

308902

4

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
PRESENTA

LAURA TAMER HAGE

PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.



2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES

QUIENES CON SU CARIÑO Y APOYO
LOGRARON MI FORMACIÓN PROFESIONAL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MIS HERMANOS

ROSA MARIA
SILVIA MARIA,
SALVADOR Y
CATALINA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CON CARÍO A MI ESPOSO
JORGE ALBERTO
Y A MI HIJA
JACQUELINE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AL Lic. GUILLERMO ARROYO,

EN AGRADECIMIENTO POR SU DIRECCIÓN

Y CONSEJO EN ÉSTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE GENERAL

MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

PROLOGO	1
CAPITULO I	4
INTRODUCCION SOBRE EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	5
CAPITULO II	7
A) EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN TERMINOS TEORICOS	9
1º EL MEDIO AMBIENTE RELEVANTE	9
2º NATURALEZA DINAMICA DEL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	17
3º DEPENDENCIA, PODER Y CAPACIDAD	20
B) EL MEDIO AMBIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UN OBSERVADOR IMPARCIAL	22
CAPITULO III	23
SUPRASISTEMA AMBIENTAL	24
A) MEDIO, LIMITES Y ORGANIZACION	24
B) EL MEDIO SOCIAL	28
C) EL MEDIO ESPECIFICO	32
D) MEJORAMIENTO DEL MEDIO	38

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV	45
RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD	46
¿ QUE ES LA PRODUCTIVIDAD ?	46
MODELO DE PRODUCTIVIDAD	52
 CAPITULO V	 55
COMUNICACION	56
A) PROBLEMAS DE DEFINICION Y DE SEMANTICA	56
B) BARRERAS	58
C) PROCESO DE COMUNICACION	63
- MODELO	64
- CLASIFICACION DE LA COMUNICACION	67
D) LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES	69
- FORMAL	71
* COMUNICACIONES ESCRITAS DE LA GERENCIA ..	77
* COMUNICACION ESCRITA DE LOS EMPLEADOS....	78
- INFORMAL	84
¿ COMO LOGRAR UNA COMUNICACION EFICAZ EN LAS ORGANIZACIONES ?	 87
 CAPITULO VI	 89
MOTIVACION	90
A) INTRODUCCION	90
B) TEORIAS SELECTAS DE MOTIVACION	91
* LA LEY DEL EFECTO Y LA MOTIVACION ECO- NOMICA	 91

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

* TEORIA DE LA EXPECTACION DE VROOM	92
* JERARQUIA DE LAS NECESIDADES, SEGUN MASLOW	94
* TEORIA DE LOS DOS FACTORES, DE HERZBERG	97
* TEORIA DE LA MOTIVACION DEL LOGRO	100
C) MODELO DE LA RELACION ENTRE EL RENDIMIENTO Y LA MOTIVACION	101
D) EVALUACION DE LAS PROBABILIDADES DE UN DESEMPE- NO EFICAZ	105
E) INCENTIVOS	108
A) EL DINERO COMO FUERZA MOTIVADORA	108
B) INCENTIVOS NO MONETARIOS	108
CONCLUSIONES	111
BIBLIOGRAFIA	115

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PROLOGO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROLOGO

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN TIENE POR FINALIDAD, EL RESALTAR LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN DENTRO DE LOS RECURSOS HUMANOS INTEGRADOS A LAS EMPRESAS, Y ANALIZARLOS PARA LOGRAR CON ESTO UN MEJOR DESEMPEÑO EN LAS ACTIVIDADES.

EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE PARA LOGRAR EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN, ES EL ELEMENTO HUMANO DE LA MISMA. LOGRANDO UN AMBIENTE PROPICIO Y UNA COMUNICACIÓN ADECUADA, SE PODRÁ INDUCIR AL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRABAJAR EN EQUIPO Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, LOGRANDO ASÍ SATISFACER SUS NECESIDADES PROPIAS.

SE PRETENDE PROPORCIONAR UN PANORAMA GENERAL, QUE ABARQUE LA FUNCIÓN COMUNICACIÓN Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL, ASÍ COMO TRATAR DE EXPONER LOS PROBLEMAS QUE SE DAN EN ESTOS PUNTOS Y LAS POSIBLES SOLUCIONES. CONSIDERAREMOS LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LA COMUNICACIÓN Y EL AMBIENTE EN LAS ORGANIZACIONES DEL PRESENTE Y LA REPERCUSIÓN QUE TENDRÁN EN LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO.

EN LA ACTUALIDAD ES MUY IMPORTANTE LAS RELACIONES Y LOS PAPELES QUE SE JUEGAN DENTRO DE LA SOCIEDAD, INTEGRÁNDOSE A ÉSTA, LA EMPRESA, POR LO QUE ES DE VITAL IMPORTANCIA EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN Y EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

EL PRESENTE TRABAJO TRATARÁ DE ESAS RELACIONES Y SE DESARROLLARÁ BAJO LOS SIGUIENTES ASPECTOS.

- AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ANALIZAREMOS LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE LA EMPRESA, YA QUE ÉSTAS TIENEN UNA ESTRECHA RELACIÓN CON LA EFICACIA DE LA MISMA.

MOTIVACION EN EL TRABAJO: SE DEBE CREAR UN AMBIENTE PROPICIO, PARA QUE EL PERSONAL DE LA EMPRESA SATISFAGA SUS NECESIDADES Y CONJUNTAMENTE SE LOGREN LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN.

- COMUNICACION: EL PROBLEMA BÁSICO DE LA COMUNICACIÓN CONSISTE REALMENTE EN QUE EL SIGNIFICADO QUE RECIBE UNA PERSONA PUEDE MUY BIEN NO SER LO QUE LA OTRA PENSABA HACERLE LLEGAR. UNA ORGANIZACIÓN DEPENDE DEL SISTEMA O SISTEMAS DE COMUNICACIÓN. LA COMUNICACIÓN IMPLICA EL USO DE SÍMBOLOS, ÉSTOS NO SÓLO REPRESENTAN ALGO, SINO QUE SUELEN INDICAR TAMBIÉN EL SIGNIFICADO QUE TIENE ESE ALGO.

" PARA QUE LA GENTE PUEDA SER FELIZ
EN SU TRABAJO, SON NECESARIAS ---
TRES COSAS: DEBE SER APTA PARA EL,
NO DEBEN HACER DEMASIADO DE EL, Y
DEBEN TENER UNA SENSACION DE EXI-
TO DE EL. "

JOHN RUSKIN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO 1

INTRODUCCION

TODA ORGANIZACIÓN TIENE UN AMBIENTE O PERSONALIDAD PROPIA QUE LA DISTINGUE DE OTRAS ORGANIZACIONES Y QUE INFLUYE EN LA CONDUCTA DE SUS MIEMBROS. LA EMPRESA DEBE CREAR UN CLIMA QUE PERMITA QUE SE ALCANCEN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y, QUE AL MISMO TIEMPO, SE SATISFAGAN LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS, SOCIALES Y MATERIALES DE SU PERSONAL. PARA ALCANZAR - ÉSTE OBJETIVO, SE REQUIERE UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL SUPUESTO DE QUE LOS RECURSOS HUMANOS REQUIEREN IGUAL O MAYOR ATENCIÓN QUE LOS RECURSOS FÍSICOS, ÉSTO CON EL OBJETO DE QUE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONE CON EFECTIVIDAD. PARA LOGRAR DICHA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL, ES NECESARIO, INCLUIR FACTORES TALES COMO PRODUCTIVIDAD; EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES; SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y DESEOS INDIVIDUALES, SALUD, SEGURIDAD; EL DESARROLLO DE RELACIONES DE GRUPO FAVORABLES; - LAS RECOMPENSAS, ETC.

