

155732



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA**



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL. EL PAPEL DEL
PSICOLOGO EN LAS INSTITUCIONES - AREA
INDUSTRIAL**

T E S I N A

PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

ANA MARIA FLORES LOPEZ

MEXICO, D. F.

1990



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES

POR EL APOYO, COMPRENSIÓN Y AMOR
QUE SIEMPRE ME HAN BRINDADO.

POR SU CONSTANTE MOTIVACIÓN PARA
MI SUPERACIÓN.

POR SU EJEMPLO QUE ES PARA MI MO-
DELO EN LA VIDA.

A MI HIJO ALEJANDRO

QUIEN ES FUENTE INAGOTABLE DE
ENERGÍA, FELICIDAD Y AMOR.

QUIEN ME MOTIVA A CONTINUAR MI
CAMINO ASCENDENTE EN ARAS DE
ENRIQUECER SU VIDA EN LO QUE -
MAS PUEDA.

QUIEN CON ESA MIRADA TIERNA Y
DULCE CELEBRA CONMIGO TODO LO-
GRO.

QUIEN REPRESENTA PARA MI EL
MAYOR QUEHACER EN LA VIDA.

NOMBRE : ANA MARIA FLORES LOPEZ

NUM. DE CUENTA : 7961022-1

GENERACIÓN : 1980-1983

FORMA DE TITULACIÓN: TESINA

TÓPICO : DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EL
PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS INS
TITUCIONES - AREA INDUSTRIAL.

ASESOR : ELIAS GRANILLO RAMIREZ

INDICE

IZT

INTRODUCCIÓN.

1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LAS ORGANIZACIONES.
 - 1.1 LAS ORGANIZACIONES, SU EVOLUCIÓN, SU COMPLEJIDAD.
 - 1.2 LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.
 - 1.3 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.
 - 1.4 TEORÍA CLÁSICA ADMINISTRATIVA.
 - 1.5 TEORÍA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, BUROCRASIA IDEAL.
 - 1.6 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.
 - 1.7 TEORÍA DE LOS SISTEMAS. ✓
 - 1.8 TEORÍA TECNOLÓGICA.
 - 1.9 TEORÍA MODERNA.
 - 1.10 TEORÍA DE LA DIRECCIÓN.

2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
 - 2.1 SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
 - 2.2 DEFINICIONES.
 - 2.3 CONCEPTOS QUE SE TIENEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
 - 2.4 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
 - 2.5 HACIA DONDE ESTÁ DIRIGIDO EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
 - 2.6 APLICACIÓN EN MÉXICO.
 - 2.7 SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO.
 - 2.8 ALGUNOS MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

3. EL QUEHACER DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO -
AREA INDUSTRIAL.

3.1 LA ORGANIZACIÓN,

3.2 COMPONENTES PSICOLÓGICOS.

3.3 LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN.

3.4 DESCRIPCIÓN DEL QUEHACER DEL PSICÓLOGO - AREA INDUSTRIAL.

3.5 SIGNIFICACIÓN DEL QUEHACER DEL PSICÓLOGO - AREA INDUSTRIAL.

3.6 PERFIL ACTUAL DEL PSICÓLOGO - AREA INDUSTRIAL, REQUERIDO --
POR EL MERCADO DE TRABAJO, EN BASE A UNA ENCUESTA REALIZADA
A TRAVÉS DE AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MÉXICO, A. C.

3.7 ALGUNAS CONSIDERACIONES SOCIOCULTURALES QUE DEBE TOMAR EN
CUENTA EL PSICÓLOGO EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

4. CONCLUSIONES, PROPUESTAS.

GLOSARIO.

BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN

LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD, HA SIDO UNA DE LAS PREOCUPACIONES DE LOS EMPRESARIOS A LO LARGO DE LA HISTORIA. SOLAMENTE HAN VARIADO SU METODOLOGÍA, SU ENFOQUE O INCLUSO SUS MODAS DE ACUERDO A LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS, AL AUMENTO DE CONOCIMIENTOS Y TECNOLOGÍA, ASÍ COMO A LAS NECESIDADES ORIGINADAS POR LA COMPETENCIA GENERADA ENTRE LAS MISMAS EMPRESAS.

POR OTRA PARTE, ACTUALMENTE NUESTRO PAÍS SE ENCUENTRA EN UN PROCESO DE CAMBIOS TRASCENDENTALES, CAMBIOS EN LAS CONCEPCIONES, EN LAS FORMAS, EN LOS OBJETIVOS, EN EL PAPEL DE LOS DISTINTOS SECTORES PRODUCTIVOS, EN ARAS DE REINICIAR EL PROCESO DE DESARROLLO. LO QUE AHORA COMO PAÍS NOS HACE FALTA ES ACELERAR EL RITMO DE AJUSTE Y ALCANZAR EN TODAS LAS ESFERAS LA TAN ANSIADA PRODUCTIVIDAD.

LAS EMPRESAS MEXICANAS EN ESTOS MOMENTOS, HAN TOMADO UNA CLARA -- CONCIENCIA EN LOS ASPECTOS DE PRODUCTIVIDAD - CALIDAD Y MUCHAS -- HAN INICIADO O CONTINUADO ACCIONES REALMENTE IMPORTANTES PARA INTEGRAR A SU ADMINISTRACIÓN LOS NUEVOS CONCEPTOS Y FILOSOFÍAS ENCAMINADOS A LOGRAR LA EXCELENCIA Y AL MISMO TIEMPO SU COMPETITIVIDAD, SABEN QUE ES NECESARIO CONTAR CON LOS RECURSOS HUMANOS ENFOCADOS AL LOGRO DE METAS Y AL MISMO TIEMPO SE PERCATAN DE LA NECESIDAD DE ORGANIZAR EL TRABAJO, EL AMBIENTE DE TRABAJO, LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN, LAS RELACIONES DE LAS PERSONAS PARA EL BIENESTAR INDIVIDUAL Y DEL GRUPO, SU DESARROLLO Y CRECIMIENTO ASÍ COMO LA SATIS

FACCIÓN EN EL TRABAJO.

NUESTRO MEDIO AMBIENTE REQUIERE ADEMÁS DE FORMAS ESPECÍFICAS DE ORGANIZACIÓN, AQUELLAS QUE SEAN APROPIADAS A ESTA ÉPOCA, DONDE SE OBSERVAN NUEVOS PROCESOS DE PLANEACIÓN, DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS, DONDE EXISTEN NECESIDADES DE MEJORAS A MÉTODOS, ETC.

ES INDUDABLE QUE TODO EMPRESARIO TIENE LA NECESIDAD DE MEJORAR - SU POSICIÓN Y QUE ADEMÁS DESEA HACER TODO EL ESFUERZO PARA LOGRAR LO. SIN EMBARGO SI NO CUENTA CON LA DEBIDA ORIENTACIÓN Y RESPALDO TÉCNICO EXPERIEMENTADO, PUEDE SUFRIR NO SOLO TRASTORNOS SINO - FRUSTRACIONES QUE LO DESANIMARÁN Y LO HARÁN POR TANTO OLVIDARSE DE ESTE CAMINO, ASÍ COMO VOLVER INCRÉDULOS A LOS PARTICIPANTES EN -- ACCIONES DE MEJORAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, REGRE SANDO A LOS VICIOS ANTERIORES PERO MÁS TECNIFICADOS,

EXISTEN PUNTOS QUE DEBEN CONSIDERAR LOS DIRECTIVOS CUANDO SE EN--- CUENTRAN EN ESTE DIFÍCIL CAMINO DE LA COMPETITIVIDAD, SI ES QUE DE SEAN LOGRAR ÉXITO EN SU ESFUERZO Y EN SU ORGANIZACIÓN,

ES POR TANTO DE VITAL IMPORTANCIA EL EFECTUAR UN DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN QUE PERMITA VISUALIZAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTA A NIVEL PARTICULAR, SUS LIMITACIONES, SUS RECURSOS, LOS - OBJETIVOS GENERALES A LOGRAR, SU CULTURA ORGANIZACIONAL, ETC. CON EL FIN DE ELEGIR LAS ESTRATEGIAS IDÓNEAS QUE PROYECTEN LOS ESFUER ZOS EN CONJUNTO HACIA EL LOGRO DE RESULTADOS. EL CARECER DE ESTE DIAGNÓSTICO IMPEDIRÁ ESTABLECER LA ALTERNATIVA ADECUADA EN CUANTO AL ESQUEMA Y ESTRATEGIA A SEGUIR DE ACUERDO AL TIPO DE ORGANIZACIÓN. SE DEBE MEDITAR Y EVALUAR EL TIPO DE ACCIONES QUE SE PRETENDEN IM- PLEMENTAR Y DESDE LUEGO SELECCIONAR A UN CONSULTOR EXPERIMENTADO,

ES AQUÍ DONDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL OFRECEN VALIOSOS RECURSOS A LAS EMPRESAS, YA QUE POSIBILITAN TODA UNA SERIE DE TÉCNICAS DE CAMBIO PARA PODER SOLUCIONAR - LOS DISTINTOS PROBLEMAS DE EQUILIBRIO QUE ABRUMAN A LAS ORGANIZACIONES. Y COMO OBJETIVO DE ESTE TRABAJO, ME PROponGO EL DE OFRECER AL LECTOR UNA PANORÁMICA GENERAL DE LO QUE DEBE CONOCER SOBRE LA ORGANIZACIÓN, LAS SITUACIONES PUEDE LLEGAR A ENFRENTAR, LOS PROCESOS QUE PUEDE MODIFICAR, TODO EN ARAS DE LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD DESEADA Y CONJUNTAMENTE UNA MAYOR SATISFACCIÓN POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE INTEGRAN A LA INSTITUCIÓN.

SABEMOS QUE EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL SON MUCHOS Y MUY VARIADOS LOS ELEMENTOS QUE SUSTENTAN LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN Y QUE LA ACTUACIÓN DE AQUELLAS PERSONAS QUE LAS INTEGRAN ES VITAL PARA EQUILIBRAR LA PERCEPCIÓN QUE DE LA REALIDAD TENGAN DIVERSOS GRUPOS O INDIVIDUOS, DE TAL FORMA QUE LA ENERGÍA TOTAL SE ENCAMINE HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS COMÚNES Y ESPECÍFICAS,

ES DESARROLLO ORGANIZACIONAL SURGIÓ COMO RESPUESTA A LA NECESIDAD DE CAMBIO Y REPRESENTA UNA BÚSQUEDA PERMANENTE PARA LOGRAR ADAPTAR LAS ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN A LAS CONDICIONES CAMBIANTES DEL MEDIO AMBIENTE. EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL POR SU PARTE Y POR LA NATURALEZA DE SU PROFESIÓN, ES MODELO DE ROL, ES MOLDEADOR DE CONDUCTAS ES AGENTE DE CAMBIO, SU COMPORTAMIENTO EJERCE UNA PROFUNDA INFLUENCIA EN TODAS SUS ACTIVIDADES AL APLICAR SU ACERVO DE CONOCIMIENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS EN FORMA PROFESIONAL, CON ESTÁNDARES DE ÉTICA QUE LE PERMITAN REALMENTE SER AGENTE DE CAMBIO EN CUALQUIERA DE LOS ROLES QUE DECIDA DESEMPEÑAR,

EN EL PRESENTE TRABAJO CONSIDERO LOS TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN, SU EVOLUCIÓN, SU COMPLEJIDAD, Y ALGUNAS DE LAS TEORÍAS QUE SUSTENTAN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y QUE PERMITEN CONTEMPLAR AVANCES EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA. ASÍ MISMO, PRESENTO EL TEMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SU SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN, LAS DEFINICIONES MÁS COMÚNES, SUS VALORES Y APLICACIÓN, Y MUESTRO ALGUNOS MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE IMPORTANTES EMPRESAS. EN EL TERCER CAPÍTULO HABLO SOBRE EL QUEHACER DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA INDUSTRIAL Y DETALLO EL PERFIL DEL PSICÓLOGO, REQUERIDO ACTUALMENTE POR EL MERCADO DE TRABAJO. ESTE PERFIL SE OBTUVO A TRAVÉS DE UNA ENCUESTA REALIZADA A TRAVÉS DE LA BOLSA DE TRABAJO DE AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO, A. C.,. FINALMENTE DEDICO UN CAPÍTULO A LAS CONCLUSIONES DE MI TRABAJO Y HAGO ALGUNAS PROPUESTAS SOBRE LA PREPARACIÓN Y CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER EL PSICÓLOGO PARA REALIZAR UN BUEN PAPEL EN EL ÁREA INDUSTRIAL, ASÍ MISMO, HAGO MENCIÓN DE ALGUNOS POSIBLES RUBROS DE LA PSICOLOGÍA APLICADA, DONDE EL PSICÓLOGO PUEDE PARTICIPAR SIN TANTA COMPETENCIA CON OTROS PROFESIONISTAS.

CAPITULO 1

ASPECTOS TEORICOS DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 LAS ORGANIZACIONES, SU EVOLUCIÓN, SU COMPLEJIDAD,

LA ORGANIZACIÓN HA SIDO OBJETO DE ATENCIÓN A LO LARGO DE LOS SIGLOS, PERO EL INTERÉS SE INTENSIFICÓ HASTA HACER ALGUNOS AÑOS CON EL SURGIMIENTO DE SU ESTUDIO CIENTÍFICO. LA RAZÓN ES QUE LA APARICIÓN DE LA GRAN ORGANIZACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA LLEVAR A CABO EL TRABAJO, ES UN ACONTECIMIENTO RELATIVAMENTE RECIENTE.

LA ORGANIZACIÓN SOCIAL NACE EN EL MOMENTO EN QUE ES NECESARIO REALIZAR CIERTAS ACTIVIDADES JUNTOS. LA ORGANIZACIÓN SE PUEDE DEFINIR COMO LA COORDINACIÓN RACIONAL DE LAS ACTIVIDADES DE UN CIERTO NÚMERO DE PERSONAS QUE INTENTAN CONSEGUIR UNA FINALIDAD U OBJETIVO COMÚN Y EXPLÍCITO MEDIANTE LA DIVISIÓN DE FUNCIONES Y DEL TRABAJO, A TRAVÉS DE UNA JERARQUIZACIÓN DE LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD. (3)

LAS PRIMERAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN FUERON: EL CLAN, LA HORDA, LA TRIBU Y MUY ESPECIALMENTE LA FAMILIA QUE SURGIERON CON EL FIN DE SATISFACER SUS NECESIDADES PRIMARIAS Y DE SOBREVIVENCIA, OBSERVÁNDOSE YA UNA DIVISIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD.

DENTRO DE TODA ORGANIZACIÓN EXISTE DIVISIÓN DE FUNCIONES PROPICIANDO ESTRUCTURAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. COMO EJEMPLO SE PUEDEN CITAR LA RELIGIÓN Y EL EJÉRCITO, CUYA EXISTENCIA SE REMONTA A MUCHOS SIGLOS ATRÁS.

LAS ORGANIZACIONES HAN IDO EVOLUCIONANDO AL TRANSCURRIR DE LOS AÑOS DE ACUERDO AL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y A LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA QUE SE HA DADO. HACE 100 AÑOS, NUESTRA SOCIEDAD ERA PRODOMINANTEMENTE RURAL, LO QUE ACTUALMENTE HACEN ENORMES CORPORACIONES, LO HACÍAN TALLERES PEQUEÑOS, DONDE SUS DUEÑOS TRABAJABAN A LA PAR CON SUS EMPLEADOS Y CUYAS NECESIDADES DE FORMALIDAD ERAN CASI INEXISTENTES. SE ADMINISTRABA DE ACUERDO A SU INTELIGENCIA, INTUICIÓN Y LA ORGANIZACIÓN. SE IBA CREANDO EN BASE A NECESIDADES GENERADAS POR EL PROGRESO.

A MEDIADOS DEL SIGLO XIX EXISTÍAN POCAS OBRAS PUBLICADAS QUE MOSTRARAN UNA TEORÍA CALIFICADA Y SISTEMÁTICA. LA IDEOLOGÍA ORGANIZACIONAL NO SE HABÍA ESCRITO AÚN CUANDO ESTABA DEFINIDA. MÁS BIEN SE ALBERGABA DENTRO DE LA CABEZA DE LOS EMPRESARIOS, LÍDERES MILITARES, RELIGIOSOS Y OTROS DIRECTIVOS ORGANIZACIONALES. ERA UNA COMBINACIÓN CURIOSA Y A VECES INCOSISTENTE DE REGLAS PRÁCTICAS DE TIPO SUBJETIVO Y DE PREFERENCIAS PERSONALES QUE RESULTABAN DE UTILIDAD A ESOS HOMBRES.

POCOS GERENTES CODIFICABAN O VERBALIZABAN SUS IDEAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES, POR LO QUE RESULTA DIFÍCIL ENFOCARLAS DIRECTAMENTE. SIN EMBARGO, ES POSIBLE INFERIR ESAS IDEAS DEL CLIMA DE VALORES SOCIOCULTURALES QUE EXISTÍA DURANTE ESE PERÍODO. EN SU CONJUNTO ESOS VALORES REPRESENTABAN LA BASE SOBRE LA QUE SE APOYABAN LOS CONCEPTOS NO VERBALIZADOS DE LA ORGANIZACIONES. (7) 2?

DESDE EL PUNTO DE VISTA TEÓRICO, EL DESARROLLO INICIAL DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, SE DEBIÓ A:

A) EL SURGIMIENTO DE LOS PRIMEROS ESFUERZOS DE LOS PROFESIONALES QUE ARTICULARON LAS FILOSOFÍAS PERSONALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN, B) EL INFLUJO DE IDEAS PROVENIENTES DE EUROPA, TANTO DE ACADÉMICOS COMO DE PROFESIONALES, C) LA APLICACIÓN DE LA ECONOMÍA, LAS MATEMÁTICAS Y LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO A LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS Y D) LA CONFRONTACIÓN DE LAS PREMISAS IMPLÍCITAS EN LAS PRIMERAS IDEAS TEÓRICAS. (3)

ACTUALMENTE EXISTEN INNUMERABLES OBRAS TEÓRICAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, LAS CUALES CONTINÚAN ENRIQUECIÉNDOSE CONSTANTEMENTE CON LAS CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS Y NUEVAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS. A PESAR DE QUE EXISTEN ALGUNAS CONFRONTACIONES ENTRE TEÓRICOS, ES NECESARIO HACER HINCAPIÉ EN LA INTERDEPENDENCIA QUE EXISTE ENTRE ELLOS, CADA UNO DE LOS CUALES SE HA AVOCADO AL ESTUDIO DE UN GRUPO DE VARIABLES DE LA ORGANIZACIÓN, SITUACIÓN QUE NO RESTA VALOR A SUS APORTACIONES.

A CONTINUACIÓN MENCIONO ALGUNAS DE LAS TEORÍAS MÁS IMPORTANTES QUE HAN HECHO POSIBLES LOS AVANCES AGIGANTADOS EN EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN, LAS CUALES PERMITIRÁN AL LECTOR ENTENDER A LAS INSTITUCIONES NO SÓLO EN TÉRMINOS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS Y LAS RAZONES DE LA ADMINISTRACIÓN, SINO EN CUESTIONES MÁS EXTENSAS DE LA ESTRUCTURA, LA TECNOLOGÍA Y OTROS FACTORES QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN.

1.2 LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

DESDE 1770 EN INGLATERRA, LA CONCEPCIÓN DEL HOMBRE RESPECTO AL TRABAJO HA TENIDO CAMBIOS BRUSCOS, CADA VEZ MÁS ACELERADOS POR LAS MODIFICACIONES TECNOLÓGICAS INICIADAS EN AQUEL ENTONCES CON LA INVENCIÓN DE LA MÁQUINA DE VAPOR Y CONTINUADAS HOY EN DÍA CON INNUMERABLES INNOVACIONES TÉCNICAS EN LOS DISTINTOS CAMPOS DE PRODUCCIÓN, LAS CUALES HAN PROPICIADO EL DESPLAZAMIENTO PAULATINO DEL HOMBRE EN EL TRABAJO. (2)

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL DEL SIGLO XVIII, CON LA INVENCION DE LOS TELARES MECÁNICOS Y OTRAS MÁQUINAS FACILITARON EL TRABAJO E HICIERON TEMER A LOS OBREROS SU REEMPLAZO TOTAL, TEMOR QUE TODAVÍA EXISTE Y QUE ES FUENTE DE MUCHOS PROBLEMAS. AL SIMPLIFICARSE EL TRABAJO SE INICIÓ LA PRODUCCIÓN EN MASA POR LO QUE LOS MERCADOS LOCALES SE SATURAN Y SURGE LA NECESIDAD DE VIAJAR Y ENCONTRAR OTROS -- CONSUMIDORES MÁS LEJANOS, CON LO QUE SE IMPONE LA ESPECIALIZACIÓN Y EL MEJORAMIENTO DE LOS TRANSPORTES Y DE LAS COMUNICACIONES. -- EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA CONDUJERON A LA ESPECIALIZACIÓN, A LA PROPIEDAD EJERCIDA A DISTANCIA, ASÍ COMO AL SURGIMIENTO DEL ADMINISTRADOR PROFESIONAL. LOS EMPLEADOS SE ENCONTRARON REALIZANDO TAREAS CADA VEZ MÁS CONCRETAS DENTRO DE UN AMBIENTE CADA VEZ MÁS IMPERSONAL, E INCLUSIVE HOSTIL. EN SU OPINIÓN LOS ADMINISTRADORES ESTABAN ALLÍ CON EL ÚNICO FIN DE LOGRAR -- EL MÁXIMO RENDIMIENTO DE LA FUERZA LABORAL Y SE DISEÑABA LA ORGANIZACIÓN PRINCIPALMENTE PARA AYUDAR A LOGRAR ESTE FIN. LOS OBREROS REACCIONABAN A ESTOS ACONTECIMIENTOS ORGANIZÁNDOSE ENTRE SÍ. DE ESTA FORMA SE TRAZARON LOS LINEAMIENTOS DE ENFRENTAMIENTO ENTRE EL OBRERO Y LA ADMINISTRACIÓN, QUEDANDO DEFINIDO EL HECHO DE CÓMO ERA UNA ORGANIZACIÓN EN REALIDAD Y LA FORMA EN QUE DEBÍA ADMINISTRARSE. EL PROGRESO PARA MODIFICAR ESTE CONCEPTO HA SIDO LENTO Y DOLOROSO AÚN CUANDO SE HAYAN LOGRADO AVANCES SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN. (9)

1.3 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

AL TERMINAR EL SIGLO PASADO, LAS CONDICIONES ERAN ADECUADAS PARA LA APARICIÓN DE UNA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN. LOS GERENTES SE SINTIERON ESTIMULADOS A HACER ALGO MÁS QUE DEPENDER DE SU CONJUNTO PERSONAL DE PROVERBIOS SOBRE ADMINISTRACIÓN, ESTANDO LISTOS PARA EL ASESORAMIENTO CONCEPTUAL.

LA META DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA ERA LA COOPERACIÓN EFICIENTE. FEDERICK W. TAYLOR EXPRESÓ SUS IDEAS DE OBTENER MÁS RENDIMIENTO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MEJOR MÉTODO PARA EJECUTAR EL TRABAJO. EN SU FORMA OPERACIONAL REQUERÍA DE UN ANÁLISIS MINUCIOSO Y AL CORRIENTE DE CADA TRABAJO, MEDIANTE EL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, PARA DETERMINAR CUÁLES ERAN NECESARIOS Y CUÁLES NO. ESTUDIÓ LAS MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS EMPLEADAS POR EL TRABAJADOR, PARA SABER SI SE AJUSTABAN A LA NATURALEZA DE LA TAREA A QUE ESTABAN DESTINADAS. DETERMINÓ CUÁL ERA LA FORMA MÁS CONVENIENTE DE EJECUTAR EL TRABAJO ASÍ COMO LAS HERRAMIENTAS Y MÁQUINAS MÁS ADECUADAS PARA LA REALIZACIÓN DEL MISMO. (2).

TAYLOR ESTABLECE LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS: A) DESARROLLAR ESTUDIOS CIENTÍFICOS PARA CADA ELEMENTO DE TRABAJO. B) SELECCIÓN, ENTRENAMIENTO Y ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJADOR. C) COOPERACIÓN EFICIENTE ENTRE EL TRABAJADOR Y LA EMPRESA, PARA ASEGURAR EL LOGRO DEL TRABAJO. D) MAYOR EQUIDAD EN LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES ENTRE LA DIRECCIÓN Y LOS OBREROS, TOMANDO LA RESPONSABILIDAD DE PLANEAR Y ORGANIZAR EL TRABAJO Y LOS SEGUNDOS LAS DE EJECUTARLO. (2)

EL MODELO QUE PLANTEÓ DESPERTÓ POLÉMICAS PERO TAMBIÉN ESTIMULÓ EL PENSAMIENTO E INTERÉS DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES. PROPORCIO-

NÓ ADEMÁS UN CONJUNTO DE IDEAS NUEVAS PARA PROMOVER LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL. TAYLOR DEJÓ UNA HUELLA IMPORTANTE EN LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FUTURO, YA QUE ALGUNAS PRESCRIPCIONES COMO - LA SELECCIÓN CIENTÍFICA DEL PERSONAL, ASÍ COMO PARA LOS MÉTODOS DE TRABAJO, AÚN SIRVEN DE BASE CON SUS MODIFICACIONES CLARO.

POSTERIORMENTE FAYOL ENFATIZA LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y LA ADOCTRINACIÓN DEL PERSONAL, PREMISA QUE HA SIDO ADOPTADA POR -- OTROS TEÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN. IGUALMENTE EL RENGLÓN DE LA COOPERACIÓN HA RESULTADO TODO UN RETO PARA OTROS TEÓRICOS, YA QUE SEGÚN MENCIONAN, LAS EMPRESAS SÓLO PUEDEN SER VIABLES SI EXISTE - LA COOPERACIÓN. ESTE HECHO SE HA ESTUDIADO A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA Y LA TÉCNICA DE LA TEORÍA CLÁSICA. EN LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS SE ABORDÓ COMO UNA SITUACIÓN INNATA EN EL SER HUMANO Y COMO EFECTO NATURAL EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES. (9)

1.4 TEORÍA CLÁSICA ADMINISTRATIVA.

AÚN CUANDO LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA SEÑALÓ EL CAMINO PARA UNA ORGANIZACIÓN MÁS EFICIENTE, EL HINCAPIÉ QUE HIZO EN ESE ASPECTO, PROVOCÓ TODA UNA SERIE DE PREGUNTAS SIN RESPUESTA PARA LOS ALTOS NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN. VARIOS TEÓRICOS ABORDARON ESOS -- PROBLEMAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO GENERAL Y DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX. LOS MÁS IMPORTANTES FUERON FAYOL, MOONEY Y REYLEY Y GUICK Y URICK (9)

EL FRANCÉS HENRY FAYOL SUELE SER CONSIDERADO COMO EL PADRE DE - ESTA ESCUELA DE PENSAMIENTO (9). EXISTEN VARIOS ELEMENTOS COMUNES CON LA TEORÍA QUE PLANTEÓ TAYLOR, PERO FAYOL FUE EL QUE MÁS AMPLIAMENTE DETALLÓ SU TEORÍA Y ES EL QUE TUVO MÁS IMPACTO EN

LOS ADMINISTRADORES. SE BASÓ EN SUS PROPIAS EXPERIENCIAS COMO GERENTE Y TRATÓ DE DESARROLLAR UNA TEORÍA TOTAL Y COHERENTE. CITÓ CINCO FUNCIONES O COMPONENTES FUNDAMENTALES DE CUALQUIER ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA: A) PLANEACIÓN, B) ORGANIZACIÓN, C) DIRECCIÓN, D) COORDINACIÓN Y E) CONTROL, LAS CUALES PREVALECE EN LA ACTUALIDAD CON LIGERAS MODIFICACIONES.

ESTAS FUNCIONES DEBEN DESEMPEÑARSE DE ACUERDO A PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN. FAYOL ENFOCÓ SU TRABAJO DE LA JUNTA DIRECTIVA HACIA ABAJO, MIENTRAS QUE TAYLOR LO HIZO DEL TALLER HACIA -- ARRIBA. LAS IDEAS Y TERMINOLOGÍA DE FAYOL, SON AHORA CONOCIDAS -- Y PREVALECE A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES PRINCIPIOS QUE MENCIONA -- CONSIDERANDO CAMBIOS Y CONDICIONES ESPECIALES EN CADA CASO (9)

LOS ENUNCIADOS QUE HACE FAYOL SON 14 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS -- ENTRE LOS CUALES SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES:

1. DIVISIÓN DEL TRABAJO : TRABAJO ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO, DIVISIÓN HORIZONTAL PARA MAYOR -- EFICIENCIA.
2. UNIDAD DE MANDO : UN EMPLEADO DEBERÁ RECIBIR DIRECCIÓN DE UN SOLO SUPERIOR.
3. CADENA DE MANDO : DIVISIÓN VERTICAL DEL TRABAJO, -- PARA QUE HAYA UNA CADENA DE MANDO DESDE LA AUTORIDAD MÁS ALTA HAS- TA LA MÁS BAJA.
4. UNIDAD DE DIRECCIÓN : DEBERÁ EXISTIR UN SUPERIOR Y UN -- PLAN PARA UN GRUPO DE ACTIVIDADES QUE INTENTAN LAS MISMAS METAS Y -- OBJETIVOS.

5. ESTABILIDAD EN EL EJERCICIO DEL CARGO : A LOS EMPLEADOS DEBERÁ DÁRSELES TIEMPO DE APRENDER SUS TRABAJOS Y ADAPTARSE A LA ORGANIZACIÓN,
6. CENTRALIZACIÓN, DELEGACIÓN DE AUTORIDAD : LA AUTORIDAD RESIDE EN LA CÚSPIDE DE LA JERARQUÍA ORGANIZACIONAL Y SE DISEMINA EN TODA LA ORGANIZACIÓN POR EL PROCESO DE DELEGACIÓN,
7. ORDEN : UN LUGAR PARA CADA COSA Y TODAS LAS COSAS EN SU LUGAR, TANTO LAS PERSONAS COMO LOS MATERIALES,

FAYOL ESTABLECIÓ TAMBIÉN CIERTOS PROCEDIMIENTOS QUE REALIZAN CONSTANTEMENTE LOS ADMINISTRADORES Y QUE SU ANÁLISIS PERMITE EL MEJORAMIENTO DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA, QUE SON:

1. PROGRAMAS DE ACCIÓN, : PREVISIONES A CORTO Y A LARGO PLAZO,
2. EL INFORME : LOS SUBORDINADOS PRESENTAN INFORMES A LOS EJECUTIVOS, SOBRE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS,
3. ACTAS DE CONFERENCIAS,
4. CUADRO DE ORGANIZACIÓN,

5. EL CAMINO DIRECTO : SALVAR CONDUCTAS SÓLO POR EXCEPCIÓN,
6. CRONOMETRAJE : UTILIZAR EL TIEMPO ESTABLECIDO ERICTRAMENTE NECESARIO PARA REALIZAR UNA LABOR,

(9)

EL OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTA TEORÍA FUE LA EFICIENCIA POR MEDIO DEL DISEÑO, ORGANIZAR EL TRABAJO MÁS QUE AL EQUIPO DE TRABAJO, SE RECONOCE QUE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN LOGRARSE EN ÚLTIMO TÉRMINO MEDIANTE LAS PERSONAS, SIN EMBARGO SE PRESUPONE QUE LAS PERSONAS OPERAN MÁS EFICAZMENTE DENTRO DE UNA ESTRUCTURA ELABORADA CONFORME A UN PLAN PRECISO Y DE ORGANIZACIÓN RACIONAL, SE PLANTEA UNA ESTRUCTURA IDEAL ESPECIFICANDO CON TODA CLARIDAD EN -- QUE SE DEBE REALIZAR CADA TRABAJO, LO ÚNICO QUE HAY QUE LOGRAR -- ES QUE LAS PERSONAS SE CONFORMEN CON ESA ESTRUCTURA.

EL TRABAJO Y LAS APORTACIONES DE FAYOL PROPORCIONARON UNA BASE PARA EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO QUE RIGE EN LA ACTUALIDAD.

1.5 TEORÍA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, BUROCRACIA IDEAL.

MAX WEBER ESCRIBIÓ SOBRE LAS ORGANIZACIONES A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX, PERO FUE HASTA 1940 CUANDO APARECIERON SUS ESCRITOS SOBRE LA BUROCRACIA. EN SU MANUSCRITO "ECONOMY AND SOCIETY" PROPONE UN MODELO NORMATIVO, EL CUAL ESTÁ COMPUESTO POR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

1. ADMINISTRACIÓN RACIONAL DEL PERSONAL : CONTRATACIÓN DEL PERSONAL COMPETENTE PARA CADA PUESTO, DESTREZA TÉCNICA.
2. AUTORIDAD RACIONAL LEGAL : EJERCER AUTORIDAD E INFLUENCIA DE ACUERDO A LA POSICIÓN QUE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN.
3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: EXISTE UNA JERARQUÍA DE AUTORIDAD. PUESTOS CON DELINEACIÓN ESPECÍFICA DE PODER. SE EMPLEAN EN LA ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL Y DIVISIÓN DEL TRABAJO.
4. SISTEMAS DE REGLAS : SE ESTABLECEN REGLAS Y PROCEDIMIENTOS A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA PARA ESPECIFICAR ESTÁNDARES DE RENDIMIENTO, DERECHOS Y DEBERES DE CADA PUESTO

4. ... EN LA ORGANIZACIÓN. LO MISMO - PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA INTERACCIÓN ORGANIZACIONAL.
5. IMPERSONALIDAD DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES : LAS RELACIONES INTERPERSONALES SE LLEVAN A CABO A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA. LA CORRIENTE INTERACTIVA ES LA CORRIENTE ORGANIZACIONAL.
6. MANTENIMIENTO DEL PERSONAL : LA REMUNERACIÓN SE DA EN UNA BASE DE SALARIO FIJA. LA ORGANIZACIÓN SOSTIENE UN CONCEPTO DE TAREA. A LOS EMPLEADOS SE LES OTORGA POSESIÓN DEL CARGO DESPUÉS DE QUE HAN PROBADO SU CAPACIDAD.
7. MANTENIMIENTO DE REGISTROS : EXISTEN REGISTROS COMPLETOS DE TODAS LAS REGLAS, ESTÁNDARES Y RESULTADOS PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD Y UNIFORMIDAD.

EN SU FORMA IDEAL LA BUROCRACIA PLANTEADA POR WEBER ERA UN INTENTO DE CREAR UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL ÓPTIMO PARA LA EFICIENCIA. LA INFLUENCIA EXTRAORGANIZACIONAL ERA ELIMINADA. EN ESTE MODELO NORMATIVO SE EXPLICAN EN DETALLE TODAS LAS CONTINGENCIAS CONOCIDAS, -- LAS REGLAS GUÍAN Y ADEMÁS DETERMINAN LA ACCIÓN. EL SER HUMANO EN UNA BUROCRACIA SE TORNA INTERCAMBIABLE COMO UNA DE LAS PARTES DE -

UNA MÁQUINA.

ENTRE SUS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS SE PUEDEN CITAR LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, UNA JERARQUÍA BIEN DEFINIDA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, ASÍ COMO UN MANEJO DE PERSONAL OBJETIVO O IMPERSONAL. TODAS LAS RELACIONES DE LOS INDIVIDUOS CON SU EMPLEO, SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, SUS SUPERVISORES, SUS SUBORDINADOS E INCLUSO SU POSICIÓN DENTRO DE LA JERARQUÍA ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDOS A TRAVÉS DE UN CONJUNTO DE REGLAMENTOS DETERMINADOS OBJETIVAMENTE. TEÓRICAMENTE LAS PERSONAS SABEN QUÉ SE ESPERA DE ELLAS Y CONOCEN ADEMÁS A QUÉ PREMIOS O CASTIGOS ESTÁN EXPUESTAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. TODO EL PLAN SE BASA EN UN LÓGICO IMPERSONAL, POR LO TANTO LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA NO TIENEN RAZÓN DE QUEJARSE DE UN TRATO INJUSTO (3),

LOS PRINCIPIOS Y CRÍTICAS QUE LE HICIERON A ESTA TEORÍA GIRAN ALREDEDOR DE TRES DIFICULTADES: A) FALTA DE CORRESPONDENCIA ENTRE LA ORGANIZACIÓN FORMAL PLANEADA Y LA ORGANIZACIÓN REAL. B) DESHUMANIZACIÓN. C) RIGIDEZ. A PESAR DE LAS NUMEROSAS CRÍTICAS - QUE SE LE HACEN A ESTE MODELO, HA SERVIDO DE BASE PARA CONSTITUIR UN BUEN NÚMERO DE ORGANIZACIONES DE LAS EXISTENTES, ADEMÁS DE QUE MUCHOS ADMINISTRADORES LA TOMAN COMO APOYO TODAVÍA. AÚN SIENDO - UN MODELO INADECUADO DEBE CONSIDERARSE QUE PROPONE LAS VARIABLES ESTRUCTURALES QUE PUEDEN INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES Y DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ELLAS. ASÍ MISMO ESTIMULÓ LA DISERTACIÓN TEÓRICA QUE SUBSISTE EN LA ACTUALIDAD. (3)

1.6 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS SURGE COMO UNA REACCIÓN A LA IMPERSONALIDAD DE LA ÉPOCA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. EN TANTO ÉSTA MADURABA Y SE VOLVÍA MÁS PROFESIONAL, AUMENTABA LA CONCIENCIA DE QUE LOS RECURSOS HUMANOS ERAN LO MÁS VALIOSO QUE PUEDE POSEER UNA EMPRESA.

