en el ejecutor de las técnicas de personal existentes para solucionar estos problemas importantes y frecuentes.

Todo individuo que orienta sus esfuerzos hacia el logro de las metas de la organización de alta técnica le preocupa más los logros obtenidos que las actividades que se realizan para ésto.

El administrador de personal debe de dotar y mantener con personal, las posiciones que provee la estructura de la organización. Requiere, por tanto, la definición de los requerimientos de mano de obra para el trabajo que debe de realizarse, e incluye un inventario y valuación seleccionando candidatos para las diferentes posiciones; compensación; y entrenamiento o desarrollo en otra forma para que los obreros lleven a cabo sus tareas. La función de dotar el personal a la empresa consiste principalmente en cubrir los requerimientos de la empresa en cada uno de los puestos que la conforman.

Todo administrador es:

-Es conciente de todos los cambios que se producen dentro y fue-

ra de la empresa y que influyen en sus resultados.

-Es sistemático en la definición de sus metas usa los objetivos como criterios de definición de los logros de su empresa.

-Debe de ser flexible a los cambios y técnicas a fin de lograr las metas sin modificaciones.

-Aprecia las conductas innovadoras por encima de aquellas rutinarias u orientadas a resolver problemas.

-Es un agente de cambio en las organizaciones donde los objetivos o condiciones piden un cambio.

Al definir a la autoridad y dirección como función central encargada de hacer posible la organización y la administración, un administrador puede literalmente ordenar a sus subordinados, o puede pedirles, sugerirles o persuadirlos; él también puede utilizar técnicas de dirección tales como consejo, enseñanza, sugerencia o permitir que una decisión nazca de la discusión. Pero sin importar como se aplica la autoridad, el administrador debe de tenerla, y su dispersión en la organización debe de lograrla con una buena coordinación.

#### CRITERIOS PSICOLÓGICOS DEL ENTRENAMIENTO

En las organizaciones el factor humano es de primordial importancia como recurso más valioso, sin embargo cada individuo por ser poseedor de diferentes cualidades para la realización de sus tareas que está desempeñando y en el futuro, surge la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano.

Es necesario que, exista una determinación de las necesidades de entrenamiento, las cuales son como una carencia de algo en la realización de una función, de un debe de ser, también suele llamársele una desviación del trabajo, por lo tanto, el análisis de las necesidades es importante antes de formular programas de entrenamiento, se requiere saber cuáles son los requerimientos actuales y futuros.

El inventario de los recursos humanos nos muestra con que cantidad o potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro. Nos indica que número de empleados es el que tiene la empresa, número de empleados que se necesitan en cierta categoría, edad de los empleados, nivel de individualidad, habilidad individual, conocimientos, movimientos de personal, etc. toda la información referente a los individuos de la empresa.

Para obtener los índices de eficacia, análisis de operaciones como el análisis humano, se utilizan diferentes técnicas o métodos; observación, cuestionarios, y entrevistas.

Una vez que se han determinado las necesidades de entrenamiento en la empresa se procede a establecer el tipo del mismo, ya sea por;

- Inducción.
- Adiestramiento dentro de la empresa.
- Escuela vestibular.
- Escuela general de la organización.

Inducción.- Este tipo de entrenamiento consiste en un acercamiento del individuo al puesto que desempeñará, o sea acelerar la adecuación

del individuo al puesto, al grupo, y a la organización en general, proporcionándole toda la información sobre la propia empresa sus políticas, reglamentos y beneficios que tiene como trabajador. Esta consta de tres partes fundamentales: 1).- información introductora la que le es proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona representando a la gerencia de personal o relaciones industriales o de la persona encargada del entrenamiento. 2).- información proporcionada por el supervisor, y 3).- entrevista de ajuste, tiempo después de que el trabajador haya sido instalado en el puesto.

Adiestramiento dentro de la empresa. Tiene como objetivo principal mejorar la producción. Se basa en; -determinar un programa de producción, -elaborar un plan específico, -desarrollar ese programa, basándose en adiestrar a personas que han de capacitar a otros lo que harán con distintos grupos, uso de principio de proyectar labores, es decir, desglosar la función a manera de que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en la operación, en lugar de un maestro especializado.

Escuela vesticular.- Su función es la de enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que se dedicará el trabajador, — ella estará fuera de la empresa.

Escuela general de la organización.- Este tipo de entrenamiento es más amplio que la escuela vesticular, se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también da cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir puestos más altos asumiendo mayores responsabilidades. O sea brinda desarrollo y entrenamiento a los trabajadores de cada una de las diferentes áreas de la empresa, para un mejor desarrollo.

## AUMENTO DE LA EFICIENCIA

Para poder evaluar la eficiencia de los departamentos es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

-Se puede evaluar un programa o actividad personal comparando — con el de otra organización siempre y cuando sea similar y ellos hayan — logrado el éxito.

-Se puede acudir a alguna fuente autorizada para realizar la valuación. (Textos, consultores, etc.).

-Se puede basar en índices o promedios.