DURANTE LA PRIMERA PARTE DE ESTE SIGLO LAS ORGANIZACIONES NO TENÍAN QUE PREOCUPARSE TANTO DE SU MEDIO AMBIENTE; LOS MISMOS FACTORES QUE LAS HABÍAN CONDUCIDO AL ÉXITO EN UN PRINCIPIO, COMO LAS HABILIDADES DE FABRICACIÓN O DE MERCADO, ERAN SUFICIENTES PARA GARANTIZAR SU FUTURA VIABILIDAD, EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE COMIENZOS DE SIGLO ERA MENOS COM-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLEJO QUE EL ACTUAL. HABÍA UNA MENOR PARTICIPACIÓN GUBERNAMENTAL EN LOS ASUNTOS ORGANIZACIONALES. EL NÚMERO DE LOS DIFERENTES CLIENTES, COMPETIDORES Y PROVEEDORES CON LOS QUE LA ORGANIZACIÓN TENÍA QUE TRATAR, NO ERA TAN GRANDE COMO LO ES AHORA. LAS ORGANIZACIONES POSEÍAN UNA INFLUENCIA ECONÓMICA QUE LES CONFERÍA EL PODER PARA NO TOMAR EN CUENTA EL MEDIO AMBIENTE.

EN LA ACTUALIDAD CASI TODAS LAS ORGANIZACIONES MODERNAS REQUIEREN DE UNA VIGILANCIA CONSTANTE DEL MEDIO AMBIENTE PARA LOGRAR NO SÓLO CRECER, SINO TAMBIÉN SOBREVIVIR.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

" EL MEDIO AMBIENTE EN QUE TRABAJA
EL INDIVIDUO ES LA VARIABLE MAS
IMPORTANTE QUE AFECTA SU DESARRO
LLO. "

DOUGLAS MC. GREGOR

CAPITULO II.

EXPLICACION DEL CONCEPTO MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

EL TÉRMINO MEDIO AMBIENTE SE DEFINE COMO LA SUMA TOTAL - DE LO QUE RODEA A ALGUNA COSA, EN ÉSTE CASO, A UNA ORGANIZACION. NO TODOS LOS FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL POSEEN LA MISMA IMPORTANCIA PARA EL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACION.

DEBEMOS CONSIDERAR EL DOMINIO ORGANIZACIONAL, QUE ESTÁ INTEGRADO POR LOS SIGUIENTES FACTORES:

- 1º LOS PRODUCTOS QUE FABRICAN,
- 2º LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONAN,
- 3º LA POBLACION DE CLIENTES O CONSUMIDORES A LOS QUE SIRVEN.

EL ÉXITO EN LOS NEGOCIOS PUEDE DEPENDER DE LA FORMA COMO LOS ADMINISTRADORES PERCIBEN EL CAMPO DE ACCION DE SU EMPRESA. CUANDO SE TIENE UNA VISION LIMITADA DEL CAMPO DE ACCION DE UNA EMPRESA SE TIENEN LAS SIGUIENTES CONSECUENCIAS: PERDIDA DE OPORTUNIDADES, CRECIMIENTO ESCASO Y VULNERABILIDAD AL DESARROLLO TECNOLÓGICO.

UNA EMPRESA DIRIGIDA HACIA EL CRECIMIENTO, ES AQUELLA QUE SE DEFINE EN TÉRMINOS DE LA MÁS RECIENTE NECESIDAD DEL CONSUMIDOR QUE SATISFACE.

UNA ORGANIZACIÓN DEBE ADAPTARSE A SU MEDIO AMBIENTE SI QUIERE SOBREVIVIR.

EL CAMPO DE ACCIÓN DE UNA EMPRESA, INDICA AQUELLA PARTE DEL MEDIO AMBIENTE QUE LA ORGANIZACIÓN ESCOGE Y CONSIDERA PROPIO, O SEA LA PARTE QUE LA ORGANIZACIÓN OCUPA O CONTROLA.

A) EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN TERMINOS TEORICOS. (1)

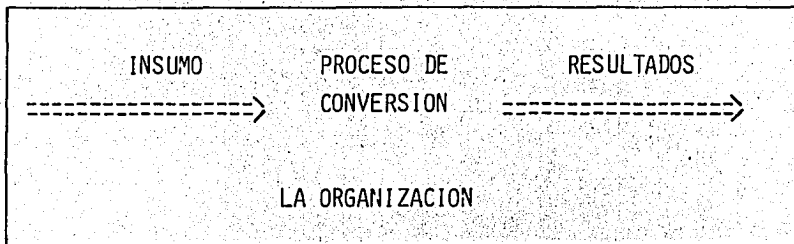
EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL SE DEFINE COMO LOS OBJETOS, PERSONAS Y DEMÁS ORGANIZACIONES QUE RODEAN A UN SISTEMA ORGANIZACIONAL ESPECÍFICO, INCLUYENDO LAS FUENTES DE INSUMOS QUE UTILIZA LA EMPRESA Y LOS CONSUMIDORES DE LOS BIENES PRODUCIDOS.

1º EL MEDIO AMBIENTE RELEVANTE.

ES MEDIANTE EL INTERCAMBIO CON EL MEDIO AMBIENTE COMO UNA ORGANIZACIÓN OBTIENE LA ENERGÍA, LOS MATERIALES Y LA INFORMACIÓN QUE NECESITA PARA ESTABLECER Y ALCANZAR SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

(1) BROWN, WARREN B. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN. P. 56

SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y EJEMPLOS. (2)



ELEMENTOS -----> TRANSFORMACIÓN -----> PRODUCTOS
 MATERIALES -----> MÁQUINAS -----> PRODUCTOS
 DATOS -----> INTERPRETACIÓN -----> CONOCIMIENTO

EL MEDIO AMBIENTE RELEVANTE TIENE UNA IMPORTANCIA EFECTIVA O POTENCIAL PARA LA FIJACIÓN Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, Y ABARCA:

- A) LAS CONDICIONES AMBIENTALES GENERALES QUE AFECTAN LAS OPERACIONES, Y
- B) LOS INDIVIDUOS Y GRUPOS ESPECÍFICOS CON LOS QUE LA ORGANIZACIÓN TIENE TRATOS

(2) RIGGS, JAMES L. SISTEMAS DE PRODUCCIÓN P. 19

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LAS CONDICIONES AMBIENTALES GENERALES SE REFIEREN A:

- EL ESTADO DE LA ECONOMÍA EN SU CONJUNTO.
- EL MEDIO AMBIENTE TECNOLÓGICO DE IDEAS, INNOVACIONES Y TÉCNICAS EN LAS QUE SE BASA LA ORGANIZACIÓN.
- LA SITUACIÓN LEGAL Y POLÍTICA DENTRO DE LA QUE FUNCIONA LA ORGANIZACIÓN.