LOS ESTUDIOS REALIZADOS POR ELTON MAYO EN LOS ESTUDIOS HAWTHORNE MUESTRAN LA TENDENCIA ANTAGÓNICA CON RESPECTO A LA OBRA DE TAYLOR. ESTOS ESTUDIOS SE INICIARON EN 1927 EN LA EMPRESA WESTERN ELECTRIC COMPANY HOWTHORNE WORKS, PARA DESCUBRIR CÓMO INFLUÍAN LAS DIFERENTES CONDICIONES DE TRABAJO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS.

SE ANALIZARON FACTORES COMO EL DE ILUMINACIÓN, PERÍODOS DE DESCANSO, ASPECTOS FÍSICOS DE LA SITUACIÓN DE TRABAJO, ETC. UNA DE LAS CONCLUSIONES FUE QUE LAS CONSIDERACIONES HUMANAS, TALES COMO LA AMISTAD, EL SENTIDO DE LOGRO, EL RECONOCIMIENTO, EL STATUS, LAS PRESIONES SOCIALES, EL INTERÉS INTRÍNSECO POR EL TRABAJO, ENTRE OTROS, SON TAN PODEROSOS COMO LOS FACTORES ESTRUCTURALES SOBRE LOS QUE HACEN HINCAPIÉ LOS TEÓRICOS CLÁSICOS, PARA DETERMINAR CUAN INTENSAMENTE TRABAJA LA GENTE Y CON CUANTO GUSTO LO HACE, NOS MUESTRAN CÓMO PUEDEN INFLUIR EN EL RENDIMIENTO LA MOTIVACIÓN HUMANA, LAS ACTITUDES Y LA INTERACCIÓN SOCIAL.

CONTRARIAMENTE A LO QUE PLANTEA LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, ELTON MAYO POSTULA QUE LAS PERSONAS NO SON INTERCAMBIABLES. HACE ÉNFASIS EN LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE A ORGANIZACIÓN Y RESTA VALOR A LA ESTRUCTURA Y A LA EFICIENCIA.

AL IGUAL QUE TAYLOR, ELTON MAYO CONSIDERA A LA COOPERACIÓN ORGANIZACIONAL COMO UN TEMA CRUCIAL. INDICA QUE SI NO EXISTIERA ESTE FACTOR, LA CIVILIZACIÓN SEGURAMENTE FRACASARÍA. MENCIONA QUE EL HOMBRE ES UNA CRIATURA SOCIAL CON INSTINTOS DE ASOCIACIÓN HUMANA Y QUE NO ESTÁ MOTIVADO NECESARIAMENTE POR EL INTERÉS ECONÓMICO. SEÑALA LA COOPERACIÓN COMO UNA PREDISPOSICIÓN NATURAL DEL HOMBRE.

TAMBIÉN MARCA LA NECESIDAD DE PROPORCIONAR AGRUPAMIENTOS ORGANIZACIONALES DONDE LOS TRABAJADORES PUEDAN SATISFACER SU DESEO NATURAL DE ACTIVIDAD COOPERATIVA. SUS PLANTEAMIENTOS TUVIERON IMPACTO FUERTE SOBRE LA TEORÍA EXISTENTE AL ENFATIZAR EL PODER QUE TIENEN LOS GRUPOS DE TRABAJO SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE UN INDIVIDUO A TRAVÉS DE LAS NORMAS SOCIALES. DEBILITA EL PLANTEAMIENTO RESPECTO A QUE LAS SATISFACCIONES DEL TRABAJO ESTABAN RELACIONADAS CON LAS RECOMPENSAS ECONÓMICAS. ESTA IDEOLOGÍA ENCONTRÓ Poca ACEPTACIÓN EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA PERO SU CONTRIBUCIÓN A LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN HA SIDO PODEROSA. (6)

1. 7 TEORÍA DE LOS SISTEMAS.

SE BASA EN LA ESENCIA DE LA NATURALEZA MISMA. DICE QUE EL UNIVERSO ESTÁ COMPUESTO POR PEQUEÑOS SISTEMAS QUE UNOS A OTROS SE APROPIAN PARA IR FORMANDO UN GRAN TODO EN EL COSMOS. LA HISTORIA, DESDE LA ANTIGUEDAD, HACE ALUSIÓN A LOS SISTEMAS, PRINCIPALMENTE DENTRO DEL ESTADO, LA MILICIA, LA IGLESIA, ETC., PARA LOGRAR SU BUEN FUNCIONAMIENTO Y LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS.

PARA LUDWING VAN BERTHALAFFLY, DESDE EL PUNTO DE VISTA BIOLÓGICO, EXISTEN LOS SISTEMAS COMPUESTOS POR ENTRADA, PROCESO Y SALIDA. - EL FUE DE LOS PRIMEROS QUE INTRODUJERON EL TÉRMINO DE SINERGIA, - ENTENDIDA COMO LA SUMA DE ENERGÍA COMO MECANISMO MULTIPLICADOR DE RESPUESTA. LA ORGANIZACIÓN PODRÍA CONSIDERARSE COMO UN SISTEMA -- QUE OPERA EN VIRTUD DE CIERTA ALIMENTACIÓN, MATERIAS PRIMAS, PERSONAS, INFORMACIÓN, PARA PRODUCIR CIERTO RENDIMIENTO, PRODUCTOS O SERVICIOS, EN UN AMBIENTE DETERMINADO, POLÍTICO, COMPETITIVO, SOCIAL. LA ORGANIZACIÓN PUEDE CONSIDERARSE COMO UN SISTEMA ABIERTO. SEGÚN KATZ Y KAHN LAS ORGANIZACIONES SE ASEMEJAN A OTROS SISTEMAS ABIERTOS EN LA NATURALEZA. SISTEMA ES CUALQUIER CONJUNTO DE ELEMENTOS ACTIVAMENTE RELACIONADOS ENTRE SÍ, QUE OPERAN COMO UNA UNIDAD INTEGRADA CON SUS ALREDEDORES EXTERNOS. EL SISTEMA ASIMILA - ENERGÍA, LA TRANSFORMA Y LA DEVUELVE AL AMBIENTE EXTERNO BAJO LA FORMA DE UN PRODUCTO CARACTERÍSTICO QUE SIRVE DE FUENTE DE ENERGÍA PARA EL SIGUIENTE CICLO DE ACTIVIDADES. LA RECEPCIÓN DE INSUMOS EN FORMA DE MATERIALES, ENERGÍA Y ALGUNA FORMA DE INFORMACIÓN PERMITE AL SISTEMA ABIERTO NEUTRALIZAR EL PROCESO DE ENTROPÍA. ENTROPÍA ES UN TÉRMINO ORIGINARIO DE LA TERMODINÁMICA Y ES - APLICABLE A TODOS LOS SISTEMAS FÍSICOS. EN UNA ORGANIZACIÓN EL DESORDEN, LA DESORGANIZACIÓN, LA FALTA DE NORMALIZACIÓN Y DE PATRONES DE COMPORTAMIENTO O LO ALEATORIO DE LA ORGANIZACIÓN DE UN SISTEMA ES CONOCIDO COMO ENTROPÍA.

LOS SISTEMAS PUEDEN CONSIDERARSE COMO ABIERTOS O COMO CERRADOS. LOS SISTEMAS PROVIENEN, INICIALMENTE DE LA CIENCIA FÍSICA Y SON APLICABLES A LOS SISTEMAS MECÁNICOS. LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS TRADICIONALES FUERON INICIALMENTE ENFOQUES DE SISTEMAS CERRADOS, CONCENTRÁNDOSE SOLAMENTE SOBRE LAS OPERACIONES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN Y ADOPTANDO ENFOQUES RACIONALES SUMAMENTE PROFUNDOS, TOMADOS DE LAS CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS. LA ORGANIZACIÓN ERA CONSIDERADA - COMO "SUFICIENTEMENTE" INDEPENDIENTE DE FORMA TAL QUE SUS PROBLEMAS PODRÍAN SER ANALIZADOS EN TÉRMINOS DE ESTRUCTURA INTERNA, TAREA Y -

RELACIONES DE TRABAJO FORMALES, SIN REFERENCIA AL AMBIENTE EXTERNO NI A LA ESTRUCTURA SOCIAL DEL GRUPO HUMANO.

LA ORGANIZACIÓN IMPLICA ESTRUCTURAR E INTEGRAR ACTIVIDADES, ES DECIR PERSONAS QUE TRABAJAN Y COLABORAN JUNTAS EN FORMA INTERDEPENDIENTE, Y ES LA INTERRELACIÓN LA QUE SUGIERE EL CONCEPTO DE SISTEMA SOCIAL.

LOS SISTEMAS SON ABIERTOS NO SOLAMENTE EN RELACIÓN CON SU MEDIO AMBIENTE, SINO EN RELACIÓN CON ELLOS MISMOS "INTERNAMENTE", EN EL CUAL, LAS INTERACCIONES ENTRE SUS COMPONENTES AFECTAN AL SISTEMA COMO UN TODO. EL SISTEMA ABIERTO SE ADAPTA A SU MEDIO AMBIENTE -- POR CAMBIOS EN SUS PROCESOS Y ESTRUCTURAS INTERNAS O DE SUS COMPONENTES INTERNOS. DESDE ESTE PUNTO DE VISTA, LA EMPRESA PUEDE -- CONSIDERARSE COMO UN SISTEMA ABIERTO, COMPUESTO POR UN SINNUMERO DE SUBSISTEMAS, EN CONTÍNUA INTERACCIÓN CON SU AMBIENTE EXTERIOR Y SUPRASISTEMA.

EL SUPRASISTEMA CONSTITUYE EL MARCO DE REFERENCIA Y ESTÁ FORMADO POR DOS GRANDES MARCOS CONCEPTUALES: EL MACROAMBIENTE Y EL AMBIENTE INTERMEDIO. EL MACROAMBIENTE O AMBIENTE SOCIAL GENERAL, ES EL SISTEMA MÁS AMPLIO EN EL CUAL EXISTEN TODAS LAS ORGANIZACIONES DE UNA DETERMINADA FORMA CULTURAL E INFLUYE DE UN MODO GENERAL LO -- CUAL INCLUYE FORMAS CONCRETAS, SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN DADA.

LOS SISTEMAS PRINCIPALES QUE INVOLUCRA EL MACROAMBIENTE A TÍTULO ENUNCIATIVO SON: CULTURAL, POLÍTICO, LEGAL EDUCACIONAL, SOCIOLOGICO, TECNOLÓGICO, ECONÓMICO, MILITAR DEMOGRÁFICO, RELIGIOSO, ETC. CADA UNO DE ESTOS GRANDES SISTEMAS PUEDEN INFLUIR MÁS O MENOS DEPENDIENDO DE LA IDIOSINCRASIA DE CADA PAÍS O ESTADO, DE CADA ORGANISMO EMPRESARIAL Y SUS RELACIONES DIRECTAS O INDIRECTAS CON ESOS SISTEMAS. (5)

EL AMBIENTE INTERMEDIO O AMBIENTE DE TAREA ESPECÍFICA, REPRESENTA LA PARTE DEL SUPRASISTEMA CON EL CUAL UNA ORGANIZACIÓN DADA ENTRA EN CONTACTO DIRECTO. ESTÁ RELACIONADO CON LAS FUERZAS ESPECÍFICAS QUE SON RELEVANTES PARA LA TOMA DE DECISIONES Y PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE UNA EMPRESA EN PARTICULAR. INCLUYE A LOS PROVEEDORES, LOS CLIENTES, LO SOCIO POLÍTICO PARTICULAR COMO SON LOS GRUPOS DE PRESIÓN, AMBIENTE SOCIAL, GEOGRÁFICO, SINDICATOS, ETC., LO TECNOLÓGICO RELACIONADO Y LA COMPETENCIA. (11)

LA ORGANIZACIÓN INTERNA O AMBIENTE INTERNO PUEDE SER CONCEPTUALIZADO DESDE VARIOS PUNTOS DE VISTA. USUALMENTE ESTÁ VINCULADA COMO UN CONJUNTO DE "DIAGRAMAS ORGANIZACIONALES" QUE REPRESENTAN LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. SIN EMBARGO, UTILIZANDO UN ENFOQUE DE SISTEMAS, SE PUEDE VER A LA ORGANIZACIÓN DESDE UN SINNUMERO DE PUNTOS DE VISTA O PERSPECTIVAS DIFERENTES.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL. SEILER (11) DESCRIBE UN SISTEMA COMO UN CONJUNTO DE FUERZAS QUE ESTÁN MÁS O MENOS FUERTEMENTE RELACIONADAS UNAS CON OTRAS Y ADEMÁS CON LAS FUERZAS EXTERNAS AL SISTEMA EN SÍ MISMO. DIVIDE AL SISTEMA SOCIAL EN CUATRO ÁREAS BÁSICAS QUE SON: A) INPUTS HUMANOS, B) INPUTS TECNOLÓGICOS, C) INPUTS ORGANIZACIONALES Y D) ESTRUCTURA SOCIAL Y SUS NORMAS.

AL ANALIZAR LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES SUBSISTEMAS, - SE PUEDE VER LA TREMENDA CANTIDAD DE INTERACCIONES ENTRE LAS DIFERENTES PARTES DEL SISTEMA, ASÍ COMO LA INFLUENCIA QUE UNA PARTE DEL SISTEMA TIENE SOBRE LA OTRA.

KATZ Y KAHN (11) POR EJEMPLO, MENCIONAN QUE EXISTEN CINCO TIPOS DE SUBSISTEMAS GENÉRICOS: A) TÉCNICOS, B) DE APOYO, C) DE MANTENIMIENTO, D) DE ADAPTACIÓN Y E) GERENCIALES.

LA ORGANIZACIÓN COMO MODELO SOCIOTÉCNICO, ESTÁ CONSTITUIDA POR TRES

ELEMENTOS FUNDAMENTALES: A) ESTRUCTURA, B) TAREA Y TECNOLOGÍA Y C) ELEMENTO SOCIAL. ESTE MODELO PLANTEA QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ES LA BASE SOBRE LA CUAL SE SUSTENTA LA INSTITUCIÓN. SE DETERMINA UNA DEPARTAMENTALIZACIÓN DERIVADA DE AGRUPAR LAS ÁREAS DE TRABAJO, SE DESCRIBE HORIZONTALMENTE EN EL ORGANIGRAMA, MIENTRAS QUE VERTICALMENTE SE OBSERVAN NIVELES JERÁRQUICOS, ADEMÁS EXISTEN LÍNEAS DE ENLACE-COMUNICACIÓN. (5)

HUSE Y DOWDITCH (11) CONCLUYEN POR SU PARTE QUE LAS ORGANIZACIONES NECESITAN SER EXAMINADAS COMO SISTEMA ABIERTO DESDE TRES PERSPECTIVAS DIFERENTES, LAS CUALES ESTÁN ALTAMENTE RELACIONADAS Y QUE CUANDO SE PRODUCEN CAMBIOS EN UNA DE LAS TRES, EL CAMBIO TIENE UN IMPACTO PROFUNDO SOBRE LAS OTRAS DOS. LAS FORMAS A QUE SE REFIEREN SON: A) DISEÑO-ESTRUCTURA, B) FLUJO DE TAREAS Y C) HUMANA.

KAST Y ROSENWEIG (11) VEN A LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO COMPUESTO DE UN NÚMERO DE SUBSISTEMAS. EL SISTEMA TOTAL RECIBE INPUTS DE ENERGÍA, INFORMACIÓN Y MATERIALES DESDE SU AMBIENTE, -- LOS TRANSFORMA Y LOS REGRESA AL MISMO.

EL COMPORTAMIENTO ES ORIENTADO A LA TAREA, ESTÁ DIRIGIDO A METAS EN UN CONTEXTO FILOSÓFICO Y DE VALORES. LAS ORGANIZACIONES UTILIZAN CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS TAREAS. ASÍ MISMO, ORGANIZACIÓN IMPLICA ESTRUCTURAR E INTEGRAR ACTIVIDADES, ESTO ES, PERSONAS TRABAJANDO JUNTAS O COOPERANDO EN FORMA INTERDEPENDIENTE. LA NOCIÓN DE INTERRELACIÓN SUGIERE EL CONCEPTO DE SISTEMA SOCIAL. FINALMENTE, LA TAREA ADMINISTRATIVA ES LA INTEGRACIÓN DE LOS DIVERSOS Y A VECES COOPERATIVOS, A VECES CONFLICTIVOS ELEMENTOS DENTRO DEL ESFUERZO ORGANIZACIONAL TOTAL. EN OCASIONES SE HABLA DE PERSONAS DIRIGIENDO ESTOS ASUNTOS, PERO EN REALIDAD SU CONNOTACIÓN SUGIERE ESFUERZO DE GRUPO.

EN BASE A LO ANTERIOR, LOS AUTORES PROPONEN QUE LAS ORGANIZACIONES SON: PERSONAS CON UN PROPÓSITO (SUBSISTEMAS DE METAS Y VALORES); PERSONAS TRABAJANDO EN GRUPOS (SUBSISTEMA SOCIAL); PERSONAS UTILIZANDO CONOCIMIENTOS Y TECNOLOGÍA (SUBSISTEMA TÉCNICO); PERSONAS QUE SE INTERRELACIONAN DENTRO DE CIERTO ORDEN (SUBSISTEMA ESTRUCTURAL); PERSONAS TRATANDO DE INTEGRAR LOS DIVERSOS SUBSISTEMAS ANTES DEFINIDOS (SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO).

DEPENDIENDO DE CADA SITUACIÓN EN PARTICULAR, SE DEBEN TENER EN MENTE LOS VALORES A CONSIDERAR. LAS METAS POR SU PARTE REPRESENTAN LAS CONDICIONES FUTURAS DESEADAS POR LA ORGANIZACIÓN, PUEDEN SER MISIONES, PROPÓSITOS, OBJETIVOS, ETC. PERO SU DEFINICIÓN REAL DEPENDE -- TAMBIÉN DE CADA INSTITUCIÓN.

EXISTEN A SU VEZ LA ORGANIZACIÓN FORMAL Y LA INFORMAL. LA PRIMERA ES LA ESTRUCTURA PLANEADA Y REPRESENTA LOS INTENTOS DELIBERADOS PARA ESTABLECER PATRONES DE INTERRELACIÓN DESEADOS ENTRE LOS DIVERSOS COMPONENTES. TÍPICAMENTE ESTÁ SIMBOLIZADA POR UN DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN Y ES REFORZADA POR UN CONJUNTO DE MANUALES DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y OTROS DOCUMENTOS FORMALIZADORES TALES COMO POLÍTICAS DE OPERACIÓN PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y DE TAREAS, NORMAS FORMALES, CÓDIGOS DE ÉTICA, SISTEMAS DE COMPENSACIÓN, RECLUTAMIENTO Y EN GENERAL, TODOS AQUELLOS DESARROLLOS ADOPTADOS POR LA ADMINISTRACIÓN A FIN DE GUIAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS, DENTRO DE CIERTAS MANERAS EN EL ARMAZÓN DE LAS RELACIONES FORMALES.

LA ORGANIZACIÓN INFORMAL SE REFIERE A AQUELLOS ASPECTOS DEL SISTEMA QUE NO ESTÁN SERIAMENTE PLANEADOS, PERO QUE SURGEN ESPONTÁNEAMENTE A CAUSA DE LAS INTERACCIONES Y ACTIVIDADES DE LOS PARTICIPANTES Y FUERA DE LAS REQUERIDAS FORMALMENTE. ESTAS RELACIONES SON VITALES PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE LA EMPRESA. LA ESTRUCTURA INFORMAL PUEDE SER ADAPTABLE Y SERVIR PARA DESEMPEÑAR FUNCIONES INNOVADORAS, LAS CUALES NO ESTÁN DEBIDAMENTE ALCANZADAS POR LA ORGANIZACIÓN FORMAL. (1)

PARA CONCLUIR ESTE INCISO SE PUEDE ENFATIZAR EN EL HECHO DE QUE LA ORGANIZACIÓN PUEDE SER VISTA DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS Y QUE EXISTE TODA UNA VARIEDAD DE FACTORES QUE AFECTAN AL SISTEMA EN TOTAL. ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE SI BIEN DISTINTOS AUTORES HAN CONCEPTUALIZADO LOS SISTEMAS SOCIALES DE MANERAS DISTINTAS, TODOS COINCIDEN AL PUNTUALIZAR SOBRE LA INTERDEPENDENCIA Y LA INTERRELACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS ORGANIZACIONALES. (11)

1. 8 TEORÍA TECNOLÓGICA.

EXPLICA LA FORMA EN QUE SE DESARROLLAN LAS ORGANIZACIONES EN FUNCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE QUE DISPONEN SUGIRIENDO QUE LA TECNOLOGÍA MATERIAL (MÉTODOS DE PRODUCCIÓN O PROCESOS DE CONVERSIÓN), TIENE UNA PROFUNDA INFLUENCIA SOBRE LA GRAN VARIEDAD DE FENÓMENOS QUE SE SUSCITAN EN UNA EMPRESA.

WOODWARD (9) MENCIONA QUE LOS MÉTODOS TÉCNICOS SON LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES PARA DETERMINAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PARA ESTABLECER EL TONO DE LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA MISMA.

WOODWARD PROPONE TAMBIÉN UNA CLASIFICACIÓN DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN QUE SON: PRODUCCIÓN DE UNIDADES, PRODUCCIÓN MASIVA Y PRODUCCIÓN DE PROCESOS. SEGÚN ESTE AUTOR, LAS EXIGENCIAS DE LAS DIFERENTES TECNOLOGÍAS TIENDEN A MODELAR EL TIPO DE ORGANIZACIÓN Y ESTILO GERENCIAL QUE SE DESARROLLA. ADÉMÁS, DICE QUE UNA EMPRESA TENDRÁ ÉXITO MÁXIMO SI SE CONFORMA A SÍ MISMA A LA NORMA CORRESPONDIENTE A SU NIVEL TECNOLÓGICO.

AUTORES COMO HICKSON, PUGH Y PHEYSEY (9) PLANTEAN QUE LA TECNOLOGÍA Y LA ESTRUCTURA SE RELACIONAN ENTRE SÍ SOLAMENTE CUANDO LAS VARIABLES ESTRUCTURALES IMPLICAN DIRECTAMENTE LA CORRIENTE LABORAL,

EL NÚMERO DE EMPLEADOS QUE SE ENCUENTRAN EN LOS DIVERSOS TIPOS DE PUESTOS EN EL ÁMBITO DE TRABAJO.

LA TECNOLOGÍA EN GENERAL NO PUEDE SER CONSIDERADA COMO EL FACTOR CAUSAL DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN. AUTORES COMO TRIST CONSIDERAN A LA EMPRESA COMO UN SISTEMA SOCIOTÉCNICO EN EL QUE LOS REQUISITOS SOCIALES Y TÉCNICOS INTERACTÚAN MUTUAMENTE.

LA TECNOLOGÍA COMO FACTOR ES IMPORTANTE, ASÍ COMO LAS VARIABLES COMO EL TAMAÑO Y LA CONFIGURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

1.9 TEORÍA MODERNA.

LAS TEORÍAS MODERNAS EN SU MAYORÍA SE BASAN EN LA PREMISA DE QUE PARA COMPRENDER LA ORGANIZACIÓN, SE TIENE PRIMERO QUE ENTENDER A LOS SERES HUMANOS QUE LA INTEGRAN. LOS AUTORES HUMANISTAS ESTUDIAN PRINCIPALMENTE LOS ESTADOS PSICOLÓGICOS O PROCESOS COMO SON LAS PERCEPCIONES, LAS ACTITUDES, LAS NECESIDADES, LAS INSTITUCIONES, ETC. QUE SE SUPONE INTERVIENEN ENTRE LAS VARIABLES DE LA EMPRESA Y EL COMPORTAMIENTO DE TRABAJO. ESTAS TEORÍAS INTENTAN ACLARAR EL MODO EN QUE ESTOS ESTADOS O PROCESOS INTERNOS OPERAN, EN QUÉ FORMA INFLUYEN A SU VEZ SOBRE LAS VARIABLES COMO EL SALARIO, LA SUPERVISIÓN O LAS CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN Y DE QUÉ FORMA A SU VEZ EN EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR O EN SU EXPRESIÓN DE SATISFACCIÓN.

LOS AUTORES DIFIEREN ENTRE SÍ PORQUE ABARCAN EN SUS ESTUDIOS UN SOLO CONCEPTO O PORQUE CITAN VARIOS SIMULTÁNEAMENTE. SIN EMBARGO, EXISTEN SEMEJANZAS BÁSICAS. LA MAYORÍA DE ESTAS TEORÍAS ENFATIZAN EN LO MOTIVACIONAL. ES DECIR, SUPONEN QUE EL EMPEÑO CON EL QUE LA GENTE TRABAJA Y SU NIVEL DE SATISFACCIÓN SON CONSECUENCIA DE SU MO

TIVACIÓN. COINCIDEN TAMBIÉN AL EXPLICAR LA SATISFACCIÓN EN EL -- TRABAJO O LA EJECUCIÓN A NIVEL INDIVIDUAL. LA ORIENTACIÓN DE ESTAS TEORÍAS ES HACIA LA INVESTIGACIÓN, ES DECIR HAN CREADO TODA UNA SERIE DE ESTUDIOS EMPÍRICOS CON OBJETO DE PROBAR LAS HIPÓTESIS GENERADAS DE ESTOS PLANTEAMIENTOS. MARCAN CIERTAS DIFERENCIAS -- CON LAS TEORÍAS ANTERIORES.

HAY TEORÍAS ORIENTADAS HACIA EL CONTENIDO Y OTRAS AL PROCESO. LAS PRIMERAS SE PREOCUPAN PRINCIPALMENTE POR LA DESCRIPCIÓN DE LOS SISTEMAS HUMANOS DE MOTIVACIÓN; DE LAS NECESIDADES QUE TIENEN LAS PERSONAS CÓMO LAS ESTRUCTURAN Y QUÉ LES SUCEDE SI ESAS NECESIDADES NO SON SATISFECHAS. LAS SEGUNDAS HACEN HINCAPIÉ EN LOS PROCESOS MENTALES DE TIPO MOTIVANTE O DE CUALQUIER OTRO, MEDIANTE LOS CUALES SE LOGRA LA SATISFACCIÓN Y LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

SEÑALA MODELOS MÁS COMPLEJOS PARA EXPLICAR EL COMPORTAMIENTO LABORAL, ENTRE LOS CUALES CITAN LA TEORÍA DE LA EQUIDAD O DEL INTERCAMBIO QUE POSTULA QUE LAS PERSONAS ADAPTAN LA CANTIDAD DE ESFUERZO -- QUE INVIERTEN EN SU EMPLEO, EN BASE A LO QUE RECIBEN A CAMBIO, SOBRE TODO SI COMPARA LO QUE OTROS RECIBEN. SU SATISFACCIÓN RADICA EN EL GRADO EN QUE PERCIBEN QUE EL INTERCAMBIO ES EQUITATIVO.

SE OBSERVA EN ESTOS PLANTEAMIENTOS CIERTO ÉNFASIS DESCRIPTIVO Y -- PRESCRIPTIVO. ALGUNOS AUTORES DE CONTENIDO SON BASTANTE EXPLÍCITOS CUANDO ACLARAN IMPLICACIONES PRÁCTICAS DE SUS IDEAS TALES COMO: LA EXHORTACIÓN QUE HACEN A LAS ORGANIZACIONES A PRESTAR MÁS ATENCIÓN A FACTORES INTERPERSONALES ASOCIADOS CON LA SITUACIÓN DE TRABAJO Y AL CARÁCTER INTRÍNSECO DEL TRABAJO MISMO, POR EL PODER QUE TIENEN ESAS VARIABLES PARA ESTIMULAR EL RENDIMIENTO Y LA SATISFACCIÓN.

EN CUANTO A LA TEORÍA DE LOS PROCESOS ES MÁS DESCRIPTIVA. LOS -- REPRESENTANTES DE ELLA PARECEN ENFATIZAR EN LA NECESIDAD DE CONOCER

LOS MECANISMOS COGNOSCITIVOS RESPONSABLES DE LA SATISFACCIÓN Y --
 RENDIMIENTO LABORAL, ANTES DE HACER RECOMENDACIONES DE TIPO GENE--
 RAL. CONCEDEN MÁS IMPORTANCIA A LA INVESTIGACIÓN SISTEMÁTICA.
 (8)

1.10 TEORÍA DE LA DIRECCIÓN.

CONSIDERA CON MAYOR ATENCIÓN A AQUELLOS QUE DIRIGEN. EL ENFOQUE
 ESTRUCTURAL SUPONE QUE LOS DIRIGENTES DEBEN SER BASTANTE AUTORITA--
 RIOS, MIENTRAS QUE LOS HUMANISTAS EN GENERAL OPTAN POR UN ESTILO
 MÁS DEMOCRÁTICO, ADMINISTRACIÓN EN PARTICIPACIÓN.

SE PLANTEAN TRES MANERAS DE ABORDAR EL ESTUDIO DE LA DIRECCIÓN, --
 PRINCIPALMENTE: 1A. ES DENOMINADA TEORÍA DE LA PERSONALIDAD, LA
 CUAL SE APOYA EN EL SUPUESTO DE QUE LA DIRECCIÓN EFICAZ ES EL RE--
 RESULTADO DE CIERTA COMBINACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD.
 SE PLANTEA LA CLAVE PARA LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN BIEN ADMINIS--
 TRADA ESTÁ EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL CON TALENTO ADMINIS--
 TRATIVO; PERSONAS QUE CALIFICAN ALTO EN LOS RASGOS CRÍTICOS. LA --
 2A. SE LLAMA TEORÍA DEL ESTILO, HACE HINCAPIÉ EN EL COMPORTAMIE--
 NTO DIRECTIVO. MENCIONA QUE ES POSIBLE ENTRENAR A LOS INDIVIDUOS
 PARA CONVERTIRLOS EN DIRIGENTES EFICACES. LA 3A. SOSTIENE QUE --
 NI LA PERSONALIDAD NI EL ESTILO BASTAN, NI EN SÍ NI POR SÍ MIS--
 MOS, PARA EXPLICAR LAS DIFERENCIAS EN LA EFICACIA ADMINISTRATIVA.
 LO QUE EL DIRIGENTE ES O HACE SOLAMENTE REPRESENTA LA MITAD DE LA
 HISTORIA. LA OTRA MITAD ES LA SITUACIÓN EN LA QUE EL ADMINIS--
 TRADOR SE ENCUENTRA. ES NECESARIO CONSIDERAR QUE ALGUNOS COMPOR--
 TAMIENOS PUEDEN RESULTAR POSITIVOS EN UNA SITUACIÓN PERO EN ---
 OTRAS NO. POR LO TANTO, ES CONVENIENTE DELINEAR SITUACIONES, AL
 IGUAL QUE ESTILOS DE EFECTIVIDAD. LA MAYORÍA DE LAS TEORÍAS SI--
 TUACIONALES HAN HECHO CONSIDERABLE HINCAPIÉ SOBRE LA CLASIFICA--
 CIÓN DE LAS VARIABLES DE SITUACIÓN. (8) Y (9)

LAS TEORÍAS DE LA DIRECCIÓN HACEN ÉNFASIS EN LOS RASGOS DE PERSONALIDAD, PATRONES DE COMPORTAMIENTO O ESTILO, ASÍ COMO EN LA INTERACCIÓN DE ESTILO Y FACTORES DE SITUACIÓN.

CONCLUSION.

LOS PUNTOS DE VISTA TEÓRICOS QUE SE HAN PRESENTADO ME PERMITEN TENER UNA VISIÓN MÁS CONCRETA DE LO QUE HA SIDO LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES A LO LARGO DE LA HISTORIA Y CÓMO SE HAN ESFORZADO - MUCHAS PERSONAS POR ESTUDIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, CON EL FIN DE MEJORAR LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN. PARA UNA MEJOR APROVECHAMIENTO DE RECURSOS TANTO ECONÓMICOS, TECNOLÓGICOS, COMO HUMANOS.

QUISIERA MANIFESTAR QUE CONSIDERO QUE NINGUNA TEORÍA POR SÍ SOLA POSEE LA CLAVE PARA EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN, PERO QUE TODAS Y CADA UNA DE ELLAS APORTA ALGO PARA NUESTRO MEJOR CONOCIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.

ASÍMISMO, PODEMOS OBTENER DE ESTAS TEORÍAS CIERTA ORIENTACIÓN PARA PLANTEAR OTRAS ALTERNATIVAS QUE CONSIDEREN TODOS AQUELLOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN Y QUE TRATEMOS DE NO IGNORAR NINGUNO DE ELLOS, APROVECHANDO LAS EXPERIENCIAS DE OTROS AUTORES.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS GALICIA, F.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
4A. EDICIÓN EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO 1989.
2. BENNIS, W. G.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL. SU NATURALEZA, SUS ORÍGENES Y
PERSPECTIVAS. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO
1989.
- *3. BROWN
TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN. ENFOQUE
INTEGRAL. 4A. PARTE. HISTORIA DEL PENSAMIENTO ORGANI-
ZACIONAL Y ADMINISTRATIVO. EDITORIAL
4. CASTAÑO ASMITIA, D.
EL HOMBRE Y LA ORGANIZACIÓN EN CRISIS Y DESARROLLO DE LAS
ORGANIZACIONES. UNAM. MÉXICO 1984 PP 29-34.
5. DAVIES, D. R. Y SHACKLETON, V. J.
INTRODUCCIÓN. EN LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.
EDITORIAL CECSA PP 11-20 MÉXICO 1982.
6. GRADOS, J. A.
TEMAS Y TÉCNICAS DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO TOMO II
GENERACIONES 81-85 UNAM - FAC. DE PSICOLOGÍA
MÉXICO 1985.

8. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S. Y BALLESTEROS INDA, N.
PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO CONTEMPORÁNEO, EN FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, MÉXICO, 1983.
9. HOWELL, W. C.
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL. SUS ELEMENTOS ESENCIALES, EDITORIAL EL MANUAL MODERNO, MÉXICO 1979.
10. LAPASSADE, G.
LAS FASES A, B Y C, EN GRUPOS, ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES, GRANICA EDITOR, BARCELONA, ESPAÑA 1977
pp 43-68.
11. NEWTON, M.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL. VALORES PROCESO Y TECNOLOGÍA, EDITORIAL DIANA, MÉXICO
12. FLORES LÓPEZ, P.
TESIS - MERCADOTECNIA DE LOS RECURSOS HUMANOS, UNAM FAC. COM. Y ADMON., MÉXICO, 1985.

CAPITULO 2

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO) SURGIÓ COMO UNA RESPUESTA A LA NECESIDAD DE CAMBIO, ASÍ COMO POR UNA BÚSQUEDA PERMANENTE PARA LOGRAR ADAPTAR LAS ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN A LAS CONDICIONES - CAMBIANTES DEL MEDIO AMBIENTE. SU EVOLUCIÓN SIN EMBARGO, NO SE HA DISTINGUIDO EN UNA DISCIPLINA REFINADA. SUS ORÍGENES SEÑALAN EN PRINCIPIO LA APARICIÓN DE UNA DIVERSIDAD DE PRÁCTICAS EN LAS ORGANIZACIONES, DONDE NO EXISTÍA EL DO Y QUE NO EN TODOS LOS CASOS RESULTARON DIGNAS DE RECONOCIMIENTO, SINO QUE POR EL CONTRARIO LA IMAGEN NEGATIVA QUE CAUSARON PROPICIARON LA NO CREDIBILIDAD PARA OTROS INTENTOS. (5)

CON EL PASO DEL TIEMPO, SOBRE TODO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, SE HA OBSERVADO UN AUMENTO CONSIDERABLE EN EL NÚMERO DE PRACTICANTES DE DO, ASÍ COMO EN LA ABUNDANCIA DE INFORMACIÓN SOBRE EL TEMA, LO CUAL REPRESENTA UNA CRECIENTE POPULARIDAD. EL DO SE HA IDO TORNANDO SISTEMÁTICO Y CADA VEZ MÁS SE OBSERVA UN MAYOR ACUERDO ENTRE AQUELLOS QUE LO PRACTICAN. EL DO SURGIÓ PARA NO DESAPARECER, PERO DEBE GANARSE CONTINUAMENTE EL DERECHO A QUE SE LE RECONOZCA ENTRE LAS FUNCIONES ORGANIZACIONALES TRADICIONALES, LAS CUALES TAMBIÉN TIENEN QUE COMPETIR CON SU POSICIÓN COMO LEGÍTIMOS CONTRIBUYENTES DE LOGROS PARA LA ORGANIZACIÓN.

EL M COMO CONCEPTO SE EMPEZÓ A ESCUCHAR EN LA DÉCADA DE LOS 20'S SIN EMBARGO ES HASTA LA MITAD DE ESTE SIGLO CUANDO SE REGISTRAN - LOS PRIMEROS TRABAJOS DE M . DOUGLAS Mc GREGOR, INVESTIGADOR EN UNION CARBIDE, REALIZÓ EN 1957 ALGUNOS TRABAJOS Y SENTÓ LAS BASES TEÓRICAS SOBRE EL DO , POR LO QUE SE LE PUEDE CONSIDERAR EL PADRE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

COMO TODO PROCESO, EL M ES LA SÍNTESIS DE TODA UNA SERIE DE ESFUERZOS IMPORTANTES, COMO LO SON LAS INVESTIGACIONES DE HAWTHORNE, DE LOS GRUPOS "T" Y DEL ADIESTRAMIENTO DE SENSIBILIDAD; LA INVESTIGACIÓN DE ACCIÓN Y RETROINFORMACIÓN; DE LOS SISTEMAS ABIERTOS Y LA TEORÍA DE CAMPO; DEL SISTEMA SOCIO-TÉCNICO Y LA RUTA CRÍTICA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL DESARROLLO DE LAS CIENCIAS SOCIO-ADMINISTRATIVAS.

