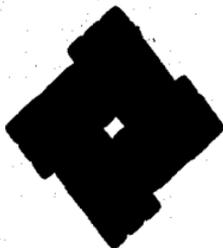


88/202

3
24



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**EL COMPORTAMIENTO DEL ELEMENTO HUMANO
FRENTE A LA IMPLANTACION DE SISTEMAS
ADMINISTRATIVOS**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

CARLOS BIRLAIN NORIS



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.

INDICE

PROLOGO.....	1
INTRODUCCION.....	7

PRIMERA PARTE

CAPITULO I:	PLANEACION DE LA INVESTIGACION.....	9
1.1.	TEMA.....	9
1.1.1.	DELIMITACION DEL TEMA.....	9
1.1.2.	JUSTIFICACION DEL TEMA.....	9
1.2.	OBJETIVOS.....	9
1.2.1.	OBJETIVO GENERAL.....	9
1.2.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
1.3.	PLANTEO DEL PROBLEMA.....	9
1.4.	DISEÑO DE LA PRUEBA.....	10
1.4.1.	INVESTIGACION DOCUMENTAL.....	10
1.4.2.	INVESTIGACION DE CAMPO.....	10
1.5.	GRAFICA DE GANTT Y ASIGNACION DE TAREAS.....	11
CAPITULO II:	EL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	12
2.1.	ASPECTOS GENERALES.....	12
2.2.	LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.....	13
2.3.	LA CONDUCTA HUMANA.....	14
2.4.	LA PERSONALIDAD.....	14
2.5.	MOTIVACION: LA DINAMICA DE LA CONDUCTA.....	15
2.5.1.	LA SITUACION EN MEXICO.....	18
2.6.	NATURALEZA DE LA FRUSTRACION.....	20
2.7.	NATURALEZA DEL CONFLICTO.....	21
2.8.	LA CULTURA.....	22
CAPITULO III:	EL ELEMENTO HUMANO.....	25
3.1.	LA GENTE ES ESENCIAL.....	25
3.2.	LAS CONDICIONES PARA EL EXITO DEL SISTEMA.....	25
3.3.	LA PARTICIPACION CONDUCE A LA ACEPTACION.....	26
3.4.	OTROS BENEFICIOS DE LA PARTICIPACION.....	26
3.5.	LA GENTE MANEJA EL SISTEMA.....	27
3.6.	ACTITUD DEL PERSONAL FRENTE AL NUEVO SISTEMA.....	27

3.7.	EL HOMBRE EN EL SISTEMA.....	29
3.8.	LOS MOTIVADORES HUMANOS.....	30
3.9.	INTEGRACION.....	30
3.10.	IDENTIFICACION PERSONAL.....	31
3.11.	APRECIO POR UN TRABAJO BIEN HECHO....	31
3.12.	RESPECTE SUS CONOCIMIENTOS.....	32
3.13.	SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	33
3.14.	LO QUE LE GUSTA A LA GENTE Y LO QUE NO LE GUSTA.....	33
CAPITULO IV:	LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....	35
4.1.	ANTECEDENTES.....	35
4.2.	CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS.....	36
4.3.	¿QUE ES UN SISTEMA?.....	39
4.4.	LAS DOS PRINCIPALES RAMAS DE LOS SISTE MAS.....	41
4.4.1.	EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION	42
4.4.2.	EVOLUCION DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATI VOS.....	42
4.5.	ADAPTABILIDAD DE LOS SISTEMAS.....	44
4.6.	METODOLOGIA APLICABLE EN EL ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	45
CAPITULO V:	DIFICULTADES PARA UNA IMPLANTACION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....	48
5.1.	COMENTARIOS.....	48
5.2.	TIPOS DE PERSONAS.....	48
5.3.	TRATO CON LAS PERSONAS.....	49
5.4.	PROBLEMAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO....	50
5.4.1.	¿POR QUE ES NECESARIO EL CAMBIO?....	51
5.4.2.	LOS EFECTOS DEL CAMBIO SOBRE LOS EMPLEA DOS.....	53
5.4.3.	CUANDO SE PRESENTA LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....	56
5.4.4.	METAS ADMINISTRATIVAS DEL CAMBIO....	60
5.4.5.	LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	61
5.5.	PROBLEMAS DE FRICCION.....	65
5.6.	PROBLEMAS DE "DEMASIADO" Y "DEMASIADO PRONTO".....	66
5.7.	OTROS PROBLEMAS.....	67

SEGUNDA PARTE

CASO I:	EL DEPARTAMENTO DE ORIGINALES.....	70
CASO II:	EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	77
CASO III:	EL DEPARTAMENTO DE TALLER MECANICO.....	83

ALGUNAS OPINIONES DEL PERSONAL DE LOS TRES DEPARTAMENTOS SUJETS AL PROCESO DE INPLANTACION.....	86
---	----

REFLEXIONES.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	89

FIGURAS

FIGURA 1-1	PROCESO PARA DISMINUIR UNA TENSION.....	16
FIGURA 2-2	PRIORIDAD DE LAS NECESIDADES HUMANAS.....	18
FIGURA 2-3	PROCESO PARA DISMINUIR TENSION CON BARRERA..	20
FIGURA 3-1	INDIFERENCIA EN EL TRABAJO.....	28
FIGURA 3-2	RECONOCIMIENTO AL TRABAJO.....	32
FIGURA 3-3	LO QUE BUSCA LA GENTE EN EL TRABAJO.....	33
FIGURA 4-1	REPRESENTACION DE UN SISTEMA.....	41
FIGURA 5-1	CLASIFICACION DE ACTITUDES HACIA EL CAMBIO Y EL COMPORTAMIENTO.....	55
FIGURA 5-2	TENSIONES Y REACCIONES OCACIONADAS POR EL CAM- BIO.....	57
FIGURA 5-3	ACEPTACION DEL CAMBIO BASADA EN EXITOS ANTERIO RES.....	58
FIGURA 5-4	RECHAZO AL CAMBIO BASADO EN FALLAS ANTERIORES.	60
FIGURA C-1	ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ORIGINALES..	75
FIGURA C-2	ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	77
FIGURA C-3	ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE TALLER MECANI- CO.....	83

INTRODUCCION

Es importante el estar consciente que el centro de todo progreso es el ser humano, puesto que sin él no sería posible. En el transcurso de la vida del hombre se le ha dado gran importancia a los materiales (equipos, máquinas, etc.), puesto que han sido éstos la herramienta para el logro de su misma evolución. Pero no tan sólo se debe contemplar este aspecto, sino que por el contrario es preciso señalar que si para todo efecto existe una causa, de forma análoga sucede con estos elementos, puesto que son el resultado del comportamiento o de la conducta del ser humano.

A medida que el hombre avanza, obteniendo comodidades e incrementando cada vez los grados de tecnología, cultura, etc., provoca que la interpretación de la vida misma sea partiendo de la consecuencia arriba mencionada.

El contenido de este estudio muestra precisamente, la forma como el hombre se desenvuelve e interactúa con sus semejantes. Este comportamiento está estructurado por una gama de variables que deberán de ser estudiadas con el objeto de tener una mayor comprensión del cómo, cuándo y por qué de las actitudes del ser humano. Estas variables se refieren, a la personalidad, conducta y motivación. Tomado en cuenta lo anterior he querido mencionar un capítulo acerca de la participación de la persona en las mejoras y cambios a su trabajo, con lo cual poder entrar al conocimiento de los sistemas organizacionales y a los problemas que se pueden presentar dentro del proceso de implantación. Los casos prácticos muestran este último punto claramente.

Es común que al ser humano se le de una valoración inferior que a los elementos materiales de las empresas en las cual se desarrolla, sin embargo, se tiene que reconocer que niveles de mayor rendimiento tanto financiero como personal se deben a la participación de la persona dentro de su trabajo

Todo lo anterior hay que tomarlo en cuenta para poder llevar a cabo una adecuada implantación de los sistemas administrativos y productivos, ya que no todo mundo piensa o reacciona de una misma forma, puesto que la diversidad de caracteres, personalidades y demás, ocasionan la existencia de antagonismos entre los miembros de un grupo de individuos, presentándose problemas diversos como son: Resistencia al cambio, Problemas de fricción, De demasiado y demasiado pronto y otros más. En ningún momento he pensado que lo expuesto en las teorías del comportamiento humano, de los sistemas y de los problemas que se puedan presentar ante una implantación sea la técnica adecuada a seguir en un caso práctico, porque el hombre es distinto bajo diferentes circunstancias y por tanto el criterio y el sentido común deben aplicarse para cada situación. Lo antes dicho puede ser visualizado al momento de leer los tres casos prácticos que se encuentran en la parte final de esta investigación y que abarcan los departamentos, de Originales, Ventas y Taller mecánico de la compañía "Impresos Automáticos de México; S.A. de C.V."

Los recursos materiales y económicos dentro de cualquier organización es de gran importancia, pero estos son solo el resultado de la creatividad, diseño y esfuerzo de los trabajadores.

! El hombre ha sido, es y será el principio y fin absoluto del progreso!

CAPITULO I PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 TEMA

El Comportamiento del elemento humano frente a la implantación de sistemas administrativos.

1.1.1 DELIMITACION DEL TEMA

El comportamiento del elemento humano esta compuesto de una serie de aspectos que deberdn de ser analizados para poder llevar a cabo la implantación de los sistemas administrativos.

1.1.2 JUSTIFICACION DEL TEMA

Es de gran importancia el tomar en cuenta que el hombre es un factor que presenta un comportamiento impredecible dentro del desarrollo empresarial, de tal forma, que al conocer cuáles serán las posibles reacciones del mismo ante la implantación de los sistemas administrativos hace que la empresa pueda seleccionar con menos riesgo las técnicas que llevarán adelante dicho proceso organizacional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer las teorías del comportamiento humano y de los sistemas administrativos, así como incrementar al máximo el aspecto organizacional de la empresa fabricante de envases plegados de cartón "IMPRESOS AUTOMATICOS DE MEXICO" S.A. DE C.V. (IAMSA), para obtener un alto nivel de productividad mediante un mínimo esfuerzo.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Conocer las conductas del personal de los departamentos sujetos a estudio ante un proceso de implantación de sistemas y procedimientos.

Analizar cuales son las características que comprenden el comportamiento humano, para poder realizar métodos objetivos de trabajo.

1.3 PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Son las conductas del personal un factor en la implantación de los sistemas administrativos, dentro de la empresa perteneciente al ramo de las artes gráficas, IMPRESOS AUTOMÁTICOS DE MEXICO, S.A. DE C.V. ?

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

La presente investigación tiene como fuentes de información la investigación documental y la investigación de campo. La primera basada en textos referentes a los recursos humanos y sistemas de organización, la segunda compuesta por tres casos prácticos basados en la retroalimentación del personal involucrado.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Para fines de información textual se recurrirá a las siguientes bibliotecas:

- Biblioteca de la Universidad Andhuac.
- Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México
- Bibliotecas Particulares.

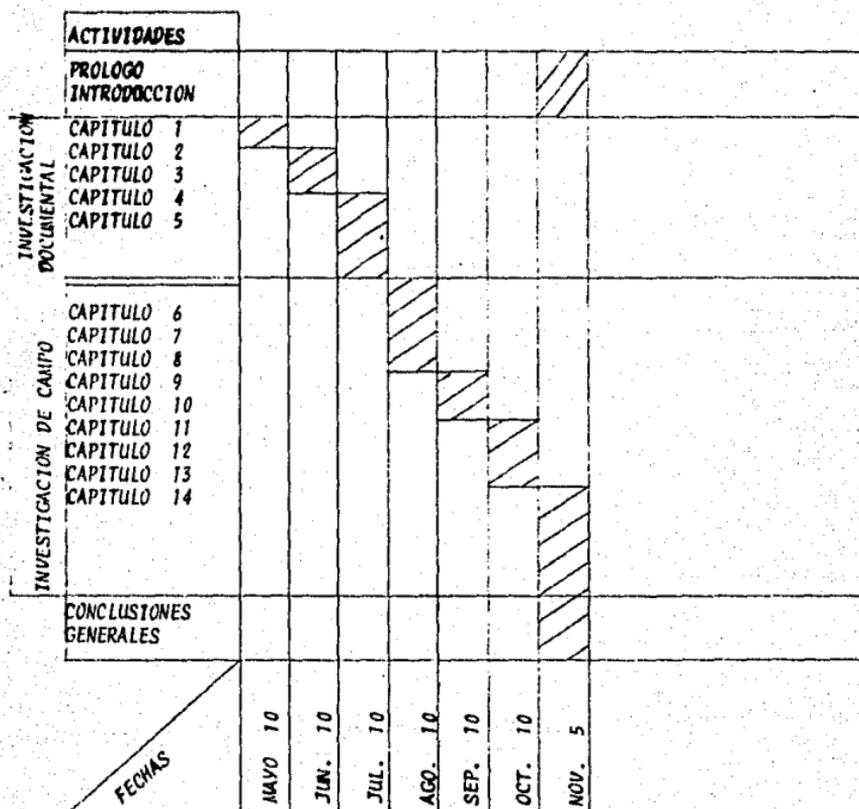
1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

La realización de este aspecto se encuentra comprendido dentro de la empresa fabricante de envases plegadizos de cartón (TAMSA).

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

1.5.

GRAFICA DE GANTT V ASIGNACION DE TAREAS



CAPITULO II EL COMPORTAMIENTO HUMANO

2.1 ASPECTOS GENERALES

"Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, sistemas, instructivos, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc. de los miembros de la organización). El administrador debe buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles. Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea; como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sugiere un cambio, de tal suerte que, por ejemplo, un mayor conocimiento administrativo de los miembros de una organización fabril puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción, con la consiguiente elevación de la productividad, la cual tendrá repercusiones en el mercado y, por ende, en el nivel económico."(1)

El sistema requiere ciertos insumos (materia prima, dinero, habilidades, esfuerzo, etc.) que son procesados y dan lugar a resultados (producción, utilidades, satisfacción de los miembros de la organización, etc.). Generalmente se presta atención a los insumos y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles. Este es un defecto de los procedimientos de medición, por ejemplo, ningún balance indica los activos que tiene la organización en recursos humanos (habilidades, salud, motivación, conocimientos, etc.) como ningún estado de resultados arroja la ga-

(1) Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", editorial Trillas, volumen No. 13 (mayo de 1984), p. 49.

nancia o la pérdida en satisfacción o motivación de los miembros de la organización. Y sin embargo, dependerá en gran parte de sus recursos humanos el destino de la organización.

En México y en el resto de latinoamérica se han desperdiciado muchos recursos de todo tipo, como son los económicos, tecnológicos, políticos y humanos. En la tarea por alcanzar un desarrollo integral (económico, social y político) en nuestros países, los recursos deben ser aprovechados al máximo; pero esa es labor de todos y cada uno de los administradores, cualquiera que sea el lugar en que desempeñen sus actividades.

2.2

LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

"El comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo. El hombre se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma y tratan de conocer las causas de las diversas conductas que observan, a fin de proporcionar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa."(2)

Las ciencias del comportamiento tropiezan frecuentemente con mayores dificultades que las ciencias físicas. Mientras estas últimas se enfrentan a sistemas con menores entradas, las primeras se dedican al estudio de sistemas con un grado mayor de apertura, lo que equivale a decir que los factores que los influyen son mucho más numerosos. Así pues, los sistemas estudiados por las ciencias del comportamiento contienen un grado de mayor incertidumbre o, lo que es lo mismo, son más probabilísticos que los sistemas de las ciencias físicas; no obstante, se han establecido diversos marcos técnicos que permiten entender el intercambio entre los sistemas, los subsistemas y los suprasistemas estudiados por las ciencias del comportamiento, así como el proceso de sus insumos y los resultados del mismo.

(2) Ibidem, p. 51.

2.3 LA CONDUCTA HUMANA

Quienes estudian y practican la administración cada vez están más conscientes de los efectos que las personas, y los grupos informales de los cuales forman parte, pueden tener sobre las organizaciones formales. Como resultado de esta afirmación, se está dando más importancia a la conducta humana en las organizaciones y a la forma en que ésta influye y es influida por la estructura formal y por otros componentes del sistema de la organización.

El crecimiento de una organización puede ejercer una influencia de importancia sobre la conducta humana. A medida que aumenta en tamaño, por lo general se crean niveles adicionales de gerencia para que el lapso de funciones de cada gerente y supervisor pueda mantenerse dentro de límites satisfactorios. A medida que se crean nuevos niveles, el empleado queda aún más alejado de la alta gerencia y se alargan las líneas de comunicación y supervisión. "Los gerentes de la cumbre tienen más dificultades para reconocer y entender los sentimientos de los empleados en los niveles inferiores. Bajo estas condiciones, los empleados tienen más dificultades para identificarse consigo mismo, con los objetivos y las actividades de la organización y en consecuencia, es probable que crean que han sido olvidados como individuos". (3)

2.4 LA PERSONALIDAD

"Desde el punto psicológico, nadie tiene más personalidad; sencillamente, las personalidades son diferentes". (4) Todavía no existe un acuerdo definido entre los psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad. Sin embargo, las diferentes definiciones tienen implícitos o explícitos los tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: el biológico, el psicológico y el social.

(3) Chrudden/Sherman, "Administración de personal", editorial CECSA, volumen No. 9 (nov 1984), pág. 77.

(4) Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", editorial Trillas, volumen No. 13 (mayo de 1984), pág. 53.

Es innegable que poseemos un cuerpo que funciona de acuerdo a las leyes biológicas. Este componente biológico acarrea implícitamente el equipo instintivo. Tradicionalmente a este segmento de personalidad se le ha denominado temperamento; en otras palabras, muchos autores consideran que todo lo innato, todo aquello que traemos con nosotros al nacer, constituye el temperamento.

Por otro lado, también tenemos una serie de funciones psicológicas (memoria, atención, inteligencia, imaginación, etc.), algunas de las cuales van desarrollándose y perfeccionándose a medida que tenemos más edad. Estas funciones nos permiten ir aprendiendo no sólo una serie de fechas históricas, o de tablas aritméticas sino, lo que es más importante, maneras de comportarnos.

Este proceso de socialización y aprendizaje constituye para muchos autores el carácter. Dicho en otros términos, el carácter es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento.

Para ilustrar lo anterior, podría decirse que el temperamento es como una masa de arcilla o plastilina que la sociedad va moldeando. La obra terminada, o sea la unión inseparable de carácter y temperamento es la personalidad.