DENTRO DEL MEDIO AMBIENTE RELEVANTE TENEMOS LAS INFLUENCIAS AMBIENTALES SOBRE LA ORGANIZACIÓN QUE SON: LOS INDIVIDUOS, LOS GRUPOS Y LAS ORGANIZACIONES CON LAS QUE INTERACTÚA; ÉSTOS ELEMENTOS SON ESPECÍFICOS PARA CADA ORGANIZACIÓN:

1. LOS PROVEEDORES.
2. LOS CONSUMIDORES O CLIENTES.
3. LOS COMPETIDORES.
4. LAS AGENCIAS REGULADORAS TANTO PÚBLICAS COMO PRIVADAS.

PROVEEDORES.

UN GRUPO IMPORTANTE DE LAS UNIDADES AMBIENTALES ES EL DE LOS PROVEEDORES DE PERSONAL, CAPITAL, MATERIA PRIMA Y DE SERVICIO.

LOS PROVEEDORES SE CONVIERTEN EN DEPENDENCIAS CRUCIALES PARA MUCHAS ORGANIZACIONES, YA QUE EL INSUFICIENTE ABASTECIMIENTO ES UNA IMPORTANTE AMENAZA PARA SU OPERACIÓN Y SUPERVIVENCIA.

POR LO GENERAL LAS ORGANIZACIONES BUSCAN DEFINIR ESTÁNDAR

RES Y ESPECIFICACIONES PARA LOS DIVERSOS RECURSOS Y PROVEEDORES QUE NECESITAN.

LAS ORGANIZACIONES QUE DEPENDEN GRANDEMENTE DE SUS PROVEEDORES:

- TIENEN MUY POCOS PROVEEDORES O ÉSTOS ACTÚAN DE UNA MANERA COOPERATIVA.
- SE DEDICAN A ACTIVIDADES EN LAS CUÁLES EL COSTO DE LOS SUMINISTROS ES GRANDE EN RELACIÓN A LOS COSTOS TOTALES.
- TIENEN MALA FAMA ENTRE LOS PROVEEDORES.
- LAS QUE SE CONCENTRAN EN UN SÓLO PROVEEDOR.
- TIENEN Poca INFORMACIÓN SOBRE LOS PROVEEDORES

LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES PUEDEN SER COOPERATIVAS Y COMPETITIVAS.

LAS RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL PROVEEDOR SUELEN FORMALIZARSE A FIN DE REDUCIR LA INCERTIDUMBRE PARA LAS PARTES QUE INTERVIENEN. LA FORMA MÁS COMÚN DE LOGRAR ÉSTO ES MEDIANTE LOS CONTRATOS LEGALES.

LAS ORGANIZACIONES PUEDEN HACER USO DE LOS CONTRATOS PARA GARANTIZAR UN SUMINISTRO A LARGO PLAZO.

UNA LISTA COMPLETA Y PUESTA AL DÍA DE LOS PROVEEDORES ES UN MEDIO PARA OBTENER MEJORES PRECIOS Y SERVICIOS. LA MAYORÍA DE LAS COMPAÑÍAS REPARTEN SUS PEDIDOS GRANDES ENTRE DOS O MÁS PROVEEDORES, LO CUAL PERMITE UNA COMPROBACIÓN COMPETITIVA DEL PROVEEDOR PRINCIPAL Y PARA PROTEGERSE EN CONTRA DE LA FALTA -

DE ENTREGA QUE PUEDE DERIVARSE DE UNA MALA ADMINISTRACIÓN, -
HUELGAS, INCENDIOS, ETC.

CLIENTES.

SON LAS PERSONAS Y GRUPOS QUE UTILIZAN O CONSUMEN LOS --
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE GENERA LA EMPRESA.

LOS CLIENTES DIRECTOS Y LOS CONSUMIDORES FINALES SON ---
ESENCIALES PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA ORGANIZACIÓN, YA QUE -
ÉSTA NO PODRÍA CONTINUAR SUS OPERACIONES SIN ELLOS. POR LO -
TANTO, A MENUDO SE INVIERTEN SUMAS CONSIDERABLES PARA MANTE--
NERSE AL DÍA CON LAS ACTITUDES DEL CONSUMIDOR Y PARA TRATAR -
DE GANAR CLIENTES EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN.

LAS ORGANIZACIONES QUE SON PARTICULARMENTE DEPENDIENTES:

- TIENEN MUY POCOS CLIENTES O LOS QUE POSEEN ACTÚAN
DE FORMA COOPERATIVA.
- UNA GRAN PARTE DE SUS INGRESOS TOTALES LA OBTIE--
NEN DE UNA SOLA ACTIVIDAD O PRODUCTO.
- GENERAN UN PRODUCTO O SERVICIO PARA EL QUE EXIS--
TEN MUCHOS SUSTITOS.
- TIENEN UNA IMAGEN NEGATIVA ENTRE LOS CONSUMIDORES.
- ESTÁN DEDICADAS A UN CLIENTE DETERMINADO.
- TIENEN POCA INFORMACIÓN SOBRE LOS CLIENTES.

COMPETENCIA

TODAS LAS ORGANIZACIONES TIENEN COMPETIDORES. ESTAS ORGANIZACIONES PUEDEN COMPETIR POR CLIENTES O POR MATERIAS PRIMAS.

UN FACTOR DE SIGNIFICANCIA PARA DETERMINAR EL MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO DE UNA ORGANIZACIÓN ES EL TIPO DE ECONOMÍA DE MERCADO QUE INTERVIENE.

LOS MERCADOS MONOPOLÍSTICAMENTE COMPETITIVOS, LOS OLIGOPOLISTAS, LOS MONOPOLISTAS Y LOS MERCADOS PURAMENTE COMPETITIVOS COMPORTAN DIFERENTES TIPOS DE RELACIONES DE COMPETENCIA.

LOS MERCADOS MONOPOLÍSTICOS SON AQUELLOS EN LOS QUE HAY UN SOLO PRODUCTOR DE ALGUNA FORMA DE BIENES O SERVICIOS.

LOS OLIGOPOLIOS SON MERCADOS DOMINADOS POR UNAS CUANTAS ORGANIZACIONES GRANDES, EN LOS QUE LOS PRECIOS SON ESTABLECIDOS SÓLO DESPUÉS DE UN ESTUDIO CUIDADOSO DE LA RESPUESTA DE LA COMPETENCIA. SE SUPONE QUE EL NÚMERO DE EMPRESAS DE UNA INDUSTRIA OLIGOPOLISTA SE MANTIENE PEQUEÑO POR LA EXISTENCIA DE IMPORTANTES BARRERAS A LA ENTRADA DE NUEVAS EMPRESAS.