-Al final se puede practicar la dirección por objetivos y realizar una auditoría en base a los sistemas.

Quando se desarrollan principios en cuanto a la motivación y medición de resultados éstos deben de aplicarse y comprobarse, por lo tanto la eficiencia debe de mejorarse, el administrador eficiente puede así hacerse más hábil en el desarrollo de su trabajo mediante el uso de normas aceptadas para la resolución de problemas, sin tener que realizar actividades comprometedoras para la organización.

Las organizaciones que trabajen exitosamente deben de aumentar — su eficiencia periódicamente, por lo que cada una de las normas que tengan en sus departamentos deben de contribuir a ello, en el departamento de personal la eficiencia de su trabajo es de gran importancia para que toda la empresa trabaje mejor, los sistemas de motivación con que cuenta la empresa deben de estar acordes con las necesidades de ella misma

para que no se presenten problemas en el desarrollo de sus actividades - lo cual implicaría que la eficiencia de la organización disminuyera --- creando así problemas para los administradores que tienen a su cargo la realización de los programas de motivación para crear el ambiente adecuado para que cada uno de los trabajadores de la empresa trabajen exitosamente.

### MEJOR LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos de las empresas tienen a ser las metas propuestas al inicio de operaciones de la organización por lo que dependerá de --- ellos la calidad de los resultados obtenidos por la empresa. Es decir para evaluar la actuación de una empresa será necesario el comparar los resultados obtenidos con los que debieron de ser obtenidos en el transcurso de un período para la empresa. Si cada uno de los departamentos que componen a la empresa trabajan coordinadamente contribuirán a que los resultados que ella obtenga sean positivos para ella logrando así que ella subsista en el medio ambiente en el cual se desarrolla.

Los objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solamente la finalidad de la planeación, - sino también el fin hacia el cual se encamina la organización staffing, - la dirección y el control. Mientras que los objetivos constituyen el --- plan básico de la empresa, un departamento puede también tenerlos. Claro está que sus metas deberán de contribuir a que la organización logre mejores resultados como un todo, pero los dos conjuntos de metas pueden ser enteramente diferentes, por ejemplo si el objetivo de un negocio es hacer utilidad en el ramo de la física, la meta del departamento de produc



ción puede ser el de producir el número requerido de aparatos de un determinado diseño y calidad a determinado costo, los dos objetivos son diferentes pero los dos contribuyen a un mismo fin.

La empresa como tal debe de proveerse de todos los recursos necesarios para que ella deba de ir mejorando los resultados obtenidos en cada uno de los períodos en los que haya tenido vida como empresa por lo que la revisión periódica de sus planes le ayudará a que los resultados que obtenga sean de mayor calidad mientras más experiencia tenga, en caso de fallas debe de aplicar las medidas correctivas que considere necesarias el administrador para que los planes no sean modificados o alterados y por lo tanto los objetivos sean desviados y no sean igual a los planeados.

Cuando más comprometen con el futuro los objetivos será necesario tomar en cuenta un sin fin de causas las cuales podrán modificar a dichos objetivos, por lo que es importante para el administrador revisar periódicamente los acontecimientos y las expectativas y rediseñar los planes en la forma necesaria para mantener el curso hacia las metas deseadas.

Cuanto mayor sea la flexibilidad que se les pueda inflingir a nuestros objetivos, menor será el peligro de errores en ellos ya sea por sucesos inesperados o por cambios en la estructura de nuestra organización. Este principio debe de aplicarse a el poder que se tenga para poder modificar en caso necesario los planes u objetivos para poder obtener buenos resultados a pesar de los cambios que se presente los cuales no se pueden proveer.

La importancia que tienen los objetivos en la administración es de gran relevancia ya que de la calidad de ellos será la de los resultados de la empresa para que la empresa pueda lograr que ellos sean mejores y así su eficiencia aumente y por lo tanto los objetivos serán mejores y mayores.

El administrar por medio de los objetivos trae consigo ventajas tales como el establecimiento de planes periódicos del funcionamiento de cada departamento, haciendo que los administradores tengan que estudiar las circunstancias las que rodean a cada uno de los objetivos que se fijan en la empresa para llevar a cabo su función y por lo tanto la de cada departamento de la manera más eficiente y que proporcione excelentes resultados.

#### FIN DE LA MEDICION DE RESULTADOS

Después de que tenemos ciertos resultados sobre los resultados obtenidos en la empresa existe la necesidad de hacer un examen de los resultados obtenidos para saber si el trabajo realizado cumple los requisitos necesarios para ser satisfactorios para el desarrollo de la empresa. Ya se habló de la importancia que tiene una buena y adecuada selección de personal y de entrenamiento capacitación y desarrollo de los miembros de la organización. Por lo cual también será necesario controlar si esos aspectos o procesos han sido satisfactorios, refiriéndose al trabajo primordialmente, en otras palabras las actividades de la persona encargada de realizar cierta tarea han sido realizadas de manera satisfactoria, la medición de los resultados nos indica si la selección y el entrenamiento de los empleados ha sido adecuada. Y si no es así se deberán de tomar las medidas correctivas pertinentes.

