

3084022eje⁷



UNIVERSIDAD LATINA

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**PARTICIPACION DEL PERSONAL GERONTOLOGICO
DENTRO DE LA EMPRESA**



T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JOSE ATILIO ARIAS RIVAS

MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON
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.

- A G R A D E C I M I E N T O S -

A mi esposa:

DELIA ESTRADA TALONIA

A mis hijos:

ASTRO ASAMAID,
LENNIN JUDA,
EDWIN RUSBEL

A los:

Profesores de la
UNIVERSIDAD LATINA

A los Licenciados:

PROFR. RAYMUNDO MARIO GARCIA GUERRA
PROFR. FERNANDO RANGEL CARRANZA

- Porque fueron para mí un ayo en la
formación de mi carrera como
Licenciado en Administración -

A las Señoritas:

CRISTINA CASTRO LUNA

Jefe de Control Escolar de la Univesidad Latina

LUCIA RENTERIA REYES

Secretaria de la Universidad Latina

ALICIA CARRILLO HERNANDEZ

Secretaria de la Universidad Latina

- ¡Porque las tres tienen mucho de los ángeles
por la incansable solicitud de sus cuidados! -

Y... ¡Pues que caray!

Al Señor:

LIC. CARLOS E. CUENCA DARDON

Rector de la Universidad Latina

¡EN HORA BUENA MAESTRO!

- I N D I C E -

	Página:
Prólogo	1
Introducción	2
1.- Fundamentación del tema de Investigación	4
1.1.- Origen	4
1.2.- Importancia	5
1.3.- Objetivos	5
1.4.- Hipótesis	6
2.- Generalidades	7
2.1.- Gerontología	7
2.2.- Geriatria	8
2.3.- Senescencia	9
2.4.- Tipos de envejecimiento	11
2.5.- Signos de envejecimiento	15
3.- Resultados de investigaciones anteriores	17
3.1.- Conclusiones del Primer Congreso de Geriatria, Toluca, México.	18
3.2.- Estudios de las actividades y estereotipos de estudiantes y profesionales hacia la Gerontolo gía y Geriatria.	25
4.- La Empresa	30
4.1.- Elementos que la forman	31

4.2.-	Fines que persigue	33
4.3.-	El Empresario	34
5.-	La Gerencia	37
5.1.	El Gerente	39
	a) Cualidades	
	b) Funciones	
	c) Destrezas	
5.2.-	Proceso del Desarrollo Gerencial	49
5.3.-	Métodos utilizados en el Desarrollo Gerencial.	52
6.-	Análisis de Puesto	57
6.1.-	Su importancia	58
6.2.-	Partes que lo componen	61
6.3.-	Profesiograma	65
6.4.-	El Puesto Ejecutivo	66
7.-	Motivación	70
7.1.-	Concepto	71
7.2.-	Teorías	74
7.3.-	Motivación Adquirida	85
7.4.-	Motivación hacia el trabajo	87

8.-	Caso Práctico	90
8.1.-	Metodología	90
9.-	Conclusiones	119
10.-	Anexos	121

Glosario de Términos

Bibliografía

P R O L O G O

El administrador en cualquier nivel jerárquico de una empresa, busca siempre cumplir con los objetivos de su profesión, el de aprovechar los Recursos Humanos bajo su control y responsabilidad.

En la investigación que se presenta, se da a conocer en una forma sencilla, clara y verídica la relevante trascenden--cia de contar con personal gerontológico en una empresa, por--que estos cuentan con una gama de sabiduría y experiencia.

En la presentación de cada uno de los capítulos se dis--tinguen las ventajas de contar con personal con mucha experien--cia, teniendo como resultado una mayor y mejor productividad.

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

La presente investigación ha sido elaborada con el fin de analizar al individuo en la etapa gerontológica y su participación dentro de la empresa; así como el aprovechamiento de éste por parte de los administradores, ya sea empresario, gerente o ejecutivo.

Para llevar a cabo este análisis se vió la necesidad de establecer las diferencias de la gerontología, geriatría y senescencia, así como el de especificar los signos y tipos de envejecimiento. Algunas de las investigaciones anteriores que se exponen en este trabajo, también nos dieron la pauta para poder afirmar que el individuo entre los 45 a 65 años juegan un papel muy importante dentro de nuestra sociedad.

Se consideró de suma importancia hablar de la empresa y la gerencia ya que dentro de la administración es donde se analizan las características de los recursos humanos para su ubicación

ción dentro de la empresa; el análisis de puesto y el profesio-
grama son vitales para poder llevar a cabo el punto anterior -
por lo cual se incluye dentro de esta investigación.

Se habla de la motivación puesto que para el administra-
dor es necesario conocer las necesidades básicas y secundarias
del individuo y en base a éstas detectar qué personal requiere
de mayor motivación.

Para complementar la investigación se llevó a cabo un ca-
so práctico en la C.T.M. (Confederación de Trabajadores Mexica-
nos) del cual se presentan los resultados, análisis y conclusio-
nes muy importantes. Finalmente aparecen el glosario de térmi-
nos para facilitar la comprensión de los términos a quienes ha-
gan uso de este trabajo, los apéndicos y anexos y las referen-
cias bibliográficas de las obras de consulta.

C A P I T U L O - 1 -

FUNDAMENTACION DEL TEMA DE INVESTIGACION

ORIGEN:

La empresa como tal requiere de personal altamente capacitado y con una basta experiencia en el área, de manera que se puedan alcanzar los objetivos; la experiencia académica, personal y laboral me han enseñado que quienes poseen estas características, son personas con una edad entre 45 a 65 años; considerando que este tipo de personal, sus valores están basados en la sabiduría, sagacidad y cordura, sin dejar de cultivar su capacidad mental y acumulando un sin fin de experiencias, restándole importancia al elemento sexual, considerando a los hombres y mujeres como sus compañeros de trabajo. Dentro de este contexto tenemos varios ejemplos, entre otros están: El Dr. Gustavo Baz Prada, el Sr. Fidel Velázquez; catedráticos como el L.A.E. Raimundo Mario García Guerra, el C.P. Luis Emilio Pacheco, Exrector de la Universidad Latina, quienes se han distinguido dentro

de las actividades profesionales y/o políticas, motivos por demás interesantes para estudiar e investigar el aprovechamiento del recurso humano gerontológico.

IMPORTANCIA:

La presente investigación se ubica dentro del PROCESO ADMINISTRATIVO, en virtud de que se trata el aprovechamiento del personal gerontológico, aunque específicamente en la etapa de la organización a nivel de la gerencia, pues es donde se analiza el cómo, dónde y cuánto se aprovechará este recurso humano.

OBJETIVOS:

- 1.- Conocer el nivel de aprovechamiento de los recursos humanos gerontológicos dentro de la empresa.
- 2.- Demostrar que la capacidad y experiencia del personal en esta etapa de la vida es positiva para la empresa.
- 3.- Motivar a los empresarios para el aprovechamiento de este recurso humano.
- 4.- Obtener el título de Licenciado en Administración.

HIPOTESIS:

La capacidad y experiencia del recurso hu
mano gerontológico influye positivamente
en el proceso de la empresa.

C A P I T U L O - 2 -

GENERALIDADES

Envejecer es un proceso que se lleva a cabo desde el momento de la concepción hasta la muerte, aunque se considera popularmente como cambio y deterioro gradual que caracterizan a la persona que ha pasado de los 45 años de edad. Por lo general, - una persona de 65 años de edad o más, se considera anciana, o vieja. No se ha establecido una edad definitiva como indicadora de madurez, puesto que algunas personas lo son a los 18 años y otras siguen siendo inmaduras a los 38, también es indefinida la edad en que una persona es vieja, pues algunas lo son mental y físicamente a los 35 años y otras siguen pareciendo jóvenes a los 65; para una mejor comprensión del tema tomaremos en cuenta los siguientes aspectos.

2.1.- GERONTOLOGIA.

Gerontología: geron, geronto - anciano - y geras - vejez -

en base a los cuales se dice que gerontología, es el estudio de los ancianos del proceso de envejecimiento en sus aspectos biológicos, psicológicos y sociales. En consecuencia, el campo de la gerontología, o estudio del proceso de envejecimiento y de sus efectos sobre los ancianos, cobra mayor importancia cada día.

La vejez es una etapa normal del desarrollo humano y la última fase del ciclo vital. El envejecimiento es una experiencia altamente personal que afecta a todo el que vive tiempo suficiente.

La adaptación satisfactoria al proceso de la vejez quizá guarda correlación con la capacidad previa de la persona para enfrentar el cambio o adaptarse al mismo. Otras influencias incluyen factores ambientales, educación, determinantes socioculturales y estado de salud. Debemos reconocer que la generación actual es la del "anciano activo".

2.2.- GERIATRIA:

La palabra geriatría es de origen griego y significa: tratamiento de la vejez; esta especialidad tiene como objetivo principal la salud y bienestar de un importante y cuantioso sector de la población y plantea problemas de tratamiento y rehabilitación que son inherentes y sumamente complejos como son los pro-

blemas anatómo-fisiológicos y patológicos de los senescentes y de los viejos; su sustrato anatómo-fisiológico descansa en el conocimiento de los fenómenos relacionados con la biología de la senescencia, como también de los trastornos de la madurez tardía.

Tanto los geriatras como los gerontólogos saben que el anciano no es únicamente un organismo viejo, sino más bien un organismo distinto del adulto.

La geriatría como especialidad, es esencialmente curativa en cambio la gerontología, es predominantemente preventiva y - constructiva. Más que a prolongar la vida de los viejos, aspira a modificar las anomalías características de la senescencia prematura, y a evitar los trastornos progresivos, a menudo - irreversibles, de los últimos años.

2.3.- SENESENCIA

Si la gerontología es el estudio del anciano es necesario precisar qué se entiende por anciano, viejo senecto o persona en edad avanzada. En cuanto al vocablo, senil proviene del latín senecere, que quiere decir envejecer; de modo que senil - vendría a ser lo relativo a la vejez, edad senil y senectud - son pues sinónimos.

El envejecimiento o senescencia, como proceso biofísico-~~o~~ patológico está constituido por una sucesión de modificaciones

morfológicas y psicológicas, de carácter irreversible que se inicia mucho antes que sus manifestaciones den al individuo el aspecto de viejo.

En consecuencia, es falso que se vuelva a ser "como niño" la senescencia es un conjunto eslabonado de fenómenos orgánicos y funcionales, diferentes a todo lo que sucede en la infancia. El envejecimiento es un hecho universal, presente desde el momento de la concepción cuyos efectos afectan a todos los seres vivientes, quienes los experimentan más tarde o más temprano, según el ritmo con que se presenten los cambios por eso se dice que el envejecimiento es un proceso irregular y asincrónico, esencialmente individual; nadie envejece por otro.

Los límites marcados para cada etapa de la vida han sido determinados en diversas formas, pero, la mayoría de los autores señalan los 60 o 65 como el inicio de la edad senil. Con el propósito de establecer una edad, la Secretaría de Salud se fundamenta en la norma de la Organización Panamericana de Salud (O P S), define como límite cronológico de la senectud los 60 años de edad; sin embargo los estudiosos denominan las etapas de la vejez por grupo de edad según tres puntos de vista:

GRUPOS DE EDAD	DENOMINACION DE LA ETAPA	
60 - 74 años	Senilidad	
75 - 89 años	Ancianidad	Brocklenhurst
80 y más años	Longevidad	

GRUPO DE EDAD	DENOMINACION DE LA ETAPA	
45 - 60 años	Presenilidad	
60 - 72 años	Senectud Gradual	De Nicola
72 - 89 años	Vejez Declarada	
90 y más años	Grandes Viejos	
45 - 59 años	Prevejez	Sociedad de
60 - 79 años	Senectud	Geriatría y
80 y más años	Ancianidad	Gerontología de México, A.C.

La denominación de la Sociedad de Geriatría y Gerontología de México, A.C., es la que se ha tomado para llevar a cabo la investigación, por estar mas acorde con el promedio de vida de nuestro país.

2.4.- TIPOS DE ENVEJECIMIENTO

Diversos autores que se han dedicado al estudio del anciano han clasificado el envejecimiento en tres tipos: Envejecimiento Biológico, Psicológico y Sociológico; para su mejor comprensión ya que cada uno tiene características específicas.

Envejecimiento Biológico: Ocurre el envejecimiento cuando surgen ciertos cambios, como aparición de canas, presencia de arrugas cutáneas, déficit de acomodación ocular y transtornos de audición. Sin embargo, el cambio más importante a este res--

pecto para la mayoría de las personas es su mayor vulnerabilidad a diversas enfermedades y su menor capacidad para su recuperación de las mismas. El envejecimiento biológico, para cada individuo, depende de una combinación de factores, incluyendo herencia genética, finanzas y buena salud.

En el envejecimiento biológico se manifiestan y comprometen todos los niveles de integración del organismo humano; es en consecuencia, a escala molecular, a nivel celular y de todos los tejidos que conforman sus distintos órganos y sistemas, comprometiendo, en cada uno de ellos, sus funciones tanto cuantitativas como cualitativamente en el organismo general, así como a nivel de la personalidad, en particular.

Envejecimiento psicológico: Se refiere al papel que se asigna al individuo al llegar a cierta edad cronológica. Las dos principales amenazas que presiente el anciano son la deterioración de su concepto de sí mismo, que resulta en una pérdida de autoestimación y su aflicción ininterrumpida ante las mermas o déficit adicionales que con frecuencia se suceden. La gente pasa su vida intentado incrementar las ideas que concibe su entendimiento, mientras al mismo tiempo procura refrenar o impedir acciones propias o ajenas que lesionarían tales conceptos.