LOS SISTEMAS MONOPOLÍSTICAMENTE COMPETITIVOS SE COMPONEN DE UN ELEVADO NÚMERO DE VENEDORES, Y CADA UNO DE ÉSTOS INTENTA DIFERENCIAR SUS PRODUCTOS DE LOS DEMÁS A FIN DE TENER MENOS COMPETENCIA. LA DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS PUEDE PROVENIR DE LA MARCA, DE LA CALIDAD O DE LAS COMODIDADES O SERVICIOS OFRECIDOS A LOS CONSUMIDORES

UN MERCADO PURAMENTE COMPETITIVO ES AQUEL EN EL QUE UN GRAN NÚMERO DE PRODUCTORES OFRECEN PRODUCTOS INDIFERENCIADOS. EL PRECIO LO DETERMINAN LAS CONDICIONES TOTALES DEL MERCADO - QUE ESCAPAN AL CONTROL DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN.

UNA ORGANIZACIÓN CON UNA DEPENDENCIA ALTA:

- TIENE COMPETIDORES CON UNA MAYOR CAPACIDAD DE MOVILIZAR RECURSOS.
- TIENE COMPETIDORES CON UNA IMAGEN O REPUTACIÓN MÁS POSITIVA.
- SUS COMPETIDORES DISPONEN DE UNA MEJOR INFORMACIÓN ACERCA DEL MERCADO.
- ESTÁ EN UN MERCADO CON POCAS BARRERAS QUE IMPIDAN LA ENTRADA.
- CARECE DE BASE PARA LA COOPERACIÓN CON SUS COMPETIDORES.
- ESTÁ EN UN MERCADO RESISTENTE A LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO Y A LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

ORGANISMOS REGULADORES.

LOS REGULADORES PUEDEN SER PÚBLICOS O PRIVADOS, LUCRATIVOS O NO. ESTOS SON IMPORTANTES YA QUE SUS SANCCIONES RESULTAN CRICIALES PARA LA SUPERVIVENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN.

LA RELACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL REGULADOR PUEDE SER COOPERATIVA O COMPETITIVA, FORMAL O INFORMAL.

EL GRADO DE COOPERACIÓN DE UNA EMPRESA DEPENDE DE LA PO-

SICIÓN DEL REGULADOR EN RELACIÓN A LOS INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN.

LAS ORGANIZACIONES ESPECIALMENTE DEPENDIENTES DE LOS REGULADORES:

- SON REGULADAS POR AGENCIAS CON FACULTADES PARA INVOCAR SANCIONES DE SIGNIFICANCIA PENAL.
- SON REGLAMENTADAS EN ÁREAS QUE AMENAZAN A SUS CAPACIDADES.
- SON REGLAMENTADAS POR AGENCIAS CON NUMEROSO PERSONAL INVESTIGADOR.
- SON REGLAMENTADAS EN ALGUNAS ÁREAS DONDE EXISTEN MUCHOS PRECEDENTES DE REGULACIÓN.
- TIENEN UNA MALA RELACIÓN CON LA AGENCIA REGULADORA.
- TIENEN POCAS INFORMACIÓN SOBRE LAS REGULACIONES ESPECÍFICAS.

LA OFICINA DEL CENSO, LA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PEQUEÑOS Y LA OFICINA DE ESTADÍSTICAS LABORALES -PARA MENCIONAR UNA POCAS DEPENDENCIAS- RECOPILAN HECHOS ACERCA DE UNA EXTENSA VARIEDAD DE TEMAS DE DISTRIBUCIÓN.

2º LA NATURALEZA DINÁMICA DEL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

EL MEDIO AMBIENTE DE UNA ORGANIZACIÓN SIEMPRE CAMBIA.

EL MEDIO AMBIENTE RELEVANTE ES UN FENÓMENO TRANSITORIO Y LOS NUEVOS ELEMENTOS MODIFICAN CONSTANTEMENTE ESE ENTORNO, DEPENDE DEL TIPO DE EMPRESA DE QUE SE TRATE SE EXPERIMENTA UN MEDIO AMBIENTE DINÁMICO.

LA RELACIÓN ENTRE UNA ORGANIZACIÓN Y SU MEDIO AMBIENTE GENERAL SE ASEMEJA A LA QUE EXISTE ENTRE UN ORGANISMO BIOLÓGICO EN EVOLUCIÓN Y SU AMBIENTE NATURAL.

LAS CONDICIONES AMBIENTALES GENERALES SELECCIONAN A LAS EMPRESAS ESPECIALMENTE CAPACITADAS PARA SOBREVIVIR.

CONDICIONES ECONOMICAS.

EL ESTADO DE LA ECONOMÍA ES UNA IMPORTANTE CONSIDERACIÓN AMBIENTAL. PARA AQUELLAS EMPRESAS DEDICADAS A LOS NEGOCIOS Y AL COMERCIO, EL MEDIO AMBIENTE ECONÓMICO ES UNA PRIMERA DETERMINANTE EN CUANTO A LA CONVENIENCIA Y AL MOMENTO DE INTRODUCIR NUEVOS PRODUCTOS, INCREMENTAR SU CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN O ELIMINAR POR FASES A SUS DEPARTAMENTOS PROBLEMÁTICOS. LAS ORGANIZACIONES NO COMERCIALES TAMBIÉN SON AFECTADAS.

LA POLÍTICA MONETARIA Y LA FISCAL SON DOS INSTRUMENTOS QUE UTILIZA EL GOBIERNO FEDERAL PARA PREVENIR LAS OSCILACIONES EXCESIVAS DE LA ECONOMÍA.

LA POLÍTICA MONETARIA CONSISTE EN AJUSTES CALCULADOS EN EL SUMINISTRO TOTAL DE DINERO A LA ECONOMÍA. SE USA PARA ESTIMULAR A UNA ECONOMÍA ESTANCADA O PARA REDUCIR LA VELOCIDAD INFLACIONARIA.

LA POLÍTICA FISCAL SE REFIERE A LA MANIPULACIÓN DIRECTA DE LOS IMPUESTOS Y DE LOS GASTOS GUBERNAMENTALES, A FIN DE ESTIMULAR O DEPRIMIR LA ECONOMÍA.

EL MEDIO AMBIENTE TECNOLÓGICO.

LAS ORGANIZACIONES EXISTEN TAMBIÉN DENTRO DE UN MEDIO AMBIENTE DE CONOCIMIENTO CIENTÍFICO Y TÉCNICO. TODAS LAS ORGANIZACIONES SE APOYAN EN ALGÚN TIPO DE CONOCIMIENTO BÁSICO QUE LES PERMITE LOGRAR SUS OBJETIVOS.

AUNQUE TODAS LAS ORGANIZACIONES SE ENFRENTAN AL MEDIO AMBIENTE TECNOLÓGICO, ALGUNAS DEBEN PRESTARLE MÁS ATENCIÓN QUE OTRAS. EXISTE UNA GRAN CANTIDAD DE INFORMACIÓN TÉCNICA, QUE PUEDE CONSEGUIRSE FÁCILMENTE EN EL MEDIO AMBIENTE, PARA AQUELLAS ORGANIZACIONES QUE SABEN COMO ENCONTRARLA.