2.5 MOTIVACION: LA DINAMICA DE LA CONDUCTA

Por muchas décadas los psicólogos han estado realizando experimentos con animales y con seres humanos en un esfuerzo para comprender su comportamiento. En forma similar, en las clínicas y en otros escenarios terapéuticos, se han hecho intentos para determinar las causas fundamentales de los comportamientos que son causa de interés para un individuo, para sus amigos, sus padres, supervisores, compañeros de trabajo o para la sociedad. El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas hacen lo que hacen. Implica tratar de hallar las respuestas a preguntas tales como: "¿Por qué una persona se esfuerza más que otra?" y "¿Por qué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad?". Estas y similares preguntas se hacen de continuo los responsables de la administración de los recursos humanos.

"La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo". (5). En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades. El diagrama que sigue muestra la secuencia de eventos que forman el proceso motivacional.

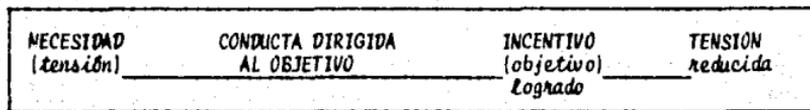


Figura No. 1-1 Proceso para disminuir una tensión. (6)

La inclusión de la palabra "tensión" en el diagrama indica que con muchas situaciones motivacionales el individuo literalmente siente una sensación de tensión. Esta tensión es más evidente en algunas de las necesidades fisiológicas o corporales, pero también es para el individuo cuyas necesidades de la personalidad lo dirigen hacia ciertas recompensas u objetivos de naturaleza psicológica.

De acuerdo con la teoría de Maslow, las necesidades humanas están arregladas en base a la prioridad mostrada en la Fig. 2-2. En el primer lugar, las necesidades fisiológicas son las más importantes; requieren atención antes que otras necesidades. Una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas, la necesidad de seguridad se hace predominante. En este punto un individuo se ve interesado en su bienestar físico y psicológico. Relacionado con esto se encuentra el deseo que tiene el empleado de obtener seguridad contra los riesgos, así como contra condiciones económicas adversas y contra comportamientos desagradables o amenazadores por parte de otras personas.

(5) Chruden/Sherman, "Administración de personal", editorial CECSA, volumen No. 9 (nov. 1984), pág. 263.

(6) *Ibidem*, pág. 263

Si tanto las necesidades fisiológicas como de seguridad están consideradas como satisfechas, el deseo de agruparse y la necesidad de amor emergerán como factores dominantes en la estructura de las necesidades. Su comportamiento se dirigirá a buscar la compañía de otros y a luchar por colocarse en un lugar dentro de su grupo. Si bien la mayoría de la necesidad de los empleados relativa a sentir que pertenecen a un grupo y son aceptados por otros puede ser satisfecha a través de las relaciones con su familia y con sus amigos, esta necesidad deberá también satisfacerse hasta cierto grado en su trabajo. Una gran parte del día del individuo se ocupa en su trabajo, en asociación con sus compañeros y superiores. Si las relaciones entre ellos son amistosas y el individuo congenia con los demás, esta necesidad se satisficará hasta cierto grado. Por otro lado, si prevalecen las desavenencias y la falta de armonía, se provoca que los empleados busquen su satisfacción a esta necesidad en otra parte.

En la parte superior de la escala se encuentran las necesidades de estima y autorrealización. Estas necesidades incluyen logros, sabiduría, confianza, independencia, reconocimiento y una realización de todo lo que uno es capaz de alcanzar. Conforme las necesidades más bajas se ven satisfechas, estas necesidades se hacen dominantes. Muy pocos obtienen completamente el cumplimiento de estas necesidades superiores. "En un estudio de las necesidades de los gerentes intermedios y de los supervisores de primera línea, se encontró que la autorrealización era la necesidad más crítica de todas, tanto en términos de las dificultades encontradas para alcanzarlas como del desbalance originado en el individuo. Adicionalmente, los gerentes intermedios no percibían que habían satisfecho su necesidad de autorrealización en un grado mayor que los supervisores de línea que fueron estudiados". (7)

(7) Lyman W. Porter, "A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 45, No. 1 (febrero, 1961), págs. 1-10.

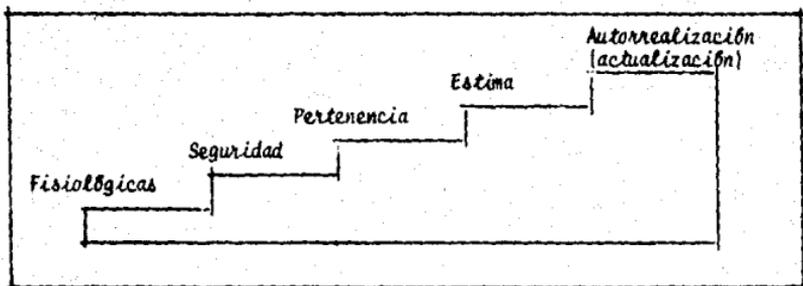


Figura 2-2 Prioridad de las necesidades humanas (8)

La gerencia debe reconocer que el esquema de necesidades de cada individuo es distinto y no suponer que pueda usarse un solo método para motivar a todos los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización.

2.5.1 LA SITUACIÓN EN MÉXICO

En México no existe el cúmulo de investigaciones que se han realizado en otras partes; sin embargo, tratare de pasar una breve revista a los pocos datos existentes para determinar cuál es nuestra situación respecto a las teorías expuestas.

"En primer lugar, la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es diferente en México. Dos investigaciones realizadas por el maestro Fernando Arias Galicia (1964-1966) indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta de obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo, respectivamente. Considerando que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y, por tanto, la de más intensa motivación sería la de estima, seguida por la de seguridad. En otro estudio del mismo autor, con gerentes (1969), estos mostraron sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo, lo cual es sorprendente si se tiene en cuenta que debido al desarrollo económico del país existe una demanda muy superior a la oferta de ejecutivos. En segundo y tercer lugares de insa-

(8) Chauden/sherman, "Administración de personal", ed. CECSA, volumen No. 9 (nov. 1984), pág. 266.

atisfacción estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización respectivamente. Se empleó la escala de Maslow, modificada para incluir una necesidad de "autonomía" pues se supone que los gerentes deben tomar decisiones y para ello requieren cierta libertad. (9)

En una investigación realizada por Slocum (1971) entre obreros de una firma productora de vidrio cuya matriz está en los Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, mientras los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia que los norteamericanos a todas las necesidades.

Los resultados de los estudios mencionados parecen indicar que la escala de necesidades válida para México es diferente a la que propugna Maslow en los Estados Unidos. Todavía falta realizar muchos estudios sobre este campo en México, pues el reducido número de investigaciones hace imperioso tomar con cautela los resultados obtenidos. Muchos autores han encontrado que en México las personas están notablemente más motivadas por la afiliación que en los Estados Unidos. Zurcher (1968) encontró en un estudio realizado en tres bancos, uno en México y dos en Estados Unidos, que los empleados y los funcionarios mexicanos consideraban significativamente más valiosas las obligaciones de amistad que los empleados y funcionarios México-norteamericanos y que estos, a su vez, consideran más valiosa la amistad que los norteamericanos. McGinn, Harshbarger y Ginsburg (1965) hallaron en un estudio realizado con dos grupos de estudiantes preparatorianos, uno de Michigan y otro de Guadalajara, que los elementos de Michigan mostraron, al responder a un cuestionario, una tendencia mayor que los mexicanos, a romper las amistades en caso de desacuerdo con ellas. Los mexicanos en cambio, dijeron estar dispuestos a cambiar de opinión antes que romper las amistades; sin embargo, esta afiliación no ha sido obstáculo para que el desarrollo económico de México haya sido notable, aunque no suficiente, en las últimas décadas.

(9) Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", editorial Trillas, volumen No. 13 (mayo 1984), pág. 77.

"La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador, sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización. Los sistemas teóricos que se han expuesto son intentos de entender el porqué del comportamiento humano. No se deberá tomar tal o cual sistema sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo; aún más, deberá tenerse precaución, ya que comúnmente se tiende a extrapolar los resultados obtenidos en otros países y específicamente en Estados Unidos, al medio mexicano. El administrador nacional deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas que vayan de acuerdo a nuestra realidad y al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas". (10)

2.6

NATURALEZA DE LA FRUSTRACION

La presencia de una barrera en el logro de un objetivo y de la satisfacción de una necesidad crea una situación frustrante, con el resultado de que la tensión inicial en esos individuos se hace persistente o se vuelve más fuerte. El agregado de la barrera a la figura anterior del proceso motivacional mostrado en la pág. modifica la secuencia como sigue:

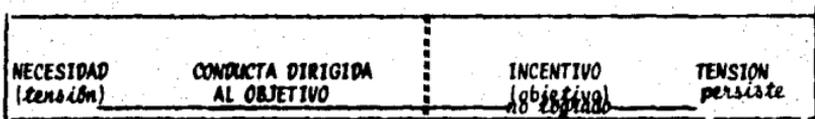


Figura No. 2-3 Proceso para disminuir tensión, con barrera. (11)

Quando una persona se ve bloqueada para lograr un objetivo por alguna barrera, se dice que está frustrada. Tales barreras para la satisfacción de las necesidades pueden ser externas o internas. Algunas de las barreras u obstáculos externos para la satisfacción de las necesidades se encuentran, en

(10) Ibidem, pág. 80

(11) Chruden/Sherman, "Administración de Personal", editorial CECSA, volumen No. 9 (nov 1984), pág. 275

muchos trabajadores, en la forma de prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monotonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad economica y situaciones similares. Algunas de las posibles barreras internas que pueden frustrar al empleado son los malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo en particular. Una deficiencia propia percibida (barrera imaginaria), es tan real para la persona que se ve a sí misma en esta forma, como una barrera verdadera, sustanciando el hecho de que en los asuntos humanos la realidad es cosa de interpretación personal.

Toda persona con autoridad tiene la responsabilidad de ser sensitiva a las necesidades de sus subordinados y de crear un ambiente de trabajo en el cual éstas puedan ser satisfechas, minimizando la frustración. No todas las fuentes de frustración se encuentran bajo el control directo de la gerencia; sin embargo, el conocimiento de las áreas potenciales de frustración del empleado y los esfuerzos sinceros para manejarlas con efectividad mediante una mejor organización, planeación y comunicación, puede ayudar a aliviar muchas de las condiciones que dan origen a las frustraciones.

2.7 NATURALEZA DEL CONFLICTO

Una persona que tiene dos o más esquemas motivacionales intensos que no pueden ser satisfechos al mismo tiempo, se dice que tiene un conflicto. Típicamente, un conflicto implica una situación de elección o de decisión en la cual las necesidades, objetivos o métodos para lograr éstos, son incompatibles. Un conflicto sobre necesidades se ve en el empleado que tiene urgencia de pedir a su jefe una promoción y que, sin embargo, está temeroso de hacerlo. Un conflicto de objetivos lo ilustra el individuo que desea ser ejecutivo y al mismo tiempo no quiere tener responsabilidades. El conflicto de métodos se presenta cuando el método para lograr el objetivo abarca medios incompatibles. Por ejemplo, al manejar un problema de negocios no se puede ser honrado y no honrado al mismo tiempo.

Muchos de los conflictos que un individuo experimenta se pueden solucionar con facilidad.

Sin embargo, otros conflictos involucran la médula de la personalidad de un individuo y tienen resultados devastadores si no se resuelven con propiedad. Mediante un programa continuo de desarrollo organizacional, las condiciones que crean tanto frustración como conflicto deben ser identificadas y eliminadas, tanto para el bienestar psicológico del individuo como para la eficiencia de la organización.

2.8

LA CULTURA

Hasta este momento la atención se ha dirigido, en este capítulo, al individuo; sin embargo, es preciso no olvidar que este constituye un sistema circundado por un medio. Así pues, precisa referirse también a ese medio circundante, a fin de estructurar mejor el marco de referencia que permita analizar la conducta humana en las organizaciones. Así, es básico estudiar, a este respecto, el concepto de cultura.

--Relaciones con el medio circundante. Evidentemente, la conservación de la vida constituye una motivación fundamental. Así, pues, la sociedad debe procurarse alimento, vestido, albergue, etc. Para lograr satisfactores a sus necesidades primarias requiere una tecnología. El aspecto tecnológico se refiere, igualmente, a los medios de producción, así como a la posibilidad de modificar el entorno a fin de lograr mayor número de satisfactores y con mayor rapidez.

--Relaciones de cada miembro con el resto del grupo. En el ciclo vital del ser humano existen muchos momentos en los cuales su vida depende de los demás o en que sus motivaciones pueden chocar contra aquellas de otros elementos del grupo. Para facilitar las relaciones de cada miembro con los otros los grupos se establecen, igualmente, ciertas pautas de conducta que regulan las relaciones individuales.

Por otro lado, a fin de lograr satisfactores se requiere, además, de utensilios y herramientas, coordinación e integración de esfuerzos. Por ende, es

necesario establecer ciertos procedimientos que regulan la conducta de todos los integrantes del grupo.

--Relaciones con los otros grupos. "Es también indispensable coordinar las actividades del grupo frente a otros grupos, y sea para proporcionar relaciones amistosas, repeler agresiones o aun para agredir. Así pues, todas las sociedades humanas requieren, a fin de tener éxito en las relaciones indicadas, lenguaje, tecnología, reglas relativas al gobierno, el trabajo, la propiedad, el comercio, etc.; sanciones y recompensas, conocimientos científicos y mitología; arte y tradiciones; cuentos y poesías; costumbre, etc. Es preciso insistir en que todo lo anterior proporciona ciertas pautas de conducta. Entonces, la cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular". [12]

Ahora bien, a estas alturas tal vez se haya reflexionado: Lo anterior es muy interesante y puede constituir la base fundamental para un antropólogo; pero ... ¿por qué un administrador tiene que dedicarse a estudiar? El estudio de la cultura es importante para el administrador, porque:

-- Facilita su comprensión del funcionamiento de las organizaciones. Ciertas formas de comportamiento pueden ser comprendidas solamente cuando se analizan a la luz de la cultura del individuo; por ejemplo, con cierta frecuencia algún éxito en las casas matrices de las empresas multinacionales se transplanta a México y a otros países, con la esperanza de que constituyen también un impacto; sin embargo, en muchas ocasiones este resulta mucho menor del esperado o incluso su novedad resulta totalmente contraproducente, en virtud de que choca contra alguna de las premisas culturales.

--Le ayuda a predecir la conducta. Las premisas socioculturales determinan cómo debe comportarse una persona en una cierta situación.

[12] Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", editorial trillas, volumen No. 13 (mayo de 1984), pág. 96.

-- Constituye un sustituto de la experiencia. Si se conocen algunas de las pautas culturales, la persona puede integrarse y ser aceptada más fácilmente por el grupo.

-- Facilita los cambios. Las tradiciones, los ritos, las costumbres, etc., tienden a dar cierta estructura rígida a la organización, pero esta necesita en ocasiones efectuar cambios rápidamente para adaptarse a las demandas del suprasistema; es decir, requiere flexibilidad, pues si se conocen las premisas culturales pueden evitarse conflictos y facilitar los cambios.

Este punto de la cultura, como se acaba de ver es de vital importancia para el administrador, puesto que sin una actualización de todo lo que le rodea es prácticamente proporcionar a la organización sistemas, técnicas y procedimientos fuera de las necesidades actuales de la misma.

CAPITULO III

EL ELEMENTO HUMANO

3.1 LA GENTE ES ESENCIAL

Los pocos sistemas buenos que se llevan en algunas organizaciones, están centrados en la gente, no en las computadoras; son grandes herramientas, -- pero no el elemento vital en un sistema.

Las personas que trabajan dentro del sistema y que lo llevan a cabo diariamente, son el ÚNICO ELEMENTO VITAL.

Es posible obtener un buen sistema sin las máquinas, pero es imposible -- lograrlo sin personas bien informadas que lo realicen.

El aspecto humano cobra importancia sobre todo porque existen muchos analistas, que a pesar de que trabajan para mejorar un sistema, no le han prestado mucha atención al factor personas. Es por eso, que el nuevo sistema resulta un fracaso, y no rinde los beneficios esperados.

3.2 LAS CONDICIONES PARA EL ÉXITO DEL SISTEMA

Cuando se inicia un estudio para el mejoramiento de un sistema, su éxito dependerá de dos factores:

- EL DISEÑO DE SISTEMAS. ¿Qué tan bien se diseñó el nuevo sistema para alcanzar sus objetivos.

Esto abarca todos los aspectos técnicos.

- LA ACEPTACION DE LAS PERSONAS QUE LO USAN. La gente manejará el sistema nuevo. ¿Lo aceptarán?

Estos dos aspectos se deben manejar cuidadosamente, pues de lo contrario, el trabajo no prosperará. Un diseño de sistemas excelente e inaceptable para los trabajadores no rendirá todos los beneficios que debería.

Más de un analista ha creído que puede resolver un problema simplemente gracias a la computadora. En efecto, ésta es una herramienta excelente y, probablemente, la máquina más formidable creada por el hombre. Sin embargo, es éste quien obtiene los resultados, quien realiza el trabajo quien alcanza los objetivos. La computadora es un auxiliar... una ayuda para --

quienes la hacen funcionar: la gente. Si alguna máquina falla como auxiliar del hombre en su trabajo, entonces su utilidad será sumamente dudosa. La gente es la clave de un sistema eficaz.

3.3 LA PARTICIPACION CONDUCE A LA ACEPTACION

Se logrará un sistema nuevo y mejor si la gente toma parte en el estudio, permitiéndoles que compartan lo menos, una parte de la obligación de mejorar el sistema que les toca a quienes usan dichos sistemas.

Esto no significa que seis u ocho personas tengan que dedicar su tiempo completo en el estudio, sino que hay que ponerse en contacto con los "expertos del trabajo" en determinados puntos.

La gente que realiza el trabajo sabe dónde está el problema.

Hay dos motivos para trabajar con la gente que pertenece al sistema.

- Conocimientos acerca del trabajo son necesarios.
- Se necesita ganar su aceptación.