Las medidas y controles de ejecución sirven como controles y para servir de base para estimular a los empleados concediendo ascensos, - premios, incentivos, etc. para los mejores empleados y promoverlos para que ocupen mejores puestos y recompensarlos. Lo cual es de vital importancia para el desarrollo de la organización y para los miembros de ella. Y también le sirve para detectar donde existen posibles fallas de algunos trabajadores para capacitarlos o entrenarlos para que logren un mejor desarrollo en la empresa, pueden servir de igual manera para detectar la eficiencia de un departamento o de la empresa, para evaluar los métodos de trabajo que existen en la organización, etc.

Las medidas de ejecución deben de ser objetivas, válidas y confiables para que los datos que proporcione como resultados sean de mayor validez para la empresa y le sirvan de base en la toma de decisiones en un departamento o en la empresa si ello es necesario.

Objetividad.- Al principio un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga, ya que eso implicaría que los resultados sean menos objetivos con lo que los resultados obtenidos no serían tan confiables y no servirían de base para tomar buenas decisiones.

Validez.- Los resultados obtenidos de un análisis de este tipo debe de ser una copia fiel de la efectividad o inefica de la persona que es juzgada por dicho examen.

Confiabilidad.- Las medidas de ejecución deben de ser consistentes, deben de proporcionar buenos datos para la resolución de los problemas que se presenten en la empresa.

## MEDIDAS DE LA EJECUCION

Cantidad de producción.- Para este estudio se toma en cuenta la cantidad de piezas que produce, pero ello puede implicar que en ocasiones se caiga en ciertos errores ya que no porque un obrero produzca cierta cantidad a diferencia de otro quiere decir que uno sea más eficiente que otro solo que las condiciones en que realizan cierto trabajo sea similar en ambos casos por lo que en ese caso se tomarán las medidas que tengan que aplicarse para que el obrero sea capacitado y motivado a producir y proporcionar mejores resultados para él y la empresa.

Promedios de producción.- Lo que implica tomar como base la producción del grupo en determinado tiempo como norma o estandar, ello puede caer en el error de que en ciertas ocasiones producirán más por lo que serán considerados como los mejores y viceversa. Esta práctica puede estar sujeta a ciertas contingencias, ya que pueden existir ciertas con-fabulaciones por parte de los empleados para bajar los niveles de producción. Lo cual puede aumentar los costos de la empresa, este promedio está sujeto a factores motivacionales al grado de entrenamiento, a las habilidades individuales, etc. este promedio se utiliza solo cuando existen varios operarios realizando la misma labor.

Promedios por grupos seleccionados.- Los problemas que presentan los grupos anteriores se solucionan si en lugar de emplear los datos de todos los empleados solo se toman de los que sean imparciales. En este caso puede haber presiones por parte de los demás para que bajen la norma.

Extrapolación a partir de otras tareas semejantes.- La cual se emplea frecuentemente en puestos de nueva creación en los cuales no se

eficiencia previa para fijar normas o estandares; desde luego, si la eficiencia para la labor que se toma como modelo está mal, el mal puede ser un vicio el cual puede seguir contaminando los resultados de la tarea realizada.

Estudios de tiempo.- Se basa principalmente en tomar el tiempo que se toma en la realización de las tareas para establecer los estándares en cuanto al tiempo para la realización de una función pero puede aplicar fallas porque ciertos trabajadores tienen mayores dificultades para realizar alguna tarea a diferencia de otros lo cual trae como consecuencia en ocasiones no resulten ciertos los estudios de tiempo.

Defectos de producción.- Lo cual provoca que en ocasiones exista desperdicio en los productos producidos pero la cantidad es reducida o a la inversa. Por lo que en ocasiones se revisan las causas.

Productividad.- La productividad suele emplearse para medir la actividad de los ejecutivos en la relación que tiene con sus empleados en relación de su función. Y todos los puestos que tienen relación con el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa en las condiciones son iguales para poder definir medidas de

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

en los servicios.- La antigüedad suele emplearse como criterio de eficiencia, pues considera que dependiendo del tiempo que tiene un trabajador desempeñará de manera más eficiente un trabajo, -

ya que eso le permite al obrero tener más habilidad y mayor experiencia en la realización de su función.

### CALIFICACION DE MERITOS

Se puede considerar como una técnica específica para evaluar el desempeño de el trabajo de un obrero. Ya que lo valua como tal, es decir, como un obrero de la empresa el cual es parte fundamental para el desarrollo de ella.

La calificación de méritos permite juzgar las cualidades o atributos de un obrero en la realización de su actividad. Los méritos que analiza esta técnica son calificativos de un campo muy concreto de la actividad humana: la realización de su trabajo.

Esta valuación debe de ser lo menos subjetivo que se pueda ya que los resultados que se obtengan de ella dependerán las resoluciones que se tomen para solucionar los problemas que se presenten.

En esta técnica se analiza unicamente un período de tiempo fijo y el resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por escrito, de tal manera que se tenga un amplio panorama de la eficiencia y méritos de cada trabajador.