LA TECNOLOGÍA INFLUYE EN MUCHOS ASPECTOS EN LA SOCIEDAD Y LA ECONOMÍA. UNA DE LAS FINALIDADES BÁSICAS DE LA TECNOLOGÍA DENTRO DE LA ECONOMÍA ES PROPORCIONAR NUEVOS PRODUCTOS PARA CONSUMO DE LOS INDIVIDUOS. OTRO EFECTO DE LAS APLICACIONES TECNOLÓGICAS A LA INDUSTRIA HA SIDO LA REDUCCIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN, SOBRE TODO A TRAVÉS DE LA DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS DE MANO DE OBRA. (3)

(3) HARRIS, O. JEFF. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS P. 78

LA SITUACION POLITICO - LEGAL.

LAS ORGANIZACIONES TAMBIÉN EXISTEN DENTRO DE UN CONTEXTO LEGAL Y POLÍTICO. LAS CONDICIONES LEGALES COMPRENDE: UNA VASTA GAMA DE LEYES, REGULACIONES Y REQUISITOS GUBERNAMENTALES A TODOS LOS NIVELES.

EL MEDIO AMBIENTE POLÍTICO ABARCA LAS PRESIONES QUE EJERCEN DIVERSOS GRUPOS INTERESADOS Y SUS REPRESENTANTES.

EL CONTEXTO SOCIO - CULTURAL.

LA CONSIDERACIÓN FINAL DENTRO DEL ANÁLISIS DEL AMBIENTE ES EL CONTEXTO AMBIENTAL DE MAYOR AMPLITUD COMPUESTO POR LAS NÓRMAS, VALORES Y EXPERIENCIAS COLECTIVAS.

EL AMBIENTE SOCIO - CULTURAL AFECTA DE DISTINTAS MANERAS A LAS ORGANIZACIONES. A TRAVÉS DE LAS ACCIONES Y EXPECTATIVAS DE SUS EMPLEADOS, LOS CUALES TRAEN CONSIGO UNA GRAN VARIEDAD DE ORIGENES, VALORES E INFLUENCIAS.

FACTORES AMBIENTALES GENERALES Y ESPECIFICOS

CONDICIÓN AMBIENTAL GENERAL	REFLEJADA EN SU INTERACCIÓN CON LOS SIGUIENTES GRUPOS AMBIENTALES.
ECONOMÍA	PROVEEDORES, CLIENTES, COMPETIDORES Y REGULADORES.
TECNOLOGÍA POLÍTICO-LEGAL	PROVEEDORES, CLIENTES Y COMPETIDORES, REGULADORES.
SOCIO - CULTURAL	PROVEEDORES Y CLIENTES.

3º DEPENDENCIA, PODER Y CAPACIDAD.

UNA CARACTERÍSTICA ADICIONAL DEL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL ES LA DE DEFINIR LAS RELACIONES DE DEPENDENCIA, LAS QUE REFLEJAN UNA POSICIÓN INFERIOR O VULNERABLE EN UNA RELACIÓN DE INTERCAMBIO CON OTRO INDIVIDUO U ORGANIZACIÓN.

EL CONCEPTO DE DEPENDENCIA NOS AYUDA A ENTENDER LA FORMA COMO FUNCIONAN LAS ORGANIZACIONES EN RESPUESTA AL MEDIO AMBIENTE, ESTE CONCEPTO SE RELACIONA CON LA IDEA DEL PODER ORGANIZACIONAL.

EL PODER ORGANIZACIONAL DENOTA LA HABILIDAD DE UNA ORGA-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NIZACIÓN PARA HACER QUE OTRAS DEPENDAN DE ELLA. ESTO A SU VEZ DEPENDE DE SU CAPACIDAD. UNA ORGANIZACIÓN TIENE PODER EN RELACIÓN A UN ELEMENTO AMBIENTAL SEGÚN EL GRADO EN QUE:

- 1) POSEA LA CAPACIDAD PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE ESE ELEMENTO, Y
- 2) MONOPOLICE ESA CAPACIDAD.

TODAS LAS ORGANIZACIONES TIENEN DEPENDENCIAS Y PODER EN SUS TRATOS AMBIENTALES.

ES MUY POSIBLE QUE EN LAS RELACIONES ENTRE LAS EMPRESAS SURJAN DEPENDENCIAS MUTUAS, QUE SE CONOCEN COMO INTERDEPENDENCIAS.

LAS RELACIONES DE DEPENDENCIA, CAPACIDAD Y PODER QUE CARACTERIZAN A LA INTERACCIÓN ENTRE UNA ORGANIZACIÓN Y SU MEDIO AMBIENTE RELEVANTE, TIENEN UNA GRAN INFLUENCIA EN LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS.

LOS ADMINISTRADORES INTENTAN REDUCIR AL MÍNIMO SUS DEPENDENCIAS MIENTRAS INCREMENTAN SUS CAPACIDADES.

B) EL MEDIO AMBIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UN OBSERVADOR IMPARCIAL.

¿ CÓMO SE OBSERVARÍA EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL ?

SE DEBEN OBSERVAR LAS ACTIVIDADES, IDENTIFICAR AL MENOS ALGUNOS DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES MÁS IMPORTANTES Y OBTENER UN INDICIO DE LA INTENSIDAD DE SU INTERACCIÓN.

OTRA COSA QUE SE PODRÍA HACER SERÍA, LA DE PASAR ALGÚN TIEMPO CON LAS PERSONAS QUE INTERACTÚAN DIRECTAMENTE CON LOS DIVERSOS SEGMENTOS DEL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

LAS PERSONAS ENCARGADAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL TIENEN LA CAPACIDAD DE DESCRIBIR LAS FUENTES DE DONDE LA ORGANIZACIÓN CONSIGUE SUS EMPLEADOS.

LOS AGENTES DE COMPRAS PUEDEN AYUDAR A DETALLAR EL MERCADO DE MATERIA PRIMA DE LA ORGANIZACIÓN.

EL DEPARTAMENTO LEGAL PROPORCIONARÁ LOS DATOS SOBRE LOS PROBLEMAS DE RELEVANCIA Y LAS REGULACIONES GUBERNAMENTALES.

Y EL DEPARTAMENTO DE VENTAS CONSTITUYE UNA GRAN AYUDA PARA LOGRAR ENTENDER EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

"UN SISTEMA ES UN CONJUNTO O UN -
TODO FORMADO POR PARTES CONECTA-
DAS EN CIERTA FORMA Y ORIENTADAS
AL MISMO PROPOSITO."

GEORGE R. TERRY

CAPITULO III,

SUPRASISTEMA AMBIENTAL

LAS ORGANIZACIONES SON SUBSISTEMAS DE UN SUPRASISTEMA - GENERAL - EL AMBIENTE - Y TIENEN LÍMITES IDENTIFICABLES QUE - LAS SEPARAN DE SU MEDIO.

A) MEDIO, LÍMITES Y ORGANIZACION.