3.4 OTROS BENEFICIOS DE LA PARTICIPACION

Los beneficios obtenidos del manejo cuidadoso de las fases de participación del estudio excederán los límites de este proyecto. "La gente tiende a adquirir una "mentalidad sistémica", por lo cual apreciarán las razones para creación de un sistema mejor en el cual ellos colaboraron" [22]

En el presente comprenden el sistema actual, saben lo que debe cambiarse y por qué; son conocedores, ya que aceptan un buen sistema cuando lo ven.

Cada quién le parece interesante considerar su trabajo como uno de los papeles esenciales en un sistema específico. En cuanto se hace la descripción del sistema presente, lo manejan, empiezan a comprender lo que hacen otros miembros de ese mismo equipo de sistemas y observarán como otro trabajo se relaciona con el suyo.

La experiencia indica que el trabajo de mejorar los sistemas se obtiene con participación o sin ella. Sin duda que los sistemas mejores y más

[22] Leslie H. Matthias, "Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos, editorial LIMUSA, primera edición 1979, primera reimpresión 1985, p. 94.

duraderos se logran cuando se permite la participación a los verdaderos expertos del trabajo.

Incluso después del diseño y la implantación, es necesario sustentar el nuevo sistema. Alguien debe modificarlo en aspectos menores, para adaptarlo a las circunstancias variables. Cuando la gente entiende el sistema -- que maneja puede hacerle cambios fáciles y rápidos.

3.5

LA GENTE MANEJA EL SISTEMA

"Muchos administradores opinan que un sistema consta de datos, formas, computadoras, programas de aplicación, terminales, sistemas de operación, memorias, tiempos de acceso, esquemas lógicos, y esquemas detallados. Si se les hiciera la pregunta: "¿cuál es el elemento más importante del sistema?" Muchos contestarían "la computadora" o los "datos".

De ninguna manera. Incluso en los países en donde la computadora tiene un amplio uso, probablemente el 90% de los sistemas identificables no se manejan por computadora. Es verdad que la mayoría de los sistemas -- grandes se valen de una computadora, pero incluso en ellos las PERSONAS -- son el elemento más importante, no las máquinas". (23)

El sistema que utilice la computadora más complicada depende de las -- personas para su entrada, para aprovechar su salida y para dirigirse a su memoria.

3.6

ACTITUD DEL PERSONAL FRENTE AL NUEVO SISTEMA

Cada ser humano tiene un alma viva, pues es la obra física y espiritual del Creador. Para sus semejantes es un enigma. De hecho, algunas veces, ni el hombre se entiende a sí mismo, menos a los demás.

Considérese primero al hombre en el sistema actual. ¿Cuál es su opinión acerca del sistema? Probablemente no tenga una idea clara. El -- sistema podrá ser bueno o malo, pero ya el trabajador está acostumbrado a los efectos y problemas del sistema. Después de haber luchado contra el despilfarro o la apatía durante varios años, es posible que ya no --

(23) *Ibidem*.

trate de efectuar cambios. Tal vez nadie lo escuchó y su "llama de superación" se ha extinguido.

Por tal motivo, quien estudia el sistema actual se presentará con el -- trabajador de manera que con él, trabajando en conjunto, puedan rediseñarlo y mejorarlo.

Cuando el sistema nuevo se ponga a funcionar las actitudes de las personas se podrán clasificar en :

- REPROBATORIA** El nuevo sistema es una amenaza para la posición del personal, los ingresos, la seguridad de trabajo, la importancia y prestigio del personal.
- REGULAR** No creen que sea lo mejor y sienten cierta apatía por el nuevo sistema. Realmente no les interesa si falla o si tiene éxito.
- ESTA BIEN** Aceptación normal. Encogimiento de hombros como si fuera -- simplemente otro cambio más. No está tan mal, pero hay cosas mejores.
- ACEPTACION ENTUSIASTA** ¿Cuándo se va a empezar?. ¡Que se empiece ahora mismo!



Figura 3: Indiferencia en el trabajo.

Aunque se presenten bien las perspectivas de colaboración algunos trabajadores permanecen indiferentes.

PREGUNTA: ¿Cómo evitar la primera? ¿Cómo lograr ser práctico con la gente de la cuarta? ¿Cómo manejar la aceptación entusiasta?

RESPUESTA: ¡Aplicuese de principio a fin la técnica de participación del usuario del sistema!

ADVERTENCIA: Muchos de los trabajadores mejores no pueden esperar hasta -- ver las mejoras realizadas. Pero algunos trabajadores no son "mejores", en tónces, no se podrá lograr que todos estén de acuerdo, por mucho que sea el esfuerzo ya que, cada quien reaccionará en forma distinta.

Se encontrarán siempre personas a las que no les importa ni una cosa ni otra.

3.7

EL HOMBRE EN EL SISTEMA

¿Qué desea obtener una persona de su trabajo, consciente o subconscientemente? En los sistemas solamente se puede tratar con el trabajo de las personas, pero muy poco se puede hacer acerca de frustraciones de infancia, decepciones amorosas, enfermedades, problemas familiares, conyugales y económicos del trabajador. "Lo más que el nuevo sistema puede ofrecer, es un mayor grado de satisfacción en el trabajo. De la manera como se elabore el sistema nuevo depende que: (24)

- Se proporcione al trabajador más satisfacción de su trabajo diario.
- Se logre un sistema nuevo que produzca resultados mejores, ya que la ma yoría de los trabajadores estarán contentos al usar el sistema nuevo.

Aquí se ha estado hablando del sistema de "una sola persona" y, en algunos puntos, se continuará esta técnica, porque una sola persona con iniciativa, es la chispa que "arranca" el trabajo para mejorar un sistema.

Si esta persona o un analista profesional no luchan por un nuevo sistema, el actual seguirá funcionando más o menos, tropezando con sus problemas y fallas. Por tal motivo, ahora hay que dar más importancia al trabajo de "equipo" más que al trabajo de "uno solo". Si se logra tener éxito en las fases de participación en el trabajo, el sistema será de los usuarios con esta persona, no únicamente de esta persona.

(24) Ibidem.

En la tarea de mejorar los sistemas, una persona es el arquitecto. Pero cuando termine su trabajo, el propietario de los sistemas debe vivir en la "casa de sistemas" que construyeron juntos.

3.8 LOS MOTIVADORES HUMANOS

¿Qué motiva al hombre para que dé resultado en el trabajo? ¿el dinero? Examinese primero la cuestión del dinero. Si la organización no paga a -- sus empleados, éstos no se presentarán a trabajar y si se considera que el salario es inadecuado, es posible que busquen trabajo en otra parte.

Por el contrario, si el salario de los empleados y las condiciones de -- trabajo son razonables, satisfactorios ¿Qué más desea obtener de sus ocho horas de trabajo?

Un empleado motivado realiza un trabajo mejor y acepta los cambios de -- sistema que juzgue lo puedan conducir a un mejor trabajo de equipo con sus compañeros, "Desde el punto de vista de sistemas, las cinco "motivaciones de trabajo" de empleado son las siguientes". (25)

- El trabajador está integrado a lo que está sucediendo, tal como la elaboración de un nuevo sistema.
- Goza de identificación personal, no es simplemente un engrane en una -- máquina.
- Obtiene satisfacción personal al hacer bien su trabajo.
- Cuando desempeña algún trabajo especial, está seguro de que la organiza -- ción aprecia sus esfuerzos.
- Como trabajador cuenta con el respeto de sus compañeros y de su supervi -- sor.

3.9 INTEGRACION

Desea saber lo que se está planeando y hasta qué punto influir en él. Por eso se pregunta. ¿Un estudio de sistemas? ¿Un sistema nuevo? ¿Cómo -- será?

No hay que sorprender al trabajador con un plan "completo" para un sis --

(25) CHRIDEN/SHERMAN, "Administración de Personal", editorial CECSA, no -- vena edición, México 1984, P.91,125-128.

tema nuevo; sino que se le permitirá integrarse a la creación del nuevo -- sistema tan pronto sea posible (de preferencia desde el primer día). De -- manera que comience desde el estudio preliminar del sistema actual. Habrá que respetar su posición laboral. Se le preguntará qué debe hacerse... -- desde su punto de vista.

El trabajador deberá ver la gráfica de avances que "produzca" el sistema actual según se ha elaborado con ayuda de los documentos, de manera que lo pueda ver de frente y que él señale en qué columna del esquema está localizado su puesto. Se le harán preguntas acerca del trabajo especificado en esa columna.

3.10

IDENTIFICACION PERSONAL

Ninguna persona que se respete a sí misma desea que se le considere simplemente como un trabajador más. Por ejemplo, un agente de ventas creativo con sus clientes sin agruparlos en prospectos por "cientos", sino que -- identifica y reconoce a cada uno.

Como el vendedor conoce el valor de memoria, anota unas cuantas características acerca del prospecto (o cliente) en una "tarjeta de posibles -- clientes". Así puede llamar por teléfono a cien o más personas, pero antes de hacerlo "refresca su memoria" con los datos más importantes de un -- cliente en concreto.

De igual manera se puede emplear una técnica de tarjetas de memoria con los datos clave sobre cada empleado... ya sea trabajador, supervisor o administrador. Antes de hablar con el trabajador, interroga a su supervisor y luego revise sus notas.

3.11

APRECIO POR UN TRABAJO BIEN HECHO

Hay personas que tratan despectivamente a quienes desempeñan ciertos -- trabajos, como el barrendero a al portero.

Si se tiene una actitud como ésta y de esto se entera el trabajador, -- ¿qué sucede?. Si es el caso del barrendero, es probable que el piso de su oficina esté mal barrido. Por tanto la persona que hace ese trabajo necesita reconocimiento, no menos que el agente de ventas con mayor éxito.



Figura 32 Reconocimiento al trabajo.

Muéstrese estimación a los esfuerzos de los empleados por desempeñar un buen trabajo.

Si el trabajo consiste en barrer el piso ¿qué cantidad de pisos debe -- barrer un hombre en una hora? Si su supervisor ha fijado una cantidad razonable, que el trabajador cumple o supera, ¿alguién aprecia su acción? Si un desempeño tal se llega a conocer, coméntelo con el trabajador interesado.

3.12

RESPECTE SUS CONOCIMIENTOS

Si un empleado se ve afectado por un cambio en el sistema, dedique un -- poco de tiempo para hablar con él. Una entrevista de cinco o diez minutos puede ser suficiente. Pregunte sus opiniones sobre el efecto de cualquier cambio propuesto sobre su TRABAJO, lo cual significa que usted tiene interés y respeto por su trabajo, por sus conocimientos y por él mismo como -- miembro del equipo dentro del sistema.

Se pondrá en claro que el derecho de tomar la decisión final es reservado, aún cuando sea contraria a la opinión del trabajador. Sus ideas serán tomadas en cuenta como sugerencias solamente. Y así se hará. Si no se -- pueden aplicar, se le comunicará y explicará al trabajador el motivo.

Si el trabajador sabe que realmente se tomaron en cuenta sus ideas, el "motivador de respeto" se manifestará en él.

Algunas veces se cree que la autoridad reside únicamente en los supervisores y administradores; pero los trabajadores también tienen autoridad: la de expertos en su trabajo. ¿Quién creería que un administrador inteligente va a indicarle a un electricista calificado cómo hacer una instalación en una casa? ¿O decirle a una secretaria ejecutiva cómo tomar decisiones operacionales? Si realmente es un administrador no lo hará.

3.13

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Muchos trabajos pueden ser aburridos o faltos de interés. Si se conoce el modo como concuerda un puesto determinado en el "engranaje" de los sistemas, o se puede presumir que la persona que lo desempeña también lo sabe, entonces este fenómeno no sucederá.

Muchas veces no es así.

Para que el empleado se interese en su trabajo, se señalará la importancia del mismo dentro del objetivo del sistema y su ajuste a otros trabajos. La finalidad de todo esto es incrementar la SATISFACCIÓN del empleado en el trabajo si el empleado se interesa en todo el plan de acción de los sistemas.

3.14

LO QUE LE GUSTA A LA GENTE Y LO QUE NO LE GUSTA

Debido a que quienes hacen las mejoras de los sistemas son personas, - se requiere tiempo para encontrar la manera de como tratar a personas, ya



Figura 33 Lo que busca la gente en el trabajo.

El hombre que aplica el sistema, tiene ciertas necesidades psicológicas. El sistema puede ayudar a satisfacerlas.

que, no obstante el esfuerzo hecho, habrá siempre una ineptitud relativa - de tratar los aspectos de relaciones humanas del sistema. Sin embargo, -- hay que resolverlo lo mejor que se pueda. Lo más que cabe esperar es hacerse un poco menos inepto de lo que normalmente se es.

"Tómese en consideración lo que gusta y lo que desagrada a las personas. Aunque puede haber excepciones... siempre hay múltiples indicios de que a la gente le agrada y le desagrada lo siguiente". (26)

LO QUE LE AGRADA

- Sentirse necesario
- Reconocimiento
- Seguridad
- Unión
- Una oportunidad para hablar
- Tener libertad de acción
- Ser conocidos

LO QUE LE DESAGRADA

- Sentirse extraño
- Ser ignorados
- Amenazas
- Críticas
- Aislamiento
- Conversaciones inútiles
- Perder la posición (status)

(26) Leslie H. Matthias, "Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos", editorial LIMUSA, primera edición 1979, primera reimpresión 1985, p. 103

CAPITULO IV LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

4.1 ANTECEDENTES

Desde hace unos años se observa en México y en general en América Latina un interés por hacer más eficaces los sistemas administrativos. El auge en la aplicación de la metodología y las técnicas que se conocen como sistemas y procedimientos, que hoy se están palpando en nuestro país, tuvo su origen en la década de los "cincuentas" en los Estados Unidos empleando como base los principios de la ingeniería industrial, a los cuales hubo que hacerles algunas adaptaciones y complementarlos con conceptos de otras áreas.

A diferencia de otros movimientos intelectuales, originados en una disciplina específica y alimentados dentro de un marco de confines restrictivos y estrechos, la concepción de los sistemas nació libre de trabas científicas particularizadas y se desarrolló en un ámbito interdisciplinario. Puesto que aborda totalidades en general y no partes específicas, trasciende las habituales fronteras disciplinarias, estrictamente definidas, de las ciencias tradicionales. Ha llegado a ser, sin duda, un movimiento interdisciplinario.

Tal vez donde mayor repercusión haya tenido la concepción de sistemas sea en la esfera de la organización humana.

En la actualidad, la solución de un problema requiere más bien una amplia visión de un sistema, que un estudio demasiado obsesivo del problema en cuestión. El sistema de transportes puede ilustrar lo anterior. Contríbuye una verdadera locura diseñar aviones que puedan llevar a centenares de pasajeros si los aeropuertos carecen de instalaciones tanto para los pasajeros como para los vehículos que conducen a la gente al aeropuerto.

Este enfoque de los problemas como un todo recibe el nombre de enfoque de sistemas.

El enfoque de sistemas se contrapone al método analítico. Cuando se exa

mina una entidad fundamentalmente desde el punto de vista de sus elementos o componentes constitutivos, se dice que se emplea el punto de vista analítico, pues el análisis es el proceso por el que se segmenta el todo en partes más pequeñas para comprender mejor el funcionamiento del todo.

El motivo subyacente de que se utilice el método analítico puede ser que la mente humana es de carácter finito, capaz de captar solo un determinado número de conceptos a la vez. En consecuencia, para agotar un tema y así comprenderlo, la mente debe tratar las ideas en una secuencia. Se cree que al descomponer el todo en partes más pequeñas, examinando luego cada una de estas partes en su detalle, se puede lograr una comprensión completa y precisa de los aspectos individuales de un tema. Una vez que se ha descompuesto mentalmente el tema en componentes manejables, el analista procede a reunir (sintetizar) los diversos trozos anteriormente descompuestos (analizados). De este modo el investigador espera comprender la cosa total. La concepción de los sistemas no precinde del pensamiento analítico: lo complementa, en lugar de remplazarlo. "Sería ilógico esperar comprender el todo sin conocer específicamente las partes, como lo señaló Blas Pascal en sus "Pensées" hace unos 300 años". (13) Pues para aislar el sistema en cuestión de todos los demás sistemas y de su ambiente se debe definir las partes y sus interrelaciones. Y esa es la dificultad: cuando aislamos variables para el estudio empleamos el método analítico. Por consiguiente, al aislar el sistema para su estudio hay que tener sumo cuidado de no ignorar ni recortar las relaciones esenciales que existen entre los diversos componentes. El analista de sistemas, en lugar de concentrarse en un "microanálisis" de las partes, prefiere enfocar los procesos que vinculan esas partes.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

"Entre todos los expositores de los sistemas, tal vez fue C. West Church

(13) Charles G. Schoderbek, Peter P. Schoderbek, Asterios G. Kefalas, "Sistemas administrativos", editorial el ateneo (1984), p. 7.

man quien ha brindado una de las exposiciones más lógicas del tema".(14).

Dicho autor subraya cinco aspectos básicos relativos a la concepción de sistemas:

- Los objetivos del sistema total y, específicamente, la medición del desempeño del propio sistema.
- El ambiente del sistema.
- Los recursos del sistema.
- Los componentes del sistema.
- La administración del sistema.

Objetivos.- "Churchman considera como objetivos del sistema las metas o fines hacia los cuales tiende".(15) Por lo tanto, la búsqueda de objetivos, es decir, la teleología, constituye una característica de los sistemas. En el caso de los sistemas mecánicos no resulta difícil determinar los objetivos, pues éstos han sido determinados aún antes de que el sistema mecánico adoptará una forma determinada. Se hace un reloj para que dé la hora, en horas, minutos, segundos o días; no se supone que corta el pasto o que rebana el tomate en rodajas. Sin embargo, determinar los objetivos de los sistemas humanos puede representar una tarea realmente formidable. Se debe tener presente la distinción (a menudo de carácter real) entre los objetivos formulados y los objetivos reales del sistema. Un estudiante, para emplear la eficaz ilustración de Churchman, puede plantearse como su objetivo el logro de conocimientos, mientras que, en los hechos su objetivo real puede ser el logro de buenas calificaciones. La prueba que propone Churchman para distinguir el objetivo real del objetivo meramente formulado puede recibir el nombre de principios de primacía: ¿sacrificará el sistema, a sabiendas, otras metas para alcanzar el objetivo formulado?. Si la respuesta es afirmativa, los objetivos formulados y los reales resultan idénticos.

