

33
20

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

“ A R A G O N ”

**ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA**

T E S I S

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

Presenta:

CRUZ DE LA PAZ SANTOS SANCHEZ

México, D. F. 1992

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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

La Administración es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional. En el presente trabajo se trata la Administración de Recursos Humanos dentro de la empresa, sus funciones y sobre todo otras fuerzas que contribuyen al logro de objetivos.

Durante el siglo XX se ha producido un enorme crecimiento en el tamaño, la diversidad y la complejidad de las organizaciones-empresas; de igual manera la administración efectiva del esfuerzo humano es, en realidad, uno de los logros más importantes y constituye un continuo desafío.

El propósito de éste trabajo es poder integrar un contenido sobre la Administración de Recursos Humanos, tomando en cuenta aquellos aspectos que son determinantes para comprender mejor las organizaciones y qué es lo que hace que operen efectiva y eficientemente, así como, dentro de éste ámbito ver cuál es el papel del Licenciado en Pedagogía.

El trabajo está articulado en seis partes.

En la primera parte, se señalan aquellos aspectos generales sobre el contenido del trabajo para que posteriormente se tenga la conceptualización de la administración y sus aspectos importantes, entre ellos la Administración de personas y cosas. Finalmente abordaremos el papel del Licenciado en Pedagogía en la Administración de Recursos Humanos dentro de la empresa.

La segunda parte, se ubica dentro del sistema empresarial y analiza con detalle la naturaleza del sistema ambiental y la forma en que afecta a las organizaciones.

Se estudia primeramente el ambiente general donde se encuentra ubicada la organización, posteriormente el específico, que se refiere al clima ambiental donde se realizan las tareas y por último la selección del ambiente propicio, es decir, analizar factores que en gran medida favorecen o perjudican el clima de las relaciones laborales (ayudar al logro adecuado); dónde los administradores necesitan desarrollar enfoques de exploración del ambiente más moderno que incluyan proyecciones económicas, tecnológicas y sociales.

En la tercera parte, se presta gran atención a los procesos efectivos de la toma de decisiones en grupo, en los aspectos de comportamiento referentes a éste, pues es importante señalar que los enfoques de colaboración en la toma de decisiones en las organizaciones están muy difundidas y permanecerán así.

En la cuarta parte, se analizó el medio externo junto con otros factores internos, como objetivos y valores, la tecnología y la estructura que ofrece un marco de referencia para éste esfuerzo (mejoramiento y renovación), así como la influencia que produce el sistema psicosocial.

En la quinta parte, se señalan los conocimientos mínimos necesarios para poder comprender la fase de control de una organización, como es: verificar resultados, comparar condiciones reales con las que se esperaban, mantener un equilibrio dinámico, el control de personal con algunos instrumentos, etcétera, que llevan a conducir el esfuerzo de la organización en las direcciones deseadas.

Es de suma importancia, pues es una de las fases del sistema administrativo que mantiene todas aquellas actividades que se señalan en la planeación, así como el logro de los objetivos prefijados (control de personal, auditoría de personal, ausentismos, retrasos, etcétera) de la organización dentro de los límites permisibles.

En la sexta parte, realicé una investigación de campo a través del método cuasi-experimental, con el fin de obtener los elementos y a través de un método estadístico llegar a las conclusiones de la investigación; así como en un modesto intento corroborar todo el contenido planeado en los cinco capítulos.

Se realizó un análisis de los resultados obtenidos a través de la investigación de campo con una pequeña aportación a la Administración de Recursos Humanos dentro de la empresa.

El contenido del trabajo no pretenda ser un " tratado " sobre Administración de Recursos Humanos de la empresa, sino un intento de presentación unitaria del tema, un testimonio de experiencias, un conjunto de hipótesis de trabajo dirigidas a aquellas que en su función agrupan conceptos y nociones de varias disciplinas.

El trabajo ha sido el fruto del esfuerzo conjunto de diferentes elementos que han tratado de unir experiencias de investigación aplicada y contenidos metodológicos con aplicaciones directas en la realidad empresarial.

CAPITULO I

EL PAPEL DEL LICENCIADO EN PEDAGOGIA EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DETRO DE LA EMPRESA

I.1 ASPECTOS GENERALES.

Hoy en día la administración de Recursos Humanos dentro de la empresa no puede dejar de representar un papel fundamental en el sistema empresarial, debido a que (al momento actual) resulta totalmente inaplazable, la realización de un esfuerzo para sistematizar la amplia colección de estudios y experiencias dedicadas a la administración de Recursos Humanos dentro de la empresa, donde la actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad cotidiana requiere de una nueva tecnología suficiente para prever riesgos e incrementar la productividad.

También, es importante que las empresas cumplan con las exigencias de humanización, dando a los trabajadores apoyo, una mayor motivación, un ambiente favorable y una integración de grupo para que puedan desarrollar plenamente sus capacidades físicas y mentales. Dado que la historia de la humanidad se ha trazado a través del desarrollo de las organizaciones sociales, produciendo un crecimiento enorme y por consiguiente, refleja complejidad en su manejo.

Con frecuencia nos asombramos de los avances tecnológicos; pero, pocas veces reconocemos un factor importante que está atrás de los logros: la capacidad humana para crear y administrar una gran diversidad de organizaciones sociales, con el propósito de lograr las metas, así como el pleno desarrollo de las mismas.

La administración es un trabajo intelectual, realizado por personas en un medio organizacional, con tendencias a organizar y administrar las diversas situaciones que se presentan en un ámbito laboral, donde el ser humano social por naturaleza, tiende de modo inherente a organizar y cooperar en relaciones interdependientes y, cada vez se realiza en un ámbito más dinámico y complejo.

La administración de recursos humanos dentro de la empresa debe darse con actividades bien establecidas pero todas con elementos esenciales y fundamentales, las cuales deben estar orientadas a las metas, siendo las más acordes para la mayoría de los diferentes autores:

- Arreglos orientados a una meta, individuo con un propósito.
- Sistemas psicosociales, individuo que trabaja en grupo.
- Integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.

Con base a lo anterior, la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos, al igual que de un proceso de planeación, organización y control de actividades. Para esto, es conveniente coordinar los recursos materiales y humanos para lograr en forma efectiva y eficiente los objetivos organizacionales, relacionar la organización con su ambiente externo para responder a las necesidades de la organización. Desarrollar un clima acorde en el que el individuo pueda alcanzar sus líneas individuales y colectivas, desempeñando ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar, controlar, etcétera y desempeñar varios roles interpersonales de información y decisión.

Lo anterior constituye el objetivo principal de la administración de recursos humanos, donde a lo largo del contenido y más específicamente en éste primer capítulo; haremos mención de la importancia del Licenciado en Pedagogía dentro de éste interesante campo.

I.2 CONCEPTUALIZACION DE ADMINISTRACION.

Dentro de las diversas definiciones dadas por los principales autores de Administración podemos enunciar los siguientes:

E.F.L. BRENCH: " Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado ".

PETERSON AND PLOWMAN: " Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular ".

KOONTZ AND O'DONNELL: " La dirección de un organismo social, y, su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes ".

F. TANNENBAUM: " El empleo de la autoridad, para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa ".

Dentro de las definiciones anteriores podemos encontrar un fondo común, es decir, el hombre busca satisfacer sus necesidades a través del mejoramiento para un fin común dentro de la sociedad. Aquí encontramos que la administración busca las formas de coordinación, entre las personas y las cosas que forman una empresa (más adelante hablaremos sobre los aspectos correspondientes a la administración de personas y de cosas), y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia.

Por tal razón, podemos definir a la administración como: " La técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de personas y de cosas que integran un empresa ".

Dentro de las características más importantes, como lo menciona Agustín Reyes Ponca en su libro "Administración de Empresas. Teoría y práctica.", destacan las siguientes cuatro:

1. SU UNIVERSALIDAD.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él siempre tiene que existir la coordinación sistemática de los medios (como fin u objetivo del proceso administrativo). La administración se da por lo mismo en el Estado, en el Ejército, la Empresa, una sociedad religiosa, entre otras.

Y los elementos esenciales en todas las clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales, podríamos decir que variará el proceso administrativo de acuerdo a la complejidad de la organización.

2. SU ESPECIFICIDAD.

Aunque la administración va siempre acompañada de otros aspectos de índole distinta como son; las funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los aspectos que acompaña. Si recordamos que la administración la definimos como " La técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y de las personas que integran una empresa ", pero se va a marcar una diferencia de acuerdo al aspecto que se trate, por ejemplo: En el proceso financiero (económico) que subraya entre otras cosas el mantenimiento, la disposición a comprometer a los empleados a proyectos de mejoramiento en la productividad; pero siempre bajo un fin común, lograr máximos resultados de eficiencia. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

3. SU UNIDAD TEMPORAL.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es el único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en menor o mayor grado parte de los elementos administrativos. Así por ejemplo, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. SU UNIDAD JERARQUICA.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. Por ejemplo, en un empresa forma " un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo o afanador ".

Es indispensable señalar cual es la importancia de la administración, como lo mencionó Reyes Ponce en su libro de: "Administración de Empresas", y que bastan los siguientes hechos para demostrarlo:

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuando mayor y más complejo sea éste.

2. El éxito de un organismo social depende directa o indirectamente de su buena administración, pues sólo a través de ésta, se pueden coordinar los elementos materiales y humanos con que éste cuenta.

3. El proceso administrativo cuenta con técnicas, estrategias, etc., (que más adelante estudiaremos con detalle), que se toman como base para la buena coordinación entre los intereses y expectativas del hombre y los elementos materiales de la empresa. Es importante la Administración de recursos humanos porque despierta gran atención en aspectos como; entrenamiento, capacitación, desarrollo, entre otros, y mientras más preparado se encuentre el personal mayor será su seguridad psicológica, su creatividad, su automotivación y fácilmente se logrará alcanzar aquellos objetivos que se hayan marcado.

4. Para las empresas medianas y pequeñas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores.

5. La elevación de la productividad, preocupación social, la de mayor importancia actualmente en el campo económico, depende, por lo dicho de la adecuada administración de empresas, ya que si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6. Es especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de los empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo. "(1).

Como lo mencionamos en la definición de administración anterior, se necesita forzosamente de la coordinación de las personas y de las cosas que integran una empresa, y para ello está presente la administración de ambas y que a continuación presentaremos.

1. REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. Editorial Limusa. MEXICO 1988. Pág. 26-29.

I.3 ADMINISTRACION DE PERSONAS Y COSAS.

El éxito de toda función social y en particular de las que se realizan es una empresa, cualquiera que éstas sean; públicas, privadas, comerciales, industriales dependen de dos elementos distintos; por un lado las personas que son las que realizan las actividades, manejan maquinaria, se dirigen inclusive entre ellas y, por otro lado las cosas o bienes de las que se valen para realizarlas.

Así, entre las personas(*) podemos mencionar en una empresa: los propietarios, los directivos, los administradores (el Licenciado en Pedagogía puede formar parte de éstos, en el departamento de Recursos Humanos), los técnicos, los supervisores (aquí también interviene el pedagogo, puede ser para los diferentes cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo, así como, como todos los aspectos que corresponden en materia de personal y que más adelante se analizan), empleados calificados y no calificados.

Entre las cosas, se podrían enunciar innumerables, por tal razón sólo se mencionarán algunas como son: las máquinas, los materiales, los métodos, el capital, los inmuebles, etc.

Personas y cosas son elementos indispensables, y no se puede prescindir ni de unas ni de otras. Pero el papel que juegan es muy diverso, las cosas son elementos puramente pasivos, ya que carecen de inteligencia y libertad; son, por ello, exclusivamente medios para mejorar la realización de los fines de un organismo social, las personas por el contrario, tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de dichas funciones: se dirigen así mismas, dirigen a las demás personas y, sobre todo, emplean a las cosas, en forma tal, que la administración de cosas no puede ser realizada sino en, y a través de la administración de personas.

Por lo mismo las personas no deberían ser nunca consideradas como medios. Aunque sus acciones ciertamente son medios para la realización del fin social, pero las personas, como tales, no pueden ser tratadas ni consideradas en sí mismas como medios, como lo menciona Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas". El hombre debe ser considerado dentro de la empresa como el elemento más valioso, como el ser eminentemente activo que requiere de mayor cuidado tanto de su integridad física, como moral y respeto; olvidar esto, trae como consecuencia, ineficiencia administrativa.

*. Entiendo como persona: hombre o mujer cuyo nombre se ignora u omite, dotada de inteligencia, habilidad o sabiduría. (Gran Diccionario enciclopédico ilustrado. Selecciones del Reader's Digest. Tomo 9.)

Para la medición de ambas clases de administración. Podemos decir que las cosas están sujetas a la ley de la causalidad(*1); por ellos su influencia en el éxito de las funciones administrativas puede precisarse de antemano con certeza y, en un gran número de casos aún puede medirse.

En cambio los problema relacionados con la administración de personas, en razón de ser éstas seres inteligentes y libres, sólo en cierto sentido pues están sujetas a cierto tipo de leyes. Por lo mismo su comportamiento es más difícilmente previsible y mensurable.

En cambio, predomina respecto de ellas la relación de medios a fines, ya que la inteligencia del hombre conoce estos últimos, y busca los más adecuados en los primeros para obtener su logro. La Administración de personas, se mueve pues, en el dominio de la ley de la finalidad (*2).

De lo expuesto resulta en forma indudable, que la eficacia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de la acción de las personas, y sólo secundariamente de la administración de cosas.

En efecto: las primeras son los agentes impulsores y coordinadores de dichas funciones. Las segundas son tan sólo instrumentos - aunque indispensables - pero al fin y al cabo, subordinados en cuanto a su eficiencia, a la calidad de la administración de personas.

Hemos asentado que la Administración es una técnica para lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las personas y de las cosas que integran una empresa dentro de la sociedad. Dedúcese por ello, que no hay ni puede haber administración fuera de una sociedad, y al mismo tiempo toda sociedad necesita de los medios técnicos de la administración para el correcto desarrollo de sus organizaciones.

Por ello la administración tiene una de las divisiones principales " en las personas " y " las cosas ", y las ciencias que de manera inmediata la auxilian son: desde el punto de vista de las primeras, tenemos la psicología, pedagogía y sociología y de las " cosas " la economía (entre otras). No debe confundirse con esto que si el pedagogo es un administrador debe por tal razón ser un buen economista: el administrador como tal, busca inmediatamente como fin coordinar los elementos que emplea (personas y cosas), y en tanto es un buen administrador, en cuanto sabe coordinarlos, esto es: estructurarlos y manejarlos del modo más eficiente:

*1. Razón o motivo en que se funda una cosa, o lo que la ocasiona, relación, causa y efecto.

*2. Fin o motivo con que se hace una cosa.

I.4 IMPORTANCIA DEL PEDAGOGO EN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA.

Estamos conscientes de que la sociedad se ha preocupado casi un siglo por los avances tecnológicos, los que hacen que la productividad sea menos dependiente del esfuerzo, al conocimiento y las habilidades humanas; pero en los últimos años se ha reconocido que éste proceso sólo podrá lograrse si se presta más atención al mejoramiento de la productividad mediante la utilización más efectiva de los Recursos Humanos.

Existe evidencia de la calidad de vida en el trabajo tal como se percibe, no ha llenado las aspiraciones de muchas personas y cada vez están menos satisfechos con sus experiencias de trabajo, esto no se debe necesariamente a que la situación sea peor, sino más bien a que las aspiraciones humanas son mayores en pos de una vida mejor, en general, y una vida laboral más gratificante en particular, permitiendo una vida digna.

Aumentar la productividad significa buscar la excelencia en todos los niveles tanto individual como grupal, organizacional y de la sociedad en general.

Consideramos que estos dos temas de la productividad y la calidad de vida de trabajo (que cada uno abarca varias subdivisiones), como muy importantes e interdependientes, por lo cual, serán temas centrales dentro del contenido trabajado.

Retomando lo anterior, el Licenciado en Pedagogía debe procurar darle un verdadero significado, valor al hombre, a la persona como parte de ese complejo conglomerado social, como es la organización-empresa. Principalmente en el plano de educación - adiestramiento, capacitación y desarrollo -, pues se deja entrever que la educación del hombre en cualquier nivel y circunstancia es una preocupación constante de cualquier sociedad; ya que es muy importante que cada quien desempeñe el papel adecuado, de acuerdo a su capacidad intelectual, física, de conocimientos, etcétera.

Como lo menciona Jaques Maritain es su libro " La educación en éste momento crucial ". " Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y al servicio de la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de libertad, así como, el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades ". Todo lo anterior constituye el objeto esencial de la educación.

Por tal razón, no sólo se intenta perfeccionarlo en su dimensión personal, sino como parte de la sociedad, una sociedad cambiante y dinámica como la nuestra.

Dentro de las actividades profesionales que un Licenciado en Pedagogía está en posibilidades de desarrollar, se encuentran: la selección, introducción, (como parte de las etapas generales referentes a admisión y empleo), la capacitación, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos dentro de la empresa entre otras, pues esto satisface las necesidades de administración. Los aspectos mencionados anteriormente, si verdaderamente se llevan acabo facilitan la integración y compenetración del personal, tanto de sus propias funciones como son los objetivos de la empresa y esto contribuye a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad.

Además la educación es una función que cusadyuva directamente para mantener en alto el nivel moral del personal y que ésta motivación mueve al hombre hacia el logro de resultados y que, mientras más preparado esté, mayor será su seguridad psicológica y su creatividad, en bien propio de la empresa y la sociedad misma.

Básicamente los programas de educación que motivan al empleado, deben estar dirigidos a difundir las técnicas modernas de administración y conocimientos propios del puesto de trabajo, debiendo programarse sobre bases periódicas y de acuerdo con las necesidades reales de la empresa.

Brevemente señalaremos las etapas que se deben seguir, según Alfonso Siliceo en su libro " Capacitación y desarrollo de personal ", para tener éxito en las funciones propias de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo (2):

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.

2. Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.

3. Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deban ser cubiertas en los cursos.

4. Señalar la forma y método de instrucción para el curso.

5. Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se deberá evaluar.

6. El seguimiento o continuación de adiestramiento, capacitación o desarrollo, según sea el caso.

Sobre los métodos de instrucción utilizados para cada curso que constituyen uno de los aspectos de mayor importancia y actualidad, y que la pedagogía ha señalado derroteros hacia nuevos métodos de instrucción. Dentro de los últimos avances de la pedagogía se ha demostrado lo poco eficientes que son muchos métodos tradicionales de enseñanza.

En muchas ocasiones la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la oportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa, esto sin darle menor importancia a algunos métodos cuyo éxito reside sólo en la labor del instructor. Queremos aclarar que no existe un método ideal, uno que nos de los mejores resultados sin error, sino por el contrario, todos nos deben dar los resultados deseados siempre y cuando estén perfectamente relacionados con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo que se dispone y con otros factores también muy importantes, y que paulativamente se van presentando y conformando.

Ahora se ha dicho mucho sobre la integración necesaria del trabajo en equipo de las diversas funciones de la administración de recursos humanos tales como; reclutamiento, selección, evaluación, adiestramiento, capacitación, entre otros. A efecto de medir los resultados del curso, o cursos que se imparten por un lado y por otro seguir el camino o la trayectoria personal de sus colaboradores, en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, compromiso y otros de igual importancia, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso. (Ver anexos 1a, 1b, y 2a, 2b).

De una manera somera haremos referencia a las técnicas fundamentales que se refieren a la integración de personas, que forman parte de la administración de recursos humanos y algunos dentro del aspecto concreto de la sección que se refiere al empleo.

La razón es obvia es necesario llevar acabo todos los pasos fundamentales con sus divisiones bien definidas que se iran mencionando a lo largo del contenido y son:

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Introducción.
4. Desarrollo.

Por otro lado como una gran necesidad de poder fortalecer un equipo multidisciplinario, con el fin de crear un "verdadero" (por llamarle de alguna manera) departamento de recursos humanos que cumpla en el mayor grado posible, con todos los principios, estrategias, técnicas que marca ésta administración; con actividades tales como:

- En el estudio de problemas, analizar los resultados de las técnicas de personal implantadas.

- De las relaciones entre jefes y subordinados; informar a los directivos sobre movimientos de personal, salarios, vacaciones, prestaciones, etcétera. Acordar con los jefes de departamento para verificar lo programado.

- En cuanto a juntas, reuniones, comités; tratar con diversos jefes sobre problemas del personal, como podrían ser, quejas, retrasos, faltas, incomodidades, incapacidad, la rotación de personal.

- Contacto con personal; quejas y gestiones, ascensos, cambios, promociones, incentivos, castigos.

- Actividades de rutina oficinescas; dictar correspondencia, redactar artículos para revistas internas, boletines, dictar informes entre otras.

Enseguida enlistaremos de manera muy general las funciones más representativas que corresponden a un departamento de recursos humanos, donde el pedagogo indiscutiblemente forma parte o bien es el responsable, dependiendo de los conocimientos y experiencia que posea, como lo menciona Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de personal" y para finalizar haremos hincapié en algunas de ellas a manera de ejemplo.

1. Formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal.

2. Reclutamiento, selección e introducción técnica del personal y la elaboración del folleto de bienvenida.

3. Asesoramiento y técnicas para programas en el adiestramiento, capacitación y desarrollo de ejecutivos.

4. Valuación de puestos, sistemas de incentivos tanto individuales como de grupo.

5. Asesoramiento a jefes respecto a problemas de personal.

6. Controles de personal o índices de rotación, entrevistas diversas al personal; tanto de ingreso, ajuste, salida, como de orientación y consejo.

7. Auditoría de personal.

8. Sistemas de sugerencias (formas de solicitarles y premiarlas), quejas y asesoría para asignación de labores.

9. Encuestas de actitud y de eficiencia por parte de los trabajadores, así como, la elaboración de diversos programas para estos.

10. Estudios sobre fatiga y monotonía en el trabajo.

11. Ausentismo y faltas del personal: su control y reducción.

En lo que se refiere a la Admisión y empleo encontramos las siguientes etapas: a)reclutamiento, b)selección, c)contratación y d)introducción del personal.

Selección, las etapas más usuales y el orden en que suelen emplearse, el conjunto de técnicas de que nos ayudamos para lograr la realización del principio " el hombre adecuado para el puesto adecuado ", son las siguientes:

1. Hoja de solicitud; es importante porque los demás pasos se pueden comparar aquí, ya que es como la cabeza del expediente del empleado (Ver anexo 3).

2. Entrevistas; ayudan a complementar o explicar datos del solicitante, aspectos más detallados que en la solicitud no se pueden contemplar, pero el éxito de la entrevista depende directamente de quien la dirija (debe contar con conocimientos propios de la materia y experiencia). Siendo la entrevista una técnica que aunada a la orientación directa dará mayor validez al atender una solicitud de ingreso.

3. Pruebas psicométricas y/o prácticas; es indiscutible que necesitamos verificar de algun modo las capacidades que posee para ocupar el puesto al que lo destinemos (sin olvidar que sólo aquí se asesora, se propone) o el que el deseé ocupar. El pedagógo puede aplicar estas pruebas y ser un excelente asesor tanto para la selección, como para la acomodación. Apartir del perfil fisiográfico diseñado para el puesto.

4. Investigaciones; se pueden clasificar en antecedentes de trabajo, penales, confirmación sobre cartas de recomendación, domicilio y familiares.

5. Exámen médico; generalmente se deja al final ya que como es costoso, sólo se aplica a aquellos que han cubierto todos los requisitos y fueron aceptados. Señalándose las condiciones de salud acordes al tipo de trabajo a desarrollar.

Introducción, es necesario como se ha mencionado que el personal aceptado sea adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio. Aquí si el pedagogo está encargado de ésta actividad debe tomar en cuenta que los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables por la incertidumbre y la ansiedad que provoca lo nuevo, aun inconscientemente, afectará su moral, estado de ánimo, mismo que repercutirá en su estabilidad y hasta su lealtad hacia la empresa a partir de su aceptación.

La introducción debe realizarse en primera instancia por el departamento de recursos humanos presentándole antecedentes generales de la empresa, obligaciones, normatividad, políticas, derechos, etcétera y, posteriormente a su puesto de trabajo, ayudándolo y permitiéndole cierto período de prueba y finalmente las entrevistas de ajuste.

Entrenamiento, capacitación y desarrollo(*) de personal, dentro de la empresa. Trataremos de abordar sus aspectos más técnicos. Cuando un empleado ingresa a la empresa, necesita recibir hasta cierto punto un desarrollo de aquellas aptitudes y capacidades que posea para adaptarlo exactamente al requerimiento del puesto y lo que ésta espera de él, para esto, nos valemos en gran parte de la introducción, de la etapa de admisión y empleo; el desarrollo debe ser perpétuo y teniendo como base, perfectamente bien especificados, (dependiendo de las necesidades que previamente se diagnosticarán) los contenidos de los programas que se tendrán que desarrollar en cada caso.

Adiestramiento, de obreros y empleados; comprende dos pasos principales:

- I. Cómo debe prepararse la instrucción, esto es la planeación del curso o programa.
 - a) Hacer una table de tiempo.
 - b) Hacer un esquema del trabajo que se va a desarrollar.
 - c) Preparar el material con tiempo.
 - d) Tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.
- II. Cómo debe darse la instrucción.
 - a) Preparar al empleado, invitarlo a adoptar una actitud de apertura y confianza, interesarlo, colocarlo en la posición correcta.
 - b) Presentar la operación, es decir, explicársela verbalmente con lentitud que garantice que la atenderá preguntarle si fuera necesario, dándole confianza para exponer dudas.
 - c) Probar su ejecución, es decir, hacer que él mismo ensaye, que explique simultáneamente lo que va haciendo, corregir sus errores.

- d) Revisar, llevándolo a que realice ya su trabajo ordinario, pero bajo su especial e intensa supervisión, que la permite consultar cada duda y no volver al método más fácil, hasta garantizarlos que ha adquirido los hábitos que queríamos inculcarle, y que de ello depende la eficiencia del trabajo.

Por lo que corresponde a la capacitación a supervisores, aquí podemos hacer referencia a dos tipos de capacitación; la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial y el que requiere en cuanto a que va ser jefe, pero en la realidad ordinariamente es sólo la primera la que se toma en cuenta para escoger y capacitar a los supervisores sobre todo a los inmediatos, por ejemplo, es muy común escoger como jefe de contadores, al mejor contador y en todo caso se le preparará para que adquiera conocimientos más profundos en la técnica que va a supervisar.

En cambio pocas veces se tiene cuidado de proporcionar la preparación adecuada como jefe, gerente o directivo, y de ello deriva que en muchas ocasiones es un magnífico supervisor como técnico en su especialidad, pero en cambio puede ser un constante problema para la empresa, porque no sabe mandar, aprovechar el equipo, coordinarse, etcétera. Por tal razón también requiere de una capacitación administrativa, propia para el mando, para la delegación de autoridad y de dirigir el trabajo de otros.

Todo supervisor por lo mismo necesita ser capacitado en técnicas que le permitan:

- a) La distribución del trabajo, ya sea delegando o responsabilizando.
- b) El reconocer que debe brindar un trato adecuado al personal a su cargo (relaciones humanas).
- c) Calificar e instruir a su personal.
- d) Recibir y tratar de resolver las quejas de sus subordinados
- e) Realizar entrevistas, reportes e informes.
- f) Coordinarse con los demás jefes, esto es trabajo horizontal
- g) Conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etcétera.
- h) El mejoramiento de los sistemas a su cargo.
- i) La resolución de los problemas que plantea la supervisión.

Necesita además, conocer más a fondo que cualquier trabajador o empleado, las políticas que va a aplicar y la organización de la empresa.

En lo que toca al desarrollo, Agustín Reyes Ponce en su libro " Administración de empresas " lo define como: " La aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más eficientemente sus objetivos " (3).

El desarrollo, es quizá uno de los más grandes problemas que confronta toda empresa, sobre todo en éste momento en que la mayoría de éstas se encuentra en crecimiento. Muchos altos jefes hablan del problema de " encontrar segundas manos ", o mandos intermedios.

En efecto, cuando se realiza una adecuada administración a base de delegación de planes debidamente estudiados y fijados, y de control de resultados por parte del delegante, el problema que queda por resolver está en encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, para delegar en ellas esas facultades o funciones de mayor o menor envergadura. Pero, quizá un error básico consiste en pensar que tal género de hombres se encuentran por mera suerte, casualidad o accidente, y en realidad es que un hombre con las capacidades requeridas para ocupar altos cargos en una empresa, debe ser de algún modo al menos, desarrollado o preparado por ésta.

Dentro de los aspectos que el autor presupone a este respecto son los siguientes:

1. ¿Qué puestos ejecutivos hay en la empresa, cuáles habrán en un futuro inmediato?
2. ¿Qué requisitos deben exigirse para que los puestos mencionados se ocupen eficientemente?
3. ¿De qué material humano se dispone para llenar esos puestos y dónde pueda éste ser buscado?
4. ¿En qué fechas aproximadamente, se irá requiriendo llenar esos puestos ejecutivos, y quién en concreto, es el más apto para ocuparlos?

Supuestos los anteriores problemas, debidamente resueltos, se presenta el problema de desarrollo de ejecutivos propiamente dicho:

5. ¿Cómo deben ser preparados, formados o desarrollados esos futuros ejecutivos?

Estas y otras actividades, como en lo referente a control de personal, puede participar el Licenciado en Pedagogía y que a lo largo del contenido se abordarán más ampliamente.

Con el objeto de evitar problemas semánticos, como lo menciona Alfonso Silíceo en su libro "Capacitación y Desarrollo de Personal" aclararemos nuestra posición, respecto a los siguientes términos:

- " Adiestramiento: se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderadamente físico. Desde éste punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

- **Capacitación:** tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

- **Desarrollo:** tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas " (Isaac Guzmán Valdivia, Problemas de la Administración, pág. 69. Limusa - Wiley. México 1966.).

A continuación abordaremos el análisis del ambiente social que se da en una empresa rescatando el aspecto social del hombre mismo.

CAPITULO II

EL MEDIO AMBIENTE SOCIAL GENERAL

II.1 LA INFLUENCIA DEL MEDIO AMBIENTE EN LA ORGANIZACION.