LAS ORGANIZACIONES RECIBEN INSUMOS, LOS TRANSFORMAN DE - ALGUNA MANERA, Y LOS REGRESAN COMO PRODUCTOS O SERVICIOS A SU MEDIO. ÉSTO REQUIERE DE UN CONOCIMIENTO COMPLETO DE LAS INTERACCIONES ENTRE LAS ORGANIZACIONES Y SU MEDIO.

LA ORGANIZACIÓN "ES UN SISTEMA ABIERTO QUE INTERCAMBIA - INFORMACIÓN, ENERGÍA Y MATERIALES CON SU MEDIO." CUANDO SE - HABLA DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS DEBERIA DE CIRSE SISTEMAS RELATIVAMENTE ABIERTOS YA QUE ESTÁN MUY LIMITADAS CON RESPECTO A LA NATURALEZA Y EL TIPO DE INSUMOS QUE RECIBE DE SU MEDIO. LA ORGANIZACIÓN NO PUEDE RESPONDER A TODAS LAS INFLUENCIAS DEL MEDIO, Y DEBE SER SELECTIVA EN CUANTO A - LOS INSUMOS QUE RECIBE, LAS TRANSFORMACIONES QUE REALIZA Y - LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROPORCIONA; ÉSTA DEBE ESTABLECER UN DOMINIO PARA SUS ACTIVIDADES Y FRONTERAS QUE LA SEPARAN DE SU AMBIENTE.

TODOS LOS SISTEMAS TIENEN LÍMITES QUE LOS SEPARAN DE SU SUPRASISTEMA AMBIENTAL. LAS ACTIVIDADES QUE SON NECESARIAS PARA EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEFINEN SUS LÍMITES.

FUNCIONES DE LAS FRONTERAS ORGANIZACIONALES (1)

- PERMITEN SELECCIONAR LOS INSUMOS Y PRODUCTOS, CONSTITUYEN UNA BARRERA PARA EL FLUJO DE ENERGÍA, MATERIALES E INFORMACIÓN. ESTA FUNCIÓN ES VITAL YA -- QUE SERÍA IMPOSIBLE PARA UNA ORGANIZACIÓN MANEJAR TODOS LOS POSIBLES INSUMOS. LOS LÍMITES SIRVEN - PARA HOMOGENEIZAR LOS INSUMOS DE TAL MANERA, QUE - LA ORGANIZACIÓN LOS PUEDA MANEJAR MÁS EFICIENTEMENTE.
- FILTRAN LOS PRODUCTOS DE LA ORGANIZACIÓN. LA ORGANIZACIÓN NO PUEDE DESARROLLAR UNA VARIEDAD INFINITA DE FUNCIONES DE TRANSFORMACIÓN, SINO QUE DEBE - RESTRINGIRSE A DESARROLLAR CIERTOS PRODUCTOS O SERVICIOS ESPECÍFICOS A SU AMBIENTE.
- PROPORCIONAN UN CIERTO GRADO DE AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN, CON RESPECTO A LA PENETRACIÓN DE INFLUENCIAS AMBIENTALES.

(1) KAST, FREMONT E. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES UN ENFOQUE DE SISTEMAS. P. 139

CUANDO EL MEDIO ES DINÁMICO Y HETEROGÉNEO ES NECESARIO - ESTABLECER DEPARTAMENTOS FUNCIONALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, PARA MANEJAR CONJUNTOS ESPECÍFICOS DE INSUMOS O PRODUCTOS AMBIENTALES. ALGUNOS DE LOS DEPARTAMENTOS SON LOS SIGUIENTES:

* COMPRAS.- EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS SE DEDICA A LA ADQUISICIÓN DE MATERIAL DE FUENTES EXTERNAS; LA EJECUCIÓN DE ÉSTA FUNCIÓN IMPLICA LA INVESTIGACIÓN DE LA CONFIABILIDAD DE LOS PROVEEDORES, LA DETERMINACIÓN DE QUÉ MATERIALES SON NECESARIOS, LA COORDINACIÓN DE ENTREGAS CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN Y LA BÚSQUEDA DE NUEVOS MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS.

* RECURSOS HUMANOS.-"LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL ACRECENTAMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL ESFUERZO, LAS EXPERIENCIAS, LA SALUD, LOS CONOCIMIENTOS, LAS HABILIDADES, ETC., DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO, DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y DEL PAÍS EN GENERAL,"⁽²⁾ EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS O DE PERSONAL SE ENCARGA DE RECLUTAR A LOS EMPLEADOS ASÍ COMO DE LLEVAR A CABO LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

* INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.- SE DEDICA " A LA REUNIÓN, REGISTRO Y ANÁLISIS DE TODOS LOS HECHOS ACERCA DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA TRANSFERENCIA Y VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE PRODUCTOS AL CONSUMIDOR",⁽³⁾ ESTO ES QUE OBTIENE LA INFORMACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

(2) ARIAS, F. GALICIA. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
P. 27

(3) INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. BOYD, H.W. P. 4

* RELACIONES PÚBLICAS.- SE ENCARGA DE PROVEER INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS QUE ELABORAN PARA ASÍ LOGRAR REPUTACIÓN Y PRESTIGIO PARA LA ORGANIZACIÓN.

* MANUFACTURA.- LA FUNCIÓN BÁSICA DE UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN ES LOGRAR RESULTADOS. LA MANUFACTURA ABARCA LAS OPERACIONES Y LOS SERVICIOS DIRECTOS DE MANTENIMIENTO, IMPLICADOS EN LA ELABORACIÓN DE UN PRODUCTO.

LA INGENIERÍA INDUSTRIAL SE ENCARGA DE LA PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, LAS NORMAS DE EJECUCIÓN, LAS MEJORAS DE LOS MÉTODOS, EL CONTROL DE CALIDAD, LA DISPOSICIÓN DE LA PLANTA Y EL MANEJO DE MATERIALES. LA SECCIÓN DE SERVICIOS DE UNA PLANTA POR LO GENERAL SE ENCARGA DEL EMBARQUE, RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTES DE LAS MATERIAS PRIMAS, LAS PIEZAS Y LAS HERRAMIENTAS. EL GRUPO DE INGENIERÍA DE LA PLANTA POR LO COMÚN ES RESPONSABLE DE CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO DENTRO DE LA PLANTA, DEL DISEÑO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO Y OTROS PROBLEMAS DE NATURALEZA MECÁNICA, HIDRÁULICA O ELÉCTRICA.

EL VALOR AGREGADO DE UN BIEN O SERVICIO ES LA DIFERENCIA QUE EXISTE ENTRE EL COSTO DE DICHO BIEN O SERVICIO Y SU PRECIO DE VENTA.

EL COSTO DE UN PRODUCTO SE COMPONE DE TRES FACTORES QUE SON: A) MATERIALES B) MANO DE OBRA C) GASTOS INDIRECTOS.

MATERIALES: SON TODAS AQUELLAS MATERIAS PRIMAS QUE SE NECESITAN PARA ELABORAR EL PRODUCTO.

MANO DE OBRA: SON TODOS LOS SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES QUE SE LES PAGA AL PERSONAL QUE INTERVIENE EN LA PRODUCCIÓN.