La situación del anciano en una sociedad orientada hacia la juventud se considera sin embargo digna de atención, y el proceso del asesoramiento gerontológico es ahora reconocido co-

mo una forma especializada de ayuda.

Los ancianos no son incapaces, inactivos, con déficit intelectuales y de la función sexual, que dedican su tiempo a quejarse, a recordar, a hablar de enfermedades y asistir a enterrros y funerales.

El anciano se encuentra en un período dinámico de crecimiento y no en una etapa de incapacidad o decadencia rápida. El hecho de percibir en su interior un potencial de actividad y progreso permite al anciano reflexionar, no rumiar sobre el pasado.

La sensación de pérdida psicológica se intensifica a medida que el individuo envejece y disminuye su vitalidad, mientras su vulnerabilidad aumenta. Muchos ancianos se irritan y enfurecen ante la impotencia que sienten al enfrentar ciertos acontecimientos al parecer incontrolables, incluyendo los intentos de otros individuos para restar vigor o quizá aplastar su individualidad.

La mayoría de los ancianos desean ser tratados como personas dignas de atención y respeto, y no que se les tolere, consenta o dirija, o sean considerados como merecedores por su edad de mimos o halagos.

Envejecimiento sociológico: La sociedad impone determinados papeles a los individuos que alcanzan cierta edad cronológica.

Los ancianos ya no son considerados por muchos como gente, y para algunos son personas que quizá han vivido demasiado tiempo. Una de las mayores dificultades que deben enfrentar, radica en que sus propias percepciones reflejan el modo en que la sociedad lo ha considerado, y la manera que ellos mismos han interiorizado estos papeles.

Investigaciones a este respecto indican que una considerable proporción de cambios mentales y de actitudes en las personas de edad avanzada no dependen de efectos biológicos, sino de las definiciones de los papeles prescritos por la sociedad.

Nuestra sociedad ha dicho a los ancianos que se les considera física, social, sexual e intelectualmente débiles, enfermos, lentos para comprender e interpretar los acontecimientos que en forma incesante ocurren a su alrededor e inflexibles en cuanto a su pensamiento y conducta.

Nuestra sociedad resta valor a las gentes que han dejado de ser empleados o asalariados, sin embargo, automáticamente retira al trabajador a los 70 años. Asimismo la sociedad adopta la actitud que los viejos deben huir, escapar y ocultarse hasta que mueran. Es importante hacer notar que la combinación de envejecimiento psicológico y sociológico causa a muchas personas más impacto y debilitación que el envejecimiento biológico.

Asociado a esto están dos teorías sociológicas que nos dan la pauta para comprender al anciano y sus conductas. La de la -

actividad (propuesta por Havigmurst (1)), y la disociación o descompromiso (propuesta Cuning, (2)).

La primera mantiene que con excepción de los cambios inestables de salud fisiológicos, el individuo anciano sigue teniendo las mismas necesidades físicas, sexuales, psicológicas y sociales. Esta teoría dice que el estado activo del individuo es la base para obtener y mantener satisfacción y autorrealización. Que el decremento de las actividades sociales es una imposición de la sociedad en contra de los deseos del anciano.

2.5.-SIGNOS DE ENVEJECIMIENTO.

No todos los hombres envejecen de igual manera, ni todos los órganos envejecen al propio tiempo y con el mismo ritmo. La edad cronológica no coincide siempre con la biológica. Hemos dicho que el envejecimiento empieza al nacer. El envejecimiento es continuo y asimétrico. Cuando una persona nace, su conducto arterioso está comenzando a atrofiarse. Mucho antes del nacimiento se atrofian las hendiduras branquiales. Algunas células, como las epiteliales, mueren y se regeneran sin cesar otras, como las nerviosas, tienen una vida tan prolongada casi como la del organismo.

Hay algunos signos que indican que se está llevando a cabo el envejecimiento normal en una persona. Las edades a las que

(1 y 2) Babb S. Pamela. ¿Qué es la Enfermería Gerontológica?. Enfermera al día. Volumen 7. N° 5. 1982. -p. 4-

aparecen estos signos suelen variar mucho.

Los signos de envejecimiento normal son cambios en la agudeza visual, susceptibilidad aumentada al frío por cambios circulatorios, calvicie ó pérdida del cabello; cambios en la textura y aspecto de la piel, aumento de la fatiga sin más que una actividad normal, retraso en la recuperación de heridas, enfermedades o infecciones, cambios normales en el funcionamiento reproductor, y cambios en el sistema musculoesquelético que dan lugar al aspecto característico del anciano.

Podríamos pensar por lo que anteriormente se ha expuesto - que las necesidades básicas del anciano difieran, sin embargo, éstas son las de cualquier persona. El viejo no se hace viejo en una noche y durante los años que está envejeciendo sus necesidades básicas son las mismas, esto es amar y ser amado, tener compañía, recibir muestras de agradecimiento, logros personales seguridad económica y ocupación.

El retiro de los empleados, simplemente porque tienen 65 o 70 años de edad, es una práctica absurda y poco realista. El retiro debe justificarse por la utilidad del empleado, más que por su edad cronológica. El incompetente ha de ser retirado mucho antes de cumplir los 65 años de edad.

C A P I T U L O - 3 -

RESULTADOS DE INVESTIGACIONES ANTERIORES

La gerontología es una de las ciencias que más rápidamente está progresando y se puede asegurar que es uno de los factores de la vida moderna que más investigaciones ha tenido. Tiene una proyección de acción social trascendental tanto en el momento actual como para el futuro económico, político y social de México.

Las investigaciones gerontológicas tienen una profunda influencia sobre las ciencias humanísticas y han causado un fuerte impacto en toda la población por la importancia que representa para ella.

Estadistas, Industriales, Banqueros, Líderes Obreros, Políticos, Educadores, Profesionistas, etc., han dedicado tiempo a meditar, estudiar y reunirse para cambiar opiniones relacionadas con este problema de la civilización contemporánea, es de--

cir, el de la longevidad vital del hombre, específicamente: cómo utilizar su experiencia en bien de todos. Este aspecto es importante en nuestro medio donde faltan en número suficiente hombres versados y con pericia, para cubrir las necesidades de progreso social.

En reuniones, tanto nacionales como internacionales convocadas unas veces por los gobiernos, otras por las sociedades gerontológicas y geriátricas, porque las tendencias sociales actuales desean satisfacer las necesidades del hombre, respetando su independencia individual y procurando utilizar su experiencia en nuevas industrias complementarias y en las existentes; en servicios sociales, educativos, cívicos, etc.

3.1. Conclusiones del 1er. Congreso de Geriatria. Toluca, Méx. 1976.

"La Problemática existencial del Anciano"

1. El existencialismo entendió como movimiento socio-cultural y no filosófico, es decir, un enfoque necesario para penetrar en la vida biográfica de cada anciano dado que lo individual y no el individualismo es fundamental para el entendimiento de esa etapa de la vida inexorable.
- 2.- El problema del viejo, es sin lugar a dudas un fenómeno de tipo social, en tanto la incapacidad de cobrar valor en el mundo familiar, laboral y cultural, es la contradicción básica de nuestra sociedad; motivo por el que es

necesario un compromiso ideológico durante el ciclo vital.

- 3.- El mundo del viejo, por lo anteriormente anotado, es en general encogido por carecer de función, de lugar en el mundo, y la exacerbada soledad, por incomprensión de los grupos de edades preponderantes que lo marginan por considerarlo un estorbo.
- 4.- El enfoque del estudio existencial, en tanto existencial temporal, se encuentra acorde con el psicoanálisis en la trascendencia del ciclo vital y en la evidente marginación que este grupo de edad sufre por el sistema social imperante.
- 5.- Desde el punto de vista de la escuela psicoanalítica, se insiste en que la marginación se da cuando se sale del ciclo de producción, en donde la ubicación social es fundamental para el envejecimiento lúcido, siendo el problema de clase lo básico para este planteamiento.
- 6.- El no entendimiento de la sexualidad del viejo, planteada por el enfoque biográfico en tanto aquellos que no han llegado a esta edad, se debe a la hostilidad encontrada desde la infancia en esta esfera.
- 7.- Es evidente que el materialismo histórico como marco referencial para entender a un grupo social es una necesidad, dadas las diferencias socio-económicas en sistemas

como el de México, sin embargo no está reñido con el estudio individual de aquel viejo que sufre las consecuencias del sistema.

"Las Instituciones Asistenciales del Anciano"

- 1.- El planteamiento después de un estudio de 280 casos de jubilados enfocados dinámicamente propone factores biopsicosociales, de la infancia y la adultez como predisponentes a los últimos rasgos de personalidad del anciano. La conducta del anciano se debe a las condiciones sociales y familiares de rechazo y marginación.
- 2.- En base a la Antropología, enfocada por Margaret Mead (3), se establece la relación entre el viejo y el joven, estableciéndose la necesaria jerarquía de los mayores. Sin embargo en la sociedad actual, el joven, ansía el poder y niega su aproximación a la vejez, juzgándose las costumbres ancestrales como inoperantes. Debido a la comunicación masiva, la infancia y adultez reciben la información que aparentemente sobrepasan los conocimientos que el viejo pueda brindar. Este conflicto generacional en la sociedad actual es inevitable de darse.

(3) Juárez C. Julián J. Atención de Enfermería en la Tercera Etapa de la Vida. Tesis. 1990 -p. 17-

- 3.- Existe una población que sin ser joven o vieja rigurosamente hablando se les limita, margina en la plenitud de función al ser jubilados, provocando conductas de poca trascendencia por lo que es menester dar la posibilidad de productividad y esparcimiento a todos aquellos que de manera impuesta han sido sustraídos de su cotidianidad laboral.
- 4.- Partiendo de un análisis fundamentado de la historia, se plantea que el hombre a través de toda su vida se ve sujeto al trabajo donde el producto de su esfuerzo se torna en un intercambio mercantil de fuerza de trabajo, motivo por el que si carece de trabajo libre, no puede sostener un descanso libre al término de su etapa de productividad.
- 5.- La legislación debe ser considerada como una resultante del sistema pero se sostiene que, dialécticamente, puede promover cambios en el enfoque social al ser integradora de la socio-economía y del punto de vista del trabajo libre como meta, logrando una jubilación con panorámica mayor.
- 6.- Es menester no olvidar que al hablar de jubilados, se alude a un pequeño grupo, en tanto a población general, que tiene alguna prestación social, pero que el problema del viejo en su gran mayoría persiste a pesar de los logros de trabajadores y es fundamental hacer conciencia -

para que sea el viejo en su totalidad un grupo social --
protegido por deber y por derecho.

"La Problemática existencial y la idea de la muerte"

- 1.- El valor de la plenitud de la vida se contempla cuando -
se tiene conciencia de lo que fue y de lo que es en el -
aquí y ahora.
- 2.- Es fundamental hacer conciencia de la trascendencia por
el haber existido y de que parte del hombre persiste en
el mundo a pesar de que la muerte se logra en perfecta
soledad.
- 3.- Cuando se sabe de la trascendencia a través de la creen-
cia cualquiera que ésta sea, la muerte cobra un sentido
distinto.
- 4.- La necesidad de la recuperación de valores y respeto de
cada anciano es incorporarlo realmente en esta sociedad
dónde él ha creado de alguna manera y que tiene necesi-
dad de él.
- 5.- Cuando una sociedad margina al viejo, ella se mutila in-
controvertiblemente.
- 6.- Los convencionalismos, costumbres y estructura social -
tiende a desplazar al anciano, por lo que la toma de con-
ciencia de cada individuo da una rectificación de la es-

cala de valores individual y socialmente adoptada.

- 7.- Según sea la vida del hombre, será la vejez, ya que la vida entera es una preparación de la vejez y a la muerte.
- 8.- Desde el punto de vista histórico, la aproximación a la muerte es distinta cuando se tiene conciencia del acercamiento y, la experiencia de unificación de ecuanimidad para llegar a ella.
- 9.- Si creemos que la calidad de vida es en último grado lo que se toma en cuenta frente a la muerte, deberíamos ver cómo la gente resentida hambrienta de dinero tiene más dificultades para aceptar la muerte.
- 10.- Es menester lograr generaciones que puedan exclamar: "Yo he vivido y por lo tanto estoy en la capacidad de morir".

"Aspectos Médicos y sociales"

- 1.- A partir de los 60 años se es viejo, pero no se está viejo motivo por el que la jubilación envejece al hombre, - dado que el dejar de trabajar es una tragedia.
- 2.- Los factores de planificación para "un buen envejecer" deben ser en orden de importancia: el económico, el afectivo y el ocupacional.

- 3.- Es necesario repudiar la concepción empresarial utilitaria del anciano, reivindicándolo en todas sus perspectivas humanas física, psicológica y cultural, planteando dentro del caudal de experiencias y sensibilidad.
- 4.- En base a la estadística se puede corroborar el bajo índice de consulta médica en servicios externos asistenciales en el grupo de edad avanzada, predominan los pacientes femeninos y con un alto índice de desocupación predominando las labores domésticas en la mujer con labores del campo en el hombre. Estos aspectos confirman la marginación del anciano.
- 5.- El rol del anciano en la familia es de suma importancia ya que su personalidad puede perturbar o estabilizarla - como factor primordial en los procesos de comunicación interna.
- 6.- Reiteradamente se debe insistir que si una sociedad está deformada y provee de contradicciones, hará que sus viejos respondan en forma pasiva y conformista.
- 7.- A partir de investigaciones de campo, se corrobora que la actividad del anciano se encuentra muy limitada, se reduce a trabajos domésticos en la mujer y en el hombre al cuidado de los nietos. No se diferencian los días hábiles de los festivos perdiéndose en cierta forma el ritmo fundamental para un vivir humano y armónico.