Los objetivos, aunque sean reales, necesitan adquirir un carácter operativo. Es decir, que proporcionen una lógica para poder ser alcanzados, basándose ésta en las cualidades y capacidades de las personas u empresa que los va a realizar.

(14) C. West Churchman, *The Systems Approach* (New York: Dalacorte Press 1968), cap. 3.

(15) *Ibidem*.

Ambiente.- El ambiente incluye todo lo que reside fuera del control del sistema. El sistema puede ejercer una influencia relativamente escasa o nula sobre las características o el comportamiento del ambiente, motivo por el cual se considera a este último como "fijo", como el elemento "dado" que se debe incorporar a cualquier problema relativo al sistema. El ambiente debe también incluir todo lo que determina, al menos en parte, la forma de desempeño del sistema. Ambos rasgos deben estar presentes de modo simultáneo. El ambiente debe estar más allá del control del sistema y debe igualmente ejercer una cierta influencia sobre el desempeño de éste.

Recursos.- Son todos los medios de que dispone el sistema para ejecutar las actividades necesarias para la realización de metas. Los recursos se encuentran en el interior del sistema; además, a diferencia del ambiente, incluyen todos los elementos que el sistema puede modificar y utilizar en beneficio propio. Los recursos reales de los sistemas humanos no son sólo los hombres, el dinero y los equipos, sino también las oportunidades (utilizadas o desatendidas) de agrandar los recursos humanos y no humanos del sistema.

Componentes.- Churchman considera como componentes la misión, las tareas o las actividades que puede llevar a cabo el sistema para realizar sus objetivos.

La fundamentación racional de este tipo de concepción es el descubrimiento de ciertos componentes y actividades cuyos niveles de rendimiento están relacionados, de hecho, con el nivel de rendimiento de los objetivos del sistema. Si se controlan todos los demás elementos, en un caso ideal, a medida que aumenta el nivel de rendimiento de una actividad aumenta de igual modo el nivel de rendimiento del sistema total.

Gerencia.- Churchman considera que la gerencia de sistemas incluye dos funciones básicas: la planificación del sistema y el control del mismo. La planificación del sistema abarca todos los aspectos del sistema señalados anteriormente: sus metas y objetivos, su ambiente, su utilización de recursos

y sus componentes o actividades.

El control del sistema implica a la vez el examen de la ejecución de los planes y la planificación de los cambios. Los gerentes deben asegurarse que se están ejecutando los planes tal como fueron decididos y planificados anteriormente; en caso contrario, se debe descubrir el motivo, lo cual constituye el control en el sentido más primario. En un sentido secundario, el control se refiere también a la planificación para el cambio.

En cualquier sistema abierto es inevitable un cambio substancial o parcial. Por ende, en cualquier sistema en marcha se deben someter los planes a revisiones y reevaluaciones periódicas. En consecuencia, en toda planificación realista es esencial planear el cambio de planes, pues ningún gerente puede formular todos los objetivos del sistema, válidos para todos los tiempos y en todas las circunstancias; ni definir de una vez por todas el ambiente organizativo sujeto de este modo a un cambio importante; ni delinear de una manera permanente todos los recursos importantes de los cuales dispone la organización; ni esbozar niveles de rendimiento que nunca necesitarían mejoramiento o actualización.

4.3

¿QUE ES UN SISTEMA?

Los científicos sociales han tomado a préstamo el concepto de "sistema" de las ciencias exactas, en especial de la física, que se ocupa de la materia, la energía del movimiento y la fuerza. Todos estos conceptos se prestan a una medición exacta y obedecen a ciertas leyes. En ese campo, un sistema se define en términos muy precisos y mediante una ecuación matemática que describe ciertas relaciones entre las variables. Pero este tipo de definición resulta de escasa utilidad para el científico social, cuyas variables son muy complejas y a menudo multidimensionales.

La definición que se da aquí es de carácter verbal y operativo; si bien no es matemática, resulta sumamente precisa y amplia como la que se emplea en las ciencias exactas. En este caso se define un sistema como "un conjunto de objetos reunidos, con relaciones entre dichos objetos y entre sus atributos, conectados o relacionados entre sí y con su ambiente de tal modo

que forman una suma total o totalidad". (16) Esta definición tiene una doble propiedad: es suficientemente amplia para la aplicación de la misma en un problema dado y profunda para detectar e identificar un sistema.

Conjunto.- El concepto de conjunto no es difícil de captar. Se entiende por conjunto "cualquier colección bien definida de entidades o elementos dentro de un cierto marco discursivo". (17) Obsérvese que un conjunto no es sólo una colección de símbolos, como las letras del alfabeto o los números de un sistema numérico; es también una colección "bien definida", lo cual significa simplemente que debe ser posible establecer, más allá de toda duda, si un objeto o un símbolo dados pertenecen al conjunto o colección que se está considerando.

Totalidad o suma total.- Desde el punto de vista filosófico, la totalidad es un atributo de una cosa o un ser. Cada vez que se piensa en cualquier objeto se advertirá que el objeto es una unidad o totalidad a la cual pertenece cada aspecto de cada dato comprendido en esa unidad. Cuando se habla de "objeto", se está refiriendo a cualquier material que constituya un grupo. Como ejemplo se tiene: sillas, estampillas, libros, etc.

Objetos.- Es preciso señalar que los "objetos" que a continuación se explican nada tienen que ver con los anteriormente mencionados, puesto que son los de este caso los componentes del sistema. Desde el punto de vista estático, los objetos de un sistema serían las partes que constituyen el sistema. Pero desde el punto de vista funcional los objetos de un sistema son las funciones básicas realizadas por las partes del sistema. En consecuencia, los objetos de un sistema son: la entrada o las entradas, el proceso o los procesos, la salida o las salidas y el control de retroacción.

(16) A.D. Hall y R.E. Fagen, "Definition of System", en W. Buckley, *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist* (Chicago, III: Aldine Publishing Co., 1968), págs. 81 y sigs.

(17) *Ibidem*.

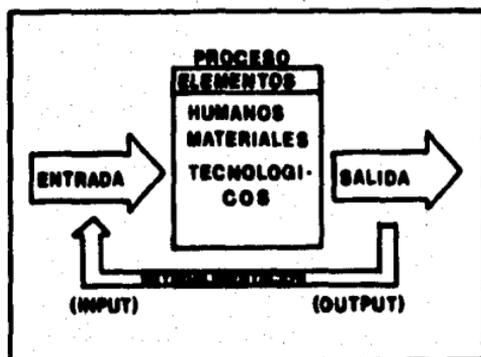


Figura 4-1 Representación de un sistema. (18)

4.4 LAS DOS PRINCIPALES RAMAS DE LOS SISTEMAS

Si enfocamos un organismo social a la luz de los sistemas que la componen, encontramos principalmente dos: los sistemas productivos y los sistemas administrativos.

Los sistemas de producción transforman insumos en productos y por este acto crean la riqueza. Aparentemente este tipo de sistemas serían únicamente utilizados en empresas de tipo industrial; sin embargo, pensando en forma más amplia, también se dan en cualquier otro tipo de organismo como puede ser un banco (al otorgar a los clientes servicios de depósito o pago de cheques), un hospital (dando atención médica a sus pacientes), o cualquier organismo. Por su parte los sistemas administrativos dan apoyo a los anteriormente descritos y están constituidos por una serie de servicios como: ventas, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, compras, personal y otros.

Los sistemas administrativos son un mal necesario ya que representan un sensible renglón de gasto para la empresa, pero indudablemente constituyen una fuente de información y control para la misma.

(18) J. Luis Franis Joubanc, "Sistemas y Procedimientos Administrativos", editorial PAC, primera edición, (enero 1982), pág. 13.

4.4.1 EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION

A principios de este siglo, encontramos varios frutos de la revolución industrial. En ese momento todo el énfasis estaba puesto en producir cada vez más y con mayor productividad; las fábricas estaban suficientemente alejadas unas de otras para evitar que se hicieran competencia entre sí y el público compraba más por la necesidad del artículo, que por su marca o presentación.

Con esa necesidad de incrementar la productividad surgen los primeros estudios del trabajo entre los cuales destacan los de Frederick W. Taylor y sus contemporáneos: Frank y Lillian Gilbreth, Laurence Gantt, Harrington Emerson, etc. Todos ellos pusieron las bases de lo que hoy se conoce como ingeniería industrial.

Más adelante hacia mediados de la década de los treinta, Elton Mayo demuestra con sus experimentos en la Western Electric que se pueden obtener también incrementos en la productividad de la empresa haciendo sentir a los trabajadores que se les toma en cuenta.

Con la terminación de la II Guerra Mundial (1945), se perfeccionan las técnicas de optimización que integran la Investigación de Operaciones, las cuales al aplicarse en los sistemas de producción permiten también obtener mayor productividad en las empresas.

4.4.2 EVOLUCION DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

El desenvolvimiento de los sistemas administrativos, comparados con los de producción comentados en el punto anterior, vemos que al principio, el control de la empresa era realizado por el dueño, quien podía perfectamente cubrir todas las funciones administrativas de esta; su forma de saber si ganaba o no dinero, era comprobando si tenía o no monedas en su bolsa. Más tarde se ve que es necesario descargar parte del trabajo del dueño y así se da lugar primero al tenedor de libros y después poco a poco se va complicando la empresa; antes se vendía sólo al contado y ahora es necesario

conceder crédito a los clientes, formándose el departamento de crédito y cobranzas; el cliente empieza a distinguir los artículos por sus marcas y presentaciones y se desarrollan las áreas de mercadotecnia; se ve la necesidad de administrar en forma más racional los recursos económicos, dando lugar al departamento de Finanzas; ahora es imperativo reclutar, seleccionar y desarrollar al personal, formándose las especialidades en relaciones industriales; y así poder seguir revisando la empresa y descubriendo nuevos departamentos. Los sistemas administrativos fueron creciendo en el lapso estudiado a una mayor velocidad que los sistemas de producción. Hacia los años cincuenta encontramos en las empresas de Estados Unidos una clara expresión de la ley Parkinson.

Aquí conviene analizar dicha ley. Así Parkinson plantea el crecimiento del personal de cualquier institución de acuerdo con una progresión geométrica. Explica que de la máxima autoridad, dependerán, por los menos dos subordinados y de cada una de éstos, a su vez se nombrarán por lo menos dos ayudantes, esto continúa igual a medida que se desciende en los niveles de la organización. La razón de establecer dos subordinados en lugar de uno está en que consciente o inconscientemente cada jefe prefiere dividir el trabajo, ya que si uno aprende a desarrollar su trabajo, puede sustituirlo.

Las cifras contenidas en el siguiente cuadro explican lo anterior.

PROPORCIÓN DE PERSONAL EN SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y PERSONAL EN SISTEMAS ADMINISTRATIVOS (19)

	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
1900	1	30
1950	12	30

Al analizar la situación anterior los empresarios estadounidenses, buscaron la forma de hacer más eficiente a los sistemas administrativos. Entre las soluciones adoptadas estuvieron las técnicas comentadas anteriormente y principalmente las de ingeniería industrial, todas ellas ya probadas en los sistemas de producción con buenos resultados.

(19) Barrios, Jesús., "Sistemas y Procedimientos", editorial Roble, segunda edición, México 1973. p. 90.

Los resultados obtenidos en este caso a veces fueron buenos, pero a veces fueron malos, por lo que poco a poco se fueron modificando tomando ideas de otras disciplinas, para finalmente integrar lo que ahora se denomina como Sistemas y Procedimientos. En otras palabras Sistemas y Procedimientos utiliza en gran medida los principios de la ingeniería industrial, las técnicas de las relaciones humanas y un poco de la Investigación de Operaciones, pero con ciertas variantes que le permiten captar las modalidades especiales de los sistemas administrativos, cuya estructura es menos rígida que los sistemas de producción.

4.5 ADAPTABILIDAD DE LOS SISTEMAS

Para una organización, la adaptabilidad es su capacidad de aprender y modificar sus operaciones internas en respuesta a cambios en su ambiente. En su mayor parte, los cambios organizativos son inducidos externamente. Un prerrequisito para la adaptabilidad de un sistema es la familiaridad con su ambiente, tanto si ese ambiente es natural como si está hecho por la mano del hombre. Del mismo modo que un individuo debe adquirir una información ambiental a través de sus sentidos antes de adaptarse a cualquier cambio en el mismo, también debe hacerlo la organización. Por consiguiente, los sistemas adaptativos son simplemente aquellos que conocen su ambiente y están " dispuestos " a adaptarse al mismo . Del mismo modo, todos los sistemas vivos deben poseer esta característica si quieren sobrevivir.

Para proveer una mayor adaptabilidad, a menudo las empresas emplean la estrategia de la diversificación así como una estructura organizativa flexible. Este último elemento implica una política de descentralización mediante la cual el tiempo de reacción de una empresa ante un ambiente que cambia con rapidez es típicamente menor que en una estructura altamente centralizada. Solo mediante la adquisición de la información puede una empresa enterarse de peligros u oportunidades existentes en el ambiente exterior. Es los peligros pueden adoptar la forma de nuevos competidores, nuevas regulaciones, nuevos productos, nuevos procesos.

4.6

METODOLOGIA APLICABLE EN EL ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

" Para llevar a cabo un estudio de sistemas y procedimientos es necesario efectuar las siguientes etapas o pasos ". [20]

- PREPARACION DEL ESTUDIO
 - REGISTRO DE LOS DATOS
 - ANALISIS DE LOS HECHOS
 - DESARROLLO DE LA MEJOR SOLUCION
 - IMPLANTACION DEL NUEVO PROCEDIMIENTO
 - MANTENIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS
- PREPARACION DEL ESTUDIO.-

En teoría, cada estudio de sistemas y procedimientos forma parte de un programa minuciosamente planeado que abarca un periodo largo y que cuenta con la aprobación de la Dirección de la empresa. Las condiciones de operación en este caso son ideales, desde el punto de vista del responsable de la función de sistemas y procedimientos ya que puede administrar con más facilidad a su personal.

REGISTRO DE LOS DATOS

Para recopilar los datos y los hechos necesarios el Analista de Sistemas y Procedimientos cuenta con una gran variedad de diagramas. Para cada estudio concreto debe determinar los que le conviene aplicar para captar me mejor la situación que se debe estudiar. Así como no es conveniente utilizar todos los diagramas en un solo estudio, tampoco conviene no utilizar ningún diagrama.

Es importante, recordar también que cualquier registro que se efectúe, debe ser producto de la observación directa y no de imaginaciones de la fonma en que se está realizando la actividad estudiada.

[20] Cfr. Oficina Internacional del Trabajo. Introducción al Estudio del Tra**ba**jo. OIT. Octava Reimpresión de la Primera Edición. Ginebra 1965, p.78 .

ANÁLISIS DE LOS HECHOS

" El análisis de la información recabada debe efectuarse mediante la aplicación sistemática de la "Actitud Interrogante", la cual consiste en cuestionar el por qué y el para qué de las cosas ". (21)

DESARROLLO DE LA MEJOR SOLUCIÓN

Ante todo hay que establecer otras formas alternativas para realizar el procedimiento, tratando de eliminar los problemas detectados. En seguida se debe determinar de entre todas ellas la mejor.

Para encontrar la forma más adecuada en que debe llevarse a cabo una actividad, el Análisis de Sistemas y Procedimientos debe contestar las siguientes preguntas :

- ¿ Qué debería hacerse ?
- ¿ Quién debería hacerlo ?
- ¿ Dónde debería hacerse ?
- ¿ Cuando debería hacerse ?
- ¿ Cómo debería hacerse ?

El desarrollo de la mejor solución se logra a través de la aplicación de la creatividad.

Como resultado de esta etapa, debe surgir la nueva forma que se recomienda emplear para efectuar de manera más eficiente la actividad analizada.

IMPLANTACIÓN DEL NUEVO PROCEDIMIENTO.

Concluido el estudio y logrado el desarrollo del mejor procedimiento, el analista de Sistemas y Procedimientos deberá preparar un Instructivo de Procedimientos en el que se detalle la forma propuesta para efectuar la actividad.

MANTENIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS

Es importante mantener el nuevo procedimiento conforme a lo especificado para su implantación ; no deberá permitirse que los empleados vuelvan a practicar viejos procedimientos, ni introducir elementos no previsto, salvo con causa justificada. Por lo tanto, es necesario efectuar revisiones pe

(21) Ibidem.

ribdicas de los procedimientos implantados.

Si se considera posible introducir una mejora, se debe proceder a incorporarla oficialmente y hacer las modificaciones necesarias en el Instructivo de Procedimientos respectivo.

CAPITULO V
DIFICULTADES PARA UNA IMPLANTACION DE SISTEMAS
ADMINISTRATIVOS

- 5.1 Dentro de este último capítulo se encuentran explicados los problemas - que suelen presentarse ante una implantación de sistemas administrativos, los cuales han sido detectados a través de experiencias por parte de los - especialistas en recursos humanos. En el contenido de este capítulo se ob-
serva a la persona "auditor" como responsable para hacer frente a estas di-
cultades. Cualquier profesional con conocimientos sólidos de los recursos
humanos y de los sistemas administrativos al intervenir en una acción de -
"análisis" a los mismos adquiere la personalidad de auditor; de tal forma
que dentro de una organización puede ser auditor aquel que conozca perfec-
tamente al personal con el que labora y además, tenga conciencia de los --
sistemas y procedimientos que se utilizan. Un ejemplo de lo anterior es -
la pequeña organización que no cuenta con una asesoría interna y externa -
y es el personal de cierto nivel el que debe realizar esta función.

5.2 TIPOS DE PERSONAS

Para lograr componer situaciones y corregir deficiencias, el auditor ne-
cesita tener habilidad para enfrentarse a distintas clases de problemas y
tratar con una variedad de personas de diferentes temperamentos y modos de
ser.

"Al hablar de mejoras en organización y administración, puede dividirse
al personal ejecutivo en tres categorías: los que no actúan, los que --
piensan actuar y los que simplemente actúan". (27)

Los primeros, o sea los que "no actúan", podrán calificarse de "confía-
dos en exceso", siempre positivos, seguros y convencidos. Están ciertos -
de sus ideas, decisiones y acciones no pueden mejorarse. Tienen la seguri-
dad de que nada podrá mejorar sus sistemas, procedimientos, controles y --
responsabilidades. Están persuadidos de que son eficientes en alto grado y
que en el desempeño de sus labores son los mejores sin lugar a dudas.