GASTOS INDIRECTOS: SON LOS GASTOS QUE HACE LA EMPRESA PARA LOGRAR LA PRODUCCIÓN Y QUE SE PRORRATEA EN FORMA PONDERADA ENTRE EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS O EN PROCESO.

EL PRECIO DE VENTA DE UN PRODUCTO SE DETERMINA DE LA SIGUIENTE MANERA: COSTO MÁS GASTOS DE VENTA MÁS PORCENTAJE DE UTILIDAD.

B) EL MEDIO SOCIAL (GENERAL)

EL MEDIO ES TODO LO EXTERNO A LOS LÍMITES ORGANIZACIONALES. CONSIDERAREMOS EL MEDIO AMBIENTE DE DOS MANERAS:

- 1º EL MEDIO SOCIAL (GENERAL), EL CUAL AFECTA A TODAS LAS ORGANIZACIONES EN UNA SOCIEDAD DADA, Y
- 2º EL MEDIO ESPECÍFICO (TAREAS), EL CUAL AFECTA LAS ORGANIZACIONES INDIVIDUALES DIRECTAMENTE.

EXISTEN TANTAS FUERZAS EN EL MEDIO QUE AFECTAN A LAS ORGANIZACIONES QUE SON DIFÍCILES DE CLASIFICAR Y DESCRIBIR. DISTINTOS AUTORES HAN SUGERIDO CIERTO NÚMERO DE CARACTERÍSTICAS AMBIENTALES PRINCIPALES QUE AFECTAN LAS ORGANIZACIONES, ÉSTAS SON:

- **CULTURALES:** INCLUYEN LOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS, VALORES Y NORMAS DE LA SOCIEDAD. PUNTOS DE VISTA SOBRE RELACIONES DE AUTORIDAD, PATRONES DE LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES, CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO, CIENCIA Y TECNOLOGÍA, DEFINEN LA NATURALEZA DE LAS INSTITUCIONES SOCIALES.

- TECNOLÓGICAS. EL NIVEL DE AVANCE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO EN LA SOCIEDAD. INCLUYEN LA BASE FÍSICA (PLANTAS, SERVICIOS) Y LA BASE TECNOLÓGICA DE CONOCIMIENTOS. EL GRADO EN -- QUE LA COMUNIDAD CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA ES CAPAZ DE DESARROLLAR NUEVOS CONOCIMIENTOS Y APLICARLOS.

- EDUCACIONALES. LA EDUCACIÓN "REPRESENTA UN PATRÓN DE COMPORTAMIENTO MEDIANTE EL CUAL SE TRANSMITEN EL CONOCIMIENTO, LAS DISCIPLINAS Y LOS CONCEPTOS A LOS INDIVIDUOS, A TRAVÉS DE MECANISMOS DE ENSEÑANZA".

POR LO GENERAL, LOS SISTEMAS EDUCATIVOS SE IDENTIFICAN CON LAS ESCUELAS.

LA EDUCACIÓN AYUDA A: (4)

1. TRANSMITIR SISTEMÁTICAMENTE UNA HERENCIA CULTURAL DE UNA GENERACIÓN A OTRA.
2. CREAR UNA CONCIENCIA DE LA FUNCIÓN ADECUADA QUE DEBE TENER EL INDIVIDUO RESPECTO A LA DIVERSIDAD DE PERSONAS CON LAS QUE PUEDE TENER CONTACTO: AMIGOS, GOBIERNO, SUS FUTUROS PATRONES, ETC.
3. ADIESTRAR A LOS INDIVIDUOS PARA QUE TENGAN UNA PARTICIPACIÓN PRÁCTICA A TRAVÉS DE LA ADQUISICIÓN DE DISCIPLINAS Y CONOCIMIENTOS TÉCNICOS.
4. PROPORCIONAR UN MEDIO DE EVALUAR EL STATUS PERSONAL QUE DEPENDE DEL NIVEL DEL LOGRO ORGANIZACIONAL FORMAL.
5. PROMOVER LA ACEPTACIÓN DEL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN.
6. IMPARTIR VALORES MORALES Y SOCIALES.

(4) HARRIS, O.J. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS P. 60

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. REDUCIR LOS PREJUICIOS E INCREMENTAR LA TOLERANCIA Y COMPRENSIÓN ENTRE LA GENTE.

- POLITICAS. EL CLIMA POLÍTICO GENERAL EN LA SOCIEDAD. - EL GRADO DE CONCENTRACIÓN DEL PODER POLÍTICO. LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN POLITICA (GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN, DIVERSIDAD DE FUNCIONES, ETC.) EL SISTEMA DE PARTIDOS POLITICOS.

- LEGALES. CONSIDERACIONES CONSTITUCIONALES, NATURALEZA DEL SISTEMA LEGAL, JURISDICCIONES DE LAS DISTINTAS UNIDADES GUBERNAMENTALES, LEYES ESPECÍFICAS DE LA FORMACIÓN, TASAS IMPOSITIVAS Y CONTROL DE LAS ORGANIZACIONES.

- RECURSOS NATURALES. LA NATURALEZA, CANTIDAD Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS NATURALES, INCLUYENDO LAS CONDICIONES CLIMÁTICAS.

- DEMOGRAFICAS. LA NATURALEZA DE LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES PARA LA SOCIEDAD; SU NÚMERO, DISTRIBUCIÓN, EDAD Y SEXO. CONCENTRACIÓN O URBANIZACIÓN DE LAS POBLACIONES, QUE ES UNA CARACTERÍSTICA DE LAS SOCIEDADES INDUSTRIALIZADAS.

- SOCIOLOGICAS. ESTRUCTURA DE CLASES Y MOVILIDAD. DEFINICIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES SOCIALES. NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL Y DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES SOCIALES.

- ECONOMICAS. MARCO ECONÓMICO GENERAL, INCLUYENDO EL TIPO DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS - PROPIEDAD PRIVADA EN -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OPOSICIÓN A LA PÚBLICA - ; CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICA; EL SISTEMA BANCARIO Y LAS POLÍTICAS FISCALES. LOS NIVELES DE INVERSIÓN EN RECURSOS FÍSICOS Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMO.

LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DE UNA SOCIEDAD EXISTE PARA: (5)

1. AYUDAR A LA PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS NECESARIOS PARA LA SUPERVIVENCIA HUMANA.
 2. DETERMINAR LA REMUNERACIÓN ECONÓMICA QUE PUEDEN RECIBIR LOS INDIVIDUOS POR EL USO DE MATERIAS PRIMAS, ESFUERZO MENTAL, TRABAJO FÍSICO, BIENES FINANCIEROS U OTRAS APORTACIONES.
 3. INFLUIR EN LA DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA.
 4. PROPORCIONAR UNA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO QUE PERMITA QUE SE PUEDA LLEVAR A CABO TODO EL TRABAJO NECESARIO.
 5. IMPULSAR A LOS INDIVIDUOS TANTO A COOPERAR CONJUNTAMENTE PARA LOGRAR ALGO, COMO PARA COMPETIR ENTRE SÍ POR EL PROGRESO.
 6. PROPORCIONAR UN MEDIO PARA OBTENER O CLASIFICAR -- NIVELES DE STATUS Y PRESTIGIO, EN FUNCIÓN DEL DINERO Y DEL PODER SIMBÓLICO DEL DINERO.
- ECOLOGICOS. QUE ESTUDIARÁ LAS RELACIONES ENTRE LOS ORGANISMOS Y EL MEDIO EN QUE VIVEN.