8.- Asimismo en la investigación, se encuentra que la mujer vive mejor la etapa de la jubilación, siendo más dramático en el hombre, que mal soporta la inactividad, mostrándose un deterioro intelectual importante en los jubilados.

3.2. Estudio de las actividades y estereotipos de estudiantes y profesionales hacia la Gerontología y la Geriatria.

La senectud tiene poca estima en nuestra sociedad y las actividades negativas se forman desde nuestra niñez en que la senectud se asocia con algo triste, inútil y hasta despreciable, estas actitudes se van intensificando a lo largo de nuestra vida y si analizamos veremos que tenemos reforzamientos positivos, viendo incluso que los mismos senescentes tienen opiniones muy negativas de su propia edad.

Tal vez el sentido de pesimismo y de carencia de esperanza sea el sentimiento más común entre los profesionales y para profesionales al cuidado de los senescentes, por lo tanto nuestro mayor interés consiste en la tremenda labor de borrar estas actitudes negativas tan estereotipadas de nuestra sociedad y de aumentar las actividades positivas.

Numerosas encuestas realizadas han demostrado el creciente interés de los estudiantes y de los profesionistas por el campo del envejecimiento pero se quejan de la falta de información en las carreras que cursan y de la falta de instituciones y organi

zaciones que impartan conocimiento en estas áreas lo que indica que efectivamente la falta de reforzamientos positivos es uno de los factores que ha impedido el desarrollo de la gerontología.

Los resultados que se obtuvieron de una investigación en el sector profesional de la medicina y en los estudiantes, así como sus actitudes ante la senectud y sus conocimientos de la situación real de los senescentes, fueron los siguientes.

El conocimiento que se tiene acerca de la especialidad de Gerontología es acertado en su esencia por el 66% de los estudiantes de pregrado y por el 80% de los estudiantes de postgrado y tienen nociones el 34 y el 20% respectivamente, es decir, no tienen un concepto bien definido de lo que es la geriatría.

De los 30 profesionales encuestados el 73% mostró interés de participar en alguna forma en un servicio de Geriatría y el 27% no mostró interés.

Un 90% del grupo opina que los senescentes tienen mucho poder en la política y en los negocios; otro 90% entre los estudiantes opina lo contrario.

Más del 60% consideran que la mayoría de los senescentes no viven felices en él.

Alrededor del 50% consideran que los senescentes son general-

mente personas agradables mientras que, el otro 50% opinan que la mayoría son personas desagradables y de mal humor y carácter.

Un 50% de los encuestados opinan también que las gentes se vuelven más sabias con la edad y que los senescentes no deben de dejar su lugar a los jóvenes dentro del sistema en que vivimos.

Más de la tercera parte de los estudiantes de pregrado consideran que los senescentes siempre se están quejando de - la generación joven, mientras que un porcentaje similar en los 2 grupos consideran que esta asepción es falsa.

Más del 90% opina que el relacionarse con los senescentes resulta una experiencia provechosa y que la preparación de la senectud debe iniciarse desde la juventud.

El 80% de los encuestados opina que los senescentes no deben jubilarse tan pronto como sus hijos puedan mantenerlos.

Más de las dos terceras partes de los encuestados opinan - que, es factible la idea que el senescente pueda ser una persona difícil.

Análisis en relación con población económicamente activa e inactiva. (Tema Monográfico por el Dr. Manuel Payno. Gerontólogo. - 1980).

Los datos que a continuación aparecen son de gran importancia para conocer la situación socioeconómica de las personas mayores de 55 años, activas e inactivas económicamente y lo que representan de carga para los familiares y el Estado y la ventaja de aprovechar su capacidad técnica en bien del País.

Existen en México 1'668,732 mujeres maduras y 879,918 hombres inactivos económicamente hablando, haciendo un total de 2'548,550 inactivos. De éstas 1,222 están auxiliadas por la Asistencia Privada en los servicios de Casas Hogares para Ancianos y 2,235 en Establecimientos Oficiales, con las mismas funciones de los anteriores. Numerosos parecidos existen en diferentes establecimientos de la República.

Cuadro 2. Población económicamente activa

Edades	Totales		1960		1970	
	1960	1970	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
40 a 44	798 596	1 062 405	658 295	1 40 231	904 313	150 092
45 a 49	732 993	914 335	593 977	139 016	781 570	132 765
50 a 54	644 795	642 088	509 565	135 162	545 959	96 129
55 o más	1 708 910	1 699 954	1 303 212	403 608	1 452 692	1 248 268

Datos: Anuario Estadístico 1970

Los cambios biológicos como consecuencia de la edad. (Curso Monográfico).

Los cambios progresivos del organismo que va envejeciendo no son características de enfermedades específicas. Se puede dividir el ciclo vital del individuo en cuatro etapas: Desarrollo

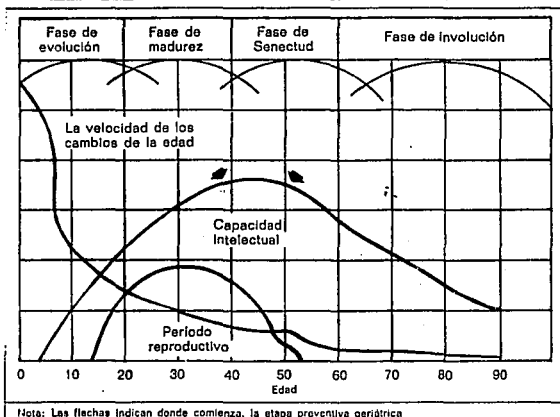
o evolución, madurez, senectud e involución o senilidad.

Entre la época de madurez y la de senectud tenemos el período reproductivo y que queda situado entre los 15 y 55 años.

La época de mayor rendimiento intelectual la encontramos entre los 40 y 50 años.

Por lo anteriormente expuesto y analizando el cuadro y la gráfica, nos podemos dar cuenta que es un gran porcentaje de personas económicamente activas gerontológicas.

Los cambios aproximados en relación con la edad y la longitud de la vida.



C A P I T U L O - 4 -

L A E M P R E S A

La Empresa puede definirse como una actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

La Empresa no nace de por sí, ni es un fin de sí misma, - sino que su origen está en la necesidad social de que produzca bienes o servicios o sea la de satisfacer las necesidades de la sociedad, o de uno o varios sectores de ella, mediante la previsión de esos productos o servicios.

El concepto negocio o empresa no deben confundirse con el significado del más amplio término de "actividad económica".

En la medida que los actos del trueque en los negocios producen utilidades, esto es, cosas capaces de satisfacer necesidades humanas, los negocios contribuyen en una actividad económica. Pero "negocio o empresa" y "actividad económica" no son

sinónimos.

La importancia de la distinción entre empresa, economía y actividad económica, es que permite un estudio de la influencia del medio económico sobre la empresa, aún cuando la empresa en sí misma forme parte del medio.

4.1. Elementos que la forman.

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos.

4.1.1.- Bienes materiales:

4.1.1.1.- Los edificios, las instalaciones, la maquinaria y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

4.1.1.2.- Las materias primas, o sea que salen transformadas en los productos, las materias auxiliares, que no son parte del producto pero son necesarias para la producción; los productos terminados que forman parte del capital, por lo tanto se consideran parte de la empresa.

4.1.1.3.- Dinero:

Efectivo para pagos diarios, urgentes, etc., el capital constituido por valores, acciones, obligaciones, -

etc.

4.1.2. Hombres:

En orden ascendente, tenemos: Obreros, o sea aquellos cuyo trabajo es manual, ya sea calificado o no calificado; los Empleados cuyo trabajo es intelectual y de servicio, puede ser también calificado o no calificado.

Los Supervisores los cuales vigilan el cumplimiento exacto de los planes.

Los Técnicos los que se basan en un conjunto de reglas o principios, para crear nuevos diseños de productos; sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

Los Directores, su función es la de fijar objetivos, políticas, aprobar planes y revisar resultados finales.

4.1.3. Sistemas:

Son los bienes inmateriales de la empresa, entre los cuales están:

4.1.3.1.- Sistemas de producción, como son las fórmulas, patentes, métodos, entre otros; sistemas de ventas, como el auto servicio, ventas a domicilio, al contado, etc.; sistemas de finanzas, donde se hacen las distintas combinaciones del capital.

4.1.3.2.- Sistemas de organización y administración que es la responsable de la estructura de la empresa.

Por lo tanto podemos resumir que la empresa está integrada por tres principales factores, los accionistas poseedores del capital, el grupo de sus dirigentes o administradores y el grupo de sus trabajadores o empleados.

4.2.- Fines que persigue:

Existe una cierta confusión en cuanto a los fines de la empresa y los fines que persiguen, el, o los empresarios por lo que se hablará de los dos y poder diferenciarlos.

4.2.1. Fines de la empresa

4.2.1.1. Fin inmediato o sea la producción de bienes y servicios para un mercado.

4.2.1.2. Fines mediatos, donde se analiza qué se busca con esa producción de bienes y servicios; por lo tanto se debe hablar de la empresa pública y privada.

La empresa Privada: busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Cuando la producción de la empresa no está respondiendo a una necesidad más o menos generalizada o social la empresa pierde la razón de ser, y tiene que cerrar.

La empresa Pública: tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

4.2.2. Finalidades subjetivas del Empresario:

La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecuadas; existen finalidades colaterales, - tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc.

4.3. El Empresario:

La esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado quien realice esta coordinación, será el empresario.

Por consiguiente estudiaremos los principales elementos que integran la función empresarial:

4.3.1. Aceptación de riesgos: Es empresario aquél que une su suerte con la de la empresa. Así el capitalista que presta a interés o el obligacionista que garantiza su préstamo y que recibe intereses fijos, no es un empresario, porque no arriesgan nada, ni sus ganancias dependen

den de la prosperidad de la empresa.

- 4.3.2. **Creatividad o innovación:** Tiene la idea de ampliar la empresa, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas, etc., éste debe ser considerado empresario.
- 4.3.3. **Decisiones fundamentales y finales:** Es otra de las características esenciales del empresario, es que debe tratarse de la persona que, en último término decide, en forma inapelable aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.
- 4.3.4. **Designación de funcionarios:** Nombra al más alto ejecutivo y deja a éste la responsabilidad de todos los nombramientos revisando el empresario los nombramientos de los altos ejecutivos.
- 4.3.5. **Delegación:** En él se encuentra toda la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados.
- 4.3.6. **Fijación de grandes objetivos y políticas:** Siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar, y las normas a través de las cuales pretende lograrlas.
- 4.3.7. **Control:** Conocer los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido, y hacer los cambios si fuera necesario.

4.3.8. Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa: Aunque pueden hacerlo los funcionarios ejecutivos debe ser revisado por el empresario con frecuencia por estar ligados a los grandes objetivos.

C A P I T U L O - 5 -

L A G E R E N C I A

Las discusiones acerca de la gerencia normalmente originan preguntas sobre si es primordialmente un arte o una ciencia, o si debe ser considerada como una profesión. Las respuestas apropiadas a estas preguntas dependen, primero de una comprensión clara del significado de los tres términos clave: el arte, la ciencia y la profesión.

Cualquier actividad clasificada como arte está en aplicar la habilidad y el conocimiento y lograr un fin a través de esfuerzos deliberados. Si esta idea del arte se aplica a la actividad de la gerencia, queda claro que sí es un arte. La ciencia por otra parte, significa el buscar nuevos conocimientos a través del uso de un método riguroso de recolectar datos, clasificándolos y midiéndolos, estableciendo hipótesis y probándolas.

En la actualidad, la gerencia ha dado una creciente atención a sus aspectos científicos. Resumiremos algunas de las ciencias que contribuyen con nuevos conocimientos al campo de la administración. En cualquier caso, arte y ciencia son conceptos complementarios.

La pregunta de si es una profesión se complica por el hecho de que la gerencia es un concepto amplio. Algunas partes del concepto pueden tener características profesionales y otras pueden no tenerlas. El siguiente criterio de una profesión nos ayudará a identificar aquellas partes que pueden ser consideradas como profesionales:

Una profesión está basada en un cuerpo sistemático y comprobado de conocimientos que, por lo tanto, requiere entrenamiento intelectual.

Una profesión mantiene una actitud experimental hacia la información y, por lo tanto, requiere la búsqueda de nuevas ideas.

Una profesión recalca el servicio a otras y normalmente crea un código de ética donde la ganancia monetaria no es el único motivo.

La entrada a una profesión está normalmente restringida por las normas establecidas de una asociación que perceptúa que sus miembros sean aceptados por un cuerpo compuesto por personas con un entrenamiento y una actitud comunes.

La pregunta de si la administración es un arte, una ciencia o una profesión no es solamente un asunto de carácter académico. La gerencia en sus aspectos aplicados es la actividad de obtener que las cosas se hagan a través de otras personas. Hasta muy recientemente, esta actividad estaba guiada en muy buen grado por aquellos que desarrollaron el arte de la gerencia.

La intención, los métodos empíricos y la experiencia eran predominantes en las primeras etapas; las contribuciones de las ciencias sociales y de las matemáticas no eran consideradas muy importantes. Sin embargo, desde la segunda guerra mundial el interés de otras disciplinas ha resultado en una tendencia a obtener una revalidación científica entre los preceptos de la gerencia. El desarrollo de este interés interdisciplinario es la más importante tendencia en el estudio comprensivo de la gerencia.