(27) William P. Leonard, "Auditoría Administrativa", editorial DIANA, pri-
mera edición mayo 1971, 12va. Impresión diciembre 1984, pág.193.

La segunda clasificación o sea los que "piensan actuar", son los "conservadores", lentos en proceder. Muestran siempre refractarios a todo cambio brusco. No reaccionan con facilidad. Quieren que se les demuestre, sin lugar a dudas, que se obtendrán beneficios. Piensan hacer algo, pero antes necesitan estudiar a fondo toda clase de sugerencias o recomendaciones. Buscan beneficiarse de la experiencia de los demás, estudian con cuidado las ventajas y desventajas. Quieren que se les persuada, aguardan antes de tomar una decisión y demoran la acción hasta que las circunstancias se muestran más favorables.

En la tercera categoría figuran los "que actúan", o sea los que siempre están dispuestos a probar, los entusiastas y agresivos, rápidos para decidir. Quieren estar siempre a la cabeza de la acción, aprovechar el tiempo. Su lema es: "¿Cuándo empezamos?" A veces proceden irreflexivamente, sin previsión ni estudio suficiente, falta de conocimiento de los costos o insuficiente ponderación de los riesgos. Muestran siempre a adelantar al competidor, a responder al desafío.

En vista de lo expuesto, conviene que el auditor reflexione con cuidado antes de actuar. A medida que sus relaciones con la gente se vayan haciendo más complejas, mayor importancia cobra el acierto en el trato. -- Por lo tanto, puede decirse que su labor involucra una buena dosis de conocimientos en relaciones humanas.

5.3

TRATO CON LAS PERSONAS

Una preocupación del auditor debe ser el ayudar y mejorar la forma de actuar de las personas en las diferentes áreas de la empresa. Para lograr mejoramientos, necesita tratar directamente con la persona o personas involucradas en la función sujeta a auditoría. Para ayudar a otros, debe tener el acierto de lograr que las personas estén dispuestas a entenderse con él y aceptar sus indicaciones. Puede decirse que, en términos generales, su sistema mejor y más eficaz, consiste en proporcionar a los demás el beneficio de sus conocimientos generales y ejercitar debidamente sus disposiciones humanas.

La mayoría de las personas se enorgullecen de los conocimientos que poseen, sienten el deseo o están ansiosas de adquirir mayor saber y buscan aplicar todo lo que saben a su trabajo. El tener conocimientos del éxito alcanzado por otras personas (a consecuencia de alguna innovación) siempre despierta inusitado interés. Compartir lo que se sabe, sobre todo en el campo de la tecnología, nuevos conceptos y progresos, así como en nuevos tipos de maquinaria o equipo, ayuda a estrechar vínculos. Pero todavía mayor será el interés, si esas novedades facilitan la labor y convierten el desempeño más eficaz y sencillo.

Tratándose de la conducta humana, conviene tener presente que se funda en determinados conceptos e imágenes mentales. Por ejemplo, casi todo ser humano gusta de expresar sus ideas. Además, suele agraderle pensar - que puede muy bien con su trabajo y que obra sin imposiciones.

Al atribuir a la otra persona la paternidad de una idea, se le causará una gran satisfacción. Este método indirecto incrementará su propia estima, porque creerá haber ideado algo de valor y digno de aplauso. Por otra parte, el procedimiento evita que tenga la impresión de que se le quiere imponer algo.

5.4

PROBLEMAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO

El tratar con personas y con problemas que involucran el elemento humano, exige paciencia y comprensión. Cuando se suscitan diferencias de opinión (como a menudo ocurre en las relaciones entre las personas), tendrán que ser examinadas con cuidado y tratadas en forma adecuada. Por ejemplo, habrá ocasiones en que se encuentre el auditor con ejecutivos reacios a aceptar sugerencias para el mejoramiento de su actuación, principalmente por virtud de una oposición a todo cambio.

Es muy probable que en el curso de una auditoría administrativa se tropiece con dificultades debidas al temor, desconfianza y repugnancia al cambio. Con razón o sin ella, muchas personas se adhieren a todo aquello a lo que están acostumbrados. Por hábito o por intereses personales, - -

quieren seguir en las mismas tareas, métodos, ideas y formas de hacer las cosas. No se deciden a dejar lo conocido por lo que están por conocerse. Observan sus hábitos hasta que es imposible seguir con ellos. Temen al cambio, aun cuando sea para mejorar. Hay ejecutivos a quienes interesa más lo que ganarán o perderán, personalmente, que la lógica y eficiencia en el manejo de los aspectos administrativos y la consecución de los objetivos de la empresa. Para muchos funcionarios, el miedo a una posible -- pérdida, supera el deseo de ganar. Temen por varias razones, a veces por el miedo a lo desconocido o quizá porque les preocupa el llegar a verse -- despojados de algo, por ejemplo del poder, de la responsabilidad, de prestigio, del número de personas que están por debajo de ellos, de posición descendiendo en rango. Hay otros que temen afrontar problemas complejos, a tomar decisiones, a realizar tareas de mayor importancia, a hacerse cargo de obligaciones adicionales, a asumir más responsabilidades, a tener -- que manejar un número mayor de gente. Puede ser que se vean poseídos de estos temores porque los resultados pueden serles desfavorables, constituir una carga mayor y acarrearles mayores tensiones o bien porque se interfieran con la forma rutinaria de hacer las cosas. Lo anterior se explica más detalladamente en las teorías del temor al cambio. Pero no toda conducta que se opone al cambio, puede calificarse de resistencia. -- Puede estar motivada por otras causas, tal vez porque la persona en cuestión no simpatice con quienes se han pronunciado por el cambio, más no -- porque ella sistemáticamente se oponga. Hasta pudiera ser que ella misma haya sugerido a la dirección ese cambio en otra época y que le haya de negado. Por esto, el auditor debe ser comprensivo, discutir los principales elementos involucrados en el cambio con los afectados, señalar las -- necesidades del mismo y dejar muy clara la postura de la dirección en pro de un adelanto mayor, por medio de los esfuerzos combinados de todos para perfeccionar la marcha de la administración.

5.4.1 ¿POR QUE ES NECESARIO EL CAMBIO?

Por lo general, las intenciones de un cambio planeado que se inicia -- dentro de la organización son positivas. Es decir, se hacen cambios con

La finalidad de lograr algo que de otra forma sería inalcanzable. Las organizaciones efectúan cambios para alcanzar nuevas fronteras o para progresar más directamente hacia una serie de metas y objetivos planeados. "Un autor afirma que los administradores deben efectuar cambios -- cuando sea necesario". (28)

- Mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas de alguien
- Incrementar la utilidad
- Promover trabajo humano para los individuos
- Contribuir a la satisfacción individual y al bienestar social.

Si un cambio se plasma con estas finalidades, clientes, accionistas, empleados y el público en general, se beneficiarían potencialmente con -- los resultados del mismo. Todos los grupos se pueden beneficiar en forma simultánea. Sin embargo, hay ocasiones que un cambio puede beneficiar a un grupo a expensas de otro.

También hay ocasiones en que se necesita un cambio debido a factores externos a la organización. Los factores externos pueden provenir de influencias económicas, tecnológicas y sociales.

Un ejemplo de una influencia económica proveniente de una fuerza externa sería la oferta y la demanda de los recursos energéticos, que la -- que se observó en 1973 en Estados Unidos. La escasez de energéticos forzó a muchos fabricantes de automóviles a modificar sus patrones de producción, fabricar vehículos más pequeños y más económicos y dejar de -- construir automóviles más grandes con altos niveles de consumo. Los cambios relativos a la escasez dieron como resultado un rediseño de las rutinas de trabajo de muchos ingenieros, trabajadores de producción, vendedores y mecánicos. Un número de empleados perdió su trabajo y muchos -- otros fueron transferidos, debido a la reducción de la demanda de automóviles más grandes. Otras influencias económicas que podrían provocar un

(28) Edgar G. Williams, "Changing Systems and Behaviour: Peoples Perspectives on Prospective Changes" volumen 12, Número 4 (agosto 1969) p.52.

cambio organizacional pueden ser el aumento de la competencia en el mercado, otros factores de oferta y demanda, tendencias monetarias inflacionarias, el ciclo de prosperidad de presión y el estado del comercio internacional.

Un breve ejemplo de los efectos de la misma como un factor causante de cambio, sería la disponibilidad de computadoras para revisar y controlar los procesos de producción. Este potencial de computadoras ha obligado a los empleados a revisar sus habilidades, ha reorganizado los patrones de socialización dentro de las organizaciones, ha despedido a algunos trabajadores, y ha provocado otras muchas modificaciones. La tecnología ha creado productos, procesos, procedimientos y requerimientos de personal. Desde luego, que la decisión de tomar o no ventaja de las innovaciones tecnológicas puede ser en parte voluntaria, pero el deseo de ser competitivos y progresistas no da muchas posibilidades de elección a la mayoría de las organizaciones.

Un ejemplo de un cambio organizacional por un motivo legal podría ser la Occupational Health and Safety Act creada en 1970, que requería que los empleados de las industrias manufactureras utilizaran más estrictamente el equipo de seguridad. La nueva ley requería que los empleados usaran el equipo de seguridad y que trabajaran con más precaución, por su propia protección y seguridad y la de sus compañeros. Esta ley obligó a que se citara una nueva serie de reglas y procedimientos organizacionales para los empleados y para los patrones.

Un ejemplo de cambio organizacional de origen social, podría ser la revisión de la política de salarios a desempeños iguales sin importar el sexo del empleado. El movimiento de liberación femenina y otros agentes de cambios sociales, pueden hacer que las organizaciones adopten y ajusten procedimientos para estar de acuerdo con la evolución de nuevos valores sociales.

5.4.2 LOS EFECTOS DEL CAMBIO SOBRE LOS EMPLEADOS

Casi todos los cambios que se efectúan dentro de una organización, -- tienen intenciones positivas y progresistas y de hecho pueden ser necesarios

rias para la sobrevivencia de la organización. Se menciona también el hecho de que las fuerzas externas pueden presionar para que ocurran cambios organizacionales. Por tanto, parece inevitable, y con frecuencia deseable, que haya cambios dentro de las organizaciones.

Cuando se produce un cambio, ¿cuál es su efecto sobre las personas (empleados) de la organización? Desde luego, el cambio exige que se hagan ajustes y modificaciones. Judson sugiere que esos ajustes se efectúen en tres maneras diferentes para cada empleado, en patrones de comportamiento, en un panorama psicológico y en una adaptación social. Los ajustes de comportamiento se definen como "las modificaciones objetivas que deben hacer aquellos que hacen el trabajo, con respecto a las rutinas físicas con las que se desempeña el mismo". (29) Los patrones de comportamiento deben adaptarse para que se ajusten a los nuevos reglamentos, procedimientos y métodos de operación. El cambio puede inducir a la creación de nuevos patrones de comunicación, cooperación e interacción.

El efecto psicológico del cambio, tal vez podría definirse "como la actitud que impulsa al individuo a cambiar, basándose en su propia capacidad para enfrentarse a sus exigencias" (30) Si un trabajador siente que es capaz de ajustarse a los cambios sin sacrificio personal y vislumbrar el resultado final del cambio como algo sumamente benéfico, puede adoptar una actitud psicológica positiva hacia el mismo. Por otro lado, si el empleado se siente incapaz e inseguro y no puede observar ningún beneficio personal producido por el cambio, su actitud psicológica puede ser negativa y opuesta al cambio. Judson sugiere, que existen diversas actitudes representativas de trabajadores que reaccionan al cambio, que van desde una aceptación completa a una resistencia activa (ver figura 5-1) Desde luego, estas actitudes originan patrones de comportamiento que pueden tratar de impulsar el cambio, que tratan de impedir el progreso del cambio o que adoptan una postura neutral o pasiva frente al mismo.

(29) Arnold S. Judson, *A Manager's Guide to Making Changes*, Londres; John Wiley and Sons, Limited, 1966, p. 10

(30) *Ibidem*. pag. 25

El cambio referente a las adaptaciones sociales requiere modificaciones en las relaciones entre los empleados, supervisores, colegas, subordinados, los grupos informales a los que puedan pertenecer y a los nuevos empleados con los que puedan entrar en contacto. Con frecuencia, el cambio afecta el grado de interacción social entre individuos. El cambio puede también tener un efecto sobre las funciones, el status, la cohesión y los patrones de reconocimiento y aceptación entre la gente. Cuando se produce un cambio, rara vez se conservan los patrones sociales anteriores.

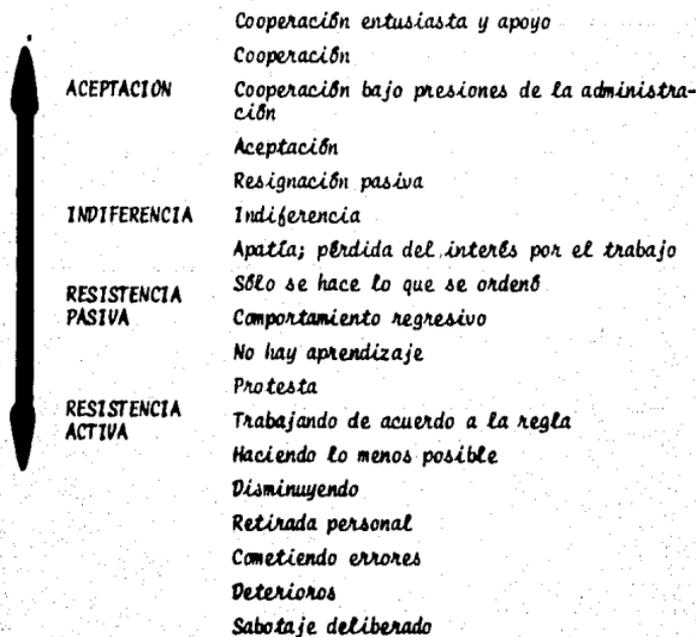


Figura 5-1 "Clasificación de actitudes hacia el cambio y el comportamiento resultante" (31)

5.4.3 CUANDO SE PRESENTA LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Si todos los cambios, sin importar su origen, se aceptarían con entusiasmo por los administradores y por otros empleados de cada organización, sería innecesario incluir este punto. No habría problema de interés para que el administrador ideara una estrategia de cambio. Sin embargo, con frecuencia hay resistencia al cambio y reacciones negativas del empleado que pueden obstaculizar los programas de cambio.

¿Por qué algunas veces los empleados se oponen a cambios dentro de su organización? Se pueden exponer muchas razones para las actitudes y patrones de comportamiento de resistencia al cambio. La incomodidad continuará hasta que estas tensiones se hayan eliminado o dirigido apropiadamente. Las tensiones pueden producirse debido a la incertidumbre, la inseguridad y otras fuentes. La meta final de los dichos modelos de liberación de tensión, sería evitar las tensiones causadas por el cambio, mediante barreras que protejan al individuo del mencionado cambio, o que minimicen el período entre la creación de la tensión (causada por el cambio) y la restauración de una situación de circunstancias más "normales" (ver figura 5-2).

Los modelos de comportamiento basados en el concepto de homeostasis, parecen coincidir con los modelos de liberación de tensión en que ambos se busca un estado de equilibrio en asuntos que se refieren a la preservación de la autoimagen, de los factores biológicos, de los ambientes físicos, de los ambientes sociales y otras condiciones que son conocidas, y cómodas. Los cambios que representan amenaza para el equilibrio logrado por un individuo, no serán aceptados inmediatamente. "Los empleados que prevén el cambio, también buscarán métodos para estabilizar los efectos del mismo". (32) Los modelos de éxito-fracaso, sugieren que la aceptación o rechazo del cambio dependerá en gran parte, de las experiencias anteriores del individuo con respecto a cambios.

(32) O. Jeff Horns Jr., "Administración de Recursos Humanos", editorial LIMUSA, primera edición 1980, primera reimpresión 1982, pág. 406.

Si en el pasado a un individuo se le pidió que se adaptara a un cambio y lo logró con éxito y se benefició con dicha adaptación, aceptará entonces las nuevas decisiones de un cambio con un espíritu de optimismo y sinceridad (ver figura 5-3). Sin embargo, cuando un individuo no puede enfrentarse a un cambio y tener éxito, recibe sanciones y pocos beneficios, y en el futuro su receptividad al cambio, disminuirá considerablemente. Incluso se puede resistir al cambio cuando se ve enfrentado a él (figura 5-4).

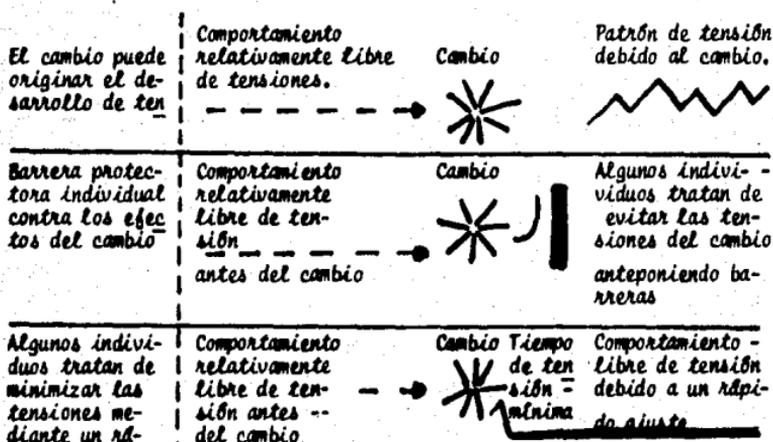


Figura 5-2 "Tensiones y reacciones a las tensiones ocasionadas por el cambio" (33)

"La explicación de las reacciones de éxito-fracaso al cambio, es paralela a la teoría "Y" de Mc Gregor, al cambio que afirma que la gente se resiste o es pasiva según sus experiencias anteriores (éxitos y fracasos) y no en función de las características humanas inherentes de resistencia". (34)

(33) Ibidem, pág. 407

(34) Douglas Mc Gregor, "The Human Side of Enterprise", Management Review, volumen 50, número 11 (noviembre 1957) p. 88.

Las experiencias positivas tienden a hacer que el individuo se abra con optimismo al cambio. Las experiencias negativas generan escepticismo y resistencia.