LOS PRIMEROS ESPECIALISTAS SURGIERON DE UNIVERSIDADES NORTEAMERICANAS Y EUROPEAS, QUIENES A LA POSTRE FUERON LOS AGENTES DE CAMBIO DE EMPRESAS IMPORTANTES Y QUIENES INFLUYERON EN LA DIFUSIÓN, FLORECIAMIENTO Y EN LA SOBREVIVENCIA DEL M .

LOS ESTUDIOS QUE HICIERON PROVIENEN DE DIFERENTES ENFOQUES RELACIONADOS CON LA PROBLEMÁTICA DE LAS ORGANIZACIONES Y CON CRITERIOS -- QUE VAN DE ACUERDO A LA IDEOLOGÍA ADOPTADA, SEGÚN LOS FACTORES QUE SE HAYAN CONSIDERADO IMPORTANTES, TALES COMO EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO, DESARROLLO DE GRUPOS, LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, -- ETC.

UNA DE LAS CONCLUSIONES QUE SURGIERON ES QUE EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEBE EFECTUARSE MULTIDISCIPLINARIAMENTE CON APORTACIONES DE LA PSICOLOGÍA, DE LA SOCIOLOGÍA, LA ANTROPOLOGÍA, DE LA TEORÍA POLÍTICA, DE LA ADMINISTRACIÓN, ETC. EL PROPÓSITO ES ENCONTRAR AQUEL O AQUELLOS MODELOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN QUE, ADEMÁS DE SER EFICACES, PERMITIERAN Y FACILITARAN LA SATISFACCIÓN Y EL DESARRO

ULT

LLO DE LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO LA SATISFACCIÓN DE LA MISMA ORGANIZACIÓN.

EL DO SE BASA EN LOS CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO ESTÁ DIRIGIDO DESDE LA PARTE DIRECTIVA Y SU ENFOQUE SE ORIENTA HACIA TODA LA ORGANIZACIÓN SE INTERESA EN EL DESARROLLO, CAMBIO Y MEJORA - DE LOS SISTEMAS DE CORTO Y MEDIO TÉRMINO Y ESTÁ RELACIONADO ESTRECHAMENTE CON ELLOS SU FIN ES AUMENTAR EL BIENESTAR Y EFECTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

EL DO BUSCA EL DESARROLLO DE MECANISMOS DE AUTORENOVACIÓN Y AUTOCORRECCIÓN EN LAS PERSONAS Y DENTRO DE LA MISMA INSTITUCIÓN INVOLUCRA UNA INTERESANTE VARIEDAD DE ELEMENTOS Y PLANES DE ACCIÓN, POR LO -- QUE HA SIDO OBJETO DE INTERÉS DE DISTINTOS ESTUDIOSOS DE LAS RAMAS ADMINISTRATIVA Y SOCIAL.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN ALGUNAS DEFINICIONES SOBRE DO SEGÚN VARIOS AUTORES, QUIENES SÓLO HAN COINCIDIDO EN EL ASPECTO DE QUE EL DO ES UN CAMBIO PLANIFICADO, PERO HA SIDO DIFÍCIL DAR UNA DEFINICIÓN EN LA CUAL TODOS ESTÉN DE ACUERDO. (5)

2.2 DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A CONTINUACIÓN SE MUESTRAN ALGUNAS DEFINICIONES DE DO EN BASE A ALGUNOS AUTORES, YA QUE HA SIDO DIFÍCIL DAR UNA DEFINICIÓN EN LA CUAL TODOS ESTÉN DE ACUERDO, EN LO ÚNICO EN QUE HAN COINCIDIDO ES EN EL ASPECTO DE QUE EL DO ES UN CAMBIO PLANIFICADO.

DO ES UN PROCESO DE CAMBIO PLANIFICADO, ENTRAÑANDO EL CAMBIO DE LA - CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN (HORNSTEIN Y BURKE).

J L O R F J 1985

DO ES UN ESFUERZO PLANEADO DE TODA LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRADO DESDE LA ALTA GERENCIA, PARA AUMENTAR LA EFECTIVIDAD Y BIENESTAR DE LA ORGANIZACIÓN, POR MEDIO DE INTERVENCIONES PLANIFICADAS EN LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD, LOS CUALES APLICAN LOS CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO (BECKARD 1948).

DO ES UNA RESPUESTA AL CAMBIO, UNA COMPLEJA ESTRATEGIA EDUCATIVA CUYA FINALIDAD ES CAMBIAR LAS CREENCIAS, ACTITUDES, VALORES Y ESTRUCTURAS DE LAS ORGANIZACIONES, DE TAL FORMA QUE ÉSTAS PUEDAN ADAPTARSE MEJOR A NUEVAS TECNOLOGÍAS MERCADOS, RETOS, ASÍ COMO AL VERTIGINOSO RITMO DEL CAMBIO MISMO (BENNIS), 1989

DO COMO LA DECISIÓN DE INTRODUCIR CAMBIO, QUE PUEDE PROCEDER DEL SISTEMA MISMO O BIEN, DE UN AGENTE DE CAMBIO EXTERNO QUE OBSERVA LA NECESIDAD DE CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN (LIPPIT),

EL DO ES UNA SERIE DE CONCEPTOS DE DIVERSA ÍNDOLE, RELACIONADOS ENTRE SÍ Y QUE TIENEN COMO OBJETIVO COMÚN EL BUSCAR EL DESARROLLO Y LA CONSECUCCIÓN COINCIDENTE DE OBJETIVOS GENERALES DE UNA ORGANIZACIÓN - CON LAS METAS PARTICULARES DE LOS INDIVIDUOS QUE LA INTEGRAN. SE PODRÍA CONSIDERAR EL DO COMO UNA FILOSOFÍA, PORQUE ES BÁSICAMENTE UNA FORMA DE PENSAR, INTERPRETAR Y ACTUAR DENTRO DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN O DE LA INSTITUCIÓN EN NUESTRA SOCIEDAD. (ARIAS GALICIA), 1989

DO ES UNA ACTIVIDAD DE CONSULTORÍA ORIENTADA FUNDAMENTALMENTE A PRODUCIR CAMBIOS A NIVEL DE SISTEMA, SE BUSCA CAMBIAR LOS SUPUESTOS CON LOS QUE FUNCIONA LA ORGANIZACIÓN, LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA FORMA DE TRABAJAR Y DE SOLUCIONAR PROBLEMAS, QUE TIENEN COMO RESULTADO UNA INTERVENCIÓN ADAPTADA A LAS NECESIDADES DE UN GRUPO PARTICULAR. (J. JENNINGS PARTIN), (1977)

EN LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA, EL DO ES UN ESFUERZO A LARGO PLAZO, TENDIENTE A PERFECCIONAR LOS PROCESOS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y DE RENOVACIÓN DE UNA EMPRESA APLICANDO UNA ADMINISTRACIÓN MÁS EFICIENTE Y DE MAYOR COLABORACIÓN, BASADA EN LA FORMA DE PENSAR DEL ORGANISMO MEDIANTE EL EMPLEO DE LA TEORÍA Y LA TECNOLOGÍA DE LAS CIENCIAS APLICADAS DE LA CONDUCTA, INCLUSO LA INVESTIGACIÓN DE LAS ACTUACIONES. (WENDELL F. Y BELL C.). DRUIES 1992

EL SISTEMA DO ES UN ENTE CUYO PROPÓSITO ES MEJORAR LA EFICIENCIA Y LA SALUD ORGANIZACIONALES; PLANIFICANDO, PROCESANDO Y CONTROLANDO EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN PARTIENDO DE LA ALTA GERENCIA, A LOS SUPERIORES, A LOS MANDOS INTERMEDIOS Y A LOS NIVELES EJECUTANTES U OPERATIVOS. (MASTRETTA). (5) CASARDO 1989

2.3 CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1. Es una teoría de la organización, esto es, un conjunto de proposiciones, conceptos y aproximaciones que estudian la organización cómo está constituida, y cuáles son sus elementos que la componen y la integran entre sí. (1)

2. Es un conjunto de estrategias de mejoramiento. Lo que pretende el DO es preparar a la organización para que independientemente, busque la constante renovación con asesoría de agentes de cambio, -- que al principio pueden ser externos y posteriormente tomen ese papel el personal ejecutivo y personal directivo de la organización. (2).

3. Es un sistema de diagnóstico de la organización. El DO ha -- propuesto un conjunto de técnicas e instrumentos que permitan analizar la situación actual de la organización con el objeto de detectar cómo y con qué aspectos es conveniente cambiar, para el logro -- de la optimización de su funcionamiento. (1).

4. Es una filosofía de la organización. Es un conjunto de ideas opuestas que intentan ciertos fines y metas para los cuales se propone el cambio, considerando también los deseos y objetivos del hombre en la vida, partiendo de la interrelación que existe entre los motivos del individuo y la organización social. (1).

2.4 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las estrategias del DO fundamentan su orientación sobre una filosofía que implica una concepción del ser humano y su trabajo. Esta filosofía tiene implícito un conjunto de valores o principios fundamentales en el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología, para crear organizaciones más funcionales. A continuación se mencionan algunos -- de esos valores: (4)

1. BRINDAR OPORTUNIDAD PARA QUE LAS PERSONAS FUNCIONEN COMO SERES HUMANOS Y NO COMO SIMPLES OBJETOS DE PRODUCCIÓN.
2. BRINDAR OPORTUNIDAD PARA QUE CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN SE DESARROLLE, AUMENTANDO SU EFICIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN, EN FUNCIÓN DE SUS METAS Y OBJETIVOS.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

39

3. CREAR UN RETO ESTIMULANTE A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.
4. DAR OPORTUNIDAD A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN A QUE INFLUYAN EN LA FORMA EN QUE ÉSTA SE DESEMPEÑA.
5. CREAR UN CLIMA DE TRABAJO BASADO EN LA CONFIANZA Y EN LA HONESTIDAD.
6. FOMENTAR LA EXPRESIÓN DE SENTIMIENTO COMO COMPONENTES DE PERSONAS CON VIDA ORGANIZACIONAL Y CON CAPACIDAD PARA TRATAR A LAS PERSONAS CON RAZÓN Y CON SENTIMIENTO. (6),
7. FOMENTAR LA AUTORIDAD POR EL CONOCIMIENTO MÁS QUE EL USO ARBITRARIO DE LA JERARQUÍA.
8. VALORAR MÁS LA COLABORACIÓN QUE LA COMPETENCIA ENTRE LAS PERSONAS.
9. TRATAR QUE CADA SER HUMANO COMO PERSONA QUE TIENE UN CONJUNTO COMPLEJO DE NECESIDADES, LAS CUALES SON IMPORTANTES PARA SU TRABAJO Y SU VIDA.

ESTE CONJUNTO DE VALORES EXPRESA UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL HOMBRE, EN LA QUE NO SE LE CONSIDERA COMO UN ELEMENTO MECÁNICO Y DEPENDIENTE DEL SISTEMA, SINO COMO UN ELEMENTO DINÁMICO Y ACTIVO, QUE DEBE PARTICIPAR EN FORMA CREATIVA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1. ES UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA ADOPTADA PARA LOGRAR UN CAMBIO PLANEO DE LA ORGANIZACIÓN.
2. CONSISTE EN QUE LOS CAMBIOS QUE BUSCAN ESTÁN LIGADOS DIRECTAMENTE A LA EXISTENCIA O DEMANDA QUE LA ORGANIZACIÓN INTENTA SATISFACER.
3. ES UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA QUE HACE HINCAPIÉ EN LA IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO EXPERIMENTADO.
4. LOS AGENTES DE CAMBIO SON EN SU MAYORÍA, PERO NO EXCLUSIVAMENTE, EXTRAÑOS AL SISTEMA-CLIENTE (AGENTES EXTERNOS).
5. IMPLICA UNA RELACIÓN COOPERATIVA ENTRE EL AGENTE DE CAMBIO Y LOS COMPONENTES DEL SISTEMA-CLIENTE. COLABORACIÓN ES UNA PALABRA DIFÍCIL DE DEFINIR CON PRECISIÓN, PERO IMPLICA CONFIANZA MUTUA, DETERMINACIÓN CONJUNTA DE METAS Y MEDIOS, Y ALTO GRADO DE INFLUENCIA RECÍPROCA.
6. LOS AGENTES DE CAMBIO COMPARTEN UNA FILOSOFÍA SOCIAL, UN CONJUNTO DE VALORES REFERENTES AL MUNDO EN GENERAL Y A LAS ORGANIZACIONES HUMANAS EN PARTICULAR, QUE DA FORMA A SUS ESTRATEGIAS, DETERMINA SUS INTERVENCIONES Y RIGE EN GRAN PARTE SUS RESPUESTAS A LOS SISTEMAS-CLIENTES. LO MÁS FRECUENTE ES QUE LOS AGENTES DE CAMBIO CREAN QUE LA REALIZACIÓN DE ESTOS VALORES LLEVARÁ FINALMENTE A UN SISTEMA, NO SÓLO MÁS HUMANO Y DEMOCRÁTICO, SINO TAMBIÉN MÁS EFICIENTE.
7. LOS AGENTES DE CAMBIO COMPARTEN UN CONJUNTO DE METAS NORMATIVAS BASADAS EN SU FILOSOFÍA.

2.5 HACIA DONDE ESTÁ DIRIGIDO EL ESFUERZO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

PARA ESTABLECER CUALQUIER FUNCIÓN DE DO ES BÁSICA LA PERCEPCIÓN QUE TENGA LA ORGANIZACIÓN DEL PRACTICANTE DE DO COMO PERSONA. LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y LAS HABILIDADES PUEDEN VARIAR AMPLIAMENTE, PERO LA PERCEPCIÓN QUE DEBEN TENER DEL PRACTICANTE ES DE UTILIDAD. - ES DECIR, DEBE TRANSMITIR UN GENUINO INTERÉS DE AYUDA A LA EMPRESA, ASÍ COMO MOSTRAR LAS DESTREZAS APROPIADAS DE DO .

LA ORIENTACIÓN DE LOS ESFUERZOS DEL DO ESTÁN DIRIGIDOS HACIA LAS NECESIDADES DE CAMBIO:

1. LA ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA O GERENCIAL.
2. LAS NORMAS CULTURALES.
3. LAS ESTRUCTURAS Y PAPELES (ROLES).
4. LA COLABORACIÓN ENTRE LOS GRUPOS.
5. LA APERTURA DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN.
6. LA MEJORÍA EN LA PLANEACIÓN.
7. LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.
8. LA ADAPTACIÓN AL MEDIO AMBIENTE.

LOS OBJETIVOS DEL DO DEPENDEN EN GRAN PARTE DE LAS NECESIDADES DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN CON QUE SE TRABAJE, ASÍ COMO DEL DIAGNÓSTICO -- QUE EN ELLA SE REALICE; SIN EMBARGO, ES POSIBLE ENUNERAR LOS OBJETIVOS COMÚNES A TODO ESFUERZO DE CAMBIO PLANEADO:

1. DESARROLLAR UN SISTEMA VIABLE Y CAPAZ DE AUTORENOVARSE, QUE SE PUEDA DESARROLLAR DE VARIAS FORMAS, DEPENDIENDO DE LAS TAREAS.

2. OPTIMIZAR LA EFECTIVIDAD TANTO DEL SISTEMA ESTABLE O BÁSICO -- ORGANIZACIONAL, COMO DE LOS SISTEMAS TEMPORALES COMO SON LOS -- PROYECTOS, COMISIONES, ETC., POR MEDIO DE LA CREACIÓN DE MECANISMOS DE CONTINUO MEJORAMIENTO.
3. DESARROLLAR EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN SISTEMÁTICA A TODOS NIVELES. AUMENTAR EL SENTIDO DE IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, EN TODAS LAS ÁREAS Y EN CADA UNA DE -- LAS PERSONAS, CON EL OBJETO DE QUE ÉSTAS SE IDENTIFIQUEN CON -- EL FUNCIONAMIENTO DINÁMICO DEL SISTEMA TOTAL.
4. AVANZAR HACIA UNA GRAN COLABORACIÓN Y POCA COMPETENCIA ENTRE LAS UNIDADES INTERDEPENDIENTES.
5. UBICAR LAS RESPONSABILIDADES DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES LO MÁS CERCA POSIBLE DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN, Y NO DE LAS FUNCIONES ORGANIZACIONALES.
6. AUMENTAR LA CONCIENCIA DE PROCESO Y SUS EFECTOS EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS. SI LA EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN DEPENDE EN GRAN PARTE DE LA FORMA EN QUE SE MANEJAN LOS PROCESOS SOCIALES ES NECESARIO INSTRUMENTAR A LAS PERSONAS, PARA QUE DEN Y RECIBAN RETROINFORMACIÓN CONSTANTE SOBRE LA DINÁMICA DE LOS DIFERENTES PROCESOS DE INTERACCIÓN SOCIAL.
7. LOGRAR QUE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS PLANIFIQUEN Y ORGANICEN SU DESEMPEÑO EN FUNCIÓN DE LAS METAS ORGANIZACIONALES Y DEPARTAMENTALES.
8. ENCONTRAR SOLUCIONES SINÉRGICAS A LOS PROBLEMAS QUE MÁS SE REPITEN. ES DECIR, CREAR CONDICIONES EN LAS CUALES EL CONFLICTO PUEDA SURGIR LIBREMENTE PARA QUE ÉSTE SEA MANEJADO Y RESUELTO. CREAR UN AMBIENTE PROPICIO PARA QUE EXISTA LA SUFICIENTE

CONFIANZA ENTRE LAS PERSONAS Y QUE FÁCILMENTE PUEDA DARSE UNA EXPRESIÓN DE SENTIMIENTOS Y ÉSTOS SEAN TOMADOS EN CUENTA EN LA DINÁMICA DE LA RELACIÓN HUMANA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. (3)

2.6 APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO.

EL DO LLEGÓ A MÉXICO COMO CONSECUENCIA DE LAS INQUIETUDES DE EMPRESAS NACIONALES PROGRESISTAS Y QUIENES CONTRATARON CONSULTORES NORTEAMERICANOS, COMO TAMBIÉN POR LAS NECESIDADES OPERATIVAS DE FIRMAS ESTADOUNIDENSES ESTABLECIDAS EN NUESTRO PAÍS, QUIENES REPRODUCÍAN AQUI LO QUE EN ESTADOS UNIDOS VENÍA PROBANDO BUENOS RESULTADOS.

HYLSA FUE UNA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS QUE SE CONSIDERAN PIONERAS DEL DO EN MÉXICO, ASÍ COMO DE OTRAS METODOLOGÍAS GERENCIALES Y ORGANIZACIONALES. IGUALMENTE LAS EMPRESAS PROCTER Y GAMBLE, I.B.M, ENTRE OTRAS.

LA PRIMERA FIRMA DE CONSULTORÍA MEXICANA QUE OFRECIÓ SERVICIOS EN EL TERRENO DE DO FUE DANDO, S. A. EL IMEF PATROCINÓ EL PRIMER SEMINARIO PÚBLICO SOBRE DO, ARTHUR SHEDLIN DE UCLA VINO A MÉXICO, CONTRATADO POR EL IACE DE COPARMEX.

INDICA DANDO QUE EN LOS SETENTAS, SE TUVO UNA GRAN EXPLOSIÓN EN LA ACEPTACIÓN DEL DO, HASTA QUE EL PRESTIGIO CREADO POR LA ENORME CANTIDAD DE PROCESOS FALLIDOS, PROPICIÓ QUE EL MEDIO EMPRESARIAL RECHAZARA LOS CONCEPTOS DE DO. SIN EMBARGO, MUCHOS CONSULTORES EXTERNOS Y GERENTES DE CAPACITACIÓN CONTINUARON APLICÁNDOLO CON BUENOS RESULTADOS EN SUS EMPRESAS.

MONTERREY TIENE UN LUGAR IMPORTANTE EN LA HISTORIA DEL DO EN MÉXICO. DE AHÍ SURGIÓ EL PRIMER PROGRAMA INSTITUCIONAL DENTRO DE UNA EMPRESA MEXICANA. DE AHÍ HAN SALIDO LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS QUE FUERON A ESTUDIAR DO EN UNIVERSIDADES NORTEAMERICANAS. DE AHÍ SURGIÓ LA PRIMERA MAESTRÍA EN DO ESTABLECIDA POR LA UNIVERSIDAD DE MONTERREY Y DE AHÍ SURGIÓ TAMBIÉN LA AGRUPACIÓN DE PROFESIONISTAS DE DO MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS. AHÍ LE DIERON UN IMPULSO VIGOROSO EMPRESAS TALES COMO HYLSA, CYDSA, VITRO, GAMESA, CONDUCTORES MONTERREY, CERVECERÍA CUAUH-TÉMOC, GRAFOREGIA, ALFA, DESC, SEGUROS LA COMERCIAL, ENTRE OTRAS.

EL ITAM ESTABLECIÓ UN DIPLOMADO EN DO POSTERIORMENTE EN MÉXICO. EL INDHUCE CONTINÚA CON SUS CURSOS ESPECIALIZADOS EN LA CIUDAD DE PUEBLA. LOS EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DE PEPPERDINE DE LAS CIUDADES DE MONTERREY Y D. F., TOMARON LA INICIATIVA DE CREAR PRODO, A. C., ASOCIACIÓN MEXICANA DE PROFESIONALES EN DO, QUE SURTIÓ EN 1980. - ÉSTA AGRUPACIÓN DE ESPECIALISTAS EN DO COORDINA ANUALMENTE UN EVENTO NACIONAL DE ACTUALIZACIÓN EN ESTA MATERIA. LO ANTERIOR NOS INDICA QUE EL INTERÉS EN EL DO SE HA MANTENIDO Y QUE A PARTIR DE LOS OCHENTAS SE INICIÓ UN MOVIMIENTO ORGANIZADO QUE CONTINÚA IMPULSÁNDOLO.

EN LA DÉCADA DE LOS OCHENTAS SURGIERON CONSULTORES INDEPENDIENTES Y SE OBSERVA EL MOVIMIENTO ORGANIZADO PARA IMPULSAR EL DO. LA SEGUNDA GENERACIÓN DE ESPECIALISTAS DEL DO ORGANIZÓ EL 4o. CONGRESO INTERNACIONAL DE DO EN MARZO DE 1985, EN OAXTEPEC, MORELOS, AL CUAL ASISTIERON EN PROMEDIO 350 PERSONAS SIMPATIZANTES DEL DO. ESTE CONGRESO SE CONSIDERA EL MÁS IMPORTANTE EN LA HISTORIA DEL DO EN MÉXICO.

LOS TRABAJOS PRESENTADOS EN ESTE CONGRESO INVOLUCRAN A 13 GRANDES GRUPOS INDUSTRIALES, TRES COOPERATIVAS INDUSTRIALES, UNA AGRUPACIÓN DE PEQUEÑOS EMPRESARIOS, UNA ORGANIZACIÓN DE ARTESANOS, DOS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS Y TRES SISTEMAS SOCIALES AUTOGESTIONARIOS. LOS PAÍSES PARTICIPANTES FUERON: ESTADOS UNIDOS, COSTA RICA, VENEZUELA,

ESPAÑA, ISRAEL Y YUGOESLAVIA ADEMÁS DE MÉXICO POR SUPUESTO.
(5)

2.7 SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO.

ES CONSENSO DE LOS PRINCIPALES ESPECIALISTAS EN DO, QUE LOS GRUPOS HUMANOS SON LA META PRIMORDIAL DE LOS PROGRAMAS DE CAMBIO DIRIGIDO. ANTE TAL PREMISA, UN OBJETIVO CENTRAL DEL DO CONSISTE EN CONSEGUIR QUE LOS PROCESOS TÉCNICOS Y SOCIALES QUE TOMAN LUGAR EN LOS GRUPOS HUMANOS ALCANCEN NIVELES ÓPTIMOS DE EFECTIVIDAD.

PARA CONSEGUIRLO SE HACE NECESARIO IDENTIFICAR EL ESTADO QUE GUARDAN LA INTERFASES CONFORMADAS POR LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA UNIÓN INDIVIDUO-FUNCIONES, ASÍ COMO LAS EXPRESIONES ACTITUDINALES HACIA LAS METAS DEL GRUPO.

ES TAMBIÉN DOGMA DEL DO QUE LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA UN GRUPO LA APORTAN MEJOR LOS PROPIOS INVOLUCRADOS, Y QUE POR LO TANTO, LO QUE PROCEDE PARA CONSEGUIR QUE LA SOLUCIÓN OCURRA CONSISTE EN FACILITAR LA INTERACCIÓN DE LOS INTEGRANTES EN POR DEL MEJORAMIENTO DEL GRUPO.

PARA CONSEGUIR QUE ESTE PROCESO SE LOGRE, SE PONEN A FUNCIONAR DIFERENTES "ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN", SEGÚN LAS NECESIDADES DEL GRUPO EN PARTICULAR. AQUÍ PODEMOS ENNUMERAR UNA GRAN CANTIDAD DE ELLAS, TODAS ORIENTADAS AL MEJORAMIENTO DE LAS INTERACCIONES DEL GRUPO HACIA EL DESARROLLO DE UN ALTO GRADO DE COMPROMISO CON LAS METAS BUSCADAS POR ELLOS MISMOS. LA PARTICIPACIÓN O EL TRABAJO EN EQUIPO, ES LA MEJOR EXPRESIÓN DEL ESTADO ALCANZADO POR UN GRUPO BIEN INTEGRADO.

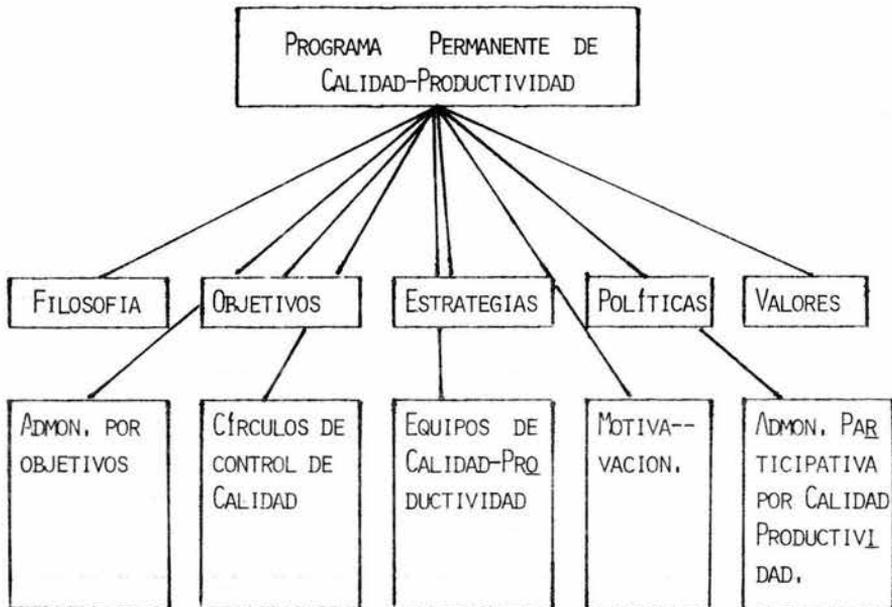
DENTRO DE LOS ENFOQUES MÁS COMUNES UTILIZADOS PARA EL DO, SE PUEDEN MENCIONAR: LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL, LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, LOS SISTEMAS SOCIO-TÉCNICOS, LOS CÍRCULOS DE CALIDAD, LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, LA ASERTIVIDAD, ASÍ COMO LOS ENFOQUES ÚLTIMOS DE EXCELENCIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD, AMÉN DE OTROS, SIEMPRE Y CUANDO ESTÉN INTEGRADOS EN UN PLAN DE CAMBIO DIRIGIDO. (3)

ACTUALMENTE NO EXISTE UNA FORMA DE DETERMINAR EL GRADO DE APLICACIÓN DEL DO EN LAS EMPRESAS. SIN EMBARGO, ES FACTIBLE QUE EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS IMPORTANTES EN NUESTRA PAÍS SE ESTÁ HACIENDO ALGO -- QUE TIENE QUE VER CON EL DO.

SE PUEDE DECIR QUE EL DO ES YA UN MOVIMIENTO FORMAL DENTRO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS, AUNQUE QUIZÁS CON OTROS NOMBRES DISTINTOS COMO EL DE PROCESOS PARTICIPATIVOS, CUYO OBJETIVO ES EL MEJORAMIENTO DE LA EFECTIVIDAD, CON PARTICULAR ÉNFASIS EN EL PRESENTE, EN CUANTO A CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

LOS VERTIGINOSOS CAMBIOS EN LAS CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS, ORIGINADOS DENTRO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN, HAN PROVOCADO QUE LAS EMPRESAS INCREMENTEN SU PREOCUPACIÓN POR LA PRODUCTIVIDAD, LA CALIDAD EN EL TRABAJO Y LA SATISFACCIÓN Y BIENESTAR DEL RECURSO HUMANO, HECHO QUE SE HA ACENTUADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. ALGUNAS EMPRESAS INCLUSO HAN TOMADO LA INICIATIVA DE GENERAR CAMBIOS EN SU ORGANIZACIÓN SIN ESPERAR EL APOYO DEL GOBIERNO PARA ELLO. IGUALMENTE LAS EMPRESAS HAN VUELTO LA VISTA HACIA EL DO Y LO HAN RETOMADO, CON CIERTA CAUTELA Y MEJOR PREPARACIÓN, ASÍ COMO CON UNA MAYOR DEFINICIÓN DE LO QUE DESEAN Y DE CÓMO LO PUEDEN LOGRAR EN BASE A SUS RECURSOS, CONSCIENTES ADEMÁS DE LAS LIMITACIONES QUE TIENEN. ESTO PARECE SER UN PROCESO PERMANENTE EN LAS ORGANIZACIONES, AHORA Y EN EL FUTURO, SI SU OBJETIVO ES CONTINUAR DENTRO DEL MERCADO CON LAS CARACTERÍSTICAS DE COMPETIVIDAD REQUERIDAS. (7)

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



EL PRESENTE MODELO ES UNA EXPERIENCIA VIVIDA EN CELLOPRINT (1979-1983) BASADA EN UN PROGRAMA PERMANENTE DE CALIDAD-PRODUCTIVIDAD, COMPRENDIENDO QUE:

LA CALIDAD GENERA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA DEL PRODUCTOR PERO ADEMÁS GENERA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA DEL CLIENTE AL NO HABER PROBLEMAS CON EL PRODUCTO ENTREGADO.

EL PROGRAMA ESTÁ COMPUESTO DE FILOSOFÍA, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS, VALORES, ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, CÍRCULOS DE CONTROL DE CALI

DAD, EQUIPOS DE CALIDAD PRODUCTIVIDAD, MOTIVACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA POR CALIDAD-PRODUCTIVIDAD.

LA FILOSOFÍA.

- A) RESPETAR Y SER RESPETADOS.
- B) SER LÍDERES EN EL MERCADO.
- C) SER MEJORES EN LO TÉCNICO Y EN LO HUMANO.

LOS OBJETIVOS.

- A) CUMPLIR CON EL MERCADO Y CON LA SOCIEDAD.
- B) PRODUCIR CON CALIDAD.
- C) INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.
- D) LOGRAR UN CAMBIO CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN, PARA SENTIR SATISFACCIÓN.

LAS ESTRATEGIAS.

- A) ESTRATEGIA DE CALIDAD.
- B) ESTRATEGIA DE DESARROLLO.
- C) ESTRATEGIA DE SERVICIO.

LAS POLÍTICAS.

- A) CALIDAD.
- B) DESARROLLO.
- C) CAPACITACIÓN.
- D) PERMANENCIA.
- E) PROMOCIÓN.
- F) RECONOCIMIENTO.
- G) SERVICIO.
- H) SEGURIDAD.

LOS VALORES

- A) TRABAJO EN EQUIPO.
- B) VOLUNTAD DE HACER BIEN LAS COSAS.
- C) ROMPER LA RESISTENCIA AL CAMBIO.
- D) PENSAR - AYUDAR - PACIENCIA.
- E) HONESTIDAD Y JUSTICIA.
- F) SUPERACIÓN ES MEJORAR LO BIEN HECHO.
- G) RECONOCIMIENTO Y AUTORREALIZACIÓN.
- H) AMOR A LA CAMISETA.
- I) HAZLO BIEN -HAZLO AHORA VS. AHÍ SERÁ MAÑANA.
- J) INICIATIVA Y CREATIVIDAD.
- K) AYUDAR Y SER AYUDADOS.
- L) AUSTERIDAD ES FUENTE DE CREATIVIDAD.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

1. REUNIONES MENSUALES DE GERENTES CON DIRECTOR GENERAL.
2. REUNIONES MENSUALES DE GERENTES DE ÁREA CON SUPERINTENDENTES, JEFES DE DEPARTAMENTO Y/O PERSONAL A SU CARGO.
3. REUNIONES MENSUALES DE JEFES DE DEPARTAMENTO, PARA INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS.
4. REUNIÓN TRIMESTRAL DE SUPERVISORES PARA INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS.
5. REUNIÓN TRIMESTRAL DE SECRETARIAS PARA INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS.
6. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS DE LA GERENCIA, PARA PRÓXIMO AÑO.
7. APROBACIÓN DE OBJETIVOS, POR PARTE DE LA DIRECCIÓN GENERAL.
8. DIFUSIÓN DE OBJETIVOS, POR PARTE DE LOS GERENTES A SUS JEFES, Y ÉSTOS A SU VEZ AL PERSONAL QUE DEPENDE.
9. PLÁTICAS DEPARTAMENTALES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, CON OBJETO DE INTEGRAR AL PERSONAL.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y CONTROL PARTICIPATIVO.

OBJETIVO.

PARTICIPAR EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA EN FUNCIÓN DE MI EXPERIENCIA Y CAPACIDAD COMO EMPLEADO, CUMPLIENDO MIS OBJETIVOS QUE ESTÁN IDENTIFICADOS CON LOS DE MI PUESTO, REALIZÁNDOLOS CON MI MEJOR VOLUNTAD Y CRITERIO Y EVALUÁNDOLOS EN FORMA JUSTA Y HONESTA EN COMUNICACIÓN CON MI EQUIPO DE TRABAJO.

ESTRATEGIA.

PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS EMPLEADOS A NIVELES DE DIRECCIÓN GENERAL GERENTES Y JEFES CON SUS SUPERVISORES O SUBORDINADOS, INCLUYENDO SECRETARIAS.

SE EMPLEARÁN LOS CONCEPTOS DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, COSTO, PROBLEMAS, CREATIVIDAD Y SUPERACIÓN EN LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS.

SE USARÁ EL ESTILO DE CONTROL PARTICIPATIVO PARA LA EVALUACIÓN Y SE IMPLEMENTARÁ EL SISTEMA DE OBJETIVOS CONTRIBUTORIOS.

CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.

OBJETIVO.

PARTICIPAR CREATIVAMENTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA EN FUNCIÓN DE MI EXPERIENCIA Y CAPACIDAD COMO TRABAJADOR O EMPLEADO Y TRABAJANDO EN EQUIPO, CUMPLIENDO CON LOS OBJETIVOS DE MI PUESTO Y COLABORANDO CON LOS OBJETIVOS DE MIS COMPAÑEROS QUE SON LOS DE LA EMPRESA, REALIZÁNDOLOS CON MI MEJOR VOLUNTAD Y/O CRITERIO EN ARMONÍA CON EL EQUIPO Y SIENDO EVALUADOS CON HONESTIDAD Y JUSTICIA POR MIS SUPERVISORES Y COMPAÑEROS, ADEMÁS DE MI PROPIA EVALUACIÓN.

ESTRATEGIA

PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS TRABAJADORES EN COOPERACIÓN CON LOS EMPLEADOS, PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE AVOQUEN A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, SEGURIDAD, CALIDAD DE VIDA LABORAL, ADMINISTRATIVAS Y OTRAS, SIGUIENDO LA LEY DE PARETO.

PROGRAMAS DE TRABAJO - CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.

1. ORGANIZACIÓN.
 - 1.1 REGISTRO DE CCC'S (LÍNEA Y STAFF).
 - 1.2 ENTRENAMIENTO DE LOS CCC POR EL FACILITADOR.
 - FACILITADOR (LÍNEA Y STAFF).
 - COORDINADOR (LÍNEA Y STAFF).
 - INTEGRANTES (LÍNEA Y STAFF).
 - 1.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVO Y META Y EVALUACIÓN DE BENEFICIO / COSTO 80 / 20.
 - 1.4 ELABORACIÓN DE MANUALES Y PROCEDIMIENTOS (LÍNEA Y STAFF).
2. COMUNICACIÓN.
 - 2.1 CALENDARIO DE REUNIONES.
 - 2.2 CONDUCCIÓN DE LAS REUNIONES.
 - 2.3 USO DE AVISO VERBALES Y BITÁCORAS.
 - 2.4 RELACIONES INTERPERSONALES E INTERDEPARTAMENTALES.
 - 2.5 RETROINFORMACIÓN CONSTANTE PRODUCCIÓN, SERVICIO TÉCNICO, CONTROL DE CALIDAD, CCC.
3. CONTROL.
 - 3.1 TRABAJO EN CONJUNTO EFECTIVO.
 - 3.2 DETECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS.
 - 3.3 FORMULACIÓN Y PROPOSICIÓN DE SOLUCIONES.
 - 3.4 IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES (SEGUIMIENTO).