El lugar de la gerencia en la sociedad moderna ha activado una nueva perspectiva en su estado profesional. La gerencia tal vez no es ni llegará a ser una profesión de manera similar a la médica o jurídica, pero es evidente que se presentan ciertas armonías profesionales. Ignorarlas restringirá el alcance de la gerencia moderna.

5.1. EL GERENTE:

El gerente coordina los recursos humanos y materiales de la organización. La efectividad de una empresa depende de su ca

pacidad para poner sus recursos al servicio de sus metas. Alcanzar esta coordinación es parte de la función del gerente.

Al impulsar las organizaciones hacia sus metas, los gerentes adoptan una gran variedad de papeles interpersonales, informativos y decisorios. El hecho de que tengan que confiar en su propio juicio al tratar con las personas y al tomar decisiones, sugiere que la administración es todavía en muchos aspectos un arte.

Hay dos maneras de clasificar a los gerentes; por nivel y por actividad organizacional. Los niveles incluyen gerentes de primera línea, de nivel intermedio y de alta gerencia. Los gerentes funcionales tienen la responsabilidad de una sola actividad organizacional, tal como ventas. Los gerentes generales son responsables por todas las diversas actividades de una compleja unidad organizacional.

En los diferentes niveles los gerentes necesitan y utilizan diversos tipos de destrezas. Los de nivel más bajo necesitan mayor grado de destreza técnica que los de niveles superiores, mientras que estos últimos requieren y utilizan un mayor grado de destreza conceptuales. Las destrezas humanas son importantes en todos los niveles.

Los gerentes trabajan con otras personas y por medio de ellas son responsables; tienen que equilibrar metas competitivas y fijan prioridades; deben ser capaces de pensar en forma.

analítica y conceptual; son políticos, diplomáticos y tomadores de decisiones. Por encima de todo, tienen que estar siempre dispuestos a cambiar de papel según lo exijan las circunstancias.

5.1.1. CUALIDADES:

Las cualidades de un buen gerente pueden describirse en términos generales como iniciativa, confianza en sí mismo, inteligencia, juicio, salud, integridad, perseverancia, y así sucesivamente.

El problema del enfoque general es que no es muy útil describir cómo una persona dada pueda convertirse en un mejor gerente. Dos enfoques más útiles proporcionan una ayuda conceptual para aquellos que aspiran a los puestos.

Un enfoque sugerido por Robert Katz (4), es explicar las habilidades que pueden ser perfeccionadas. En este enfoque, -- tres habilidades son fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas: Se relacionan con el aprovechamiento al desarrollar una actividad de la manera correcta y con las técnicas apropiadas. Esta habilidad es muy fácil de describir ya que es la más correcta y común.

Las relaciones humanas. El ejecutivo trata con personas y

(4) Massie L. Joseph. Bases esenciales de la Administración. Ed. Diana México, D.F. 1975 -p.p. 18-

debe ser capaz de entenderse con ellas, Las relaciones humanas se concentran en acrecentar la habilidad de cooperación con -- otras personas.

La habilidad conceptual: Poder observar los conceptos particulares en su relación con el concepto total. Esta es más difícil de describir y, sin embargo, es la más importante, especialmente en los altos niveles de una organización. Mucho de es ta pericia puede aprenderse y no se trata de algo "con lo que - uno nace". La habilidad conceptual depende del desarrollo de un sentido creativo para descubrir nuevas ideas y originales. Esta maestría permite al ejecutivo percibir los factores importantes visualizar los problemas y descartar los irrelevantes.

Un segundo enfoque es sugerido por Charles E. Summer (5). Hace hincapié en los factores de conocimiento, de actitudes y ha bilidades. Los factores de conocimiento se refieren a ideas, - conceptos o principios que son conscientes, capaces de ser ex-- presados y aceptados debido a que se sujetan a una prueba lógi- ca. Los factores de actitud se refieren a aquellas creencias, sentimientos, deseos y valores que pueden tener bases emociona- les y que no pueden sujetarse a una explicación consciente. El interés en el trabajo, la confianza en la capacidad mental, el deseo de aceptar responsabilidades, el respeto a la dignidad de los asociados y el deseo de contribución creativa son algunas -

(5) Massie L. Joseph. Bases Esenciales de la Administración. Ed. Diana México, D.F. 1975 -p.p. 18-

de las actitudes que pueden ser adquiridas por medio de la auto educación. Los factores de habilidad son muchas veces tratados como no afectados por el medio. El desarrollo del ejecutivo depende de su atención a cuatro principales factores de habilidad: destreza, el arte, el juicio y la sabiduría.

Livingston (6), sostiene que hay otras características del gerente efectivo que son casi imposible de enseñar. Estas últimas son cualidades personales que los individuos desarrollan mucho antes de su ingreso; según este autor, hay tres cualidades que se asocian con los gerentes de éxito.

- 1.- La capacidad de administrar: Sólo aquellas personas que tienen la voluntad de afectar el desempeño de los demás y gozan con ello tienen probabilidades de llegar a ser gerentes efectivos.
- 2.- La necesidad de poder: Los buenos administradores sienten la necesidad de influir sobre los demás. Para lograrlo no confían en la autoridad de su posición sino en sus conocimientos y destrezas superiores.
- 3.- La capacidad de empatía: El gerente efectivo necesita igualmente la capacidad de comprender y hacer frente a las reacciones emotivas no expresadas de otras personas en la organización a fin de obtener su cooperación.

(6) Stoner A.F. James. Administración, Prentice-Hall. Ed. Hispanoamericana, S.A. México, D.F. 1988 -p.p. 26-

5.1.2. FUNCIONES

Las distintas autoridades dan diferentes nombres a las funciones claves de la gerencia; sin embargo, existe un acuerdo general en la mayoría de las obligaciones del gerente.

- **Tomar decisiones:** El método por el cual un curso de acción es conscientemente escogido entre las alternativas disponibles con el propósito de obtener el resultado deseado.
- **Organizar:** El sistema por el cual se determina la estructura y asignación de trabajos.
- **Asesorar:** La técnica por la cual el gerente selecciona, entrena, promueve y elimina a sus subordinados.
- **Planear:** La actitud por la cual el gerente estudia el futuro y descubre cursos alternativos de acción abiertos a él.
- **Controlar:** El método que mide el desarrollo actual y lo guía hacia una meta predeterminada.
- **Comunicar:** El plan por el cual las ideas se transmiten a otros con el propósito de obtener el resultado deseado.
- **Dirigir:** El procedimiento por el cual el desarrollo actual de los subordinados se guía hacia metas comunes.

Podemos deducir por lo anterior que las funciones del gerente son de planificadores, organizadores, directores y contra

lores; sin embargo detallaremos aún más qué hacen los gerentes.

- Los gerentes trabajan con otras personas y por medio de ellas. El término "personas" incluye no solamente a subalternos y supervisores sino también a otros gerentes de la misma organización, y aún a individuos que están fuera, tales como los clientes actuales y potenciales, los proveedores, los representantes sindicales, funcionarios de gobierno y otros.

Estas personas y muchas otras suministran bienes y servicios o usan el producto o servicio de la organización. Además los gerentes trabajan unos con otros para establecer las metas de su empresa a largo plazo para planear cómo alcanzarlas. En esta forma los gerentes actúan como canales de comunicación dentro de la organización.

- **Son responsables.**- Es de su competencia ver que las diversas tareas se realicen en forma satisfactoria. Se les juzga por el acierto con que dispongan las cosas para que dichas tareas se cumplan. Son responsables también por los actos de sus subalternos. El éxito o fracaso de los subalternos es un reflejo director del éxito o fracaso de los gerentes.

- **Establecen un equilibrio entre las diversas metas y fijan las prioridades.**- En cualquier momento todo gerente tiene

ante sí diversas metas organizacionales, problemas y necesidades, todas las cuales compiten por su tiempo y recursos tanto humanos como materiales y financieros. Como tales recursos siempre son limitados, el gerente tiene que establecer un equilibrio entre las diversas metas y necesidades. Todas las cuales compiten por su tiempo y recursos.

- **Tienen que pensar analítica y conceptualmente.**- Para ser un pensador analítico el gerente debe ser capaz de dividir un problema en sus partes componentes, analizar cada una y luego producir una solución viable. Pero más importante - aún es que sea un pensador conceptual, esto es, capaz de ver toda la tarea en abstracto y ponerla en relación con otras tareas.

- **Son mediadores.**- Las organizaciones se componen de personas y las personas no se ponen de acuerdo y pelean; los gerentes tienen que asumir el papel de mediadores y resolver las disputas antes de que sea demasiado tarde. Dirimir peleas exige habilidad y tacto, los gerentes que se descuidan en este aspecto se encuentra, muy a su pesar, que en lugar de mejorar la situación la han empeorado.

- **Son políticos.**- Los gerentes tienen que crear relaciones y valerse de la persuasión y el compromiso a fin de promover las metas organizacionales, lo mismo que los políticos ha-

cen para adelantar sus programas.

- **Son diplomáticos:** Suelen actuar como representantes oficiales de su unidad de trabajo en las reuniones organizacionales.
- **Toman decisiones difíciles.**- Ninguna organización funciona todo el tiempo sin tropiezos. De los gerentes se espera que presenten soluciones a problemas difíciles y que pongan en práctica sus decisiones aún cuando no sean populares.

El gerente es lo que el gerente hace; y evidentemente hace tantas cosas que los papeles y actividades descritos son apenas algunos y se entiende que los gerentes tienen que cambiar de posición con mucha frecuencia y entender qué papel específico se necesita en cualquier momento.

5.1.3. DESTREZAS:

"Robert L. Katz (7), educador y ejecutivo de negocios, ha identificado tres tipos básicos de destrezas para todo gerente: técnicas, humanas y conceptuales.

- **La destreza técnica.**- Es la capacidad de usar herramientas

(7) Stoner A.F. Administración, Prince-Hall. Ed. Hispanoamericana, S.A. México, D.F. 1988

procedimientos o técnicas en un campo especializado.

- **La destreza humana.**- Es la habilidad de trabajar con otras personas, de comprenderlas y motivarlas ya como individuo ya como grupos. Los gerentes necesitan suficiente conocimiento de relaciones humanas para poder participar en los grupos y dirigirlos en forma efectiva.
- **La destreza conceptual.**- Es la habilidad mental de coordinar e integrar todos los intereses y actividades de la organización. Comprender la capacidad de ver la organización como un todo y comprender cómo sus partes dependen unas de las otras.

Katz dice que, aún cuando todas estas tres destrezas son indispensables para un gerente efectivo, su importancia relativa para cada gerente depende de la posición que éste ocupe en la organización.

PRIMERA LINEA	NIVEL MEDIO	ALTA GERENCIA
CONCEPTUALES	CONCEPTUALES	CONCEPTUALES
HUMANAS	HUMANAS	HUMANAS
TECNICAS	TECNICAS	TECNICAS

La destreza técnica es más importante en los niveles inferiores de la administración, se hace menos importante a medida que subimos por la escala jerárquica. De análoga manera, la destreza humana, siendo importante en todos los niveles, lo es mucho más en los inferiores; por el contrario, la importancia de la destreza conceptual aumenta a medida que subimos en la escala jerárquica".

5.2. PROCESO DE DESARROLLO GERENCIAL:

El objetivo del desarrollo gerencial es aumentar no solo las cantidades, sino también la calidad del personal gerencial, presente y futuro. Dicho desarrollo gerencial se debe diseñar, llevar a cabo y evaluar en base a los objetivos, se debe diseñar en torno a las necesidades de las personas comprendidas y se debe evaluar periódicamente.

El total para desarrollo gerencial comprende:

Objetivos organizacionales:

Los planes de una empresa para el futuro tienen una función importante para determinar sus requisitos de gerente.

Inventario gerencial:

Un inventario gerencial suministra cierta información en relación con el actual equipo gerencial de la empresa. Estos registros generalmente incluyen: puesto actual, "

servicio, educación, evaluaciones de rendimiento, capacidad para ser promovido y necesidades sugeridas para el desarrollo.

Con frecuencia se da una lista de otros puestos para los cuales tiene capacidad esa persona.

El inventario gerencial se puede usar para:

- Llenar vacantes inesperadas como resultado, por ejemplo, fallecimientos y renunciaciones.
- La planeación de las necesidades de desarrollo de los gerentes individuales y el uso de ellas para definir con exactitud las actividades de desarrollo requeridas para toda la empresa.
- Mejorar la actitud del personal gerencial hacia los objetivos de desarrollo.
- El plan de sucesión gerencial, llamado a veces cuadro o programa para reemplazos. En un plan de sucesión gerencial se registran los sucesores en perspectiva de cada gerencia en una empresa.
- Estos registros de los gerentes son confiables y solo los conocen los máximos ejecutivos de la empresa.

Muestra de inventario gerencial

Nombre	Puesto actual	Tiempo de servicio	Año de jubilación	Puestos a que puede reemplazar	Entrenamiento previo recibido
James W. Burch	Gerente de Relaciones Industriales, planta Greenville	5 años	1987	Staff de relaciones industriales Corporativas Gerente de Relaciones Industriales, planta Atlanta.	Licenciado en Administración de Empresas, University of South Carolina. Programa para Gerencia Intermedia, Harvard
George S. Chesser	En entrenamiento en ingeniería	9 meses	2017	Gerente de Ingeniería de Planta Staff de ingeniería corporativa	Licenciado en Ingeniería Eléctrica, Purdue
Thomas R. Lackey, Jr.	Supervisor, Depto. de Recibo, turno de noche	15 años	1992	Gerente de Departamento, Recibo y Embarque	Preparatoria. Entrenamiento como supervisor
Edward C. Sabo	Gerente de mercadotecnia Región Oriental	2 años	1982	Vicepresidente, Mercadotecnia	LAE, UCLA Maestría en Administración de Empresas, USC Programa de Desarrollo Ejecutivo, Stanford

Cambios previstos:

Si el plan de sucesión gerencial se utiliza con los objetivos organizacionales, puede ayudar en el pronóstico de cambios en el equipo directivo.