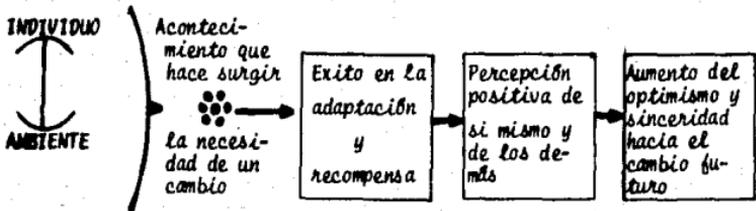


Figura 5-3 "Aceptación del cambio basada en éxitos anteriores" (35)

Teorías de temor al cambio. Conforme a un lineamiento general común a todas las teorías de resistencia al cambio descritas anteriormente y añadiendo una nueva dimensión, es evidente que gran parte de la oposición de los empleados a los cambios organizacionales se basa en el elemento de temor; los empleados temen que el cambio les ocasione la pérdida de algo importante para ellos. La pérdida prevista, sugiere que se hará una revisión en un área de valor personal. Un autor ha propuesto que la mayoría de estos temores no se basan en imágenes ficticias, sino que de hecho conducen a pérdidas reales.

"Todo cambio, ascensos, transferencias, despidos, reorganizaciones, fusiones y la mayoría de las acciones administrativas producen pérdida. Sin importar el hecho de que el cambio es necesario y con frecuencia lo mejor, lo nuevo siempre desplaza a lo viejo y a determinado nivel de conciencia, los individuos resienten la amenaza de este desplazamiento o pérdida". (36)

Levinson va más allá y afirma que "las pérdidas personales debido al cambio, por lo general, provienen de cuatro áreas de privación: la pérdida de amor, la pérdida de apoyo, la pérdida de habilidad sensorial y la pérdida de capacidad para actuar". (37)

(35) O. Jeff Harris Jr., "Administración de Recursos Humanos", editorial -- LIMUSA, primera edición 1980, primera reimpresión 1982, pág. 408.

(36) Harry Levinson, "Easing the Pain of Personal Loss", Harvard Business Review, volumen 50, número 5 (septiembre octubre 1972), p. 81.

(37) Ibidem, pp. 81-85.

- La pérdida de amor se define como la disminución en el sentido de ser valiosos para otros; la gente teme la pérdida de estima y respeto social.
- La pérdida de apoyo es una forma de decir que el individuo ya no dependerá de sus antiguas relaciones superiores, subalternos, métodos de operación, habilidades y teorías que lo han guiado a través de experiencias pasadas. En su lugar deben encontrarse sustitutos que puedan ser confiables y utilizables como apoyo.
- Pérdida de capacidad sensorial significa que un individuo ya no obtendrá (debido al cambio), la clase de información que necesita para cumplir sus responsabilidades en forma adecuada, o que obtiene información que no está preparado para interpretar (sentir y utilizar); ha perdido su capacidad o sensibilidad para percibir y reaccionar ante algunas de las cosas que estén a su alrededor.
- La pérdida de capacidad para actuar es la pérdida de capacidad para influir, controlar, o tener poder sobre individuos que pertenecen al mismo ambiente. Las pérdidas pueden o no ser permanentes, pero es necesario un período de ajuste y adaptación. El resultado es que hay resistencia al cambio porque se prevén estas pérdidas y siempre que es posible, se evitan las exigencias del período de ajuste.

Otra manera de considerar los temores que surgen debido a las exigencias del cambio, es simplemente considerar al cambio como una amenaza a las necesidades y ambiciones personales del empleado. El cambio puede disminuir la satisfacción de cualquiera o de todas las necesidades humanas: mantenimiento físico, seguridad, afiliación, estima social (reconocimiento y prestigio), competencia, poder, logro.

- El indicador del cambio. Otro factor importante en la aceptación o rechazo del cambio, es la actitud que tenga el empleado hacia el (los) individuo(s) que decida(n) la necesidad del cambio y que lo introduzca(n).

Si se respeta a la gente de cambio y el empleado tiene confianza en que actuará en función de sus mejores intereses al decidir e implantar el cambio, puede estar más dispuesto a cooperar con el cambio previsto.

Por otro lado, si el empleado no tiene confianza en el instigador del cambio, la resistencia puede ser mayor.

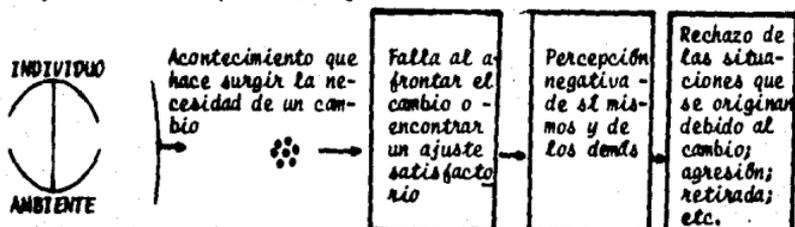


Figura 5-4 "Rechazo al cambio basado en fallas anteriores" (38)

La necesidad del cambio. Si debe hacerse un cambio organizacional por la necesidad de sobrevivencia de la organización, los trabajadores aceptarán e implantarán el cambio con menos remuencia; por ejemplo, si el desarrollo económico o factores competitivos, exigen que se modifiquen los procedimientos de trabajo para que un procesador continúe en el negocio. El ajuste debe hacerse sin ahondar demasiado. Se sabe de muchos trabajadores que han trabajado voluntariamente horas por menos pago para que sus organizaciones puedan continuar sus operaciones.

5.4.4

METAS ADMINISTRATIVAS DEL CAMBIO

Es innegable que el cambio afecta a la gente que trabaja en conjunto dentro de una organización. Conforme se considera el cambio, la administración debe determinar cuáles son sus metas y objetivos al hacer las modificaciones y alteraciones. Algunos objetivos dignos de cambio desde un punto de vista administrativo, pueden incluir lo siguiente:

- Luchar por efectuar cambios y alteraciones que sean universalmente benéficas siempre que esto sea posible. En otras palabras, un cambio que produzca ganancias para la organización, sus propietarios, sus empleados el público en general y la comunidad es sumamente deseable.
- Iniciar los cambios, de tal manera que los empleados sean receptivos a

(38) O. Jeff Harris Jr., "Administración de Recursos Humanos", editorial - LIMUSA, primera edición 1980, primera reimpresión 1982, pág. 409.

ellos y deseen recibirlos de buena fe. Luchar por la aceptación y apoyo de aquellos que serán responsables de su éxito completo.

- Anticipar los efectos del cambio a los miembros de la organización y, siempre que sea posible, hacer ajustes por los efectos inminentes. Tratar de minimizar las pérdidas y temores personales que pueden surgir a la par del cambio.

5.4.5 LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Junto con los objetivos administrativos de logro benéfico, la aceptación y apoyo del empleado y la minimización de temores y pérdidas personales en mente, es adecuado considerar las acciones reales que puedan -- afectar los administradores para lograr estos objetivos. Varias acciones ofrecen resultados positivos.

Primero es básico investigar todos los objetivos organizacionales para asegurarse de que apoyen honestamente el criterio de proporcionar beneficios para la organización, sus propietarios, sus empleados, sus -- clientes, y la comunidad en general. A menos que los objetivos organizacionales especifiquen la obtención de resultados mutuamente benéficos, -- luego entonces, los cambios pueden dejar de proporcionar realización a -- todos.

Si los objetivos se establecen de una manera ventajosa y en conjunto, puede considerarse si los cambios e innovaciones contribuirán o no eficazmente al desempeño razonable de las responsabilidades de todos (propietarios, empleados, clientes, etc.). Si la opción radica en la organi zación, los cambios que no abarquen los intereses de todos, pueden ser -- rechazados. Desde luego, los cambios forzados externamente no se pueden tratar de la misma manera, pero cuando los factores externos hacen necesario el cambio, pueden estudiarse para tratar de compartir las razones del mismo con aquellos que se ven afectados y canalizar las comunicaciones, de tal manera que puedan ser útiles para todos. Llevando más lejos esta tesis, podría decirse que solamente deberían llevarse a cabo los --

cambios que prometen resultados deseables, salvo en las situaciones poco comunes. Los cambios que ofrecen oportunidades mínimas de éxito y pocos resultados deseables, por lo general, no se tomarán en cuenta porque los efectos adversos de la adaptación al cambio opacan los méritos factibles.

Al considerarse un cambio, una acción administrativa particularmente útil, es permitir y estimular la participación del empleado en la decisión, si debe o no efectuarse dicho cambio y cómo debe efectuarse si se toma la decisión. La participación oportuna de los empleados afectados por el cambio, cumplen una serie de finalidades. Las decisiones que tienen consecuencia abrumadoramente negativas sobre los empleados; se pueden señalar, eliminar o revisar. La participación ayuda a que el nuevo método o procedimiento se convierta en la médula de los trabajadores mismos y éstos apoyarán el cambio cuando se presente. La participación ayuda al total descubrimiento de las causas del cambio, sus consecuencias y sus problemas, de tal manera, que se eviten las inseguridades concernientes al mismo. La participación en el proceso de cambio, es uno de los medios más útiles de la administración para obtener una introducción eficaz y la implantación del cambio. (39)

Cuando se ha decidido oficialmente el cambio, suele ser útil la planeación primaria del mismo y la notificación a todos los afectados por él. Una organización que sabe con un año de anticipación que habrá necesidad de transferir a varios empleados a nuevos trabajos, puede tomar las medidas necesarias para proporcionar la reorientación, la capacitación, la redistribución del equipo, el ajuste social y otras acciones que deben quedar listas para realizar la transferencia. Los empleados aprecian las notificaciones anticipadas sobre cambios que les afecten en forma personal, de tal suerte, que pueden empezar a hacer reajustes físicos, psicológicos y sociales.

(39) John R.P., Jr. et al "Employee in a Program of Industrial Change", - *Personnel*, volumen 35, número 3 (noviembre-diciembre 1958) p.p.16-29 Ver también Hall y Mansfield op cit pp 533 y Kenneth C.Schefflen, Edward E. Luler y J.Richard Hachman, "Long-Term Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment Revisited", - *Journal of Applied Psychology*, volumen 55, núm. 3 (junio 1971)p.p.182-186 para otros analistas sobre la importancia de la participación en el cambio.

La adopción de políticas organizacionales que proporcionen protección y apoyo a los empleados pueden agregar estabilidad a la fuerza de trabajo -- cuando se enfrenta a un cambio. Una política de salarios que garantice -- que los empleados no pueden ser forzados bajo ninguna circunstancia de cambio a aceptar trabajos con pagos menores, elimina la amenaza, la antigüedad como base para tomar decisiones sobre despidos, cambios de puestos y -- otras áreas importantes, da seguridad a los empleados mejor establecidos. Cuando la tecnología fuerza a hacer el cambio, es estimulante la política de volver a capacitar a los empleados cuyas actitudes se han vuelto obsoletas.

Judson sugiere que una técnica eficaz para eliminar los temores, es el uso del enfoque tentativo. Esta técnica, consiste fundamentalmente, en la determinación de un periodo de prueba durante el cual, se pide a los empleados que trabajen bajo los nuevos requerimientos o condiciones sin tener que aceptar de hecho el cambio y comprometerse a acatar sus nuevas exigencias. Judson enumera varias ventajas del uso del enfoque tentativo.

- Quienes participan pueden probar sus reacciones ante la nueva situación antes de comprometerse irrevocablemente.
- Quienes toman parte, pueden conocer más hechos sobre los cuales basar sus actitudes y comportamiento.
- Quienes participan con fuertes prejuicios, están en mejor posición de -- considerar con más objetividad el cambio. Por consiguiente, pueden revisar sus prejuicios y tal vez modificar algunos de ellos.
- Quienes participan, tienen menos posibilidades de considerar el cambio como una amenaza.
- "La administración está en mejor posición para evaluar el método del cambio y hacer las modificaciones necesarias antes de llevarlas totalmente a cabo". (40)

El enfoque tentativo tiene posibilidades de eliminar potencialmente el rechazo al cambio. La mayoría de quienes se enfrentan a un cambio en estas situaciones, descubren que pueden salir adelante, dado a que las consecuencias son mejores de lo que previeron. Desde luego hay algunos casos en --

(40) Judson, obra citada, p. 118.

que el cambio es rechazado después de la prueba y la administración debe estar preparada para manejar esta eventualidad.

Como se mencionó anteriormente, el individuo seleccionado para introducir el cambio y para solicitar la cooperación de los empleados, tendrá también un efecto sobre el nivel de aceptación del trabajador. La selección de individuos respetados para que funjan como agentes de cambio que cuenten con la confianza de los demás trabajadores, mejora las probabilidades de -- que las reacciones y ajustes al cambio sean positivos.

Cuando los empleados de una organización pierden algo a consecuencia del cambio (pérdida de salario, pérdida de un clima social deseable, pérdida de libertad, etc.), se puede hacer un esfuerzo por compensar la pérdida. Al vendedor se le transfiere de un territorio de ventas a otro no menos potencial, se le puede hacer un ajuste ascendente en sus comisiones. El administrador que cede su oficina privada a otro administrador, puede recibir -- otros símbolos de status (un lugar de estacionamiento preferente, un título de trabajo, etc.), para compensar parcialmente las pérdidas que ha experimentado. "Para resumir el cambio puede ser más sencillo". (41)

- Definiendo los objetivos organizacionales que proporcionan beneficios para todas las partes de la organización: propietarios, empleados, clientes y ciudadanos de la comunidad.
- Decidiéndose a efectuar cambios (siempre que sea posible) que optimicen los beneficios mutuos para todas estas personas.
- Permitiendo y estimulando la participación de los empleados afectados -- por el cambio, en la toma de decisión y en la implantación.
- Utilizando la planeación y comunicación anticipadas del cambio y sus -- efectos.
- Adoptar políticas organizacionales que proporcionen cantidades máximas -- de estima y apoyo para los miembros cuando se produzca el cambio.

(41) O. Jeff Harris Jr., "Administración de Recursos Humanos", editorial -- LIMUSA, primera edición 1980, primera reimpresión 1982, pág. 414.

- Considerando una serie de métodos para facilitar la adaptación social - que exija el cambio y utilizar los métodos apropiados.
- Siempre que sea factible, utilizando la técnica del enfoque tentativo.
- Seleccionando cuidadosamente a individuos valiosos y respetados para -- que funjan como agentes de cambio (introdutores del cambio).
- Compensar o sustituir las pérdidas personales que sean inevitables.

5.5

PROBLEMAS DE FRICCIÓN

En el curso de su actuación para corregir los puntos débiles existentes en la organización y la administración, el auditor se tendrá que enfrentar a problemas de conducta ejecutiva. Las dificultades pueden reconocer en -- origen parcialidades, prejuicios y celos. En los distintos niveles de la administración, habrán conflictos y fricciones debidas a preferencias, adulaciones, etc. Los jefes de departamento compiten en ganarse las preferencias del director de la empresa. Cuando se dan problemas humanos entre -- subordinados y superiores, la actuación en el trabajo baja mucho de calidad.

Si se pueden determinar las causas de los problemas del trabajador, casí siempre, se pueden concebir simultáneamente las soluciones. En muchos casos, los problemas surgen por las acciones y decisiones de la misma organización. Por ejemplo, muchos problemas de los trabajadores surgen a causa de la naturaleza misma de los trabajadores. Se ha demostrado que los -- trabajos altamente repetitivos y que abarcan ciclos muy cortos, frecuentemente propician una baja en la productividad (al contrario de lo que sucede con trabajos repetitivos y con ciclos largos). Los trabajos que proporcionan al trabajador poca libertad de movimiento y oportunidad muy limitadas de innovar y pensar en forma original, también pueden disminuir la productividad y aumentar las frustraciones y las barreras mentales respecto a un desempeño superior.

Los trabajos que alteran los nexos sociales y alejan a los trabajadores de los beneficios de estar en contacto con la sociedad, reducen las oportunidades para satisfacer y reconocer las necesidades y propician otros deseos sociales.

El tipo de supervisión que reciben los trabajadores, también puede crear problemas. Si un trabajador necesita apoyo y ayuda de su jefe, pero no lo recibe, será menos productivo y estará menos satisfecho. Si un trabajador necesita poca supervisión y al mismo tiempo gran libertad y autonomía para actuar y recibe en cambio una supervisión muy cercana y predominante, sin duda tendrá muchas dificultades.

Las estructuras inadecuadas de recompensa que toman la forma de salarios bajos, falta de reconocimientos y oportunidades limitadas de ascenso, tienden a frustrar al trabajador y a hacer indiferentes las metas y objetivos organizacionales.

5.6 PROBLEMAS DE "DEMASIADO" Y "DEMASIADO PRONTO" (42)

Un problema muy común en las empresas, industrias, gobierno e instituciones en general, es el de que las personas suelen esperar demasiado y - esto demasiado pronto. Esperar que un cierto trabajo se efectúe con gran rapidez, siendo que el mismo, no puede materialmente llevarse a cabo en el plazo fijado y/o en las condiciones estipuladas. A continuación, damos algunos ejemplos de tareas que suelen encomendarse para ejecución rápida.

- Preparar y recomendar un programa para conseguir una inmediata disminución de los costos de operación, en cantidad suficiente para compensar la diferencia en una partida presupuestal reducida que entrará en vigor el primero de mes.
- Ayudar al establecimiento de un programa que acarree la pronta conversión del equipo tabulador convencional a uno electrónico de alta velocidad, independientemente de la situación general de los métodos y procedimientos vigentes.
- Presentar el informe de auditoría no más tarde del próximo sábado, en el cual figuren ya las recomendaciones del auditor, resultantes de una total evaluación del trabajo de unos cuatrocientos empleados.

(42) William P. Leonard, "Auditoría Administrativa", editorial DIANA, - primera edición mayo 1971, 12va. Impresión diciembre 1984, pág. 198-200.

- Sin un detallado estudio previo, presentar métodos satisfactorios que sean útiles para decidir y emprender la acción subsecuente lo bastante pronto para asegurar el éxito de programas elaborados.
- Buscar en los archivos de la oficina estados, cartas y otros documentos donde aparezcan políticas, y con toda esta información recabada, preparar manuales que se distribuirán con prontitud a los ejecutivos.
- Evaluar la eficacia de los principales programas de egresos de la organización y presentar los descubrimientos y recomendaciones en un informe, para que se pueda someter a la consideración de una junta de ejecutivos que se verificará tres días después de ordenada dicha evaluación.
- Idear sin consideración, a personalidades o cualesquiera otras influencias, métodos para la toma de decisiones en las cuarenta divisiones de la compañía, dichos métodos entrarán en vigor al fin del mes cuando -- más tarde.
- Examinar la experiencia y preparación del personal de supervisores, analizar y determinar la adecuación de dicho personal a sus tareas ejecutivas, aquilatar y fijar los requerimientos necesarios para mejorar las cosas y someter a aprobación, un programa de adiestramiento de supervisores, de tres días de duración, que tenga iguales buenos resultados en todos los niveles de la administración.