4. EVALUACIÓN.

- 4.1 REGISTRO Y EVIDENCIAS.
- 4.2 REVISIÓN DE AVANCES (ANÁLISIS DE RESULTADOS).
- 4.3 GRÁFICAS Y TABLAS DE RESULTADOS.

5. MOTIVACIÓN.

- 5.1 RECONOCIMIENTO (DIPLOMAS).
- 5.2 INVOLUCRAMIENTO DEL 80% DEL PERSONAL, COMO INTEGRANTES DE CCC's.
- 5.3 TENDENCIA A CAMBIOS DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR OBJETIVOS MÁS RETADORES (10% ABAJO DE LOS VALORES DE DESPERDICIO REGISTRADOS SEMANALMENTE).
- 5.4 EVENTOS.

EQUIPOS DE CALIDAD - PRODUCTIVIDAD.

OBJETIVO.

LA AUTOREALIZACIÓN A TRAVÉS DE UN TRABAJO BIEN HECHO CON CALIDAD PRODUCTIVIDAD ES UNA DE LAS SATISFACCIONES MÁS IMPORTANTES QUE DESEAMOS LOGRAR EN NUESTRA ORGANIZACIÓN. CONSIDERAMOS DE VITAL IMPORTANCIA EN LA PARTICIPACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EL TOMAR DECISIONES PARA EL CONTROL DEL PROPIO TRABAJO, ASÍ COMO LA OBTENCIÓN DEL RECONOCIMIENTO MEDIANTE UNA COLABORACIÓN ESTRECHA DE TRABAJO EN EQUIPO CON LOS COMPAÑEROS DE LA TAREA.

ESTRATEGIAS.

ES OBLIGATORIO FORMAR EN LA PLANTA Y EN LA ADMINISTRACIÓN, EQUIPOS DE CALIDAD-PRODUCTIVIDAD (ECP) Y DOTARLOS DE OBJETIVOS Y RECURSOS PARA LOGRARLOS.

INICIAR LOS ECP EN LA PLANTA, EN ÁREAS CON MAYORES PROBLEMAS DE CALIDAD-PRODUCTIVIDAD INVOLUCRANDO A LOS AYUDANTES, OPERADORES Y SU SUPERVISOR HACIÉNDOLOS PARTICIPES DE LA FILOSOFÍA, POLÍTICAS, PROYECTOS, PROGRAMAS, SEGUIMIENTOS, INDICADORES Y ADMINISTRACIÓN PARA MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL -- TIEMPO QUE SE LES ESTABLEZCA, HASTA ALCANZAR EN EL LARGO PLAZO EL AUTOCONTROL.

LA EVALUACIÓN E INDICADORES DE AVANCE SE HARÁN EFECTIVOS POR ÁREA MÁQUINA Y TURNO.

LOS ECP ESTARÁN APOYADOS POR LOS INSPECTORES - ANALISTAS, EL GRUPO DE MANTENIMIENTO, SERVICIO TÉCNICO DE PLANTA DE MANEJO DE MATERIA LES.

PROGRAMA DE TRABAJO.

SE CONSIDERAN CUATRO ÁREAS: IMPRESIÓN, LAMINACIÓN, EXTRUSIÓN Y CORTE.

SE INICIARÁ EN EL ÁREA DE LAMINACIÓN DONDE YA SE TIENEN TURNOS ROLADOS PARA EL SUPERVISOR.

TIEMPO DE PRUEBA: 3 MESES.

SI EL ÉXITO PERSISTE, SE LLEVARÁ A CABO EL PROGRAMA EN LOS DEPARTAMENTOS RESTANTES Y SE INICIARÁN LOS ECP A NIVEL ADMINISTRATIVO.

TIEMPO DE PRUEBA: AL 60. MES TODOS LOS DEPARTAMENTOS DEBERÁN ESTAR DENTRO DEL PROGRAMA.

MOTIVACIÓN.

OBJETIVO.

DESARROLLAR Y MANTENER EL SENTIMIENTO DE SATISFACCIÓN DE NUESTRAS NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO SOCIAL Y AUTO-REALIZACIÓN EN BASES JUSTAS, HONESTAS Y SANAS, ALENTANDO EL TRABAJO EN EQUIPO Y DESALENTANDO EL CULTO A LA PERSONALIDAD.

ESTRATEGIAS.

DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE CELLOPRINT A TODO EL PERSONAL. DIFUSIÓN DE LOS PROGRAMAS A CIERTOS NIVELES Y DOMINIO DE LA INFORMACIÓN SOBRE MISIÓN Y ESTRATEGIAS A NIVEL GERENCIAL.

DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS DE LA EMPRESA Y SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL SOBRE CONSIDERACIÓN, RETROINFORMACIÓN CONSTANTE, EVALUACIÓN DE SU TRABAJO Y NECESIDAD MUTUA.

PROGRAMAS QUE CUMPLEN CON EL OBJETIVO DE MOTIVACIÓN EN TODAS SUS PARTES.

1. CONSIDERACIÓN.

1.1 SERVICIOS AL PERSONAL.

- CCC COMEDOR.
- CCC ORDEN Y LIMPIEZA PLANTA.
- CCC ORDEN Y LIMPIEZA OFICINAS.
- CCC COMISIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

- 1.2 PRESTACIONES.
 - COMUNICACIÓN A EMPLEADOS Y TRABAJADORES.
 - SIMPLIFICACIÓN DE TODOS LOS TRÁMITES PARA OBTENER LAS PRESTACIONES EFECTIVAMENTE.

- 1.3 RELACIÓN SINDICAL.
 - CCC - CALIDAD DE VIDA LABORAL.
 - COMISIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.
 - PROGRAMA DE RELACIONES INDUSTRIALES.
 - PROGRAMA DE LAS SECRETARIAS.

- 1.4 REMUNERACIÓN.
 - DE ACUERDO A POLÍTICAS DE GRUPO Y NECESIDADES SINDICALES.

- 1.5 RECONOCIMIENTO.
 - ENTREGA DIRECTA DE DIPLOMAS Y FELICITACIONES.
 - FELICITAR A TODOS LOS QUE LOGREN PROMOCIÓN.
 - FELICITAR A LOS QUE LOGREN UNA ACTUACIÓN SOBRESALIENTE EN SU EVALUACIÓN PERIÓDICA.
 - FELICITAR A LOS QUE LOGREN UNA ACTUACIÓN SOBRESALIENTE A SUS LABORES DIARIAS.
 - MENCIÓN EN MENSAJES (VER PROGRAMA DE MENSAJES DE LA DIRECCIÓN).
 - DIPLOMAS POR RETIRO VOLUNTARIO Y EFICIENCIA.

- 1.6 PARTICIPACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN.
 - ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS CON CONTROL PARTICIPATIVO Y
 - CÍRCULOS DE CALIDAD HASTA CUBRIR UN MÍNIMO DE 80% DEL PERSONAL.

2. TRATO ENTRE LOS MANDOS.

EMITIR UN COMUNICADO QUE CONTENGA LO QUE DEBE HACERSE Y NO DEBE HACERSE EN EL TRATO ENTRE SUPERVISORES Y SUPERVISADOS.

3. SUPERVISIÓN.

DAR CAPACITACIÓN A LOS SUPERVISORES Y ESTABLECER RELACIONES AMISTOSAS A TRAVÉS DE ACLARACIÓN DE SITUACIONES, MEDIANTE -- UNA REUNIÓN INFORMAL ANTE UNA TAZA DE CAFÉ.

MOTIVACION

REMUNERACIÓN	PARTICIPACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN	COMUNICACIÓN
SUPERVISIÓN	- ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	- SOBRES.
CAPACITACIÓN	- CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.	- NOTICIAS.
RECONOCIMIENTO	- PROGRAMA PERMANENTE DE CALIDAD-PRODUCTIVIDAD.	- MENSAJES.
	- ENCUESTAS.	- REVISTA.
	- SUGERENCIAS.	- CARTELES.
	- PROBLEMAS.	- PANCARTAS.
	- EQUIPOS.	- LANZAMIENTOS.
		- FOROS.
		-- EMPLEADOS.
		-- TRABAJADORES.
		-- DIRECTIVOS.
		-- CLIENTES.
		-- PROVEEDORES.
		-- PÚBLICO.

LANZAMIENTOS. INDICES (%)

- ACCIDENTES.
- AUSENTISMO.
- CAPACITACIÓN.
- REDUCCIÓN DE DESPERDICIO.
- QUEJAS.
- DEVOLUCIONES.
- RECHAZO FINAL.
- VENTAS.
- DESARROLLO.
- SERVICIO.
- INVENTARIOS.
- COBRANZA.
- RESULTADOS.
- SUGERENCIAS.

AL FINAL DEL PRESENTE TRABAJO, SE INCLUYEN COMO ANEXOS, TRES MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPACITACIÓN, PARA ILUSTRAR MÁS ESTE CAPÍTULO. LOS MODELOS CORRESPONDEN A LAS TRES EMPRESAS QUE OCUPARON LOS PRIMEROS LUGARES EN EL PREMIO AM CHAM DE CAPACITACIÓN 1989, ORGANIZADO POR AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO, A. C.

- | | |
|-------------------------------|-------------|
| A) MOTOROLA DE MÉXICO | 1ER. LUGAR. |
| B) INDUSTRIAS RESISTOL, S. A. | 2O. LUGAR. |
| C) CHRYSLER DE MÉXICO, S. A. | 3ER. LUGAR. |

EL PAPEL DEL CONSULTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

LA MAYORÍA DE LOS CONSULTORES DE DO TRATAN DE LOGRAR UNA APERTURA CRECIENTE Y CONFIANZA POR PARTE DE LA EMPRESA. ESTO SE LOGRA -- CON EL PROFESIONALISMO QUE SE MUESTRA EN LA PRÁCTICA DEL DO. EL PROFESIONALISMO REÚNE ELEMENTOS COMO: A) UN CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS, B) PERSONAS VERDADERAMENTE CAPACITADAS PARA PRACTICARLO, C) ESTÁNDARES DE ÉTICA PARA ENCAUZAR LA CONDUCTA PROFESIONAL Y D) UN ORGANISMO REPRESENTATIVO CUYA META SEA EL PROFESIONALISMO.

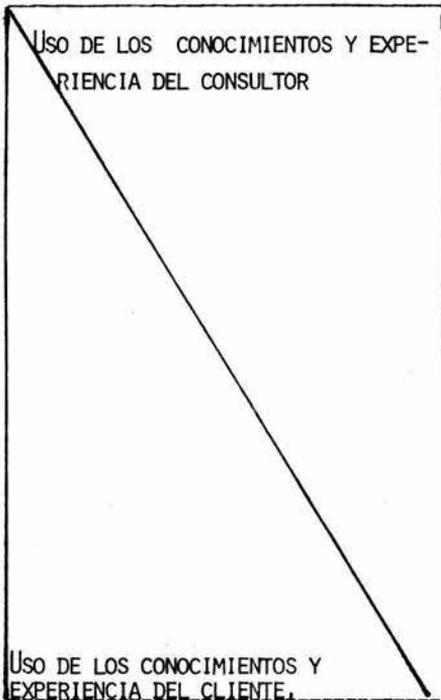
ALGUNOS ESCRITORES SOBRE EL TEMA DICEN QUE EL CONSULTOR DE DO NO DEBE JUGAR EL PAPEL DEL EXPERTO O LO QUE SE CONOCE COMO EL MODELO "DOCTOR-PACIENTE", "ABOGADO-CLIENTE". FERGUSON (1) DICE QUE "EL CONSULTOR SE USA A SÍ MISMO PARA LIBERAR FUERZAS QUE SE MUEVEN HACIA EL BALANCE DE SALUD EN SISTEMAS HUMANOS DE CUALQUIER TAMAÑO. SIEMPRE ES UN INTERNO O UN INSTRUMENTO, NO DEBE SER PARTE -- ESENCIAL O PRINCIPAL". AL DISCUTIR LA CONSULTORÍA DEL PROCESO, SCHEIN (6) HACE UN COMENTARIO SEMEJANTE. EL AGENTE DE CAMBIO, DICE, DEBE HACER UNA SEVERA DISTINCIÓN ENTRE "SER UN EXPERTO EN CÓMO AYUDAR A UNA EMPRESA A APRENDER Y SER UN EXPERTO EN LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS VERDADEROS QUE LA EMPRESA TRATA DE RESOLVER".

FRENCH Y BELL (6) SUBRAYAN LA NECESIDAD DEL CONSULTOR PARA RECHAZAR EL PAPEL DEL EXPERTO EN CUALQUIER CONTENIDO EXPLÍCITO, SEÑALANDO QUE "CUALQUIER SEGURIDAD EXPLÍCITA EN EL TRADICIONAL MODO DE CONSULTORÍA, ESTO ES, DAR CONSEJO CLARAMENTE MANIFESTADO, TENDRÁ A NEGAR LA EFICACIA DEL CONSULTOR DE DO."

EXISTEN DOS RAZONES PARA QUE EL CONSULTOR DE DO PERMANEZCA FUERA DEL PAPEL DE EXPERTO 1o. EL CONSULTOR PUEDE CREAR UNA SOBRE-

DEPENDENCIA QUE EVITE QUE EL SISTEMA DEL CLIENTE DESARROLLE SUS - PROPIAS HABILIDADES INTERNAS. 20. CUANDO EL CONSULTOR JUEGA EL PAPEL DEL EXPERTO, DEBE DEFENDER PERFECTA Y ADECUADAMENTE SUS RECOMENDACIONES.

AHORA BIEN, UNA VEZ QUE SE HAN REUNIDO LAS CONDICIONES DE CONFIANZA, DIAGNÓSTICO Y COLABORACIÓN CONJUNTA CLIENTE/CONSULTOR LA SIGUIENTE INTERACCIÓN PUEDE OBSERVARSE:



PLANEA LA IMPLANTACIÓN.
 RECOMIENDA Y/O PRESCRIBE.
 PROPONE CRITERIOS.
 IDENTIFICA OPCIONES.
 PETROALIMENTA (FEED BACK).
 INDAGA Y PROVEE INFORMACIÓN.
 ACLARA E INTERPRETA.
 ATENTO Y REFLEXIVO.
 REHUSA INVOLUCRARSE

W. SCHMIDT AND A. JOHNSON (3) MUESTRAN EN ESTA FIGURA EL DESARROLLO DE UN CONTÍNUO DE CLIENTE VS. INTERACCIÓN CONCENTRADA CE CONSULTOR; ES UNA COMBINACIÓN DE DOS TIPOS DE AGENTE DE CAMBIO - EL TIPO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL TIPO DE TECNOLOGÍA-CAMBIO-GENTE.

LOS SUPUESTOS QUE EXISTEN DETRÁS DEL MODELO MOSTRADO SON:

1. EL CLIENTE TIENE UN PROBLEMA Y NECESITA AYUDA.
2. EL CONSULTOR SIENTE QUE PUEDE SER DE CIERTO VALOR POTENCIAL.
3. LA META PRINCIPAL DEL CONSULTOR ES AYUDAR AL SISTEMA DEL --- CLIENTE A RESOLVER EL PROBLEMA EN VEZ DE EJERCER INFLUENCIA PARA OTROS FINES.

EL ESQUEMA ANTERIOR PERMITE OBSERVAR UN RANGO DE COMPORTAMIENTOS POTENCIALES DEL SISTEMA CONSULTOR/CLIENTE, QUE VARIAN DESDE EL CENTRADO EN EL CLIENTE, ES DECIR EL SISTEMA DEL CLIENTE TIENE MUCHO SI NO TODO EL CONOCIMIENTO, EN DONDE EL CONSULTOR -- PRINCIPALMENTE AYUDARÁ AL SISTEMA DEL CLIENTE A SELECCIONAR ESE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA; O PRINCIPALMENTE CENTRADO EN EL CONSULTOR, DONDE EL CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO DEL CONSULTOR SE EMPLEA COMO EN EL MODELO "DOCTOR-PACIENTE", "ABOGADO -CLIENTE",

SCHMIDT Y JOHNSON PROPONEN TAMBIÉN LOS FACTORES QUE AFECTAN EL USO CORRECTO DE UNA POSICIÓN DADA DENTRO DEL CONTÍNUO:

- A) FACTORES ÚNICOS AL CLIENTE.
- B) FACTORES ÚNICOS AL CONSULTOR.
- C) FACTORES EN LA RELACIÓN CLIENTE/CONSULTOR.
- D) FACTORES EN LA SITUACIÓN.

(6)

A) LOS FACTORES ÚNICOS AL CLIENTE. SE DAN CUANDO EL CLIENTE TIENE MUY POCO ENTENDIMIENTO O EXPERIENCIA CON EL PROBLEMA Y EL CLIMA ES DE APOYO PARA QUE EL CONSULTOR PUEDA EMPLEAR EL COMPORTAMIENTO CENTRADO EN EL CONSULTOR. LA ACTITUD DEL CONSULTOR DEBE SER LA DE HABILITAR AL CLIENTE PARA QUE POCO A POCO POSEA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN.

B) LOS FACTORES ÚNICOS AL CONSULTOR. SE OBSERVAN CUANDO ÉSTE ES RECONOCIDO Y EXPERIMENTADO. ES PRESCRIPTIVO. ES ACEPTADO POR EL SISTEMA DEL CLIENTE, SU AMPLIA EXPERIENCIA Y GAMA DE CONOCIMIENTOS ANTEPONE CASI DE INMEDIATO UN DIAGNÓSTICO.

C) FACTORES EN LA RELACIÓN CLIENTE/CONSULTOR. SE DA CUANDO SE HAN CREADO LAS CONDICIONES DE CONFIANZA Y APERTURA CRECIENTE, EN BASE A EXPERIENCIAS EXITOSAS EN EL PASADO Y CUANDO LAS RELACIONES ENTRE AMBAS PARTES SE HAN DEFINIDO CLARAMENTE. TIENDE A CENTRARSE EN EL CONSULTOR.

D) FACTORES PROPIOS DE LA SITUACIÓN. EL COMPORTAMIENTO SE CENTRA EN EL CONSULTOR. SE REQUIERE ALTO GRADO DE IMPERSONALIDAD CUANDO LA SOLUCIÓN TIENE ELEVADO NIVEL DE VALIDEZ Y SI A SU VEZ SE BASA EN UNA GRAN PROBABILIDAD DE ÉXITO. EL COMPORTAMIENTO SE CENTRará EN EL CLIENTE CUANDO EL OBJETIVO SEA LOGRAR RELACIONES INTRAPERSONALES, CUANDO LA INTERVENCIÓN IMPLICA BASTANTE INTERACCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS Y CONSECUENCIAS NO ANTICIPADAS, CUANDO PAREZCA QUE LA SOLUCIÓN ES INCORRECTA, O SI EL PROBLEMA SE PLANTEA A LARGO PLAZO, LO MISMO CUANDO SE DIAGNOSTICA UNA SOLUCIÓN A LARGO PLAZO.

ALGUNAS FORMAS DE INTERVENCIÓN QUE MENCIONA SCHMIDT Y JOHNSON SON LOS GRUPOS "T", GRUPOS DE ENCUENTRO, TÉCNICAS GESTALT, ANÁLISIS - TRANSACCIONAL, GRID GERENCIAL, RETROALIMENTACIÓN, ETC.

OTRAS TÉCNICAS QUE ESTÁN CENTRADAS EN EL CLIENTE SON: ENRIQUECI-

MIENTO DEL TRABAJO Y ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS. EN ESTOS CASOS EL CONSULTOR PUEDE INICIALMENTE DIAGNOSTICAR Y PAULATINAMENTE CAMBIAR EL PAPEL DE EXPERTO AL DE ENSEÑAR AL CLIENTE COMO USAR LA TÉCNICA PARA REDUCIR LA DEPENDENCIA QUE SE PUDIERA HABER CREADO.

AL DESARROLLAR NUEVOS ENFOQUES DEL ROL DEL CONSULTOR, DEBE PLANTEARSE UN MATIZ DIFERENTE EN LA MEDIDA EN QUE LOS CONSULTORES DE DOLIMITEN SUS ACTIVIDADES A LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE CONSULTORÍA DE PROCESOS Y ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACIÓN; DECIR QUE EL CONSULTOR DEBE PERMANECER NEUTRAL, ES MUY ADECUADO. SIN EMBARGO, EL CONCEPTO DEL PAPEL DEL CONSULTOR DEBE EXPANDERSE.

OTRO PUNTO QUE NO DEBE PERDERSE DE VISTA ES EL CONFLICTO QUE EXISTE ENTRE LA ACCIÓN Y LA INVESTIGACIÓN, SEGÚN PROPONEN FRIEDLANDER Y BROWN (). EL CONSULTOR "ORIENTADO A LA ACCIÓN" POR ESTAR INVOLUCRADO EN EL PROCESO DE CAMBIO, DEBE TRANSMITIR CONOCIMIENTOS BASADOS EN SU EXPERIENCIA. ASÍ MISMO DEBE ESTAR DISPUESTO A GANAR U OBTENER CONOCIMIENTOS AL TENER QUE INVESTIGAR NECESIDADES, A REALIZAR ESTUDIOS QUE IDENTIFIQUEN NORMAS GENERALES Y NO SITUACIONES ESPECÍFICAS.

EL CONSULTOR DEBE ELEGIR EL ROL A SEGUIR DE ACUERDO A LA SITUACIÓN PARTICULAR DE CADA CLIENTE. EXISTEN MUCHOS ROLES POSIBLES, QUE PUEDEN DESEMPEÑARSE DE DIVERSAS FORMAS. LA DECISIÓN LA TOMARÁ EN BASE A SU EXPERIENCIA. LO IDEAL ES QUE EL CONSULTOR LOGRE SER EFECTIVO Y OBTenga LOS CAMBIOS QUE SE PLANTEEN. LOS SIGUIENTES FACTORES INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DE ROLES, NO SON LOS ÚNICOS, PERO SE CONSIDERAN COMO LOS MÁS COMÚNES, AÚN CUANDO NO SEAN LOS MEJORES:

1. LA NATURALEZA DEL CONTRATO.
2. METAS DEL SISTEMA CLIENTE CONSULTOR.
3. NORMAS Y ESTÁNDARES DEL SISTEMA CLIENTE Y DEL CONSULTOR.
4. TENDENCIAS Y LIMITACIONES PERSONALES DEL CONSULTOR.

5. QUÉ FUE LO QUE ANTES "FUNCIONÓ",
6. CONSULTOR INTERNO O EXTERNO,
7. EVENTOS EXTERNOS.

MODELO DE HARRISON (6) PARA DIAGNÓSTICO DE ORGANIZACIÓN

SISTEMA DE INFORMACIÓN

- MODOS DE COMUNICACIÓN (ESCRITA, GRUPAL, INDIVIDUAL, ETC.),
- AGRUPACIONES INFORMALES.
- CANALES DE COMUNICACIÓN.

SISTEMA TECNOLÓGICO

- PROCESO DE TRABAJO (TECNOLOGÍA Y TAREAS DE LA ORGANIZACIÓN),
- RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD PARA COSAS ESPECÍFICAS,
- TIPOS DE DECISIONES QUE SE HACEN,

PUNTOS DE ENTRADA

- METAS DE MEJORA Y CAMBIO DE LOS PROPIOS MIEMBROS DEL SISTEMA,
- CONFLICTO DE ROLES E INTERESES DE LOS MIEMBROS,
- BLOQUE DE MIEMBROS CON EFECTIVIDAD EN LA TAREA A REALIZAR, (Y QUE SE REALIZA),
- SUBSISTEMAS DE METAS CONFLICTIVAS,
- SATISFACCIÓN DE LOS MIEMBROS EN RELACIÓN A SU TRABAJO,
- APRECIACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES,
- APRECIACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR INDIVIDUOS,

SISTEMA DE PODER

- ESTRUCTURA DE AUTORIDAD FORMAL,
- SISTEMA INFORMAL DE RECOMPENSAS,
- RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD PARA LAS DECISIONES MÁS IMPORTANTES,
- TIPO DE DECISIONES Y FORMA EN QUE SE REALIZAN,

SISTEMA DE METAS Y VALORES

- METAS DEL SISTEMA,
- PRIORIDADES EN EL SISTEMA DE OBJETIVOS,
- METAS DE LOS SUBSISTEMAS ESPECIALMENTE AQUELLAS EN CONFLICTO,
- NORMAS Y VALORES DE LOS MISMOS DEL SISTEMA,
- SISTEMAS DE CONTROL.

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

1. BECKHARD, R.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL. UNA PERSPECTIVA. EN PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, U. S. A. 1977.
2. BENNIS, W. G.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL. SU NATURALEZA, SUS ORÍGENES Y PERSPECTIVAS. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, 1989.
3. CASTAÑO ASMITIA, D.
DESARROLLO SOCIAL Y ORGANIZACIÓN. PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS DEL MEJORAMIENTO DELIBERADO. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO. 1980.
4. CASTAÑO ASMITIA, D.
UN MODELO PARA ESTUDIAR LAS ORGANIZACIONES. EN CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES. UNAM. MÉXICO 1984.
5. GRADOS, J. A.
TEMAS Y TÉCNICAS DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, TOMO II GENERACIÓN 81-85 AREA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO. FAC. DE PSICOLOGÍA-UNAM, MÉXICO, 1985.

6. MARGULIES, N. Y RATA, A, P.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL: VALORES, PROCESO Y TECNOLOGÍA,
EDITORIAL DIANA, MÉXICO 1974.
7. LÓPEZ MOLINA, V.
RECURSOS HUMANOS (II PARTE)
REVISTA BOLETÍN SALARI, AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF
MEXICO, A. C. MÉXICO, ENERO 1990
8. PARTIN, J. J.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA PERSPECTIVA, EN PERSPECTI-
VAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. FONDO EDUCATIVO INTER
AMERICANO (FFI) E.U.A. 1977.
9. NOTAS NO PUBLICADAS - LA ADMINISTRACIÓN EN LA CAPACITACIÓN.
CÍA. NESTLÉ, S.A. MORALES, N. MÉXICO. OCTUBRE 1989.
10. FLORES LÓPEZ, P.
TESIS - LA MERCADOTECNIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.
UNAM, MÉXICO, 1985

CAPITULO 3.

EL QUEHACER DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO - AREA INDUSTRIAL.

3.1 LA ORGANIZACIÓN.

EN EL CAPÍTULO 1, DEFINIMOS A LA ORGANIZACIÓN COMO LA COORDINACIÓN RACIONAL DE LAS ACTIVIDADES DE UN CIERTO NÚMERO DE PERSONAS QUE INTENTAN CONSEGUIR UNA FINALIDAD U OBJETIVO COMÚN Y EXPLÍCITO MEDIANTE LA DIVISIÓN DE FUNCIONES Y DEL TRABAJO, A TRAVÉS DE UNA JERARQUIZACIÓN DE LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD.

LA ORGANIZACIÓN ES UNA ENTIDAD QUE EXISTE EN EL TIEMPO Y VIVE SU MOMENTO HISTÓRICO DE DISTINTAS MANERAS. EN OCASIONES SIMPLEMENTE LE OCURREN COSAS QUE PUEDEN EXAMINARSE SÓLO EN TÉRMINOS DESCRIPTIVOS, EN BASE A SUS RESULTADOS POSITIVOS O NEGATIVOS. EN OTRAS OCASIONES PLANTEA PROPÓSITOS DEFINIDOS QUE INTENTA LLEVAR A CABO EN DETERMINADO TIEMPO, EL CUAL PUEDE SER CORTO O LARGO, REALIZA PERIÓDICAMENTE EVALUACIONES CON EL FIN DE DETERMINAR SU AVANCE EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS. EVALÚA SUS RESULTADOS A TRAVÉS DE DIAGNÓSTICOS CONTÍNUOS SOBRE PRESUPUESTOS DE CONOCIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD. SEÑALA ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN, FIJA EL GRADO DE DESVIACIÓN DE LAS METAS Y DE LAS NORMAS, REAJUSTA PLANES Y ASESORA PARA ALCANZAR LAS METAS REPLANIFICADAS, CUANDO SEA NECESARIO.

SE CONSIDERA A LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO, POR LO TANTO INTERACTÚA CON SU MEDIO AMBIENTE DE FORMA CONSCIENTE E INCONSCIENTE Y PUEDE O NO PREVER LA FORMA EN QUE ESTAS INTERACCIONES OCURRIRÁN EN EL FUTURO, ANTICIPAR ACCIONES PARA ADECUARSE A ELLAS, PROPONERSE CAMBIOS QUE MODIFIQUEN DE MODO IMPORTANTE LO QUE LE RODEA, Y POR CONSIGUIENTE SUS INTERACCIONES FUTURAS. (2)

3.2 COMPONENTES PSICOLÓGICOS.

EN LAS ORGANIZACIONES PUEDEN DISTINGUIRSE TRES COMPONENTES CONSTANTES, QUE SON IMPORTANTES PARA EL QUEHACER PSICOLÓGICO: PROCESOS, PODER Y COMUNICACIÓN.

LOS PROCESOS DE TRABAJO CONSTITUYEN LA FORMA EN QUE SE LLEVAN A CABO LAS OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN YA SEAN LAS ESENCIALES O LAS DE APOYO.

EL PODER ES LA FORMA EN QUE ÉSTE SE DISTRIBUYE DENTRO DE LA MISMA. PUEDE SER REPRESENTADO SIMPLISTAMENTE A TRAVÉS DE ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN Y JERARQUÍAS FORMALES O DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE AUTORIDAD INFORMAL, AUNQUE EN REALIDAD LA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, NO SOLAMENTE RESPONDE A PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES, SINO TAMBIÉN A LA DISTRIBUCIÓN DEL PODER.

LA COMUNICACIÓN SON REDES, MEDIOS Y CONTENIDOS QUE PERMITEN DINAMIZAR LAS ESTRUCTURAS ANTERIORES Y AÚN LAS EXCEDE.

ESTOS TRES COMPONENTES SON CONSTRUÍDOS Y ACCIONADOS DE MANERA CONSTANTE POR LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN. LAS PERSONAS NO SON RECURSOS, SON QUIENES USAN LOS RECURSOS (2)

3.3 LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN.

CADA UNA DE LAS PERSONAS INTEGRANTES DE UNA ORGANIZACIÓN, PARTICIPA EN UNO O VARIOS DE LOS PROCESOS, EJERCE CIERTOS MONTOS Y FORMAS DE PODER Y SE UBICA Y ACTÚA DE MODO VARIABLE EN EL CONTEXTO DE LA COMUNICACIÓN.

ADEMÁS, INTERACTÚA CON OTRAS PERSONAS, ASUME UNA POSICIÓN CAMBIANTE FRENTE A LOS DISTINTOS COMPONENTES Y ORGANIZA SUS PROPIAS CON--

CEPCIONES DE LAS PERSONAS, DE LOS COMPONENTES Y DE LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO.

EL QUEHACER DEL PSICÓLOGO SUPONE UN CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LA DINÁMICA GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO, DE SUS COMPONENTES Y DE LAS PERSONAS QUE LA INTEGRAN.

3.4 EL QUEHACER DEL PSICÓLOGO - ÁREA INDUSTRIAL.

LA PSICOLOGÍA SE HA DEFINIDO "COMO EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO" Y EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL SE ESPECIALIZA EN EL ESTUDIO DE DICHO COMPORTAMIENTO EN EL ÁMBITO DE LOS NEGOCIOS Y LA INDUSTRIA.

EXISTE DIFERENCIA ENTRE EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL Y EL EXPERTO EN EFICIENCIA. ESTE ÚLTIMO SE ASEMEJA A UN CRONÓMETRO MÁS QUE A UN SER HUMANO. BUSCA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE ACELERAR LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EL EMPLEADO. EN CAMBIO EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL, TRATA DE FOMENTAR LA INICIATIVA INDIVIDUAL Y REFORZAR LA DIGNIDAD PERSONAL. SI LOGRA ACERTADAMENTE ESTOS OBJETIVOS, CONSECUENTEMENTE EXISTIRÁ LA PRODUCTIVIDAD, SE PODRÁ OBSERVAR REDUCCIÓN DEL AUSENTISMO, DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL, - SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, ENTRE OTROS, AL APROVECHAR LA POTENCIALIDAD Y CAPACIDADES DE CADA PERSONA. (8)

EN EL ÁREA INDUSTRIAL SE OBSERVAN TRES CAMPOS PRINCIPALES DONDE SE HAN DADO UNA MAYOR EVOLUCIÓN: PSICOLOGÍA DEL PERSONAL, PSICOLOGÍA DE LOS FACTORES HUMANOS O DE LA INGENIERÍA Y PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR.

EL QUEHACER DEL PSICÓLOGO IMPLICA UN AMPLIO CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LA DINÁMICA GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN, DE SUS COMPONENTES

Y DE LAS PERSONAS QUE LA INTEGRAN.

LA PSICOLOGÍA DEL PERSONAL ESTÁ DEDICADA AL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN EN GENERAL, DESDE LA FASE EN QUE BUSCAN EMPLEO HASTA AQUELLOS QUE YA TIENEN TIEMPO EN LA EMPRESA. ABARCA TODOS AQUELLOS ELEMENTOS RELACIONADOS CON RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO, PLANES DE VIDA Y CARRERA, ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE PREDICCIÓN O MODIFICACIÓN EN BASE A RESULTADOS, E INCLUSO DESARROLLO DE CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA EFICIENCIA INDUSTRIAL Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

LA PSICOLOGÍA DE LOS FACTORES HUMANOS O DE LA INGENIERÍA, - COMPRENDE EL ESTUDIO DE AQUELLOS FACTORES QUE AFECTAN LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO, TALES COMO: EL MEDIO AMBIENTE FÍSICO VENTILACIÓN, ILUMINACIÓN, RUIDO, TEMPERATURA, HUMEDAD, AIRE, UBICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO, ETC.), DISEÑO DE EQUIPO, ESTRUCTURA DE SISTEMAS MÁQUINA-HOMBRE, ANÁLISIS DE ADELANTOS TECNOLÓGICOS QUE A VECES GENERAN FATIGA O ABURRIMIENTO, EN FIN TODOS AQUELLOS EFECTOS PERJUICIALES QUE GENERAN LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN CUANTO A LA SEGURIDAD, RENDIMIENTO Y MORAL DE LAS PERSONAS EN EL ÁMBITO DE TRABAJO.

LA PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR SE CONCENTRA EN EL ESTUDIO Y - APLICACIÓN DE MÉTODOS CIENTÍFICOS DE INVESTIGACIÓN RIGUROSA DE PROBLEMAS COMO ES EL TAMAÑO Y ORGANIZACIÓN DE MERCADOS, EFECTIVIDAD DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS, REACCIONES DEL CONSUMIDOR, PREFERENCIAS, NECESIDADES Y MOTIVOS QUE PROVOCAN QUE EL CONSUMIDOR ADQUIERA UN PRODUCTO, ETC.

3.5 SIGNIFICACIÓN DEL QUEHACER DEL PSICÓLOGO - ÁREA INDUSTRIAL.

EL QUEHACER DEL PSICÓLOGO FÁCILMENTE PUEDE CONVERTIRSE EN UN QUEHACER ADMINISTRATIVO, Y AL TRANSFORMARSE SE DEFORMA. EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL INCURSIONA EN EL ESTUDIO DE LAS CONDICIONES QUE DETERMINAN UNA DE LAS ACTIVIDADES DE INTERÉS CENTRAL EN LA VIDA DE LA MAYORÍA DE LA GENTE: EL TRABAJO.

ESTUDIA LA CORRESPONDENCIA ENTRE SATISFACCIÓN Y NIVELES DE EFICIENCIA; LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES AMBIENTALES, Y PARTICULARMENTE DE LA TECNOLOGÍA DEL TRABAJO EN LA CALIDAD DE LA VIDA LABORAL; Y LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE AUMENTAN LA VOLUNTAD Y LA HABILIDAD HUMANA.

DEFINE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ORGANISMOS Y SISTEMAS DE TRABAJO CON EL FIN DE IDENTIFICAR, MEDIR, EXPLICAR Y PREDECIR EL COMPORTAMIENTO TANTO INDIVIDUAL COMO GRUPAL Y CREAR ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN ACORDES A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

A TRAVÉS DE DIVERSOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DETERMINA EL POTENCIAL Y LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL PARA UBICARLO EN EL PUESTO ADECUADO, UTILIZANDO ASÍ AL MÁXIMO LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA.

PLANEA LA ADMINISTRACIÓN E INTERGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, MANEJA DISTINTAS TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA PROMOVER EL CRECIMIENTO, PARA LOGRAR CAMBIO DE ACTITUDES, PARA PREDECIR EL RENDIMIENTO Y PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DE LA EMPRESA. (4)

REALIZA INVESTIGACIONES DE CAMPO EN LAS ÁREAS DE PSICOLOGÍA APLICADA (ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN, ETC.), BUSCA MÉTODOS PARA ACRECENTAR

LA EFICIENCIA Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, LA RESPONSABILIDAD - EL TRABAJO EN EQUIPO, ENTRE OTRAS QUE SON DESEABLES EN EL ÁMBITO LABORAL. DESARROLLAR TÉCNICAS GERENCIALES Y MÉTODOS PARA EVALUAR OBJETIVAMENTE EL PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN.

LOGRAR QUE LAS PERSONAS ENCUENTREN ESTÍMULOS E INTERÉS EN LA SITUACIÓN DE TRABAJO Y QUE A TRAVÉS DEL COMPROMISO INTELECTUAL Y EMOCIONAL CON SU RESPONSABILIDAD, ENCUENTREN UN MAYOR SIGNIFICADO EN SU LABOR, ASÍ COMO UN MEDIO PARA PODER AUMENTAR SU CREATIVIDAD Y ALCANZAR LA PLENITUD O SU REALIZACIÓN PERSONAL (7),

SE CONSIDERA QUE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL BÁSICA DEL PSICÓLOGO SE ORIENTA HACIA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO DE LOS SERES HUMANOS, A TRAVÉS DE REEDUCAR CON BASE EN LA REALIDAD, SUS PATRONES DE CONDUCTA ASÍ COMO DE OPTIMIZAR SUS FUNCIONES, SEGÚN EL CAMPO EN QUE SE DESEMPEÑE.