Muchas fuerzas han afectado la evolución de la teoría organizacional y la práctica administrativa, nuevos conceptos se han derivado al igual que conocimientos, de la conceptualización de la investigación empírica en varias disciplinas relacionadas con dicha teoría; por ejemplo psicología, pedagogía, economía, sociología, antropología, ciencias políticas, matemáticas, estadística e ingeniería industrial. Es difícil resumir la investigación científica llevada a cabo en tantos campos. Sin embargo, se pueden distinguir amplias categorías como fundamentales:

1. Las Ciencias del comportamiento y las ciencias sociales que hacen hincapié en el sistema psicosocial y en los aspectos humanos de la administración.

2. La Ciencia administrativa, que hace hincapié en la cuantificación, los modelos matemáticos y la aplicación de la tecnología electrónica.

Las organizaciones están integradas por individuos, que son las unidades fundamentales de análisis en la teoría de la organización, las ciencias de la conducta (mencionadas anteriormente) y las ciencias sociales proporcionarán una parte significativa de la base para comprender la conducta individual en las organizaciones. Diversos procesos psicológicos: percepción, cognición y motivación, entre otros, proporcionan los medios por los cuales los individuos desarrollan personalidades. La Pedagogía por su parte contribuye para lograr predecir ciertas conductas deseables de los individuos, por medio del fortalecimiento de su personalidad, su cultura, etcétera (en diferentes sistemas ambientales), y que a lo largo del contenido se irán mencionando. El concepto de " persona tal " refleja la integración de características inherentes y adquiridas, la gente actúa y reacciona en escenarios de su medio, tanto culturales como de organización; los patrones individuales de conducta son resultado de muchos factores complejos y representan una parte integral e importante en el ambiente social general y más específicamente en el sistema psicosocial.

Entender el comportamiento individual no es suficiente para coordinar el esfuerzo humano en las organizaciones. La administración requiere de un considerable conocimiento referente a medio organizacional, como son la estructura, los procesos y normas que influyen en el comportamiento individual de muchas maneras directas o indirectas; los conceptos de rol y estatus representan también un efecto significativo en la forma que actúa y en la que los demás reaccionan ante él.

Las organizaciones son subsistemas de un suprasistema más amplio: el medio ambiente. Tiene límites identificables, conforme la sociedad se torna más y más compleja y dinámica, las organizaciones necesitan dedicar cada vez más atención a las fuerzas del ambiente.

Tanto para el teórico de las organizaciones como para el administrador en activo es importante tener un entrenamiento más explícito de los efectos del medio ambiente sobre las organizaciones. En un ambiente relativamente estable quizá algunos principios de organización y/o administración sean apropiados para operaciones uniformes.

En una organización de producción masiva como la línea de ensamble de automóviles quizá, opere más eficientemente bajo una jerarquía rígida con una planeación y control precisos y una cotidianización de las actividades. Este enfoque sería apropiado también para una organización de servicio rutinario como la oficina de correo. En contraste, otras organizaciones, que operan en un medio incierto y con tecnología que no es rutinaria, podrían desempeñarse de manera más eficiente bajo un grupo de principios diferentes.

A comparación con un laboratorio de investigación y desarrollo, o un programa universitario de graduados, por ejemplo, tendrían un medio ambiente muy diferente y se caracterizarían por una estructura flexible, actividades no rutinarias y procesos de planeación y control adaptables.

" Por lo tanto es esencial empezar por el suprasistema, que lo forma el medio ambiente, en lugar de comenzar por cualquier departamento interno, al aplicar algunos conceptos para el estudio de la organización y su administración. El primer paso debería siempre consistir en tratar de ascender al siguiente nivel superior de la organización, para que de una forma más clara se pueda estudiar la dependencia de ésta, con respecto al suprasistema (medio ambiente) del que forma parte, ya que éste en gran medida fija los límites de variedad de comportamiento de la organización dependiente " (4).

Aclarando que una organización no puede responder a todas las influencias ambientales posibles; debe seleccionar los insumos que recibe, las transformaciones que realiza, y los productos que ofrece. En efecto debe establecer un " ámbito " para sus actividades y límites que la separen del medio ambiente externo.

Por lo tanto los límites organizacionales tienen otra función vital, ofrecen un grado de autonomía e independencia para la organización frente a la intrusión de influencias ambientales.

Componentes que cruzan los límites de intrusión.

4. KATZ, Daniel. ET. AL. Psicología social de las organizaciones. 2ª Edición. Editorial Trillas. MEXICO 1977. Pág. 63.

Las fuerzas ambientales tienen un efecto directo en la forma en que la organización estructura sus actividades, cuando el medio ambiente es dinámico y heterogéneo, generalmente es necesario establecer departamentos funcionales dentro de la organización para manejar un conjunto específico de insumos o productos ambientales, lo que vendrá señalado en el cruce de límites.

En empresas comerciales, muchos departamentos especializados tienen una función de cruce de límites. El área de compras está encargada de recibir insumos materiales; los departamentos de personal reclutan y seleccionan a los empleados; los departamentos de investigación de mercados obtienen información del medio ambiente. Por parte de la producción, los departamentos de ventas representan el principal componente de cruce de límites, por los departamentos de Relaciones Públicas deben ofrecer información al medio ambiente que refuerce la reputación y el prestigio de la empresa.

En términos generales, entre más heterogéneo y dinámico sea el medio ambiente, más compleja y diferenciada será la estructura interna de la organización, porque tiene que responder a los requerimientos de la sociedad de la cual forma parte. Pueden verse muchos ejemplos de esto. Ahora que los grupos defensores del medio ambiente y otros se han vuelto más influyentes y persistentes, las compañías han respondido estableciendo nuevos departamentos ambientales o de ecología para tratar con estos grupos específicos. La mayoría de las Universidades han establecido oficinas de investigación especiales, para coordinar los financiamientos para investigaciones otorgadas por las agencias de gobierno y de organizaciones privadas.

Los hospitales crean departamentos especiales para coordinar sus actividades con la asistencia social, las Compañías de Seguros y otras organizaciones de cuidado para la salud. Estas posiciones de cruce de límites con frecuencia están llenas de presiones, y quienes se encuentran en esas posiciones quedan atrapados entre las demandas que les hace su propia organización y los requerimientos impuestos por fuerzas del medio ambiente.

II.2 EL MEDIO AMBIENTE SOCIAL GENERAL.

En el sentido más amplio, el medio ambiente es todo lo externo a los límites de la organización. Sin embargo, sería útil pensar en el medio ambiente de dos maneras:

1. El ambiente social general, que afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada.
2. El medio ambiente de tareas específico, que afecta a la organización en forma más directa (5).

5. HALL, H. Richard. Organizaciones: Estructuras y procesos.
3ª Edición. Editorial Prentice-Hall. NEW YORK 1982.
Pág. 297 - 300.

Muchas fuerzas de ambiente social tanto en lo general, o en la macro influyen en las organizaciones. Con frecuencia se dan por descontadas estas condiciones sin conceder mucha atención en la forma en que afectan las operaciones internas en las organizaciones.

" En Estados Unidos, se da por descontados todo un conjunto de condiciones culturales que permiten el funcionamiento eficiente de las organizaciones complejas, como el alfabetismo, las relaciones de autoridad, la capacidad de logro de objetivos como la base para juzgar a las personas, más que las características con las que nace. Sin embargo, es un error dar por hechas estas condiciones, ya que explican una buena parte de ésta sociedad y sus organizaciones " (6).

Se han sugerido varios esquemas de clasificación para las características ambientales que afectan a toda organización (Véase la figura II.1 para tener un marco de referencia amplio). Estas características representan un marco de referencia uniformador para las empresas, los sindicatos, las agencias gubernamentales y todas las demás organizaciones, que se encuentran dentro de una misma " área " y que en mayor o menor grado determina características de cada una. Por ejemplo, aunque la mayoría de las grandes Universidades estatales operan en ambientes específicos diferentes (el estado individual), todas tienen muchas características similares. Estas características ambientales generales tienen un efecto importante para determinar los recursos disponibles para insumos, la misión específica, los procesos de transformación más apropiados y la aceptación de los productos de la organización.

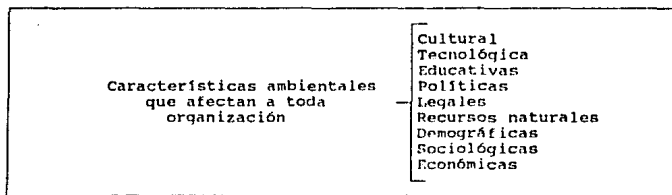


FIGURA II.1 CARACTERÍSTICAS AMBIENTALES QUE AFECTAN A LAS ORGANIZACIONES

A continuación mencionaremos los aspectos que conforman cada una de las características que afectan a una organización (que se presentan en la figura II.1).

Lo cultural, incluyen los antecedentes históricos, ideologías, valores y normas de la sociedad. Los puntos de vista sobre las relaciones de autoridad, esquemas de liderazgo, relaciones interpersonales, razonamiento, ciencia y tecnología definen la naturaleza de instituciones sociales.

En lo tecnológico, se determina por el nivel de adelanto científico y tecnológico en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipo, instalaciones y la base de conocimientos de la tecnología). Es el grado en que la comunidad científica y tecnológica es capaz de desarrollar nuevos conocimientos y aplicarlos.

Para lo educativo, el nivel general de alfabetización de la población. El grado de complejidad y especialización del sistema educativo. La proporción de personas con un alto nivel profesional y/o capacitación especializada.

En lo político, es el clima político general de la sociedad. El grado de concentración del poder político. La naturaleza de la organización política (grado de descentralización, diversidad de funciones, etc.). El sistema de partidos políticos.

En lo legal, consideraciones constitucionales, naturaleza del sistema legal, jurisdicciones de las distintas unidades gubernamentales. Leyes específicas acerca de la formación, tasas impositivas y control de las organizaciones.

En los recursos naturales, se toma en cuenta la naturaleza, cantidad y disponibilidad, de Recursos naturales, incluyendo las condiciones climáticas y otras.

Para las condiciones demográficas, la naturaleza de los recursos humanos disponibles para la sociedad; su número, distribución, edad y sexo. Concentración y urbanización de las poblaciones que es una característica de las sociedades industrializadas.

Por lo que respecta a los aspectos sociológicos, estructura de clases y movilidad. Definición de las responsabilidades sociales. Naturaleza de la organización social y desarrollo de las instituciones sociales.

En lo económico, marco económico general, incluyendo el tipo de las organizaciones económicas -- propiedad privada en oposición a la pública; -- centralización o descentralización de la planificación económica; el sistema bancario y las políticas fiscales.

Los niveles de inversión de recursos físicos y las características del consumo.

Clima para crear organizaciones.

Las características ambientales expuestas en la figura II.1 son generalmente favorables para el crecimiento de las organizaciones sociales complejas y diversas. Stinchcombe propone que las condiciones sociales favorables más importantes para éste proceso son:

1. Alfabetización general y escolaridad avanzada especializada.
2. La urbanización.
3. Una economía monetaria.
4. El cambio político.
5. La densidad de vida social, incluyendo especialmente una vida organizacional bastante rica.

Este modelo sugiere que una sociedad con muchas organizaciones diversas y complejas tendrá más facilidad para crear nuevas organizaciones y nuevas formas de organización.

II.3 EL MEDIO AMBIENTE ESPECIFICO DE LAS TAREAS.

La organización individual, al tiempo que opera en el medio ambiente general descrito antes, podría no estar directamente influida y quizá no podría responder a todas estas fuerzas, esto depende de las necesidades y posibilidades con que cuenta cada empresa.

El medio ambiente de tareas, se define como las fuerzas más específicas que son importantes en los procesos de transformación y toma de decisiones de la organización individual. El medio ambiente general es el mismo para todas las organizaciones en una sociedad determinada. El medio ambiente específico es diferente en cada organización.

La distinción entre el medio ambiente general y específico no siempre es muy clara y continuamente cambia. Las fuerzas del medio ambiente general continuamente " penetran " al ambiente específico de una organización determinada. Por ejemplo, las Universidades tradicionales han podido mantener barreras ante fuerzas externas y han restringido su ambiente específico a una gama limitada de factores.

Las organizaciones empresariales han tenido que considerar muchas condiciones sociales más amplias, como los movimientos de derechos civiles, la contaminación ambiental, como parte de su ambiente específico. Los principales componentes del ambiente específico de tareas para la organización empresarial normal están descritos en la figura II.2.

COMPONENTES DE CONSUMIDORES.

- Distribuidores de productos y servicios.
- Usuarios finales de productos o servicios.

COMPONENTES DE PROVEEDORES.

- Proveedores de nuevos materiales.
- Proveedores de equipo.
- Proveedores de partes de el producto.
- Suministros de la fuerza laboral.

COMPONENTES DE COMPETIDORES.

- Competidores para el suministro.
- Competidores para el mercado.

COMPONENTES SOCIOPOLITICOS.

- Control regulador estatal sobre la industria.
- Actitud política pública hacia la industria y su producto particular.
- Relaciones con los sindicatos con jurisdicción en la organización.

COMPONENTE TECNOLOGICO.

- Responder a los nuevos requerimientos tecnológicos de la propia industria y de las industrias del ramo en la generación del producto o servicio.
- Mejoramiento y desarrollo de nuevos productos mediante la instrumentación de los avances tecnológicos de la industria.

FIGURA II.2
COMPONENTES IMPORTANTES DEL MEDIO AMBIENTE ESPECIFICO DE UNA
EMPRESA

La figura II.3 muestra la relación entre los ambientes general y específico y el sistema organizacional de una empresa industrial. La figura muestra también los subsistemas estratégico, coordinador y operativo de la organización. El subsistema estratégico, es un componente básico de cruce de límites en la organización y selecciona los insumos hacia los subsistemas operativo y de coordinación.

El subsistema operativo o núcleo técnico debe de recibir y transmitir insumos y productos filtrados (estandarizados y uniformados) para desempeñar con eficiencia las funciones de transformación. Conceptualmente hay una serie de límites permeables del ambiente general, al subsistema operativo que sirven para filtrar tanto los insumos como los productos. (Ver figura II.3)

II.4 EL MEDIO AMBIENTE " PERCIBIDO ".

El medio ambiente específico tiene un efecto sobre las metas y valores, la estructura, la tecnología, las relaciones humanas y los procesos administrativos dentro de las organizaciones. Pero la relación de causa y efecto no es sencilla ni está claramente delimitada.

Las características " objetivas " o reales del medio ambiente afectan las organizaciones, pero las percepciones y creencias de los miembros internos, particularmente de los administradores como los responsables de la toma de decisiones, son igualmente importantes. La información del exterior pasa a través de procesos perceptivos y cognocitivos (de pensamiento) que producen las decisiones que afectan las características internas de la organización. La figura II.4. Ilustra este proceso.

Las organizaciones participan en muchas actividades que intentan ofrecer más información más precisa referente a sus medios. Se abocan a realizar proyecciones a largo plazo de tendencias económicas, tecnológicas y sociales; tienen personal de investigación del mercado que trata de evaluar los cambiantes requerimientos y preferencias del consumidor.

Frecuentemente contratan representantes legislativos (Se refiere a una persona que tiene el derecho o potestad de hacer leyes, autorizado por una ley y que tiene conocimientos sobre las más recientes reformas en la materia, con respecto a una organización-empresa) y cabilderos (Son las personas que poseen la destreza y habilidad para gestionar y ganar voluntades en una corporación) para mantenerse informados sobre acciones del gobierno. Siguen de cerca a los competidores (hablando de una organización-empresa que produzca algún producto para satisfacer ciertas necesidades de la sociedad en que se encuentra), y se participan en muchas actividades para adquirir más información " real " y debe ser aún filtrada e interpretada por la mente humana. Tal es el caso de algunos administradores de dos organizaciones diferentes de la misma industria quizá tengan punto de vista diferentes sobre el medio ambiente.

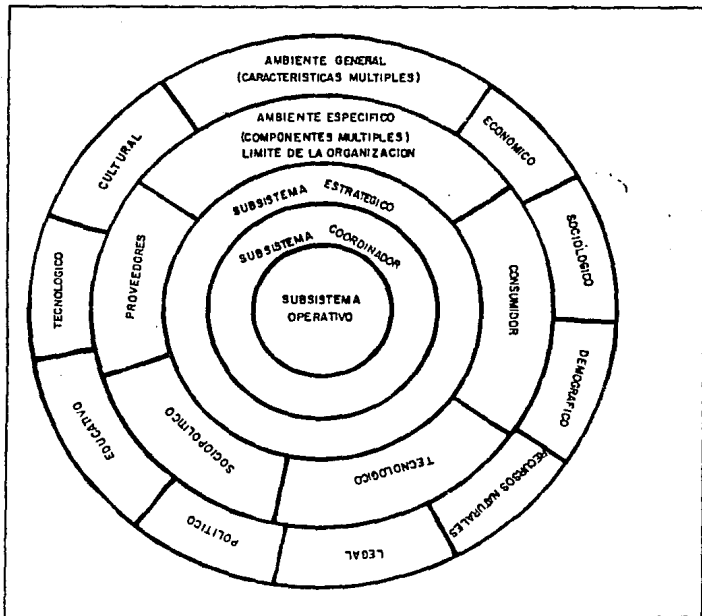
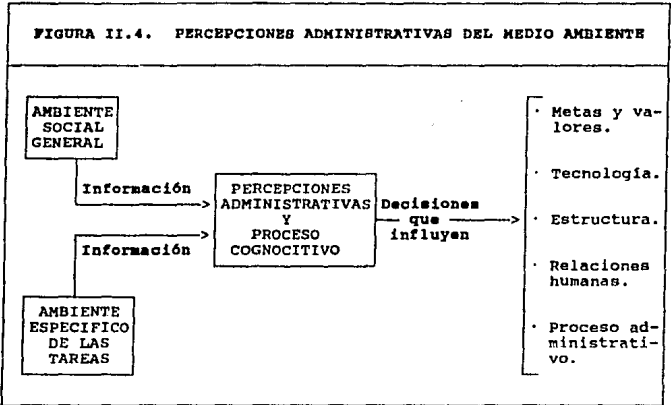


Fig II.3 Relación de los medios general y específico con el sistema de la organización

Estas diferencias de percepción ayudan a explicar las variaciones en el diseño de organización y las prácticas administrativas dentro de la misma industria.



Seleccionar y dar forma al medio ambiente. Los empresarios y administradores frecuentemente seleccionan el medio ambiente en el que opera la organización y continuamente intentan adecuarla al medio para lograr sus metas.

" En buena medida, el medio ambiente de una organización es una invención arbitraria de la organización misma. La organización selecciona los ambientes en los que se desarrollará y subjetivamente define el ambiente que ha seleccionado "(7).

Reyes Ponce, sugiere que las organizaciones son siempre activas y utiliza el término " ambiente mejorado " para indicar que la gente crea el medio, al que la gente se adapta posteriormente (8).

Este proceso bilateral de influencia entre el medio ambiente y la organización, es evidente en muchas situaciones, quizá se diversifique en nuevos mercados de producto o se expandan hacia

7. E.KAST, Fremont. ET.AL. Administración de las organizaciones. 4ª Edición. Editorial Mc. Graw Hill. MEXICO 1988. Pág. 151.
8. REYES PONCE, Agustín. OP.CIT. Pág. 345.

nuevas regiones geográficas. Las Universidades adoptan muchas decisiones que determinan su medio ambiente, ¿Qué área geográfica deben cubrir?, ¿Deben tratar a los pacientes a largo o corto plazo?, ¿Qué clase de instalaciones y equipo deberán tener para tratar varias clases de enfermedades?, ¿Participarán en la atención preventiva para la salud y también en tratamientos?. Toda organización tiene cierto grado de autoridad con respecto a su medio ambiente.

Además, una vez que se ha establecido, la organización trata de manipular su medio ambiente para alcanzar sus metas. Una corporación que participa en una importante campaña de publicidad para impulsar la demanda de sus productos. Establece contratos a largo plazo para asegurar un suministro constante de materias primas. Podrá buscar e influir activamente en las agencias gubernamentales y órganos legislativos.

II.5 TECNOLOGIA DEL CLIMA PARA EL CAMBIO PLANEADO.

El análisis situacional, aunado al punto de vista contingente es necesario para el cambio planeado efectivo. Por ejemplo, sería importante entender:

1. La perspectiva histórica con respecto a pasados esfuerzos de cambio.
2. El clima general de innovación de la organización.
3. El plan de acción específico (propósito, mecánica y consecuencias). Un análisis completo de la situación debe ofrecer la oportunidad de diseñar un medio de aplicación que tenga la mayor probabilidad de éxito.

Por ello el problema potencial en los esfuerzos de mejoramiento de la organización es una idea preconcebida sobre qué clase de cambios son necesarios y deseables. Los administradores, agentes internos de cambio y asesores, en ocasiones se enamoran de estrategias de cambio particulares o técnicas específicas. Ciertos enfoques son impuestos, sin tomar en consideración la situación organizacional. Por ejemplo, los participantes del Desarrollo Organizacional (OD) con inclinaciones humanistas, podrían conducir los esfuerzos de cambio a lograr que el sistema fuera más adaptable-orgánico.

Sin embargo, éste enfoque podría no ser apropiado para las burocracias estables-mecánicas, en las que podrían obtenerse mejores resultados si se concentran en cambios más realistas que reconozcan las limitaciones inherentes, el concepto clave es un diagnóstico completo y profundo de la situación organizacional y los problemas, un apropiado foco de atención y relevantes estrategias de mejoramiento. Por ejemplo, la ineffectividad y/o ineficiencia en el desempeño de la labor podría derivarse de problemas humanos o tecnológicos.

El énfasis en la motivación podría ser una pérdida de tiempo, si en realidad un enfoque de ingeniería industrial fuera más relevante y viceversa. Si el problema es la falta de habilidad de los trabajadores, entonces la capacitación es una respuesta más apropiada.

nuevas regiones geográficas. Las Universidades adoptan muchas decisiones que determinan su medio ambiente, ¿Qué área geográfica deben cubrir?, ¿Deben tratar a los pacientes a largo o corto plazo?, ¿Qué clase de instalaciones y equipo deberán tener para tratar varias clases de enfermedades?, ¿Participarán en la atención preventiva para la salud y también en tratamientos?. Toda organización tiene cierto grado de autoridad con respecto a su medio ambiente.

Además, una vez que se ha establecido, la organización trata de manipular su medio ambiente para alcanzar sus metas. Una corporación que participa en una importante campaña de publicidad para impulsar la demanda de sus productos. Establece contratos a largo plazo para asegurar un suministro constante de materias primas. Podrá buscar e influir activamente en las agencias gubernamentales y órganos legislativos.

II.5 TECNOLOGIA DEL CLIMA PARA EL CAMBIO PLANEADO.

El análisis situacional, aunado al punto de vista contingente es necesario para el cambio planeado efectivo. Por ejemplo, sería importante entender:

1. La perspectiva histórica con respecto a pasados esfuerzos de cambio.
2. El clima general de innovación de la organización.
3. El plan de acción específico (propósito, mecánica y consecuencias). Un análisis completo de la situación debe ofrecer la oportunidad de diseñar un medio de aplicación que tenga la mayor probabilidad de éxito.

Por ello el problema potencial en los esfuerzos de mejoramiento de la organización es una idea preconcebida sobre qué clase de cambios son necesarios y deseables. Los administradores, agentes internos de cambio y asesores, en ocasiones se enamoran de estrategias de cambio particulares o técnicas específicas. Ciertos enfoques son impuestos, sin tomar en consideración la situación organizacional. Por ejemplo, los participantes del Desarrollo Organizacional (OD) con inclinaciones humanistas, podrían conducir los esfuerzos de cambio a lograr que el sistema fuera más adaptable-orgánico.

Sin embargo, éste enfoque podría no ser apropiado para las burocracias estables-mecánicas, en las que podrían obtenerse mejores resultados si se concentran en cambios más realistas que reconozcan las limitaciones inherentes, el concepto clave es un diagnóstico completo y profundo de la situación organizacional y los problemas, un apropiado foco de atención y relevantes estrategias de mejoramiento. Por ejemplo, la ineffectividad y/o ineficiencia en el desempeño de la labor podría derivarse de problemas humanos o tecnológicos.

El énfasis en la motivación podría ser una pérdida de tiempo, si en realidad un enfoque de ingeniería industrial fuera más relevante y viceversa. Si el problema es la falta de habilidad de los trabajadores, entonces la capacitación es una respuesta más apropiada.

Por supuesto varias dimensiones pueden ser atacadas si se consideran enfoques sociotécnicos tales como el diseño o enriquecimiento del trabajo cuando se consideran simultáneamente la labor, tecnología, capacidad individual, dinámica de grupo y la motivación.

Otros problemas podrían derivar de la ineffectividad del grupo, el conflicto intergrupo o la apatía en toda la organización. Las decisiones con respecto a estrategias específicas de intervención deben ser relacionadas con los problemas diagnosticados por los miembros de la organización.

El clima general para el cambio organizacional incluye todo el medio externo más factores internos que tienen que ser categorizados en subsistemas; objetivos y valores, técnico, estructural, psicosocial y administrativo. El clima específico para el cambio planeado depende de varios factores que están directamente relacionados con el proceso de adaptación o innovación.

Podría citarse una larga lista de dimensiones, todas las cuales afectan la posibilidad de aplicar las ideas. Sin embargo, se considerarán solamente algunas de ellas a fin de ilustrar las variables que deben de considerarse en el clima para el cambio.

Alfonso Siliceo, cita en su libro "Administración y desarrollo de personal", un gran número de estudios de investigación que apuntan a varias conclusiones sobre condiciones para el éxito, en esfuerzos de cambio planeado. Por ejemplo, se ha postulado que una organización puede ser cambiada más fácilmente si se cumplen las siguientes condiciones:

- Si la organización es invadida por gente que fuera liberal, creativa y poco convencional, con perspectivas nuevas.
- Si esos extraños se exponen a agentes de socialización creativos, competentes y flexibles.
- Si en la organización hay personal de límites joven, flexible, de apoyo y competente.
- Si es estructuralmente compleja y descentralizada.
- Si tiene fondos externos para ofrecer la flexibilidad "organizacional" necesaria para reducir el costo de la innovación.
- Si sus miembros tienen puestos que son lo suficientemente seguros y protegidos de los riesgos de status implícitos en el cambio.
- Si está localizada en un ambiente moderno, cambiante, urbanizado, donde está la estrecha cooperación con una coalición de otras organizaciones cosmopolitas que puedan complementar sus habilidades y recursos.

Estas conclusiones tentativas obviamente necesitan más investigación en diversos ambientes, así como una interpretación cuidadosa, antes de que puedan desarrollarse lineamientos directos. Sin embargo, el balance, la investigación parece indicar que las condiciones bajo las cuales se aplica cualquier estrategia dada, es decir, la situación en la que se introduce una innovación, parece ser tan crítica como la estrategia misma.

Las organizaciones de éxito y progresivas han encontrado formas de superar el estatismo burocrático y de instigar un espíritu empresarial. Esto requiere interés en canalizar las capacidades latentes a todos los niveles. " Necesitamos crear condiciones, aun dentro de las grandes organizaciones, para posibilitar que los individuos tengan el poder para experimentar crear, desarrollar, probar, innovar. Mientras que la productividad a corto plazo puede ser afectada por sistemas puramente mecánicos, la innovación requiere esfuerzo intelectual. Y eso, a su vez, significa gente. Toda la gente. En todos los frentes " (9).

En el capítulo siguiente trataremos diferentes aspectos que contribuyen al mejoramiento del individuo en particular y del grupo en general, para el logro de la satisfacción y el enriquecimiento del trabajo.

CAPITULO III

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

III.1 MEJORAMIENTO DEL GRUPO.

El grupo humano es un fenómeno ampliamente difundido en la sociedad moderna, ya que como individuos, todos somos miembros de familias, grupos de vecinos, ligas escolares, órdenes fraternales, comités y grupos de trabajo. Los grupos pequeños desempeñan un papel importante en el establecimiento del sistema psicosocial de las grandes organizaciones. Sin los grupos sociales las fuerzas dinámicas no operarían y no podría llevar a cabo la integración de la actividad hacia el logro colectivo.

Como la INTEGRACION forma parte de los elementos del proceso administrativo, y con el fin de tener una vista del conjunto de todo el proceso, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que la forman. Haciendo hincapié sobre la etapa de integración como parte fundamental de la Administración de Personal.

F A S E	E L E M E N T O	E T A P A	
A) MECANICA ADMINISTRATIVA	1. Previsión	Objetivos	
		Investigaciones	
		Cursos Alternativos	
	2. Planeación	Políticas	
		Procedimientos	
		Programas-Pronósticos Presupuestos	
	3. Organización	Funciones	
		Jerarquías	
		Obligaciones	
B) DINAMICA ADMINISTRATIVA	1. Integración	Reclutamiento	
		Selección	
		Introducción	
		Desarrollo	
		Integración	
	2. Dirección	Autoridad	
		Comunicación	
		Supervisión	
		3. Control	Su establecimiento
			Su operación
Su interpretación			

} Personas
} Cosas

Cabe repetir que siendo un proceso único, normalmente se dan varias de estas etapas simultáneamente, con todo, lo ordinario es que alguna de ellas predomine en cada momento la administración. De hecho, así como elementos de previsión y planeación tienen mayor relación, la organización y la integración guardan la misma conexión.

Para Reyes Ponce, los elementos de Organización e Integración, son dos aspectos que tienen mucha relación, ya que actúan en el proceso de combinar el trabajo de los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles (10). De ahí que muchos, al hacer el estudio de la organización, prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y un desarrollo de los trabajadores y jefes.

INTEGRACION. "Integrar es obtener y articular los elementos humanos y materiales en la organización y la planeación señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social " (11).

La integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando. Los elementos humanos llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la integración.

De acuerdo con la definición la integración de personas abarca:

1. **RECLUTAMIENTO:** Tiene por objeto hacer que las personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellas el interés necesario.

2. **SELECCION:** Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes.

3. **INTRODUCCION:** La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.

4. **DESARROLLO:** Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar, por ello busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible.