5.7

OTROS PROBLEMAS

También podrán surgir dificultades cuando existen departamentos autónomos que tienen formas de papelería diseñadas por ellos mismos y que han adquirido equipos de distintas clases sin dar la debida consideración a las necesidades generales y estandarización de la empresa; departamentos en que apenas se perciben métodos eficaces de comunicación entre los individuos y funciones, y en los que no existen orientaciones para coordinar la estructura de organización, seleccionar personal competente, mantener control sobre la gente y su trabajo y establecer planes de operación apropiados para obtener buenos resultados.

Hay un problema que se presenta con cierta frecuencia, cuando la dirección no se preocupa de llamar la atención al jefe de departamento --

que se aparta a menudo de las políticas establecidas o realiza cambios en los sistemas y procedimientos, sin notificar debida y oportunamente a los departamentos que resulten afectados. Muchas veces, el jefe de departamento realiza modificaciones a sistemas y procedimientos, sin tener en cuenta las necesidades de otros departamentos. En este caso, el ejecutivo no sólo omite la notificación, sino que descuida mencionar el asunto al departamento de métodos mismos. Esto suele ocasionar que el auditor se vea constantemente en la necesidad de informar sobre dichas omisiones, para que se tomen las debidas providencias y poner las cosas en orden.

Hay ocasiones en que suscita el problema cuando se aprueba un plan y se le pone en obra, pero que por una u otra razón fracasa. Suele -- ocurrir que un plan que pareciera muy bueno, no lo sea tanto bajo determinadas circunstancias o personal. Es posible que el auditor pase días y a veces semanas, adistrando a un supervisor o jefe de sección en el manejo y control de una función, sólo para encontrar posteriormente, - que el sujeto renunció marchándose de la empresa.

Otras dificultades con las que se suele tropezar son:

- Hacer que la alta dirección admita la necesidad de replanificar sus diferentes funciones; por ejemplo, en áreas tales como el control de inventarios, contabilidad de costos, presupuestos y pronóstico de mercados.
- Conseguir que la dirección valore en forma continua las fuerzas económicas y sociales, la influencia del gobierno e interpretar su efecto sobre la empresa.
- Asegurar una acción constante a todos los niveles de la supervisión administrativa para medir constantemente el desempeño contra las -- normas de planeación, organización y dirección.
- Estimular varios niveles de supervisión administrativa, para actuar y trabajar en forma más estrecha cooperando unos con otros, para -- obtener una mayor armonía y conseguir mejores resultados generales.
- Lograr que exista una supervisión administrativa en todos los niveles para examinar y analizar cuidadosamente los problemas que exis-

tan en los mismos, y ver la forma de que alcancen sus objetivos -- particulares.

- Probar la innecesaria duplicación del esfuerzo en el caso de supervisores que sostienen procedimientos y llevan registros privados - para mantener el secreto o porque tienen fácil acceso a los registros de otros departamentos o secciones.

CASO I

EL DEPTO. DE ORIGINALES.

El departamento de Originales de la Empresa IMPRESOS AUTOMATICOS DE MEXICO, S.A. DE C.V., es de gran importancia dentro del proceso de fabricación de envases de cartón ya que es ahí donde se elaboran los elementos base que integran el producto. Dichos componentes al estar realizados adecuadamente determinan la calidad del envase que en conjunto es: el arte, el formato y la selección de colores.

Para poder obtener resultados positivos se requiere de una estrategia adecuada que marque los pasos a seguir en forma secuencial. En primer lugar se analizaron los sistemas y procedimientos en el departamento valiéndose del principio de participación que se explica en el Capítulo 4 de este estudio. Se interrogó a cada responsable de las tres secciones que formaban el proceso de trabajo del departamento -- (arte, formato y selección de colores), sobre las desventajas y ventajas que se consideraban acerca de los procedimientos que imperaban en su propio territorio. En cuanto al aspecto de diseño de sistemas que se podía brindar era el adecuado, ya que técnicamente se sabía lo suficiente del proceso del departamento, no obstante, se debía tomar como punto más importante la aceptación completa en dicha sección por parte de las personas que lo iban a utilizar.

El personal mencionó los siguientes puntos:

- OBSOLENCIA DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES.
- CARGA DE TRABAJO EXCESIVA Y DESARTICULADA.
- FALTA DE AUXILIARES CAPACITADOS.
- DESORGANIZACION EN CUANTO A TRABAJOS CANALIZADOS AL EXTERIOR.
- OBSOLENCIA DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES.

El departamento contaba con un nivel de sistemas y procedimientos administrativos muy antiguos que obstaculizaba la carga de trabajo --

derivada diariamente al mismo, de tal forma que era necesario diseñar e implantar unos nuevos, que lograran un mayor nivel de eficiencia y un sistema de trabajo adecuado. Lo anterior no excluyó la posibilidad de tomar parcialmente conceptos del sistema que se llevaba a cabo en el departamento durante mucho tiempo, sino que por el contrario, -convino basarse en los mismos para no perder la objetividad de nueva labor.

- CARGA DE TRABAJO EXCESIVA Y DESARTICULADA. Este punto es de gran importancia ya que el personal consideraba definitivamente que aunque los sistemas y procedimientos a diseñar para el departamento no se podían llevar a cabo puesto que la carga de trabajo excesiva y la variedad de cambios en el programa diario de actividades disminuía al máximo cualquier posibilidad de organización. Lo anterior no era una barrera u obstáculo para llevar a cabo la implantación de sistemas adecuados, sino que simplemente era una inquietud basada en hechos reales que hacían aún más importante la necesidad de establecer los mismos. Es preciso señalar que se confirmó este aspecto y que efectivamente habla un desorden en el programa diario de actividades del departamento, así como una serie de alteraciones en el transcurso de la elaboración de cada trabajo.

- FALTA DE AUXILIARES CAPACITADOS. "Una de las pautas más importantes a seguir dentro de un departamento, es el grado de profesionalismo y tecnología que su personal pueda presentar". Esta afirmación --fue expresada por los tres miembros que dirigen las tres áreas de trabajo, ya que ellos consideraban que la calidad y la complejidad del trabajo que el departamento realizaba, no podía prescindir de elementos capacitados que pudieran complementar a cada uno de ellos en su tarea. Este hecho tuvo que ser analizado físicamente, es decir, estando presentes durante varios días en el departamento para poder constatar de que en realidad se necesitaba parcial o totalmente un reclutamiento del personal demandado.

- DESORGANIZACIÓN EN CUANTO A TRABAJOS CANALIZADOS AL EXTERIOR. Este elemento abarca aquellos trabajos que bajo criterio son derivados

a terceras personas para llevar a cabo su elaboración, es decir, maquilas. Debido a que la empresa en conjunto con el departamento, consideraron conveniente tener varias fuentes de maquiladores y que el adecuado de seguimiento de las operaciones que engloban esta relación de trabajo presentaba un grado de complejidad, se cuestionó sobre las inquietudes de cada uno de los jefes de las secciones que comprenden al departamento de originales. El resultado abarcaba una falta de control y de observancia sobre los aspectos administrativos que rodean este punto (remisiones, facturas, fechas de egresos e ingresos de trabajos etc.).

Básicamente lo anterior era lo que estaba sucediendo en la realidad, así que antes de tomar cualquier tipo de medidas correctivas, se interrogo a la jefatura de originales con el fin de poder comprobar la autenticidad de los puntos anteriores. La persona encargada del mismo, era propiamente 100% tradicionalista y que debido a sus ideas de los sistemas y procedimientos que se debían de llevar a cabo no accedía fácilmente a las entrevistas, por otro lado, argumentaba que no tenía el tiempo suficiente para las mismas, esta reacción no era por falta de interés por parte de él sino más bien una inseguridad de las consecuencias que podría traer un nuevo sistema.

Sintiendo la necesidad de continuar con el trabajo y conscientemente de la falta de disposición determinada, se recurrió a niveles de autoridad superior que pudieran apoyar la labor y explicarle a dicha persona la trascendencia y ventajas que podría ofrecer el nuevo sistema a su departamento. Una vez hecho lo anterior se comenzó a sentir una mayor disponibilidad por parte del dirigente de esta área pudiéndose recabar los siguientes puntos:

- INECESARIA LA IMPLANTACION DE NUEVOS SISTEMAS.
- LOS NUEVOS SISTEMAS SON MUY COMPLEJOS.
- FALTA DE TIEMPO PARA LLEVARLOS A CABO.

- **INECESARIA LA IMPLANTACION DE NUEVOS SISTEMAS.** A la inversa de los comentarios hechos por los tres responsables de las áreas de trabajo del departamento, el jefe por si mismo afirmaba que los procedimientos con los cuales el departamento contaba eran suficientemente buenos como para cumplir con las exigencias del mismo. Hubo nuevamente que explicar la importancia y las ventajas que proporcionarla la implantación de un nuevo sistema, ya que si se consideraba que la carga de trabajo bajo cada vez se hacía más grande y pesada era necesario poder absorberla de la forma más clara, sencilla y efectiva posible. Con lo anterior, claramente comenzó a sentirse satisfecho. También se le explicó que su nivel, personalidad y autoridad dentro del departamento en ningún momento se podría ver afectada o bien deteriorada sino que por el contrario, cada paso a dar sería previamente consultado con él.

- **LOS NUEVOS SISTEMAS SON MUY COMPLEJOS.** Otra de las dificultades -- que este individuo veía, era la problemática que podía presentar el sistema dentro del departamento. Se le preguntó el por qué de este aspecto y la respuesta fue que el personal no se encontraba lo suficientemente capacitado como para llevarlo a cabo y que ni él mismo se sentía seguro. Al analizar esto a profundidad comprobamos que era la inseguridad de él la que contagiaba hacia sus demás subordinados.

Conociendo que el aspecto administrativo era muy extraño y complejo para el responsable de dicha área, decidimos explicarle al detalle la sencillez que presentaba el nuevo sistema a implantar. Un elemento importante que él debería de tomar en cuenta se refería a su personalidad, con esto se determinó que en la medida en que él pueda conocer cada vez más el sistema podrá adquirir la imagen de implantador del mismo, así como de orientador para su personal provocando él lo que se denomina "chispa de arranque", para la implantación de sistemas.

- **FALTA DE TIEMPO PARA LLEVARLOS A CABO.** Una de las cosas que más le tenía preocupado al jefe por el departamento era el factor tiempo, ya -- que afirmaba que el personal no podía dedicar su tiempo al sistema que

se quería implantar puesto que si lo hiciera no se podría cumplir con los trabajos que se demandaban a dicha sección. Se le explicó que sólo se le iba a quitar tiempo a su personal en aquellos casos que existieran lagunas en materia técnica pero que aún así sería muy esporádicamente. La idea era ayudar no obstaculizar.

Pues bien, teniendo en cuenta la información del dirigente y de los tres responsables, y habiendo eliminado al máximo las barreras que en principio se tenían, se comenzó a implantar el nuevo sistema.

En la fase de implantación se observó la siguiente conducta:

- ACEPTACION ENTUSIASTA DEL PERSONAL.
- RESISTENCIA AL CAMBIO.
- PROBLEMAS DE FRICCIÓN.
- PROBLEMAS DE DEMASIADO Y DEMASIADO PRONTO.
- ACEPTACION ENTUSIASTA DEL PERSONAL. Siempre se ha considerado que para que un sistema logre el éxito, debe tomar en cuenta al recurso humano que lo llevará a cabo, es decir, si se hace partícipe a la gente, escuchando sus necesidades, inquietudes y demás opiniones.

Lo anterior no es un aspecto fuera de lo normal, sino por el contrario, una forma de ver y sentir la realidad en la que el diseñador de sistemas y su equipo de trabajo están interactuando con los miembros de una organización. Cuando una organización, un departamento o bien un grupo de personas logra objetivos positivos es por la comunicación que existe entre sus miembros, así como la comprensión de que el éxito es de todos.

- RESISTENCIA AL CAMBIO. Es importante tomar conciencia de que la resistencia al cambio se presenta cuando existen creencias, culturas, -- ideologías y costumbres antagónicas entre los individuos sujetos a implantación ante los individuos originadores de la misma. Nuevamente - pero de forma más franca y menos riesgosa, la jefatura del departamen, lo presentaba barreras para seguir avanzando. Al referirse al riesgo

se entiende que la actitud del dirigente de este departamento fue mas abierta hacia nosotros, ya que argumentaba que el sistema podria ser bueno, sin embargo consideraba que el sistema tradicional que el departamento llevaba habia cumplido, cumplia y seguirla cumpliendo con los objetivos. Esto en definitiva era cierto, sin embargo para lograr dichos fines habria que utilizar mayor tiempo, incrementar gente e inflar el a un nivel que no era el adecuado, no obstante el nuevo sistema conseguia estas metas de una forma razonable sencilla y menos costosa. Afortunadamente el representante en el area de originales era una persona de amplio criterio, ya que el mencionaba que si era lo mejor para el departamento y en consecuencia para la empresa el estaba plenamente conforme.

- PROBLEMAS DE FRICCIÓN. Dentro de este aspecto como se menciona en el punto 5.3 del Capitulo 5 el aspecto de conducta ejecutiva es de gran trascendencia sobre los problemas de fricción que se puedan suscitar entre los individuos de una empresa, departamento o seccion. Dentro del departamento que estamos estudiando existen básicamente dos niveles: -- el nivel de Jefatura c/su secretaria y el nivel operativo, derivandose este último en dos categorias: Responsables de Area y Auxiliares de la misma.

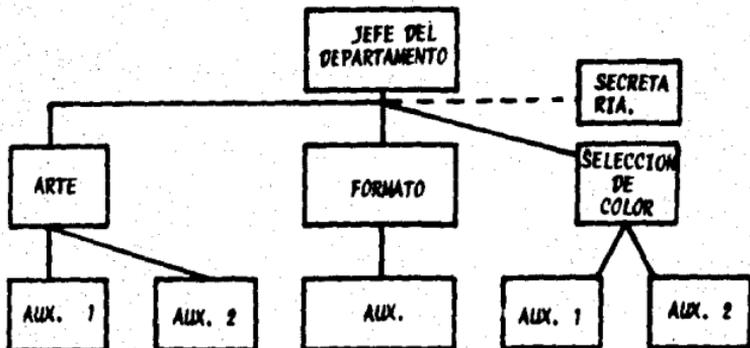


Figura C-1 Organigrama del departamento de originales.

- **PROBLEMAS DE DEMASIADO Y DEMASIADO PRONTO.** Este punto explica una reacción que tiene la gente cuando se encuentra pasiva, saturada de trabajo y en si presionada y que se denomina demasiado y demasiado -- pronto. Se constató que la gente ya estaba de acuerdo con el sistema sin embargo afirmaban que eran demasiadas las operaciones que tenían que realizar para poder llevar a cabo los procedimientos que exigía - el mismo así como la falta de tiempo para poder realizar dicho proceso. A pesar de esto, se logró convencer a las personas que presentaban este tipo de conducta puesto que se realizó la tarea en conjunto percibiéndose los beneficios. Afortunadamente en esta empresa no - existió una presión de tiempo para implantar el sistema nuevo, ya que en ocasiones la alta gerencia requiere que se diseñe e implemente en un tiempo que no sería posible, creemos que por lo anterior tampoco - se tensionó al personal del departamento de originales.

Existen además de los problemas anteriores otros problemas que se presentan posterior a la etapa de implantación de sistemas. Una vez que nuestra tarea finalizó en el departamento de Originales, se vio - que lo establecido se había alterado mínimamente ya que los sistemas en ciertos procedimientos y a su vez éstos en determinadas funciones no se adecuaban a los requerimientos que en ese momento prevalecían. Esto no es lo más importante, ya que como se ha explicado todo sistema al paso del tiempo tiene que ir siendo modificado pero si no se - le avisa a las personas que diseñaron e implantaron el sistema o se pone en antecedentes a los encargados de dicha función en ese momento, podrá caerse en errores de falta de calidad en las modificaciones o reestructuraciones hechas, debido a la falta de conocimiento -- que pueda o puedan tener las personas que lo realizan en materia administrativa.

CASO 2

EL DEPTO. DE VENTAS

El departamento de Ventas es una sección de gran relevancia dentro de la vida de la compañía IMPRESOS AUTOMÁTICOS DE MEXICO, S.A. DE C.V., puesto que es ahí donde se llevan a cabo las actividades - y demás operaciones relacionadas con la venta del producto. De tal forma que es imprescindible llevar a cabo el análisis de los sistemas y procedimientos que se dan en esta área.

Es preciso, para que el lector tenga un mayor panorama del citado departamento el explicar, o más bien puntualizar los diferentes niveles de trabajo que en él existen. En el nivel de mayor jerarquía encontramos al gerente de ventas el cual se encarga de orientar y dirigir las diferentes acciones de su fuerza de ventas, en el nivel siguiente encontramos a la jefatura administrativa de ventas, la cual tiene la responsabilidad de regular y organizar al departamento y -- por último encontramos el nivel operativo el cual consta de dos categorías, el interno (papeleo, reorganización administrativa a nivel individual, etc.) y el nivel externo que se refiere al trabajo de la fuerza de ventas ante el mercado con el cual cuenta y frente al mercado con el que piensa contar.

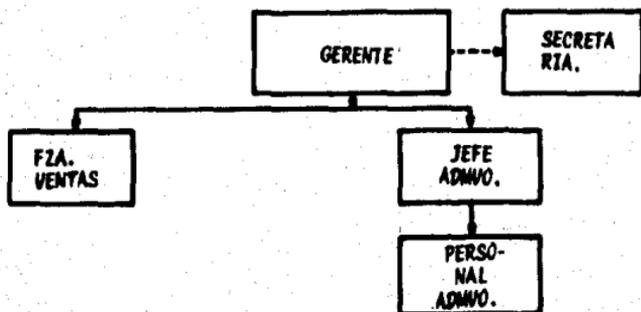


Figura C-2 Organigrama del departamento de Ventas.