AL APROVECHAR LOS POTENCIALES, SE ACRECENTA Y PROMUEVE LA PRODUCTIVIDAD, LA CREATIVIDAD, LA LIBERTAD Y LA AUTOREALIZACIÓN. LO ANTERIOR BRINDA LA POSIBILIDAD DE SATISFACER LAS PROPIAS NECESIDADES Y DE TOMAR CONCIENCIA Y RESPONSABILIDAD DE LAS NECESIDADES DE LOS DEMÁS. (5)

3.6 PERFIL DEL PSICÓLOGO REQUERIDO POR EL MERCADO DE TRABAJO EN EL ÁREA INDUSTRIAL.

LOS DATOS QUE A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN SON EL RESULTADO DE UNA ENCUESTA REALIZADA CON LA POBLACIÓN DE PSICÓLOGOS QUE SE PUBLICARON EN EL BOLETÍN DE PERSONAL DE AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO A. C. EN EL PERÍODO COMPRENDIDO DE ÉNERO 1989 A JUNIO 1990.

EN ESTE PERÍODO SE PUBLICARON 238 PSICÓLOGOS QUIENES PROVIENEN DE DISTINTAS UNIVERSIDADES Y SU EXPERIENCIA VARÍA DESDE RECIÉN EGRESADOS HASTA NIVELES GERENCIALES. EL RANGO DE EDAD FLUCTÚA ENTRE LOS 23 Y 45 AÑOS. SE INCLUYERON HOMBRES Y MUJERES EN LA ENCUESTA.

LAS EMPRESAS PARTICIPANTES FUERON EN TOTAL 210 Y FUERON AQUELLAS QUE NOS ENVIARON O PLANTEARON TELEFÓNICAMENTE EL REQUERIMIENTO DE UN PSICÓLOGO PARA LAS ÁREAS DE CAPACITACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN O RECURSOS HUMANOS. LA ENCUESTA SE LLEVÓ A CABO DE MARZO A JULIO DE 1990. LAS EMPRESAS FORMAN PARTE DE LA MEMBRESÍA DE AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO, A. C. LOS RESULTADOS MUESTRAN POR TANTO LA SITUACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO PARA LOS PSICÓLOGOS EN EL ÁREA INDUSTRIAL, AL MES DE JULIO 1990.

¿Qué niveles desempeña
y a qué nivel de la industria?

74

3.6.1 PUESTOS QUE DESEMPEÑA UN PSICÓLOGO EN EL AREA INDUSTRIAL.

DE ACUERDO A LA MUESTRA DE 238 PSICÓLOGOS, LA FRECUENCIA SE DISTRIBUYE COMO SIGUE, CONSIDERANDO LAS ÁREAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y RECURSOS HUMANOS CONJUNTAMENTE.

- A) A NIVEL DE AUXILIARES O ASISTENTES 77 PERSONAS.
- B) A NIVEL DE COORDINADORES 39 PERSONAS.
- C) A NIVEL DE JEFATURA 54 PERSONAS.
- D) A NIVEL DE GERENCIA 33 PERSONAS.
- E) A NIVEL DE DIRECCIÓN 5 PERSONAS.
- F) A NIVEL DE GCIA. DE RELACIONES LABORALES 3 CASOS.
- G) A NIVEL DE SUPER INTENDENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES 2 CASOS.
- H) COMO CONSULTORES INDEPENDIENTES 5 CASOS.
- I) EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL SE OBSERVARON 6 CASOS.

EN CUANTO A LOS TRES PRIMEROS INCISOS EXISTE UN NÚMERO MAYOR DE PERSONAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, DESPUÉS EN CAPACITACIÓN Y EN MENOR NÚMERO EN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.

3. 6. 2 CONOCIMIENTOS QUE SE REQUIEREN EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

- X- PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.
 - REQUISICIONES DE PERSONAL Y ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.
 - FUENTES DE RECLUTAMIENTO. (BOLSAS DE TRABAJO, GRUPOS DE INTERCAMBIO, CONTACTOS, AGENCIAS DE EMPLEO, ETC.)
 - MANEJO DE ENTREVISTA, SUS DIVERSOS TIPOS Y TÉCNICAS, CLASIFICACIÓN DE LOS CANDIDATOS, MODELOS PARA CALIFICAR LA ENTREVISTA.
 - MANEJO DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS, APLICACIÓN A DIVERSOS NIVELES.
 - VALUACIÓN DE PUESTOS.
- ✓ CATÁLOGOS DE PUESTOS.
- ✓ INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.
 - MANEJO Y SUPERVISIÓN DE PERSONAL.
 - MANEJO DE EQUIPO DE CÓMPUTO.
- X- PLANEACIÓN.
 - CONTROLES ADMINISTRATIVOS, PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL, MOVIMIENTOS, SERVICIOS, PRESTACIONES Y BENEFICIOS AL PERSONAL, ETC.
- X- INDUCCIÓN AL PERSONAL.
 - COMPETENCIA DE LA EMPRESA.
 - MERCADOS DE TRABAJO.
 - MANEJO DE CARTERA DE CANDIDATOS VIABLES PARA LA EMPRESA.
 - ESTUDIO SOCIOECONÓMICO.
 - EXAMEN MÉDICO.
 - CONOCIMIENTOS DE UN IDIOMA EXTRANJERO.
 - ✓ PRESENTACIÓN DE INFORMES.
 - ESTADÍSTICAS.
 - ENTREVISTAS DE ENTRADA Y DE SALIDA.

3.6.3 CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

- PROCESO DE CAPACITACIÓN. —
- DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. —
- DISEÑO, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS. —
- DISEÑO Y COORDINACIÓN DE CURSOS. —
- IMPARTICIÓN DE CURSOS. —
- ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN. —
- ELABORACIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS. —
- PROVEEDORES DE LA CAPACITACIÓN. —
- COMISIONES MIXTAS.
- MANUALES DE CAPACITACIÓN. —
- CONTROLES ADMINISTRATIVOS PARA ENTREGA DE CERTIFICADOS DE PARTICIPACIÓN, AVANCES EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, MODIFICACIONES, REGISTROS, ETC. —
- INTERCAMBIO TECNOLÓGICO PARA LA CAPACITACIÓN. —
- CONOCIMIENTO DE LAS FILOSOFÍAS ENCAMINADAS A LA EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL.
- MANEJO DE PC
- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS / PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA.
- CLIMA ORGANIZACIONAL. —
- EVENTOS PARA EL PERSONAL (DEPORTIVOS, CULTURALES, RECREATIVOS, CONFERENCIAS A FAMILIARES DEL PERSONAL, ETC.). —
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
- MANEJO DE GRUPOS. —
- INDUCCIÓN AL PERSONAL.

3.6.4 CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA DESARROLLARSE EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

- ✓ - ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL - NÓMINAS, IMSS, INFONAVIT, IMPUESTOS VARIOS, SEGUROS VARIOS, PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL, CONTROL DE VEHÍCULOS, PROGRAMAS DE VACACIONES, INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, LEYES RELACIONADAS, ETC.
- COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y SEGURIDAD E HIG. INDUSTRIAL.
- SUELDOS Y SALARIOS.
- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:
- ✓ - VALUACIÓN DE PUESTOS.
- CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.
- ✓ - COMPENSACIONES Y PRESTACIONES AL PERSONAL.
- COMUNICACIÓN INTERNA.
- PRESUPUESTOS DE PERSONAL.
- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.
- MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y DE ORGANIZACIÓN.
- ✓ - CLIMA LABORAL.
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
- RELACIONES LABORALES (TRATO CON SINDICATO, MANEJO DE PERSONAL -- SINDICALIZADO, REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, NEGOCIACIONES, ETC.).
- ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS.
- PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
- ✓ - MANEJO DE EQUIPO DE CÓMPUTO.
- ✓ - MANEJO Y SUPERVISIÓN DE PERSONAL.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTÁCALA

3.6.6 RANGOS DE EDAD EN QUE SE CONTRATAN A LOS PSICÓLOGOS EN EL
ÁREA INDUSTRIAL.

IZT.

CONSIDERANDO NUEVAMENTE EN FORMA CONJUNTA LAS ÁREAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

- DE 22 A 28 AÑOS PARA LOS PUESTOS DE AUXILIARES, ASISTENTES Ó COORDINADORES.
- DE 25 A 30 AÑOS PARA LOS PUESTOS DE JEFATURA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN O HASTA LOS 35 EN ÁREA DE CAPACITACIÓN O REC. HUMANOS.
- DE 30-40 AÑOS EN NIVELES DE GERENCIA.
- DE 35 A 45 AÑOS EN NIVELES DE DIRECCIÓN.

3.6.7 PREFERENCIAS EN CUANTO A SEXO, PARA OTORGAR ALGÚN PUESTO A
LOS PSICÓLOGOS EN EL ÁREA INDUSTRIAL.

- PARA LOS PUESTOS DE AUXILIAR, ASISTENTE O COORDINADOR EN CUALQUIERA DE LAS ÁREAS, SE LES DA OPORTUNIDAD TANTO A HOMBRES COMO MUJERES.
- EN CAPACITACIÓN SE TIENE PREFERENCIA POR HOMBRES POR LA DISPONIBILIDAD DE HORARIO, DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR, ASÍ COMO POR LA AC-

TIVIDAD QUE TIENEN QUE REALIZAR CON EL PERSONAL SINDICALIZADO, SIN EMBARGO, SE OBSERVAN VARIOS CASOS DE MUJERES EN ESTA ÁREA A NIVEL DE JEFATURA.

- SE DA PREFERENCIA A HOMBRES DENTRO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS EN GENERAL, AÚN CUANDO SE OBSERVAN CASOS DE MUJERES.
- A NIVELES DE GERENCIA Y DIRECCIÓN, NUEVAMENTE SE OBSERVA LA PREFERENCIA POR OTORGAR ESTOS PUESTOS A LOS HOMBRES, AÚN CUANDO SE OBSERVAN CASOS DE MUJERES EN NIVELES DE GERENCIA.

3.6.8 TIEMPO DE EXPERIENCIA REQUERIDO A LOS PSICÓLOGOS EN EL ÁREA INDUSTRIAL.

- A NIVEL DE AUXILIAR O ASISTENTE SE LE REQUIERE DE 1 A 2 AÑOS - SEGÚN LA EMPRESA, EN ALGUNOS CASOS SE ACEPTAN PERSONAS SIN EXPERIENCIA PERO EL CANDIDATO DEBE MOSTRAR HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO, TALES COMO: CONOCIMIENTOS TEÓRICOS SÓLIDOS, BUEN MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES, INICIATIVA, COMUNICACIÓN, HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN, CREATIVIDAD, ENTUSIASMO, DINAMISMO, POTENCIAL DE DESARROLLO.
- A NIVEL DE COORDINACIÓN O JEFATURA SE LES PIDE DE 2 A 3 AÑOS DE EXPERIENCIA.

- A NIVELES DE GERENCIA Y DIRECCIÓN DE 3 A 5 AÑOS EN PUESTO SIMILAR, SEGÚN LA EMPRESA.

3.6.9 CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES ADICIONALES REQUERIDAS A LOS PSICÓLOGOS EN EL ÁREA INDUSTRIAL.

- EXCELENTE PRESENCIA Y TRATO.
- BUEN MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES.
- FACILIDAD DE PALABRA - BUEN COMUNICADOR.
- POTENCIAL, CREATIVO, VERSÁTIL, INNOVADOR.
- ENTUSIASMO, DINAMISMO, INICIATIVA, ORGANIZACIÓN.
- ACTITUD DE SERVICIO.
- HABILIDAD ADMINISTRATIVA, MANEJO Y SUPERVISIÓN DE PERSONAL, TOMA DE DECISIONES, NEGOCIACIÓN, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, ACEPTACIÓN AL CAMBIO.
- DISCRECIÓN, CONSTANCIA, SEGURIDAD, AGRESIVIDAD, CONFIABILIDAD.
- FACILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO.
- QUE TENGA AUTOMÓVIL PROPIO.
- EGRESADO DE UNIVERSIDAD PARTICULAR.
- HABILIDADES EN EL DISEÑO, PROCESO Y PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN, CON APOYO DE EQUIPO DE CÓMPUTO.
- SER CURIOSO, OBSERVADOR, INDEPENDIENTE Y CULTO.
- HABILIDAD DE INVESTIGACIÓN PARA DETECCIÓN DE PROBLEMAS Y PARA MEJORAR O INNOVAR PROCESOS.
- MENTALIDAD DE EMPRESARIO.
- HABILIDAD PARA APOYAR A LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.
- ACTUALIZACIÓN EN FILOSOFÍAS MODERNAS ACERCA DE LA EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL.

3.6.10 RANGOS SALARIALES QUE SE OFRECEN ACTUALMENTE A LOS PSICÓLOGOS EN EL AREA INDUSTRIAL.

LOS RANGOS SALARIALES QUE SE PRESENTAN EN LA SIGUIENTE TABLA, SE MUESTRAN CONSIDERANDO EL TAMAÑO DE LA COMPAÑÍA COMO SIGUE:

EXISTEN CUATRO CATEGORÍAS BASADAS EN EL TAMAÑO DE LA COMPAÑÍA

A) PEQUEÑA, B) MEDIANA, C)GRANDE Y D) GRUPO CORPORATIVO.

PARA PODERLAS DEFINIR SE TOMÓ EN CUENTA EL VOLUMEN DE VENTAS Y EL NÚMERO DE EMPLEADOS.

CLASIFICACIÓN POR VENTAS ANUALES
(MILLONES DE PESOS),

PUNTOS

0 - 885	1
886 - 3,199	2
3,200 - 5,524	3
5,525 EN ADELANTE	4

CLASIFICACIÓN POR EMPLEADOS

0 - 249
250 - 899
900 - 1,499
1,500 - EN ADELANTE

SI POR EJEMPLO UNA EMPRESA TIENE VENTAS ANUALES DE 2,000 MILLONES DE PESOS Y TIENE 1000 EMPLEADOS, NOS RESULTA QUE POR VENTAS LA UBICAMOS EN MEDIANA Y POR EMPLEADOS EN GRANDES. SE HACE UNA COMBINACIÓN DE PUNTOS Y FINALMENTE SE CLASIFICA EN MEDIANAS.

PUNTOS POR VENTAS PUNTOS POR EMPLEADOS = PUNTOS TOTALES

PUNTOS TOTALES =	GRUPO DE VENTAS
2,3 (COMPAÑÍAS PEQUEÑAS)	1
4,5 (COMPAÑÍAS MEDIANAS)	2
6,7 (COMPAÑÍAS GRANDES)	3
8 (GRUPOS CORPORATIVOS)	4

AL SUMAR LA CANTIDAD DE PUNTOS ASIGNADOS A CADA EMPRESA, SE DERIVA SU CLASIFICACIÓN FINAL, DE ACUERDO AL EJEMPLO QUE SE DIÓ.

TABLA I

PUESTOS	RANGOS SALARIALES QUE PAGAN LAS EMPRESAS (MILES DE PESOS)			
	GPS. CORPORATIVOS	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS
ASISTENTES O AUXILIARES	* \$ 1,500	*\$1,300-1,500	\$1,000-1,200	\$ 600 - 800
COORDINADORES JEFATURAS	* 2,000 - 2,500	* 1,500-1,800	1,500	1,200 - 1,300
G CIA. DE CAPACITACIÓN	* 4,000 - 6,000	* 4,000	3,000	2,000 - 2,500
G CIA. DE REC. HUM.	* 5,000 - 7,000	* 4,000 - 5,000	3,000 - 4,000	3,000
G CIA. DE REL. INDUST. G CIA. DE REL. LABORALES	* 5,000 - 7,000	* 5,000	4,000	3,000

SE REQUIERE DOMINIO DEL INGLÉS EN UN 60-90% SEGÚN EL PUESTO.

EL SALARIO MÍNIMO PROFESIONAL PARA RECIÉN EGRESADOS SIN EXPERIENCIA ES DE \$600.

A LOS RECIÉN EGRESADOS SIN EXPERIENCIA PERO CON DOMINIO DEL IDIOMA LES LLEGAN A PAGAR \$ 1,200.

LOS DOS PRIMEROS NIVELES DE SUELDOS SE OBSERVAN PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, ASÍ COMO PARA CAPACITACIÓN.

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONAN EN ESTA TABLA SON PROMEDIOS DE ACUERDO A LA ENCUESTA REALIZADA.

3.6.11 DIFICULTADES QUE SE ENFRENTARON EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO.

- RECIÉN EGRESADOS : INEXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS LIMITADOS EN LAS ÁREAS, FALTA DE HABILIDADES, FALTA DE CONTACTOS, DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO DE TRABAJO.
- A NIVEL DE COORDINADORES Y JEFATURAS : POCA OFERTA Y MUCHA DEMANDA, FALTA DE CONTACTOS, FALTA DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL, FALTA DE ESCOLARIDAD ADICIONAL EN CUANTO A DIPLOMADOS, POSTGRADOS O MAESTRÍAS, DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO DE TRABAJO.
- A NIVELES DE GERENCIA : POCA OFERTA Y MUCHA DEMANDA, NO SE PLANEOÓ LA BÚSQUEDA DE EMPLEO EN BASE AL MERCADO DE TRABAJO, FALTA DE CONTACTOS.
- ESTEREOTIPOS Y MODAS DEL MERCADO DE TRABAJO : LAS EMPRESAS REQUIEREN EGRESADOS DE ESCUELAS PARTICULARES, CON TRAYECTORIA EDUCATIVA EN PARTICULARES TOTALMENTE, CARÁCTERÍSTICAS FÍSICAS COMO SER DE TEZ BLANCA, OJOS CLAROS, CARISMÁTICOS, CON CHISPA, DE SER POSIBLE QUE PERTENEZCAN A UN ESTRATO SOCIAL ALTO. TAMBIÉN HABILIDADES COMO LIDERAZGO, BUEN MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES, CONTACTOS CON MEDIOS RELACIONADOS CON EL ÁREA, ENTRE OTRAS.

- EXPERIENCIA ESPECÍFICA PARA EL PUESTOS : SE ENFRENTA LA SITUACIÓN DE ESTAR SOBRE O SUBVALUADO PARA EL PUESTO QUE SE OFRECE. REQUIEREN TIEMPO ESPECÍFICO DE EXPERIENCIA.
- DESEMPLEO POR MÁS DE TRES MESES : LAS EMPRESAS PREFIEREN PERSONAL - QUE ESTÉ TRABAJANDO Y BUSCANDO -- OTRO EMPLEO. EL DESEMPLEO GENERA DESACTUALIZACIÓN.
- CARENCIA DE UN PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL : LOS CANDIDATOS NO TIENEN UN PLAN CONCRETO DE DESARROLLO, MÁS BIEN ACEPTAN LAS OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN Y ASÍ SE VAN PREPARANDO Y DESARROLLANDO.
- BAJOS SUELDOS : EXISTEN EN GENERAL BAJOS SUELDOS EN EL MERCADO DE TRABAJO. NORMAL MENTE POCAS OPORTUNIDADES A NIVEL GERENCIAL, A MENOS QUE HAGA CARRERA EN ALGUNA EMPRESA.
- LÍMITES EN LOS RANGOS DE EDAD : LOS LÍMITES DE EDAD SON 28, 30 ó 35 AÑOS, DE ACUERDO AL PUESTO QUE SOLICITE.
- DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO DE TRABAJO : LA MAYORÍA DE PERSONAS QUE BUSCAN TRABAJO DESCONOCEN LOS REQUERIMIENTOS Y OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL MERCADO. NO REALIZAN NINGUNA INVESTIGACIÓN AL RESPECTO.

3.6.12 ALTERNATIVAS DE EMPLEO QUE VISUALIZAN LOS PSICÓLOGOS EN EL ÁREA INDUSTRIAL.

1. PARA PSICÓLOGOS CON EXPERIENCIA DE 1 A 4 AÑOS CONTINUAR CON SU DESARROLLO DENTRO DEL ÁREA INDUSTRIAL EN LOS PUESTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL HASTA LOGRAR UNA GERENCIA.
2. REALIZAR ALGUNA ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA EN SU TIEMPO LIBRE COMO SERVICIO COMUNITARIO, FORMACIÓN DE UN DESPACHO DE ASESORÍA.
3. INDEPENDIZARSE A FUTURO. CONSULTORÍA O ASESORÍA EN CAPACITACIÓN, INTEGRACIÓN DE PERSONAL, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, RECURSOS HUMANOS.
4. INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA INDUSTRIAL.

3.7 ALGUNAS CONSIDERACIONES SOCIOCULTURALES QUE DEBE TOMAR EN CUENTA EL PSICÓLOGO EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

EL PRINCIPAL PROBLEMA ÉTICO QUE SE CONFRONTA EN LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, INDEPENDIEMENTE DEL GENERADO POR LA DENOMINACIÓN DE ESTE CAMPO, ESTÁ LIGADO COMO EN TODAS LAS PROFESIONES, A ESA CLASE PARTICULAR DE PROPÓSITOS DE VIDA QUE SE LLAMAN "IDEALES". LAS PERSONAS SE ORIENTAN HACIA SU TRABAJO Y EN SU TRABAJO, MÁS QUE POR EL CONOCIMIENTO DE LAS PROPIAS CAPACIDADES, POR EL SENTIDO QUE DAN A SU VIDA DICHS IDEALES, LOS CUALES PUEDEN TENER UNA EXPRESIÓN ABSTRACTA PERO QUE PENETRAN PROFUNDAMENTE EN LAS PERSONAS.

EN EL CASO DEL PSICÓLOGO, SE ESFUERZA POR USAR SUS DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO DE LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LAS ORGANIZACIONES, CUALQUIERA QUE SEA SU POSICIÓN, FUNCIÓN O JERARGUÍA. LA FORMA CONCRETA DE LLEVARLO A CABO NO PUEDE LIMITARSE DE ANTEMANO NI ENCUADRARSE EN CAPÍTULOS COMO SI FUERA UN LIBRO. ES UNA TAREA COMPROMETIDA E INTENSAMENTE RELACIONADA CON LAS CARACTERÍSTICAS CULTURALES, DE LA SUBCULTURA PROPIA DE CADA ORGANIZACIÓN, DE LAS PARTICULARIDADES DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA Y LABORAL, EN FIN, DE LOS DEMÁS Y DE NOSOTROS MISMOS. (2)

PROBABLEMENTE, MÁS QUE OTRAS PROFESIONES, LA DEL PSICÓLOGO ESTÁ MUY INTERESADA EN LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL, PERO ESTO REQUIERE UN ALTO GRADO DE LUCIDEZ DE CONCIENCIA DE LA PROPIA REALIDAD Y DE SÍ MISMO.

ADEMÁS DE ENFATIZAR EN QUE LOS PROBLEMAS ÉTICO-PROFESIONALES ESTAN MÁS QUE NADA VINCULADOS A LA CREACIÓN, O NO, DE LOS PROPIOS IDEALES, PODEMOS HACER UN INVENTARIO DE OTROS FENÓMENOS A LOS CUALES ESTÁN ASOCIADOS:

1. EL ENORME CRECIMIENTO DE LAS PROFESIONES DENTRO DEL CAMPO DE LAS DISCIPLINAS SOCIALES.
2. LA CREENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA COMO FÓRMULA MÁGICA PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS.
3. EL GRAN CRECIMIENTO DE LA BUROCRACIA ESTATAL Y PARAESTATAL Y DE LAS INSTITUCIONES DESTINADAS A PROPORCIONAR SERVICIOS, COMO SON LA BANCA, EL COMERCIO, LA DISTRIBUCIÓN, ETC.),
4. LA FIEBRE DE CAPACITACIÓN A PARTIR DE LAS REFORMAS CORRESPONDIENTES A LA LEY FEDERAL DE TRABAJO.
5. LA ASOCIACIÓN CONDICIONADA ENTRE EL PAPEL DEL PSICÓLOGO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.
6. LA HIPERCONCENTRACIÓN DE PROFESIONISTAS EN LAS ÁREAS URBANAS.
7. LA CONFIANZA EN EL USO DE LOS TESTS PSICOLÓGICOS PARA LA -- SELECCIÓN DE PERSONAL.
8. LA COMPETENCIA ENTRE LOS PROFESIONISTAS EN LAS ÁREAS URBANAS PARA LAS POSICIONES DE EMPLEO Y LAS JERARQUÍAS EN LAS -- INSTITUCIONES. EXISTE MUCHA OFERTA Y Poca DEMANDA.
9. LA PRODUCCIÓN DE PROFESIONISTAS SIN ATENDER A LAS DEMANDAS DEL MERCADO DE TRABAJO. DESVINCULACIÓN EMPRESA-UNIVERSIDAD.
10. LA INDEFINICIÓN DE LOS DIVERSOS PROFESIONISTAS EN LAS INSTITUCIONES DE TRABAJO.

11. LA CARENCIA DE LEGISLACIÓN EN MATERIA DEL EJERCICIO PROFESIONAL DIFERENCIADO.
12. LA CARENCIA DE COLEGIOS PROFESIONALES O EL REDUCIDO ALCANCE DE SUS ACCIONES.
13. LA CARENCIA DE APOYO POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA QUE LOS PROFESIONISTAS CUENTEN CON HORARIO O RECURSOS PARA CONTINUAR ESTUDIOS DE MAESTRÍAS O POSTGRADOS.
14. LA PREMURA PARA REALIZAR TAREAS ESPECIALIZADAS A NIVEL LICENCIATURA Y LAS POCAS OPORTUNIDADES PARA ADQUIRIR DICHA ESPECIALIZACIÓN A NIVELES DE POSTGRADO O MAESTRÍAS.
15. LA INSUFICIENTE ARTICULACIÓN DE LOS CRITERIOS QUE PERMITEN DISTINGUIR LAS ESPECIALIZACIONES EN LA FORMACIÓN DEL PSICÓLOGO, YA QUE DEPENDIENDO DE LA INSTITUCIÓN SE PROPORCIONA DIFERENTE ORIENTACIÓN DISCIPLINARIA.

LAFARGA (1979) PLANTEA ALGUNAS SUGERENCIAS PARA FORMULAR UN CÓDIGO ÉTICO PARA EL PSICÓLOGO MEXICANO.

10. EL PSICÓLOGO MEXICANO ES UN CIENTÍFICO, UN TÉCNICO, UN PROFESIONAL DE LA PROMOCIÓN DEL COMPORTAMIENTO, PERO ANTE TODO ES UN HOMBRE, UNA PERSONA QUE CRECE Y SE DESARROLLA EN UN PAÍS RICO EN RESERVAS HUMANAS Y EN RECURSOS NATURALES, PERO VÍCTIMA DE TENSIONES E INJUSTICIAS SOCIOECONÓMICAS QUE EN MAYOR O MENOR GRADO, AFECTAN A TODOS.
20. ES ANTE TODO UN SER HUMANO GENUINAMENTE INTERESADO EN SU PROPIO DESARROLLO Y EL CRECIMIENTO ARMÓNICO E INTEGRAL DEL INDIVIDUO Y DE SUS GRUPOS.

30. VALORA LA HONRADEZ Y LA SINCERIDAD COMO ACTIVIDADES PERSONALES Y COMO MÉTODO.
40. ES CAPAZ DE ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES CÁLIDAS Y PROFUNDAS, Y DE CONTRAER COMPROMISOS ESTABLES.
50. ESTÁ SUFICIENTEMENTE PREPARADO COMO CIENTÍFICO Y COMO TÉCNICO Y VALORA LA ACTUALIZACIÓN CONSTANTE, TRABAJA CON SERIEDAD SOBRE HIPÓTESIS CORROBORABLES POR LA PRÁCTICA Y LA EXPERIMENTACIÓN.
60. MANTIENE UNA ACTITUD ABIERTA A TODAS LAS CORRIENTES.
70. ES CIENTÍFICO POR EL CUIDADO DE SUS OBSERVACIONES Y REGISTROS, POR LA CLARIDAD EN LA FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS EXPLICATIVAS Y POR LA METODOLOGÍA RIGUROSA PARA PONER LAS HIPÓTESIS A PRUEBA Y NO DERIVAR CONCLUSIONES QUE GENERALICEN MÁS ALLÁ DE LO QUE PERMITAN LOS FENÓMENOS OBSERVADOS.
80. VALORA LA CONFIDENCIALIDAD Y EL RESPETO POR LA INFORMACIÓN PERSONAL RECIBIDA DE SU CLIENTELA.
90. NO HACE DEL LUCRO EXAGERADO UN OBJETIVO PROFESIONAL.
100. ESTÁ ABIERTO AL CAMBIO SOCIAL Y ESTÁ CONSCIENTE DE QUE ÉL ES UN FACTOR DE ESTE CAMBIO; PUGNA EN SU TRABAJO POR UNA SOCIEDAD CON ESTRUCTURAS MÁS JUSTAS Y EQUITATIVAS, MENOS MARGINADORAS Y DISCRIMINADORAS.

LAFARGA CONCLUYE DICHIENDO QUE SI BIEN NO SE PUEDE LEGISLAR SOBRE RESPONSABILIDAD, NI SOBRE CONGRUENCIA, EN VIRTUD DE QUE SON UN PRODUCTO DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS MÁS QUE DE LA INSTRUMENTACIÓN DE UN CÓDIGO

(4)

ÉTICO, LA EXISTENCIA DE ÉSTE PUEDE SERVIR DE GUÍA EDUCATIVA Y PROTECCIÓN AL EJERCICIO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL. (4)

EN 1964 EL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUBLICÓ UN FOLLETO CON LAS NORMAS ÉTICAS PARA EL PSICÓLOGO, EL CUAL CONSTA DE CUATRO CAPÍTULOS QUE INTEGRAN PRINCIPIOS GENERALES, - DEBERES DE LOS PSICÓLOGOS CON SUS CLIENTES, DEBERES PSICOLÓGICOS CON LA PROFESIÓN, DEBERES PSICOLÓGICOS CON LOS COLEGAS, QUE TRATAN DE REGULAR EL COMPORTAMIENTO DEL PROFESIONAL EN ESA ÁREA.

EN 1981 SE PUBLICÓ EN AMERICAN PSYCHOLOGY (VOL. 36, NÚM. 6 PP 633-638) LA VERSIÓN DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS DEL PSICÓLOGO, TRADUCIDA Y SINTEZADA POR MA. ISABEL RODRÍGUEZ (4)

LOS PRINCIPIOS CON LOS QUE SE COMPROMETE COMPRENDEN BÁSICAMENTE DIEZ ÁREAS:

1. RESPONSABILIDAD.
2. COMPETENCIA PROFESIONAL.
3. NORMAS MORALES.
4. DECLARACIONES PÚBLICAS.
5. CONFIDENCIALIDAD.
6. BIENESTAR DEL CLIENTE O CONSUMIDOR.
7. RELACIONES PROFESIONALES.
8. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN.
9. INVESTIGACIÓN CON SERES HUMANOS.
10. CUIDADO Y USO DE ANIMALES.

ALGUNAS SITUACIONES QUE EL PSICÓLOGO DEBE ENFRENTAR Y
VENCER EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

1. EL DESINTERÉS DEL MÁS ALTO NIVEL DIRECTIVO.
2. LA FALTA DE APOYO DE LOS RESPONSABLES DE CADA ÁREA.
3. LA FALTA DE VINCULACIÓN ENTRE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS Y PARTICULARES.
4. AUSENCIA DE PROGRAMAS GERENCIALES QUE DEN SOPORTE A LO ANTERIOR.
5. CARENCIA DE UNA ADECUADA SUPERVISIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.
6. FALTA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE RESPALDEN ADECUADAMENTE LAS LABORES QUE SE REALIZAN O BIEN LA OBSOLESCENCIA DE LAS MISMAS.
7. LA FALTA DE RECONOCIMIENTO SOBRE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA LABOR QUE REALIZA EL PSICÓLOGO DENTRO DE LA EMPRESA Y SU INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS FINALES.
8. CARENCIA DE ESTÁNDARES EN LA ORGANIZACIÓN.
9. CARENCIA DE UN ADECUADO SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CALIFICACIÓN DE MÉRITOS QUE PERMITA UN ESTÍMULO JUSTO Y MOTIVADOR.
10. CARENCIA DE UN BUEN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN VINCULADA A SUS ACCIONES DE PRODUCTIVIDAD-CALIDAD, NO SÓLO PARA CUMPLIR CON LA LEY.

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, F.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
4A. EDICIÓN, EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO, 1989.
2. ULIBARRI, A. DE LA VEGA.
CAPACITA, CAPACITADOR,
REVISTA EXPANSIÓN, PP MÉXICO, JULIO 1989.
3. HARRSCH, C.
EL PSICÓLOGO, ¿QUÉ HACE?
EDITORIAL ALHAMBRA, MÉXICO 1979.
4. HOWELL, W. C.
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL SUS ELEMENTOS
ESENCIALES. EDITORIAL EL MANUAL MODERNO, MÉXICO, 1979.
5. REDDIN, B.
DIRECTOR DE CONSULTORES EN EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.
CREANDO LA FUNCIÓN DE PERSONAL ORIENTADA A RESULTADOS.
REVISTA MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL. PP 20-27 MÉXICO,
ENERO 1990.
6. MERANI, A. L.
CARTA ABIERTA A LOS CONSUMIDORES DE PSICOLOGÍA.
EDITORIAL GRIJALBO, MÉXICO 1980.

- ✓
7. SIEGEL, I. M.L.
PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.
EDITORIAL CECSA, MÉXICO 1981.
8. MEDINA MEDINA, J.
PERFIL DEL CONTADOR PÚBLICO CONSULTOR - SIGLO XXI
REVISTA CONTADURÍA PÚBLICA, PP 48-54, MÉXICO,
OCTUBRE 1989.
9. NOTAS NO PUBLICADAS SOBRE CALIDAD.
BASF MEXICANA, DEPTO. DE CAPACITACIÓN.
MÉXICO, JUNIO 1990.
10. NOTAS NO PUBLICADAS. ANÁLISIS SINDICAL
LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO EN LA PLANEACIÓN DE LAS
RELACIONES LABORALES.
COMITÉ DE ASUNTOS LABORALES Y RELACIONES INDUSTRIALES
AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO, A. C.
MÉXICO. ABRIL 1990.
11. NOTAS NO PUBLICADAS. ANÁLISIS SINDICAL.
APLICACIÓN PRÁCTICA DEL ACUERDO NACIONAL DE PRODUCTIVI-
DAD.
COMITÉ DE ASUNTOS LABORALES Y RELACIONES INDUSTRIALES.
AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO, A. C. MÉXICO.
JUNIO 1990.
12. NOTAS NO PUBLICADAS.
FORO DE CAPACITACIÓN - MISIÓN ÉXITO.
COMITÉ DE EDUCACIÓN DE AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE
OF MEXICO, A. C. MÉXICO. OCTUBRE 1989.

CONCLUSIONES

EN BASE AL PRESENTE TRABAJO CONSIDERO QUE TODA ORGANIZACIÓN DEBE MANTENERSE ACTUALIZADA E IR MODERNIZÁNDOSE CONFORME A LAS DISTINTAS CIRCUNSTANCIAS QUE LES OFRECE SU ENTORNO, YA QUE CADA ÉPOCA CREA LA FORMA ORGANIZACIONAL MÁS ADECUADA A SUS NECESIDADES CON EL FIN DE PRODUCIR AQUELLAS MODIFICACIONES QUE REVITALICEN Y RECONSTRUYAN LAS ESTRUCTURAS DE LAS INSTITUCIONES.

EN MÉXICO SE HAN DADO CAMBIOS QUE OBLIGAN A LAS EMPRESAS A SER MÁS EFICIENTES Y ÚTILES A LA SOCIEDAD, A ADAPTARSE A UN MEDIO AMBIENTE DINÁMICO Y VARIABLE Y A UN AVANCE TECNOLÓGICO VERTIGINOSO QUE JUNTAMENTE MARCAN LA PAUTA PARA LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO.

INCLUSO ALGUNAS EMPRESAS HAN TOMADO LA INICIATIVA DE DESEMPEÑAR UN PAPEL ACTIVO Y PROMOTOR DE CAMBIOS, PROPONIENDO PROGRAMAS DE DESARROLLO DEL ELEMENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, BASADOS EN ESTRUCTURAS MÁS FLEXIBLES Y HETERODOXAS, CONOCEDORAS DE QUE TIENEN UN GRAN POTENCIAL PARA INCREMENTAR SU EFICIENCIA, MANTENIENDO SUS VALORES HUMANÍSTICOS.

UNA DE LAS OPCIONES QUE LES PERMITE CONSERVAR DICHOS VALORES ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.), EL CUAL SE HA RETOMADO ÚLTIMAMENTE, ESTA VEZ CON MÁS CAUTELA Y MAYOR CONOCIMIENTO DE LO QUE DESEAN LAS EMPRESAS, DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTAN, DE LAS LIMITACIONES DE SU ALCANCE, Y NO SOLAMENTE COMO EL "CREDO" A SEGUIR AL PIE DE LA LETRA O LA MODA QUE EXISTE EN DETERMINADAS ORGANIZACIONES, SINO COMO UNA ALTERNATIVA BASADA EN DIAGNÓSTICOS ESPECÍFICOS QUE SE PARTICULARIZAN EN CADA INSTITUCIÓN.