Esto es de manera sintética, lo que estudia ésta etapa.

10. REYES PONCE, Agustín. OP. CIT. Pág. 211.

11. REYES PONCE, Agustín. OP. CIT. Pág. 256.

Más específicamente en lo que se refiere a el mejoramiento del grupo desde el punto de vista de la Ciencia del comportamiento, el interés radica en las relaciones que ocurren entre los miembros del grupo pues éste representa un sistema abierto con un flujo continuo hacia el interior y hacia el exterior de material, energía e información.

De ahí que una de las finalidades propia y específica de la Administración del personal, es la de " conocer " y describir las diversas relaciones interpersonales que se dan en una empresa, para el mejoramiento del grupo.

Para ello se consideran dos especies de conducta en la individual:

a) La conducta adaptativa, es aquella que el individuo observa cuando se conforma con los modelos prefijados por la costumbre, la condición, la rutina etc., sin buscar modificarlos para mejorar los resultados que pretende.

b) La conducta racional, o sea aquella en que el hombre pretende cambiar, para mejorarlos, todos aquellos moldes prefijados, porque busca maximar resultados, aunque para ello deba reconocer una serie de limitaciones que existen.

Por tal razón, como en la empresa se utilizan una serie de medios y relaciones que no surgen espontáneamente de la interacción social, ya que se plantearon de antemano para lograr los objetivos fijados en la empresa, debe distinguirse la organización formal, o sea el conjunto de reglas prescritas y de actividades requeridas para la adecuada realización de las operaciones, la fijación de interacciones entre las mismas y su coordinación para el logro de fines perseguidos, y la organización informal, o sea la que surge por las relaciones de convivencia en la empresa dentro del grupo de trabajo, y entre los diversos grupos que integran aquella, y que en forma determinante facilita o bien dificulta la conducta del individuo.

El encargado de la Administración de Personal, va a coordinar a las personas y al mismo tiempo coordinar la actuación de estas mismas personas, con las cosas, sistemas etc., necesita por lo mismo, conocer el mejor modo posible de instrumentos (técnicas, dinámica de grupo etc.) que proporcionan algunas ciencias del comportamiento para tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres, como base para su coordinación.

Por lo tanto, necesita saber influir eficazmente (no puede prescindir de los principios y leyes de la psicología) en la conducta de los demás, y de ello depende en gran parte su éxito. La psicología por ejemplo, indica que métodos administrativos son los más adecuados, y proporcionan bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, en forma de hacer sus acciones lo más eficiente que sea posible.

En cuatro formas principales ayudan las Ciencias del comportamiento y las Ciencias sociales a la Administración de personal:

a) Ofreciéndole algunas técnicas de carácter esencialmente psicológico, pero que son utilizadas por la Administración como instrumento o medio para coordinar; por ejemplo, la aplicación de baterías psicométricas.

b) Analizando los aspectos de algunas técnicas de naturaleza ya substancialmente administrativa; por ejemplo, el estudio de "efecto-halo" o la "tendencia central" en la calificación de trabajadores, supervisores o desarrollo de ejecutivos.

c) Proporcionando al administrador de personal una serie de conocimientos y técnicas que lo ayuden a comprender mejor a sus subordinados, orientarlos, motivarlos, resolver sus problemas y, en una palabra, lograr su cooperación, como medio para su coordinación más adecuada.

d) Proporcionando conocimientos para medir la conducta humana en aspectos subjetivos tales como: don de mando, realización ejecutiva, lealtad, etc., se define qué es lo que se considera como lo óptimo o deseable en el desarrollo de dicha cualidad y, ayudándose de la fijación de grados inferiores, que van desde la carencia completa de la misma, es posible comparar la conducta real con el estandard teórico fijado, obteniendo así una medición, aunque sea arbitraria y ficticia de la misma y, consiguientemente, de las tendencias que por esas cualidades pueden esperarse.

Como se mencionó en el punto a, las funciones administrativas no son tan sólo las de los llamados altos ejecutivos, sino que corresponden a todos los demás jefes, cualquiera que sea su nivel, ya que todos ellos coordinan, ésta coordinación no se logra más que por la adecuada cooperación y colaboración de quienes son coordinados, lo cual implica el conocimiento de cada uno de estos grupos, de su función, sus relaciones, etc.

La colaboración y la cooperación son elementos sumamente valiosos para coordinar; pero, evidentemente, se requiere además, de la capacidad de los individuos, elementos materiales adecuados, sistemas apropiados, etc., y la proporción debida entre todos los elementos que forman la empresa y de éstos con los fines concretos que ella persigue.

CUANDO SABER SI UN GRUPO ES APROPIADO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Las definiciones de un grupo, particularmente un grupo pequeño, hacen hincapié en las relaciones interdependientes y la interacción entre los individuos.

La interacción puede estar ampliamente establecida como cualquier tipo de comunicación, tanto escrita como oral, además de los gestos y/o expresiones faciales, o cualquier otra, en la que pueda transmitirse un significado de una persona a otra y obtener respuesta.

Sin éste tipo de interacciones un grupo sería de naturaleza muy estática, sería solo un conjunto de individuos. El término *dinámica* en "dinámica de grupos" implica las clases de interacciones indicadas arriba, implica también relaciones continuamente cambiantes y que se ajustan entre los miembros y entre los grupos. Para hacer uso apropiado de los grupos, únicamente hay que utilizarlos cuando ofrezcan ventajas claras sobre los individuos. Depende de la situación de los participantes y del liderazgo.

La figura III.1 presenta un procedimiento y algunas consideraciones para determinar cuándo sería apropiado un enfoque de grupo. Los principales criterios son la calidad en la decisión y aceptación, pero la eficiencia (tiempo) y el desarrollo de los subordinados son también parte de la lista de los elementos esenciales.

El mantenimiento de relaciones de grupo y la habilidad para resolver problemas en el futuro son considerados también. Las respuestas a cuestiones de diagnóstico pueden ayudar a un administrador a decidir si un grupo es requerido y, si es así, si debe funcionar como tomador de decisiones o como auxiliar en las decisiones (asesoría). Si un grupo no es apropiado, la participación sigue siendo posible a nivel individual, el administrador puede solicitar opiniones informalmente o puede establecer un proceso formal para obtener ideas.

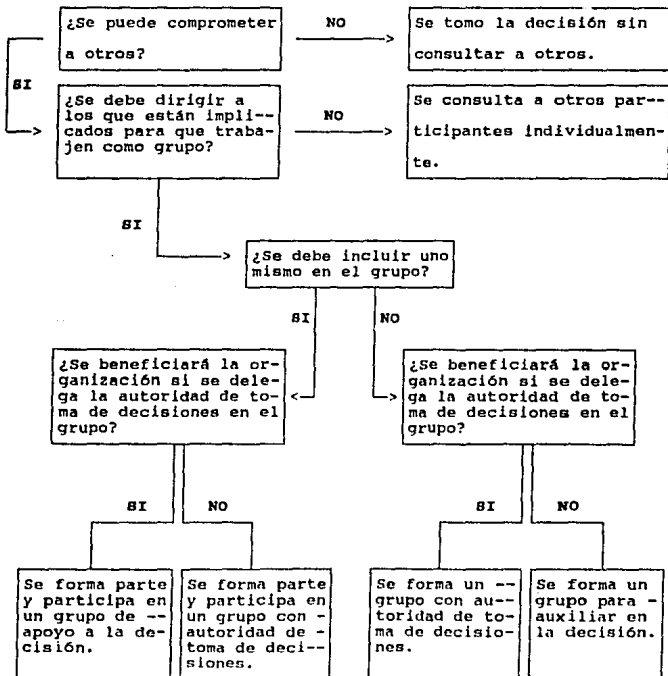
Otro aspecto para mejorar, se enfoca en las limitaciones humanas que afectan nuestra capacidad para tomar buenas decisiones que no son ejecutadas entusiastamente. Esto incluye auxiliares para la decisión que hacen que los procesos de grupo sean:

- 1) Tan objetivamente racionales como sea posible al superar las limitaciones cognitivas de los individuos y,
- 2) Tan creativos como sea posible para superar las conductas contraproducentes que son parte de la dinámica de grupos.

Cuando no reconocemos estas limitaciones inherentes, hay fallas al sobresimplificar las situaciones indebidamente, al ignorar información relevante que se tiene disponible, y al aceptar el estatus (o pequeños cambios incrementales), el espíritu o ánimo humanos con frecuencia resultan afectados en un ambiente así.

FIG. III.1 PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR CUANDO SERIA APROPIADO UN ENFOQUE DE GRUPO

PROCEDIMIENTO.



CONSIDERACIONES.

1. Consideraciones en la decisión que si se implica a otros.
 - a) ¿Aumentará la calidad esa participación?
 - b) ¿Aumentará la aceptación o el entendimiento esa participación?
 - c) ¿La participación desarrollará al personal?
 - d) ¿La participación será una pérdida de tiempo?
 - e) ¿La participación donará las relaciones de los subordinados?

2. Consideraciones en la decisión de si se forma un grupo.
 - a) ¿La interacción ayudará a la calidad?
 - b) ¿La interacción aumentará la motivación?
 - c) ¿El desacuerdo será útil o dañino?
 - d) ¿La interacción ahorrará o desperdiciará tiempo?

3. Consideraciones en la decisión de incluirse a uno mismo.
 - a) ¿Puede alguien más ofrecer un liderazgo lo suficientemente firme?
 - b) ¿Podrá alguien más resolver los problemas no previstos?
 - c) ¿Nuestra participación inhibirá el surgimiento de información sensible (y delicada) ?

4. Consideraciones en la decisión de delegar la autoridad final para tomar decisiones.
 - a) ¿Delegar la autoridad ahorrará tiempo?
 - b) ¿Esta delegación aumentará la motivación?
 - c) ¿Las metas o habilidades de los miembros del grupo podría conducir a una elección de la calidad menor a la adecuada?

Fremont E. Kast describe la importancia de la teoría de los grupos pequeños, para la toma de decisiones en las organizaciones y la administración de siguiente manera:

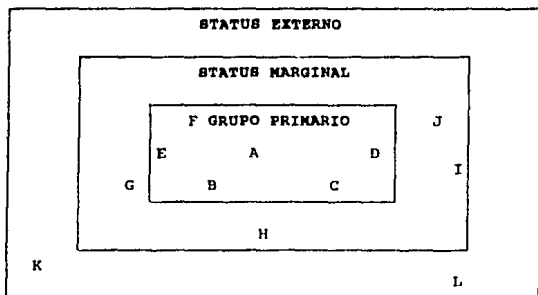
La importancia teórica de este cuerpo de conocimiento es evidente desde diversos puntos de vista, ya que el grupo pequeño:

- 1) Es un elemento ubicado e inevitable en los sistemas sociales complejos;
- 2) Desempeña una parte importante en el desarrollo y elaboración de la personalidad;
- 3) Es un factor importante en los procesos de socialización y control;
- 4) Tiene muchas semejanzas - como sistema social - con los grupos sociales a gran escala, y;
- 5) Puede ser movilizado como una poderosa fuerza motivacional (12).

Se utilizan tres conceptos de suma importancia para entender el comportamiento individual en los grupos sociales: **actividad, interacción y sentimiento**; éste marco de referencia hace explícitas algunas nociones del sentido común acerca de los grupos sociales. Mientras más actividades comparta la gente, más probable es que interactúe entre sí. La reciprocidad también es cierta; la interacción en una esfera de actividad generalmente conduce a una actividad compartida en esferas no relacionadas.

Los individuos con sentimientos compartidos tienen más probabilidades de interactuar entre sí y participar en actividades conjuntas; una técnica para conocer un grupo y saber cuando utilizarlo es la llamada sociometría, los investigadores han analizado los grupos pequeños a fin de establecer patrones de interacciones entre los miembros. Los resultados de ese análisis ofrecen una imagen de la forma en que los participantes se relacionan entre sí cuando se involucran en diversas actividades, tanto tareas formales como actividades informales tales como comer juntos o transportarse al trabajo.

FIG. III.2 MUESTRA DE UN CONJUNTO COMUN DE RELACIONES DESARROLLADAS POR MEDIO DEL ANALISIS SOCIOMETRICO.



LA ORBITA DE LAS RELACIONES DE PEQUEÑOS GRUPOS.

Donde el líder formal es A, otros individuos se agrupan en torno al líder en diversos grados de " compromiso ".

K y L están completamente " fuera del grupo ". G, H, I y J tienen su status marginal con respecto al grupo primario. Ese status puede ser temporal, en la medida que el individuo esté en proceso de integrarse o alejarse del grupo primario. O bien, ese status podría ser relativamente permanente en el caso en que un " marginal " comparte solamente un número limitado de intereses del grupo pequeño.

El status externo puede no tener consecuencias para individuos con poco o nulo interés en pertenecer al grupo primario. Sin embargo, la persona tiene un firme deseo para integrar su reconocimiento de la exclusión podría tener un impacto sustancial en la personalidad y la conducta. Si varios individuos reconocen una condición así, quizá se reunirían para formar un grupo primario cuyo vínculo principal sería el grado de aislamiento de algún otro grupo primario.

Las relaciones personales y las funciones de trabajo son centrales para el proceso de desarrollo de grupo, como se muestra en la Fig. III.3. Pues el avance en las funciones de trabajo generalmente se asemejan al desarrollo de las relaciones personales, aunque no necesariamente hay una correlación individual.

FIG. III.3 CUATRO ETAPAS DEL DESARROLLO DEL GRUPO

Relaciones Personales	-Aprehensión	- Confusión	-Coalescencia o Unión	-Mutualismo
	-Dependencia	-Conflicto	-Cohesión	-Interdependencia
Funciones de trabajo	:::::::::::::: > - ¿Metas? - ¿Métodos? FORMACION	:::::::::::::: > -¿Quién hace que? -¿Integración? ORGANIZACION	:::::::::::::: > -Compartir información -Crear ideales LOCALIZACION	:::::::::::::: > - Resolver problemas - Realizar las tareas MADURACION

La primera etapa incluye el entendimiento del trabajo, los objetivos del grupo y los medios alternativos para alcanzarlos.

"Organizarse " significa resolver asuntos (conflictos reales o potenciales) como liderazgo, relaciones de autoridad-responsabilidad, y métodos de realizar y coordinar el trabajo.

En la etapa tres, el grupo empieza a compartir información y sentimientos y a basarse en las ideas mutuas en la medida que se " reúne " para realizar el trabajo.

Las características de un grupo maduro es su capacidad para resolver problemas específicos o para concluir tareas, al mismo tiempo que mejoraran su capacidad para hacerlo. Esto requiere que se ponga atención simultáneamente al desarrollo del grupo y cumplimiento de las tareas.

III.2 SISTEMAS DE INFLUENCIA Y LIDERAZGO.

Una parte integral del sistema psicosocial en las organizaciones se refiere a los intentos para influir en el comportamiento. La influencia se ejerce en muchas direcciones; hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía y lateralmente en las relaciones de grupos de compañeros.

Antes de analizar algunos medios específicos para influir el comportamiento, se requiere una definición más explícita.

" La influencia incluye virtualmente cualquier transacción interpersonal que tiene efectos psicológicos o de comportamiento, el control por su parte incluye los intentos de influir que tienen éxito, es decir, que tienen los efectos buscados por el agente influyente. El poder es potencial para influir característicamente apoyo por medio de la coerción. Finalmente, la autoridad es el poder legítimo; es poder que se le confiere a una persona en virtud de su rol, su posición en una estructura social organizada " (13).

III.2.1 Medios para influir el comportamiento.

En la figura III.4 se indica un espectro de medios para influir el comportamiento. Se indican diferentes medios (emulación, sugerencia, persuasión y coerción), que van desde enfoques indirectos e invisibles a métodos muy evidentes, directos y por la fuerza.

FIG. III.4 UN ESPECTRO DE MEDIOS PARA INFLUENCIAR EL COMPORTAMIENTO

EMULACIÓN	SUGERENCIA	PERSUASION	COERCION
-Esfuerzo por igualar o superar.	-Llevar o crear una idea, propuesta o plan ante la mente de una persona para consideración o posible acción.	-Prevalecer sobre una persona por medio de -- consejo, -- instalarlo al reforzamiento o inducirlo a -- hacer algo (en lugar de forzar-- lo).	-Forzar limitaciones. -Obligación. -Presión física o comprensión.
-Imitar con - esfuerzo por igualar o su - perar.			
-Acercarse o lograr la - igualdad.			

SUTIL

INDIRECTO

PODER

EVIDENCIA

DIRECTA

La emulación no requiere un contacto directo entre los individuos; sin embargo, es una influencia poderosa sobre el comportamiento. Las personalidades públicas (los atletas famosos, o los funcionarios elegidos por ejemplo) generalmente están concientes del grado en que las personas imitan su comportamiento.

Los libros (generalmente las biografías), las películas y la televisión ofrecen una tremenda exposición de las ideas y los estilos de vida; la gente generalmente recoge ciertos patrones de conducta y se esfuerza por adoptarlos, la emulación es un fenómeno mucho más sutil que lo que indica la referencia a las celebridades; en las organizaciones, por ejemplo; los participantes están conscientes de los patrones de comportamiento de los compañeros trabajadores y diversos ejecutivos. Ciertos individuos se convierten en " modelos " y sus patrones de comportamiento son adoptados por otros que esperan alcanzar un éxito similar. Otros, desempeñan ciertos roles en las organizaciones y en éstas muchos patrones de comportamiento son imitados primordialmente sobre la base de la emulación; sin que haya descripciones formales del puesto, ni interacción directa en la forma de persuasión o sugerencia.

La **sugerencia** implica una interacción directa y consciente entre los individuos o entre un individuo y un grupo. Es un intento explícito en el comportamiento presentando una idea o defendiendo un curso de acción particular.

Tradicionalmente, este esquema es utilizado cuando varios patrones de comportamiento alternativos para individuos o grupos son aceptables y el influyente meramente sugiere un patrón de su preferencia.

Si esta tolerancia ante diferentes comportamientos en un rol, particular no estuviera presente, el influyente utilizará algún otro esquema, como la persuasión o, inclusive, la coerción.

La **persuasión** implica instar, y el uso de algún tipo de aliciente para lograr la respuesta deseada, implica más presión que una simple sugerencia, pero no llega a ser el tipo de fuerza implícita como el término coerción. El análisis del comportamiento aplicado (un medio de modificación del comportamiento que deriva del condicionamiento operante skinneriano) puede ser considerado como una forma de persuasión.

El esfuerzo positivo a favor del comportamiento deseado (desde el punto de vista del influyente o " formador ") tiende a inducir al influido para que continúe con ese comportamiento. Los sistemas de gratificación que podrían incluir solamente reconocimiento y elogio han demostrado tener éxito en modificar el comportamiento individual (para reducir el ausentismo, por ejemplo), en diversos ámbitos de organización.

La **coerción** prevé la coartación por la fuerza, incluyendo el uso de la presión física. " Vamos a tener que torcerles un poco el brazo ", es una frase de uso común que describe figurativamente un método de persuasión basado en la presión física. Existen muchas formas de coerción, además de la fuerza física; en las organizaciones, los salarios y/o promociones pueden ser utilizados para limitar o influir el comportamiento, en muchos casos la amenaza de despido (real o implícita) es también una influencia poderosa.

III.3 LIDERAZGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

La función del liderazgo implica facilitar el logro de los objetivos del grupo, en las organizaciones modernas, las funciones del liderazgo pueden ser desempeñadas por varios miembros. Sin embargo, al elogiar o culpar el éxito o fracaso por lo regular se centra en un individuo: el líder formal.

El liderazgo es un proceso dinámico, las relaciones de líder-seguidor son recíprocas y se desarrollan por medio de las transacciones interpersonales con el tiempo. " Este es parte de la administración, pero no toda ella, pues los gerentes tienen que planear y organizar, por ejemplo, pero todo lo que se les pide a los líderes es que influyan para que otros los sigan.. El liderazgo es la capacidad de persuadir a otros para que busquen entusiastamente objetivos definidos, es el factor humano que

mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos. Es el acto final que conduce al éxito a todo el potencial que existe en una organización y su personal "(14).

Las diversas características individuales y fuerzas que actúan en cada situación dejan en claro que existe una relación dinámica. La situación podría ser definida por los líderes o por los seguidores; las expectativas podrían cambiar; y los individuos podrían cambiar; y estos podrían volverse más o menos competentes, las relaciones líder-seguidor dependen en gran medida de qué tan "legítimo" es el líder a los ojos del seguidor. En un estudio realizado en empresas corporativas, se revelan seis aspectos que la gente quiere y espera de los líderes:

- Comunicación creíble, que ofrezca información precisa sobre cuestiones esenciales para su bienestar.
- Asociación con los trabajadores, es decir, que estén dispuestos a "ensuciarse las manos".
- Justicia en las sanciones, que las decisiones disciplinarias sean justas, por ejemplo, no castigar al grupo por las infracciones de individuos.
- Capacidad para delegar, que se refiere a permitir a los que estén más allegados a una tarea, tomar decisiones rutinarias al respecto (poco reto, y sin control excesivo).
- Capacidad para ganarse el respeto, o la confirmación externa, al tener una reputación de éxito (dentro y/o fuera de la organización) e influencia en asuntos de planeación y presupuesto.

Pero muy importante tomar en cuenta la situación para poder determinar la clase de liderazgo que será más apropiada; tomando en cuenta el ambiente particular, habrá siempre un individuo cuya personalidad y estilo de liderazgo se ajusten mejor a la situación. Además, él o ella estén en el lugar adecuado en el momento preciso.

Sin embargo, ha habido muchos intentos de tomar de las largas listas de características algunos rasgos, como son la inteligencia, la madurez, la tolerancia social, necesidades de logro, moralidad, experiencia técnica, buena presencia, conocimientos, integridad, amistad, etc. Sin embargo, un individuo que posea estos elementos básicos puede tener mayores posibilidades de convertirse en un líder de éxito. La figura III.5 muestra algunos estilos de liderazgo.

FIG. III.5 TRES ESTILOS DE LIDERAZGO (15).

AUTORITARIO	DEMOCRATICO	DEJAR DE HACER
<p>1. Todas las determinaciones de política -- las tomó el líder.</p> <p>2. Las técnicas y los pasos de actividad -- fueron dictados por -- la autoridad, una cada vez, para que los -- pasos futuros fueran siempre inciertos hagio cierto punto.</p> <p>3. El líder generalmente dictó el trabajo específico y designó el compañero de -- trabajo de cada miembro.</p> <p>4. El denominador tendía ser "personal" en los elogios y las críticas de trabajo de -- cada miembro; se mantenía al margen de una activa participación en grupo, excepto cuando ejercía su autoridad.</p>	<p>1. Todas las políticas fueron sujetas a discusión y decisión del grupo, alentado y asistido por el poder.</p> <p>2. Se logró una perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se elaboraron medidas generales para la elaboración de objetivos de grupo y cuando -- fué necesaria al asesoramiento, el líder sugirió -- dos o más procedimientos pero los que se pudo tomar una decisión.</p> <p>3. Los miembros tuvieron la libertad para -- trabajar con quien quisieron, y la división -- de tareas quedó en manos del grupo.</p> <p>4. El líder fue "objetivo" o de "mente práctica" en los elogios y las críticas y trató de ser un miembro regular del grupo en espíritu sin hacer demasiado del trabajo.</p>	<p>1. Libertad completa para la decisión del grupo o individual, con un mínimo de participación -- del líder.</p> <p>2. Diversos materiales proporcionados por el líder, quien deja en claro que -- se proporcionará información cuando se requiera y no toma mayor parte en la -- discusión del trabajo.</p> <p>3. Una completa falta de participación del líder.</p> <p>4. Comentarios poco frecuentes y espontáneos sobre actividades de los miembros a menos que se les cuestione y no hace ningún esfuerzo por evaluar o regular el curso de -- los acontecimientos</p>

Un punto importante en la investigación sobre el liderazgo ha sido identificar los comportamientos específicos que cuentan para la efectividad de éste.

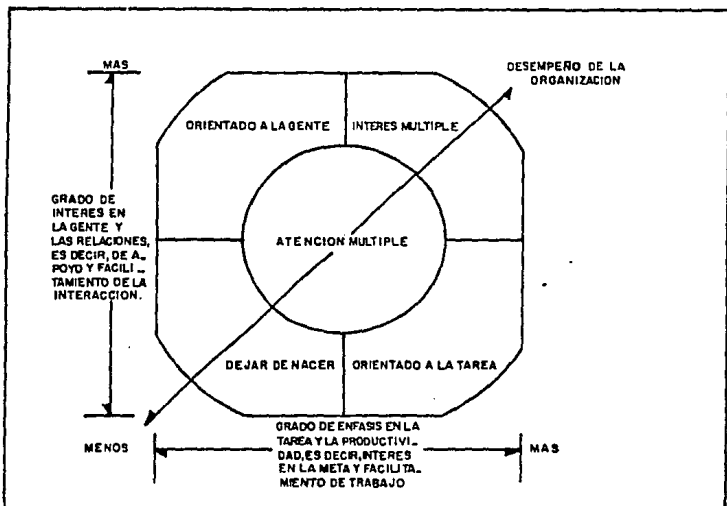
Se enuncian las siguientes cuatro dimensiones de efectividad:

1. **APOYO:** Comportamiento que refuerza el sentimiento de valor personal e importancia de alguien más.
2. **FACILITAR LA INTERACCION:** Comportamiento que alienta a los miembros del grupo a desarrollar relaciones estrechas y mutuamente satisfactorias.
3. **ENFASIS EN LA META:** Comportamiento que alienta en entusiasmo por cumplir con el objetivo del grupo o alcanzar un desempeño excelente.
4. **FACILITAR EL TRABAJO:** Comportamiento que ayuda a llegar a la consecución de los objetivos por medio de actividades tales como programación, coordinación, planeación y al proporcionar recursos tales como herramientas, materiales y conocimiento técnico.

Si se cree que los líderes puedan ajustar su conducta de acuerdo a las situaciones, se necesitan cuando menos lineamientos mínimos para que la situación y el comportamiento se ajusten. Los modelos para evaluar el grado adecuado de participación en la toma de decisiones o la cantidad de lineamientos que se dan al subordinado, son ejemplos de éste enfoque.

Para tener éxito completo, es importante que el líder o los seguidores estén concientes del marco de referencia de diagnóstico a fin de que las expectativas mutuas estén sincronizadas y haya pocas sorpresas. Este último punto es clave. Con mucho, los seguidores pueden ajustarse a una variedad de estilo de liderazgo, su principal queja se refiere a las inconcistencias y sorpresas; un enfoque autocrático cuando la gente esperaba participar, o una invitación a participar cuando era considerado innecesario y aburrida.

El enfoque de ajuste, aunado con la capacitación (Calidad educativa), ofrece los medios para desarrollar el talento de liderazgo al tiempo que se utilizan con mayor eficiencia las habilidades con que se cuenta. Una atención concertada en ambas direcciones redundará en beneficios a largo plazo para el sistema. (Ver figura III.6).



*La Fig.III.6 Muestra el comportamiento del líder y del desempeño organizacional :
la necesidad de un interés balanceado tanto en los resultados de
trabajo como en el desarrollo de los recursos humanos .*

Algunas características indispensables para el buen desempeño de un líder son:

- Ser capaz de señalar un objetivo común.
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común.
- Tener conocimientos necesarios; estar al día en su especialidad.
- Ser un agente de cambio.
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- Lograr plena involucración del grupo en los objetivos del curso, y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo.
- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo amistad.

III.4 CALIDAD EDUCATIVA.

Muchos observadores están preocupados actualmente por la calidad de la vida laboral en las organizaciones, por la productividad de éstos y por posibles cambios en la ética laboral de la gente. Pues la gente actualmente quiere empleos que le permitan utilizar su educación, que le ofrezcan satisfacciones laborales " intrínsecas ", y que respondan a sus expectativas en el sentido de que el trabajo debe ser significativo personalmente. La gente ya no aceptará al trabajo rutinario y monótono como su suerte legítima en la vida.

La productividad y la calidad de vida laboral no son objetivos incompatibles entre sí. El asunto administrativo clave es diseñar un sistema organizacional que mantenga elevados niveles de productividad y al mismo tiempo responderá a las expectativas de los trabajadores respecto a la calidad de su vida laboral.

Muchos estudios recientes de organización de alto desempeño sugieren que lo que tienen en común es el alto aprecio y una continua atención a sus Recursos Humanos.

Sin embargo, es cierto que en nuestro país, la función educativa a tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento un desarrollo como el que debería de tener, son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empresas.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, según Alfonso Siliceo (16), que las Universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por lo cual es necesario que en las organizaciones se establezcan programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el trabajador.

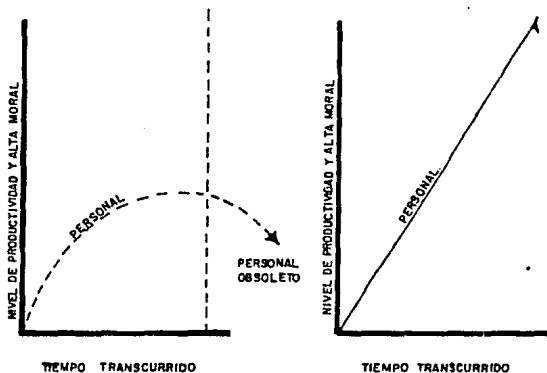
No se debe seguir adelante sin antes señalar el sentido trascendente de toda función educativa; llámensele adiestramiento, capacitación, desarrollo, educación o entrenamiento. Pues es evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y papel que le corresponde.

Es necesario formar al hombre para que lleve una vida útil, normal y al servicio de la comunidad dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento en la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades. Todo lo anterior constituye el objeto esencial de la educación.

El hombre cuya finalidad natural es actualizar sus potencialidades, es decir, perfeccionarse no sólo en su dimensión personal sino también como miembro del conglomerado social, requiere de la educación para conocerse así mismo, y conocer a la sociedad, a la técnica, la naturaleza, etc., ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que, así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. En síntesis podemos decir, que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de conocimientos.

La Fig. III.7 (gráficas) pretende mostrar de forma objetiva y a través de comparación, dos diferentes situaciones que se pueden dar en toda empresa.

16. SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. 2da. Edición. Ed. Limusa, MEXICO. 1990. Pág. 15.



a) EMPRESA SIN CAPACITACION.

b) EMPRESA CON PLANES DE CAPACITACION PERMANENTES

La gráfica (a) Señala que el personal de una empresa puede llegar a un grado óptimo de desempeño y moral, y si éste no está mantenido, enriquecido y complementado mediante una sana Administración de Personal que lo capacite y desarrolle, la ausencia se encargará de hacer decrecer su moral y productividad.

La gráfica (b) Se explica por sí sola, a través de un plan de capacitación permanente (por una buena administración de personal) en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la empresa.

Fig. III.7 Gráficas.

Muchos de los problemas que los empleados afrontan se debe a la falta de educación o al mal encauzamiento de la misma. Toda empresa, como es natural, está sujeta a sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación; ésta capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, de las habilidades y de las actitudes del colaborador.

" El objetivo de un centro de educación en la empresa se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado (*) para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores " (17).

La educación en todos sus niveles debe ser integral, aunque sólo está orientada hacia los criterios, de productividad, de comercialización y de los éxitos en materia de resultados prácticos, careciendo de una profunda y sólida enseñanza, social y humanista, tan necesaria, pues sirve para complementar y perfeccionar la visión del hombre de nuestra época. Ciertamente los temas sobre desarrollo humano, motivación, integración y otros derivados, aparecen subestimados o ignorados.

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa, logrando una auténtica motivación, integración en la misma. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

En éste orden de ideas, dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

1. Promover el desarrollo integral del personal y así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un crecimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

(*) ADECUACION HOMBRE - PUESTO. vid infra. Pág. (Conceptualización y beneficios).

17. SILICEO, Alfonso. OP. CIT. Pág. 57.

Es importante señalar que para determinar el contenido o materia de educación es parte de la planeación y objetivos de que se ha hablado anteriormente. Como punto de partida recordemos la triple concepción: adiestramiento, capacitación y desarrollo.

En seguida Alfonso Siliceo propone una escala que, aunque semejante y basada en la triple concepción, tiene otro enfoque y sirve como base para el contenido en los diferentes programas de educación:

1. Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.
2. Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña.
3. Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto (desarrollo ejecutivo).
4. Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona (desarrollo ejecutivo).

No es posible incluir aquí una relación completa de temas o materias que deban impartirse, ya que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes. Sin embargo, como mera orientación, queremos enunciar algunos temas que no deben ignorarse.

CONOCIMIENTOS DE EDUCACION EN LA EMPRESA (18)

A NIVEL ELEMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> — Conocimientos de inducción a la empresa. — Relaciones humanas. — Elementos de Administración. — Comunicación. — Organización del trabajo. — Trabajo en equipo.
----------------------	---

A NIVEL CAPACITACION Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> — Administración general. — Administración de personal. — Contabilidad. — Finanzas. — Mercadotecnia. — Toma de decisiones. — Sociología de la empresa. — Motivación. — Comunicación.
---	--

III.5 CLASIFICACION BASICA Y OBJETIVOS DE LA EDUCACION EN LA EMPRESA (19)

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

Conocimiento técnico-elemental.
Entrenamiento ocupacional.

OBJETIVO

Brindar información básica sobre la empresa y el puesto, conocimientos de los sistemas y procedimientos de trabajo. Objetivo de las unidades de trabajo para su eficaz desempeño.

COMPLETACION PROFESIONAL

Formación, capacitación y desarrollo integral.
Desarrollo de la personalidad.
Cambio de actitudes.

OBJETIVO

Proporcionar al colaborador la instrucción y cultura técnico-profesional que le permita perfeccionar sus conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad.

Desafortunadamente y debemos hacer frente al problema, la función educativa dentro de las empresas no tiene la seriedad y la consistencia que debería tener; todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo o dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación carente de todo compromiso y seriedad. Ultimamente se realiza sólo como cumplimiento a un mandato legal (*).

En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener.

19. SILICEO, Alfonso. OP. CIT. Pág. 69.

*. ARTICULO 123º CONSTITUCIONAL. FRACCION XIII.
LEY FEDERAL DEL TRABAJO. TITULO CUARTO. CAPITULO III-BIS.

III.6 SATISFACCION DEL PARTICIPANTE <-----> PRODUCTIVIDAD.

Las organizaciones son sistemas sociotécnicos que deben desempeñarse eficazmente a fin de sobrevivir, necesitamos alcanzar metas eficientemente y ofrecer también un medio de trabajo satisfactorio. La productividad y la calidad de vida laboral no son objetivos incompatibles; los administradores deben esforzarse por alcanzar ambos.

Muchas organizaciones han desarrollado programas de mejor aumento en la productividad y la calidad de vida laboral (satisfacción del participante). Por medio de una administración más efectiva y una mayor participación de los empleados en todos los aspectos de su trabajo, hay evidencias de que se está mejorando la tasa de crecimiento de la productividad y también se mejora la calidad de vida laboral.

Dos asuntos fundamentales están implícitos en toda organización laboral:

1. Alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente (productividad).
2. Ofrecer un clima que refuerce el bienestar de los participantes.

El desempeño de la organización se deriva del éxito de los individuos y grupos en alcanzar metas relevantes, una evaluación igualmente importante es sobre el ambiente satisfactorio que la organización ofrece a los participantes.

Tres dimensiones básicas de producción del desempeño organizacional, como se muestra en la siguiente relación:

DESEMPEÑO = EFECTIVIDAD, EFICIENCIA Y SATISFACCION DE LOS PARTICIPANTES.

El desempeño satisfactorio implica alcanzar el éxito en éstas tres dimensiones. Una mayor productividad proviene de tres fuentes primarias: tecnología, destreza administrativa y esfuerzo humano. " Durante casi un siglo el interés ha estado en los avances tecnológicos para hacer que la productividad dependa menos del esfuerzo, el conocimiento y las habilidades humanas " (20). Sin embargo, este enfoque no puede ir más lejos, en cierto momento la atención debe dirigirse hacia mejoras en la productividad por medio de la satisfacción (en todos aspectos) del personal.

Para la economía, más comunmente, la productividad es evaluada como la producción por persona - hora en el mercado (generalmente conocida como productividad laboral, aunque hay muchos otros factores implícitos, además de la eficiencia del trabajador). Básicamente, la producción es un indicador de la eficiencia en la utilización de recursos en el nivel social, organizacional o individual.

Si se habla de Productividad es porque tiene una estrecha relación con el grado de satisfacción que pueda alcanzar el participante dentro del sistema. Un gran número de factores contribuyen a la productividad de un país, pero más específicamente en el ámbito de la organización, tres factores son la clave:

1. La calidad y utilidad de la tecnología.
2. Habilidades administrativas en el desarrollo de estrategias relevantes, el diseño del sistema de transformación y la integración de recursos humanos y de otro tipo.
3. La calidad y el foco de esfuerzo utilizado por la gente.

Un rompimiento en cualquiera de estos tres factores tiene efectos adversos en la productividad. En el pasado se ha dedicado a elevar la productividad por medio de una mejor tecnología: maquinaria, esquemas, diseño y procedimientos, y desafortunadamente, debido a los éxitos pasados con la tecnología, se a tenido que restar importancia a otros factores (que a largo plazo han dejado resultados poco alentadores).

La cantidad y el foco de esfuerzo utilizado por la gente es vitalmente importante para la productividad, la relación entre motivación, esfuerzo y desempeño y la productividad a través de la gente. La culpa de la baja productividad ha sido arrojada directamente a la puerta de los administradores que han sido acusados de realizar manipulaciones financieras a corto plazo en detrimento de la efectividad y eficiencia a largo plazo (es probable que factores que se han dejado a un lado, o a largo plazo, contribuyan al declive en el crecimiento de la productividad).

Algunos factores que han contribuido a las fallas de la administración en su manejo de la productividad son los siguientes:

1. La falta de una ideología conducente a la innovación y la incapacidad para desarrollar una relación de colaboración entre todos los participantes en los cambios tecnológicos y otros.
2. La administración financiera subraya el mantenimiento más que el asumir de riesgos e innovación. También se refleja un decremento en los gastos para la investigación y el desarrollo a largo plazo.
3. La falta de un compromiso a largo plazo con la productividad y la disposición a comprometer a los empleados en proyectos de mejoramiento.
4. La falta de un sistema administrativo unido que integre todos los aspectos de programas de mejoramiento en la productividad.

Solamente cuando el esfuerzo de productividad de una compañía integre a toda la organización y a todos sus sistemas y procedimientos, entonces representa un enfoque genuinamente estratégico ante la administración de productividad.

La productividad está influida sustancialmente por la motivación y el esfuerzo de la gente, ya que cuando ésta tiene un fuerte compromiso con las metas relevantes de la organización, generalmente muestra un alto nivel de desempeño, la clave no es trabajar más, sino hacerlo más eficientemente. Esto significa la integración más efectiva de la tecnología, la estructura, los procesos administrativos y el personal (aspecto fundamental en el enfoque de sistemas), el sistema psicosocial como una fuente de mejoramiento de la productividad.

En la medida en que la gente se vuelve más educada y diestra, ya no se necesita depender de tecnologías y enfoques administrativos preparados para trabajadores no especializados, sino por el contrario el nivel de habilidades disponibles debe influir en la selección de tecnologías y los enfoques administrativos adecuados, el desempeño y la satisfacción humana podría ser un factor determinante, esto podría ser la característica más importante de futuras revoluciones industriales. Mejorar la productividad mediante progresos tecnológicos y elevar la satisfacción del participante no son necesariamente metas contradictorias; considerar ambos factores como variables dinámicas conducirá a una mayor efectividad, eficiencia, y satisfacción del participante en la organización.

Una respuesta exitosa de la administración al reto de la productividad requiere el reconocimiento básico de que las decisiones de la gente ——— políticas, promociones, sueldos, ubicación, desarrollo y comunicaciones ——— son críticas en la motivación de la fuerza de trabajo de una compañía. Estas acciones son " línea de vista " que señala a todos los empleados lo que la administración realmente quiere, recompensa y valora.

" Las ciencias del comportamiento han ofrecido muchas perspectivas de lo que está en juego en el mejoramiento del desempeño individual, es importante por lo tanto, desarrollar medios para identificar el desempeño bajo, decir cuáles son las causas y desarrollar estrategias par el mejoramiento. Eso suena fácil; sin embargo, en situaciones reales estas relaciones son complejas, por ejemplo en muchas organizaciones es difícil identificar el bajo desempeño y ubicarlo en un grupo específico o individual.

Por lo tanto, podría ser necesario definir que se entiende por buen desempeño y entonces desarrollar medidas específicas. Decidir qué causa un desempeño bajo puede ser aún más difícil.

La teoría de atribución ayuda a entender y enfrentar malos desempeños, las atribuciones correctas de las causas del desempeño bajo son esenciales si se quiere mejorar la productividad. La participación y el compromiso de los trabajadores puede ser muy importante en la solución de problemas, frecuentemente pueden ofrecer información que condicionará a señalar atribuciones más apropiadas y, por lo tanto, a mejorar las estrategias del mejoramiento " (21).

La calidad de la vida laboral es una forma de pensar con respecto a la gente, el trabajo y las organizaciones, sus elementos distintivos son:

1. Una preocupación por el efecto del trabajo sobre la gente, así sobre su efectividad organizacional.
2. La idea de participación en la solución de problemas y la toma de decisiones organizacional.

" Esencialmente los programas de Calidad de Vida Laboral (CVL) tienen un punto de vista positivo sobre la gente y su capacidad y disposición a hacer contribuciones a la organización.

Los programas comparten la creencia de que el personal responderá creativamente, productivamente y con satisfacción a las condiciones que le confieran:

- Dignidad personal y respeto, reflejado en elementos para que los individuos influyan en los acontecimientos que les afectan;
- Una razonable medida de autocontrol y autonomía;
- Reconocimiento personal a las contribuciones hechas a la efectividad organizacional;
- Recompensas que vayan de acuerdo con el desempeño, incluyendo oportunidades para desarrollarse, para enfrentar retos y para experimentar variedad, así como para recibir más pago, promociones y asignaciones favorables;
- Seguridad en el trabajo, protección contra el trato arbitrario y condiciones de trabajo adecuadas " (22).

En el capítulo siguiente se analizarán los elementos que se requieren y que contribuyen a el cambio y mejoramiento de la organización, tanto internos como externos; así también, cual ha sido la aportación de la tecnología social para estos cambios y que efectos han tenido en el aspecto psicosocial y administrativo.

CAPITULO IV

MEJORAMIENTO Y RENOVACION

IV.1 MEJORAMIENTO Y RENOVACION DE LA ORGANIZACION.

Las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio, éste cambio debe ser bien planeado requiere atención explícita a los problemas en concreto y oportunidades; es facilitado por un proceso de renovación integrado, que es también revisado a la luz de la experiencia. Para ello los esfuerzos para el mejoramiento de la organización están mejor enfocados con un punto de vista contingente que relacione los problemas reconocidos con los objetivos relevantes y las estrategias apropiadas para el cambio.

Debemos tener presente que los individuos cambian con la educación y la experiencia, los grupos de individuos tienen experiencias organizacionales que conducen al cambio, a la toma de decisiones, así se resuelven problemas y se aprovechan oportunidades; pero aún así, el aprendizaje individual no necesariamente conduce al aprendizaje organizacional, es decir, las cosas aprendidas a partir de la experiencia personal podría no convertirse en parte de los procedimientos normales de la organización. ¿De qué manera puede aprender la organización? ¿Cómo puede ir más allá de la solución de problemas en un ambiente lleno de crisis para desarrollar procesos de renovación que faciliten el reconocimiento de oportunidades para el cambio planeado? Se considera que las organizaciones pueden aprender a ser más eficientes en la solución de problemas y en su adaptación a las condiciones cambiantes.

La clave, la podemos encontrar en el aprendizaje de doble vuelta, entendido como la habilidad para aprender algo y, al mismo tiempo, mejorar la habilidad de aprender. Significa reflexionar en torno de lo que ha ocurrido a fin de evaluar lo que ha funcionado bien y debe ser continuado, así como lo que podría ser mejorado.

El éxito con frecuencia surge del fracaso y para aprender de nuestras fallas debemos nutrir y apoyar su análisis. Al hacer eso, la organización realiza algunos cambios en sus métodos y desarrolla un proceso mejorado para realizar cambios relevantes.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando los procesos de renovación y mejoramiento están difundidos y se han convertido en parte de " la forma en que se hacen las cosas "; las normas nuevas deben ser comunicadas y entendidas por toda la organización, aunque sería apropiado un punto de vista contingente; es decir, las condiciones locales deben ser tomadas en cuenta cuando se adopten nuevos sistemas administrativos. Si se quiere que el conocimiento nuevo sea verdaderamente propio de la organización más individual, entonces otros, además del creador deben utilizarlo y cambiarlo para ajustarse a nuevas realidades de la organización.

Esto ocurre cuando nuevos enfoques se convierten en parte integral de los procesos básicos de planeación y control, es decir, cuando la estrategia de formulación, o diseño del trabajo, o círculo de calidad se conectan a todo el sistema administrativo.

El término mejoramiento de la organización cubre un amplio espectro de procesos formales e informales, incluye análisis operacional, planeación comprensible y estratégica, desarrollo organizacional y desarrollo administrativo. Las dinámicas de grupos se utilizan para hacer las organizaciones más efectivas y eficientes, así como más gratificantes para los participantes.

Por ejemplo, un programa para el mejoramiento de la organización debe basarse en un diagnóstico amplio de situaciones específicas para que los esfuerzos de cambio se enfoquen hacia problemas evidentes. Este tema se ilustra con un enfoque a un entrenamiento de sensibilidad, construcción de equipos y relaciones intergrupo para su mejor comprensión.

Dentro de estos aspectos el pedagogo necesita demostrar la importancia de buenas relaciones del personal dentro de la empresa.

IV.1.1 ENTRENAMIENTO DE SENSIBILIDAD: GRUPO T.

Tiene varios objetivos amplios: el autoanálisis, un mejor entendimiento de otras personas y conscientes del impacto propio sobre ellas, mejor entendimiento con los procesos de grupo, mayor reconocimiento de las características de los sistemas sociales más grandes y una mayor conciencia de la dinámica del cambio.

Los grupos " T " se concentran en entender el comportamiento individual como ocurre en el grupo (aproximadamente 12 personas) (23).

IV.1.2 CONSTRUCCION DE EQUIPOS.

Se ha vuelto muy popular en la medida en que la labor de la administración ha llegado a ser vista bajo una nueva luz. El administrador es un entrenador, un facilitador, un promotor, un constructor de equipo; muchos administradores no han sido entrenados en estas nuevas habilidades de colaboración y esta deficiencia a dado lugar al consultar organizacional, tanto interno como externo, cuyo trabajo es actuar junto con los administradores para desarrollar un equipo de trabajo fuerte y viable.

La meta de un equipo efectivo como un funcionamiento fluido y con las siguientes características y conductas:

- La atmósfera tiende a ser relajada, confortable e informal.
- Hay grandes debates relacionados con la labor en los que participa la mayoría de los miembros.

23. TERRY, George. Principios de Administración. Nueva Edición. CECSA. México 1980. Pág. 153.

- La labor del grupo está bien entendida y aceptada por los miembros.
- Existen conflictos y desacuerdos pero se enfocan en ideas y métodos, no en las personalidades y la gente.
- El grupo es consciente e introspectivo con respecto a su operación y procesos.
- Las decisiones generalmente se basan en el consenso, no en el voto de la mayoría o el control de la minoría.
- Cuando se deciden las acciones, se realizan, aceptan y aplican asignaciones claras por parte de los miembros.

Estas condiciones parecen ser lo suficientemente razonables pero son generalmente difíciles de lograr, se requiere de un liderazgo muy hábil. Además cada miembro debe desempeñar un papel activo y desarrollar importantes habilidades entre los miembros del grupo.

IV.1.3 RELACIONES DE INTERGRUPO.

Los conflictos se desarrollan entre los grupos en las organizaciones y los resultados pueden no ser funcionales desde un punto de vista global. Se cuenta con varios medios para aumentar la probabilidad de que un conflicto así sea funcional: 1) evitar situaciones de ganar o perder, 2) rotar a la gente entre los grupos a fin de facilitar el entendimiento mutuo, 3) dar interés en la total efectividad organizacional, y 4) aumentar la comunicación e interacción entre los grupos.

Un medio sencillo de facilitar el entendimiento mutuo es que cada grupo genere una lista de impresiones negativas y positivas del otro grupo, cosas que le gusten y le disgusten del otro grupo, es también útil generar una lista de predicciones de la forma en que el otro grupo responderá; las listas sirven luego como medio para estimular el análisis, entendimiento y la solución de problemas.

La dinámica de grupos juega un papel importante en el enfoque de la estructura debido al papel central de los grupos pequeños tanto en la fase de entrenamiento como en la de aplicación. El escenario de grupo pequeño ofrece un importante mecanismo facilitador para descongelar las viejas filosofías administrativas individuales, induciendo a nuevas y estabilizando o recongelándolas para que haya cambios duraderos.

La relación entre este enfoque y los conceptos básicos de la dinámica de grupo es evidente, el trabajo se realiza por medio de la administración de equipo y la integración de tareas y requerimientos humanos. Esto puede relacionarse directamente con el concepto de un impacto conjunto, de la cohesión de grupo y la internalización de las metas organizacionales.

IV.2 MANIFESTACION DE LA TECNOLOGIA SOCIAL.

" La organización no es simplemente un sistema social o técnico, requiere estructurar o integrar las actividades humanas en torno de diversas tecnologías. El sistema técnico está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización y toma forma de la especialización de aptitudes y conocimientos requeridos; los tipos de maquinaria y equipo utilizados, los requerimientos de procesamiento de información y disposición de las instalaciones.

Cualquier cambio en el sistema técnico afecta a otros elementos de la organización, el efecto de la tecnología sobre la organización, sus metas, estructura, sistema psicosocial, sistema administrativo.

En el sentido más general, la tecnología se refiere a la aplicación del conocimiento para el desempeño más eficiente de ciertas tareas y actividades. La tecnología convierte la conducta espontánea y no reflexionada en una conducta que es deliberada y racionalizada, y ésta ha llegado a dominar todos los campos de la actividad humana y está encaminada al logro de la eficiencia y racionalidad en todos los esfuerzos humanos " (24).

El desarrollo de las organizaciones a gran escala representan un avance en la tecnología social, la capacidad de reunir material humano, y los recursos de información necesarios para realizar labores completas en un logro. El desarrollo de estructuras y sistemas de información, planeación integrada y procesos de control apropiados, así como los programas para una selección, capacitación, desarrollo y motivación más eficiente de las personas, es parte de la tecnología social.

Organizaciones como las actuales no hubieran sido posibles en el inicio del siglo XX. La estructura social no habría podido sustentar las instituciones modernas.

En los países en desarrollo en la actualidad, es imposible transplantar las manifestaciones físicas de la tecnología (plantas industriales y equipo) sin antes proporcionar a las personas las tecnologías sociales requeridas por la organización y la administración.

Si estas tecnologías no están disponibles localmente (o cuando menos potencialmente disponibles mediante la capacitación y el desarrollo), tienen que ser importadas (en forma de administradores, especialistas, información y cosas por el estilo).

Con frecuencia la tecnología de organización avanzada entra en conflicto con muchos de los valores culturales y estructuras sociales del país en desarrollo. Es obvio que el conocimiento de la forma de organizar y administrar los sistemas complejos es una tecnología social, tanto como la ingeniería y diseño de una planta y el equipo son una tecnología física. Ambas son manifestaciones de tecnología: la utilización racional del conocimiento para lograr propósitos humanos.

Al considerar las tecnologías de organización encontramos que al parecer existen dos asuntos principales: 1) el grado de complejidad de la tecnología. 2) si la tecnología es estable o dinámica. Se han utilizado estas dos dimensiones para sugerir un proceso continuo que va desde una tecnología estable y relativamente sencilla como la básica de persona-herramienta, a una tecnología compleja y dinámica, (véase la figura IV.1).

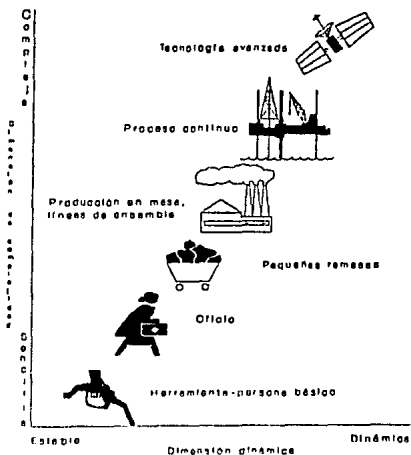


FIG. IV.1 CLASIFICACION DE LAS TECNOLOGIAS

" Al estudiar la influencia de la tecnología, debemos una vez más tener en mente que la tecnología y otros del sistema están relacionados de manera interdependiente. Una forma útil de empezar el análisis (muy breve) de la tecnología es explorar tres formas básicas en las que la tecnología influyen en el comportamiento a través de sus efectos en otros insumos.

Primero, la tecnología es un factor determinante en los insumos humanos requeridos por una organización y, por lo tanto indirectamente, de la predisposición de los empleados.

Segundo, la tecnología es un factor determinante en ciertas características generales de la estructura y los procedimientos de la organización.

Tercero, la tecnología es un factor determinante inmediato a los diseños de trabajo individual y de grupo y, por lo tanto, en forma indirecta determina las normas y la estructura social " (25).

IV.3 TECNOLOGIA SOCIAL Y DE LA CONDUCTA EN LAS ORGANIZACIONES.

Como se ha venido mencionando la tecnología ha sido definida como la aplicación del conocimiento para alcanzar fines prácticos. Muchos otros estudios previos, se habían centrado en la tecnología aplicada directamente en los procesos de producción, además, las organizaciones utilizan una gran variedad de tecnologías sociales y de la conducta en el diseño de la estructura; en las operaciones de control y planeación; en la selección, capacitación y motivación de los empleados, y en los procesos de toma de decisiones. Muchas de éstas técnicas están incorporadas en nuestro conocimiento actual sobre la forma de organizar y manejar los grandes y complejos sistemas sociotécnicos; a éste conocimiento se le califica como - " La nueva tecnología intelectual ".

Los principales problemas sociológicos e intelectuales de la sociedad posindustrial son los de " complejidad organizada "; la administración de sistemas de gran tamaño, con un gran número de variables interactuantes, que tienen que ser coordinados para alcanzar objetivos específicos.

La organización es una parte de la corporación y puede ser una asociación profesional, hospital o empresa de contabilidad que representa una tecnología social, así como la línea de ensamble o la herramienta controlada por computadora, que representa una tecnología de máquina.

En la administración, las nuevas tecnologías sociales son aplicadas por medio de la investigación, del ensayo y error y la práctica. Los procesos de control de presupuesto, selección de personal, programas de capacitación y desarrollo, estatutos de la organización y descripción de puestos, y la planeación a largo plazo, han sido utilizados durante algún tiempo. Sin embargo, han surgido otras tecnologías, como los programas de administración por

objetivos contabilización del capital humano, centros de evaluación de administración, sistemas de planeación, programación y presupuesto, técnicas de enriquecimiento del trabajo y gran cantidad de estrategias de cambio en la organización.

Las ciencias de la Administración han contribuido también con muchas nuevas tecnologías, así como el análisis de sistemas, la investigación de operaciones y los sistemas de información computarizada, y cada vez es mayor el número de organizaciones, que están utilizando nuevas tecnologías de la conducta para influir directamente en los individuos y grupos dentro de las organizaciones. Ejemplos de ello son los enfoques tales como la capacitación especializada, el análisis transaccional y la modificación de la conducta.

Es imposible cubrir todas las tecnologías sociales nuevas en este apartado, pero Fremont ilustra su importancia con un análisis breve de una aplicación: el enriquecimiento del trabajo.

" Una buena parte de la investigación, experimentación y aplicación real de los conceptos de la ciencia de la conducta se han enfocado en el diseño de trabajo y la relación entre tecnología, tarea, productividad y satisfacción en el trabajo.

Se base en ciertas premisas de valores:

Muchos administradores y científicos de la conducta han llegado a reconocer que el elemento motivador faltante en el trabajo podría estar en el carácter mismo del trabajo. Para un individuo maduro, el trabajo podría ser un medio de desarrollo personal; quizá satisfaga su necesidad de avance, creatividad y satisfacción.

El trabajo, entonces, se convierte en más que un medio para la supervivencia económica, y es claro que en esta etapa de solvencia con su población más perfeccionada, la gente no trabajará mucho o bien en un empleo que no le ofrezca un reto o tenga un significado especial.

Se utiliza el término diseño del trabajo para incluir un amplio espectro de enfoques incluyendo el enriquecimiento del trabajo, el crecimiento del trabajo, la reestructuración del trabajo, la reforma del trabajo, grupos autónomos de trabajo, análisis de sistemas sociotécnicos, tiempos flexibles, rotación de puestos y compartir el puesto. En otros términos generales, estos enfoques incluyen también un creciente elemento de participación del trabajador en el proceso de diseño del trabajo.

Más específicamente, el " diseño de trabajo " significa la especificación de los contenidos, métodos y relaciones de los empleos a fin de satisfacer los requerimientos tecnológico y de la organización, así como los requerimientos social y personales del que desempeña el puesto. Bajo este concepto, la meta del diseño del trabajo es incrementar la productividad/desempeño y mejorar la calidad de la vida y satisfacción en el trabajo del empleado.

Los conceptos modernos de diseño de trabajo consideran a todos los aspectos de los empleos como variables; las tecnologías de producción y las relaciones estructurales podrían ser modificadas y diseñadas para adaptarse nuevamente a las necesidades de los trabajadores. Más que una mayor especialización de las tareas, el nuevo diseño del trabajo se abocaría al incremento del mismo al elevar el alcance de la labor, o al enriquecimiento del trabajo al darle al empleado mayor libertad de funciones de planeación y control.

Por mencionar algo, más que hacer que un trabajador desempeñe un trabajo altamente especializado en un proceso de línea de ensamble, el nuevo diseño de trabajo podría requerir la creación de unidades autónomas de trabajo responsables de toda una operación de ensamble y tiene una libertad sustancial en la asignación y programación de tareas entre los miembros del grupo.

Han surgido muchos enfoques distintos ante el diseño de trabajo utilizados en todo el mundo. Los diversos enfoques utilizados se basan en diferentes factores socioculturales; pues lo que funciona en un país quizá no sea apropiado en otro. Sin embargo, hay una inquietud común: "¿Cómo diseñamos los trabajos y reformamos el trabajo para mejorar la productividad y la satisfacción?". Este es un problema común para todas las naciones industrializadas.

En Suecia y otros países escandinavos se han aplicado algunos de los proyectos más completos. El desarrollo de la línea de ensamble de automóviles Volvo en Kalmar, con base a los grupos de trabajo autónomos, han recibido mucha publicidad. Pero han existido más de 500 diferentes proyectos experimentales de reforma al trabajo, estos enfoques tardan en difundirse, aun dentro de la misma organización.

Es obvio el enriquecimiento por diseño de trabajo es una tecnología social con ramificaciones más amplias que simplemente las de productividad y satisfacción individual en el empleo. Los programas amplios requieren modificaciones en las tecnologías, estructura y las relaciones superior-subordinado, así como los aspectos de clima de la organización; varios programas de ese tipo han tenido dificultades debido a la incapacidad de reconocer y enfrentar estas consecuencias más amplias.

IV.4 EFECTO SOBRE EL SISTEMA PSICOSOCIAL.

La teoría tradicional de la administración casi no tomaba en cuenta la forma en que la tecnología afectaba el sistema psicosocial, así como el sistema técnico era considerado como dado e invariable y se suponía que la gente se adaptaría; afortunadamente, los seres humanos son adaptables y han respondido a las tecnologías rápidamente cambiantes. Este avance tecnológico de las organizaciones complejas en los últimos 100 años han requerido de grandes ajustes a los sistemas sociales. Las técnicas de burocracia, administración científica y producción en masa requ

rían cambios fundamentales, las mas recientes innovaciones de automatización y computadoras, actualmente tienen un efecto muy importante; sin embargo, se ha estudiado poco la relación entre la tecnología y los sistemas personales.