La calificación de méritos.- Es aplicada unicamente a una persona concreta y determinada, lo contrario al análisis de puestos. La calificación solo se refiere a aquellas cualidades que influyen directamente en la realización de un trabajo, por lo que no cubran ellos quedan fuera de su alcance.

Los principales objetivos de la calificación son:

Para la organización ya que es un avaluo del capital humano con que cuenta una empresa para que ella conozca cuando es el momento de un ascenso o premio por la actuación de un empleado, para aprovechar al máximo las cualidades y actitudes de los trabajadores.

Para el supervisor que califica de manera empírica a sus trabajadores solo tiene una idea vaga y global de sus cualidades lo cual lo expone a cometer errores por falta de objetividad en sus conclusiones en cuanto al desarrollo de ellos.

Para el trabajador ya que conociendo cual es su función dentro de la empresa y si está cumpliendo de manera adecuada con sus objetivos podrá corregir posibles fallas que se le detecten en la realización de sus tareas, lo cual trae consigo mejoras para la empresa.

Un buen estudio de la calificación debe de contener:

- Los fines que persiguen.
- Los niveles en que están los trabajadores calificados.
- El análisis y evaluación de los puestos calificados.

## CAPITULO VIII

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES SOBRE EL  
TRATAMIENTO HACIA LOS OBREROS PARA EL  
LOGRO DE MEJORES RESULTADOS.

Dentro de ellas se encontrarán todas aquellas actividades que la organización realizará para mantener un clima adecuado entre los trabajadores para que ellos al encontrarse en el medio adecuado trabajen de una exitosa manera, para lograr mejores resultados en el desempeño de sus actividades y por lo tanto de la empresa.

La organización debe de costear todo este tipo de actividades — las cuales son para el beneficio de los trabajadores ya sean de índole material o social; a manera de prestaciones financieras con las cuales — la organización incrementa el monto que por concepto de salario recibe — el trabajador.

El administrador debe de estar conciente de que los trabajadores son el factor principal para llevar a cabo las actividades de la empresa por lo tanto él estará encargado de que ellos encausen correctamente sus esfuerzos hacia el logro de las metas u objetivos de la manera acertada redituando utilidades para la empresa y por lo tanto para ellos para mejorar sus niveles de vida de cada uno de los integrantes de la organización.

Dependiendo del trato hacia los obreros se obtendrán buenos o malos resultados aunque se cuenten con los mejores medios para lograr una buena producción ya que los obreros serán los encargados de realizarla y si ellos no quieren trabajar acertadamente la producción será alterada — de los estandares normales, ésto se evitará si se logra que los trabaja-



dores estén de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa lo cual dependerá de la capacidad que tenga el administrador de personal para saber motivar a los trabajadores para que ellos logren mejores resultados, aportando beneficios para la empresa.

#### FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION.

Todas las organizaciones para su funcionamiento cuentan con dos tipos de factores a los cuales denominaremos como factores externos y factores internos.

Los factores externos son todos aquellos los cuales se encuentran en el medio ambiente el cual rodea a la empresa entre ellos se pueden encontrar a elementos tales como: competencia, el mercado, otras organizaciones, sociedad en general, etc. las cuales va a influir de manera directa en su funcionamiento ya que dependiendo de ellas la organización fijará sus objetivos y políticas para su funcionamiento.

Los factores internos son todos aquellos elementos que se encuentran en la empresa y que también influyen en el rendimiento de ella como empresa, ellos pueden ser objetivos, políticas, normas, programas procedimientos, etc. todos los que determinarán en un momento dado el buen funcionamiento de la empresa o al contrario.

Cada empresa se encuentra en un medio ambiente el cual lo rodea al cual podemos denominar como suprasistema, al igual que dentro de ella existen diferentes relaciones entre los elementos que la integran formando un sistema.

De tal manera una empresa la podemos concebir como un sistema - abierto o cerrado, es decir al sistema abierto se le denomina así por tener relación con el medio ambiente el cual la rodea, éste influye en su funcionamiento de una u otra manera. El sistema cerrado es aquel el cual no permite ningún intercambio con el medio que la rodea, algunas personas piensan que este tipo de sistemas es puramente ficción, una empresa meramente imaginaria pues no existe en realidad alguna empresa que para funcionar no tenga ninguna relación con el medio ambiente que la rodea - ya que él la provee de los recursos y elementos necesarios para que funcione como empresa en la sociedad.

#### SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Todos los trabajadores de cualquier empresa deben de tener información sobre las características de la empresa ya que de ello dependerá la autorrealización del individuo en la empresa. Todo hombre desea que se le tome en cuenta en la empresa desea sentirse importante para el funcionamiento de ella, por lo cual desea que se comuniquen con él y el - transmitir sus ideas sobre el mejoramiento de la organización.

La gerencia de personal debe estar conciente de ésto para que estudie la efectividad de la comunicación analizando los puntos de vista - de los empleados con la llamada comunicación de ambas partes o sea jefe y subordinado, que es el enfoque apropiado para iniciar el desarrollo de la comprensión mutua entre ambas partes, ya que sin la comprensión no -- existe comunicación y viceversa.