POR EJEMPLO, PUEDE PERFECCIONAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL REDUCIENDO AL MÁXIMO LOS ERRORES MÁS COMÚNES EN ESTE TRABAJO, COMO SON: A) LA OMISIÓN DE INFORMACIÓN IMPORTANTE EN LOS PERFILES REQUERIDOS, B) EL NO APLICAR LA TÉCNICA DE ENTREVISTA ADECUADA, C) EL -- DAR UNA INTERPRETACIÓN EQUIVOCADA A LOS DATOS DEL CANDIDATO POR CARECER DE OBJETIVOS EN LA ENTREVISTA, D) CAER EN LA SUBJETIVIDAD, -- E) PREJUICIAR Y ACEPTAR ESTEREOTIPOS QUE AFECTAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL, F) TOMAR DECISIONES APRESURADAS Y POCO PRECISAS POR FALTA DE PLANEACIÓN, G) BUSCAR MÁS LA INFORMACIÓN NEGATIVA QUE LA POSITIVA ACERCA DE LOS CANDIDATOS, H) NO EMPLEAR LAS FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE EL CANDIDATO, COMO SON LA SIMULACIÓN DE COMPORTAMIENTO, LAS -- REFERENCIAS PERSONALES, EL ESTUDIO SOCIOECONÓMICO, EL EXÁMEN MÉDICO, I) CARECER DE UN PROCESO SISTEMATIZADO DE SELECCIÓN.

AL INTRODUCIR O MEJORAR PROCESOS, SISTEMAS, EQUIPOS, PRODUCTOS, -- MERCADOS, ETC. EL PSICÓLOGO CONTRIBUYE A MEJORAR LA CALIDAD, LA -- ACEPTACIÓN AL CAMBIO, AL DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO, A AUMEN-- TAR LA CREATIVIDAD Y LA SEGURIDAD, A PRODUCIR DESEOS DE SUPERA-- CIÓN, A DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL, A AUMENTAR LA PRODUCTIVI-- DAD, A EVITAR EL RETRABAJO, A INCREMENTAR LAS VENTAS, A DIVERSIFI-- CAR CANALES DE DISTRIBUCIÓN, A REDUCIR COSTOS, AL LOGRO DE OBJE-- TIVOS, A LA EFECTIVIDAD INTERPERSONAL O INTERDEPARTAMENTAL, ENTRE --- OTRAS, Y PUEDE CUMPLIR ASÍ CON TODA UNA SERIE DE ROLES QUE LE IM-- PONE EL MOMENTO ACTUAL, TALES COMO:

- ROL COMO INTEGRADOR.
- ROL COMO ADMINISTRADOR.
- ROL COMO VENDEDOR.
- ROL COMO GENERADOR DE UTILIDADES.
- ROL COMO INSTRUCTOR CREATIVO
- ROL COMO BUEN COMUNICADOR.
- ROL COMO BUEN PLANEADOR.
- ROL COMO IMPULSOR DE DESARROLLO.
- ROL COMO AGENTE DE CAMBIO.
- ROL COMO INVESTIGADOR.
- ROL COMO NEGOCIADOR.
- ROL COMO EMPRENDEDOR.
- ROL COMO BUEN COMUNICADOR.
- ROL COMO EMPRESARIO.

EL D. O. CON SUS BASES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ARMÓNICO DE LOS ELEMENTOS ECONÓMICO Y HUMANO, ESTÁ ENCAMINADO A LOGRAR METAS PREVIAMENTE INSTITUIDAS APOYADO DESDE LUEGO POR RELACIONES LABORALES QUE PROPICIEN SITUACIONES FAVORABLES PARA ESTE TIPO DE INTERVENCIONES EN LA EMPRESA.

ESTO IMPLICA UNA PLANEACIÓN DE RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS DONDE EL PSICÓLOGO PUEDE Y DEBE PARTICIPAR ACTIVAMENTE, YA QUE TIENE BAJO SU RESPONSABILIDAD PROCESOS IMPORTANTES COMO SON EL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL, PRINCIPALMENTE, LOS CUALES SON DEFINITIVOS EN EL LOGRO FINAL DE OBJETIVOS.

PUEDE ADEMÁS APOYAR A LA EMPRESA EN LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PODER, DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, LOS CUALES REQUIEREN DE TODA UNA PLANEACIÓN.

ALGUNOS EXPERTOS DICEN QUE EL D. O. Y LA CREACIÓN O MODIFICACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL NO REPRESENTAN LA SOLUCIÓN PARA TODOS LOS MALES, NI TAMPOCO PUEDEN TOMARSE POR TODOS, MÁS BIEN DEPENDE DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS GENERALES DE CADA EMPRESA QUE PERMITAN LA CONGRUENCIA INTERNA, EXTERNA Y TEMPORAL DE LOS COMPONENTES Y DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CADA INSTITUCIÓN.

AHORA BIEN, DEBIDO A LA SITUACIÓN ACTUAL LAS EMPRESAS PLANTEAN LA NECESIDAD DE ADOPTAR Y EJERCITAR FILOSOFÍAS COMPROMETIDAS CON LA EXCELENCIA Y/O CALIDAD, CON EL FIN DE MEJOR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECEN. POR LO TANTO EL PSICÓLOGO DEBE ESTAR PREPARADO PARA OFRECER UN SERVICIO DE CALIDAD. DEBE SER CAPAZ DE DESARROLLAR SISTEMAS O PROCESOS QUE SE RENUEVEN Y MEJOREN CONSTANTEMENTE Y QUE OPTIMICEN SU EFECTIVIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

CON RESPECTO A LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA QUE LLEVÉ A CABO A TRAVÉS DE LA BOLSA DE TRABAJO DE AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO, A. C., CONCLUYO LO SIGUIENTE.

LA MAYORÍA DE LOS PISCÓLOGOS QUE PARTICIPARON EN LA MUESTRA SE DEDICAN A BRINDAR APOYO EN LAS ÁREAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, ASÍ COMO EN OTRAS ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, O EN PUESTOS DENOMINADOS DE RECURSOS HUMANOS. SON LAS OPORTUNIDADES QUE POR LO GENERAL OTORGAN LAS ORGANIZACIONES EN EL ÁREA INDUSTRIAL.

SÓLO UNOS CUANTOS PARTICIPAN EN LOS PROCESOS CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN COMO SON: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, INVESTIGACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ACTUALES O ESPERADOS FRENTE A CAMPAÑAS PUBLICITARIAS - FRENTE A CAMPAÑAS PUBLICITARIAS, FRENTE A MEDIDAS FISCALES, EN LA PLANEACIÓN DE PROMOCIONES, PERSUASIÓN O DISUASIÓN DE GRUPOS ESPECÍFICOS, EVALUACIÓN DE RESULTADOS O PRODUCTOS DE LA ORGANIZACIÓN, EN LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA DE FACTORES HUMANOS, SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

SOLAMENTE UNOS CUANTOS PLANEAN, DISEÑAN, MODIFICAN O REGULAN LOS PROCESOS DE TRABAJO, LA DISTRIBUCIÓN DEL PODER, LOS MEDIOS Y CONTENIDOS DE LA COMUNICACIÓN Y, EN GENERAL, LA INFRAESTRUCTURA CULTURAL DENTRO DE LA CUAL OCURRE EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS.

EXISTE CIERTA EVIDENCIA DE QUE LO ANTERIOR SE DEBE TANTO A UNA EXIGENCIA SOCIAL COMO AL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA. ADEMÁS DE QUE LAS OPORTUNIDADES QUE BRINDA EL MERCADO DE TRABAJO SON DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE NUESTRAS ORGANIZACIONES.

LOS PUESTOS QUE DESEMPEÑA EL PSICÓLOGO PUEDEN SER DESDE ASISTENTE -- HASTA GERENTE O DIRECTOR DE AREA, PERO SE OBSERVA UNA MAYOR INCIDENCIA EN LOS PUESTOS DE ASISTENTE, COORDINADOR Y JEFATURA, SEGÚN ESE ORDEN.

SE DEBE A LA COMPETENCIA CON OTROS PROFESIONISTAS COMO SON LOS LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, LOS LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES, LOS CONTADORES PÚBLICOS, O INCLUSO LOS LIC. EN DERECHO, QUIENES TIENEN MAYOR ACEPTACIÓN EN EL MERCADO DE TRABAJO PARA OCUPAR LOS PUESTOS GERENCIALES. SE HAN OBSERVADO CASOS DE LIC. EN TRABAJO SOCIAL O INCLUSO SECRETARIAS QUE LLEGAN A NIVELES DE JEFATURA EN ESTE CAMPO.

SÓLO EN CAPACITACIÓN SE OTORGAN NIVELES DE GERENCIA A LOS PSICÓLOGOS O EN D. O., PERO NO SE OBSERVA ESE NIVEL EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, A MENOS QUE ABARQUE FUNCIONES DE CAPACITACIÓN SIMULTÁNEAMENTE.

LOS PUESTOS DE MAYOR JERARQUÍA SE OTORGAN MÁS ESPORÁDICAMENTE A LOS PSICÓLOGOS Y SIEMPRE Y CUANDO SU TRAYECTORIA DENTRO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN GENERAL HAYA SIDO BRILLANTE.

LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE DEBE POSEER EL PSICÓLOGO PARA DESEMPEÑAR LOS PUESTOS CITADOS, FORMAN UNA LARGA LISTA Y CON FRECUENCIA NO SE REÚNEN EN SU TOTALIDAD, LO QUE DIFICULTA EN MAYOR O MENOR GRADO SU CONTRATACIÓN EN ALGUNA EMPRESA.

LA ESCOLARIDAD REQUERIDA PUEDE SER PASANTE O TITULADO DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA. SE REQUIEREN DEFINITIVAMENTE CURSOS DE ACTUALIZACIÓN EN DISTINTAS ÁREAS Y ACTIVIDADES. EL TÍTULO EN OCASIONES ES NECESARIO PARA OBTENER PROMOCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. LOS POSTGRADOS, DIPLOMADOS, ESPECIALIZACIONES Y MAESTRÍAS SE REQUIEREN PARA MANTENERSE ACTUALIZADO Y BIEN PREPARADO SEGÚN LO EXIGE CADA PUESTO. EL MANEJO DE EQUIPO DE CÓMPUTO ES UNA NECESIDAD PARA EL PROCESO DE LA ABUNDANTE INFORMACIÓN QUE SE RECIBE, ASÍ COMO PARA SU PRESENTACIÓN OPORTUNA.

LOS RANGOS DE EDAD LÍMITES PARA CONTRATAR A UN PSICÓLOGO SON DE - 28, 30 Ó 35 AÑOS, SEGÚN SEA EL PUESTO DE ASISTENTE, COORDINADOR O JEFATURA. PARA LOS PUESTOS DE GERENCIA ES DE 40 AÑOS.

LAS PREFERENCIAS QUE SE OBSERVAN EN LA CONTRATACIÓN DE ACUERDO AL -- SEXO SON: EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ESTÁ PRÁCTICAMENTE OCUPADO POR MUJERES, UNO QUE OTRO HOMBRE TIENE A SU CARGO ESTA TAREA. EN CAPACITACIÓN EXISTEN MUJERES HASTA LOS NIVELES DE JEFATURA, PERO EN GENERAL PREFIEREN HOMBRES POR LA DISPONIBILIDAD DE HORARIO O PARA VIAJAR, ASÍ COMO PARA IMPARTIR CAPACITACIÓN A LOS SINDICALIZADOS. IGUALMENTE EXISTEN POCAS MUJERES QUE TENGAN A SU CARGO UN PUESTO GERENCIAL.

EN CUANTO A LOS NIVELES DE SALARIO VARÍAN DEPENDIENDO DE LOS PUESTOS, TAMAÑO DE LA EMPRESA, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LOS CANDIDATOS. FLUCTÚAN DESDE LOS \$600.000.00 HASTA LOS \$6.000.000.00 MÁS PRESTACIONES.

EL TIEMPO DE EXPERIENCIA REQUERIDO VARÍA DE 2 A 5 AÑOS, SEGÚN SEA EL PUESTO VACANTE. SIN EMBARGO, LA INEXPERIENCIA NO SERÍA TANTO PROBLEMA SI LOS CANDIDATOS MOSTRARAN CARACTERÍSTICAS COMO: PREPARACIÓN TÉCNICA ADECUADA, HABILIDADES DE COMUNICACIÓN, SEGURIDAD, BUENA PRESENTACIÓN Y TRATO, BUEN MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES, DINAMISMO, POTENCIAL, INICIATIVA, ORGANIZACIÓN, EVIDENCIA DE LOGROS PERSONALES, PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL, AGRESIVIDAD, PROMEDIOS ESCOLARES ALTOS, DESEOS DE ENFRENTARSE A RETOS, HABILIDAD ADMINISTRATIVA, HABILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO, ENTRE OTRAS.

PROPUESTAS

[CON OBJETO DE ESTAR MÁS PREPARADOS Y PODER INCURSIONAR EN OTROS ÁMBITOS, PROONGO LO SIGUIENTE:

PROPICIAR UN MAYOR ACERCAMIENTO ENTRE EMPRESAS Y UNIVERSIDAD EL CUAL PERMITA LOGRAR UN DESARROLLO INTEGRAL QUE BENEFICIE A AMBAS PARTES, AL DISMINUIR LA DISTANCIA QUE ACTUALMENTE EXISTE ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA.

"NADIE DA LO QUE NO TIENE" Y SI EL NEOPROFESIONAL NO ADQUIRIÓ EN LOS AÑOS DE SU FORMACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR LAS HERRAMIENTAS HUMANAS Y TÉCNICAS PARA OPERAR Y DESARROLLAR LA ORGANIZACIÓN A LA CUAL SUMARÁ SU ESFUERZO PROFESIONAL Y HUMANO, LO MÁS SEGURO ES QUE SU RENDIMIENTO Y EL DE SU EMPRESA SEAN INSIGNIFICANTES. TAMBIÉN PODRÁ OBSERVARSE QUE LAS EMPRESAS SE VERÁN EN LA NECESIDAD DE REMEDIAR UNA SITUACIÓN DEFICITARIA CAPACITANDO AL NUEVO PERSONAL, LÓGICAMENTE CON DISPENDIO DE TIEMPO Y RECURSOS QUE ADEMÁS DE SER ENORME RETRASA LOS PROGRAMAS DE LAS MISMAS.

LA FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES SE DEBE DAR EN BASE A LOS PERFILES QUE PROPORCIONAN LAS EMPRESAS QUE EMPLEARÁN A LOS DISTINTOS PROFESIONISTAS EN LOS DIFERENTES CAMPOS PRODUCTIVOS. SI NO EXISTE COMUNICACIÓN ENTRE AMBAS PARTES, PUEDE CAERSE EN LA OBOLESCENCIA O SER MERAMENTE TEÓRICOS.

LA VINCULACIÓN ENTRE EMPRESAS Y UNIVERSIDAD PODRÍA PROPICIAR LA SOLUCIÓN DE ALGUNOS PROBLEMAS SOCIALES COMO EL DESEMPLEO, LA IM-

PRODUCTIVIDAD, LA FUGA DE CEREBROS, LA DEPENDENCIA TECNOLÓGICA, LA BAJA CALIDAD DE VIDA, ETC.

A TRAVÉS DE ESTA VINCULACIÓN SE PUEDEN CREAR PROYECTOS DE BECARIOS, PLANES PARA REALIZAR PRÁCTICAS O SERVICIO SOCIAL, INTERCAMBIOS ACADÉMICOS Y EMPRESARIALES, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN REALES Y NECESARIOS, ESTRATEGIAS PARA PREPARAR RECURSOS HUMANOS COMO POR EJEMPLO - EL FORTALECIMIENTO DE POSTGRADOS, ESPECIALIDADES O MAESTRÍAS, PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTÍNUA DONDE SE IMPARTAN CONFERENCIAS, CURSOS Y SEMINARIOS DE ACTUALIZACIÓN O ESPECIALIZACIÓN. TAMBIÉN PUEDEN ORGANIZARSE EVENTOS DE ORIENTACIÓN, DONDE LOS ESTUDIANTES ESCUCHEN DE VIVA VOZ DE LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS, LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE EXISTEN EN SU CAMPO PROFESIONAL, LOS RETOS A QUE SE ENFRENTARÁN, Y A SU VEZ LAS EMPRESAS TIENEN LA POSIBILIDAD DE DARSE A CONOCER COMO FUENTE DE TRABAJO, MEJORANDO ASÍ SU IMAGEN Y AUMENTANDO SUS CLIENTES POTENCIALES A TRAVÉS DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL AFIN A SUS ORGANIZACIONES. PARA LOS PROFESORES Y DIRECTIVOS DE LAS UNIVERSIDADES RESULTA UN EXCELENTE MEDIO PARA CONOCER LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y LOS REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS -- QUE NECESITAN SUS ESTUDIANTES EN EL MERCADO LABORAL, LOGRANDO ASÍ QUE LOS RECIEN EGRESADOS SEAN MÁS COMPETITIVOS.

TODO LO ANTERIOR DEBERÁ PROGRAMARSE CONSIDERANDO LOS DISTINTOS HORARIOS DE AQUELLAS PERSONAS QUE ESTUDIAN, QUE TRABAJAN Ó QUE REALIZAN AMBAS ACTIVIDADES SIMULTÁNEAMENTE, CON EL FIN DE APROVECHAR AL MÁXIMO LOS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS QUE SE ESTÁN INVIRTIENDO EN LA ORGANIZACIÓN DE DICHSO EVENTOS.

LOS TEMAS DE CONFERENCIAS, CURSOS, SEMINARIOS, POSTGRADOS, ESPECIALIDADES, DIPLOMADOS O MAESTRÍAS DEBEN ENCAMINARSE PARA QUE EL PSICÓLOGO DESARROLLE ACTITUDES, CAPACIDADES, HABILIDADES Y CONOCIMIEN

TOS QUE LE PERMITAN UN MEJOR DESENVOLVIMIENTO EN EL ÁMBITO LABORAL, AQUELLOS QUE PROMUEVAN EL DESARROLLO HUMANO, INDIVIDUAL Y SOCIAL, - QUE IMPULSEN EL LOGRO DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD, EL DISEÑO Y APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA DIAGNÓSTICOS DE FUNCIONAMIENTO EN EL ALCANCE DE OBJETIVOS, PARA CONOCER Y DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, PARA CONOCER Y DISEÑAR TÉCNICAS DE EVALUACIÓN PARA LOS DISTINTOS PROCESOS EN SU CAMPO DE TRABAJO, - PARA CONOCER LOS ASPECTOS LEGALES, ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y SOCIALES QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS, PARA DESARROLLAR HABILIDADES COMO INSTRUCTORES, PARA POSIBILITAR UNA COMUNICACIÓN CLARA Y CONVINCENTE, PARA EVALUAR RESULTADOS SOBRE DIRECCIÓN DE EMPRESAS, PARA NEGOCIAR, PARA DESARROLLAR LA CREATIVIDAD, LA MOTIVACIÓN, ETC.

CON TODA LA PREPARACIÓN QUE SE HA MENCIONADO PUEDO REALMENTE ASEGURAR QUE EL PSICÓLOGO ESTARÍA POSIBILITADO PARA ABARCAR OTRAS RESPONSABILIDADES, COMO SON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EL DISEÑO Y LA MODIFICACIÓN DE PROCESOS, LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA, LA INVESTIGACIÓN EN INGENIERÍA DE LOS FACTORES HUMANOS, SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL, LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y CONSUMIDORES, ETC. EN LAS CUALES NO HA PODIDO DESARROLLARSE EXITOSAMENTE, POR FALTA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA.

OTRA POSIBILIDAD QUE PODRÍA ALCANZAR SERÍA EL ÁMBITO DE LA CONSULTORÍA, QUE LE REQUIERE EL DESEMPEÑO DE TODA UNA SERIE DE ROLES, CON CARACTERÍSTICAS PERSONALES ESPECÍFICAS, TODA UNA GAMA DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE LE PERMITIRÁN SER COMPETITIVO CON OTRAS CARRERAS.

GLOSARIO

1. ADMINISTRACIÓN CONJUNTO DE TÉCNICAS SISTEMÁTICAS QUE PERMITEN QUE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES LOGREN SUS FINES. ACCIÓN DE PLANEAR, CONTROLAR Y DIRIGIR LOS RECURSOS DE UNA ORGANIZACIÓN CON EL FIN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS DESEADOS.
2. AMBIENTE ES LA SUMA DE LOS FACTORES FÍSICOS Y SOCIALES EXTERNOS A LAS FRONTERAS DE UN SISTEMA QUE ESTÁN CONSIDERADOS DE MANERA DIRECTA EN EL COMPORTAMIENTO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS INDIVIDUOS EN EL SISTEMA.
3. ANÁLISIS DESMENUZAMIENTO DE CUALQUIER COSA EN SUS PARTES O ELEMENTOS INTEGRANTES (COMO OCURRE EN LOS ANÁLISIS DE LABORES, DE PERSONAL O DE --VENTAS), PARA SU ESTUDIO Y PARA TOMAR ACUERDOS; EXAMEN DE CUALQUIER COSA PARA PONER DE MANIFIESTO SUS ELEMENTOS O PARTES.
4. AUTORIDAD EL PODER PARA TOMAR DECISIONES Y EJERCER MANDO O CONTROL SOBRE LA CONDUCTA DE OTRAS PERSONAS.
5. ADIESTRAMIENTO ACCIÓN Y EFECTO DE ADIESTRAR, INSTRUIR, ENSEÑAR.

14. CLIMA SUMA TOTAL DE LAS ACTITUDES DEL TRABAJADOR DENTRO DE LA EMPRESA ESPECIALMENTE EN LO RELATIVO A LA SALUD Y COMODIDAD DE LOS EMPLEADOS.
15. COLABORACIÓN. ACCIÓN DE TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS.
16. COMPETENCIA. DISPUTA O RIVALIDAD, INCUMBENCIA, APTITUD.
17. COMUNICACIÓN. PROCESO POR EL CUAL SE TRANSFIERE UNA -- IDEA DE UNA FUENTE A UN RECEPTOR CON LA INTENCIÓN DE CAMBIAR SU COMPORTAMIENTO.
18. CONTEXTO: ESTRUCTURA DE UN PROCESO, TEXTO CONSIDERADO EN SU CONJUNTO Y ENLACE.
19. CONDICIONES DE TRABAJO. SE REFIERE AL MEDIO FÍSICO QUE RODEA A LA ORGANIZACIÓN COMPUESTO DE VARIOS ASPECTOS. POR EJEMPLO, ILUMINACIÓN, HERRAMIENTAS DE TRABAJO.
20. CONSULTORÍA EXTERNA. ACCIÓN MEDIADORA PROVENIENTE DE FUENTES EXTERNAS, LAS CUALES INTERVIENEN SOBRE EL PROCESO.

21. CONSULTORÍA INTERNA. ACCIÓN MEDIADORA PROVENIENTE DE UN NÚMERO DE PERSONAS QUE OPERAN FUNDAMENTALMENTE COMO GRUPO STAFF DE LA ORGANIZACIÓN, LAS CUALES INTERVIENEN SOBRE EL PROCESO DE UN GRUPO, ORGANIZACIÓN O SISTEMA, PROPORCIONANDO RETROINFORMACIÓN A LOS PARTICIPANTES DE DICHO PROCESO.
22. CREATIVIDAD. APTITUD Y CAPACIDAD PARA CREAR CUALQUIER ELEMENTO DENTRO DEL DOMINIO DEL HOMBRE. CAPACIDAD PARA ASOCIAR DOS ELEMENTOS, IDEAS O COSAS Y GENERAL ALGO NUEVO QUE SEA DE UTILIDAD A LA COMUNIDAD.
23. DESARROLLO. PROCESO EDUCATIVO A LARGO PLAZO QUE IMPLICA UNA INSTRUCCIÓN Y PRÁCTICA SISTEMÁTICA.
24. DIAGNÓSTICO. ETAPA DE CONSULTORÍA EN LA CUAL SE DESCRIBE SIN EVALUARSE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UNA PERSONA, DE UN GRUPO O DE UNA ORGANIZACIÓN.
25. DINÁMICO. RELATIVO A LA FUERZO. RELATIVO A LA DINÁMICA. DÍCESE DE LA PERSONA MUY ACTIVA Y EMPRENDEDORA.
26. DIRECTIVO. QUE SE PUEDE DIRIGIR, RELATIVO A LA DIRECCIÓN.
27. DIRIGIR. GUIAR UNA COSA HACIA UN PUNTO DETERMINADO.

28. EJECUCIÓN. ACCIONAR UN PLAN.
29. EFICACIA. CALIDAD DE EFICAZ.
30. EFICAZ. QUE PRODUCE UN RESULTADO FÍSICO O MORAL.
31. EFECTIVIDAD. POSESIÓN DE LOS MEDIOS PARA LLEGAR A LOGRAR EL OBJETIVO HACIA EL CUAL SE ENCAMINA LA ACCIÓN.
32. EMPRESA. ACCIÓN ENCAMINADA A UN FIN. MUY ESPECIALMENTE LA QUE COMPARTA, PONER EN JUEGO - ACTIVIDAD, VALOR, ENERGÍA U OTRAS CUALIDADES PARECIDAS. PROYECTO IMPORTANTE U OSADO. AVENTURA. CORRER EL RIESGO DE UNA AVENTURA. ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL O COMERCIAL QUE SE HACE FUNCIONAR PARA - ALCANZAR METAS PROPIAS DE LAS MISMAS.
33. ENFOQUE. ENCARAR UN ASUNTO, NEGOCIO, ETC. LA MANERA EN QUE SE MIRA UN PROCESO, UNA SITUACIÓN, ETC.
34. ENERGÍA. FUERZA CAPAZ DE TRANSFORMAR ALGO EN TRABAJO.
35. ENTROPÍA. ES LA MEDIDA DEL GRADO DE DESORDEN EN UN SISTEMA.
36. ESTRUCTURA. DISPOSICIÓN Y ORDENAMIENTO DE PIEZAS, DE ÓRGANOS, TEJIDO O PARTÍCULAS CONSTITUTIVAS.

- ES UNA SUSBTANCIA O CUERPO, CONSTRUCCIÓN,
PARTES MÁS SÓLIDAS DE UN TODO.
37. ESTRATEGIA. HABILIDAD PARA DIRIGIR UN ASUNTO.
38. EVALUACIÓN. CUANTIFICACIÓN DEL RESULTADO DE UNA ACCIÓN.
39. ESTRUCTURA. DISPOSICIÓN, DISTRIBUCIÓN Y ORDEN DE LAS PARTES DE UN TODO.
40. EXPERTO. CONOCEDOR, HÁBIL, EXPERIMENTADO.
41. ESTILO O FORMA. MANERA DE PROCEDER EN UNA ACTIVIDAD, CARÁCTER PROPIO QUE DAN LAS PERSONAS POR VIRTUD DE SUS FACULTADES.
42. HINCAPIÉ. INSISTIR CON TESÓN Y MANTENERSE FIRME EN LA PROPIA OPINIÓN O EN LA SOLICITUD DE UNA COSA.
43. IDIOSINCRASIA. TEMPERAMENTO, CARÁCTER, MODO DE SER PROPIO O PECULIAR DE CADA UNO.
44. INNOVACIÓN. ALTERAR LAS COSAS INTRODUCIENDO NOVEDADES.
45. JERARQUIZACIÓN. ORDEN O GRADO QUE SE DA A LAS PERSONAS O COSAS.
46. ORGANIZACIÓN. SISTEMA ESTABLE DE INDIVIDUOS QUE TRABAJAN JUNTOS PARA LOGRAR UNA SERIE DE OBJETIVOS, MEDIANTE UNA JERARQUÍA DE RANGOS Y UNA DIVISIÓN DEL TRABAJO.

48. PERFIL. RETRATO HABLADO DEL CANDIDATO A UN PUESTO, DESCRIPCIÓN DE UNA SITUACIÓN.
49. PRODUCTIVIDAD. EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS DE UNA ORGANIZACIÓN, MEDIDA POR EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN SATISFACTORIA POR EMPLEADO O POR HORA-HOMBRE O POR JORNADA-HOMBRE DE TRABAJO, ETC.
50. PROGRAMA. CONJUNTO ORDENADO DE ACCIONES INTERRELACIONADAS, GENERALMENTE MÁS COMPLEJAS QUE UN PROCEDIMIENTO DIRIGIDO HACIA UN OBJETIVO QUE SE PERSIGUE SOLAMENTE UNA VEZ.
51. RETROALIMENTACIÓN. ACTO QUE TIENE CAPACIDAD MOTIVADORA SOBRE HECHOS LLEVADOS A CABO EN EL PASADO.
52. SISTEMA. CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS E INFLUIDOS ENTRE SÍ CON UN PROPÓSITO DETERMINADO. ELEMENTOS DE UN SISTEMA: INSUMO, PROCESO Y CONTROL.
53. SATISFACCIÓN INSATISFACCIÓN POR EL TRABAJO. LA TEORÍA DE HERZBERG DICE QUE "CARENCIAS EXPERIMENTADAS POR LA PERSONA EN EL MEDIO (FÍSICO O SOCIAL) DE TRABAJO, LE CAUSAN INSATISFACCIÓN PERO QUE CONTAR CON TODAS LAS COMODIDADES ES ERRÓNEO PENSAR QUE LA SATISFACCIÓN TIENE COMO CONTRAPARTIDA LA INSATISFACCIÓN".

54. SINERGIA. CAPACIDAD DE OBTENER MAYORES RESULTADOS CON EL MENOR RECURSO.
55. SUPERVISIÓN. GUÍA Y DIRECCIÓN PRESTADA A UNO O MÁS - INDIVIDUOS QUE LLEVAN A CABO TAREAS U - OPERACIONES QUE SE LES HAYAN ASIGNADO.
56. STAFF. GRUPO DE PERSONAS QUE FORMAN UN CUERPO DE ESTUDIO E INFORMACIÓN Y QUE ESTÁN A DISPOSICIÓN DE QUIEN DIRIGE UNA EMPRESA.
57. TÉCNICA. CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS DE UN ARTE Y UNA CIENCIA.
58. TEORÍA. AGRUPACIÓN SISTEMÁTICA DE CONCEPTOS DE - UNA DISCIPLINA.
59. TRABAJO. DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO, TRABAJO ES EL PROCESO DE GASTO DE LA FUERZA DE TRABAJO. LA FUERZA DE TRABAJO ES EL CONJUNTO DE FACULTADES FÍSICAS Y ESPIRITUALES LATENTES EN EL CUERPO HUMANO, EN LA PERSONALIDAD DE UN SER HUMANO, QUE SE MANIFIESTAN EN LA PRODUCCIÓN DE VALORES DE USO DE CUALQUIER CLASE.
- MERCADO DE TRABAJO ES EL ÁREA GEOGRÁFICA EN LA QUE TRABAJADORES DE UNA MISMA PROFESIÓN U OFICIO Y EMPLEADORES, CELEBRAN CONTRATOS DE TRABAJO POR UN SALARIO QUE TIENEN DE A SER SEMEJANTE.

ANEXO A)

MOTOROLA DE MÉXICO

MOTOROLA, INC.: 100,000 empleados. **MOTOROLA DE MEXICO, Planta Guadalajara:** 2,800 empleados. **Filosofía de la empresa:** 1.- Continua preocupación por la Capacitación y Desarrollo de sus Recursos Humanos, y 2.- Constante búsqueda por la calidad y la excelencia.

COMPROMISO DE LA DIRECCION GENERAL CON EL DESARROLLO DE SUS RECURSOS HUMANOS:

Personalmente el Director General se ha involucrado y ha fomentado y apoyado la Capacitación y Desarrollo del personal e incluso ha encabezado las siguientes actividades:

1. Proceso de Transformación hacia la Excelencia - Enero 88 encabezando las primeras sesiones de cursos de Participación y motivación a la calidad y excelencia, así como cursos específicos de capacitación.
2. Apoyo a programas de Capacitación y Desarrollo con la contratación de un Gerente de alto nivel que manejara los programas de Desarrollo Organizacional y Capacitación Integral. Ese apoyo e interés por el área se ha permeado a niveles de Gerencia y Supervisión, mostrando todos un fuerte apoyo e interés por esta actividad primordial en Recursos Humanos.
3. Impulsó y apoyó los cursos de Participación I (1987) para todo el personal de MOTOROLA. Estos cursos se dan con instructores internos y a la fecha - más de 3,000 empleados lo han tomado; Participación II inició en Abril del 89.
4. Realización de un convenio, después de participar personalmente en Chicago en un curso denominado Motorola Management Institute, para que los mejores instructores de dicho curso, vinieran a Guadalajara a impartirlo en 1987.
5. Autorización de la inversión para la construcción del Centro de Capacitación Motorola, con 8 aulas (incluyendo una pequeña biblioteca). La inversión aproximada fue de \$ 100 millones de pesos. El Centro fue inaugurado en el primer trimestre de 1987.
6. 1988: Inicia el Proceso de Transformación hacia la Excelencia. Formación de un grupo especial de trabajo llamado Focused Training (Capacitación y Desarrollo Enfocados) buscando los mejores resultados de la Capacitación del personal.
7. Constantemente supervisión del plan de capacitación de los empleados por parte del Director. Dicha supervisión es con miras a mejorar la capacitación y dar el apoyo necesario.
8. Apoyo económico y con personal, para la implementación de la Maestría en Electrónica en Guadalajara, la cual es impartida por la U.A.G., con personal de dicha Universidad, utilizando el material escolar por sistema de video de la Universidad de Stanford, que proporciona Asesoría constante en este programa. Asimismo ha apoyado becas técnicas y de licenciatura.
9. Presentación hecha personalmente por él ante autoridades de MOTOROLA INC., de un plan de Desarrollo de Gerentes y personal clave, con objeto de formar cuadros de reemplazo y contar con personal ejecutivo altamente calificado. Este programa contempla el envío de personal técnico y ejecutivo al -

extranjero (Estados Unidos, Francia y el Lejano Oriente) a programas específicos de entrenamiento.

10. Autorización del Centro de Entrenamiento en Computadoras, establecido en 1988 para la capacitación del personal en el área computacional. La inversión total fue de 160 millones de pesos.

LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION EN MOTOROLA GUADALAJARA:

OBJETIVO. Ofrecer al personal oportunidades de mejorar y acrecentar su nivel de conocimientos y habilidades para lograr en forma eficiente un mejor desempeño en su trabajo y a la vez facilitarles su realización personal y profesional.

ALCANCE. 2,800 empleados, cubriendo todos los niveles de la Organización en sus 3 turnos de trabajo.

PERSONAL DE APOYO

La Dirección de Personal cuenta con una Gerencia de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. De esta Gerencia depende el área de Capacitación y Desarrollo. En dicha área existen:

- | | |
|--|--|
| 1 Gerente de Capacitación | 1 Secretaría |
| 1 Jefe de Entrenamiento Técnico | 4 Supervisores de entrenamiento de operadores |
| 1 Jefe de Entrenamiento en Computación | 42 Entrenadores de tiempo completo en las líneas de producción |
| 2 Instructores Especializados | |
| 2 Asistentes de Capacitación | |

Existen además más de 50 personas, entre Gerentes, Jefes de Departamento y Superintendentes, que han sido entrenadas para fungir en determinadas actividades como Instructores Habilitados. El Departamento de Comunicaciones nos proporciona la asesoría necesaria en algunas actividades de Capacitación.

MEDIOS UTILIZADOS Y FRECUENCIA

Para llevar a cabo nuestros programas de Capacitación contamos con los siguientes medios de uso continuo:

1. Un Centro de Capacitación con 8 aulas, con capacidad total para 250 personas. Cada aula está equipada con pantalla y pintarrón.
2. Una Sala - Auditorio para 250 personas.
3. Un Centro de Capacitación en computación, equipado con 10 computadoras personales, cinco impresoras y un equipo computacional completo para el instructor del Centro. Todo este equipo del instructor está enlazado a un sistema de video proyección en pantalla gigante para fines didácticos.
4. Contamos con 20 retroproyectores, 8 televisores, 6 proyectores de transparencias y sonido, 11 videocassetteras, 2 proyectores de cuerpos opacos, 1 equipo completo de videograbación, 2 computadoras personales para preparar materiales, 1 proyector de cine de 16mm., 1 biblioteca técnica con aproximadamente 1,000 volúmenes, 1 videoteca con unos 150 videos, 8 rotafolios, y 2 equipos de disolvencias para la proyección audiovisual.

INVERSION EN CAPACITACION:

En los últimos años se ha invertido el 3.7% de la nómina en capacitación, de acuerdo a los datos siguientes:

CONCEPTO / AÑO	87	88	89	TOTAL
INVERSION EN CAPACITACION	467	1,147	492	2,106
NOMINA	16,588	30,480	9,850	56,918
PORCENTAJE INVERTIDO	2.81%	3.76%	4.99%	3.7%

• CANTIDADES EN MILLONES DE PESOS.