Haire afirma al respecto: " Nuestros planes de producción industrial son creados para utilizar la técnica de la producción, las características de la máquina y las cualidades del material y su máximo nivel. El operador es considerado como una variable dependiente, se espera que (y afortunadamente así sucede) se adapte y ajuste. Es interesante especular en lo que ocurriría si nos abocáramos a crear una línea de producción diseñada para maximizar los recursos humanos y las motivaciones de los operadores y luego consideraríamos las máquinas como variables dependientes que deben ser contruidas para adecuarse a los requerimientos de un sistema diseñado para maximizar las potencialidades humanas " (26).

La tecnología afecta a los miembros de las organizaciones en diversas formas, es un factor clave para determinar las tareas requeridas y el grado de especialización. Con frecuencia determina el tamaño y la composición del grupo de trabajo inmediato y al margen de contacto con otros trabajadores y supervisores, así como el grado de movilidad física.

Afecta las diversas funciones y posiciones de las personas en las organizaciones: generalmente tener mayores habilidades técnicas significa tener una mejor posición, más paga y otras recompensas. Influye más en determinar el diseño específico de la labor de cada empleado, por ejemplo, la variedad de actividades, la cantidad de libertad y autonomía de los tipos de interacciones con otros. La tecnología particularmente en las operaciones de producción en masa, impone una dimensión de tiempo a los trabajadores; requiere puntualidad para empezar el proceso y fija un cierto ritmo de trabajo.

Los cambios tecnológicos podrían crear inseguridad y ansiedad en el empleo y en los trabajadores, las habilidades desarrolladas a lo largo de un período podrían, resultar obsoletas, lo cual afecta viralmente su autopercepción y motivación. Con frecuencia se subestima o no se percibe el efecto del sistema técnico sobre la gente, con operaciones estables, la interacción generalmente es inapreciable. Sin embargo, un cambio importante en el componente tecnológico con cierta regularidad destaca esta interdependencia; muchos de los estudios importantes que muestran la relación entre los sistemas técnicos y los individuos han sido realizados durante períodos de cambio, cuando estas relaciones se turnan más agudas y observables.

" En un estudio de varias industrias, Blauner reveló diferencias importantes en los sistemas psicosociales con tecnologías divergentes. Por ejemplo, la alineación e instalación fueron mayores en la línea de ensamble que en las artesanías y en

las industrias de procesos continuos (como en las plantas químicas). Estas últimas industrias tuvieron el nivel más elevado de satisfacción y motivación del trabajador que las industrias de línea de ensamble " (27).

" En un estudio de 1991 trabajadores canadienses en tres diferentes industrias -- impresión, automovilística y petrolera -- Fullan reveló también que la integración y satisfacción era más baja entre los trabajadores de la línea de ensamble de la producción en masa " (28). En negociaciones contractuales recientes entre el sindicato United Auto Workers y las compañías automovilísticas, uno de los puntos más importantes ha sido la naturaleza " deshumanizante ", del trabajo de línea de producción. Esa es una prueba más del efecto de la tecnología sobre el sistema psicosocial.

" Los miembros del Instituto Tavistock de Inglaterra han realizado varios estudios de investigación, muy importantes, que demuestran la relación existente entre los sistemas psicosocial y técnico " (29). Desarrollaron un enfoque de sistemas sociotécnicos muy amplio, que intentó integrar los factores del ambiente, técnicos y sociales; de particular importancia para estos estudios fue revelar que los cambios de una organización de trabajo determinados solamente por las condiciones de ingeniería pueden alterar el sistema social al punto de que la nueva tecnología no funcionará eficientemente. Estos estudios hacen notar otro factor importante, un sistema técnico específico no conduce automáticamente a uno y sólo en sistema social que condujera tanto a una mayor productividad como a una mayor satisfacción personal.

" Los cambios realizados desde una perspectiva de sistemas sociotécnicos intentan modificar simultáneamente los aspectos técnico y social de una organización, para crear sistemas de trabajo que lleven a una mayor productividad en el empleo y una mayor satisfacción personal entre los miembros de la organización " (30).

Estos y muchos otros estudios ilustran la compleja interrelación entre los sistemas técnico, y psicosocial, al parecer hay diferencias importantes en la satisfacción y motivación del trabajador bajo diferentes tecnologías, pero no ha sido fácil determinar los factores más importantes. Hackman y Oldham han desarrollado un modelo de características de empleo, que ayuda a clarificar esta relación; sugiriendo las cinco grandes dimensiones laborales que aparecen en la figura IV.2.

27. BLAUNER, Robert. Alienation and Freedom: The factory worker and his industry. THE UNIVERSITY OF CHICAGO. PRESS. 1964. Pág. 182.

28. FULLAN, Michael. Industrial technology and worker integration in the organization. AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW. DECEMBER 1970. Pags. 1020 - 1034.

29. BLAUNER, Robert. OP.CIT. Pág. 130.

30. KAST E., Fremont. OP.CIT. Pág. 231.

Esta lista de importantes dimensiones de trabajo nos ayudó a ubicar la cuestión de la satisfacción del trabajo en diferentes tecnologías, dentro de una perspectiva histórica.

En las tecnologías tradicionales, los trabajos elementales, los empleos calificaban muy alto en estas dimensiones, pero aun así, las tecnologías de ese tiempo no podían responder a las crecientes demandas de productos y servicios en una sociedad rápidamente creciente. El surgimiento de las tecnologías de producción en masa a finales del siglo pasado exigía una mayor productividad en productos estandarizados, ofrecía oportunidades de empleo para muchos inmigrantes extranjeros y emigrantes rurales que se desplazaban a los centros industriales. Esta gente básicamente no estaba capacitada en las tecnologías de empleos elementales, y era necesario diseñar empleos en la línea de ensamble y atención a las máquinas que utilizaban las habilidades disponibles.

Las respuestas fueron la especialización, la rutinarización y los controles estrictos. Sin embargo, estos trabajos calificaban bajo en las mismas dimensiones de la figura IV.2 y tendrán a reducir la motivación y satisfacción.

FIGURA IV.2 PRINCIPALES DIMENSIONES DEL TRABAJO

VARIEDAD DE HABILIDADES: Grado en el que un empleo requiere una variedad de actividades para realizar el trabajo, que incluye diversos talentos y habilidades del individuo.

IDENTIDAD DE LA TAREA: Medida en la que el empleo requiere la terminación de una pieza de trabajo "completo" e identificable, es decir, hacer un trabajo desde el principio al fin con un resultado visible.

IMPORTANCIA DE LA TAREA: Medida en la que el empleo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas ya sea en la organización inmediata o en el ambiente externo.

AUTONOMIA: Grado en el que el empleo ofrece una libertad sustancial, independencia y discreción para el individuo en la programación del trabajo y la determinación de los procedimientos que serán utilizados para realizarlo.

RETROALIMENTACION: Grado en el que la realización de actividades laborales requeridas por el empleo hace que el individuo obtenga información clara y directa sobre la efectividad de su desempeño.

Los cambiantes niveles de educación y las crecientes aspiraciones de una mayor satisfacción en el empleo hicieron que este enfoque fuera menos necesario y menos aceptable, las nuevas tecnologías -- proceso continuo, automatización y conocimiento avanzado -- requiere más habilidad y ofrecen un clima de trabajo que es más satisfactorio. El trabajo en estas tecnologías normalmente califica alto en las cinco dimensiones de empleo.

Aunque algunas organizaciones (denominadas con alta tecnología) tienen equipo e instalaciones modernas, su característica clave es que son de conocimiento intensivo y utilizan una elevada proporción de empleados, técnicos y profesionales lo suficientemente capacitados.

Conforme a la fuerza laboral cada vez está más capacitada, ya no requiere depender de tecnologías preparadas para trabajadores sin preparación. Más bien el nivel de habilidades disponibles debe afectar la selección de las tecnologías apropiadas; se podría llevar esto aún más lejos y sugerir que la cuestión de la satisfacción humana podría ser también una determinante cada vez más importante del tipo de tecnología.

Quizá se esté entrando en una época en la que a la gente ya no se le fuerza a ajustarse a la tecnología, sino que más bien la tecnología se adaptará a la gente. Esta podría ser una de las características más importante de futuras revoluciones industriales.

Una mayor producción mediante un avance tecnológico y mayor satisfacción de los participantes no son metas contrapuestas, se pueden considerar ambos factores como variables dinámicas que nos conducen a una mayor eficiencia, efectividad y satisfacción del participante dentro de la organización.

IV.5 EFECTO SOBRE EL SISTEMA ADMINISTRATIVO.

En muchos sentidos, el efecto de la tecnología sobre el sistema administrativo ha sido más radical que en otros subsistemas de la organización; sin embargo las habilidades requeridas para planear e integrar todas las actividades diversas con el fin de lograr misiones exitosas, son igualmente importantes. " Los avances en las técnicas de administración quizá han hecho más para revolucionar a la sociedad, que los cambios científicos y de ingeniería " (31).

Una de las principales consecuencias de la tecnología cambiante ha sido la creciente especialización del conocimiento. El sistema administrativo de la mayoría de las organizaciones incluye a muchos participantes con habilidades y capacitación especializada, muchos especialistas con adecuada capacitación están en posiciones administrativas: investigadores de operaciones, en el departamento de personal, ingenieros de investigación y

desarrollo, expertos en comunicaciones, psicólogos, pedagogos y sociólogos industriales. El sistema administrativo moderno no está integrado por una sola persona que tenga conocimiento y poder absolutos; está formado por un complejo equipo de especialistas capacitados que contribuyen con sus actividades y habilidades al buen desempeño de la organización.

Por ejemplo la tecnología no solamente a afectado a administradores de niveles altos, sino también a los de nivel medio y bajo. El papel de los supervisores de primer nivel a cambiado significativamente; se les requiere que se integre a actividades dentro de un aspecto más amplio. Generalmente son mediadores entre los requerimientos del sistema técnico y los del sistema psicosocial, los requerimientos de supervisión en términos de habilidades técnicas y de relaciones humanas han aumentado sustancialmente como resultado de una cambiante tecnología.

Así también se han intensificado los problemas sobre integración, dentro de las organizaciones complejas, pues, la integración es el proceso de lograr la coordinación de esfuerzos entre varios subsistemas para alcanzar las metas de la organización.

La clase de tecnología utilizada puede tener un efecto importante sobre la toma de decisiones administrativas, las organizaciones con tecnologías estables y rutinarias tienden a adoptar sistemas computarizados de toma de decisiones, mientras que las que tienen una tecnología dinámica y difundida requieren procesos de toma de decisiones más innovadores y basados en el juicio. Las organizaciones con una tecnología dinámica se abocan a la solución de problemas.

El sistema psicosocial afecta y al mismo tiempo está profundamente influido por la estructura. Por ejemplo, la gente con diferente experiencia educativa y laboral generalmente responde de manera diferente a los diversos arreglos estructurales; el profesional o especialista técnico, quizá busque autonomía y libertad ante una estructura rígida.

El impulso del cambio en las organizaciones con frecuencia proviene del sistema psicosocial, el éxito en alcanzar los objetivos organizacionales depende en gran medida en que la capacidad humana latente es canalizada puede generalmente significar la diferencia en cuanto a si los esfuerzos de la organización son coronados por el éxito o no. Por tanto, los cambios en la moral y la motivación de los individuos y/o grupos pueden tener un efecto significativo.

Las reducciones en la fuerza laboral generalmente siguen a las fusiones, los despidos (y despidos inminentes) tienen un efecto directo sobre las actitudes y la conducta: los efectos a corto y largo plazo sobre el desempeño son difíciles de predecir, la dinámica de grupos puede reforzar el desempeño organizacional o detenerlo. Sin embargo, la habilidad de la administración para dirigir e influir en la conducta es también un factor crítico, los cambios en cualquiera de estas variables pueden conducir a cambios discernibles en el desempeño organizacional.

En conjunto, las influencias ambientales, los requerimientos tecnológicos y los factores psicosociales son determinantes claves de la estructura. Sin embargo, las relaciones de causa y efecto no pueden determinarse fácilmente, ni tampoco hay un gran acuerdo en torno a cuál de éstas fuerzas es más importante, ambas interactúan entre sí y son interdependientes.

CAPITULO V

EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

V.1 OBJETIVO DEL CONTROL DENTRO DE LA ORGANIZACION.

El control es una fase del proceso administrativo que debe mantener la actividad organizacional dentro de los límites permiscibles, de acuerdo con las expectativas, el control organizacional está irremediabilmente relacionado con la planeación; donde los planes son el marco de referencia dentro del cual funciona el proceso de control. Por lo tanto, el control implica necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado, pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron o superaron o se apartaron de lo esperado: tal procedimiento constituye el control sobre los resultados.

Los elementos básicos del proceso de control son los mismos para cualquier situación organizacional o individual. Los medios que se utilizan para realizar o vigilar las actividades generales, varían de acuerdo a las circunstancias específicas, normalmente la conducta organizacional o individual son guiadas por una secuencia continua de ciclos de planeación -- aplicación -- control.

El objetivo general de una teoría de control es hacer que un sistema -- cualquier clase de sistema -- opere en una forma más deseable: hacerlo más confiable, más conveniente y más económico.

La palabra control tiene varios significados y más específicamente varias connotaciones que son importantes en el análisis de éste capítulo. Por ejemplo significa: verificar, regular, comparar con un estándar, ejercer autoridad sobre (dirigir u ordenar) y limitar o restringir.

Cuando menos tres líneas relativamente distintas de pensamiento quedan claras en ésta definición: limitar o restringir, dirigir u ordenar y regular. Todas son importantes para la teoría de la organización y la práctica administrativa. Sin embargo, el interés primordial aquí es la tercera connotación de control.

La regulación puede ser realizada solamente después de verificar condiciones y compararlas con un estándar. Esto implica ciertos medios para medir criterios relevantes que pueden servir como marco de referencia en el proceso de control. La función de planeación normalmente ofrece los indicadores necesarios, de preferencia explicitos, pero si no, cuando menos implícitos. Litterer (32) describe el enfoque de medir para controlar cómo "hacer concordar" el comportamiento.

32. LITTERER, A. Joseph. Análisis de las organizaciones.
2ª Edición. NUEVA YORK. 1989. Pág. 523.

Estamos interesados en el control relacionado con lograr la concordancia del desempeño con las condiciones requeridas o necesarias para obtener un propósito u objetivo. La esencia aquí está en la dirección e integración del esfuerzo para el logro requerido de un fin, es decir, la coordinación requiere para llevarse a cabo de bases indispensables de dirección e integración. Por lo que el control y la coordinación están estrechamente relacionados.

" El control tiene que ver no solamente con los acontecimientos directamente relacionados con el logro de fines importantes, sino también con mantener a la organización en una condición en la que pueda funcionar adecuadamente para alcanzar éstos propósitos fundamentales "(33).

V.2 EQUILIBRIO DINAMICO.

Las organizaciones se comportan de modo semejante al del cuerpo humano donde se presentan propiedades de acción, reacción y control.

La propiedad de autorregulación o control de un proceso viviente es la homeostasis. Siempre que el estímulo no sea demasiado grande, cuando un organismo es alterado de su estado " normal ", tiende a volver al mismo, pues el organismo tiene mecanismos internos de control que mantienen un equilibrio dinámico durante su ciclo vital. Muchos de los procesos de autorregulación de un organismo como el ser humano están programados en un nivel complicado y operan sin la intervención consciente del individuo .

Así, por ejemplo, durante un ejercicio extenuante, la respiración se acelera y el pulso también a fin de llevar más oxígeno a través del flujo sanguíneo a los músculos de todo el cuerpo. Otro proceso de autorregulación requiere del individuo una conducta abierta a la de toma de decisiones.

En otras palabras, éste, conscientemente ofrece el cierre de un sistema de retroalimentación que regula el comportamiento mismo.

Para las organizaciones la analogía no es precisa sin embargo, el concepto de homeostasis es útil de todas las maneras. Las organizaciones tienen patrones de conducta relativamente programados -- procedimientos estándar de operación -- que ofrecen estabilidad con el tiempo (sistemas de mantenimiento), por otra parte hay procesos para tomar decisiones innovadoras (sistemas adaptables) que cambian a la organización en respuesta a estímulos externos e internos.

Existe un continuo de procesos de control programables, desde lo relativamente mecanicistas a los que requieren acción consciente y deliberada de quienes toman las decisiones. Las organizaciones y los organismos no son estáticos; cambian y se ajustan al tiempo que exhiben un comportamiento orientado hacia objetivos. El proceso puede ser descrito como Equilibrio Dinámico. "(34)

La retroalimentación por su parte es un ingrediente esencial en cualquier proceso de control, ofrece la información para las decisiones que ajustan el sistema. En la medida en que se aplican los planes, el sistema es vigilado o seguido a fin de determinar si el desempeño está dentro de lo previsto y, si está cumpliendo con los objetivos.

La retroalimentación generalmente se obtiene con referencia tanto de los fines buscados y a los medios diseñados para alcanzarlos. En los sistemas relativamente cerrados, la retroalimentación es recibida por los seres humanos que lo procesan y deciden en torno a acciones apropiadas. Se pueden diseñar muchos tipos de sistemas de retroalimentación para facilitar el control.

El administrador podría desear un flujo continuo de información para vigilar el sistema, o asumir que "ausencia de noticias significa buenas noticias" y, por lo tanto, requiere información solamente en las situaciones excepcionales.

El tipo y la complejidad de la retroalimentación requerida depende también de interrelación de los subsistemas de la organización. En un contexto organizacional, el control incluye la coordinación de actividades individuales y grupales y se pueden utilizar los conceptos señalados hasta ahora para definir el control organizacional como:

La fase del sistema administrativo que vigila la actuación humana y ofrece información de retroalimentación que puede ser utilizada para ejecutar tanto los medios como los fines.

Tomando en cuenta ciertos objetivos y planes para alcanzarlos, la función del control implica la medición de las condiciones reales, compararlas con los estándares e iniciar la retroalimentación que puede ser utilizada para coordinar la actividad organizacional, enfocarla en la dirección correcta, y facilitar el logro de un equilibrio dinámico.

V.3 ELEMENTOS DEL CONTROL.

Cuatro elementos fundamentales son comunes en todos los sistemas de control, se aplican sin importar el grado de sofisticación del sistema, es decir, no son una función de la mecanización o la computarización. Existe un continuo redefinamiento en el control, de un simple interruptor eléctrico para encendido y apagado (como un ser humano que toma la decisión) hasta un elaborado sistema de enfriamiento y calefacción, en el que un programa de computadora podría responder no solamente a cambios en el medio, sino también, a la retroalimentación de tasas de cambio. (Véase figura V.1).

Los sistemas de control electrónicos o mecánicos más sofisticados están diseñados para simular al objeto responsable de la decisión.

En general el control es mantenido por medio de decisiones tomadas como parte del proceso que tiene lugar. Como en cualquier proceso de toma de decisiones, el flujo de información es el ingrediente clave. " Por ejemplo, conocer estándares, sentir o evaluar o inclusive para la retroalimentación se requiere de información. Así también, los sistemas internos de procesamiento de datos, los boletines de excepción y los resúmenes ofrecen información para las decisiones de la administración.

Por tal razón, la información generada internamente, aunada con la del medio, ofrece la materia prima para las decisiones innovadoras y de adaptación en la fijación de objetivos y la planeación de acciones. "(35)

V.3.1 SISTEMAS COMPLEJOS.

Es importante reconocer que los sistemas de control normalmente se enfocan solamente en una o sólo algunas características a la vez. En los sistemas sociales complejos es imposible controlar el comportamiento por completo, cuando es necesario elegir características para controlar se convierte en un proceso de muestreo.

Se requiere una gran habilidad administrativa para diseñar un sistema que ofrezca a la organización un control efectivo y eficiente, pues un control excesivo podría ser bastante costoso (el tiempo y el esfuerzo utilizados) como antifuncional. Elegir las características apropiadas para vigilarlas es importante debido a que el comportamiento individual y el desempeño organizacional serán dirigidos de acuerdo con ello.

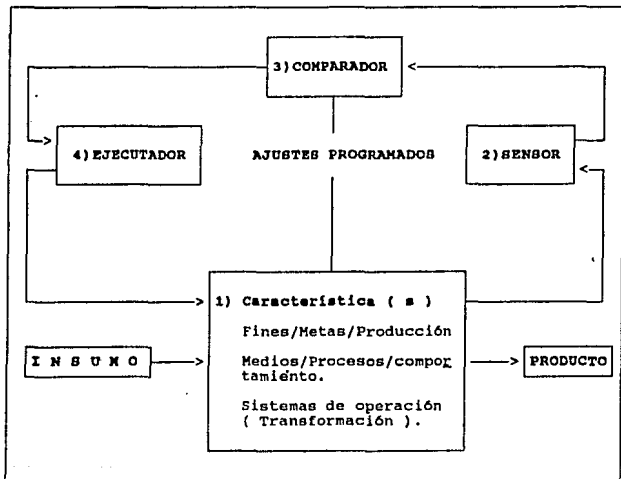


FIGURA V.1
ELEMENTOS BASICOS DE UN SISTEMA DE CONTROL

1. Una característica medible y controlable para que la que se conocen estándares.
2. Un medio (instrumento sensor) para medir la característica.
3. Un medio para comprobar los resultados reales con los estándares y evaluar las diferencias.
4. Un medio para efectuar cambios en el sistema.

" Los sistemas avanzados tienen que ser diseñados para vigilar las organizaciones complejas, el desempeño tiene muchas dimensiones, como es la efectividad (grado de logros de objetivos), eficiencia (ratios de producción con respecto al insumo o beneficio respecto al costo), y satisfacción del participante (moral o alineación) " (36). La clave está en reconocer qué dimensiones son importantes o controlables ya que ocurren diversos cambios aparentes.

La producción del día podría incrementarse si se aumenta la supervisión y se permite una mejor socialización en el empleo. Sin embargo, el mejoramiento a corto plazo en la eficiencia probablemente vaya acompañada por una disminución en la moral que podría reducir la efectividad en períodos futuros, por parte de los empleados.

La administración requiere una minuciosa selección de criterios de desempeño y un balance apropiado del énfasis entre ellos, debe considerarse el control de la producción (resultados) y el comportamiento (procesos). Los sistemas de control generalmente son implicados por el hecho de que los resultados clave podrían ser difíciles de medir objetivamente.

Por lo tanto con frecuencia es necesario confiar en las percepciones subjetivas de los participantes y/o clientes, es importante también reconocer el proceso continuo de cambios en la organización y ofrecer medios de retroalimentación y ajuste en los esfuerzos por mejorar.

En algunos, medir la producción y vigilar el comportamiento podría ser complejo, costoso e interminable; en los sistemas escolares, por ejemplo, se obtiene un grado de control a través del proceso de certificación al " asegurar " una competencia razonable, en el caso de los empresarios, requieren de gente que cumpla satisfactoriamente en la labor que desempeña (como se mencionó la certificación es un medio para controlar esto) y por parte de los administradores, en el aspecto de selección, por ejemplo, asuman a la gente competente, pues tomando estudiantes calificados y con los recursos adecuados, producirá resultados satisfactorios. La certificación, el otorgamiento de licencias, y los códigos de ética ofrecen controles sociales sobre el comportamiento de varios profesionales en las organizaciones modernas.

V.4 EL PROCESO DE CONTROL.

Los elementos fundamentales en cualquier sistema de control, se convierten en el proceso de control cuando se les vincula, secuencialmente en un ciclo.

La figura V.2 muestra un modelo general del ciclo de control. Se establecen objetivos, se planean programas, se asignan recursos y el trabajo es realizado. El desempeño real es comparado con el plan, se genera la retroalimentación para ajustar las cargas de trabajo y la asignación de recursos.

Este tipo de comparación se relaciona primordialmente con los medios utilizados para alcanzar los objetivos.

" Otra comparación se hace entre los logros reales y la fase de planeación, así como la comparación de los objetivos originales. Finalmente, esta comparación conduce a la reafirmación de los objetivos existentes o ajustes para el futuro "(37).

Como se indica en el modelo, éste ciclo puede ocurrir en cualquier nivel, en el paso donde se determinan los objetivos, así también, existe una interfase con el control de más alto nivel en el paso donde se determinan los objetivos, así también, existe una interfase con el control a más bajo nivel en la etapa donde el trabajo es realizado por el sistema y posibles subsistemas.

Los planes de acción en un nivel (región o división) afectan a los objetivos y a los pasos de acción más específicos que se suceda en los siguientes niveles descendentes sea, sección, departamento.

Así como los elementos citados previamente se refieren a cualquier sistema de control, el proceso descrito en la siguiente figura se aplica a cualquier sistema de control sin importar el grado de modernización que se da en ellos en los varios pasos delineados.

El medio empleado para sentir, comparar y efectuar puede ser altamente programado, mecánico y computarizado, o podrían estar implicados seres humanos en cada paso del control. Con lo cual la toma de decisiones en el proceso tiende a ser que los sistemas de control se presenten relativamente abiertos.

37. TERRY, George. Principios de Administración. Nueva Edición. CECSA. MEXICO 1980. Pág. 459.

V.5 TEORIA DE CONTROL DE CIRCUITOS CERRADOS Y ABIERTOS.

Con el concepto de control de circuito cerrado y abierto depende de la presencia o ausencia de una retroalimentación automática. Los sistemas de circuito cerrado, implican un sensor, un comparador y un realizador que permiten cambios en el sistema sobre la base de los procesos de control, que operan simultáneamente con el desempeño del sistema mismo.

" El ejemplo del termostato es un sistema de circuito cerrado debido a que la retroalimentación del medio provoca cambios en los componentes del sistema para mantener a éste en equilibrio. El circuito cerrado no implica insumos de información provenientes de fuera del sistema. Sin embargo, el sistema de calefacción de un hogar es cerrado solamente a corto plazo, pues la intervención humana entra en juego para ajustar el termostato periódicamente, de acuerdo con una impresión subjetiva del medio. Por lo tanto, el sistema general es abierto, pero se tiene un control de circuito cerrado una vez que se ajusta el termostato " (38).

Muchos sistemas organizacionales son de éste tipo. Pueden ser considerados en un proceso continuo, relativamente cerrado o relativamente abierto, en muchos casos, los sistemas mecanicistas con circuitos cerrados permiten al sistema actuar automáticamente por un período prolongado. Sin embargo estos sistemas se basan en programas diseñados por seres humanos, y los programas pueden ser alterados si se requiere.

Por lo tanto, a largo plazo, inclusive los sistemas altamente automatizados están abiertos a la intervención humana.

La inclusión de quienes toman decisiones en los sistemas de control como parte del circuito de retroalimentación lleva al sistema hacia el extremo abierto del espectro.

El individuo está sujeto a muchas presiones externas y fuentes de información que se adentran en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, es cierto que los que toman las decisiones pueden ser preparadas para reaccionar de manera un tanto programada, por lo tanto, los hábitos o procedimientos de operación tienden a cerrar el sistema.

V.6 LA DIMENSION DEL TIEMPO.

La dimensión del tiempo es importante para la función del control de diversas maneras. La desarrollan ex. ante o precontrol de desarrollar planes fijos integrados de políticas, procedimientos y reglas o reglamentos, el desarrollo de sistemas de valores relativamente uniformes entre los miembros de la organización ofrece un valioso precontrol.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El interés está en evitar que el sistema se desvíe mucho a las normas preconcebidas, ya que se utiliza un considerable esfuerzo organizacional para mantener el sistema dentro de los límites designados; evitar con ello situaciones indeseables.

Por ejemplo: La educación de los ciudadanos con respecto a las leyes del tráfico y las consecuencias de operar fuera de la ley es un intento en el precontrol sobre el comportamiento de manejo.

Sin embargo, es claro que el precontrol en ocasiones no es suficiente para mantener los sistemas dentro de los límites deseables. Para ello debe también dedicarse, tiempo y esfuerzo considerables al poscontrol; para determinar los resultados del comportamiento, evaluarlos, así como comprender acciones que deban corregir o ajustar la conducta en situaciones futuras.

Por ejemplo: La luz roja intermitente, una sirena, etc., son una forma de poscontrol diseñada por inducir a un conductor en particular a manejar dentro de los límites de velocidad fijados. En ese caso, el esfuerzo como precontrol y un conjunto de reglas no fué completamente efectivo, se requiere el poscontrol en forma de acción punitiva.

" Existe un desacuerdo considerable en relación con el peso relativo que debe asignarse al pre y pos control, la posición más extrema sugiere que si se asigna suficiente esfuerzo al precontrol no habrá necesidad de poscontrol." (39) Es decir, si los sistemas de valores de un grupo fueron internalizados completamente, todas las acciones de los individuos y organizaciones caerían dentro de los límites deseables y el sistema se autoregularía.

Sin embargo, hasta ahora parece que ese es un concepto utópico y se sigue poniendo mucha atención en el poscontrol.

Es posible como lo menciona William H., que el control actual o el tiempo real (dirigir más que el "si o no" a lo posacción) es más satisfactorio desde el punto de vista de mantener un equilibrio dinámico en las organizaciones. Generalmente es mejor ajustar el comportamiento conforme se va dando que esperar los resultados y luego iniciar acciones correctivas o poscontrol. Es importante indentificar puntos críticos para las operaciones de control.

El control de tiempo real sugiere que la retroalimentación inmediata es importante para el proceso, ésta es la teoría que está detrás de las máquinas de enseñanza o aprendizaje programado, en la que los estudiantes reciben retroalimentación inmediata con respecto a la relación entre su respuesta y la respuesta correcta. La misma teoría se ha utilizado para señalar sistemas de incentivos de tal forma que se tenga una retroalimentación inmediata - ya sea por recompensa o castigo - para reforzar la probabilidad de una conducta apropiada por parte del empleado (apropiado, claro, desde el punto de vista de la organización).

Ajustar desviaciones menores conforme ocurren es generalmente más fácil que corregir desviaciones mayores posteriormente. Por lo tanto la noción del control actual o del tiempo real es importante para mantener los productos y proceso dentro de los límites deseables mientras el sistema siga funcionando.