Anteriormente se menciona la existencia de la comunicación ascen- dente y descendente por ello se entiende que exista entre los niveles -- más altos y los más bajos, ejemplo de comunicación descendente se encuen

tra en; órdenes, instrucciones, manuales, etc. y de comunicación ascendente, normalmente son los reportes, los informes, y las quejas y sugerencias.

El sistema de quejas y sugerencias no solamente proporciona beneficios para la empresa sino que también para los trabajadores ya que enfoca su interés en lo que sugiere o piensa el trabajador haciéndole sentir que es una persona importante para la empresa reconociendo la importancia de sus tareas y estando dispuesta a recompensarlo por mejorar los métodos de trabajo que se utilizan en la realización diaria de las tareas.

El éxito que tenga dicho sistema dependerá de apoyo que le brinde la administración ya que si ella no le presta la importancia debida - este sistema no tendrá éxito en el desarrollo de sistemas y de los propios trabajadores.

Será conveniente capacitar a los supervisores los cuales atenderán el sistema para que ellos no provoquen posibles errores en cuanto a los procedimientos que se deberán de seguir para asesorar a los empleados. Los supervisores deben de participar en la valuación de ideas a través del acercamiento logrado por el programa de sugerencias, con ello habrá mayor identificación entre el supervisor y sus trabajadores.

El sistema más conocido de sugerencias es el de buzón, el empleado o trabajador establece una crítica por ejemplo de un sistema o procedimiento en la realización de una función y lo hace por escrito, empleando las formas impresas que deben de existir en un recipiente colocado cerca del buzón destinado a recibir las sugerencias. Este tipo de buzón

debe de estar abierto todos los días para que todos los miembros de la empresa puedan dar a conocer sus puntos de vista acerca de algunos procedimientos donde ellos detecten ciertas fallas y en base a su experiencia nos ayuden a solucionarlos para lograr mejores beneficios para la empresa.

Debe de tenerse muy presente que el programa de sugerencias tiene de a ayudar a resolver el aspecto psicológico del individuo en cuanto a su autorrealización; por lo tanto la persona que emite la sugerencia espera que se le sea reconocida su participación ya sea positiva y de lo contrario saber cual es la causa de su desaprobación. Este sistema da una oportunidad a los trabajadores para que participen en la dirección y administración de la empresa.

Este programa de sugerencias debe de ser difundido ampliamente para lograr de él buenos resultados, todos los miembros de la empresa deben de estar bien enterados de los objetivos que persigue el programa, de tal manera que ellos puedan participar de los beneficios que se derivan tanto para trabajador como para supervisor derivándose de una sugerencia de alguna de las partes. Por lo tanto el programa debe de inspirar confianza, también en él pueden participar los altos niveles ya que ellos están mucho más concientes de la situación de la empresa y pueden saber cual es la manera de mejorar dicha situación para un futuro venidero.

Debe realizarse entonces una promoción o difusión de dicho programa para que sea conocido en su fin y alcances en cada uno de los departamentos de la empresa.

Para que las sugerencias tengan mayor auge será necesario crear

estímulos los cuales promuevan la participación de los trabajadores a — participar en este sistema proponiendo mejores medidas para mejorar las condiciones de trabajo en la organización.

La queja es un medio más de comunicación ascendente el cual se — crea normalmente por tres motivos;

- problemas entre dos o más trabajadores.
- desavencias entre los trabajadores y el supervisor.
- inconformidad de alguno de los trabajadores con alguno de los servicios o prestaciones que le otorga la empresa.

En otras palabras la queja es un estado de inconformidad por parte de un trabajador, causado por algún otro empleado, supervisores, o — por alguna de las condiciones del trabajo en el cual el no está de acuerdo. Las quejas pueden presentarse de manera escrita u oral.

La queja suele ser un elemento el cual puede ayudar a evitar o — reducir en parte los abusos, de cualquier clase, ya sea entre los trabajadores o entre ellos y la supervisión y por último hasta con la dirección. Lo cual puede provocar falta de cooperación por baja moral o inclusive hasta una huelga, cuando las razones están construidas por el incumplimiento de el contrato de trabajo.

Para el establecimiento de las quejas debe de tomarse en cuenta que ellas pueden ser objetivas y que por lo tanto podrán comprobarse. — Subjetivas que no pueden comprobarse, y Mixtas, las que tienen posibilidad de comprobación.

Todas estas inconformidades pueden provocar ciertas fallas para

la empresa ya que en una primera instancia se presentan como una inconformidad por parte de alguno de los empleados, después se presenta alguna queja la cual es manifestada por escrito o de manera oral, y por último se presenta el agravio el cual subsiste de la queja si esta no fué tomada en cuenta y no hubo acción por parte del nivel directivo.