Requisitos gerenciales netos:

Una combinación del análisis de los objetivos de la empresa, estudio del inventario gerencial y el plan de sucesión y la evaluación de los cambios previstos en el equipo gerencial, le dará a la empresa una imagen bastante acertada tanto del número como del calibre de los gerentes necesarios en el futuro.

Objetivos para el desarrollo gerencial:

Los siguientes criterios ayudarán para definir los objetivos en el desarrollo gerencial.

1. Los objetivos para el desarrollo gerencial y los objetivos organizacionales deben ser compatibles.
2. Los objetivos para desarrollo gerencial deben ser realistas.
3. Los objetivos para desarrollo gerencial se deben presentar por escrito.
4. Los resultados deben ser mensurable y comprobables.

George Odiorne (8), establece un sistema de calificación para la preparación de los objetivos:

- 1ª Categoría.- Contiene los objetivos sistemáticos que ocurren con regularidad.
- 2ª Categoría.- Contiene los objetivos para solución de problemas.
- 3ª Categoría.- Contiene objetivos para innovaciones.

.3. METODOS UTILIZADOS EN EL DESARROLLO GERENCIAL.

Una vez concluidas las etapas preeliminares, se deben implementar los programas de desarrollo gerencial; éste se puede lograr tanto en el trabajo como fuera de él.

Métodos utilizados:

- Asignaciones tutelares:

Se utiliza para desarrollar la capacidad de una persona para ocupar un puesto específico. En este método, a una persona a la cual, en cualquier momento, se lleva a asignar un puesto determinado, trabaja bajo la tutela de quien lo ocupa en la actualidad.

(8) Rue (y) Byars. Administración de Recursos Humanos. Interamericana. México, D.F. 1987. -p.p. 190-

- **Asesoramiento:**

El asesoramiento por los gerentes experimentados pone de relieve la responsabilidad de todos los gerentes para el desarrollo de sus subordinados. La idea del asesoramiento es permitir al subordinado desarrollar sus propios enfoques de la gerencia, con el consejo de una persona más experimentada. El calibre y la experiencia del asesor son de crítica importancia en este método.

- **Experiencia:**

El desarrollo por medio de la experiencia se utiliza en muchas empresas. Con este método, se promueve a las personas a puestos gerenciales y se les permite aprender por su cuenta, en base a su experiencia diaria.

- **Rotación de puestos:**

La rotación de puestos está destinado a dar a la persona una experiencia amplia al recorrer muchas áreas diferentes en la empresa. En las asignaciones tutelares, asesoramiento y experiencia en el trabajo, la persona recibe entrenamiento y desarrollo para un puesto en particular. Con la rotación de puestos cambia de un puesto a otro dentro de la organización y suele permanecer de seis meses a un año en cada uno.

- **Asignación a proyectos especiales y comités:**

Los proyectos especiales requieren que el subordinado -- aprenda un tema en particular.

Las asignaciones a los comités, pueden usarse si la empresa tiene comités permanentes o ad hoc. En este método la persona trabaja en el comité en todas sus obligaciones y responsabilidades, por tanto la persona practica su habilidad para trabajar con otros y aprende por medio de las actividades del comité.

- **Entrenamiento en aulas:**

Es el más difundido y se pueden utilizar diversos procedimientos.

- **Conferencias:**

Técnica tradicional, donde el instructor tiene el control de la situación y puede exponer el material exactamente como lo desea. Aunque la conferencia es útil para dar a conocer y exponer datos y hechos, su valor para cambiar las actitudes y para enseñar habilidades es un tanto limitado.

- **Estudios de casos:**

Consiste en presentar situaciones hipotéticas para que las analice el estudiante. Lo ideal es que el caso obligue al

que se entrena a pensar en los problemas, proponer soluciones y escoger entre ellas, así como analizar las consecuencias de la decisión.

- **Representación de papeles:**

Se asignan a los participantes diferentes "papeles" y se les pide que reaccionen como lo haría la persona en las situaciones que les plantean.

- **Juegos gerenciales:**

Los juegos gerenciales, incluyen una representación de un departamento o de toda la compañía y de su ambiente y exige que un grupo de actores tomen las decisiones para su manejo. En un juego gerencial habrá varios equipos diferentes que actuarán como empresas dentro de un tipo de industria. Este método obliga a la persona no sólo a trabajar con los otros miembros del grupo, sino también a funcionar en una atmósfera de competencia dentro de la industria.

- **Técnica in-basket. (en caja).**

Simula una situación realista porque requiere que la persona conteste la correspondencia y telefonemas de un gerente.

- **Entrenamiento de sensibilidad y entrenamiento de barras paralelas:**

Este entrenamiento está destinado a que los participantes sean más conscientes de sus propias personalidades y del modo en que afectan a los demás.

- **Seminarios en Universidades y Asociaciones Profesionales:**

Ofrecen programas destinados a ayudar a satisfacer las necesidades de desarrollo gerencial de diversas organizaciones.

C A P I T U L O - 6 -

ANALISIS DE PUESTO

El análisis de puesto es una importante necesidad en las empresas para poder organizarse, de especificar con toda precisión el campo de acción de cada uno de sus empleados, ejecutivos o trabajadores, precisar lo que cada uno debe hacer para que así realicen mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle las operaciones que las forman y los requisitos para hacerlas bien.

Es vital que la administración de una empresa posea información actualizada acerca del contenido y naturaleza de las labores que se realizan en cada uno de sus departamentos. Para que la administración del personal se consolide, será necesario definir, registrar y comunicar a las personas adecuadas cada tarea individual. Se llama análisis de puestos el método y procedimiento que se utiliza para determinar los deberes, responsabi

lidades, condiciones de trabajo y relaciones de y entre las labores y la calidad humana del personal.

6.1. SU IMPORTANCIA

El análisis de puestos es un estudio detallado y sistemático, es un procedimiento que se sigue para obtener información pertinente sobre la naturaleza de un puesto específico. Es importante en la planificación de personal disponible y de organización; en el reclutamiento de empleados; selección y contratación; determinación de las tasas de paga equitativa para los empleados; la mejora del método de trabajo, la elaboración de un programa de adiestramiento, y una evaluación del desempeño. Ya que se estudia el puesto y sus requisitos, en vez de la capacidad y habilidades de la persona que lo ocupa actualmente.

Este análisis de puesto podrá realizarlo un asesor analista de labores, un miembro del departamento de personal o un supervisor. un analista utiliza varios métodos para recabar la información necesaria para llevar a cabo el análisis del puesto, entre éstos tenemos:

El cuestionario: Generalmente están elaborados con varias preguntas abiertas o cerradas; para los puestos existentes, el empleado llena el cuestionario lo revisa su jefe inmediato y lo devuelve al analista; si el puesto es de nueva creación se envía al gerente que supervisará al empleado en el nuevo puesto.

cuando el puesto está vacante pero existe un similar dentro de la empresa lo llena el empleado que lo ocupa.

Observación personal y entrevista con el ocupante del puesto y supervisor, de esta forma se registran los datos necesarios.

Otro método es hacer que el propio interesado escriba la descripción real, ya que es él quien mejor lo conoce y hacer una comparación en la percepción del puesto entre el empleado y el supervisor.

6.1.1. Necesidad legal, en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 25, fracción III establece "tener por escrito el servicio o servicios, que debe prestarse con la mayor precisión posible". El artículo 47, fracción XI, se puede rescindir el contrato si el "el trabajador desobedece al patrón siempre y cuando sea del trabajo para lo cual fue contratado". Y el artículo 134, fracción IV, establece que los trabajadores "deben ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Por lo anteriormente expuesto es importante que se estipule con claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de lo contrario no se tendrían las bases legales entre contratante y contratado.

6.1.2. Necesidad social, el empleado utiliza 8 horas diarias en su trabajo, por lo que es necesario reflexionar que durante este tiempo no puede cambiar de personalidad, intereses, sentimientos, estima, desarrollo personal entre otros por lo tanto su trabajo debe constituir una forma de realizar sus potencialidades; así que el puesto debe tener los requerimientos y características deseables de quien vaya a ser el titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

6.1.3. Necesidades de eficiencia y productividad, la existencia del análisis de puesto se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social o político al que pertenezcan; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos no deben perderse de vista nunca ya que junto con el estudio analítico del trabajo a nivel de puestos que componen la organización se llegará a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad.

Es importante el análisis de puesto ya que éste sirve para:

- Llevar a cabo adecuadamente el reclutamiento del personal.
- Una selección objetiva del personal.
- Fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- Posteriores estudios de evaluación de puestos.

- Parte integrante de manuales de organización.
- Orientar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- Fines contables y presupuestales.
- Estructurar sistemas de higiene y seguridad.
- Posibles sistemas de incentivos.
- Determinar montos de fianzas y seguros.
- Planeación de recursos humanos.
- Efectos organizacionales.
- Efectos de Supervisión.
- Instrumentos de auditoría.
- Una mejor técnica de administración de recursos humanos.

La implantación de esta técnica en la empresa auxilia a un logro de una mejor organización; pero es sabido que en muchas empresas no se ha establecido una precisa determinación de labores, originando con ello incertidumbre acerca de las obligaciones causando constante evasión de responsabilidades e impidiendo a los jefes valorar y controlar el trabajo realizado por sus subordinados.

6.2. PARTES QUE LO COMPONEN:

Los renglones que cubren el análisis de puestos son:

- 6.2.1. **Generales:** Es donde se especifica la localización del puesto, tanto en la estructura como físicamente; nombre y -

puesto del jefe inmediato y subordinados y los horarios.

Debe contener además, el título del puesto; número de claves; máquinas o herramientas empleadas; jerarquía y contactos; datos de escalafón; fecha de análisis; nombre y firmas del analista y supervisor inmediato.

6.2.2. Descripción analítica: Consiste en una explicación detallada de las operaciones que realiza el empleado o trabajador en el puesto, describir cada operación por separado y ordenarlas con numeración ordinal. Debe hacerse una separación de las actividades continuas, de las periódicas y de las eventuales.

6.2.3. Descripción genérica: Es el conjunto de actividades del puesto, consideradas como un todo tomando en cuenta cuatro aspectos fundamentales:

- La unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función.
- El sistema, procedimiento o técnica utilizado.
- El objetivo o razón de la función.
- Observaciones.

6.2.4. Requerimientos: Lo que necesita tener la persona para ocupar el puesto, tales como: habilidad, escolaridad, conocimientos especiales necesarios e idiomas.

6.2.5. **Experiencia:** Clasificar si la experiencia es necesaria, - deseable o no necesaria, asimismo saber si ésta se requiere en el área o puesto similar.

6.2.6. **Capacitación:** Definir el tiempo requerido, además de una presunta experiencia, a fin de poder iniciar labores.

6.2.7. **Responsabilidad:** Puede ser directa o indirecta, también se ha clasificado la responsabilidad atendiendo los niveles dado que no es lo mismo ser gerente que obrero.

Esto es en cuanto a la dirección de personas.

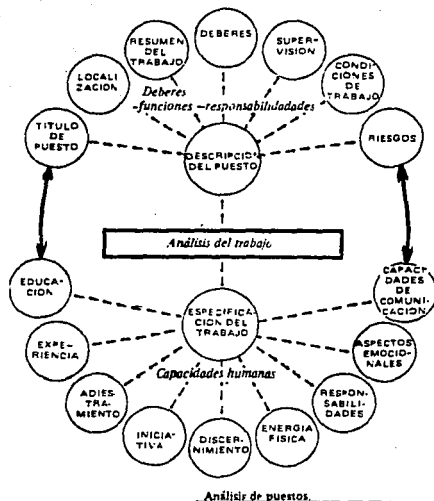
En cuanto a trámites y procesos, los grados de responsabilidad se definen de acuerdo a las posibles repercusiones en el departamento o sección.

6.2.8. Ambiente de trabajo:

- Ambiente en relación a la iluminación, atmósfera, ventilación, espacio, etc., y se clasifica en grados excelente, buena, mala y pésima.
- Tiempo, se refiere al tiempo que se dedique a cada una de las modalidades.
- Riesgos, se dividen generalmente en dos: accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

6.2.9. Perfil: Consiste en definir el perfil de quien deba ocupar el puesto, añadiendo edad, sexo, estado civil, nacionalidad, etcétera, los rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieren.

Por el análisis se podrán obtener dos tipos de registros, uno que describa y otro que especifique la labor que ha de desarrollarse.



Fuente: Marie Di Vincenti. Administración de los Servicios de Enfermería. Ed. Limusa, México, D.F. 1984. -p.p. 209)

6.3. PROFESIOGRAMA

El profesiograma tiende a describir, primordialmente, el conjunto de habilidades y rasgos psíquicos que debe poseer una persona a fin de encausarse con éxito en la ocupación elegida. Uno de sus objetivos consiste en que los candidatos a seguir ciertos estudios formales conozcan el tipo de trabajo que les espera en el futuro, a fin de que analicen su propia vocación y decidan si concuerdan con las tareas que deberán desempeñar más tarde.