En la medida en que se hacen mediciones y se elaboran comparaciones, un sistema puede ser ejecutado antes de que se desvíe demasiado de los estándares presentes. La retroalimentación por su parte, cuando es inmediata permite que el proceso de control se mantenga al día de las operaciones corrientes y ayude al sistema a " aprender " y operar dentro de los límites deseables.

V.7 EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Los valores sociales, normas morales y leyes sirven como antecedente de procesos de control de las organizaciones, afectan las propiedades individuales hacia ciertos comportamientos y subyacen en el dilema general del individualismo contra la colaboración en grupo y los esfuerzos organizacionales. En general, la sociedad busca desarrollar individuos maduros que pasen de la dependencia a la independencia, del individualismo a la cooperación, del pensamiento subjetivo al objetivo, y del control a cargo de otros al autocontrol..

Obviamente éstas tendencias no son contrapuestas y están presentes en todas situaciones, los sistemas de valores homogéneos, la internalización de las normas de grupo y el conocimiento de la aceptación de leyes deben conducir al autocontrol y a un comportamiento que esté dentro de los límites apropiados para una situación dada.

Los medios para controlar el comportamiento humano en las organizaciones se encuentra en un continuo desde explícitos hasta implícitos, de directos a indirectos y de obvios a sutiles. La cultura organizacional está conformada por las prácticas administrativas, las actividades, y el comportamiento del personal en general, son situaciones características que interactúan para conformar una cultura organizacional específica y además es una forma sutil e implícita de control, pero es muy poderosa. Puede tenerse la confianza en que los participantes que internalizan los valores, los lineamientos y el espíritu de una organización se van a comportar correcta y enérgicamente.

Desarrollar el control necesario en las organizaciones puede variar de normas implícitas a intentos directos por influir en el comportamiento por medio de objetivos, políticas y reglas.

Contratar a gente que se adecúe es un enfoque; otro enfoque es socializar a los participantes a un conjunto particular de valores y creencias; y un enfoque más directo para controlar el comportamiento es utilizar un proceso formal de evaluación del desempeño.

V.7.1 MEDIOS DE CONTROL.

La figura V.3 ilustra el control del comportamiento humano desde tres perspectivas: individual, del grupo informal, y organizacional. El elemento básico es el autocontrol que se deriva de metas y aspiraciones personales que se convierten en estándares de comparación para el desempeño que se está dando en la empresa. El control individual y organizacional se fusiona cuando las expectativas son explícitas y mutuamente satisfactorias.

Se adopta una acción correctiva cuando una persona percibe que los objetivos de calidad o cantidad no serán alcanzados o que no se ha cumplido con una fecha límite.

La satisfacción personal o el desaliento son sentimientos que se generan internamente. Los grupos informales ofrecen un medio de control a través de los compromisos mutuos referentes a metas y comportamiento.

Las normas de grupo son efectivas como lineamientos y una desviación llama la atención a la necesidad de ajuste en la cantidad de esfuerzo individual o en la forma en que se está aplicando. Mediante la aprobación de los compañeros y al aprobación continua, o las burlas, y el ostracismo son formas típicas en las que los grupos informales controlan el comportamiento.

Para la organización, como un todo, hay estrategias formales y planes que funcionan como estándares para el control. Los objetivos de ventas y presupuestos se enfocan en los resultados; las políticas, los procedimientos y reglas se enfocan en la forma en que se harán las cosas.

Cualquier variación en relación con lo que se esperaba y lo que se presenta, requiere una explicación así como un plan para regresar al camino correcto. El éxito es alcanzar los objetivos o cumplir con las normas de comportamiento y puede ser recompensado de diversas maneras.

El reforzamiento positivo (recompensa) aumenta la probabilidad de que el desempeño y el comportamiento se mantengan bajo control en el futuro.

Ahora si todos toman decisiones en la organización porque se cree que " piensan parecido ", el sistema administrativo tendrá muchas probabilidades de controlar, el extremo por supuesto, en alguna forma hay que tratar por algún medio que los individuos lleguen a pensar de una forma extremadamente estrecha sobre asuntos pertinentes.

Por otra parte las organizaciones requieren un esfuerzo de grupo, el término mismo implica cooperación y compromiso con los miembros del grupo en la medida en que alcanzan un propósito común. En alguna parte a lo largo del continuo hay un medio feliz, quizá " la unidad sin uniformidad ".

V.7.1 MEDIOS DE CONTROL

Controles administrados por.	Dirección de los controles que derivan de.	Medición del desempeño y el comportamiento.	Señal para emprender una acción correctiva.	Reforzamiento o recompensas para el cumplimiento.	Sanciones o castigos para el incumplimiento.
organización	Planes y estrategias organizacionales, respuestas a demandas competitivas.	Presupuesto, costos estándar, objetivos de ventas.	Variación.	Recomendación de la administración, incentivos monetarios, promociones.	Solicitud de explicación. Despido.
grupo informal	Compromisos mutuos, ideales de grupo.	Normas de grupo.	Desviación.	Aprobación de los compañeros, membresía, liderazgo.	Bromas ostraicismo, hostilidad.
individuo	Metas y aspiraciones individuales.	Autoexpectativas, objetivos intermedios.	Falla inminente percibida, objetivos no alcanzados.	Satisfacción por "estar en control". Elación.*	Sensación de incomodidad, sentimiento de fracaso.

Fig. V.3 Medios de control de las organizaciones.

Tannenbaum en su libro " Control en Organizaciones " sugiere que se obtiene mucho de pertenecer a una organización, pero que con frecuencia se pagan caros estos beneficios y que en el núcleo de éste intercambio particular está el proceso de control.

También hace mención que al caracterizar a una organización en términos de sus patrones de control es descubrir un aspecto esencial y universal, es decir, que todos los miembros que la conforman se deben enfrentar a estos aspectos y a su vez ajustarse. Cuando se habla de una organización social, entendemos que esto implica control, pues tiene una estructura ordenada donde se dan las interacciones humanas individuales, y donde los procesos de control ayudan a circunscribir (continuar, encerrar o restringir dentro de ciertos límites) las conductas idiosincráticas y mantenerlos en concordancia con los planes prefijados y la cultura organizacional de la misma.

La coordinación y el orden creados a partir de los diversos intereses y comportamientos potencialmente difusos de los miembros, es en gran medida una función de control; en éste punto donde surgen muchos de los problemas del funcionamiento organizacional y de ajuste individual.

Si los administradores fueran tan diversos en sistemas de valores individuales que no se pudieran lograr un acuerdo en el propósito organizacional, podría producirse el caos, sin embargo, el otro extremo tampoco es muy agradable. Si los sistemas de valores son tan consistentes que no hay absolutamente fricción o conflicto, se podría tener una organización estática.

La función del control se refiere a mantener sistemas dentro de límites permisibles (mantener un equilibrio dinámico) y sugiere que el cambio es aceptable y deseable.

V.6 SOCIALIZACION DE LOS PARTICIPANTES.

Cualquier persona que entra a un sistema social, así como cualquier organización, es socializado en cierta medida. El nuevo miembro " aprende..... las normas y el comportamiento necesario ".(40) La cantidad de atención abierta que se pone a los medios explícitos de socialización depende de la dinámica de la organización de que se trate, pues, las organizaciones en medios relativamente estables y que muestran un poco crecimiento podrían desarrollar un control indirecto sin intentarlo realmente.

40. TENNENBAUM, Arnold. Control en las organizaciones. Editorial Mc Graw- Hill. NEW YORK. 1986. Pág. 230.

Las personas podrían enfrentarse a un largo proceso, paso por paso, en el avance hacia puestos de autoridad y responsabilidad. Al hacer esto, desarrollan actitudes a lo largo de muchos años de experiencia, casi por ósmosis, porque lamentablemente para ciertos puestos, no se da la capacitación y desarrollo necesarios para esto, pues estos aspectos se presentan en la realidad aislados. Como dijo Tannenbaum en su manual de organización. " ahora entiendo por qué la industria es tan estática, se requieren cuarenta años para que cualquiera llegue a un puesto en que se tomen decisiones que tengan algún efecto. Para entonces, la persona conoce solamente una forma de hacer las cosas ".

Dentro de todas las organizaciones e industrias dinámicas, existe un flujo de personas de fuera, y el progreso podría ser relativamente rápido a lo largo de la jerarquía. En este caso debe ponerse más atención abierta al desarrollo de sistemas de valor consistentes en toda organización.

Los programas de inducción elaborados podrían ser desarrollados para los nuevos empleados, podrían realizarse también programas de capacitación periódica dentro de la empresa, para los supervisores, administradores de nivel medio, los administradores del nivel medio-alto y los ejecutivos de alto nivel. Estos programas de desarrollo son realizados además de la capacitación para funciones o habilidades específicas dentro de la organización, y frecuentemente el interés mayor está en la filosofía de la dirección y su aplicación en una empresa determinada.

El concepto de control indirecto tiene una gran importancia para la aplicación de una filosofía administrativa como la descentralización de la toma de decisiones; delegar autoridad y responsabilidad hacia abajo en la jerarquía organizacional. Si todas las personas de alto nivel o medio-alto, tienen puntos de vista similares en torno de asuntos importantes para la organización, los miembros de la alta dirección pueden delegar la toma de decisiones y sentirse verdaderamente satisfechos y confiados de que los resultados responderá a sus expectativas.

Por otra parte, es importante que se llegue a un acuerdo general en torno de asuntos importantes tales como los propósitos y los objetivos de la organización y otras áreas de interés general y la función del control debe ser lo suficientemente flexible y sofisticada como para responder a las condiciones cambiantes.

V.9 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Ya sea que se haga formal o informal, la evaluación del desempeño es un fenómeno inherente a las organizaciones. La gente tiende a evaluarse una a otra, debido a su usual relación con el sistema de recompensa, la evaluación del desempeño por los superiores es de importancia primordial y en ocasiones se formaliza, cuando menos en decisiones como la contratación, el despido, la promoción y revisión de méritos para aumentos salariales.

La responsabilidad en la evaluación del desempeño ofrece a los superiores un considerable poder potencial para controlar la conducta de sus subordinados.

De crucial importancia en los sistemas formales de evaluación del desempeño es la identificación de criterios apropiados y es fácil ver como lo anteriormente mencionado se ha vuelto antifuncional en muchas organizaciones, pues los bajos niveles de confianza, criterios inapropiados, discusiones de evaluación llenas de tensión mucho después del hecho, y atención a las fallas más que a los logros se unen para crear un ambiente desagradable, de insatisfacción del empleado y menor eficiencia y efectividad en la organización.

Se puede adoptar diversas acciones para hacer que la evaluación del desempeño sea más funcional en el control del comportamiento humano, estas medidas son designadas para ampliar el alcance de juzgar y reprimir para que incluya reconocimiento, adiestramiento, aprendizaje y autocontrol. Un paso clave es desarrollar un proceso continuo de planeación y evaluación del desempeño.

Los planes de acción ofrecen estándares de control.

La evidencia de la búsqueda sustancial sugiere que la cantidad de control y el desempeño están relacionados. El control excesivo puede conducir a sentimientos de inseguridad y satisfacción, y a una baja de productividad. Por otra parte la ausencia de control puede conducir a la anarquía y a un sentimiento individual de incertidumbre, ansiedad y frustración.

La gente responde positivamente a objetivos claramente definidos y a la retroalimentación referente a su actuación. Además, cuando hay un acuerdo de concordancia entre los miembros de la organización con el respeto a la naturaleza de los controles y los procesos de influencia, se refuerza el desempeño.

Aun cuando el sistema de control pudiera estar bien diseñado, los controles sobre la conducta podrían ser rechazados, y debe anticiparse la resistencia.

Kast concluye que la resistencia a los sistemas de control es más probable en una o más de las siguientes circunstancias:

1. El sistema de control evalúa el desempeño en un área nueva.
2. El sistema de control reemplaza un sistema que la gente tiene gran interés de mantener.

3. Los estándares se fijan sin participación.
4. Los resultados del sistema de control son proporcionados en los niveles más altos de la organización y son utilizados por el sistema de recompensa.
5. Los resultados del sistema de control no son reoalimentados a aquellos individuos cuya actuación es elevada.
6. La gente que se siente afectada por el sistema se siente relativamente satisfecha con las cosas como son y se ve así misma comprometida con la organización.
7. Quienes resultan afectados por el sistema tienen autoritarismo y poca autoestima."(41).

V.10 DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL.

Aunque los elementos básicos del sistema de control son los mismos, los medios específicos para lograr el control en las organizaciones deben variar de acuerdo con la situación. Deben considerarse factores en el medio (tales como las agencia reguladoras), así como subsistemas internos, tales como meta, tecnológica, estructura y comportamiento humano.

Para los sistemas estables-mecanicistas, el proceso de control puede ser relativamente fijo, programado y jerárquico, con énfasis en los medios interpersonales (como las reglas y los procedimientos) y el control externo de los participantes. Para los sistemas adaptables-orgánicos, los procesos de control deben ser flexibles, dinámicos y recíprocos, con especial atención a los contactos interpersonales (tales como la sugerencia y la persuasión) y el autocontrol del participante.

La mayoría de las organizaciones requieren diversos sistemas de control para vigilar el desempeño -- calidad y cantidad de la producción, progresos en proyectos de investigación, gastos frente a presupuestos, comportamiento ético y cosas por el estilo -- más que un sistema unitario, total. Sin embargo, es importante que los sistemas estén integrados como sea posible, más que fragmentados o en partes.

El control de la estrategia global puede depender de valuaciones relativamente subjetivas del desempeño organizacional; el control de las operaciones puede depender de criterios relativamente objetivos y ajustes automáticos basados en una comparación de los resultados operados y reales. Sin embargo, ambas fases de control organizacional deben ser integradas por medio de esfuerzos coordinados que relacionen las tácticas con la estrategia.

Debido a que las organizaciones " reciben lo que evalúan ", es crucial identificar los resultados que sean esenciales para el éxito organizacional. Hay una gran tentación para enfocarse en criterios que son fácilmente evaluables y cuantificables (como del tipo económico o de producción), pero triviales en determinar el éxito.

Al diseñar los sistemas de control, vistos como tentación, debe ser superada ya que ésta tiene que enfocarse hacia objetivos de alta prioridad, sin importar el grado de dificultad en medir y evaluar el desempeño; una vez diseñados, los esfuerzos deben apuntar a hacer que estos criterios sean tan medibles como sea posible.

V.10.1. Técnicas e instrumentos de control de personal.

Ahora trataremos más específicamente a lo que respecta a control de personal, haciendo mención de los instrumentos más usuales en los Departamentos de Recursos Humanos dentro de las empresas y que son los siguientes:

* La hoja de calificación para la entrevista previa; en esta podemos detectar aquellas características mínimas necesarias que la empresa requiere del personal que va a formar parte de ella. (Ver anexo 4).

Una de las grandes preocupaciones para los Directivos de las empresas, son los ausentismos, retrasos, cuidados maternos, etcétera, de su personal; por tal razón se han llevado acabo análisis para poder determinar algunos de los factores que propician éstas situaciones y de esa manera, implementar instrumentos de control para reducirlos.

Por lo mencionado antes, lo primero es llevar índice de ausentismo y retrasos, y clasificarlos por causa, tratando de precisar las que se expresan, y, hasta donde pueden investigarse, las reales. Todo esto se puede controlar auxiliándose de una normatividad que contemple lo siguiente:

a) Una disciplina adecuada; pues cuando una empresa no cuenta con ninguna sanción por inasistencia o retrasos, éstas circunstancias fácilmente se multiplicarán.

Los estímulos, ya sean de índole económica o administrativa, por ejemplo: concesión de mayor número de vacaciones. También podrían ser meramente morales como: menciones o citados especiales, etcétera.

b) Los reconocimientos personales, como son las entrevistas, pues por medio de éstas podemos conocer las razones particulares o generalizadas, así como también, para poder influir en la motivación de los empleados. Hablamos aquí de entrevistas periódicas, por ejemplo, hacerlas anualmente y debe tener carácter fundamental de hacer sentir bien al empleado, que sienta que se le toma en cuenta individualmente, hacerle notar los cambios que ha tenido, sus mejoras que ha logrado en determinado periodo; aún en caso de no existir esto explicarle el porqué. Hacerle sentir nuestro reconocimiento, ofrecer al máximo nuestra ayuda. Esto pone de manifiesto conocer que trabajador requiere mayor atención, mayor adiestramiento, promoción, etcétera.

c) Podemos hacer mención a la " Auditoría de Personal considerada como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar se se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la Administración de Recursos Humanos "(42).

d) Muy relacionada a la Auditoría de Personal encontramos la Encuesta de Actitud, pues si la primera refleja los aspectos objetivos o formales de la situación que tiene la Administración de Recursos Humanos en la empresa, y la segunda, tiene que revelar hasta donde sea posible "lo que el personal realmente siente", sobre esas políticas programadas, técnicas y prácticas en materia de personal. Esto es muy útil pues, permite conocer las reacciones de una persona ante los diversos factores que afectan su trabajo, por qué piensan de determinada manera, así también, que aspectos desearían se modificarán, y en que sentido.

Este instrumento también es conocido como " Encuesta de la Moral del personal " (Ver anexo No. 5).

e) La Entrevista de salida, ésta tiene por objeto determinar las verdaderas causas por las que se abandona la empresa y esto permite en la mayoría de los casos la modificación, implantación y/o quitar, algunas políticas, objetivos, etcétera. (Ver anexo No. 6).

V.11 ANALISIS DEL COSTO-BENEFICIO.

El control puede nunca terminarse; las variaciones con respecto a las expectativas son inevitables, es obvio que los recursos organizacionales sean consumidos en la función del control. Por lo tanto, debe dedicarse atención al análisis de costo-beneficio en sistemas de control.

La figura V.4., muestra la relación de perfección en el control y el costo de alcanzaria. La diferencia entre el costo del control y la mejoría en el desempeño del sistema, es el beneficio económico neto.

Un sistema puede ser excesivamente controlado al grado de que el costo del subsistema de control aumente más rápido que las mejorías en el desempeño. De hecho, esos costos teóricamente puede ser mayores que el valor total señalado para la operación misma. Como muestra la figura V.4., existe un margen en el que el beneficio neto es óptimo.

El análisis puede extenderse más allá de las consideraciones financieras o económicas, el control operativo a corto plazo podría ser alcanzado a costos psicológicos ocultos.

Mientras que un sistema podría dar la impresión de estar bajo control, las presiones podrían aumentar hasta el punto de una explosión que tiene graves consecuencias. O subrayar las actitudes y dinámicas de grupo podría tener un efecto más sutil en las formas de las tácticas específicas de alentamiento o letargo generales de la organización.

Aún cuando el sistema de la impresión de estar bajo control, el desempeño no es lo que debería ser si el sistema de control hubiera sido diseñado para canalizar la capacidad humana latente e integrar el bienestar individual y de la organización.

EJEMPLOS DE CONTROL.

Si se consideran con detalles varios ejemplos, se puede incrementar el entendimiento del concepto de control e ilustrar una variedad de procesos específicos que son apropiados en diferentes contextos organizacionales. Tales como:

1. En algunos casos, los focos de control, son las características generales, y la evaluación depende en gran medida de una evaluación subjetiva.

2. En otros casos, pueden evaluarse criterios específicos con mediciones objetivas. En los ejemplos descritos es difícil separar la planeación y el control; por lo tanto, los procedimientos delineados incluyen elementos de ambos.

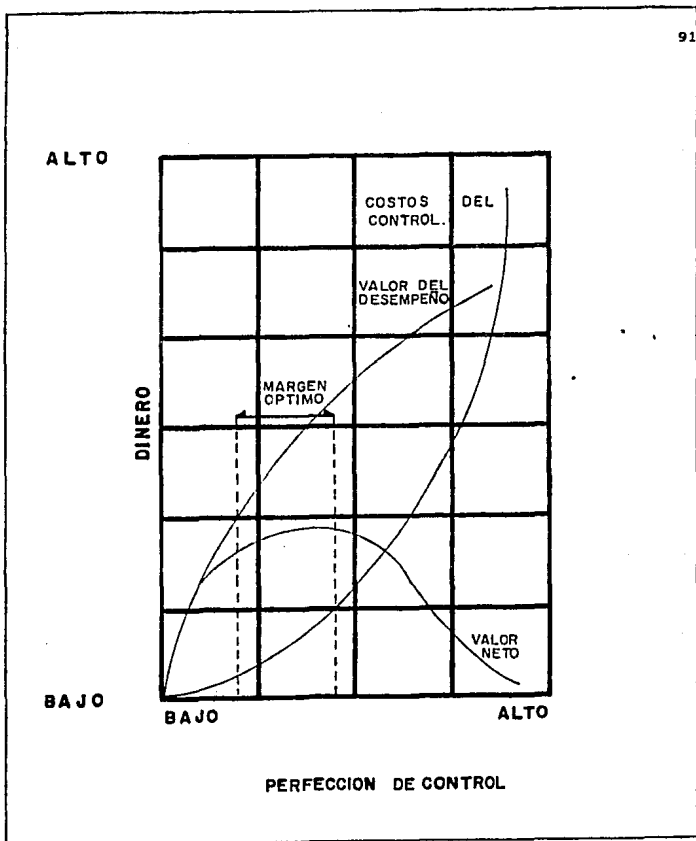


Fig. V.4 Economía del control.

3. El nivel más general, el control del sistema social tanto normalmente se ha enfocado en condiciones y tendencias económicas, en los últimos años se ha empezado a utilizar una perspectiva mucho más amplia -- calidad de vida -- que incluye muchos indicadores de bienestar social bienestar social.

Se trata objetivamente de una gran empresa, pero es necesario para evaluar los progresos hacia las metas sociales identificadas. Al evaluar los resultados de las intervenciones sociales, se puede obtener información relevante para estrategias, programas y políticas futuras.

Así también en toda la organización, la actividad futura se plantea en términos de capital. Y en cuanto al sentido más amplio de calidad se refiere a características físicas y no físicas que constituyen la naturaleza básica de algo; el tamaño, la forma y el color son cualidades directas. La fortaleza, la vida esperada y la integridad son más difíciles de definir, medir y controlar.

En los mejores sistemas se esperan unos cuantos rechazos; más rechazos de los esperados, especialmente si la tendencia es ascendente, es un indicio de que el proceso está quedando fuera de control. Podrían requerirse ajustes al equipo, o el problema podría estar en los participantes. En cualquier caso, se requiere de acciones correctivas para poner nuevamente en línea la operación.

Las organizaciones están tratando de crear nuevas culturas que hagan hincapié en hacerlo bien a la primera vez y la integración de todas las actividades funcionales hacia éste objetivo. Bajo éste concepto, es absolutamente esencial tener el apoyo de los más altos niveles, de la organización y poder ofrecer recompensas para el desempeño de calidad. Todos tienen una responsabilidad en la calidad y algo en juego en sus esfuerzos por mantenerla.

V.12 CONTABILIZACION DE LOS ACTIVOS HUMANOS.

La complejidad de evaluar la estructura o el proceso de complejos subsistemas multiunidades en la sociedad es evidente. La labor se torna más manejable si se trata de una sola unidad; una empresa o agencia gubernamental, por ejemplo. Sin embargo, los enfoques tradicionales están todavía más generalizados: se utilizan variables económico-técnicas para indicar la situación actual y el desempeño del sistema con el tiempo.

Las condiciones financieras son vigiladas mediante presupuestos, balances, estados de pérdidas y ganancias, y gráficas descriptivas, pero ya se a incrementado el número de las organizaciones que realizan intentos periódicos para evaluar los haberes humanos al supervisar la moral de los empleados o estimar la buena voluntad del cliente.

Los procesos son evidentes en éste último caso debido a que muchas empresas anteriormente designaban a la buena voluntad como un haber y le asignaban un valor monetario cuando evaluaban el valor financiero de la empresa. Sin embargo, en las organizaciones no comerciales no hay una manera formal de tomar en cuenta la buena o mala voluntad del cliente, normalmente, se tiene una sensación con respecto a lo bien que una organización -- un sistema de escuelas públicas, un hospital general, por ejemplo -- sirva a su clientela.

Aunque las empresas comerciales y otras organizaciones intentan medir la moral de los empleados, esto no se refleja en las declaraciones formales de contabilidad como un haber o bien. No obstante, ciertamente que afecta el desempeño corriente, así como la viabilidad a largo plazo.

Una organización con un mal clima podría tener dificultades para atraer talento nuevo, por lo tanto, podría ir declinando gradualmente, como una organización viable, a pesar de mejoras tecnológicas importantes; es aparente que algunas organizaciones se desempeñen mejor con otras con al parecer los mismos recursos, es decir, tienen tecnología similar y aproximadamente el mismo número de personas.

Pero la calidad de los recursos humanos podría variar sustancialmente y, por lo tanto, resultar en más producción por unidad de insumo. Además la capacidad humana latente podría ser aproximadamente igual, pero la inclinación a desempeñarse podría ser significativamente mayor en una organización que en otra y, en consecuencia el resultado sería un mejor desempeño.

E. Kast y Rosenzweig sugieren diversas condiciones que distinguen a los haberes humanos en una organización:

1. Nivel de inteligencia y aptitudes.
2. Nivel de capacidad.
3. Nivel de metas de desempeño y motivación para alcanzar el éxito organizacional.
4. Calidad de liderazgo.
5. Capacidad de utilizar diferencias con fines de innovación y mejoramiento, más que permitir que las diferencias se conviertan en conflictos interpersonales agrios e irreconciliables
6. Calidad de comunicación hacia arriba, hacia abajo y lateralmente.
7. Calidad de la toma de decisiones.

8. Capacidad para lograr que un grupo de trabajo cooperativo comparado con la lucha competitiva, por el éxito personal a costa de la organización.
9. Calidad en los procesos de control de la organización y los niveles de responsabilidad sentida que existen.
10. Capacidad para lograr una coordinación efectiva.
11. Capacidad para utilizar la experiencia y los medios para guiar las decisiones, mejorar las operaciones e introducir innovaciones.

Cada una de éstas puede variar en una escala de deficiente a excelente. Una organización que tiene una calificación de excelente en todos los números debe tener un clima substancialmente diferente a aquellas que se califican mal en todas las categorías.

Este tipo de evaluación es difícil pero necesaria para obtener una valoración integrada en la organización.

El rol de los haberes humanos al evaluar una organización se ilustra por la importancia que los analistas de valores conceden a gente especializada para estas situaciones imprescindibles en toda organización moderna.

Pasan muchas horas evaluando datos de la industria, así como su historia y su potencial futuro en términos de rentas, utilidades, márgenes de ingresos por el precio y otros factores similares técnico-económicos sin embargo el elemento más importante en los casos es el potencial administrativo.

CAPITULO VI

I N V E S T I G A C I O N

VI.1 ASPECTOS GENERALES.

Como se mencionó en el Capítulo I, la Administración de recursos humanos en la empresa, no puede dejar de interpretar un papel fundamental dentro del sistema empresarial; pues a mayor nivel educativo de los miembros que la conforman, se tendrá una atmósfera más compleja y por tal razón los administradores podrán entender mejor el comportamiento de las personas, a fin de poder predecir y en última instancia coordinar el esfuerzo hacia el logro de los objetivos.

Dentro del sistema empresarial se están aplicando las nuevas tecnologías de la conducta, tales como: capacitación especializada, modificación de la conducta, enriquecimiento del trabajo. A partir de ésta metodología se pueden tener conocimientos, para que los instrumentos se puedan aplicar a investigaciones complementarias, de donde surjan conocimientos para generar o ampliar el eje de acción.

VI.2 METODOLOGIA.

El tipo de investigación que realicé en la presente tesis es el cuasi-experimental, entendida ésta como un proceso consciente e intencionado de la transformación de la realidad que persigue, además de su objetivo transformador, el conocimiento de los procesos mismos de transformación y las condiciones de los agentes que lo hacen posible y que los obstaculizan.

La investigación cuasi-experimental implica generar conocimientos a partir de la praxis, es decir, de la confrontación de los conocimientos y/o experiencias acumuladas con los resultados de la aplicación de estos mismos con los nuevos que surjan de la acción. Esta confrontación interpretará las expectativas con la realidad produciendo modificaciones y enriqueciendo las perspectivas de la Administración de recursos humanos.

Considero que en los campos poco explorados de acción socio-productivos, con objetivos distintos a los tradicionales o con efectos poco estudiados, la investigación cuasi-experimental no sólo representa la metodología adecuada para dicho estudio, sino que es necesaria para que la experiencia genere conocimientos y llegue a trascender con eficiencia las situaciones o circunstancias de su acción. De ésta manera, me parece que la metodología de la investigación seleccionada, prueba y valora el contexto que desarrollé en la presente.

OBJETIVOS.

- Conocer diferentes métodos y técnicas para poder determinar acciones contundentes, que ayuden a elevar cualitativa y cuantitativamente la vida productiva del personal.

- Dominar y aplicar el contenido antes mencionado para situaciones específicas, que permitan la fijación de objetivos o metas a alcanzar, así como estrategias para posteriormente asignar recursos, responsabilidades, (con tiempos de ejecución), coordinando e instrumentando acciones y evaluando resultados.

- Corroborar si con la aplicación de nuevos conceptos de la ciencia de la conducta, y la coordinación de esfuerzos, se puede elevar la productividad y la satisfacción en el trabajo.

- Comprobar si dentro de la empresa se desarrollará o se colaborará para la formación de un clima organizacional adecuado, donde el individuo pueda alcanzar con menor esfuerzo y mayor calidad, fines individuales y colectivos (objetivos de la empresa).

HIPOTESIS.

Al existir la Administración de recursos humanos dentro de la empresa y aplicando conjuntamente nuevas tecnologías de la conducta como son: capacitación especializada, análisis transaccional, modificación de la conducta entre otros, se logrará rendimientos y eficiencia en la empresa, aspectos que no se lograrían si no existiera.

VI.3 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION.