Para poder establecer un sistema de quejas es necesario:

- que la primera presentación sea de forma oral.
- que sea presentada ante un jefe superior y si este es el causante, ante el jefe de éste o bién ante el departamento de personal.
- la persona que recibe la queja debe de fijar un plazo razonable para su solución.
- si la queja que fue hecha de manera oral no fué atendida se debe presentar de forma escrita.
- si no es resuelta en una primera instancia, podrá entonces ser manejada por el sindicato, quien la someterá al departamento de personal, y de no existir él al nivel superior inmediato.
- el personal no sindicalizado debe presentarse ante el departamento de personal.
- no es bueno resolver una queja en un sentido u otro ya sea tomando partido según los principios que tenga la persona que juzga.
- la investigación debe de basarse en:
  - 1.- oír por separado a las partes involucradas.
  - 2.- presentar un proyecto de solución.
  - 3.- notificar al jefe correspondiente.
  - 4.- decidir sobre la resolución tomada para dicha queja.
  - 5.- toda persona con quejas puede ocurrir al departamento de personal.

Las comisiones mixtas deben de integrarse con un número igual de integrantes de las dos partes para que al llegar una queja ahí se someta a votación la solución tomada y aplicar las medidas correctivas pertinentes para evitar mayores problemas.

En las organizaciones es importante que se cuente con un sistema de prevención de quejas el cual consiste en fomentar y mantener una disciplina positiva en el trabajo, basada en el respeto mutuo tanto entre los trabajadores como en los supervisores y el nivel directivo. Cuidando además que cualquier queja que se presente sea resuelto rápida y satisfactoriamente, pues de lo contrario se presentarían ciertas actitudes negativas por parte del quejoso al no ser escuchado de sus superiores.

#### HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Toda persona integrante de una organización no puede hacer caso omiso al problema de la prevención de los accidentes por ello la investigación y aplicación de los conocimientos son de gran importancia en este campo como es la lucha contra las grandes enfermedades del corazón.

"La prevención de accidentes requiere de todos los esfuerzos aunados de ingenieros, psicólogos y administradores"<sup>13</sup> para que de esa manera el número de accidentes por el mal funcionamiento o las fallas del equipo disminuyan en una gran proporción.

La salud es uno de los factores con que deben de contar nuestros trabajadores entendiendo por ella no solo la ausencia de enfermedad sino

13).- SIEGEL LAURENCE. Psicología de las Organizaciones Industriales Editorial CECSA pág. 272.

además, como un estado de bienestar físico, mental y social el cual permite el buen desarrollo de la personalidad de los trabajadores.

Es claro el ver que las enfermedades provocan ausencias en el trabajo por lo tanto una disminución en el trabajo, lo cual implica que las enfermedades repercuten en forma negativa en el desarrollo integral económico, social, cultural, etc. del país.

Higiene y seguridad industrial lo podemos considerar como el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas reconocer, evaluar, y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tencionales, los cuales provienen del trabajo o son causados por él los cuales pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, lo cual provocaría la existencia de mermas en la producción.

Un sin din de factores de medio exterior influyen sobre la función normal de un organismo tales como; químicos, físicos, biológicos, de fuerza de trabajo y psicológicos los cuales van a afectar de una a otra forma a los trabajadores en el desempeño de sus funciones lo cual puede implicaría disminución en su rendimiento.

Las reglamentaciones sobre la higiene industrial se han hecho para preservar la salud de los trabajadores al realizar sus actividades dentro de la empresa, ellas deben de contener todas las medidas preventivas de control en los departamentos y en general dentro de la empresa: alguna se refieren a;

- información sobre la ubicación de los lugares de trabajo.
- materiales de construcción.
- sistemas de ventilación.
- métodos de iluminación.



- suministro de agua potable.
- alejamiento y neutralización de aguas negras.
- aseo de los centros de trabajo.
- eliminación y transformación de basuras y materiales de desecho.
- acondicionamientos higiénicos.
- materias primas, para saber su naturaleza, sistemas de neutralización, elaboración y transformación con las que se experimentan.
- jornada de trabajo.
- integración de comisiones mixtas para la prevención de accidentes.
- servicio médico el cual comprende examen al ingresar un nuevo trabajador, sistemas para la prevención de los accidentes, etc.

Las enfermedades profesionales son causa de las condiciones higiénicas deficientes y las dos provocan en el trabajador un constante temor de verse lesionadas gravemente lo cual produce un ambiente de inseguridad personal lo que afectará su trabajo y su personalidad. Las enfermedades profesionales merman el trabajo en las empresas y por lo tanto a la sociedad, aumentando el número de inválidos e incapacitados a los cuales hay que mantener y cuidar.

Uno de los mejores medios para la prevención de los accidentes dentro de las empresas es la creación de las comisiones mixtas las cuales tienen la función de estudiar y conocer las posibles causas de los accidentes, condiciones insalubres y los peligros a que se encuentra expuesto un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de los centros de trabajo para tratar de prevenirlos al máximo.