El profesiograma se utiliza en la orientación profesional que aunque es un equivalente al análisis de puesto tiene sus va riantes como son:

Ordway Tead (9), considera:

- *Energía física y equilibrio nervioso
- *Sentido del fin y de la dirección
- *Entusiasmo
- *Fe
- *Amistad y afecto
- *Integridad
- *Conocimientos técnicos
- *Decisión
- *Inteligencia
- *Habilidad para enseñar

(9) Laris, Casillas F. Javier. Administración Integral. Ed. Oasis, México D.F., 1970. -p.p. 140-

Chester I. Barnard (10), considera dos aspectos:

I. Superioridad personal que despierte admiración como:

- Aspecto físico, resistencia
- Tecnología
- Percepción y visión
- Conocimiento
- Memoria
- Imaginación

II. Superioridad en otra clase de aspectos:

- Determinación al actuar
- Persistencia
- Entereza
- Valor
- Integridad

Analizando lo anterior podemos decir que el profesigramas se aplica a personas con una preparación académica profesional.

6.4. EL PUESTO EJECUTIVO

Las funciones de los altos ejecutivos es de enorme utilidad para la empresa, ya que sus actividades los convierten en el cerebro de una organización pues a él le corresponde impulsar y moderar la negociación.

(10) Ibid.

El análisis de puesto ejecutivo tiene gran importancia ya que éste equivale a realizar un estudio de la organización de la empresa, se puede decir que es la técnica básica de la organización.

Para hacer ese análisis la técnica lo descompone en los elementos más característicos.

6.4.1. Elementos del puesto ejecutivo.

Su funcionalidad: Estos se distinguen unos de otros no tanto por las actividades específicas, sino por la función a la que sirven.

Su contenido doble: Todo puesto ejecutivo tiene dos tipos de actividades distintas, la específica de cada puesto y las genéricas o administrativas.

Su autoridad y jerarquía: Todo aquel que es ejecutivo tiene facultad para tomar decisiones y hacer que éstas se cumplan, por lo que los puestos ejecutivos dentro de la empresa guardan una cierta jerarquía entre ellos.

Sus relaciones y contactos: Siempre existe una serie de relaciones formales con otros puestos, ya sean superiores o subordinados; la principal es la relación de responsabilidad.

Los requerimientos del puesto: Cada puesto ejecutivo implica una serie de cualidades subjetivas que la persona debe

reunir que pueden ser de experiencia, de conocimiento, de personalidad entre otras que se aplican según la posición de que se trata.

6.4.2. DESCRIPCION DEL PUESTO:

La función, consiste en describir en forma concisa y breve el objetivo fundamental del puesto y a la función a la que sirve.

Las actividades, se detalla cada una de las diversas actividades que esa posición implica y las responsabilidades que en materia administrativa involucra.

Autoridad, se señalan los límites, el grado y el tipo de autoridad que el puesto implica.

Relaciones, se señalan las relaciones formales y los contactos que el puesto establece con otros.

6.4.3. ESPECIFICACION DEL PUESTO:

En este aspecto se busca determinar los factores subjetivos que debe tener la persona que va a ocupar el puesto.

Requisitos físicos, se señalan los atributos mínimos que el puesto exige como condición física general, la vitalidad, la salud, etc.

Antecedentes y experiencia, se pide la experiencia anterior que el puesto exige. Se busca también las habilidades intelectuales (habilidad para comunicarse, habilidad analítica, memoria, capacidad para adquirir conocimientos nuevos, etc.) que el puesto requiere.

Personalidad e interés, se determinan las características de personalidad que el puesto exige; como son confianza en sí mismos, seguridad, grado de madurez emocional necesaria.

C A P I T U L O - 7 -

M O T I V A C I O N

La motivación no es algo que un administrador lleva a cabo para influir en sus subordinados. El personal es quien se motiva por sus propios deseos de seguir adelante lo mejor posible en el mundo en el que piensan que viven. La gente luchará por todos los valores que considera importantes hasta el grado que sientan que esto es seguro y posible. A veces los administradores tratan de imponer sus valores a los demás, sin tomar en cuenta que quizá no coincidan con los de los empleados.

Un administrador no puede llevar a cabo su tarea sin saber qué es lo que motiva a las personas, su papel no es intentar manipular a las personas, sino identificar los factores motivadas al diseñar un medio ambiente que promueva el desempeño.

7.1. CONCEPTO

La motivación es la fuerza interna que en virtud de las carencias y necesidades impulsa al individuo a la búsqueda de satisfactores y mejores condiciones de vida. Los científicos no le dan a la expresión de necesidades el sentido de exigencia si no más bien quieren significar el conjunto de deseos que pueden satisfacerse por medio de estímulos posteriores. Los administradores están interesados en aquellas necesidades humanas que pueden satisfacerse dentro de la estructura de la empresa y no pueden darse el lujo de querer satisfacer todas las necesidades de los empleados.

Motivación es un término general que se aplica a determinados deseos, impulsos, necesidades y fuerzas similares. Dicho de otra manera, motivar significa mover, conducir, impulsar una acción.

Por lo anteriormente expuesto podemos decir que, la motivación es la labor más importante de la dirección y la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo alcanzado los objetivos de acuerdo a los estándares y/o patrones esperados.

7.2. MOTIVACION HUMANA

Para comprender las relaciones con y entre las personas es necesario conocer la motivación de su comportamiento. Considerando qué motivo es todo aquello que impulsa a las personas a

actuar de determinada forma; ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. En este aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición (lo que las personas saben sobre sí mismas y sobre el ambiente que las rodea), por lo que las personas son diferentes en la motivación pues las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento, los valores sociales también son diferentes así como las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo. Sin embargo, el proceso que mueve el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas. En este sentido se sugieren tres suposiciones:

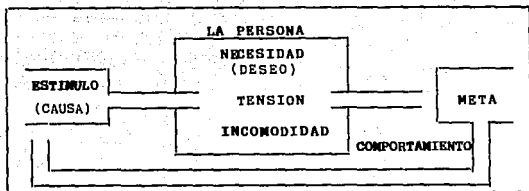
El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto en la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. Este es causado por estímulos internos o externos.

El comportamiento es motivado, el comportamiento no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.

El comportamiento es orientado hacia metas, en todo comportamiento existe siempre un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que nos sirven para designar los mo-

tivos de comportamiento.

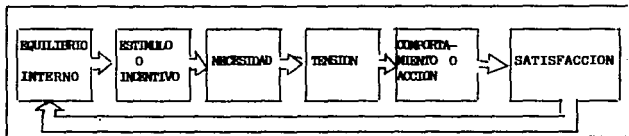
EL MODELO BASICO DE COMPORTAMIENTO



Este modelo básico de comportamiento se aplica a todas las personas, aunque el resultado puede variar ya que depende de la percepción del estímulo, de las necesidades y de los deseos, cognición, del tiempo de cada persona.

Siguiendo el modelo básico nos referiremos a lo que es la necesidad; una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio, esto conduce al individuo a un comportamiento o acción, capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y equilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y por lo tanto, la descarga de la tensión, satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio. Por otra parte, una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada. En el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada

por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación; al no encontrar la salida normal la tensión busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica como puede ser agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, entre otras; o puede ser la vía fisiológica como puede ser una neurodermatosis, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.; en otras ocasiones la necesidad no es satisfecha ni frustrada sino transferida o compensada; esto es cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha.



Las etapas de ciclo motivacional, rodeando la satisfacción de una necesidad
FUENTE: Chiswick. Administración de Recursos Humanos. México, D.F. 1990
 Pág. 59.

La motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

7.3. TEORIAS

Dada la importancia que tiene la motivación, es necesario

mencionar algunas de las clasificaciones de las teorías de moti-
vación puesto que cada una revelará cómo la motivación influye
sobre el desempeño del puesto, como son: las teorías de conteni-
do, las teorías de proceso, las teorías de refuerzo, y la teo-
ría a partir de las expectativas.

7.3.1. Teorías de contenido: La perspectiva de contenido destaca
la comprensión de los factores del interior de un indivi-
duo que le mueven a actuar en determinada forma. El enfo-
que de contenido se relaciona con las teorías de Maslow,
Mc. Gregor, Herzberg, Atkinson y Mc Clelland.

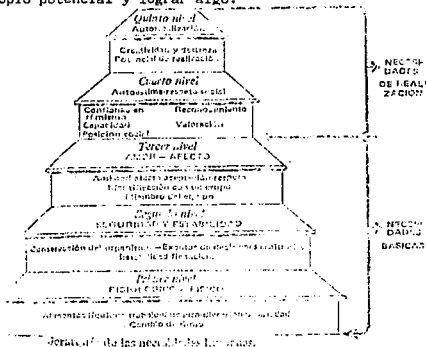
7.3.1.1. Teoría de Abraham H. Maslow, en esencia sostuvo que en
cuanto un nivel de necesidades quedaba satisfecho, ya no
serviría para motivar, era preciso activar el siguiente -
nivel para motivar a la persona, por lo que identificó
las siguientes necesidades:

- 1.- **Necesidades fisiológicas:** Las cosas más motivadoras, más básicas
son el alimento, agua, vestido, habitación, sueño y satisfacción
sexual sin olvidar las de eliminación y excreción.
- 2.- **Necesidades de seguridad:** En este punto se consideran la seguri-
dad física y emocional; de sentirse libre de peligros físicos y
de temor de perder el trabajo, la propiedad, alimento, etc.
- 3.- **Necesidad de amor:** Esta tercera área es la jerarquía que se da
al afecto y a la afiliación, dado que las personas son seres so-

ciales, necesitan identificarse o aceptarse y ser aceptados por otros.

4.- **Necesidades de estima:** Estas necesidades de estima se hallan en el nivel más elevado de la motivación humana, en este nivel se podrían situar el poder, reputación, prestigio, reconocimiento el logro y la situación. Maslow destaca que en este motivo de - estima se engloba la autoestima y la estimación por parte de - los demás.

5.- **Necesidades de autorrealización:** Este aspecto representa la cima de todas las necesidades inferiores, intermedias y superiores del individuo. La persona que se ha autorrealizado se siente plena y ha realizado todo su potencial. Es el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse, de maximizar el propio potencial y lograr algo.



FUENTE: Marie Di Vincenti. Administración de los Servicios de Enfermería. Ed. Limusa. México, D.F. 1984 -p.p. 301-

Maslow en relación a su teoría presenta los siguientes as
pectos:

- Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento.
- El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias por lo que el comportamiento se enfoca al inicio hacia la satisfacción de necesidades como el hambre, sed, sueño, - sexo, etc.
- A partir de lo anterior el individuo ingresa a una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades; surgiendo las necesidades de seguridad, protección y la privación. Estas necesidades (fisiológicas y de seguridad) constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.
- A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de estima y de autorealización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima, y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de autorealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de auto

realización son complementarias a las de estima. Los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran - llegar al nivel de las necesidades de autorrealización o - al nivel de las necesidades de estima.

- Las necesidades más elevadas surgen no sólo en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas; el comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesida--des concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con - las necesidades más bajas.

- Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, mientras que las necesidades más - elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de manifestarse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizado el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por la satisfacción.

- Los administradores no deben olvidar que la mayoría de - las personas tienen necesidades dispersas dentro de la jerar---quía de Maslow, por lo que debemos considerar que quienes alcan

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

zan los niveles más altos son individuos con experiencia y dentro de una edad gerontológica.

7.3.1.2. Teoría de "X" y "Y" de Douglas Mac. Gregor, la teoría "X" y el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control.

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Pues el hombre tiene que trabajar para vivir.

Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

La repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte que ni la promesa de recompensa suelen bastar en general para superarla, los individuos aceptarán los premios y estará pensando constantemente otros mejores, pero no se producirá el esfuerzo necesario con remuneraciones nada más, sólo se logrará con la amenaza del castigo.

El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere disminuir responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. Esta es la idea de la mediocridad de las masas, de hecho, se está elogiando al

ser humano medio.

La teoría "Y": La integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización.

El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano no común no le disgusta trabajar. El trabajo constituirá una fuente de satisfacción (entonces se realizará voluntariamente) o de manera de castigo (entonces se evitará si es posible).

El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos cuya realización se compromete.

El individuo se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones pueden ser producto directo del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias no sólo de aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización

es característica de grandes sectores de la población.

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

Las ideas de la teoría "Y" señalan que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos. La teoría "X" presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización, se debe a la índole de los recursos humanos con que hay que operar.

7.3.1.3. Teoría de Frederick Herzberg, ésta considera dos factores

En el primero agrupa los aspectos que él llama de insatisfacción, es decir aquellos cuya presencia en cantidad o cualidad apreciables no causan satisfacción, ni insatisfacción. Entre éstos se cuentan las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, las relaciones de trabajo, el salario, la posición, la seguridad en el trabajo y la vida personal. El segundo factor lo constituyen los verdaderos elementos de satisfacción, es decir aquellos que causan más o menos satisfacción según su nivel cualitativo o cuantitativo. Entre ellos están las tareas reali

zadas, la responsabilidad, los ascensos y el grado de importancia en la empresa. Se ha llamado al primer grupo de elementos factores "higiénicos" o de mantenimiento. Su presencia no es factor de motivación pero su ausencia causa insatisfacción. El segundo grupo ofrece un sentido real de la motivación.

La Teoría de Herzberg está relacionada estrechamente con la jerarquía de necesidades de Maslow. Herzberg redujo a dos niveles los cinco niveles de Maslow. Los factores de higiene son como indica el término, de índole preventiva y circundante y más o menos equivalen a las necesidades de nivel inferior de Maslow. Estos factores de higiene provienen o evitan la insatisfacción pero no conducen a la satisfacción.