Primeramente, se empezó a definir qué aspectos se consideraban trascendentes para el estudio de la Administración de recursos humanos; estimé que para llegar a conocer de una manera más real a este importantísimo proceso, era indispensable el estudio de los elementos centrales que intervienen en el planeamiento y operacionalización del mismo. De ésta manera, determiné que los elementos a estudiar, serán: el medio ambiente, conducta, grupo, motivación y capacitación. Aspectos que sirven de base para conocer la trascendencia de la Administración de recursos humanos, campo que a simple vista, pudiera parecer lejano al ámbito de desarrollo de cualquier empresa pero que en realidad repercute de manera directa en el desempeño del trabajador en su actividad productiva, estos aspectos quedan inmersos en las variables a estudiar.

Una vez que se definieron las variables, se consideró que si se buscaba llegar a un conocimiento más real del proceso de Administración de recursos humanos, esto podría lograrse conociendo las opiniones de los sujetos directamente involucrados en tal proceso, por lo que se procedió a la elaboración del instrumento que por sus características nos podía conducir a ello.

VI.3.1 INSTRUMENTO.

Se diseñó un cuestionario con lo que se recabaría información sobre la situación real del proceso, con ello se conocería la opinión de directivos (Directores de departamento, Gerentes, Jefe de oficina, etc.) y empleados (personal administrativo, personal de mandos intermedios, técnicos, obreros, etc.) por ser elementos que participan directamente en el proceso.

Así también analizar y valorar las cinco variables, medio ambiente, conducta, grupo, motivación, capacitación, pues éstas representan en su conjunto y que son determinantes claves para el buen funcionamiento de la organización. Sin embargo, las relaciones de causa y efecto no pueden determinarse fácilmente, ni tampoco hay un gran acuerdo en cual de éstas variables es más importante, ambas interactúan entre sí y son interdependientes.

Antes de aplicar el instrumento referido se realizó una valoración del mismo que consistió en aplicar el cuestionario a una muestra pequeña diferente a la empleada para el estudio formal, de donde se detectó la necesidad de hacer algunas modificaciones a los cuestionarios debido a la formulación inadecuada de algunos de los reactivos, para finalmente llegar a la construcción del cuestionario definitivo, es decir, que sería aplicado a la muestra real seleccionada.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ARAGON

CUESTIONARIO: Estudio sobre la Administración de recursos humanos dentro de la empresa.

		FORMA No. _____
NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____		
EDAD: _____	ESTADO CIVIL: _____	
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: _____		
D I R E C C I O N		
CALLE: _____	No. _____	
COLONIA: _____	C.P. _____	
MUNICIPIO: _____		
ENTIDAD FEDERATIVA: _____		
TELEFONO: _____		
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____		
GIRO DE LA EMPRESA: _____		
D I R E C C I O N		
CALLE: _____	No. _____	
COLONIA: _____	C.P. _____	
MUNICIPIO: _____		
ENTIDAD FEDERATIVA: _____		
TELEFONO: _____		
PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____		
ANTIGUEDAD: _____		

INSTRUCCIONES: Coloque dentro del parentesis una **X**, en la palabra que considere que es la respuesta, que se refleja mejor en su opinión.

1. En la empresa donde trabaja existe el departamento de recursos humanos?
Si () No ()

2. El departamento de recursos humanos cumple con los objetivos de la empresa?
Si () No ()

3. Este departamento aplica las políticas acorde a los lineamientos de la empresa?
Si () No ()

4. Considera usted que la Administración de recursos humanos le ayuda en/a su desarrollo laboral?
Si () No ()

5. Al aplicar una Administración de recursos humanos se crea un ambiente adecuado?
Si () No ()

6. Las relaciones con el personal de este departamento y usted son buenas?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

7. Hay cordialidad entre usted y las personas que se encuentran en el departamento de recursos humanos?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

8. Los eventos que realiza la empresa para su superación son en un ambiente adecuado?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

9. Las instalaciones donde se realizan los eventos son acorde a las necesidades?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

10. Los inmuebles donde asiste usted para recibir capacitación y/o adiestramiento, cuenta con el inmobiliario y equipo mínimo necesario?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
11. Recibe un trato adecuado por el personal del departamento de recursos humanos?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
12. Antes de contratar al personal se la aplica algún test?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
13. Se le realizó alguna entrevista para ser contratado?
Sí () No ()
14. Le hicieron algún diagnóstico para ser contratado?
Sí () No ()
15. Se lleva a cabo algún seguimiento del personal de las diferentes áreas de la empresa?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
16. Los grupos de los diferentes departamentos de la empresa son heterogéneos?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
17. El personal de cada departamento es interdisciplinario?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
18. Existen buenas relaciones en el personal que integra los grupos de trabajo?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
19. El grupo de trabajo se integra con el personal de diferente nivel de calificación?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

20. Existe apoyo entre los integrantes del grupo?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
21. Se despierta el interés al personal por lo que realiza?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
22. Se estimula al personal que destaca en su trabajo?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
23. Se apoya a la persona que baja en su rendimiento de trabajo?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
24. Se motiva a las personas con baja eficiencia y eficacia en su trabajo?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
25. El desempeño positivo del personal se reconoce y estimula?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
26. Se proporciona asesoría al personal que lo requiere?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
27. Tiene facilidades el personal para superarse?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
28. Se capacita al personal en la actividad que realiza?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
29. La empresa imparte capacitación a su personal?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()
30. La Administración de recursos humanos requiere de la capacitación de su personal?
Siempre () Algunas veces () Nunca ()

MUESTRA.

Para la selección de la muestra visité 15 (quince) empresas que se localizan en la zona norte del Distrito Federal, donde me entrevisté con algunos de los directivos para solicitar la autorización de aplicar el instrumento elaborado previamente, después de dar a conocer el propósito de éste, en la mayoría de las empresas, no obtuve dicha autorización, ya que argumentaron que en algunas ocasiones, la empresa había autorizado este tipo de acciones y lo único que se había logrado, era crear problemas en la empresa, ya que la información obtenida se utilizaba para otros fines menos para lo que se decía, por lo cual únicamente lo aplique en 3 (tres) empresas.

En base a lo anterior, la muestra quedó constituida por: 10 (diez) directivos de los cuales 2 (dos) eran directores de área, 3 (tres) gerentes, 3 (tres) jefes del Departamento de recursos humanos, 1 (uno) jefe del Departamento de contratación y 1 (uno) jefe del Departamento de actualización y capacitación, además de 20 (veinte) empleados, siendo estos 4 (cuatro) del área administrativa, 2 (dos) técnicos en producción, 5 (cinco) del área de servicios y mantenimiento, 3 (tres) jefes de grupo y 6 (seis) obreros.

Aún cuando la muestra es en cantidad pequeña, se considera como representativa de la población estudiada (Directivos en las 3 (tres) empresas son 21 (veintiuno) y empleados son 180 (ciento ochenta)).

PLAN DE ANALISIS.

A través de las respuestas dadas por los encuestados a cada una de las preguntas del cuestionario, se obtuvo la información que permite conocer la forma en que interviene cada una de las variables. Para lograr esto, lo que hice fue aplicar una medición estadística la cual consistía en determinar qué pregunta corresponde a cada variable, así como la determinación de la ponderación a cada pregunta en función de la cantidad de alternativas que contengan; esto se muestra en la tabla número 1.

T A B L A 1

PONDERACIONES PARA ANALIZAR EL CUESIONARIO

No.	V A R I A B L E	No.DE LA PREGUNTA	PONDERACION		
1	MEDIO AMBIENTE	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.	3	2	1
2	CONDUCTA	11,12,13,14,15.	3	2	1
3	GRUPO	16,17,18,19,20.	3	2	1
4	MOTIVACION	21,22,23,24,25.	3	2	1
5	CAPACITACION	26,27,28,29,30.	3	2	1

LAS REFERENCIAS SON: 3 SI O SIEMPRE.

2 ALGUNAS VECES.

1 NO O NUNCA.

Una vez realizado lo anterior, codifique la información que dió cada uno de los encuestados, asignando del 01 al 10 como número de ficha al personal directivo y del 101 al 120 a los empleados. Esta codificación se encuentra en los cuadros número 1 y 2.

Con las ponderaciones de los cuadros número 1 y 2 se determinó el valor asignado a cada variable por cada uno de los encuestados, para determinar esto se empleó la siguiente expresión estadística.

$$V = \sum \frac{P}{N}$$

donde:

V = Valor de la variable.

\sum = Suma.

P = Ponderación de las preguntas que integran la variable.

N = Número total de datos.

Después de haber encontrado el valor de la variable, se determinó la media aritmética de las cinco variables que participan en el estudio de la administración de recursos humanos, cuya expresión matemática es:

$$\bar{X} = \sum \frac{X}{N}$$

donde:

\bar{X} = Media aritmética.

\sum = Suma.

X = Valor de las variables.

N = Número total de variables.

CUADRO No. 1 CONCENTRADO DE LA INFORMACION DEL CUESTIONARIO
(DIRECTIVOS)

PREGUNTA No	NUMERO DE FICHA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3
3	3	3	1	3	1	3	1	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
9	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
10	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	1	3	1	3	1	3	1	1	3
15	3	2	3	2	1	2	2	1	3	3
16	1	2	3	1	2	3	2	2	3	2
17	1	2	3	2	2	1	2	1	2	2
18	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3
19	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
20	2	1	3	2	1	2	2	1	2	2
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
23	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3
24	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2

**CUADRO No. 1 CONCENTRADO DE LA INFORMACION DEL CUESTIONARIO
(DIRECTIVOS)
Continuación...**

PREGUNTA No	NUMERO DE FICHA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3

**CUADRO No. 2 CONCENTRADO DE LA INFORMACION DEL CUESTIONARIO
(EMPLEADOS)**

PREGUNTA No	NUMERO DE FICHA									
	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3
3	3	1	3	3	1	3	1	3	3	1
4	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1
5	3	1	3	3	3	1	1	3	3	1
6	3	1	3	2	3	1	3	3	3	3
7	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2
8	2	2	2	1	2	2	1	3	1	1
9	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2
10	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3
11	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
12	3	2	1	1	1	1	1	3	2	1
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	2	2	2	1	1	1	3	1	1
16	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3
17	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2
18	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2
19	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2
22	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2
23	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
24	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2

**CUADRO No. 2 CONCENTRADO DE LA INFORMACION DEL CUESTIONARIO
(EMPLEADOS)
Continuación...**

PREGUNTA No	NUMERO DE FICHA									
	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
25	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
26	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2
27	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2
28	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2

CUADRO No. 2 CONCENTRADO DE LA INFORMACION DEL CUESTIONARIO
(E M P L E A D O S)

PREGUNTA No	NUMERO DE FICHA									
	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	1	3	1	1	3	3	3	3	1	3
3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3
4	3	3	1	1	1	3	1	3	1	1
5	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3
6	2	2	1	3	3	3	2	3	2	1
7	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
8	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3
9	2	1	3	2	2	2	1	1	1	2
10	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2
11	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1
13	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2
16	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
17	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
18	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2
19	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
22	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1

**CUADRO No. 2 CONCENTRADO DE LA INFORMACION DEL CUESTIONARIO
(EMPLEADOS)
Continuación...**

PREGUNTA No	NUMERO DE FICHA									
	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
25	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
26	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1
27	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2

DETERMINACION DE LA MEDIA DE LAS VARIABLES
CUADRO No. 3

$$\bar{X}_{01} = \frac{14}{5} = 2.80$$

$$\bar{X}_{06} = \frac{12.6}{5} = 2.52$$

$$\bar{X}_{02} = \frac{11.9}{5} = 2.38$$

$$\bar{X}_{07} = \frac{12.8}{5} = 2.56$$

$$\bar{X}_{03} = \frac{13.6}{5} = 2.72$$

$$\bar{X}_{08} = \frac{11.7}{5} = 2.34$$

$$\bar{X}_{04} = \frac{12.6}{5} = 2.52$$

$$\bar{X}_{09} = \frac{13.6}{5} = 2.72$$

$$\bar{X}_{05} = \frac{13.2}{5} = 2.64$$

$$\bar{X}_{10} = \frac{13.8}{5} = 2.76$$

DETERMINACION DE LA MEDIA DE LAS VARIABLES
CUADRO No. 4

$$\bar{X}_{101} = \frac{10.7}{5} = 2.14$$

$$\bar{X}_{106} = \frac{9.6}{5} = 1.92$$

$$\bar{X}_{102} = \frac{8.6}{5} = 1.72$$

$$\bar{X}_{107} = \frac{7.9}{5} = 1.58$$

$$\bar{X}_{103} = \frac{9.1}{5} = 1.82$$

$$\bar{X}_{108} = \frac{10.1}{5} = 2.02$$

$$\bar{X}_{104} = \frac{10.5}{5} = 2.10$$

$$\bar{X}_{109} = \frac{9.6}{5} = 1.92$$

$$\bar{X}_{105} = \frac{9.7}{5} = 1.94$$

$$\bar{X}_{110} = \frac{9.6}{5} = 1.92$$

DETERMINACION DE LA MEDIA DE LAS VARIABLES
CUADRO No. 4
Continuación...

$$\bar{X}_{111} = \frac{9.5}{5} = 1.90$$

$$\bar{X}_{116} = \frac{9.2}{5} = 1.84$$

$$\bar{X}_{112} = \frac{9.5}{5} = 1.90$$

$$\bar{X}_{117} = \frac{9.6}{5} = 1.92$$

$$\bar{X}_{113} = \frac{9.6}{5} = 1.92$$

$$\bar{X}_{118} = \frac{9.6}{5} = 1.92$$

$$\bar{X}_{114} = \frac{8.7}{5} = 1.74$$

$$\bar{X}_{119} = \frac{9.3}{5} = 1.86$$

$$\bar{X}_{115} = \frac{10.2}{5} = 2.04$$

$$\bar{X}_{120} = \frac{9.3}{5} = 1.86$$

CUADRO No. 3 INFORMACION DEL CUESTIONARIO
(DIRECTIVOS)

No. FICHA	VALOR ASIGNADO A CADA VARIABLE					$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$
	1	2	3	4	5	
1	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.80
2	2.7	2.2	1.8	2.4	2.8	2.38
3	2.4	2.8	3.0	2.4	3.0	2.72
4	3.0	2.2	2.0	2.4	3.0	2.52
5	2.8	2.4	2.0	3.0	3.0	2.64
6	2.8	2.2	2.4	2.6	2.6	2.52
7	2.4	2.6	2.2	2.6	3.0	2.56
8	2.7	2.0	2.0	2.2	2.8	2.34
9	3.0	2.6	2.6	2.8	2.6	2.72
10	3.0	3.0	2.2	2.6	3.0	2.76

CUADRO No. 4 INFORMACION DEL CUESTIONARIO
(E M P L E A D O S)

No. FICHA	VALOR ASIGNADO A CADA VARIABLE					$\bar{X} = \frac{X}{N}$
	1	2	3	4	5	
101	2.9	2.2	2.2	1.4	2.0	2.14
102	1.6	2.0	1.6	1.2	2.2	1.72
103	2.5	2.0	1.6	1.0	2.0	1.82
104	2.3	2.0	2.4	1.4	2.4	2.10
105	2.5	1.8	2.0	1.2	2.2	1.94
106	2.0	1.6	2.2	1.8	2.0	1.92
107	1.7	1.8	1.8	1.0	1.6	1.58
108	2.5	2.6	2.0	1.0	2.0	2.02
109	2.6	2.0	1.8	1.0	2.2	1.92
110	2.0	1.8	2.0	1.8	2.0	1.92
111	2.3	1.6	2.2	1.4	2.0	1.90
112	2.3	1.8	2.2	1.2	2.0	1.90
113	1.8	2.0	2.4	1.2	2.2	1.92
114	1.9	2.0	2.0	1.0	1.8	1.74
115	2.6	1.6	2.4	1.6	2.0	2.04
116	2.6	2.0	1.6	1.0	2.0	1.84
117	2.0	2.2	2.4	1.0	2.0	1.92
118	2.6	1.8	2.4	1.0	1.8	1.92
119	1.7	2.0	2.4	1.2	2.0	1.86
120	2.3	2.0	2.0	1.2	1.8	1.86

ANALISIS APROBATORIO.

De acuerdo con las ponderaciones, se establece un límite para juzgar cómo actúa cada una de las variables, para esto se realizan dos tipos de análisis.

El primero de ellos considera el conjunto de variables como un todo y se basa en las respuestas dadas por los directivos y empleados a todas las preguntas.

En relación con éste primer análisis, para establecer si una administración de recursos humanos es adecuada, la media aritmética de los puntajes será igual a 3, es decir $M=3$, si por el contrario, la administración de recursos humanos no cumple con los requerimientos de las perspectivas deseadas, la media aritmética será igual a 1, es decir, $M=1$.

Por lo tanto, la media límite es:

$$M = \frac{\frac{N}{J} \bar{X}}{N}$$

donde:

M = Media límite.

\bar{X} = Media aritmética de los puntajes.

N = Número total.

por consiguiente:

$$M = \frac{3 + 1}{2} = 2$$

De acuerdo con esto se concluye que:

a) Existe la administración de recursos humanos y la aplicación conjunta de nuevas tecnologías de la conducta en el logro de rendimientos y eficiencia de la empresa en forma MUY IMPORTANTE siempre que : $2.5 < M > 3.0$.

b) Existe la administración de recursos humanos y la aplicación conjunta de nuevas tecnologías de la conducta en el logro de rendimientos y eficiencia de la empresa en forma IMPORTANTE siempre que : $2.0 < M > 2.5$.

c) Existe la administración de recursos humanos y la aplicación conjunta de nuevas tecnologías de la conducta en el logro de rendimientos y eficiencia de la empresa siempre que : $M < 2.0$.

CUADRO No. 5 ANALISIS DEL CONJUNTO DE VARIABLES
(DIRECTIVOS)

No FICHA	MEDIA DE LAS VARIABLES	J U I C I O		
		$M < 2.0$	$2.0 < M > 2.5$	$2.5 < M > 3.0$
1	2.80			X
2	2.38		X	
3	2.72			X
4	2.52			X
5	2.64			X
6	2.52			X
7	2.56			X
8	2.34		X	
9	2.72			X
10	2.76			X

CUADRO No. 6 ANALISIS DEL CONJUNTO DE VARIABLES
(E M P L E A D O S)

No FICHA	MEDIA DE LAS VARIABLES	J U I C I O		
		M < 2.0	2.0 < M > 2.5	2.5 < M > 3.0
101	2.14		X	
102	1.72	X		
103	1.82	X		
104	2.10		X	
105	1.94	X		
106	1.92	X		
107	1.58	X		
108	2.02		X	
109	1.92	X		
110	1.92	X		
111	1.90	X		
112	1.90	X		
113	1.92	X		
114	1.74	X		
115	2.04		X	
116	1.84	X		
117	1.92	X		
118	1.92	X		
119	1.86	X		
120	1.86	X		

El segundo análisis se basa en las discrepancias observadas en cada variable en particular y tiene como propósitos fundamentales:

1. Identificar las diferencias significativas entre los valores promedio obtenidos para cada variable a partir de las respuestas proporcionadas por los encuestados. Se considera que las diferencias son significativas cuando éstas son mayores que 1.5, por lo tanto $D > 1.5$.

2. Efectuar las correcciones necesarias cuando el valor promedio obtenido para cada variable sea menor o igual a 2, es decir $M > 2$ o $M = 2$.

Para la Determinación de la media ponderable de la media de cada variable, use la siguiente expresión estadística:

$$M = \frac{\sum \bar{X}}{N}$$

donde:

M = Media de la media.

\sum = Suma.

\bar{X} = Media ponderable de cada variable.

N = Total de datos.

Por lo tanto, la media de la media de cada variable de las respuestas dadas por los directivos son:

$$\bar{M}_{V1} = \frac{27.8}{10} = 2.78$$

$$\bar{M}_{V2} = \frac{25.0}{10} = 2.50$$

$$\bar{M}_{V3} = \frac{22.2}{10} = 2.22$$

$$\bar{M}_{V4} = \frac{26.0}{10} = 2.60$$

$$\bar{M}_{V5} = \frac{28.8}{10} = 2.88$$

La media de la media de cada variable de las respuestas dadas por los empleados son:

$$\bar{M}_{V1} = \frac{44.2}{20} = 2.21$$

$$\bar{M}_{V2} = \frac{38.8}{20} = 1.94$$

$$\bar{M}_{V3} = \frac{41.6}{20} = 2.08$$

$$\bar{M}_{V4} = \frac{24.6}{20} = 1.23$$

$$\bar{M}_{V5} = \frac{40.2}{20} = 2.01$$

CUADRO No. 7 DIFERENCIA DE VALORES PROMEDIO

VARIABLE	VALOR PROMEDIO OBTENIDO			J U I C I O	
	GRUPO 2	GRUPO 1	DIF (G2 - G1)	D<=2.0	D>1.5
1	2.78	2.21	0.57	X	
2	2.50	1.94	0.56	X	
3	2.22	2.08	0.14	X	
4	2.60	1.23	1.37		X
5	2.88	2.01	0.87	X	

G2 = DIRECTIVOS.

G1 = EMPLEADOS.

RESULTADOS

Como se mencionó anteriormente la importancia que representa el hombre dentro de la empresa y como lo menciona. Fremont en su libro "Administración en las organizaciones" dice: el hombre representa la pieza más valiosa de esa enorme máquina que es la empresa, y como tal deberá estar el valor de la persona por encima de otros recursos materiales.

Se debe tener presente las exigencias de humanización que requiere, donde se le debe brindar mayor apoyo, motivación, tratar de crear un clima de trabajo favorable, procurar que tenga el sentido de autoestima y valoración entre otros para lograr una integración apropiada, tanto con sus compañeros como con otros recursos para alcanzar la máxima coordinación posible y así desarrolle plenamente sus capacidades físicas y mentales, para que dentro del sistema laboral pase de la dependencia a la independencia, del control de otros al autocontrol, etcétera.

Después de hacer una distinción y valoración de las respuestas del análisis probatorio se llegó a los siguientes resultados:

Con respecto al valor que se asignó a cada una de las 5 variables, se puede observar que en la primera que corresponde al medio ambiente el 40% de los directivos opinaron que siempre el medio ambiente representa un factor muy influyente para el comportamiento del personal en general y por consiguiente de la administración de recursos humanos y el 60% restantes, expresaron que sólo algunas veces el medio ambiente influye. En cambio el 60% de los empleados opinaron que existe una gran influencia del medio ambiente para su desempeño, estado de ánimo, entre otras cosas y el 40% restante opinaron que sólo influye algunas veces.

Para la segunda variable que se refiere a la conducta el 20% de los directivos opinaron que por parte del departamento de recursos humanos siempre se ha propiciado con medidas específicas que se mantenga una conducta adecuada por parte del personal, mientras que el 80% restante opinaron que sólo algunas veces. Sin embargo, el 12.7% de los empleados opinaron que siempre el departamento de recursos humanos ayuda y apoya, para el logro de una conducta apropiada, y el 87.3% opinaron que sólo algunas veces.

De acuerdo a la tercera variable que hace referencia al grupo el 10% de los directivos opinaron que siempre se ha preocupado por que exista una buena comunicación, buenas y acordes relaciones amistosas tanto a nivel personal como laboral dentro y fuera del trabajo, a diferencia del 90% que opinaron que sólo algunas veces. En cuanto a los empleados el 50% opinaron que el departamento se preocupa por crear y fortalecer buenas relaciones y el 50% restante opinaron que sólo algunas veces.

Para la cuarta variable sobre la motivación el 20% de los directivos opinaron que siempre procuran que exista una buena motivación para todos sus colaboradores; mientras que el 80% restante indicaron que sólo algunas veces, a diferencia de esto el 60% de los empleados opinaron que sólo en ocasiones especiales han sido motivados y el 40% restante, opinó que nunca.

En relación a la quinta variable sobre la capacitación el 60% de los directivos opinaron que siempre se les brinda la capacitación adecuada a todo su personal con un equipo altamente especializado y profesional a diferencia del 40% que indicó que sólo algunas veces. Sin embargo, el 100% de los empleados opinaron que sólo algunas veces se les ha dado "capacitación".

Por otro lado, en base a la información concentrada en el cuadro No. 5, se pudo obtener que el 80% de los directivos de las empresas encuestadas afirman que la administración de recursos humanos es muy importante (ellos afirmaron que gracias a una buena administración de recursos humanos se puede obtener logros de rendimiento y que indiscutiblemente repercuten en la productividad y ni por ello se a considerado a fondo) y el 20% restante opinaron que es importante simplemente. En contraste con el 20% de los empleados opinaron que es importante (ellos hacen mención que si tuvieran una capacitación adecuada podrían trabajar más seguros o bien, a los que desempeñan mejor sus labores se les diera algún premio o se les motivara, se esforzarían más, pero como sólo se motiva en contadas ocasiones y por favoritismo) y el 80% restante opinaron que ellos creen que no existe la administración de recursos humanos, ni la aplicación "fuerte" de sus técnicas para el logro del rendimiento y eficiencia de sus empleados.

Por lo tanto, analizando el cuadro No. 7 observamos que las diferencias de opinión entre directivos y empleados son significativas lo cual demuestra que mínimamente los aspectos sobre medio ambiente, conducta, grupo, motivación y capacitación; a los cuales hacen referencia las 5 variables antes mencionadas y que son aspectos que entre muchos otros, corresponden o forman parte de la administración de recursos humanos para lograr la máxima capacidad, colaboración y cooperación por parte del personal para alcanzar los fines individuales y colectivos; no se les ha dado la importancia ni el peso, que éstos aspectos representan, lo más desmoralizante es encontrar que las personas que tienen más altos niveles de dirección en la empresa, sabrán de los beneficios que puede retribuir una buena administración de recursos humanos, pero no se lleva a cabo o bien a nuestra consideración es un mínimo porcentaje los que quisieran formar un departamento que cubra todos los cuadros teóricos y prácticos, pero esto es un largo proceso que requiere de mucho esfuerzo coordinado y dedicación.

Con esto no se quiere decir que la administración de recursos humanos, por sí sola va a resolver todos los problemas existentes en la empresa, pero sí en un nivel muy significativo se logrará que tanto el personal como el empresario alcancen con mayor calidad y menor esfuerzo sus objetivos.

Consideramos que gracias a este tipo de administración con sus técnicas y ramas especializadas, se lograrán rendimientos de eficiencia y efectividad, así como satisfacción por parte de los empleados en el trabajo. Ya que si en algunos casos no ha sido así, pudo ser por causas como: desconocimiento, falta de interés, rutina, falta de recursos (tanto humanos como materiales), entre otros, para su realización.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y APORTACION A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA

Después de haber realizado el análisis de los resultados obtenidos, a través del instrumento aplicado a la muestra representativa (Empleados y Directivos), pudimos constatar la comprobación de la hipótesis planteada, es decir, que al existir la Administración de Recursos Humanos dentro de la empresa y al aplicar nuevas tecnologías de la conducta; tendremos la probabilidad de alcanzar rendimientos de máxima eficiencia por parte de los empleados (personal en general) en la empresa.

Sin embargo, la realidad ha demostrado que, en muchos casos, conceptos tales como: reclutamiento, selección, introducción, entranamiento, capacitación, desarrollo, entre otros, son demasiado teóricos y en las empresas permanecen aislados están desintegrados, no se llevan a cabo verdaderamente, ni son atendidos por una persona que debidamente cuente con los conocimientos necesarios.

Por ejemplo; entre las respuestas dadas tanto por empleados, como por los directivos, se puede unificar criterios al decir que la Administración de Recursos Humanos, brinda y brindará (aún más) muchos beneficios si en realidad se llevará acabo y fuera atendida por un personal capacitado, que conozca y domine las técnicas y estrategias propias de la materia.

Es importante, por lo tanto, hacer un especial esfuerzo para comprender éstos aspectos dentro de la empresa, como parte de un proceso dinámico y para realizar un objetivo común que es, en términos generales, lograr el mejor ánimo (moral, automotivación, integración, etcétera) y el óptimo nivel en cuanto a capacidad, creatividad y productividad en el colaborador.

Es necesario que se tenga conciencia de todo lo que éste representa, del objetivo común de la función de personal, y de la coordinación de las funciones, para ello se requiere una labor conjunta propia del equipo de trabajo; los diferentes responsables de la función de personal, en colaboración con los jefes de línea, deberán reunirse periódicamente (cuantas veces sea necesario) para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, proponiendo las medidas que se deban tomar, elaborar un perfil ideal de sus trabajadores, es decir, crear y manejar en forma eficaz, el inventario de Recursos Humanos entre otras funciones.

Al hacer una evaluación del potencial de desempeño y desarrollo del personal, al igual que otras técnicas, la responsabilidad que implica esto, requiere de un trabajo de alta ética profesional, atención personalizada, además indiscutiblemente de conocimientos en cuanto a: cultura general, específicos indispensables sobre el tema, conocimientos elementales sobre el trato de personal en general, así como, que asequen a la empresa y sus colaboradores la consecución de intereses y expectativas mutuas.

Al hablar de las partes que conforman la Administración de Recursos Humanos, se habla de las técnicas, que requieren fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo y al mismo tiempo, hacer uso de reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas. Pero desafortunadamente es muy frecuente, encontrarnos que precisamente en la empresa es en donde las cosas no se realizan así, por ejemplo, en lo que corresponde a la introducción de personal, que es una de las técnicas más sencillas y de las que más grandes rendimientos pueden dar.

Encontramos que cuando ingresa un trabajador se le manda de modo tan sencillo y simple a su puesto de trabajo, donde su jefe se limitará a señalarle su sitio de sus labores, darle un explicación de unos cuantos segundos sobre su puesto y dejar que él, por sí mismo trate de adaptarse y sólo sea ayudado por sus fracasos las correcciones que reciba, etcétera. Cuando por el contrario se deberían de cubrir las dos partes con cada paso, debidamente articulados.

Los empresarios generalmente tienden a darle mayor importancia a la productividad, a las utilidades y otras metas referentes al trabajo, que tratar de cumplir con las metas en objetivos de los empleados.

Estamos conscientes de que muchas organizaciones han sido formadas básicamente con el sólo propósito de cumplir un trabajo y del extremo opuesto de que muchos autores estudian a las organizaciones básicamente como " fuentes " de logros del empleado. Sin embargo, la actitud consideramos debe enfocarse hacia la estructuración de las relaciones laborales deben planearse de tal manera que se puedan realizar simultáneamente las finalidades del trabajo y el logro del individuo.