Las comisiones tienen como función:

- establecer medidas para evitar al máximo los riesgos dentro del lugar de trabajo.
- investigar las causas de los accidentes para poder tomar las medidas necesarias para su prevención.
- cuidar que se cumplan las reglas y políticas establecidas para la prevención de los accidentes, para conservar la salud del obrero.
- poner en conocimiento del patrón y las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- proporcionar información sobre medidas preventivas a los trabajadores sobre el peligro del trabajo que realizan.

Seguridad Industrial se puede concebir como el conjunto de conocimientos técnicos encausados a reducir el número de accidentes de trabajo, en base a conocer sus causas para poder prevenirlos.

Accidente de trabajo es toda lesión medicoquirúrgica o alteración psíquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior o la muerte, la cual es producida por una causa exterior que puede ser medida y es durante el trabajo.

#### SERVICIOS Y PRESTACIONES

La organización debe de prestar este tipo de servicio a todos sus miembros ayudándole ya sea en índole material y social por medio de aportaciones financieras con las cuales se incrementa el monto del salario percibido por los trabajadores.

Las prestaciones y servicios se pueden considerar como adicionales a el salario de el trabajador y constituyen una mejora para él y para la empresa ya que ayudan a conservar y contratar a los empleados pero

su primordial valor es el primero.

Son suplementarias a los salarios nominales, no se pueden considerar como incentivos ni gratificaciones otorgadas ya sea por el aumento de la producción o por haber realizado una actividad sobresaliente sino que se les otorga por el simple hecho de pertenecer a la organización. Y están apoyadas financieramente por la misma en parte o totalmente, otorgan a el trabajador un beneficio como miembro de la empresa lo cual no lograría si no perteneciera a una organización.

La mayoría de las prestaciones que otorga una empresa es por su propia iniciativa como un medio para más valor al salario que reciben los trabajadores y mantenerlos motivados a desarrollar sus mejores esfuerzos por lo que la política de los servicios y prestaciones debe de equilibrar las ventajas para ambas partes ofreciendo un máximo de servicios para mantener el interés por parte de los trabajadores para que mejoren sus condiciones de trabajo.

Las prestaciones desde un punto de vista moral y social establecen cierta obligación por parte de las empresas hacia sus trabajadores ya que ellos es una de las partes fundamentales para su desarrollo y como se ha mencionado anteriormente el factor humano es el de mayor importancia dentro de cualquier organización por ello la empresa tiene la obligación de contribuir con el mejoramiento de los niveles de vida de sus miembros otorgándoles mayores prestaciones para que su nivel de vida aumente y por consiguiente el de la sociedad a la que pertenecen.

Las prestaciones pueden clasificarse en:

- dinero.
- especie.
- en facilidades, actividades o servicios.

Las prestaciones que otorga la ley son:

- Ley federal de trabajo.
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Leyes del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Las prestaciones que otorgan las empresas.

- Financieras directas.
- Financieras indirectas.

## CAPITULO IX

## CONCLUSIONES

Del análisis de toda la información documental comentada se desprende la importancia de emplear nuevos métodos, técnicas, normas, procedimientos, etc. para que las organizaciones logren mejores y mayores resultados es vital para el desarrollo de las mismas.

El administrador juega un papel de gran importancia dentro de las organizaciones ya que él tiene la función de crear el medio ambiente adecuado para que los trabajadores puedan desempeñar su función de tal manera que se logren exitosamente los objetivos de la empresa y por lo tanto ellos también se desarrollen como parte integrante de la organización.

Todos los organismos están aptos para la realización de un gran número de actividades por lo que en las empresas se les debe de encausar de la manera correcta para que ellos orienten sus esfuerzos hacia el logro de las metas de la empresa, asegurando una administración eficiente. Los administradores deben de crear sistemas los cuales deben de estar orientados a educar y motivar a cada uno de los trabajadores de la organización para que ellos tengan las herramientas necesarias para que encausen acertadamente sus esfuerzos hacia la realización de los objetivos de la empresa.

La administración del recurso humano es la base donde toda organización debe fincar su funcionamiento para que ella cuente con una estructura social humana adecuada la cual le ayude a ella a cumplir con la realización de la función para la cual fué creada.

Dicha administración debe de apoyarse en la ayuda de otras disciplinas para lograr su cometido de la mejor manera. Ya que ellas le ayudan a conocer acertadamente las características de los recursos humanos y así se pueden establecer criterios acerca de como debe de ser su encausamiento hacia el logro de las metas de la empresa de la mejor manera.

Al mencionar cual es la mejor forma de dirigir a el hombre en la empresa para obtener resultados positivos, se habla acerca de varios criterios para orientar los esfuerzos de individuo y cada una de esas formas tiene sus ventajas y desventajas por lo que la mejor forma sería la combinación de cada una de ellas ya que en la empresa se presentan un gran número situaciones y a cada una de ellas es necesario responder de diferentes maneras según el criterio de cada administrador por lo que dependiendo de él y las circunstancias que se presenten será la manera en que se dirija al grupo.