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

AUTORREALIZACION
ESTIMA O POSICION
AFILIACION O ACEPTACION
SEGURIDAD
NECESIDADES FISIOLOGICAS

TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG

TRABAJO DESAFIANTE / LOGRO CRECIMIENTO EN EL PUESTO RESPONSABILIDAD
PROGRESO RECONOCIMIENTO STATUS
RELACIONES INTERPERSONALES POLITICA Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CALIDAD DE LA SUPERVISION
CALIDAD DE LA SUPERVISION CONDICIONES DE TRABAJO SEGURIDAD EN EL PUESTO
SUELDO VIDA PERSONAL

Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg (Nota: la supervisión puede ser asunto de satisfacer necesidades tanto de afiliación como de seguridad.

7.3.1.4. Teoría de MacClelland, en esta teoría se han identificado tres tipos de necesidades motivantes básicas, necesidades de poder, necesidades de afiliación y necesidades de logro. Los tres impulsos: poder, afiliación y logro, son de especial importancia para la administración, puesto que se les debe reconocer para hacer que una empresa organizada o cualquier departamento de ésta representen algunos grupos de personas que trabajan juntas para lograr metas. La necesidad de logro es de primordial importancia.

Las personas con una gran necesidad de poder tienen una considerable preocupación por ejercer influencia y control; por lo general estas personas son líderes, ocupan puestos de liderazgo, son enérgicos, decididos y exigentes, les gusta enseñar y hablar en público. Las personas con una gran necesidad de afiliación obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social, estas personas gustan de una interacción amistosa con los demás; las personas con grandes necesidades de logros, tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente intenso al fracaso; desean desafío, asumen una posición realista ante el riesgo, prefieren asumir la responsabilidad personal por la organización de un trabajo, gustan de la retroalimentación específica y pronta sobre lo que están haciendo.

7.3.2. Teoría de proceso, esta teoría hace hincapié en cómo y por qué metas se motiva a los individuos, en este aspecto las necesidades son tan sólo un elemento del proceso por el cual los individuos deciden cómo han de comportarse. La expectativa es una noción básica para esta teoría, ya que la persona prevé que ha de ocurrir como resultado de su comportamiento, otro factor es la valencia o fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado esperado.

7.3.3. Teoría de refuerzo, se denominan a menudo como acondicionamiento operante y modificación de comportamiento. Estas teorías no destacan el concepto de un motivo ni de un proceso de motivación. Más bien tratan sobre cómo las consecuencias de una acción pasada incluye sobre las acciones futuras en un proceso cíclico de aprendizaje; en este aspecto la gente se comporta en determinada forma debido a que, en el pasado, aprendieron que cierta conducta tenía consecuencias gratas, y otras las tenía ingratas.

7.3.4. Teoría a partir de la expectativa, el elemento esencial de esta teoría es que las personas se ven motivadas a llevar a cabo acciones para lograr alguna meta en la medida en que se esperan que determinadas acciones de su parte les ayuden a lograr su meta. Vroom da un enfoque de expectativas para comprender la motivación, éste argumenta que la motivación es producto del valor que una persona -

anticipa para una acción y de la probabilidad que percibe de lograr sus metas. Utilizando los propios términos de la teoría de Vroom puede plantearse así:

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

en donde la fuerza es la potencia de la motivación de una persona, valencia es la fuerza de la preferencia individual respecto a un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción específica conduzca a un resultado deseado; ejemplificando se presenta una valencia de cero cuando la persona es indiferente con respecto al logro de cierta meta y existe una valencia negativa cuando la persona preferiría no lograr esa meta. Y el resultado sería una no motivación. De la misma manera una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La potencia que se ejerce para realizar una acción depende tanto de la valencia como de la expectativa, además un motivo para lograr alguna acción puede ser determinado por el deseo de lograr alguna otra cosa.

7.4. MOTIVACION ADQUIRIDA

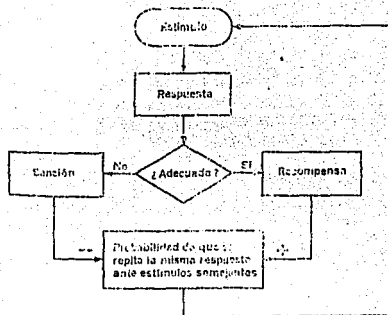
Considerando que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; podemos decir que algunos tipos de conducta son aprendidos, la sociedad va moldeando en parte la

personalidad y la cultura, va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es el siguiente:

- Se presenta un estímulo
- La persona responde ante ese estímulo
- Un miembro de la sociedad de más jerarquía que aquél a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- En caso positivo otorga una recompensa, si es inadecuado proporciona una sanción.
- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y, por tanto aumenta la probabilidad de obtener la conducta deseada, una vez que se adquiere esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es específica, pero sí disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento, ante estímulos semejantes.
- El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

Por lo anterior podemos darnos cuenta que la motivación es compleja y en ésta se concentran tres grandes aspectos: bio-

lógico, psicológico y cultural.



Esquema de un proceso de aprendizaje.

FUENTE: Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos Ed. Trillas. México, D.F. 1990 - p.p. 67-

6.5. MOTIVACION HACIA EL TRABAJO.

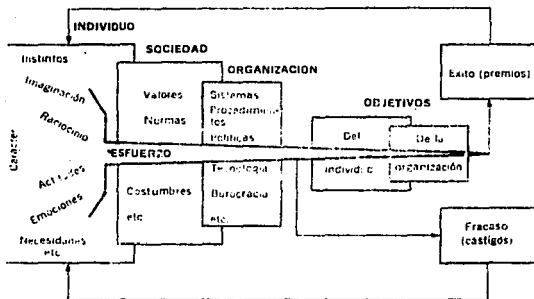
Motivación hacia el trabajo, con esta frase se habla de - dirección como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta; se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta que para la mayoría de las personas es un medio para lograr otras cosas. En algunas ocasiones el trabajo puede ser gratificante, no se puede pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismos, por lo que debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

Es muy común caer en el error de que un elemento motivado produce más. Los administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Pero la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuanto el proceso de producción.

El individuo desarrolla un esfuerzo que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización, si el trabajador contribuye a alcanzar los objetivos de la organización éste recibirá incentivos; pero en caso contrario obtendrá sanciones. Tanto los premios como los castigos van a influir en su motivación.

Para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de las organizaciones; deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

PROCESO PRODUCTIVO



FUENTE: Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, D.F. 1990 -p.p. 69-

C A P I T U L O - 8 -

C A S O P R A C T I C O

8.1 METODOLOGIA

De acuerdo al contenido de este trabajo, la investigación es de tipo bibliográfico, ya que se realizó a través de la revisión de contenidos temáticos de la 1ª, 2ª, y 3ª mano; debido a que se establece la actualización del conocimiento en los administradores y principalmente en los gerentes para modificar la práctica en el desarrollo de su profesión.

La entrevista que se aplicó fue de hechos, actitudes y - opiniones, e individual en forma personal y libre previa elaboración de una guía de preguntas.

Durante la entrevista se pudo observar que los puestos - claves y altos niveles jerárquicos están ocupados por personas de más de 45 años de edad, aunque también se observó un gran nú

mero de personas jóvenes, pero ocupando puestos y jerarquías de menor grado de responsabilidad y bajo la tutela de las personas claves.

Los resultados de las entrevistas, se presentan en forma general ya que al analizarlas y extraer las respuestas textuales, los entrevistados coincidieron en las respuestas, por lo que se consideró sólo presentar el total de datos.

8.2. UNIVERSO DE TRABAJO

Se aplicaron las entrevistas a 17 personas mayores de 45 años de edad y que ocupan puestos claves.

8.3. LIMITES DE ESPACIO

Se realizó la investigación en las instalaciones de la C.T.M. ubicadas en: Vallarta # 8, México, D.F.

8.4. LIMITES DE TIEMPO

Las entrevistas se llevaron a cabo en dos días, en horas matutinas y vespertinas.

8.5. ORGANIZACION

Esta investigación estuvo bajo la responsabilidad del estudiante del 10mo. semestre de Licenciado en Administración José Atilio Arias Rivas y la asesoría del L.A.E. --

Raimundo García Guerra, catedrático de la Universidad Latina.

8.6. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS

8.6.1. Aspectos Generales:

Edad de los entrevistados	55 a 93 años
Años en la C.T.M.	20 a 30 años
	50 años un mes
Satisfacción al realizar su trabajo	100% de satisfacción personal
Horas de trabajo	24 horas disponibles
Puesto que ocupan:	- Directivos - Gerenciales - Legislativas
Superación personal:	Se actualizan permanentemente y evalúan sus conocimientos.
Jubilación	Ninguno desea ser jubilado.

8.6.2. Puntos de vista de los entrevistados en relación a los individuos en etapa gerontológica.

- Son personas altamente productivas
- Se debe aprovechar su experiencia

- No pierden sus facultades
- Son pensantes
- No deben ser desocupados por que se pierde su experiencia.
- Es gente valiosa que tiene conocimientos que deben asimilar otros.
- Los jubilados deben ser aprovechados por las instituciones.
- Son personas que se deben admirar y respetar.

8.6.3. La personalidad de Don Fidel Velázquez.

- Su respuesta en cuanto si hay cambios en la C.T.M. es: "Estoy listo si hay alguien que me sustituya".
- A la pregunta sobre salarios y precios, contesta sólo lo concerniente a la C.T.M.
- En relación a la pregunta si intervenía en los cambios de dirigente contesta: "No sugiero nada ni a favor ni en contra".
- Es muy severo para aclarar situaciones donde lo quieren involucrar como en la pregunta de que si influiría en la sucesión presidencial.
- En cuanto a preguntas sobre: salarios, posición y crédito de los trabajadores, es muy explícito y no deja

lugar a dudas.

- El señor Fidel es leal a la C.T.M., y se considera un simple representante de un sector que trabaja para defenderlo y que está presente en todas las cosas importantes del país.

8.6.4. Imagen de Don Fidel Velázquez ante los Cetemistas entrevistados:

- Es un hombre fuera de serie, un ejemplo de fortaleza
- Es más avanzado que muchos jóvenes
- Es de ideas modernas
- Es un hombre de mucha experiencia que está disponible las 24 horas del día.
- Es un hombre de mucha historia en nuestro sistema.

8.7. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

De acuerdo al análisis de los resultados expongo lo siguiente:

En la C.T.M., sí existe personal gerontológico que ocupa puestos y jerarquías de gran responsabilidad, dejando entretener su entrega y disponibilidad al trabajo, abiertos al diálogo y a la modernización.

En cuanto a la opinión que tienen respecto al individuo en general en etapas gerontológica no es nada despectiva,

pues para ellos son personas que deben aprovecharse.

En relación a los jóvenes, su opinión es que deben aprovechar la experiencia del personal gerontológico y asimilar sus conocimientos.

Cabe mencionar que los entrevistados hacen resaltar a --
"Don Fidel Velázquez" como un gran hombre y un ejemplo a seguir.

Otro aspecto por demás interesante es que nadie quiere ni desea ser jubilado.

8.8.

CUADROS Y SU ANALISIS

C U A D R O N ° - 1 -

EDAD DEL PERSONAL GERONTOLOGICO

E D A D	FRECUENCIA	%
45 - 55	1	6
55 - 65	5	29
65 - 75	8	47
85 - 95	3	18
T O T A L	17	100

FUENTE: 17 Entrevistas realizadas a personal gerontológico de la C.T.M.

ANALISIS DEL CUADRO N° - 1 -

En este cuadro podemos observar, que la edad de los entrevistados es de 65 a 75 años en un 47% y de 85 a 95 en un 18%; por lo que se concluye que sí existe en la C.T.M. personal gerontológico.

CARGO QUE DESEMPEÑAN

C A R G O	FRECUENCIA	%
DIRECTIVOS	8	47
GERENCIALES	6	35
LEGISLATIVOS	3	18
T O T A L	17	100

FUENTE: 17 Entrevistas realizadas en personal gerontológico de la C.T.M. 1993

ANALISIS DEL CUADRO N° -2-

Este cuadro nos refiere que los cargos de los entrevistados es a nivel directivos y gerenciales en un 47 y 35% respectivamente, siendo la mínima la legislativa en un 18%

C U A D R O N ° - 3 -

AÑOS LABORANDO EN LA C. T. M.

A Ñ O S	FRECUENCIA	%
20 - 30	3	18
30 - 40	10	59
40 - 50	4	23
T O T A L	17	100

FUENTE: 17 Entrevistas realizadas en personal gerontológico de la C.T.M. 1993.

ANALISIS DEL CUADRO N° - 3 -

Los datos nos reportan que el personal geron
tológico tiene más de 20 años laborando, pues
el 18% refiere tener de 20 a 30 años; el 59%
de 30 a 40 y un 23% de 40 a 50.

C U A D R O N ° - 4 -

A C T U A L I Z A C I O N

ACTUALIZACION	FRECUENCIA	%
PERMANENTE	17	100
ESPORADICA	0	0
T O T A L	17	100

FUENTE: 17 entrevistas realizadas en personal gerontológico de la C.T.M. 1993

ANALISIS DEL CUADRO N° - 4 -

En el análisis de este cuadro podemos darnos

cuenta que los entrevistados tienen una ac--

tualización permanente en un 100%.

C U A D R O N ° - 5 -

EL PERSONAL GERONTOLOGICO EVALUA SUS CONOCIMIENTOS

EVALUAN	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	17	100
A VECES	0	0
TOTAL	17	100

FUENTE: 17 Entrevistas realizadas en personal gerontológico de la C.T.M. 1993

ANALISIS DEL CUADRO N° - 5 -

Los datos nos muestran que estas personas -
siempre evalúan sus conocimientos, siendo é
ta una característica del personal gerontoló
gico.