El punto de partida (un justo medio) no puede consistir en elegir una sola de éstas metas, sino en como se pueden lograr ambos tipos de metas mediante el esfuerzo integrado. El compromiso por esforzarse en cumplir los dos tipos de metas implica el deseo de todo administrador para lograrlo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El primer elemento importante en el trabajo (empresa) es el ser humano, especialmente en los últimos años, la planificación de las capacidades del hombre y de sus habilidades es uno de los temas de mayor importancia y necesidad para las organizaciones, cualquiera que éstas sean: públicas, privadas, comerciales, industriales. En realidad, éste es un tema inquietante y debemos de estar concientes de su trascendencia.

El concepto de Recursos Humanos, despierta la atención en el hombre, en su entrenamiento, desarrollo, automotivación, entre otros, para el futuro, también es importante que mencionemos que la administración de recursos humanos, con sus técnicas y estrategias, permite evaluar el potencial de desempeño y desarrollo de su personal esto nos ayuda a una adecuación hombre-puesto. La correcta adecuación de esto, nos facilita alcanzar un mejor nivel de productividad, un arraigo y motivación que nos lleva al buen funcionamiento de la organización y de ésta manera conseguir los objetivos (tanto del personal como del empresario) con mayor facilidad.

En la época actual administrar los recursos humanos significa, contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial, actitud que vaya de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización; ésta a su vez, toca precisamente los aspectos más humanos, pues si se sabe que se cuenta con un personal entusiasta, interesado, motivado, capaz y deseoso de plena colaboración, se estará augurando el éxito de la organización; donde el hombre es él que mueve las máquinas, aprovecha el capital y material, utilizan y aplican los sistemas, realiza o desarrolla las ventas y compras, inclusive la administración en general es realizada por hombres.

Haremos mención sobre la colaboración del pedagogo en la administración de recursos humanos dentro de la empresa, es necesario que para cambiar la mentalidad del personal en general y adoptar una postura innovadora, es comprensible que no todos cuentan con las cualidades o capacidades requeridas para el cumplimiento pleno de las exigencias de sus labores y es aquí donde precisamente el pedagogo desempeña un papel (entre otros) muy importante e indispensable, en y a través de la capacitación. La capacitación como una función de educación en la empresa la cual contribuye a contar con un personal que posea los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios, es decir, un desarrollo integral para el desempeño eficiente de sus labores y así lograr no sólo su superación personal, sino también social.

Como anteriormente se dijo la capacitación es una de las labores propias del Licenciado en Pedagogía en la empresa, pero no la única, así también encontramos que tiene injerencia, en el reclutamiento y selección de personal, introducción, adiestramiento, capacitación y desarrollo (para todos los niveles de trabajo), participa también al planear y estructurar los cursos para las funciones propiamente dichas, pues el pedagogo cuenta con la preparación teórico-práctica sobre el hecho educativo, que le permite hacer diagnósticos, programar, implementar y evaluar.

Además pueda tener funciones de liderazgo para procurar influir entre los participantes aspectos de educación y de esa manera propiciar en ellos, asumir la responsabilidad de sus decisiones, descubrir sus cualidades innatas, saber manejar el autocontrol, automotivación, autoestima y autoevaluación, para lograr la satisfacción, es decir, si la persona cuenta con un buen concepto personal esto le sirve de apoyo para su proyección.

El Licenciado en Pedagogía "es un profesionista en ejercicio, capaz de desarrollar cargos de mayor responsabilidad dentro de la empresa, busca desarrollar su potencial humano, a través de una formación seria, rigurosa y profunda". Así enlistaremos funciones del pedagogo en colaboración con otros profesionistas:

- Asesoramiento y técnicas de personal y elaboración de folletos para esto.
- Valuación de puestos, sistemas de incentivos tanto individuales como de grupo.
- Controles de personal, índices de rotación, entrevistas diversas; tanto de ingreso, ajuste y salida, como de orientación y consejo.
- Auditoría de personal, encuestas de actitud, estudios sobre fatiga y monotonía de estos en el trabajo.

Es conveniente mencionar lo que pretende el empresario o directivo de la administración de recursos humanos, al crear el departamento respectivo; que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria, para lograr su más amplia colaboración. Pues es necesario que tomemos en cuenta que si el personal no cuenta con la capacidad suficiente para desarrollar sus actividades, aunque quisiera no va a estar en posibilidad de realizar adecuadamente su trabajo; recordemos, la educación es una función que conyuya directamente para mantener un alto nivel moral del personal y esta motivación mueve al hombre hacia el logro de resultados y que mientras más preparado esté, mayor será su seguridad psicológica y su creatividad, en bien propio de la empresa y la sociedad misma.

Dentro de nuestras recomendaciones para que los dos sistemas funcionen favorablemente encontramos las siguientes:

1. Los empleados tienen un alto nivel de confianza en su (jefe o jefes) y éste debe tomar siempre en cuenta sus necesidades y deseos al tomar sus decisiones. Normalmente, ésta clase de confianza existe cuando se ha logrado adecuar un estilo de liderazgo.

2. Para que los empleados conozcan, entiendan y acepten los objetivos de la organización, se requiere que como condición se le hayan comunicado dichos objetivos, usando una terminología simplificada y clara. Si los objetivos son razonables y concuerdan con los valores del grupo (hasta donde sea posible), habrá un apoyo hacia las metas.

3. Si a los trabajadores se les permite participar en la determinación de metas, objetivos y políticas formales. Esto no implica que todo trabajador debe participar en cada decisión, pero sí indica que aumentará su confianza y su aceptación de la decisión o plan si tiene algún tipo de representación en los asuntos que le conciernen.

La participación tiende a incrementar la confianza y el apoyo en la decisión tomada y reduce el antagonismo o la desconfianza, los empleados generalmente tienden a apoyar a aquellas decisiones en las que participaron.

Cuarta; si se mantiene informado a los empleados con regularidad y exactitud acerca de hechos y políticas que les interesan, a través de canales formales se evitarán rumores especulativos (con frecuencia falsos) e innecesarios.

Y por último los que son líderes formales (administradores, supervisores) tomen en consideración los sentimientos de los trabajadores.

La productividad y la calidad de vida en el trabajo son dos de las más grandes preocupaciones de las organizaciones y de la sociedad, y por tanto el pedagogo es el que influye en la superación de la persona y en esto radica su eficiencia en el ámbito laboral: si cada uno se promueva a sí mismo, los resultados positivos no se harán esperar.

ANEXO NO. 1a.
EVALUACION DEL CURSO

INSTRUCCIONES:

Sírvase contestar éste cuestionario de acuerdo a lo que siente, y no con lo que piensa que debe de decir. Su contestación concreta, clara y sincera dará como resultado la estructuración de mejores cursos. No es necesario poner sus datos, puede quedar como anónimo.

1. ¿Aprendió algo nuevo en éste curso?
Mucho () Algo () Nada ()

2. ¿En qué temas?

3. ¿Piensa usted que los temas tratados en el curso le son útiles para el desempeño de su trabajo? (Diga cuales sí y cuales no, y porqué).

4. ¿Qué otros temas se deberían de tratar en el curso?
¿Porqué?

5. Durante el desarrollo de todo el evento su actuación fué de:

	Mucho (a)	Alguno (a)	Ninguno (a)
Interés			
Actividad			
Receptividad			
Colaboración			

6. ¿Qué temas le parecieron más interesantes?

7. Comentarios y sugerencias.

ANEXO NO. 1b.

AUTOEVALUACION DEL INSTRUCTOR

Al finalizar el evento, debo revisar mi actuación como instructor. Debemos tomar en consideración al número 1 como valor mínimo y respectivamente al número 5 como el valor máximo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1. Exposición y manejo del grupo.

¿Logré el objetivo del tema?

¿Obtuve como resultado la auto-motivación del grupo?

¿Propicié durante el evento un ambiente de confianza?

¿Fui claro y preciso en mi comunicación y mi vocabulario fué - el adecuado?

¿Manejé el tiempo con éxito?

2. Contenido.

¿Estoy actualizado en mis conocimientos?

¿Preparé suficientemente el tema?

3. Material y equipo.

¿Fueron los medios auxiliares de instrucción los adecuados?

¿Previne el equipo necesario y las instalaciones debidas?

ANEXO NO. 2a.

EVALUACION DE ALGUNA MATERIA O TEMA EN PARTICULAR

Conferencia _____ Materia _____ Fecha _____

1. ¿Le parece que la materia tratada está relacionada con sus necesidades e intereses?

No _____ Hasta cierto punto _____ Sí, mucho _____

2. ¿Qué le parece el balance entre la conferencia y la discusión?

Demasiada conferencia _____ Equilibrada _____

Damasiada discusión _____

- A. ¿Establecía los objetivos?
 B. ¿Mantuvo la amenidad en la sesión?
 C. ¿Qué tan bueno fué el uso del pizarrón, cuadros y otros auxiars visuales?
 D. ¿Hizo resúmenes durante la sesión?
 E. ¿Qué tan amistoso y dispuesto fué para ayudar?
 F. ¿Ilustró y clarificó los puntos?
 G. ¿Cómo fué su resumen al clausurar cada sesión?
 H: ¿Qué calificación global daría usted al conferencista?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
A					
B					
C					
D					
E					
F					
G					
H					

3. ¿Qué habría hecho que la sesión fuera más efectiva?
-
-

ANEXO NO. 2b.

EVALUACION DEL CONFERENCISTA POR PARTE DEL COORDINADOR O PARTICIPANTE

Nombre del conferencista _____ Fecha _____
 Calificación _____

Mucho	Hasta cierto punto	Nada
-------	--------------------	------

A. PREPARACION.

1. ¿Se preparó para la reunión?

2. ¿Su preparación estaba orientado al grupo?

B. REALIZACION.

1. ¿Leyó su material?

2. ¿Sostuvo el interés del grupo?

3. ¿Tuvo entusiasmo y dinamismo?

4. ¿Empleo auxiliares visuales?

5. ¿Presentó claramente su material?

6. ¿Cubrió adecuadamente el tema?

7. ¿Resumió durante la conferencia?

8. ¿Absorbio la atención del grupo?

9. ¿Ayudó al grupo a aplicar el material en las sesiones futuras?

C. COMENTARIOS CONSTRUCTIVOS.

1. ¿Qué sugiere usted para mejorar las sesiones futuras?

D. POTENCIAL.

1. Con entrenamiento adecuado, ¿Cuál cree que sería la máxima calificación que el conferencista podría tener? _____

E. COMENTARIOS ADICIONALES.

ANEXO NO. 3

MUESTRA DE UNA SOLICITUD DE EMPLEO

I. INFORMACION GENERAL.A. GENERALES DEL SOLICITANTE.

Nombre: _____
 Apellido paterno Apellido materno Nombre (s)

Dirección: _____
 Calle No. ext./int. Colonia

Teléfono: Domicilio: _____
 Trabajo : _____

B. NACIMIENTO.

Lugar: _____ Fecha de Nacimiento: _____
 Nacionalidad: _____ Sexo: _____

C. DOCUMENTOS.

Licencia clase y número _____
 Cartilla militar número _____
 No. Afiliación al IMSS _____

D. ESTADO CIVIL.

Estado civil: _____ Personas que dependen de ud.: _____
 Vive con: Padres _____ Su familia: _____ Parientes: _____ Solo: _____

E. CONSTITUCION FAMILIAR.

Nombre del padre: _____ ¿ Vive?: _____
 Ocupación: _____
 Nombre del madre: _____ ¿ Vive?: _____
 Ocupación: _____

Personas que dependen directamente de usted:

Nombre	Edad	Parentesco
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

F. OBSERVACIONES GENERALES.

II. ANTECEDENTES DE TRABAJO.

	Nombre de la Compañía.	Dirección	Trabajo - Desempeñado.	DURACION Desde/Hasta	SUELDO Ent./Sal.	Razones - para dejarlo.
A						
B						
C						

OBSERVACIONES.

III. ESTUDIOS REALIZADOS.

Nombre de la escuela	Domicilio	Fecha De - A	Años	Título Recibido
Primaria:				
Secundaria:				
Preparatoria:				
Comercial:				
Profesional:				
Otras:				

IDIOMAS QUE DOMINA.

IV. INFORMACION PERSONAL.

¿Qué le motivo a presentar ésta solicitud?

¿Por qué medio se enteró?

Anuncio _____ Otros _____

¿Puede viajar? Si _____ No _____ Porque _____

¿Ha estado afianzado? Sí _____
 Nombre de la compañía: _____
 Fecha: _____
 No _____

¿Tiene parentescos dentro de la compañía? Sí _____
 Nombre: _____
 No _____

¿Esta dispuesto a cambiar de residencia? Sí _____
 No _____ Razón: _____

Fecha que podría presentarse a trabajar: _____

REFERENCIAS PERSONALES.

Nombre	Dirección	Ocupación	Años de conocerlo
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Firma del Solicitante

EJEMPLO DE UNA HOJA DE CALIFICACION PARA LA ENTREVISTA PREVIA

CARACTERISTICAS FISICAS.	Pálido, enfermizo, encorvado.	Buena condición física.	Parece enérgico: ojos alerta.	Excelente condición.
	10 20 30 40 50 60 70 80			
PRESENTACION PERSONAL.	Descuidada, desaseada.	Limpio y de buena apariencia.	Muy cuidadoso de su aspecto.	Impecable en vestido y aseo.
	10 20 30 40 50 60 70 80			
HABILIDAD PARA EXPRESARSE.	Torpe: no se da a entender.	Habla con dificultad.	Se expresa bien.	Muy buena expresión.
	10 20 30 40 50 60 70 80			
CONFIANZA EN SI MISMO.	Muy indeciso, inseguro.	No muy firme y decidido.	Muestra firmeza y decisión.	Muy seguro de sí mismo.
	10 20 30 40 50 60 70 80			
EDUCACION MOSTRADA.	Muy burdo o grosero.	Modales mediocres.	Buenos modales.	Culto, refinado en sus modales.
	10 20 30 40 50 60 70 80			
INTELIGENCIA APARENTE.	Muestra pésima comprensión.	Comprensión regular.	Inteligencia común; comprende bien.	Brillante y rápido en su comprensión.
	10 20 30 40 50 60 70 80			
AMBICION REVELADA.	No muestra ninguna. No sabe qué quiere.	Le falta empuje.	Tiene deseos de prosperar.	Muestra mucha ambición.
	10 20 30 40 50 60 70 80			
PERSONALIDAD.	Incolora, indeterminada.	Común, no impresionada.	Es agradable.	Muy agradable y atractiva.
	10 20 30 40 50 60 70 80			

REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Primera parte.
 Editorial Limusa. MEXICO, 1990. Pág. 100.

**MUESTRA DE UN CUESTIONARIO PARA
ENCUESTA DE ACTITUD**

Esta encuesta tiene por objeto conocer sus puntos de vista en relación con su empresa y su trabajo, los que nos serán de gran utilidad para corregir y mejorar las fallas que puedan existir, así como para explicar el porqué de muchas cosas que, quizá por falta de comunicación adecuada, pueden parecer inconvenientes, sin serlo en realidad.

Preferimos que por ningún motivo ponga usted su nombre, firma, ni ningún otro dato que pueda indentificarlo, pues deseamos que nos exprese su opinión con toda libertad y franqueza.

Quando haya contestado el cuestionario, tenga la bondad de ponerlo en las urnas colocadas para recogerlos o envíelo a la empresa por correo.

Su cooperación, mediata y franca, y sus sugerencias, serán de gran valor para la empresa y para usted mismo. Muchas gracias por su cooperación. Oportunamente le informaremos de los resultados de la encuesta.

1. ¿ COMO SE ENCUENTRA EN SU PUESTO ?
 - a) No me gusta _____.
 - b) Me parece bien _____.
 - c) No me satisface del todo _____.
 - d) Me agrada mucho _____.

2. ¿ COMO CONSIDERA A SU JEFE INMEDIATO ?
 - a) No sabe mandar _____.
 - b) Es muy buen jefe _____.
 - c) No es del todo malo _____.
 - d) Es el mejor jefe que conozco _____.

3. ¿ CONSIDERA QUE SE LA HA ENTRENADO PARA SU TRABAJO ?
 - a) No he recibido ningún adiestramiento útil _____.
 - b) El adiestramiento ha sido regular _____.
 - c) No me han adiestrado muy bien en todo lo que necesito _____.
 - d) Mi adiestramiento fué bueno, pero incompleto _____.

4. ¿ CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA SE INTERESA POR EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES ?
 - a) Definitivamente no _____.
 - b) No creo que se interese gran cosa _____.
 - c) Lo necesario _____.
 - d) Siempre he recibido pruebas de su gran interés _____.

5. ¿ CONSIDERA JUSTOS A SUS JEFES ?
- Ciertamente no _____.
 - En algunas cosas sí, pero no en la mayoría _____.
 - Considero que obran con justicia _____.
 - Siempre y en todo he recibido trato justo _____.
6. ¿ SE CONSIDERA SATISFECHO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA ?
- No _____.
 - Me satisface mucho trabajar aquí _____.
 - Como en cualquier otra empresa _____.
 - Me cambiaría si pudiera _____.
7. ¿ CONSIDERA USTED QUE LAS PRESTACIONES QUE LA EMPRESA DA SON ADECUADAS ?
- Debería dar otras más _____.
 - Pienso que da muy buenas prestaciones, dentro de sus posibilidades _____.
 - No manifiesta aprecio por sus trabajadores en las prestaciones que da _____.
 - Pienso que no hay motivo de queja ni de alabanza al respecto _____.
8. ¿ CONSIDERA USTED QUE EXISTEN FAVORITISMOS EN SU DEPARTAMENTO ?
- Sí, muchos _____.
 - Absolutamente ninguno; se trata a todos por igual _____.
 - Con algunos trabajadores, sí _____.
 - Existe una tendencia marcada a tratar distinto a los trabajadores _____.
9. ¿ A QUIEN PUEDE RESPONSABILIZARSE DE LAS FALTAS DE COMPRENSION QUE PUEDAN EXISTIR ENTRE LA EMPRESA Y EL PERSONAL ?
- A los trabajadores _____.
 - A los supervisores inmediatos _____.
 - A la alta gerencia _____.
 - A los sistemas establecidos _____.
10. ¿ LO HA REGAÑADO SU SUPERVISOR EN PRESENCIA DE EMPLEADOS ?
- Frecuentemente _____.
 - Siempre _____.
 - Nunca _____.
 - De vez en cuando _____.

11. ¿ CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA TIENE INFORMADOS A LOS TRABAJADORES DE LOS ASPECTOS QUE LES INTERESAN ?
- No; de casi nada nos informan _____.
 - SÍ; hay una magnífica comunicación _____.
 - Aunque se nos informa de lo que directamente nos concierne, hay muchos aspectos de los que deseáramos estar informados _____.
 - La información es muy escasa _____.
12. ¿ COMO CONSIDERA USTED LAS REGLAS Y MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD ?
- Pésimas _____.
 - Simplemente buenas _____.
 - Buenas, pero podrían mejorarse _____:
 - Muy buenas _____.
13. ¿ COMO CONSIDERA USTED SU SALARIO ?
- Remunera justamente mi trabajo _____.
 - Es totalmente injusto, comparado con lo que otros reciben por trabajo menor o igual _____.
 - Es de suyo bueno; pero no toma en cuenta algunos aspectos como antigüedad, calidad, etc. _____.
 - Es totalmente justo y siempre es bien explicado _____.
14. ¿ CONSIDERA USTED QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO ES: ?
- Muy amistoso _____.
 - De grande y constante fricción _____.
 - Buena, pero podría ser mejor _____.
 - Malo, pero tolerable _____.
15. ¿ CONSIDERA USTED QUE LOS ASCENSOS Y PROMOCIONES: ?
- Son manejados con justicia _____.
 - Operan adecuadamente, pero a veces permiten inequidades _____.
 - Se conceden siempre por amistad _____.
 - La mayor parte de las veces se hacen sin explicar por qué se prefirió a una persona para ascender _____.
16. ¿ SUS QUEJAS HAN SIDO: ?
- Siempre resueltas justamente _____.
 - Siempre desechadas, olvidadas o mal resueltas _____.
 - Tomadas en cuenta, pero no resueltas como lo creería justo _____.
 - Resueltas con frecuencia con errores _____.

17. ¿ QUE ES LO QUE MAS LE SATISFACE DE SU TRABAJO EN ESTA EMPRESA ?
- El sueldo que recibe _____.
 - El tipo de trabajo que realiza _____.
 - La forma en que es tratado _____.
 - Las posibilidades de progreso _____.
 - Ninguna de éstas circunstancias _____.
18. ¿ CONSIDERA QUE SUS JEFES: ?
- Se interesan verdaderamente por sus problemas _____.
 - No muestran interés ninguno por ellos _____.
 - Muestran solo interés, si su problema afecta a la empresa _____.
 - Muestran interés, pero son atraídos más por los problemas técnicos _____.
19. ¿ CONSIDERA USTED QUE CONOCE BIEN SU SITUACION EN LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA ?
- Sólo dentro de su departamento _____.
 - En toda su división _____.
 - Puede localizarlo dentro de toda la estructura de la empresa _____.
 - No conoce bien siquiera las obligaciones y funciones de su propio trabajo _____.
20. ¿ COMO CONSIDERA LA DISCIPLINA EN SU DEPARTAMENTO ?
- Es muy pobre _____.
 - Es muy buena y espontánea _____.
 - Es buena, pero sólo se mantiene bajo amenazas _____.
 - Es regular _____:
21. ¿ CONOCE USTED BIEN LAS POLITICAS DE PERSONAL ?
- Las desconozco en absoluto _____.
 - Las conozco perfectamente, y nos han sido bien explicadas y comentadas _____.
 - Sólo las muy evidentes, y de aplicación constante _____.
 - Conozco la mayoría, pero tengo dudas sobre varios aspectos _____.
22. ¿ CONSIDERA USTED QUE SU JEFE INMEDIATO ESTA: ?
- Muy bien capacitado _____.
 - No sirve para su puesto _____.
 - Está capacitado, pero tiene fallas de mucha importancia _____.
 - Posee la capacitación meramente indispensable _____.

GUIA PARA CONDUCIR UNA ENTREVISTA DE SALIDA

1. Finalidades de la entrevista.

Tiene por objeto determinar las verdaderas causas por las que el trabajador abandona la empresa. Con base en la información obtenida, se determinará si conviene, y es posible, tratar de conservarlo. Si persiste en salir, se podrá utilizar su información para mejorar políticas, evitar descontentos, localizar deficiencias, etc., ya que se supone que, al salir, expresará sus opiniones sin temor ni reticencias.

2. Observaciones al entrevistador.

Estudie anticipadamente el record del empleado, a fin de tener la información más completa y objetiva de su actuación dentro de la empresa.

I. Generalidades.

- a) ¿ Le gustaba el trabajo ?
- b) ¿ Qué ventajas cree haber obtenido de su desempeño ?
- c) ¿ Conoció oportuna y adecuadamente las políticas de personal ?
- d) ¿ Las considera justas y apropiadas ?

II. Condiciones de trabajo.

- a) ¿ Su puesto de trabajo era tan limpio y agradable como lo permitían las condiciones de su tarea ?
- b) ¿ Considera que la jornada de trabajo estaba bien distribuida ?
- c) ¿ Considera que las labores eran innecesariamente penosas ?
- d) ¿ Cree que existe algún riesgo que no éste debidamente protegido ?

XIII. Salarios y prestaciones.

- a) ¿ Considera el empleado que su salario ha sido justo ?
- b) ¿ Piensa que los salarios de la empresa están en proporción con los que pagan empresas similares ?
- c) ¿ Cuáles prestaciones de las que da la empresa, eran, a su juicio, las más útiles ? ¿ Cree que deberían modificarse o mejorarse de algún modo ?
- d) ¿ Qué otras prestaciones y/o servicios deberían a su juicio crearse ?

IV. Actitud del jefe inmediato.

- a) ¿ Han sido siempre amistosas las relaciones con su jefe inmediato ?
- b) ¿ Explicaba dicho jefe, completa y claramente cada detalle del trabajo ?
- c) ¿ Era demasiado exigente el jefe en asuntos relativos a la disciplina y al cumplimiento de las labores ?
- d) ¿ Considera que recibía órdenes de jefes distintos sobre el mismo problema ?
- e) ¿ Pueda hacer algunas sugerencias sobre el trabajo, condiciones, etc. ?

V. Observaciones finales.

- a) ¿Cuál es su opinión sincera acerca de la empresa ?
- b) (Si no ha resultado de las preguntas anteriores)
¿ Cuáles son los motivos por los que deja la empresa ?
- c) (Si de acuerdo con las respuestas anteriores aparece conveniente tratar de conservar al empleado).
¿ Se quedaría en la empresa, en caso de eliminarse las causas por las que pretende separarse ?

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

1. BLAUNER, Robert. Alienation and Freedom: The factory worker and his industry. Universidad de Chicago.
2. BOLAÑOS, M. Victor Hugo. Introducción al estudio de la Pedagogía. 1ª Edición. Editorial Educación Ciencia y Cultura. México 1983.
3. CALDERON, C. Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación del personal. Editorial Limusa. México 1985.
4. E. KAST, Fremont. ET. AL. Administración de las organizaciones. 4ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México 1988.
5. FULLAN, Michael. Industrial Technology and worker integration in the organization. American Sociological Review. December 1970.
6. GERSTEIN, S. Marc. Encuentro con la tecnología: estrategias y cambios en la era de la información. Sistemas Técnicos de Edición. México 1988.
7. HAIRE, Mason. Psicología Management. 2ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. New York 1964.
8. HALL, H. Richard. Organizaciones: estructuras y procesos. 3ª Edición. Editorial Prentice Hall. New York 1982.
9. JEFF, O: Harris Jr. Administración de recursos humanos. Tomo I. 1ª Edición. Editorial Limusa. México 1987.
10. KAST, Daniel. ET. AL. Psicología social en las organizaciones. 2ª Edición. New York 1989.

11. LITTERER, A. Joseph. Análisis de las organizaciones. 2ª Edición. Ney York 1989.
12. REYES, P. Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. 1ª Parte. Editorial Limusa. México 1988.
13. REYES, P. Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. 2ª Parte. Editorial Limusa. México 1988.
14. REYES, P. Agustín. Administración de personal. 1ª Parte. Editorial Limusa. México 1990.
15. RODRIGUEZ, V. Matías. Escuela, su filosofía, su función y el desarrollo. 1ª Edición. Editorial Secorep. México 1989.
16. SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. 2ª Edición. Editorial Limusa. México 1990.
17. TENNENBAUM, Arnold. Control en las organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill. New York 1986.
18. TERRY, George. Principios de Administración. Nueva Edición. CECSA. México 1980.

I N D I C E

CONTENIDO.

Introducción	1
<u>I. EL PAPEL DEL LICENCIADO EN PEDAGOGIA EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA</u>	3
I.1 Aspectos Generales	3
I.2 Conceptualización de Administración	4
I.3 Administración de personas y cosas	7
I.4 Importancia del pedagogo en la Administración de recursos humanos dentro de la empresa	9
<u>II. EL MEDIO AMBIENTE SOCIAL GENERAL</u>	18
II.1 La influencia del medio ambiente en la organización	18
II.2 El medio ambiente social general	20
II.3 El medio ambiente específico en las tareas	23
II.4 El medio ambiente "percibido"	25
II.5 Tecnología del clima para el cambio planeado	28
<u>III. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO</u>	31
III.1 Mejoramiento del grupo	31
III.2 Sistemas de influencia y liderazgo	40
III.2.1 Medios para influir el comportamiento	40
III.3 Liderazgo dentro de las organizaciones	42
III.4 Calidad educativa	47
III.5 Clasificación básica y objetivos de la educación en la empresa	52
III.6 Satisfacción del participante <--> productividad	53
<u>IV. MEJORAMIENTO Y RENOVACION</u>	57
IV.1 Mejoramiento y renovación de la organización	57
IV.1.1 Entrenamiento de sensibilidad: Grupo T	58
IV.1.2 Construcción de equipos	58
IV.1.3 Relaciones intergrupo	59
IV.2 Manifestación de la Tecnología social	60
IV.3 Tecnología social y de la conducta en las organizaciones ..	62
IV.4 Efecto sobre el sistema psicosocial	64
IV.5 Efecto sobre el sistema administrativo	68

<u>V. EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES</u>	71
V.1 Objetivo del control dentro de la organización	71
V.2 Equilibrio dinámico	72
V.3 Elementos del control	74
V.3.1 Sistemas complejos	74
V.4 El proceso de control	76
V.5 Teoría de control de circuitos cerrados y abiertos	79
V.6 La dimensión del tiempo	79
V.7 El comportamiento humano	81
V.7.1 Medios de control	82
V.8 Sociabilización de los participantes	84
V.9 Evaluación del desempeño	85
V.10 Diseño de sistemas de control	87
V.10.1 Técnicas e instrumentos de control de personal	88
V.11 Análisis del costo-beneficio	90
V.12 Contabilización de los activos humanos	92
<u>VI. INVESTIGACION</u>	95
VI.1 Aspectos generales	95
VI.2 Metodología	95
VI.3 Procedimiento de la investigación	96
VI.3.1 Instrumento	97
TABLA 1 Ponderaciones para analizar el cuestionario	104
CUADRO No. 1 Concentrado de información del cuestionario (Directivos)	106
CUADRO No. 2 Concentrado de información del cuestionario (Empleados)	108
CUADRO No. 3 Información del cuestionario (Directivos)	115
CUADRO No. 4 Información del cuestionario (Empleados)	116
Análisis probatorio	117
CUADRO No. 5 Análisis del conjunto de variables (Directivos) ..	118
CUADRO No. 6 Análisis del conjunto de variables (Empleados) ..	119
CUADRO No. 7 Diferencia de valores promedio	122
<u>RESULTADOS</u>	123
<u>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y APORTACION A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA</u>	126
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	128
<u>ANEXOS</u>	131
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	152