Es de vital importancia que las empresas cuenten con un departamento encargado de la planeación de la fuerza de trabajo. Asegurando así que los resultados de ella sean útiles a la organización ya que el factor humano es el de mayor importancia dentro de cualquier empresa ya que aunque cuente con los mejores recursos materiales y técnicos si sus recursos humanos son deficientes y no tienen la suficiente preparación para desempeñar un puesto la empresa no podrá obtener buenos resultados.

El análisis de puestos y selección de personal juegan un papel importante en la organización ya que por medio de ellos la empresa se asegura que cada uno de sus miembros este en el puesto adecuado y ella sea la persona idonea para el puesto. Un análisis de puestos nos ayuda a conocer cuales son las características de un puesto y cuales son sus re-

querimientos, para establecer si la persona que ocupa el puesto es la que cubre los requisitos indispensables para ello. Y por medio de el reclutamiento y selección de personal la empresa se debe proveer de los recursos humanos que ella necesite según sus cualidades como empresa aceptando únicamente a los más aptos y capacitados para que la empresa sea mejorada.

La comunicación es el medio del cual se vale una persona para transmitir sus ideas y pensamiento a otra persona, entonces dentro de las empresas se debe de contar con este proceso para que entre cada miembro de la empresa, entre cada departamento y en la organización en general exista dicho proceso para que él trabaje de acuerdo con el planteamiento de sus objetivos. Para lo que es importante que exista este proceso para que cada uno de los integrantes de la organización integren sus esfuerzos hacia la realización de las metas de la empresa.

El administrador debe de motivar al personal de la empresa. Es decir, debe orientar los esfuerzos de los trabajadores hacia la realización de las metas de la empresa. Lo cual puede lograr estableciendo en la empresa el medio ambiente adecuado para que cada trabajador se sienta agusto y trabaje de manera eficaz. Para que el administrador compruebe los resultados de su tarea y los logros de la empresa es necesario que exista la medición de los resultados la cual le ayudará a comparar los resultados obtenidos después de un período con lo que se planeó al inicio del mismo. Y así saber que medidas deben de aplicarse si es que existen fallas en la organización y si no para mejorar los resultados en el próximo período.

En lo que se refiere a el tratamiento hacia los obreros para lo-

grar mejores resultados de ellos deben de ser todas aquellas medidas que adopte la organización para hacer que los obreros se sientan satisfechos en cuanto a sus necesidades de tal manera que en su trabajo rindan a lo máximo evitando la existencia de fallas o disminuciones en la producción.

Es decir, todas las organizaciones deben de dar a los obreros una más amplia ayuda en cuanto a la satisfacción de sus necesidades para que ellos rindan más en su trabajo y así ambas partes sean beneficiadas con estas medidas.



## BIBLIOGRAFIA

- 1.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
ARIAS GALICIA FERNANDO.  
EDITORIAL TRILLAS, 1980.
- 2.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
CHRUDEN J. HERBERT.  
COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL S.A.
- 3.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL.  
DUNNETTE D. MARVIN.  
EDITORIAL TRILLAS, 1978.
- 4.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
EDWIN S. FLIPO.  
EDITORIAL MC GRAWHILL.
- 5.- ADMINISTRACION DE PERSONAL,  
FARLAND MC. D. E.  
FONDO DE CULTURA ECONOMICA MEXICO 1972.
- 6.- ADMINISTRACION Y DESARROLLO GERENCIAL.  
GARCIA MANZANO OSCAR Y MARTIN MARIA FLOR.  
EDITORIAL DIANA, 1981.
- 7.- MANUAL DE ENTRENAMIENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO.  
GRAIG L. ROSET.  
EDITORIAL DIANA.

- 8.- LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS.  
GELLERMAN W. SALL.  
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL S.A. MEXICO.
- 9.- EFICIENCIA PERSONAL Y DE LA ORGANIZACION.  
HACON RICHARD.  
COLECCION ASADE EDITORIAL HISPANO EUROPEA.
- 10.- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION MODERNA.  
KOONTZ HAROLD y O'DONNELL CYRIL.  
EDITORIAL MC GRAW HILL.
- 11.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL.  
LAURENCE SIEGEL.  
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL S.A.
- 12.- LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y SU PERSONAL.  
MARTING ELIZABETH.  
EDITORIAL ROBLE.
- 13.- PRINCIPIOS DE RELACIONES HUMANAS.  
MAIER R. F. NORMAN.  
EDITORIAL OMEGA S.A. 1963.
- 14.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
ODIORNE S. GEORGE.  
EDITORIAL ATENED BUENOS AIRES.

## 15.- ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION.

RIOS SALARZAY.

EDITORIAL TRILLAS.

## 16.- PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION.

SCHEIN H. EDGARDO.

EDITORIAL PRENTICE HALL INTERNACIONAL.

## 17.- MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

YODER DALE.

EDITORIAL CONTINENTAL S.A.

## Revistas:

## 1.- MEMORIA

ARMO. y CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD DE MEXICO. A.C.

## 2.- REVISTA DE ADMINISTRACION PUBLICA.

ORGANO DEL INSTITUTO DE ADMINISTRACION PUBLICA.

EDICIONES INAP.