Tomando en cuenta lo anterior se llevó a cabo el estudio de sistemas y procedimientos del departamento siguiendo la metodología del caso 1. Lo primero fue el entrevistar al gerente de ventas en forma de que surgieran las inquietudes y en general anomalías de la sección encontrándose en términos generales una falta de comunicación en el departamento, una carencia de sistemas y procedimientos que pudieran medir y controlar las actividades del personal, así como una indiferencia ocasionada por la falta de conciencia administrativa por parte del anterior gerente de ventas. El gerente de ventas presentó una conducta muy especial, ya que fue él mismo el que nos mandó a llamar cosa totalmente distinta con el caso 1, ocasionando que no existieran ningún tipo de barreras entre él y nosotros.

Es una desventaja para cualquier auditor, ingeniero industrial o administrador el poder contar con este tipo de apoyo, ya que la tarea se hace mucho más sencilla. El siguiente paso fue entrevistarnos con el personal administrativo del departamento, comenzando con el jefe de dicha división, el cual a primera instancia nos explicaba que el departamento se encontraba totalmente desorganizado y que realmente era necesaria nuestra intervención, de tal forma que empezamos a cuestionar y a conocer genéricamente cuál era su posición y cuál era la trascendencia de sus funciones. Cuando se comenzó a intervenir en el departamento hubo resistencia por parte del jefe administrativo de ventas, aún cuando él mismo había presentado una gran disponibilidad. La razón de esto se debía a que en ese momento no había entendido que lo más importante es la participación de la gente, así como el reconocimiento sobre los conocimientos que podían transmitirme acerca del trabajo. Una vez aclarado lo anterior se empezó a manifestar un ambiente de menor problemática cooperando el mismo jefe administrativo y afirmando que él sentía que los problemas más importantes eran los siguientes:

- FALTA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS.
- FALTA DE PERSONAL PARA DESALOJAR LAS CARGAS DE TRABAJO.
- INCONTROL EN MATERIA ADMINISTRATIVA SOBRE LA FUERZA DE VENTAS.

- FALTA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS. El jefe administrativo informaba que desde hace varios años el departamento de ventas carecía de sistemas y procedimientos adecuados para lograr las metas que se iban estableciendo, esto no era lo suficientemente relevante en un principio ya que las operaciones y las funciones que tenían que llevarse a cabo eran menos complicadas y en menor cantidad, no obstante, al irse incrementando la carga de trabajo debido al desarrollo -- que se estaba teniendo, los procedimientos informales ya no podían -- abarcar las exigencias del momento. Es aquí precisamente cuando se ve la necesidad de utilizar modernos sistemas que sean claros, sencillos y eficaces, para esto se procedió contando de antemano con la autorización del jefe administrativo, a entrevistar al personal que -- pertenecía a la división administrativa comenzando por la secretaria y posteriormente el auxiliar. En cuanto a la secretaria de ventas, esta mencionaba que en ocasiones la carga de trabajo diario era excesivo puesto que los representantes de ventas le derivaban parte de -- sus responsabilidades, ya que ellos debido a su desorganización o a -- su indiferencia sobre el trabajo ocasionaban este fenómeno. En cuanto a este aspecto se confirmó dicha declaración con la respectiva de los representantes a forma de no perder la objetividad del trabajo. Dentro de los comentarios que se pudieron determinar por parte de la fuerza de ventas tenemos lo siguiente: Excesiva carga de trabajo. -- Afirmaban que ellos no podían realizar trabajos de oficina ya que solamente la venta directa era la naturaleza de sus funciones. En primer lugar no quisimos tomar ninguna medida correctiva hasta no recabar toda la información, ya que hasta este momento se empezaba a te--

ner conciencia de lo que el departamento estaba pasando. Y más aún en definitiva los comentarios realizados por la secretaria de ventas eran realmente lógicos ya que los representantes al ser cuestionados sobre este aspecto no afirmaron lo contrario.

Por otro lado, el auxiliar del departamento no estaba conforme con su trabajo ya que aceveraba que muchas de las actividades que realizaba no eran parte de lo que en un principio se le habla destinado. Esto en definitiva fue comprobado y el resultado mostró que el auxiliar tenía la razón un ejemplo de esto era la demanda que se le hacía por encargos personales así como otro tipo de actividades.

Una vez entendido lo anterior, pudimos determinar que en el departamento existían problemas de resistencia al cambio, problemas de demasiado y demasiado pronto, problemas de fricción y otros problemas.

- RESISTENCIA AL CAMBIO. Cuando se introdujeron las formas administrativas y los procedimientos para llevarlos a cabo, lo que en un principio se habla constituido como una simple comunicación se manifestó como una implantación, la cual implicaba convencer al personal de las ventajas y de las facilidades que se obtendrían al manejar el nuevo sistema. El principio de participación se llevó a cabo en toda su capacidad con el objeto de evitar al máximo la posibilidad de caer en un error o en varios que estropearan parcial o tal vez totalmente el éxito del sistema. Como se menciona anteriormente todo cambio implica un convencimiento, en la medida que las personas se encuentren más conscientes de la realidad y de los problemas que se les pueden presentar por un inadecuado desconocimiento, entonces se logran adecuadamente las metas. En el caso del personal de este departamento en especial el medio ambiente que predominaba era una influencia del sistema informal que el gerente de ventas habla concebido, por tanto la labor de convencimiento se habla más compleja.

- PROBLEMAS DE DEMASIADO Y DEMASIADO PRONTO. Cuando un grupo de per-

sonas se encuentra descuidado, es decir que el jefe o gerente o bien el líder del mismo no se a preocupado por sus inquietudes, necesidades y capacidades, se puede mostrar agresivo al momento de exigirle o demandarse que realice las actividades que constituirán a los procedimientos y en consecuencia al sistema del departamento en un lapso de tiempo. Lo anterior fue lo que sucedió en este caso, el personal afirmaba que era mucha la cantidad de nuevos procedimientos que se querían llevar a cabo y que parte de ellos sentían que no servían para nada. Esta aceveración se escuchó mayormente en los representantes que entre los demás elementos que integran al departamento, sin embargo con la ayuda del gerente de ventas en primera instancia, se les pudo en principio obligar a que llevaran a cabo el sistema, ya que no había tiempo de esperar a que pudieran comprender la trascendencia del mismo. Más adelante, ellos mismos declararon que era interesante y que sí servía a las exigencias del departamento. Un ejemplo de lo anterior, fue el caso de un control individual de envases que servía para llevar el record de ventas en años anteriores y para poder pronosticar ventas futuras, aquí argumentaba que no había tiempo de llevar a cabo este trabajo y que por otro lado era demasiado grande para poderse realizar en el lapso de tres meses. La verdad de los hechos es que esto no era cierto por que fue el gerente de ventas el que se encargó de explicarles técnicamente y administrativamente las ventajas de este nuevo sistema, también el de poder contar con la disposición de sus respectivos clientes para la presupuestación de las ventas. Hasta la fecha, este aspecto no ha podido ser concretizado, pero se espera que para principios de 1987 se pueda lograr el objetivo.

- PROBLEMAS DE FRICCIÓN Y OTROS PROBLEMAS. El personal de este departamento, principalmente los representantes excluyen y aumentaban procedimientos al sistema sin tomar en cuenta al mismo gerente de ventas y mucho menos a los encargados en implantar los mismos, por tanto,

pasado un tiempo se pudo detectar que habia graves modificaciones en lo que en origen se habia realizado. Un ejemplo de esto es el programa semanal de visitas que pasado un mes de implantación, se excluyó sin notificar a las personas antes mencionadas, en este caso el resultado fue positivo puesto que realmente no se necesitaba. Sin embargo, si esto hubiera sido al contrario, ocasionarla una falla que desbalanceara la estructura del sistema. Otro ejemplo de este tipo de problemas se suscitó cuando hubo una falta de seguimiento por parte del gerente de ventas en los sistemas y procedimientos establecidos, puesto que el mismo gerente se encontraba saturado de trabajo y no podía estar al pendiente de los hechos. La pregunta que se haría sería: "¿Qué pasa con el jefe administrativo de ventas?", pues bien, la respuesta es la siguiente: el jefe administrativo no tenía la personalidad en ese momento para poder llevar a cabo el control de las actividades diarias del departamento, ocasionando que cada quien hiciera lo que mejor le pudiera parecer. Esta situación se pudo más o menos controlar con la intervención directa de la persona que habia diseñado e implantado el sistema, por la razón de que dejó de ser de naturaleza "Staff" pasando a naturaleza de ejecutor, es decir, adquiriendo el carisma de funcionario de línea.

CASO 3

EL DEPTO. TALLER MECANICO

Este departamento es una sección reciente en la empresa IMPRESOS - AUTOMATICOS DE MEXICO, S.A. DE C.V., el cual surgió por la necesidad de darle mantenimiento a los automóviles, camiones, montacargas, etc. pertenecientes de la misma. A continuación se muestra un organigrama con sus diferentes niveles.

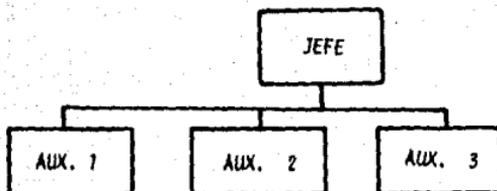


Figura C-3 Organigrama del departamento de taller mecánico.

El jefe del taller mecánico era una persona con nociones en cuanto a sistemas y procedimientos administrativos, ya que provenía de una organización, la cual contaba con una estructura sistemática bien establecida. Partiendo de lo anterior, fue más fácil el convencimiento de la necesidad de implantar el nuevo sistema, así como de contar con el personal restante.

La primera etapa de nuestra intervención comprendió la explicación al personal de las características del sistema, es decir, la claridad, la facilidad, la efectividad y en consecuencia, la productividad que podría obtener al utilizarlo. Basándonos nuevamente en el principio de participación. Pudimos elaborar un sistema que realmente abarcara las necesidades que este departamento tenía. El jefe en primer término, mencionaba que existían dos aspectos de gran importancia a considerar; el primero se refería a la demanda interna de trabajo y el segundo a la demanda interna del trabajo mediante intervención externa.

El trabajo demandado internamente comprendía todas aquellas operaciones mecánicas, las cuales no requerían de un equipo sofisticado y de un conocimiento tecnológico tan avanzado, mientras que las otras, - enmarcaban reparaciones eléctricas y electrónicas de las unidades haciendo imprescindible la utilización del servicio de terceras personas especializadas.

Lo anterior, es fundamentalmente la plataforma del sistema que se diseñó e implantó en este departamento, ya que los demás elementos humanos del departamento compartían totalmente esta explicación del jefe. A diferencia de los casos anteriores, Este presentó un grado de complejidad insignificante ya que hubo una gran disposición y una excelente ayuda hacia nuestro trabajo, lográndose cumplir nuestro objetivo en un tiempo menor del programado. A continuación, se explica un ejemplo de un sistema implantado al departamento. Dicho sistema se denominó "Control de Automóviles", el cual consistía de un récord de reparaciones -- por cada unidad en un lapso de un año, asentándose la fecha de la reparación, el tipo de la misma, su costo, lugar de reparación y propietario o responsable de la unidad. La dirección de operaciones nos demandó diseñar e implantar el sistema anterior, y además definió el plazo lógico en que se debería de llevar a cabo,. Fue una agradable experiencia puesto que al ser explicado al jefe del departamento y a su personal lo anterior, inmediatamente se presentó un intercambio de ideas, basado en las experiencias que el personal tenía. Inmediatamente después, en un lapso de tiempo menor al establecido, se puso en función el sistema con sus procedimientos lográndose el éxito. Como este ejemplo se podrán mencionar más sin embargo, el objetivo es de dar a entender el comportamiento del elemento humano ante una implantación de sistema y no una explicación detallada de las características y elementos que componen a los mismos. Como se podrá haber observado, en esta sección no se presentaron problemas de resistencia al cambio, de

fricción y otros problemas, no obstante, se alcanzó a presentar el fenómeno de demasiado y demasiado pronto mínimamente.

Un ejemplo de dicho problema fue cuando se implantó el sistema y procedimientos para reparar unidades de servicio (camiones, autos, montacargas, etc.), puesto que en este sistema se marcaban prioridades en la reparación de las unidades, es decir, montacargas en primer término, camiones de carga en segundo y por último automóviles, etc.. Esto se entiende, puesto que en el caso de los montacarga, la producción en proceso y materiales en general, requieren de un constante -- traslado dentro de la planta, lo segundo, se refieren al envío de material terminado al cliente, es así como el factor "Importancia" o -- "Necesidad" viene a originar esta clasificación.

En base a esto se tuvo que convencer al personal, comenzando por el jefe de que existía una razón lógica de clasificar el trabajo en base a la necesidad y que el tiempo de reestructuración al nuevo sistema no tenía porque prolongarse, puesto que lo único era atender las indicaciones que se marcaban dentro de los manuales que se establecían y que estaban aprobados por niveles superiores.

A continuación, se presenta una opinión del personal perteneciente a los tres departamentos antes mencionados, con respecto a la implantación de los sistemas y procedimientos respectivos.

¿ Fueron los sistemas administrativos, realmente una herramienta para alcanzar los objetivos que se mencionan ?

En algunos momentos consideramos que no proporcionaban beneficio importante, sin embargo, pasando el tiempo algunos procedimientos nos fueron demostrando su eficacia. En lo que cabe a otros, consideramos que más adelante reaccionarían de la misma forma, puesto que no se han llevado a cabo en forma importante.

¿ Se sintieron presionados por esta labor ?

Cuando observamos que la implantación podía traer consigo complicaciones, inseguridades, etc., nos sentimos intranquilos. Al empezar a entender dicho proceso fueron desapareciendo nuestras inquietudes.

¿ Consideran ustedes que los sistemas llevados a cabo contribuyeron al desarrollo y autorrealización del individuo ?

Todo está condicionado al interés que se pueda dar en cada individuo, ya que, solo la persona involucrada en el proceso podrá valorar dicha situación y presentar un comportamiento determinado que califique estos aspectos.

¿ Es necesario que el personal reestructure aquellas absolecencias que se van presentando a través del tiempo en los sistemas implantados ?

Depende, puesto que si la falla en el sistema puede ser resuelta por la persona responsable de manera adecuada entonces, esto estará correcto. No obstante, si dicha situación presentara algún grado de complejidad lo más adecuado sería recurrir al experto que implantó en origen el sistema, o bien, recurrir a aquel que conoce del mismo.

¿ La persona encargada de llevar a cabo la tarea de diseño e implantación de sistemas fue la adecuada ?

Hasta el momento no han existido situaciones lo suficientemente críticas para evaluar en forma negativa al interventor y orientador del sistema, así también no las ha habido en materia de progreso. Para dictaminar si fue bueno o malo solo mediante el paso del tiempo se verá.

REFLEXIONES

El hombre está inclinado a interactuar con sus semejantes bajo patrones de conducta regulados mediante sistemas y procedimientos; entender las características que conforman al comportamiento humano es sentir objetivamente el contorno propio de una organización. Todas las empresas se comportan de manera particular, puesto que el personal que las integra es distinto de una a otra, es decir, el individuo como tal, posee características particulares de comportamiento que lo distinguen de los demás, de tal forma, que al convivir con sus semejantes recibe influencias y suministra pautas de conducta, provocando así un constante y creciente intercambio de ideas entre el personal de un departamento, empresa o grupo organizacional y, determinando un comportamiento de empresa distinto al de las demás. Para una empresa u organización es importante conocer que clase de personas son con las que cuenta para la realización del trabajo, puesto que el laborar con un personal inadecuado, provocará el fracaso de la misma.

El conocer como se puede comportar un individuo y en consecuencia un grupo de ellos no lo es todo, hay que diseñar una adecuada estructura organizacional para cumplir con las necesidades y exigencias del trabajo, es decir, aplicar el sistema al hombre y no a la inversa. Desde luego, esto no quiere decir que el nuevo personal que haya ingresado deberá de contar con su propio sistema, lo que se trata de explicar es que se analicen con el objeto de verificar si van de acuerdo con las de la organización en general. Un sistema adecuado puede automantenerse puesto que cuenta con los mecanismos de ajuste para ello.

Para lograr el éxito de un sistema debemos estar conscientes de considerar o haber considerado al personal sujeto o relacionado al mismo, lo contrario llevarla al administrador o al empresario a perderse en un mundo de fantasmas e irrealidades ya que al no participar los individuos y no mostrar sus inquietudes, necesidades, etc., el nuevo sistema no proporcionará ningún beneficio.

Volviendo al concepto de automantenimiento de un sistema, podemos considerar que una empresa que camina hacia el futuro, no puede basarse en formas y métodos pertenecientes al pasado, pues al hacer esto, correría graves riesgos. Surgirán problemas al tratar de atacar nuevas actividades haciendo uso de sistemas y procedimientos gastados, anticuados y no reconstruidos, muchos de los cuales más bien necesitarán ser sustituidos por otros o bien porque quienes los dirigen, no tengan conciencia de las tendencias y corrientes de la empresa. Hoy, más que nunca, se hace indispensable la necesidad de reeducarse. Es menester que quienes desempeñan tareas directivas en todos los niveles, posean una mejor comprensión de las necesidades de la compañía, de los elementos administrativos de planear, organizar y dirigir, del conocimiento de los problemas empresariales y, del uso eficaz de los sistemas, pero sobre todo de que el hombre, es el único ser capaz de darle vida a las organizaciones y el de lograr un mejor nivel de desarrollo para la misma humanidad.

BIBLIOGRAFIA

-- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ARIAS GALICIA, FERNANDO
EDITORIAL TRILLAS, 1984
MEXICO.

-- ADMINISTRACION DE PERSONAL

CHRUDEN/SHERMAN
EDITORIAL C.E.C.S.A., 1984
MEXICO.

-- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

HARRIS O. JEFF
EDITORIAL LINUSA, 1982
MEXICO.

-- RECURSOS HUMANOS EN EL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

LESLIE H. MATTHIES
EDITORIAL LINUSA, 1985
MEXICO.

-- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

KRAMIS JOUBLANC, JOSE LUIS
EDITORIAL PAC, 1982
MEXICO.

-- SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

SCHÖDERBEK G. CHARLES,
SCHÖDERBEK P. PETER,
KEFALAS G. ASTERICOS
EDITORIAL EL ATENEO, 1984
ARGENTINA.