** LAS CANTIDADES DE 1989 SON HASTA ABRIL.

CAPACITACION EN EL PERIODO ENERO 87 - ABRIL 89

CONCEPTO / AÑO	87	88	89	TOTAL
NUMERO DE CURSOS	273	441	244	958
NUMERO DE EMPLEADOS PARTICIPANTES	10,572	11,090	2,382	24,044
HORAS-HOMBRE CAPACITACION	151,747	170,441	46,501	368,689

ANÁLISIS DE COSTO - BENEFICIO Y DE LOS RESULTADOS LOGRADOS BAJO EL ENFOQUE DE CAPACITACION INTEGRAL

En el último año se tuvieron los siguientes resultados:

1. Se ha logrado disminuir nuestros inventarios en un 14%
2. Se aumentó la productividad de nuestra planta en un 21%
3. Nuestras ventas se incrementaron en 23%
4. Se redujo el tiempo de ciclo en 18%
5. Mejoró la entrega a tiempo en un promedio de 27%. En este aspecto, una de nuestras áreas de manufactura fue reconocida como la mejor de todas - las plantas de MOTOROLA del Mundo.
6. En varias de nuestras áreas productivas se ha disminuido el número de partes defectuosas por cada millón de partes producidas. Por ejemplo:
 - Transistores (Prueba Eléctrica), de 352 a 42 *P.P.M.
 - Tiristores (Prueba Eléctrica), de 181 a 156 P.P.M.
 - Tiristores (Inspección Visual Mecánica), de 1477 a 786 P.P.M.
 - Microbotón (Prueba Eléctrica), de 17 a 0 P.P.M.
 - Microbotón (Prueba Mecánica), de 332 a 245 P.P.M.
 - Surméticos (Prueba Eléctrica), de 185 a 90 P.P.M.
7. Por otro lado, como parte del desarrollo que tuvo la empresa, algunos empleados se vieron beneficiados en lo personal, como consecuencia de su en entrenamiento. En 1987, 101 empleados fueron promovidos internamente; en 1988, 218 y en lo que va de 1989, 103; además un promedio de 60 empleados viaja anualmente a diversos cursos al extranjero.

INNOVACION EN LA TECNOLOGIA DE CAPACITACION

- Hemos cambiado la estrategia. De dos años a la fecha, sólo por excepción - damos cursos con instructores externos. Hemos desarrollado nuestros propios instructores con muy buenos resultados. Esto significa que aumentó la capacidad técnica de nuestros empleados.
- Los 42 entrenadores realizan su entrenamiento en el trabajo (On the Job Training). Posteriormente los conocimientos son reforzados en los cursos formales en las aulas.
- Se construyó un Centro de Capacitación en el uso de microcomputadoras con el equipo más avanzado en su género, para la instrucción en diferentes softwares y sistemas.
- Tenemos grupos de enseñanza del Inglés. El Instituto Cultural México-Norteamericano nos ofrece las clases. Esperamos contar con un laboratorio de idiomas completo para fines de 1989; actualmente se lleva instalada la mitad del mismo. La inversión estimada es de 50 millones de pesos. (300 estudiantes).
- Se ha implementado en algunos cursos el uso constante del sistema de Videofilmación para la retroalimentación a los participantes.

* P.P.M. = Partes Por Millón

- Como resultado de los cursos de Participación, se han formado grupos de productividad en diversas líneas de manufactura, con ello se han obtenido mejores resultados y productividad.

TRASCENDENCIA INSTITUCIONAL

Pensamos que MOTOROLA Guadalajara ha contribuido al Desarrollo de Recursos Humanos en la comunidad de la siguiente forma:

1. Contribución, junto con otras compañías electrónicas, en el patrocinio de la Maestría en Electrónica que se ofrece a través de la Universidad de Stanford, y la Universidad Autónoma de Guadalajara. Este programa es abierto a los estudiantes que se interesen, además de los que envían MOTOROLA y otras compañías. La inversión anual de MOTOROLA en este programa es de 50 millones de pesos.

Actualmente hay 25 estudiantes y se graduó ya la 1a. generación en Enero de 1989, con 6 estudiantes, tres de ellos de MOTOROLA.

2. Se tienen desde 1987 clases de secundaria abiertas en las aulas de MOTOROLA. Con ello un grupo de 15 empleados han terminado su secundaria y están por terminar este verano otros 5 más.
3. Algunas instituciones como el CETI de Guadalajara y el Instituto Tecnológico de Cd. Guzmán han recibido algunos donativos en material por parte de MOTOROLA; inclusive, algunas becas técnicas de nuestros empleados son para sus estudios en CETI y CONALEP.
4. Constantemente (un promedio de una o dos visitas por mes) estudiantes de Institutos Tecnológicos y de Universidades del país, visitan nuestras instalaciones como parte de su programa académico.
5. Algunos de nuestros empleados han sido invitados a exponer temas técnicos y/o experiencias en foros y congresos locales, nacionales e internacionales, organizados por diversas instituciones como Universidades, Asociaciones Profesionales, etc.

Así se ha participado en ARIOAC en Guadalajara, COMARI en Monterrey, Tijuana y Querétaro; en la semana de Ingeniería en la UNIVA, Guadalajara; en el ciclo de conferencias Empresa-Universidad, en la U.A.G., así como algunas conferencias de intercambio de experiencias en Estados Unidos y países del Lejano Oriente.

6. Estudiantes de distintas universidades de Guadalajara que participan en MOTOROLA en el programa de prácticas profesionales, también toman parte en nuestros cursos mientras están en sus prácticas, sabiendo de antemano que probablemente algunos de ellos no vayan a trabajar en MOTOROLA en el futuro.

Estamos convencidos de que aquellos que han recibido algo de MOTOROLA, podrán ser más valiosos en el mundo del trabajo, sin importar la compañía en que presten sus servicios.

Por ello, seguiremos invirtiendo en Capacitación y Desarrollo, a sabiendas del riesgo que tenemos de que otras organizaciones se fijen en nuestro personal y quieran enrostrarlo con ellos. La sociedad es quien saldrá ganando, al contar con Recursos Humanos más calificados.

ANEXO B)

INDUSTRIAS RESISTOL, S. A.

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.

**"PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS
HUMANOS"**

**PRESENTACION PARA EL PREMIO AMCHAM DE
CAPACITACION 1989.**

MEXICO, D.F. MAYO 1989.

1.- INTRODUCCION:

La actividad de Capacitación en todos los negocios de INDUSTRIAS RESISTOL S.A. , responde al compromiso establecido por el COMITE CENTRAL DE DIRECCION, encabezado por el Director General de la empresa, en el PLAN ESTRATEGICO 86/90 que marca el rumbo y orientación que la empresa debe seguir para alcanzar el nivel competitivo que espera.

En la filosofía global de la Empresa se señala que esto se logrará a través de la inversión en tecnología y en el desarrollo de sus Recursos Humanos.

Respondiendo a este compromiso, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, facilita y apoya mediante un equipo de consultores corporativos y de responsables de Capacitación en cada negocio, las actividades dirigidas a diagnosticar y satisfacer las necesidades de Capacitación y Desarrollo al personal, usando herramientas y metodología adecuadas para cada nivel.

2.- OBJETIVO:

Asegurar que Industrias Resistol S.A. (I.R.S.A.), cuente con los Recursos Humanos necesarios, propiamente calificados y motivados, afines a los objetivos de la Organización, mediante un proceso de cambio planeado.

3.- ESTRATEGIA:

- Identificar las capacidades y el potencial de desarrollo del personal de I.R.S.A., permitiendo así determinar con que se cuenta para lograr los resultados del presente y del futuro.
- Detectar las fortalezas y debilidades de la Organización a través de su potencial humano.
- Recomendar acciones correctivas y preventivas para impulsar el desempeño de la Organización: el factor humano

como soporte clave de la estructura y de la estrategia de negocio.

- Definir necesidades específicas, individuales y grupales de Capacitación y Desarrollo, asesorar a los participantes para impulsar su auto-desarrollo, mejorar sus resultados y fomentar el crecimiento dentro de la Organización.
- Contar con elementos efectivos para tomar decisiones en materia de sucesión gerencial y continuidad operativa en el corto plazo.
- Definir bases para Planes de Carrera y desarrollo individual en horizontes de tiempo apropiado a la estrategia corporativa.
- Enriquecer y sistematizar el crecimiento, promoviendo un liderazgo que aproveche el potencial individual e impulse el trabajo en equipo.

4.- METODOLOGIA:

Para las etapas de diagnóstico se emplea el sistema de evaluación PERH, que consiste en:

-EVALUACION DEL PERSONAL: Se evalúa a todo el personal individualmente. Para los niveles de Dirección, Gerentes Generales y Gerentes funcionales, se aplican pruebas psicológicas; para los niveles de subgerencia hacia abajo, se cuenta con un Sistema de Diagnóstico de necesidades de Capacitación, ambos diseñados para proporcionar información sobre : habilidades (técnicas, gerenciales o administrativas), de relaciones interpersonales, solución conceptual de problemas y responsabilidad por resultados.

-COMITE DE PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS (P.E.R.H.):

En el caso de Directores y Gerentes, el Comité está formado por el jefe inmediato, jefe inmediato superior, consultor externo que evaluó y consultor interno de Recursos Humanos, quienes en base al reporte psicológico y a las conductas observadas establecen en consenso, una comparación hombre actual/puesto y hombre potencial.

En el caso del Sistema de Diagnóstico de Necesidades, el jefe inmediato conjuntamente con el evaluado, determinan las áreas débiles y la magnitud crítica de cada una.

-EVALUACION DEL IMPACTO

En base a los índices de ajuste resultantes del Comité P.E.R.H., se efectúa una evaluación del impacto que las acciones implementadas tuvieron en la persona. Con estos resultados se vuelve a revisar la información, determinando nuevas acciones y prioridades. En los niveles de Directores, Gerentes Generales y Gerentes funcionales. Para el resto de los niveles se diseñó el Sistema de Detección de necesidades de Capacitación. Para la satisfacción de necesidades, se siguen diversas acciones que pueden ser:

- De Capacitación y Desarrollo. (Cursos, talleres, conferencias, participación en Asociaciones Profesionales, lecturas, visitas, cassetes, videos, etc.)
- Acciones Jefe- Subordinado.
- Rotación de puestos (entrenamiento cruzado).
- Enriquecimiento del puesto.
- Inclusión en Planes de Sucesión Gerencial.
- Consultoría especializada
- Asesoría individual.
- Intervenciones de Desarrollo Organizacional (D.O.).

Las acciones que conforman la Planeación Estratégica de Recursos Humanos, se agrupan en ocho grandes bloques que se describen en el cuadro adjunto.

PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA OPERARIOS (PLANTAS). (Programas coordinados por el responsable de Capacitación de cada localidad).

1.- SISTEMA M.T.S.

Sistema para el entrenamiento técnico del personal sindicalizado, basado en la diagramación de procesos, diseño de procedimientos operativos, formación de los Supervisores como escritores de manuales y como instructores prácticos.

El objetivo es formar especialistas en las áreas de operación y mantenimiento.

2.- SISTEMA de MULTIHABILIDADES.

Tiene como objeto formar al personal sindicalizado con varias especialidades, pudiendo desempeñar diversos puestos de acuerdo al grado de especialización. Este sistema está controlado por el Contrato Colectivo de Trabajo.

3.- ACCIONES DIRIGIDAS A SATISFACER NECESIDADES ESPECIFICAS.

Son acciones necesarias de cubrir en el funcionamiento de una planta. Estas pueden ser de carácter técnico, administrativo o humano.

Con estos sistemas, la Capacitación y el adiestramiento se proporciona de manera permanente y se ha logrado efectuarla por convicción propia del personal.

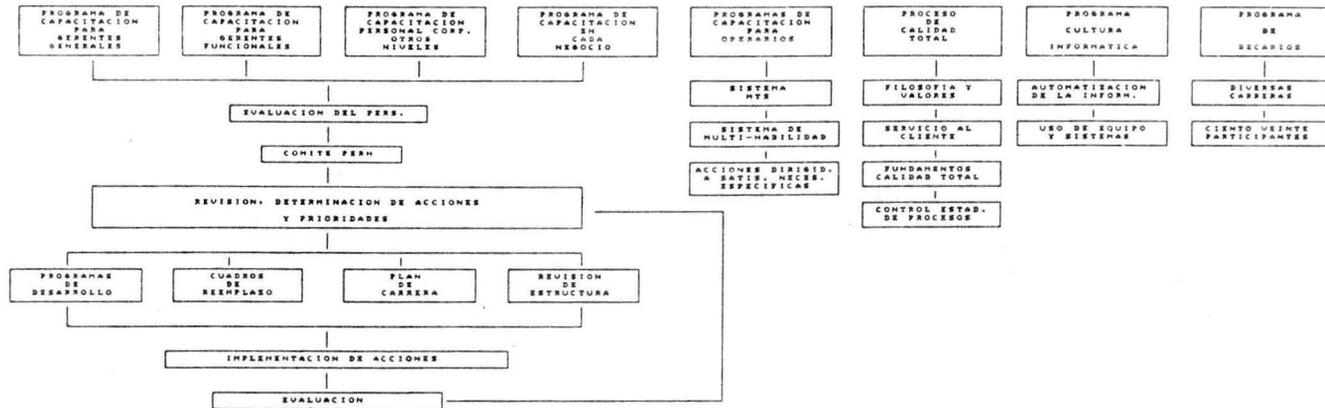
PROCESO DE CALIDAD TOTAL

Como una estrategia para que los VALORES FUNDAMENTALES DE INDUSTRIAS RESISTOL S.A. se sigan y se cuente con PROCESOS DE MEJORA CONTINUA, se ha implementado el Sistema de Calidad Total, el cual no es un programa en sí, sino un proceso que tiene un inicio y se continúa en forma permanente. Las actividades de esta área se dirigen a capacitar al personal de todos los negocios con los conceptos de la Filosofía y los Valores propios, difundiendo los fundamentos de Calidad Total, formando instructores con la metodología seleccionada por I.R.S.A., formando especialistas en Control Estadístico de Procesos y seleccionando las acciones adecuadas a cada negocio en lo referente a programas de Servicio al Cliente.

PROGRAMA DE CULTURA INFORMATICA

Difunde la implementación y el uso de las herramientas computacionales (hardware y software) en todos los negocios de I.R.S.A., manteniendo actualizados a los usuarios con equipos y sistemas adecuados a sus necesidades. Programa coordinado por el departamento corporativo de Sistemas.

PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS ACCIONES DE CAPACITACION Y DESARROLLO



PROGRAMA DE BECARIOS

INDUSTRIAS RESISTOL S.A. apoya al desarrollo práctico de estudiantes que se encuentran en el último año de su carrera, ofreciendo el desarrollo de prácticas en algún área de su especialidad durante un año, otorgándoles una ayuda económica (no una remuneración). Al finalizar este período, el becario puede ser contratado como empleado en función de su desempeño, siempre y cuando cubra los requisitos establecidos por reclutamiento y selección de personal. Esta actividad es considerada como una aportación a la Comunidad.

CONCLUSION

PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS, ES UNA SERIE DE ACCIONES QUE SE INTERRELACIONAN PARA PROPORCIONAR A LA ORGANIZACION EL PERSONAL ADECUADO, DANDO A ESTE LAS FACILIDADES PARA DESARROLLAR SU POTENCIAL EN AREAS DE INTERES PERSONAL.

ANEXOS

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.

PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO PARA
GERENTES

DEFINICION DE ACCIONES DE CAPACITACION
A REALIZAR EN BASE AL DIAGNOSTICO

PERH

ABRIL 1989

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO PARA
GERENTES
1989-1990

LISTA DE ACCIONES DE CAPACITACION DETERMINADAS
DE ACUERDO AL DIAGNOSTICO INDIVIDUAL PERH.

- 1.- EFECTIVIDAD GERENCIAL
- 2.- CREATIVIDAD
- 3.- MANEJO DE STRESS
- 4.- AVENTURA EN ACTITUDES
- 5.- NEGOCIACION POSITIVA
- 6.- TOMA DE DECISIONES
- 7.- FORMACION GERENCIAL
- 8.- ADMINISTRACION DE TECNOLOGIA
- 9.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
- 10.-TRABAJO EN EQUIPO
- 11.-LIDERAZGO
- 12.-VENTAS
- 13.-DIRECCION Y MOTIVACION DE PERSONAL TECNICO
- 14.-ADMINISTRACION DEL TIEMPO
- 15.-INGLES
- 16.-FINANZAS PARA EJECUTIVOS NO FINANCIEROS
- 17.-PLANEACION ESTRATEGICA

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

129

=====

PROGRAMA: 1.- EFECTIVIDAD GERENCIAL (EXTERNO)
FECHA DE REALIZACION:
HORARIO: TIEMPO COMPLETO
LUGAR: HOTEL JACARANDAS CUERNAVACA, MOR.
CONSULTOR: REEDIN Y ASOCIADOS - ALEJANDRO SERRALDE
COSTO P.P.: 600 U.S.D. + COSTOS DE HOSPEDAJE (\$500,000.00)

=====

OBJETIVO:

INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD GERENCIAL CON ENFOQUES
SITUACIONALES E IDENTIFICACION DE ESTILO PROPIO.

=====

TEMARIO:

- . COMO DETERMINAR AREAS DE EFECTIVIDAD
- . COMO CONVERTIR LAS AREAS DE EFECTIVIDAD EN OBJETIVOS
- . COMO EVALUAR LA PROPIA EFECTIVIDAD
- . COMO EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE OTROS
- . COMO USAR UN ESTILO GERENCIAL EFECTIVO
- . COMO CONTRIBUIR A LA EFECTIVIDAD DEL SUPERIOR
- . COMO CONTRIBUIR A LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
- . COMO SABER QUE HACER PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD EN SITUACIONES ESPECIFICAS
- . COMO MOTIVAR A LOS SUBORDINADOS
- . COMO MANEJAR EL CONFLICTO PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

130

=====

PROGRAMA: 2.- CREATIVIDAD

FECHA DE REALIZACION: JULIO (A DEFINIR DIAS)

SESION DE SEGUIMIENTO A PROGRAMARSE
DURANTE EL DESARROLLO DEL PROGRAMA.

HORARIO: 9:00-18:00 HRS.

LUGAR: CENTRO DE DESARROLLO I.R.S.A.

CONSULTOR: ANTONIO MAZA / JORGE ANDERE

COSTO P.P.:

=====

OBJETIVO:

FAVORECER EL DESARROLLO DEL POTENCIAL CREATIVO DE LOS PARTICIPANTES A TRAVES DEL ANALISIS DE LA CREATIVIDAD EL CONOCIMIENTO DEL ESTILO PROPIO DE PENSAMIENTO, LA PRACTICA DE TECNICAS ESPECIFICAS Y LA IDENTIFICACION DE LOS BENEFICIOS QUE EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD APORTA A LA PERSONA Y A LA ORGANIZACION.

=====

TEMARIO:

CREATIVIDAD. CONCEPTOS, IDEAS AFINES, INGENIO, CREATIVIDAD E INNOVACION.

BLOQUEADORES DE LA CREATIVIDAD.

FORMAS DE PENSAMIENTO.

NEUROFISIOLOGIA Y CREATIVIDAD

FACTORES PSICOSOCIALES DE LA CREATIVIDAD

EL PROCESO CREATIVO

PERFIL DE LA PERSONA QUE HA DESARROLLADO SU POTENCIAL CREATIVO.

TECNICAS INDIVIDUALES. TECNICAS DE GRUPO

APLICACIONES. SEGUIMIENTO.

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

131

=====

PROGRAMA: 3.-MANEJO DE STRESS
FECHA DE REALIZACION: AGOSTO 23-25
HORARIO: 9:00-18:00 HRS.
LUGAR: CENTRO DE DESARROLLO I.R.S.A.
CONSULTOR: DR. ALBERTO VIRGEN
COSTO P.P.:

=====

OBJETIVO:
CONOCER COMO DETECTAR Y CANALIZAR POSITIVAMENTE LA ENERGIA
GENERADA POR EL STRESS.

=====

TEMARIO:

- .CONCEPTOS DE STRESS
- .EL STRESS EN USTED
- .EL STRESS EN SU PERSONAL
- .EL STRESS Y LA PRODUCTIVIDAD
- .CONDICIONES GENERADORAS
- .SINTOMAS DE DETECCION
- .LA ENERGIA ACUMULADA
- .LA CANALIZACION POSITIVA DEL STRESS

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

=====

PROGRAMA: 4.-AVENTURA EN ACTITUDES
FECHA DE REALIZACION: JULIO 24-28
HORARIO: 9:00-14:00
LUGAR: CENTRO DE DESARROLLO I.R.S.A.
CONSULTOR: DENISSE JUSIDMAN
COSTO P.P.:

=====

OBJETIVO:
PROPICIAR UN ANALISIS Y UN CAMBIO DE ACTITUDES EN LOS
PARTICIPANTES FRENTE A SU PROPIO DESARROLLO.

=====

TEMARIO:

- COMUNICACION.
- CONOCIMIENTO DE TI MISMO.
- CONTROL DE TUS ACTIVIDADES.
- COMPRESION DE OTROS.
- MANEJO DE TU PERSONALIDAD.
- LIDERAZGO.
- RELACIONES INTERPERSONALES.
- MOTIVACION.
- METAS Y AUTODIRECCION.
- UN NUEVO ESTILO DE VIDA.

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

=====

PROGRAMA: 5.- NEGOCIACION POSITIVA
FECHA DE REALIZACION: MAYO 10-13
HORARIO: TIEMPO COMPLETO
LUGAR: HOTEL JACARANDAS CUERNAVACA MOR.
CONSULTOR: ANDERE Y ASOCIADOS / DR. GARY BERGTHOLD
COSTO P.P.: 600 U.S.D. + GASTOS DE HOSPEDAJE (\$500 000.00)

=====

OBJETIVO:
PROVEER A LOS PARTICIPANTES EL CONOCIMIENTO Y LAS
HABILIDADES QUE NECESITA PARA EFECTUAR NEGOCIACIONES .

=====

TEMARIO:
EL ESQUEMA GENERAL DEL PROGRAMA ES:
.AUTO-EVALUACION
.AUMENTANDO LA FLEXIBILIDAD DE ESTILOS
.TACTICAS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION
.DESARROLLO DE HABILIDADES INDIVIDUALES
.PLANEACION DE LA APLICACION

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

=====

PROGRAMA: 6.-TOMA DE DECISIONES
FECHA DE REALIZACION: SEPTIEMBRE 11-13
HORARIO: 8:00 - 15:00
LUGAR: INFOTEC (SN.FERNANDO 37, TLALPAN)
CONSULTOR: ING. SALVADOR DIAZ ESPEJEL
COSTO P.P.: \$ 594,000.00

=====

OBJETIVO:

CONOCER Y APLICAR CONCEPTOS, TEORIAS Y METODOLOGIAS TANTO CUALITATIVAS COMO CUANTITATIVAS, QUE APOYARAN A LOS PARTICIPANTES EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES.

=====

TEMARIO:

-PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS.

CONCEPTOS. PLANEACION. PROBLEMAS. ASPECTO HUMANO.

-METODOS CUALITATIVOS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS.

PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS. TECNICAS: CREATIVIDAD, ARBOLES DE ANALISIS, ANALISIS DE MEDIOS Y FINES, COMPARACION POR PARES, CAMPO DE FUERZAS, JERARQUIZACION.

-METODOS CUANTITATIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

=====

PROGRAMA: 7.-FORMACION GERENCIAL
FECHA DE REALIZACION: 14-17 DE NOVIEMBRE 1989.
HORARIO:9:00-18:00 HRS.
LUGAR: CENTRO DE DESARROLLO I.R.S.A.
CONSULTOR:
COSTO P.P.:

=====

OBJETIVO:
PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES CONCEPTOS Y ANALISIS QUE
LES PERMITAN AMPLIAR SU VISION Y CAMPO GERENCIAL.

=====

TEMARIO:

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

=====

PROGRAMA: 8.- ADMINISTRACION DE TECNOLOGIA
FECHA DE REALIZACION: SEPTIEMBRE 4-7 1989
HORARIO: 8:00-15:00 HRS.
LUGAR: INFOTEC (SN. FERNANDO 37, TLALPAN)
CONSULTOR: ING. ARTURO GARCIA-TORRES DELGADILLO
COSTO P.P.: \$ 948,000.00

=====

OBJETIVO:

PRESENTAR LOS MAS AVANZADOS CONCEPTOS RELATIVOS A LA ADMINISTRACION DE LA FUNCION TECNOLOGICA. MOSTRAR DIFERENTES ASPECTOS Y EXPERIENCIAS SOBRE EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS CON BASE EN UNA CAPACIDAD TECNOLOGICA PROPIA.

=====

TEMARIO:

- CONCEPTOS Y DEFINICIONES EN RELACION A LA INNOVACION TECNOLOGICA.
- ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO DE INNOVACION TECNOLOGICA.
- INTERRALACION CON COMERCIALIZACION.
- DIAGNOSTICO TECNOLOGICO Y OPORTUNIDADES.
- OBSTACULOS. EJERCICIOS.
- COMPRA DE TECNOLOGIA. EVALUACION Y NEGOCIACION.
- ASIMILACION DE TECNOLOGIA.
- RECURSOS HUMANOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE TECNOLOGIA.
- ALTERNATIVAS DE ORGANIZACION DEL DESARROLLO TECNOLOGICO.
- ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR NUEVOS NEGOCIOS DE CARACTER TECNOLOGICO.
- PLANEACION ESTRATEGICA DE LA INNOVACION TECNOLOGICA.

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

=====

PROGRAMA: 9.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

FECHA DE REALIZACION: SEPTIEMBRE 28-31 1989

HORARIO: 18:00-21:00 HRS.

LUGAR: MANAGEMENT CENTER DE MEXICO. REFORMA 199-90.PISO

CONSULTOR:

COSTO P.P.:

=====

OBJETIVO:

PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES LOS CONCEPTOS Y LAS
TECNICAS PARA FIJAR Y ELABORAR OBJETIVOS, ASI COMO METODOS
PARA EFECTUAR SU EVALUACION.

=====

TEMARIO:

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

=====

PROGRAMA: 10.-TRABAJO EN EQUIPO

FECHA DE REALIZACION:

HORARIO:

LUGAR:

CONSULTOR: JORGE ANDERE

COSTO: \$ 3 000,000.00 POR DIA (PROCESO DE 2 DIAS)

=====

OBJETIVO:

PROPICIAR LA APERTURA EN LOS INTEGRANTES DE UNA SECCION, CON
EL FIN DE LOGRAR UNA INTERACCION QUE FAVOREZCA LA
INTEGRACION PROFESIONAL EN EL TRABAJO.

=====

TEMARIO:

EL PROGRAMA SIGUE UN ESQUEMA BASADO EN LAS NECESIDADES Y
CARACTERISTICAS DEL GRUPO.

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

=====

PROGRAMA: 11.- LIDERAZGO
FECHA DE REALIZACION: OCTUBRE 10-13 1989
HORARIO: 9:00 - 18:00
LUGAR: CENTRO DE DESARROLLO I.R.S.A.
CONSULTOR: D. BERGER / T.N. OSBORN
COSTO P.P.:

=====

OBJETIVO:

PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES, TECNICAS QUE LES PERMITAN IDENTIFICAR LOS ESTILOS PROPIOS, ASI COMO DESARROLLAR HABILIDADES QUE LES PERMITA INNOVAR EN ESTOS ESTILOS PARA FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO.

=====

TEMARIO:

- DESARROLLO DE LA ACTUACION.
- INDICADOR DE ESTILOS DE LIDERAZGO.RESULTADOS PERSONALES.
- SOLUCION INNOVADORA DE PROBLEMAS.
- INVENTARIO KIRTON DE ESTILOS DE CREATIVIDAD.
- INVENTARIO MAYERS-BRIGGS.
- JEFES Y SUBORDINADOS COMO EQUIPO.
- FIRO B.- INVENTARIO DE ESTILOS.
- FIJACION DE METAS.
- RESULTADOS PERSONALES Y DISCUSION.

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

=====

PROGRAMA: 13.-DIRECCION Y MOTIVACION DEL PERSONAL TECNICO.
FECHA DE REALIZACION: JUNIO 7-9 / OCTUBRE 4-6
HORARIO: 8:00-15:00 HRS.
LUGAR: INFOTEC (SN. FERNANDO 37, TLALPAN)
CONSULTOR: LIC. LINO GARCIA CARDIEL
COSTO P.P.: \$ 594,000.00

=====

OBJETIVO:

DESARROLLAR EN LOS PARTICIPANTES HABILIDADES PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE MADUREZ DE UN GRUPO Y DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO REQUERIDO, ASI COMO ALGUNAS TECNICAS PARA LA MOTIVACION DEL PERSONAL.

=====

TEMARIO:

- LA FUNCION GERENCIAL DIRIGIDA AL PERSONAL TECNICO.
- CARACTERISTICAS BASICAS DE COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL TECNICO.
- EL GERENTE DE UN GRUPO TECNICO COMO LIDER EFECTIVO.

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

=====

PROGRAMA: 14.-ADMINISTRACION DEL TIEMPO
FECHA DE REALIZACION: JULIO 20-21
HORARIO: 9:00-21:00 HRS.
LUGAR: MANAGEMENT CENTER DE MEXICO. (REFORMA 199-90.PISO)
CONSULTOR: LIC. EDUARDO CORONA
COSTO P.P.: \$ 700,000.00 I.V.A. INCLUIDO

=====

OBJETIVO:

PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES HERRAMIENTAS QUE LES
PERMITAN IDENTIFICAR LOS FACTORES PERDIDA DE TIEMPO Y
ESTABLECER PLANES PRACTICOS DE ACCION.

=====

TEMARIO:

- .ADMINISTRACION DEL TIEMPO ¿POR QUE?.
- .LA PLANEACION DEL TIEMPO.
- .IDENTIFICACION DE FACTORES QUE ORIGINAN PERDIDAS
DE TIEMPO.
- .LA ORGANIZACION COMO BASE.
- .UTILIZANDO LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO EN NUESTRA
VIDA Y EL TRABAJO.

INDUSTRIAS RESISTOL S.A.
CAPACITACION
ACCIONES DE CAPACITACION 1989
DEFINICION

142

=====

PROGRAMA: 17.-PLANEACION ESTRATEGICA
FECHA DE REALIZACION: AGOSTO 15-18 1989
HORARIO:9:00-18:00
LUGAR: CENTRO DE DESARROLLO IRSA
CONSULTOR: ING. ARTURO GARCIA-TORRES DELGADILLO INFOTEC)
COSTO P.P.:

=====

OBJETIVO:

IDENTIFICAR LAS DIVERSAS METODOLOGIAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA REFLEXIONANDO SOBRE LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACION, SUS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y SUPERVIVENCIA, EN FUNCION DE LAS TENDENCIAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE OFRECE EL ENTORNO CONSIDERANDO SUS HABILIDADES, DEBILIDADES Y RECURSOS ESPECIALES.

=====

TEMARIO:

-PLANEACION ESTRATEGICA.
-METODOLOGIA PARA EL PLAN ESTRATEGICO.
-METODOLOGIA PARA LA GENERACION DE LOS PLANES OPERACIONALES
-APLICACION DE LOS CONCEPTOS Y METODOLOGIAS EN LA GENERACION DE UN PLAN ESTRATEGICO.

LOS PROGRAMAS QUE A CONTINUACION SE DESCRIBEN

ESTAN DIRIGIDOS A LOS SIGUIENTES NIVELES:

SUBGERENCIA, SUPERVISOR,

COORDINADOR, AUXILIAR Y

SECRETARIAL

DICHOS PROGRAMAS ESTAN APOYADOS POR

OTRO TIPO DE ACCIONES MENCIONADAS

EN LA INTRODUCCION

PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

NOMBRE DEL PROGRAMA	OBJETIVO	TEMARIO
TECNICAS PROFESIONALES DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> -Dar a conocer una técnica de venta profesional que mejore la participación de nuestros productos y servicios en el mercado. -Dar a conocer las bases de planeación operacionalización y seguimiento de la venta. -Facilitar la retroalimentación que el gerente debe dar (y recibir) a su personal para identificar áreas de oportunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes - Ventas mediante la satisfacción de necesidades - Cómo evaluar las actitudes del cliente - Presentación de beneficios
TALLER DE TECNICAS MODERNAS DE COMPRAS	<p>Analizar las funciones de compras sensibilizando a los asistentes en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La empresa, sus objetivos y recursos -Administración, su proceso y ética -Aspectos legales -Utilización del poder de compra en la empresa -Mercado de compras -Importancia de la activación "entrega y cumplimiento de lo negociado" -Importancia financiera de la Administración de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compras - Objetivos y recursos de la empresa - Breve introducción de la administración - Inicio de la compra - Técnicas de negociación - Activación - Etica de compras - Presupuesto y manual de compras - Manual de compras - Clinica de negociación

NOMBRE DEL PROGRAMA	OBJETIVO	TEMARIO
TECNICA CLEAVER	<p>-Conocer los antecedentes y principios básicos de la técnica Cleaver.</p> <p>-Conocer, aplicar, calificar e interpretar los instrumentos Self-Description , Human Factor y Job Description</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos de la evaluación psicológica - Antecedentes de la técnica Cleaver - Descripción de los instrumentos Self-Description, Human Factor y Job Description - Aplicación, graficación y calificación de los instrumentos - Combinaciones básicas - Perfiles tipo - Interpretación de los perfiles
PROCESO ADMINISTRATIVO	<p>Que el participante, a partir de su posición en la organización, comprenda los principios, técnicas, metodologías e instrumentos del proceso administrativo, para que sea capaz de aplicarlos en el desempeño habitual de su trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Principios básicos - Planeación - Organización - Integración de recursos humanos - Dirección - Toma de decisiones - Control
TALLER DE REDACCION Y ORTOGRAFIA	<p>La secretaria:</p> <p>-Conocerá las técnicas de redacción para la elaboración de escritos claros, precisos, sencillos y adecuados a las necesidades específicas de su puesto.</p> <p>-Se sensibilizará para detectar sus vicios en la redacción.</p> <p>-Se adiestrará en el uso de las reglas ortográficas para presentar sus escritos correctamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de redacción - Tres factores auxiliares de la redacción - Cualidades de un escrito - Corrección de un estilo - La carta - Correspondencia especial - Comprensión dinámica de artículos

NOMBRE DEL PROGRAMA	OBJETIVO	TEMARIO
LOTUS 1-2-3 BASICO	Que el participante conozca la filosofía y el diseño del Paquete LOTUS 1-2-3, adquiriendo las herramientas básicas para que haga uso de los módulos Hoja de Trabajo y Gráficas.	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Historia del Paquete - Diseño Básico - Movimiento del Cursor - Etiquetas, Valores y Fórmulas - Fórmulas Incluidas - Desarrollo de Fórmulas - Aplicación a Casos Prácticos - Creación de Gráficas
LOTUS 1-2-3 AVANZADO	Lograr un dominio de los módulos Hoja de Trabajo, Gráficas y Base de Datos, aplicando sus conocimientos en la elaboración de programas interactivos diseñados a través de "Macros".	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de Base de Datos - Diseño y Organización - Búsquedas - Gráficas Avanzadas - Funciones Lógicas - Conceptos Fundamentales Programación - Macros - Creación de Menús en Español - Generación Automatizada de Reportes
MICROSOFT WORD	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar los fundamentos de la función de procesamiento de la palabra. - Conocer el uso y aplicación de los comandos más comunes en Word. - Conocer las técnicas para la organización de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Función de procesamiento de la palabra - Conceptos Básicos de WORD - El Teclado y sus Funciones - Operaciones Básicas - Uso de Glosarios - Operaciones de Formato - Manejo de Archivos - Impresión - Documentos Modelo - Ventanas - Hojas Modelo (Galería) - Corrección de Ortografía - Funciones Específicas

NOMBRE DEL PROGRAMA	OBJETIVO	TEMARIO
DBASE III PLUS	<p>Proporcionar al participante los conocimientos prácticos elementales sobre la operación del Sistema Manejador de Base de Datos DBase III Plus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos Básicos - Introduccion a los Sistemas de Manejo de Bases de Datos - Generalidades sobre el Sistema Manejador de Bases de Datos - Generalidades sobre el Sistema Manejador de Base de Datos DBase III Plus - Trabajando con el Asistente - Introducción al modo de Comando
STORYBOARD	<p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revise los fundamentos del diseño y elaboración de presentaciones. - Conozca el funcionamiento general de Storyboard. - Profundice en los problemas principales de los que se compone Storyboard: Picture Maker, Story Editor y Picture Taker. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Metodología de desarrollo de presentaciones - Picture Maker - Story Editor - Picture Taker
EXCEL	<p>Proporcionar al participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un conocimiento general de las características y alcances del paquete integrado Excel. - Conocimientos prácticos que le permitan utilizar el sistema en sus modalidades de Hoja Electrónica, Formateo e Impresión de documentos y Graficación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Manejo de Ventanas - Manejo de Archivos - Imprimir un Documento - Comandos Diversos - Fórmulas - Funciones - Base de Datos - Gráficas

NOMBRE DEL PROGRAMA	OBJETIVO	TEMARIO
ADMINISTRACION DE MICROCOMPUTADORAS	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la factibilidad e impacto de un proceso de sistematización. - Mantener una coordinación estrecha con el área de sistemas, para obtener el mayor beneficio posible de los esfuerzos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Análisis y diseño de sistemas - Estudio de factibilidad - Visión global de sistemas - Mesa redonda - Práctica
LABORATORIO DE SUPERVISION EFECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de habilidades gerenciales de mandos intermedios o del personal de alta responsabilidad sin mando. -Mejorar la efectividad gerencial ayudando a desarrollar las habilidades gerenciales y a identificar sus oportunidades de progreso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo determinar áreas de efectividad - Cómo convertir las áreas de efectividad en objetivos - Cómo evaluar la propia efectividad - Cómo evaluar un estilo de efectividad gerencial - Cómo contribuir a la efectividad de un superior - Cómo contribuir a la efectividad gerencial - Cómo rediseñar la organización para mejorar la efectividad - Cómo saber que debe hacerse para lograr la efectividad en situaciones específicas - Cómo motivar a los subordinados para el logro de mayor efectividad - Cómo manejar el conflicto para incrementar la efectividad