C U A D R O N ° - 6 -

PERSONAL A SU CARGO EN RELACION A SU EDAD

PERSONAL	FRECUENCIA	%
JOVEN	10	59
ADULTO	4	23
GERONTOLOGICO	3	18
T O T A L	17	100

FUENTE: 17 Entrevistas realizadas en personal gerontológico de la C.T.M. 1993

ANALISIS DEL CUADRO N° - 6 -

Este cuadro nos aporta datos muy importantes para la investigación ya que en un 59% de los entrevistados tienen a su cargo personal joven a diferencia del personal gerontológico que es de un 18% y adultos en un 25% lo que quiere decir que el personal gerontológico se ubica en cargos directivos.

C U A D R O N ° - 7 -

SATISFACCION PERSONAL EN SU TRABAJO

SATISFACCION	FRECUENCIA	%
100%	17	100
50%	0	0
20%	0	0
T O T A L	17	100

FUENTE: 17 Entrevistas realizadas en personal gerontológico de la C.T.M. 1993

NOTA: Se tomó como referencia el logro de objetivos personales.

ANALISIS DEL CUADRO N° - 7 -

Los datos de este cuadro nos reportan su
trabajo como satisfactorio en un 100%.

C U A D R O N ° - 8 -

OPINION QUE TIENEN DE LAS PERSONAS DE 45 A 65 AÑOS DE EDAD

O P I N I O N	FRECUENCIA	%
<p style="text-align: center;">POSITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Son altamente productivos - Se debe aprovechar su experiencia - Son pensantes - No deben ser desocupados - A mayor edad mayores experiencias - Capacidad para enseñar y aprovechar - Juventud = Vigor <li style="padding-left: 20px;">Gerontología = Experiencia - Posee conocimientos que deben <u>asi</u> <u>milar</u> otros. - Los jubilados deben ser <u>aprovecha</u> <u>dos</u>. - Personas que deben admirarse y - aprovecharse. - No pierden sus facultades 	17	100
NEGATIVA	0	0
T O T A L	17	100

FUENTE: 17 Entrevistas realizadas en personal gerontológico de la -
C.T.M. 1993.

ANALISIS DEL CUADRO N° - 8 -

En este cuadro se agruparon las respuestas
que fueron expresadas por el personal en--
trevistado.

HORAS DE TRABAJO AL DIA

HORAS DE TRABAJO	FRECUENCIA	%
8 - 12	0	0
12 - 16	0	0
16 - 20	0	0
20 - 24	17	100
T O T A L	17	100

FUENTE: 17 Entrevistas realizadas en personal gerontológico de la C.T.M. 1993

ANALISIS DEL CUADRO N° - 9 -

El dato que nos reporta este cuadro es que las 17 personas entrevistadas manifestaron que las 24 horas del día trabajan para la C. T. M., - "existe hora de entrada mas no de salida" por lo que se deduce que las 24 horas están disponibles para la C. T. M.

C U A D R O N ° - - 1 0 -

DESEOS DE JUBILARSE

DESEAN JUBILARSE	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	17	100
T O T A L	17	100

FUENTE: 17 Entrevistas realizadas en personal gerontológico de la C. T. M. 1993

ANALISIS DEL CUADRO N° -10-

El dato que nos reporta este cuadro resulta obvio en cuanto que no desea jubilarse, pues si tiene el 100% de satisfacción y 24 horas de trabajo es por que pueden llevar a cabo - esa actividad.

C U A D R O N ° - 1 1 -

OPINION QUE TIENEN DE DON FIDEL VELAZQUEZ

OPINION	FRECUENCIA	%
- Ejemplo de fortaleza y entrega a su trabajo.	17	100
- Es de ideas modernas.		
- Hombre de mucha experiencia		
- Hombre de mucha historia.		
T O T A L	17	100

FUENTE: 17 entrevistas realizadas en personal gerontológico de la C. T. M. 1993

ANALISIS DEL CUADRO N° -11-

En este cuadro se concentraron las opiniones

que los cetemistan entrevistados tienen de

Don Fidel Velázquez.

C A P I T U L O - 9 -

C O N C L U S I O N E S :

Esta investigación se realizó de acuerdo a un plan de trabajo en donde se expusieron los aspectos determinantes del origen e importancia del mismo. Para poder llevar a cabo este trabajo se hizo en dos aspectos: primero una revisión bibliográfica y posteriormente un caso práctico, obteniéndose los siguientes resultados.

Al término de la revisión bibliográfica, se pudo apreciar que el individuo en la etapa gerontológica posee importantes cualidades ya que sus características intelectuales no sufren cambios, ésto se confirmó con los datos que nos reportan las investigaciones anteriores, puesto que los ubican como parte fundamental dentro del sistema social y político y más aún en la organización de la empresa.

Es importante resaltar que al hablar del gerente, el empresario y el ejecutivo deben poseer experiencia laboral y conocimientos teóricos actualizados para ocupar estos puestos, además se requiere de madurez emocional, ecuanimidad y habilidad. Con el análisis de puesto, el profesiograma y la motivación confirmamos los aspectos anteriores ya que se señala como punto importante "LA EXPERIENCIA" y ésta se adquiere a través de muchos años de trabajo.

Aunado a esto los datos obtenidos de la investigación en la C.T.M., nos acaba de confirmar lo anteriormente expuesto, - pues los resultados nos indican que las personas en la etapa gerontológica ocupan puestos claves y de un alto nivel jerárquico.

Por lo tanto considero, que el personal gerontológico es un elemento primordial dentro de una empresa, que los gerentes, empleados, empresarios y ejecutivos deben aprovechar su experiencia y sus conocimientos.

En conclusión la hipótesis que se plantea en este trabajo es verdadera.

C A P I T U L O - 1 0 -

A N E X O S

GUIA DE ENTREVISTA QUE SE APLICO EN LA C. T. M.

- 1.- ¿Qué edad tiene?
- 2.- ¿Cuántos años tiene laborando en la C.T.M.?
- 3.- ¿Qué cargo desempeña en la C.T.M.?
- 4.- ¿Con qué periodicidad se actualiza?
- 5.- ¿Con qué periodicidad evalúa sus conocimientos?
- 6.- ¿Qué tipo de personal tiene a su cargo? (en relación a a la edad).
- 7.- ¿Su trabajo es satisfactorio?
- 8.- ¿Qué opinión tiene de las personas entre los 45 a 65 años de edad?
- 9.- ¿Cuántas horas trabaja al día?
- 10.- ¿Desea jubilarse?
- 11.- ¿Qué opinión tiene de Don Fidel Velázquez?

RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A:

LIC. VICTOR HUGO ROSALES CARDONA.

- 1.- Edad 47 años
- 2.- Años en la C.T.M.: 20 años
- 3.- Cargo: Secretario Particular del Lic. Abelardo Carrillo Zavala y Director Interino del "Hogar de Ancianos".
- 4.- Debe permanecer actualizado
- 5.- Evalúa siempre sus conocimientos y actividades.
- 6.- Personal a su cargo: jóvenes y adultos.
- 7.- Su trabajo le trae un 100% de satisfacción
- 8.- Su opinión de las personas de 45 a 65 años de edad:
 - No pierde sus facultades a menos que esté enfermo
 - Son pensantes y creativos
 - Les gusta estar ocupados
 - Se nos está escapando su experiencia
- 9.- Horas de trabajo: "existe hora de entrada y no de salida". 24 horas.
- 10.- No piensa en retirarse de sus actividades ni jubilarse.

11.- Opinión acerca de Don Fidel Velázquez

- Es un hombre activo
- De mucha fortaleza
- Es de buena madera
- Muy responsable

RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A:

LIC. HILDA ANDERSON

- 1.- Edad; 45 años
- 2.- Años en la C.T.M.: 27 años
- 3.- Cargo Legislativo: Diputada por 4ta. vez.
- 4.- Siempre se mantiene actualizada
- 5.- Siempre evalúa sus conocimientos
- 6.- Personal a su cargo; En su mayoría joven.
- 7.- Su trabajo es satisfactorio en un 100%
- 8.- Su opinión de las personas entre los 45 y 65 años:
 - Los jóvenes deben asimilar sus conocimientos
 - Los jubilados deben aprovecharse
 - Se debe aprovechar su experiencia
 - La juventud tiene vigor, los ancianos experiencia
- 9.- Horas de trabajo: 24 horas
- 10.- No desea jubilarse "quiere morir en la raya"
- 11.- Opinión de Don Fidel Velázquez
 - Un hombre fuera de serie
 - Es un hombre que le gusta lo moderno
 - Un hombre con mucha experiencia
 - Un ejemplo a seguir

RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A:

DON FIDEL VELAZQUEZ.

- 1.- Edad: 93 años
- 2.- Años en la C.T.M.: Más de 50 años
- 3.- Secretario General de la C.T.M.
- 4.- Su actualización es y debe ser permanente.
- 5.- Analiza sus acciones antes y después de realizarlas.
- 6.- Es satisfactorio su trabajo. "Estaré pendiente de que los trabajadores participen en los acontecimientos importantes del país".
- 7.- Su opinión acerca de las personas entre 45 y 65 años de edad:
 - Entre más edad más experiencia, es una fuente inagotable de conocimientos.
 - Su cerebro se desarrolla más.
- 8.- ¿Desea retirarse?. Cuando ya tenga quien ocupe mi lugar.
- 9.- Horas de trabajo al día: 24 horas

10.- Tipo de personal a su cargo: Adultos y gerontológicos.

11.- Qué opina de Don Fidel Velázquez

- Es un hombre que trabaja para la C.T.M.

GLOSARIO DE TERMINOS

Anatomofisiológico.- Término utilizado para referirse a la anatomía y fisiología de un organismo.

Asimétrico.- Que no tiene simetría, falta de similitud física o estructural.

Biofísico.- Estudio de los fenómenos biológicos.

Estereotipo.- Impresión de un grupo de gentes sobre un mismo tema.

Geriatría.- Estudio y tratamiento de las enfermedades de la vejez.

Gerontólogo.- Médico especialista en las enfermedades de la vejez.

Longevidad.- Período de vida más larga que el término medio.

Morfológico.- Estudio de la estructura no de la función.

Senectud.- Estado de envejecimiento

Senilidad.- Cambios involuntarios asociados con la vejez.

BIBLIOGRAFIA

- AA.F. Stonner James.**- Admnsitración. México, D.F. Prentice Hall Hispano--
americana, S.A. 1984. -641 p.-
- Arias Galicia, Fernando.**- Administración de Recursos Humanos. México, D.F.
Trillas. 1988 -535 p.-
- Babb S., Pamela.**- ¿Qué es la enfermería Gerontológica?. Revista "Enferme-
ra al Día". Vol. 7. N° 5. 1982. -4,5 p.-
- Balseiro Almiro, Lasty.**- Principios de Administración. México, D.F. Libre
ría Acuario, S.A. de C.V. 1989 -191 p.-
- Byars (y) Rue.**- Administración de Recursos Humanos. México, D.F. Interame-
ricana, S.A. de C.V. 1987 -427 p.-
- Chiavenato, Idalberto.**- Administración de Recursos Humanos, México, D.F. -
Mc. Graw-Hill, 1988 -578 p.-
- Fernandez F., Rodarte.**- La Empresa y sus Relaciones Públicas. México, D.F.
Limusa, S.A. 1973 -218 p.-
- Di Vincenti, Marie.**- Administración de los Servicios de Enfermería. México
D.F. Limusa. 1984 -499 p.-
- Garza Mercado, Ario.**- Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes
de las Ciencias Sociales. 4ª Edición. México, D.F. El Colegio de Mé-
xico. 1988. -351 p.-
- Galindo (y) Martínez.**- Fundamentos de Administración. México, D.F. Trillas
1987. 240 p.-
- Guerrero Sánchez, Cisar.**- Manual de Gerontogeriatría. México, D.F. Editó-
rial Domés, S.A. 1981. -166 p.-
- Juárez Cornejo, Julián J.**- Tesis "Atención de Enfermería en la Tercera Eta-
pa de la Vida". Escuela de Enfermería de Ciudad Nezahualcóyotl. 1990
127 p.-
- Koontz, O'Donell (y) Wehrich.**- Administración. México, D.F. Graw-Hill, -
Interamericana, 1988. -768 p.-
- L. Byars Ll.**- Administración de Recursos Humanos. México, D.F. Interameri-
cana. 1987. -428 p.-
- Laris Casillas, Francisco.**- Administración Integral. México, D.F. Edicio-
nes Oasis, S.A. 1970. -271 p.-

- L. French Wendell.**- Administración de Personal. México, D.F. Limusa. 1989
-656 p.-
- Langarica Salazar, Raquel.**- Gerontología y Geriatria. México, D.F. Interamericana. 1987. -120 p.-
- Petersen (y) Plowman.**- Organización y Dirección de Empresas. México, D.F. Unión Tipográfica Editorial Americana, S.A. de C.V. 1980 -624 p.-
- Price, L. Alice.**- Tratado de Enfermería. Interamericana, S.A. de C.V. 1980
-641 p.-
- Payno, Manuel.**- El Problema Gerontológico de México. Tema Monográfico, Revista de la Facultad de Medicina, Vol. XXIII, año 23 N° 5., 1980.
p. p. 22 - 46.
- Reyes Ponce, Agustin.**- Administración de Empresas. 1. y 2. parte. México D.F. Limusa Wiley. 1972
- Romero Betancourt.**- La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna. México, D.F. Cía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1982. -126 p.-
- Velasco, Carlos.**- Fidel Velázquez. México, D.F. Plaza y Jones. 1986 -50 p.-
- Ley Federal del Trabajo.**- Editorial Olgufn, S.A. de C.V. 9. Ed. 1990.