NOMBRE DEL PROGRAMA

CONSULTORIA INTERNA

ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

OBJETIVO	TEMARIO
<p>Desarrollar en los participantes las habilidades fundamentales como consultores internos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formas y enfoques de la realización de consultoría - La finalidad de "ventas" del consultor interno - Los motivos del cliente - El primer contacto - Modelos de la relación de consultoría - Prediagnóstico - Definición de programa - "Contrato", los objetivos a alcanzar - Primera estrategia - Bloqueos de la venta - Continuidad de la relación - Definición del trabajo de los servicios corporativos - Evaluación y seguimiento
<p>Dar a conocer la aplicación de los principios y herramientas del proceso K.T.A. en su trabajo, incorporando los elementos que les permitan desarrollar y mejorar su habilidad para analizar problemas, tomar decisiones e identificar problemas potenciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Problemas <ul style="list-style-type: none"> Enunciado del problema Especificación del problema Desarrollo de posibles causas Análisis de las causas Verificación - Análisis de Decisiones <ul style="list-style-type: none"> Enunciado de las decisiones Establecimiento de los objetivos Clasificación de los objetivos Desarrollo de alternativas Comparación y elección - Análisis de Problemas Potenciales <ul style="list-style-type: none"> Descripción del plan de acción Anticipación a los problemas Anticipación de probables causas Elección del tipo de acción Retroalimentación

NOMBRE DEL PROGRAMA	OBJETIVO	TEMARIO
PLANEACION ESTRATEGICA	<p>Proporcionar al participante una visión general de lo que IRSA entiende por Planeación Estratégica, así como darle los elementos necesarios para el manejo de una serie de herramientas o técnicas de análisis que se utilizan dentro del proceso de Planeación Estratégica de la corporación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo del medio ambiente - Análisis de la posición competitiva - Desarrollo de estrategias - Estrategia corporativa - Planes operativos - Ejecución y control - Conceptos conexos con planeación
DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACION EN EL EJECUTIVO	<p>Como resultado de este programa los participantes estarán en condiciones de comunicarse mejor a través de un proceso bidireccional que les permita evitar y resolver problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de la comunicación - Propósito de la comunicación en la organización - Liderazgo Efectivo - El valor de la asertividad en la comunicación interpersonal - Ventana de Gordon - Tipo de respuestas - Secuencia de estrategias - Situación gana-pierde - Estilos de manejo del conflicto - Plan de seguimiento
NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS	<p>Desarrollar habilidades de negociación que les permitan afrontar en forma efectiva sus problemas de interacción y lograr conductas que mejoren sus relaciones humanas en su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bases para el manejo de la negociación - Estilos y versatilidad - El conflicto - Método Fisher - Estrategias técnicas - Alentar a otros a cambiar de conducta - Casos

NOMBRE DEL
PROGRAMA

EXPOSICION Y
CONDUCCION DE
GRUPOS

OBJETIVO	TEMARIO
Que los participantes conozcan y apliquen los métodos y técnicas que les permitan operar en forma efectiva sus sistemas de instrucción.	<ul style="list-style-type: none">- Presentación- Proceso Enseñanza - Aprendizaje- Conducción Adecuada de la Tipología de Participantes- Métodos de Aprendizaje- Diseño de un Programa de una Presentación- Prácticas- Casos



★ *Administración de Programas de Capacitación y Adiestramiento M.T.S. :*
Programación - Ejecución - Evaluación - Seguimiento

- | | |
|--|-----------|
| <input type="checkbox"/> Reentrenamiento Mecánicos Automotrices
7 participantes Instructores: Supervisor y Sobrestante
duración: 1.5 meses Horas: 135 aprox. | Temas: 12 |
| <input type="checkbox"/> Reentrenamiento Operadores de Laminación
3 participantes Instructor: Supervisor de Turno
duración: 3 meses Horas: 190 aprox. | Temas: 14 |
| <input type="checkbox"/> Grado de Especialidad Mecánico de Piso
5 participantes Instructores: 2 Supervisores de Area
duración: 6 meses Horas: 480 aprox. | Temas: 15 |
| <input checked="" type="checkbox"/> Grado de Especialidad Electricista/Instrumentista
6 participantes Instructor: Supervisor Eléctrico
duración: 6 meses Horas: 480 aprox. | Temas: 35 |
| <input type="checkbox"/> Grado de Especialidad Operador de Laminación
4 participantes Instructor: Supervisor de Turno
duración: 6 meses Horas: 480 aprox. | Temas: 28 |
| <input type="checkbox"/> Grado de Especialización Mecánico de Piso
6 participantes Instructores: Analista mec. 3 Sup. gales.
duración: 6 meses Horas: 480 aprox. | Temas: 15 |
| <input type="checkbox"/> Grado de Especialización Electricista/Instrumentista
3 participantes Instructor: Supervisor Eléctrico
duración 6 meses Horas: 480 aprox. | Temas: 38 |
| <input type="checkbox"/> Grado de Especialización Mecánico Automotriz
7 participantes Instructor: Supervisor
duración: 3 meses Horas: 190 aprox. | Temas: 15 |

- * Coordinación de Escritura de manuales Técnicos Vikingo/M.T.S.
mantenimiento mecánico y eléctrico 4.1
6 Manuales
- * Colaboración en el Programa de Asimilación Tecnológica de la Planta
- * Coordinación de las actividades de vinculación I.R.S.A. - C o n a l e p
- * Coordinación del Programa de Becarios y Practicantes
- * 2 Talleres de Integración de Equipos de Trabajo en las areas de Molinos y Taller automotriz
participantes : 30 sindicalizados 5 Sobrestantes 2 Supervisores
- * 2 Talleres sobre Problemas de la Adolescencia y el Adolescente y el entorno social. Conalep
participantes : 50 alumnos Asistente Ejecutivo
- * Programa de Medición de la Productividad B.L.S. 95% avance
- * Programa de Impulso a la Productividad 35% avance
- * Periódico Mensual " VIKINGO "
- * Boletín Informativo sobre Productividad y Calidad
- * Impresión de Manuales de Capacitación en C.P.P./ Bosques
- * Adquisición de Material didáctico en Biblioteca IRSA
- * Reproducción de Material didáctico para Cursos y eventos de Capacitación
- * Inicio de Biblioteca de Cultura General
- * Programa de Recuperación de Manuales Técnicos de Capacitación Originales
- * Compilación de Materiales Bibliográficos sobre productividad y calidad
- * Preparativos para el Programa de Filosofía y Valores en coordinación con la Gerencia Corporativa de Productividad.
- * Registro de 196 Constancias de Habilidades Laborales y 14 Listas de C.H.L. en la S.T.yP.S.

- * Renovación de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad
- * Estudios de Clima Laboral en el Departamento Forestal y en Distribución y logística
- * Aplicación de Autodiagnóstico de Necesidades de desarrollo en la Planta Vikingo y Cd. Hidalgo, como parte del Programa Evaluación / Persona / Puesto
- * Actualización del Programa de Inducción. Pre-guion
- * Programa Técnicas de Negociación y Manejo de Conflictos
4 eventos 75 participantes no-sindicalizados
- * Actualización permanente de Catálogo de Puestos
- * 2 Cursos de Contabilidad 25 participantes no-sindicalizados 5 Instructores 3 meses
- * 2 Cursos Actualización en Hidráulica 20 participantes 2 Instructores 45 hrs. aprox.

OBSERVACION :

La Planta Vikingo cuenta con el Sistema Multihabilidades en Capacitación y Adiestramiento para su personal Sindicalizado, lo que le obliga y facilita la capacitación y adiestramiento permanente de dicho personal, ya que los aumentos de sueldo están supeditados al desempeño de los trabajadores y al hecho de aprobar o no un Programa de Grado de Especialidad, de Grado de Especialización o Reentrenamiento con Grado de Especialidad.
No tenemos ESCALAFON para personal sindicalizado. La Capacitación y el Adiestramiento es aquí permanente por Contrato Colectivo y por convicción de sindicalizados y no-sindicalizados

CALIDAD TOTAL.

155

CURSOS IMPARTIDOS

NOMBRE DEL CURSO:	"FUNDAMENTOS DE CALIDAD TOTAL"
DIRIGIDO A:	PERSONAL DE CONFIANZA
DURACION:	16 HRS.
OBJETIVOS:	AL TERMINO DEL CURSO, EL PARTICIPANTE:
	1) Identificará, planeará y ejecutará mejoras de calidad en su trabajo.
	2) Participará en equipos para el mejoramiento - de la calidad.
CONTENIDO:	1) Selección de un tema general para la mejora.
	2) Encuesta con clientes
	3) Selección de un proyecto
	4) Acuerdos con los clientes sobre requerimientos
	5) Diagramas de flujo de procesos
	6) Análisis de causa-efecto
	7) Definición de sistemas de medición del proceso
	8) Recopilación y análisis de los datos sobre mediciones.
	9) Implementación de acciones correctivas
	10) Monitoreo de resultados

- NOMBRE DEL CURSO:** FORMACION DE INSTRUCTORES DEL CURSO DE FUNDAMENTOS DE CALIDAD TOTAL.
- DIRIGIDO A:** GERENTES, SUBGERENTES, SUPERINTENDENTES QUE SERAN INSTRUCTORES.
- DURACION:** 55 HRS.
- OBJETIVO:** AL TERMINO DEL EVENTO, EL PARTICIPANTE:
Impartirá un curso de Fundamentos de Calidad Total considerando la gufa revisada durante el curso.
- CONTENIDO:**
- I) INTRODUCCION.
 - Pedagogía Vs. Andragogía
 - Proceso grupal
 - Roles de grupo
 - Estilos de aprendizaje
 - Proceso de aprendizaje
 - Manejo de preguntas y dudas
 - Manejo de grupos
 - Material y equipo de apoyo a la instrucción
 - Monitoreo e intervención
 - Ejercicio de exposición de los temas anteriores
 - II) PROCESO DE MEJORA DE LOS 10 PASOS (EXPOSICIONES PERSONALES)
 - 1) Selección de un tema general para la mejora
 - 2) Encuesta con clientes
 - 3) Selección de un proyecto
 - 4) Acuerdos con los clientes sobre requerimientos
 - 5) Diagramas de flujo de procesos
 - 6) Análisis de causa-efecto
 - 7) Definición de sistemas de medición del proceso
 - 8) Recopilación y análisis de los datos sobre mediciones
 - 9) Implementación de acciones correctivas.
 - 10) Monitoreo de resultados

CALIDAD TOTAL.

- NOMBRE DEL CURSO: FORMACION DE EXPERTOS EN CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO CEP.
- DIRIGIDO A: INGENIEROS DE PROCESO, JEFES DE AREA DE PRODUCCION Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.
- DURACION: 236 HRS.
- OBJETIVOS: AL TERMINO DEL PROGRAMA DE 10 MODULOS, EL PARTICIPANTE:
- 1) Diseñará una estrategia particular para la implantación de CEP en su unidad;
 - 2) Derivará el uso de la metodología a nivel de supervisión y en una segunda fase a personal sindicalizado.
- CONTENIDO:
- I) Marco de referencia.
 - II) Matemáticas Básicas
 - III) Herramientas Básicas I (Estadística descriptiva)
 - IV) Herramientas Básicas II (Gráficas de control)
 - V) Proceso dentro de control estadístico y evaluación de la habilidad del proceso.
 - VI) Probabilidad
 - VII) Inferencia estadística
 - VIII) Muestreo de aceptación
 - IX) Diseño de experimentos
 - X) Tópicos adicionales de estadística.

CALIDAD TOTAL

NOMBRE DEL CURSO: SISTEMA DE ENTRENAMIENTO OPERATIVO.
DIRIGIDO A: USUARIOS DEL SISTEMA (GERENTES, SUPERVISORES).
DURACION: 8 HRS.
OBJETIVOS: AL TERMINO DEL EVENTO EL PARTICIPANTE:

- 1) Identificará las características fundamentales de un sistema de entrenamiento en el trabajo.
- 2) Valorará la conveniencia de contar con sistemas de entrenamiento en el trabajo (OJT)

CONTENIDO:

- 1) Características del sistema
 - Entrenamiento funcional
 - Principios gestales
 - Aprendizaje inductivo
- 2) Diseño de programas
- 3) El papel de supervisor en el entrenamiento

ANEXO c)

CHRYSLER DE MÉXICO, S.A.

LOGRAR LA EFECTIVIDAD EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION DEPENDE LOS MISMOS FACTORES QUE APOYAN LA EFECTIVIDAD DE CUALQUIER PROCESO: LA FORMULACION Y PUESTA EN PRACTICA DE UNA ESTRATEGIA APROPIADA.

LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EN CHRYSLER MEXICO ES PROACTIVA: ESTA CONSTITUIDA POR UN CONJUNTO DE PROGRAMAS, ALGUNOS MODULARES Y OTROS ESPECIFICOS, TENDIENTES A ASEGURAR QUE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION SEAN CAPACES DE CUMPLIR LA MISION DEL NEGOCIO.



1. SE OBTIENE POR ANALISIS DE LA EVALUACION ANUAL DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS Y EJECUTIVOS. SU OBJETIVO, ESTRUCTURA Y MODULOS A CUBRIR POR NIVEL ORGANIZACIONAL SE MUESTRAN EN EL ANEXO 1. ESTE PROGRAMA CUBRE A 3027 EMPLEADOS NO SINDICALIZADOS. ESTE ES UN CAMPO INNOVATIVO EN LA CAPACITACION, YA QUE SE BASA EN NECESIDADES REALES DE 3027 EMPLEADOS, QUIENES POR SISTEMA SON DIAGNOSTICADOS PARA PROGRAMAR SU PARTICIPACION EN EL EVENTO DE CAPACITACION QUE SATISFAGA SUS NECESIDADES.
2. LOS PROGRAMAS DE VINCULACION CON UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS TIENEN EL PROPOSITO DE DESARROLLAR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE EJECUTIVOS Y EMPLEADOS CON ALTO POTENCIAL, ADEMAS DE PROPORCIONAR ELEMENTOS DE ACTUALIZACION PERMANENTE A LOS EMPLEADOS.
 - 2.1. PATROCINIO DE UNA MAESTRIA A EMPLEADOS.
PERMANENTEMENTE SE MANTIENE UN PROGRAMA DE 30 MAESTRIAS PARA TODA LA COMPAÑIA (MEXICO SALTILLO TOLUCA).
 - 2.2. DESARROLLO DE EJECUTIVOS A TRAVES DEL PROGRAMA IPADE AD-1.
CURSO ACTUALIZACION: ANUALMENTE ASISTEN 5.
 - 2.3. ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLES A DIFERENTES NIVELES.
ACTUALMENTE EL 15% DEL PERSONAL CURSA UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN ESTE CAMPO.
 - 2.4. CURSO ANUAL DE INGENIERIA AUTOMOTRIZ, DIRIGIDO A EMPLEADOS DE CHRYSLER.
OBJETIVO:
PROPORCIONAR Y ACTUALIZAR AL PERSONAL DE LAS DIFERENTES AREAS INVOLUCRADAS CON EL DESARROLLO Y CAMBIOS DEL PRODUCTO PARA CONOCER LA TRASCENDENCIA DE SU TRABAJO EN EL CONJUNTO DEL VEHICULO.
DURACION: 6 HORAS/SEMANA HASTA COMPLETAR 150 HORAS (MAXIMO 6 MESES).
ACTUAL: 30 PERSONAS.
3. CADA LANZAMIENTO DE UN MODELO SIGNIFICA UN INTENSO TRABAJO PREVIO DE CAPACITACION EN INNOVACIONES TECNOLOGICAS Y PROCESOS REFORMADOS, DIRIGIDOS A TODOS LOS EMPLEADOS (SINDICALIZADOS Y NO SINDICALIZADOS) DE LA ORGANIZACION. RESULTADOS RELEVANTES SE PUEDEN OBSERVAR EN EL ANEXO 2.
4. LA FORMACION Y/O DESARROLLO DE ESPECIALIDADES EN CHRYSLER HA DADO UN MATIZ MUY ESPECIAL A NUESTROS TRES CENTROS DE CAPACITACION INDUSTRIAL. EN ELLOS SE HAN PREPARADO HOJALATEROS, PINTORES, PUNTEADORES MECANICOS AUTOMOTRICES, TECNICOS EN ELECTRONICA, ETC. PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LOS PROCESOS DE MANUFACTURA EN NUESTROS PRODUCTOS. ESTADISTICAS RELEVANTES SE MUESTRAN EN EL ANEXO 3.
5. PROGRAMAS DE APOYO A LA COMUNIDAD HAN SIDO INSTITUIDOS POR CHRYSLER CON DIFERENTES INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE ENSEÑANZA MEDIA Y SUPERIOR:
 - 5.1. PROGRAMA UPIICSA-CHRYSLER.
EL PROGRAMA UPIICSA-CHRYSLER HA SIDO CREADO CON EL OBJETO DE OFRECER ENTRENAMIENTO TEORICO Y PRACTICO SOBRE CONTROL DE CALIDAD A TODAS LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE CHRYSLER DE MEXICO EN LAS INSTALACIONES DE LA UPIICSA. ASIMISMO, SE PRETENDE FORMAR DOCENTES DE LA UPIICSA ESPECIALIZADOS EN CONTROL DE CALIDAD E INGENIERIA DE CALIDAD PARA CONSOLIDAR LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS CAPACITADOS EN ESTAS AREAS Y OBTENER ADICIONALMENTE RECURSOS ECONOMICOS VIA OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO QUE PERMITAN EL AUTOEQUIPAMIENTO DE AULAS Y LABORATORIOS DE LA UPIICSA.

CONTINUA...

EN SU PRIMERA ETAPA EL PROGRAMA UPIICSA-CHRYSLER OFRECIO EN EL AÑO DE 1988, 12 CURSOS DIRIGIDOS PARTICULARMENTE AL PERSONAL Y EMPRESAS PROVEEDORAS DE CHRYSLER CON EL OBJETO DE DAR A CONOCER LOS LINEAMIENTOS PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE CALIDAD PREVENTIVO CON EL FIN DE CUMPLIR LOS REQUERIMIENTOS DE EXPORTACION, ATIENDIENDOSE UN TOTAL DE 233 PARTICIPANTES Y A 115 EMPRESAS. PARA EL AÑO DE 1989 EN SU SEGUNDA ETAPA, SE OFRECERAN 18 CURSOS SOBRE LOS SIGUIENTES TEMAS: REQUERIMIENTOS PARA EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD (SQA); INGENIERIA DE CALIDAD (DISEÑO DE EXPERIMENTOS); E INGENIERIA DE CALIDAD II (DISEÑO DE EXPERIMENTOS, PARAMETROS Y TOLERANCIAS); Y EXPANSION DE LA FUNCION DE CALIDAD (QFD) HACIENDOSE EXTENSIVA EN ESTA ETAPA, LA INVITACION A TODAS AQUELLAS EMPRESAS EN GENERAL QUE DESEEN ASISTIR A ESTOS CURSOS.

5.2. MAESTRIA EN INGENIERIA DE CALIDAD ULSA-CHRYSLER.

CHRYSLER MEXICO Y LA DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACION DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE, CONSCIENTES DE LA EVOLUCION DE LA ECONOMIA NACIONAL, HAN ORGANIZADO EL PROGRAMA ACADÉMICO CHRYSLER - LA SALLE - QUE OFRECE UNA ALTERNATIVA PARA MANTENER A LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS DENTRO DE UN NIVEL DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL. ESTE PROGRAMA EMPRESA-ESCUELA CREADO DENTRO DE UN MARCO TEORICO Y PRACTICO ESTA ENFOCADO AL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CREATIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS. HOY EN DIA SE REQUIERE QUE LOS PROFESIONISTAS AVOCADOS A LA TOMA DE DECISIONES DENTRO DEL PROCESO DE PRODUCCION, DEN RESPUESTAS DE MANERA AGIL Y CERTERA, CON LA APLICACION Y EL DOMINIO DE CONCEPTOS ECONOMICOS, FINANCIEROS Y MATEMATICOS. POR ESTOS MOTIVOS, SE HA DISEÑADO LA MAESTRIA EN INGENIERIA DE CALIDAD, QUE ATENDERA LAS ACTUALES NECESIDADES DE LA ALTA DIRECCION EMPRESARIAL, PARA ESTUDIAR Y UTILIZAR CON MAYOR EFICACIA LOS DIFERENTES INSTRUMENTOS DE CALIDAD Y DE TOMA DE DECISIONES.

5.3. CONCURSO ESCOLAR AUTOMOTRIZ.

EL CONCURSO ESCOLAR AUTOMOTRIZ CHRYSLER ES UNA COMPETENCIA ENTRE ALUMNOS DE LOS CENTROS E INSTITUTOS TECNOLOGICOS Y DE CAPACITACION INDUSTRIAL DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL, QUE OFRECEN DENTRO DE SUS PROGRAMAS DE ENSEÑANZA LA CARRERA DE TÉCNICO AUTOMOTRIZ.

CADA CENTRO O INSTITUTO PARTICIPA, PRIMERAMENTE, EN UNA CONTIENDA REGIONAL Y LOS TRIUNFADORES COMPIEN, A SU VEZ, EN UNA ELIMINATORIA A NIVEL NACIONAL.

LAS UNIDADES EDUCATIVAS SON REPRESENTADAS POR EQUIPOS FORMADOS POR DOS ALUMNOS Y UN INSTRUCTOR. LA COMPETENCIA CONSISTE EN DIAGNOSTICAR Y CORREGIR FALLAS IDENTICAS DELIBERADAMENTE PROVOCADAS EN LOS SISTEMAS ELECTRICOS DE ARRANQUE, IGNICION O ENCENDIDO, DE COMBUSTIBLE, CARBURACION, TIEMPO Y OTRAS, EN AUTOMOVILES NUEVOS EN LA LINEA CHRYSLER, IGUALMENTE PROPORCIONADOS POR LOS TALLERES DE SERVICIO DE LA RED DE DISTRIBUIDORES.

COMO PARTE INTEGRANTE DEL CONCURSO SE REQUIERE QUE LOS EQUIPOS RESUELVAN, CON ANTELACION E INDIVIDUALMENTE, UNA PRUEBA ESCRITA SOBRE TEORIA AUTOMOTRIZ, LA CALIFICACION RESULTANTE SE TOMARA EN CUENTA COMO UN FACTOR PARA DETERMINAR AL EQUIPO GANADOR.

CONCURSO CHRYSLER PARA EL MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE.

DEBIDO AL GRAVE PROBLEMA DE CONTAMINACION AMBIENTAL QUE AMENAZA A LAS GRANDES CIUDADES DEL PAIS Y EL CUAL REQUIERE DE UNA ATENCION INMEDIATA Y DECISIVA, LA DIRECCION GENERAL DE NUESTRA EMPRESA DETERMINO ESTABLECER EL "CONCURSO CHRYSLER PARA EL MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE".

EN BASE A LO ANTERIOR, EL DIA 10. DE JUNIO DE 1988 SE CELEBRO EN LA CIUDAD DE MEXICO, CON MUCHO EXITO, LA PRUEBA PRACTICA DEL CONCURSO NACIONAL CHRYSLER PARA EL MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE, EN EL QUE PARTICIPARON 28 ESCUELAS DE LAS CIUDADES DE: SALTILLO, MONTERREY, GUADALAJARA, PUEBLA, DISTRITO FEDERAL Y ESTADO DE MEXICO.

6. LA CORPORACION CHRYSLER HA ADOPTADO EL MODELO DE CALIDAD TOTAL, NO SOLO COMO CAMINO UNICO PARA LA SUPERVIVENCIA, SINO TAMBIEN PARA EL CRECIMIENTO EN EL AMBITO TOTAL DE SUS OBJETIVOS, TALES COMO: LA SATISFACCION DEL CLIENTE, PARTICIPACION DEL MERCADO, DESARROLLO DE SUS RECURSOS HUMANOS Y SOLIDIFICACION DE SU IMAGEN DENTRO DE UNA ATMOSFERA DIGNA CON TODOS LOS QUE TRABAJAMOS PARA LA COMPAÑIA (VER ANEXO 4). PARA CHRYSLER MEXICO ESTA NUEVA FILOSOFIA DE TRABAJO HA CONSTITUIDO LA HERRAMIENTA PARA PODER SER COMPETITIVO EN EL EXIGENTE MERCADO LOCAL Y MUNDIAL, AHORA MAS QUE NUNCA, EL FACTOR DETERMINANTE EN LA DECISION DE COMPRA ES LA CALIDAD QUE HA SUSTITUIDO, EN PRIORIDAD, AL PRECIO SIN DEJAR ESTE ULTIMO

EN ALTA IMPORTANCIA, QUE POR LA CALIDAD MISMA DEBENOS ABATIR.

CONSCIENTES DE LO ANTERIOR, LOS VICEPRESIDENTES CORPORATIVOS PRECEDIDOS POR EL SR. LEE IACCOCA, HAN ELABORADO UN PLAN DE ACCION BASADO EN EL CONCEPTO DE PHILLIP CROSBY SOBRE EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD (P.M.C.), SE CONVOCO A UNA REUNION Y ANTE LOS EJECUTIVOS MAS IMPORTANTES DE LA CORPORACION SE LLEVO A CABO EL COMPROMISO DE SEGUIR BAJO ESTE CONCEPTO Y PROCESO DE MEJORAMIENTO, FIRMANDO LA POLITICA DE CALIDAD.

TAMBIEN CHRYSLER MEXICO FUE DIGNAMENTE REPRESENTADO EN LA MISMA CEREMONIA POR NUESTRO DIRECTOR GENERAL Y DIRECTORES EJECUTIVOS, NACIENDO ASI TAMBIEN NUESTRO COMPROMISO DE DAR A CONOCER LA FILOSOFIA DE ESTE PROCESO DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD. EN FORMA CRONOLOGICA, LOS DEMAS DIRECTORES DE CHRYSLER MEXICO HAN RECIBIDO EL CURSO EJECUTIVO QUE PERMITIO LA COMPRESION TOTAL DEL PROCESO PARA DE AHI COMPROMETERSE EN LA MISMA POLITICA DE CALIDAD QUE ENLOBA NUESTROS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS. ASI PUES, AQUI ENCONTRARAN EL PLAN MAESTRO QUE NOS HA GUIADO EN CHRYSLER MEXICO A LOGRAR LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD, QUE SIN DUDA ALGUNA NOS CONDUCIRA A TRABAJAR EN COMPLETA ARMONIA Y EFICIENTE COMUNICACION.

SON OCHO LOS PASOS EN LA IMPLANTACION DEL P.M.C.:

1. COMPROMISO DE LA DIRECCION.

ESTE COMPROMISO SE INICIA CON EL NIVEL MAS ALTO DE CADA AREA O DEPARTAMENTO Y EXIGE QUE SE TRANSMITA A TODOS LOS NIVELES DEL MISMO, A TRAVES DE:

- LA PUBLICIDAD DE LA POLITICA DE CALIDAD FIRMADA POR EL JEFE.
- DESARROLLO DE UNA MISION DEL AREA ESPECIFICA QUE REFLEJE LA POLITICA DE CALIDAD DE LA COMPAÑIA FIRMADA POR EL JEFE Y LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.
- PARTICIPACION Y ATENCION VISIBLES DE LOS NIVELES DE MANDO EN EL PROCESO CONTINUO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.
- USAR LA PALABRA CALIDAD COMO LA MAS IMPORTANTE EN EL LENGUAJE COMUN EN NUESTRA ORGANIZACION.
- CAPACITAR A CADA NIVEL DE LA ORGANIZACION EN LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EN SU RESPONSABILIDAD EN EL PROCESO.
- DEMOSTRAR CON AUTENTICIDAD QUE LOS NIVELES DE MANDO SE PREOCUPAN POR EL PERSONAL.

2. EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

EL EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEBE DEFINIR LOS OBJETIVOS CUANTITATIVOS PARA EL PROCESO EN SU AREA, PARA ELLO BUSCA:

- ESTABLECER UN PLAN DE TRABAJO PARA IMPLEMENTAR EL PROCESO DE LAS 8 ETAPAS.
- ESTABLECER UN CALENDARIO PARA EL PLAN DE TRABAJO.
- HACER SEGUIMIENTO DE LOS AVANCES, DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS.

3. CONCIENTIZACION.

- NO SE DEBE PENSAR QUE ESTA ETAPA ES UN PROGRAMA CON ESQUEMA DE "MOTIVACION". ES UN PROCESO DE PARTICIPACION TOTAL Y NO IMPLICA MANIPULAR A LAS PERSONAS.
- TODOS LOS JEFES SE DEBEN REUNIR CON REGULARIDAD (SEMANAL O QUINCENALMENTE) CON SU PERSONAL PARA DISCUTIR LO SIGUIENTE:
 - CONCEPTOS GENERALES DE CALIDAD.
 - LA IMPORTANCIA DE HACER BIEN EL TRABAJO A LA PRIMERA VEZ.
 - LOS CUATRO PRINCIPIOS BASICOS DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.
 - OBSTACULOS QUE IMPIDEN HACER BIEN EL TRABAJO A LA PRIMERA VEZ.
 - LOS OBSTACULOS IDENTIFICADOS SE DEBEN DOCUMENTAR CON LA ACCION CORRECTIVA TOMADA.
 - FUNCIONES DE INTERRELACION DE CLIENTES Y PROVEEDORES.
 - REQUERIMIENTOS, EVALUACION Y SEGUIMIENTO.

EL OBJETIVO ES PROMOVER EL PROCESO DE MEJORAMIENTO EN CADA DEPARTAMENTO.

- ESTABLECER UNA ESTRATEGIA PARA COMUNICAR EL PROCESO Y SUS EXITOS.
 - EMPLEAR BOLETINES, REUNIONES Y OTRAS FORMAS DE PUBLICIDAD.
 - HACER USO DE VIDEOTAPES, POSTERS, ETC. DISPONIBLES PARA AYUDAR A DIFUNDIR LA CONCIENTIZACION.
- DIA LIBRE DE DEFECTOS, SE CONSIDERA TENER UN DIA LIBRE DE DEFECTOS PARA DEMOSTRAR EL COMPROMISO CON EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

CONTINUA...

- RECONOCIMIENTO. ESTABLECER UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO FORMAL DESDE PRINCIPIOS DEL PROCESO, QUE INCLUYA:
 - METODOS CONSISTENTES DE RECONOCIMIENTO.
 - RECONOCER LA ACCION Y PARTICIPACION INDIVIDUAL Y DE GRUPO.
 - INCLUIR A CLIENTES Y PROVEEDORES.
 - OBJETIVIDAD.
 - RECONOCIMIENTO PERSONALIZADO.
 - COMUNICAR LOS REQUISITOS PARA OTORGAR RECONOCIMIENTO.
- 4. EDUCACION.
ESTE PASO LO ANALIZAREMOS MAS ADELANTE.
- 5. MEDICION.
 - LOS MIEMBROS DEL EQUIPO Y EL PERSONAL DE LA COMPAÑIA DEBEN IDENTIFICAR, MEDIR, GRAFICAR Y EXHIBIR LOS FACTORES IMPORTANTES DEL INCUMPLIMIENTO DE LA CALIDAD, DE LOS QUE SON RESPONSABLES.
 - SE ESTABLECEN MEDICIONES PARA PROCESOS CRITICOS.
 - BASADAS EN ELEMENTOS OBJETIVOS.
 - EXHIBIRLAS EN LUGAR VISIBLE.
 - MANTENERLAS Y ACTUALIZARLAS.
 - COSTO DE LA CALIDAD. PLANEAR Y LLEVAR A CABO UN ESTUDIO SIN DEMASIADO DETALLE DEL COSTO DE LA CALIDAD (CC) DESDE PRINCIPIOS DEL PROCESO.
- 6. ELIMINACION DE CAUSAS DE ERROR.
EN ESTE PASO SE BUSCA ESTIMULAR LA ELIMINACION DE PROBLEMAS CON LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA DETERMINACION DE:
 - RELACIONES CON CLIENTES - PROVEEDORES.
 - REQUERIMIENTOS.
 - ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS.
 - MEDICION.
- 7. CONSEJOS DE CALIDAD.
A TRAVES DE ESTE PASO SE LOGRAN IDENTIFICAR PLANES PARA ENLAZAR LOS CONSEJOS DE CALIDAD DIVISIONAL Y CORPORATIVO.
ESTE ENLACE SE DEBE UTILIZAR COMO:
 - INSTRUMENTO PARA COMUNICACIONES Y PARTICIPACION.
 - AYUDA EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS INTERPLANTAS O INTERDIVISIONALES.
 - MEDIO DE RECONOCIMIENTO PARA LOS COMITES DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EQUIPOS PARA ACCION CORRECTIVA.
- 8. REPETIR TODO EL PROCESO.
ESTABLECER UN PLAN PARA REEMPLAZO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE MEJORAMIENTO.
EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD NO TERMINA NUNCA; SE HA CONVERTIDO EN PARTE INTEGRAL DE LAS RESPONSABILIDADES DE CADA PUESTO Y DE CADA ESTILO DE OPERACION.
PASO 4 EDUCACION: ACCIONES Y LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACION.
 1. LA ETAPA DE EDUCACION HA ESTADO PLANEADA POR CADA EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD PARA OPTIMIZAR LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO.
 2. LA ESTRATEGIA ESTABLECIDA SE MUESTRA GRAFICAMENTE EN EL ANEXO 5. CARACTERISTICAS RELEVANTES SON:
 1986. LA ALTA DIRECCION DE LA COMPAÑIA ASISTE AL "EXECUTIVE COLLEGE" A TOMAR EL CURSO CON PHILLIP CROSBY, EN ORLANDO, FLA, U.S.A. (20 PERSONAS).
 1987. LA ALTA GERENCIA Y LA GERENCIA MEDIA PARTICIPARON EN EL "CURSO DE DIRECCION DEL P.M.C." EN LA MANSION GALINDO, SAN JUAN DEL RIO, QRO. (137 PERSONAS) DIRECTAMENTE CON EL ASESOR CROSBY PARA LATINOAMERICA.
EN ESTE MISMO AÑO SE INICIARON LOS TALLERES DE "ACCIONES CORRECTIVAS" Y DE "COSTO DE LA CALIDAD" INTEGRADO POR PERSONAS CLAVE DE DIFERENTES AREAS A FIN DE ASEGURAR LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO.

31 PERSONAS DE LA ORGANIZACION FUERON SELECCIONADAS Y CAPACITADAS PARA FUNGIR COMO INSTRUCTORES EN EL "SISTEMA DE EDUCACION EN CALIDAD DE CHRYSLER" (S.E.C.C.)

EL SISTEMA DE EDUCACION EN CALIDAD DE CHRYSLER FUE ADAPTADO A MEXICO PARTIENDO DEL MODELO CORPORATIVO. ESTE TRABAJO DE ADAPTACION SE VE REFLEJADO EN:

A) MANUAL DEL PARTICIPANTE, DONDE SE CONTIENE EL MATERIAL DE ESTUDIO, TAREAS Y TALLERES PARA CADA UNA DE LAS SIETE SESIONES.

B) DOBLAJE DE 7 VIDEOS DE APOYO DIDACTIVO PARA CADA UNA DE LAS SESIONES.

A TRAVES DEL S.E.C.C. EL PARTICIPANTE APRENDE:

- EL POR QUE DE LA CALIDAD.

- LOS CUATRO PRINCIPIOS CLAVE DEL PROCESO:

A) DEFINICION: CUMPLIR CON LOS REQUISITOS.

B) ESTANDAR: LIBRE DE DEFECTOS.

C) SISTEMA: PREVENCION.

D) MEDICION: PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO.

- LOS 8 PASOS DEL P.M.C.

TAMBIEN APLICAN LOS CONCEPTOS DE CALIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO.

1987 A LA FECHA. TODO EL PERSONAL - EJECUTIVOS, GERENTES Y EMPLEADOS - HAN PARTICIPADO EN EL S.E.C.C., EL CUAL CONSTA DE 7 SESIONES SEMANALES DE 3 HORAS CADA UNA. AVANCE A LA FECHA ES DEL 96.3 % DEL TOTAL DE LA ORGANIZACION. LAS 7 SESIONES DE ESTE PROGRAMA SON:

1. MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN CHRYSLER.

2. REQUISITOS.

3. MEDICION.

4. ELIMINACION DEL INCUMPLIMIENTO (PRIMERA PARTE).

5. ELIMINACION DEL INCUMPLIMIENTO (SEGUNDA PARTE).

6. EL EQUIPO Y EL INDIVIDUO.

7. RESUMEN Y PLAN DE ACCION.

1989. INICIA EL "TALLER DE CONCIENTIZACION DE LA CALIDAD" (TCC) PARA 7648 EMPLEADOS SINDICALIZADOS. EL TCC ES UN PROGRAMA DE 4 HORAS CONDUCIDO POR EL SUPERVISOR DE LINEA, QUIEN PARA TAL EFECTO FUE CAPACITADO COMO INSTRUCTOR EN UN PROGRAMA DE 16 HORAS (80 PERSONAS).

LA DIRECCION DE CHRYSLER MEXICO DIO GRAN IMPORTANCIA A LA IMPLANTACION DEL PROCESO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN TODA LA EMPRESA Y AUTORIZO PARA TAL FIN UN PRESUPUESTO DE \$ 1,499,560 US.DLLS. EN EL ANEXO 6 SE DETALLAN LAS PARTIDAS.

COMO ANEXO NUMERO 7 ACOMPAÑAMOS NUESTRO BOLETIN PENTASTAR 1 DEL PRESENTE AÑO, EN CUYAS PAGINAS CENTRALES SE MUESTRA GRAFICAMENTE EL RECONOCIMIENTO QUE LA DIRECCION GENERAL OTORGO A LAS PLANTAS DE MOTORES TOLUCA Y CONDENSADORES, POR LOS LOGROS OBTENIDOS AL APLICAR EL PROCESO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.