(5) HARRIS, O.J. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. P. 62

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C) EL MEDIO ESPECIFICO (TAREA).

EL MEDIO DE LA ACTIVIDAD SE DEFINE COMO LAS FUERZAS MÁS ESPECÍFICAS, QUE SON IMPORTANTES PARA LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN. EL MEDIO GENERAL ES EL MISMO PARA TODAS LAS ORGANIZACIONES DE UNA SOCIEDAD. EL MEDIO DE LA ACTIVIDAD ESPECÍFICA ES DIFERENTE PARA CADA ORGANIZACIÓN.

LAS FUERZAS EN EL MEDIO GENERAL ESTÁN CONTINUAMENTE IRRUMPIENDO DENTRO DEL MEDIO DE LA ACTIVIDAD ESPECÍFICA DE LA ORGANIZACIÓN.

PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS POR LA EMPRESA, ES NECESARIO QUE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS SE ENCARGUE DE HACER - LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA; ASÍ COMO DETERMINAR QUE BENEFICIOS SE PODRÍAN OBTENER SI LA MATERIA PRIMA SE OBTUVIERA POR VOLÚMEN PARA CONSEGUIR UN MEJOR COSTO Y QUE TANTO IMPACTARÍA EN GASTO DE ALMACENAJE, CONSERVACIÓN Y PERSONAL DE VIGILANCIA PARA EVITAR MERMAS.

EN LO REFERENTE A LA MANO DE OBRA SE PUEDEN EMPLEAR ALGUNOS SISTEMAS QUE PERMITAN ELEVAR LA PRODUCCIÓN, DICHS SISTEMAS PUEDEN CONSISTIR EN INCENTIVOS Y PREMIOS A LOS TRABAJADORES QUE PRODUZCAN MÁS UNIDADES EN LA MISMA JORNADA DE TRABAJO; TAMBIÉN UTILIZANDO LA MOTIVACIÓN PERSONAL SE PODRÍAN LOGRAR - MEJORES RESULTADOS.

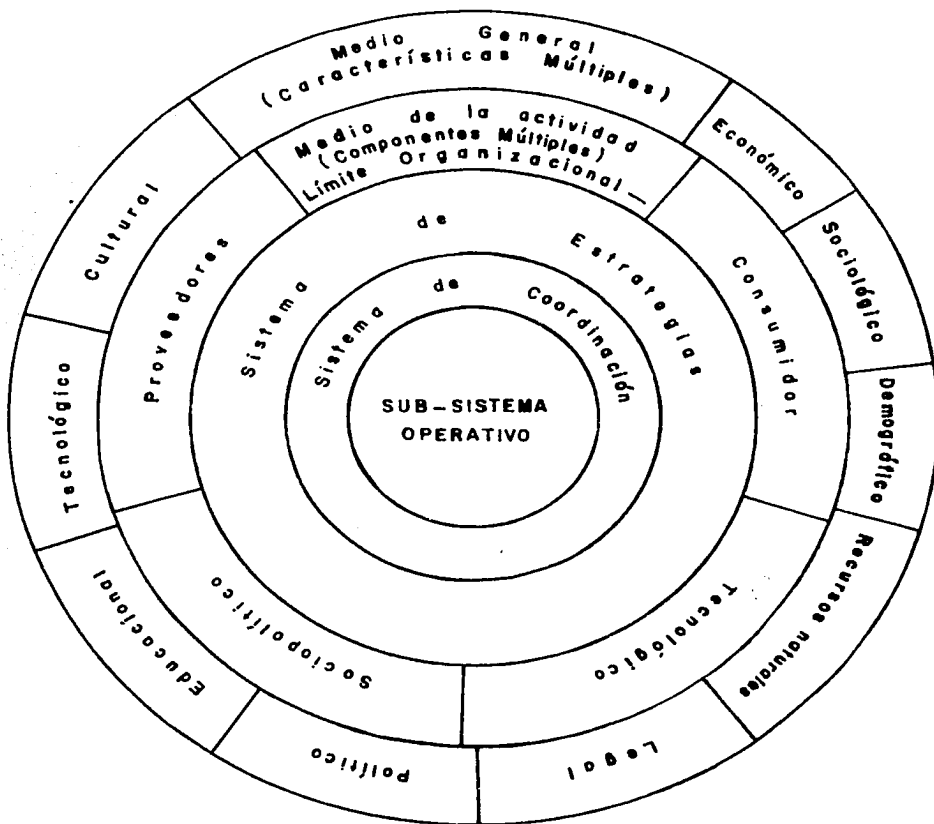
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EN GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE MERCANCÍA SE PUEDE LOGRAR UNA EFICIENCIA MEJOR SI LOS PEDIDOS SON ENTREGADOS MEDIANTE PREVIA RUTA QUE PERMITA AHORRO DE TIEMPO Y DE COMBUSTIBLE, PONIÉNDOSE DE ACUERDO CON EL JEFE DE ALMACÉN DE ARTÍCULOS TERMINADOS CON ANTERIORIDAD PARA QUE TUVIERA LISTA LA MERCANCÍA QUE SE VA A ENTREGAR EL DÍA PRECISO Y NO HACERLE PERDER TIEMPO A LA UNIDAD DE REPARTO.

SI EL PRODUCTO QUE ELABORA TIENE UN MERCADO A NIVEL NACIONAL O INTERNACIONAL, ES NECESARIO CONTAR CON BODEGAS EN LUGARES ESTRATÉGICOS PARA AGILIZAR LAS ENTREGAS; DICHAS INVERSIONES EN ÉSTA CLASE DE ACTIVOS DEBEN DE SER APROBADAS POR LA DIRECCIÓN DE FINANZAS Y QUE SE ANALICE A FONDO LA RELACIÓN COSTO - BENEFICIO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RELACION DE LOS MEDIOS GENERAL Y ESPECIFICO Y EL SISTEMA ORGANIZACIONAL (6)



(6) KAST, F.E. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, P. 145

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL SUBSISTEMA DE ESTRATEGIAS ES EL COMPONENTE QUE CRUZA LAS FRONTERAS DE LA ORGANIZACIÓN Y AMORTIGUA LOS INSUMOS QUE LLEGAN A LOS SUBSISTEMAS DE COORDINACIÓN Y OPERATIVO. EL SUBSISTEMA OPERATIVO O NÚCLEO TÉCNICO DEBE RECIBIR Y TRANSMITIR, DEBIDAMENTE FILTRADOS (ESTANDARIZADOS Y HOMOGENEIZADOS) LOS INSUMOS Y PRODUCTOS, CON EL OBJETO DE DESARROLLAR EFECTIVAMENTE LA FUNCIÓN DE TRANSFORMACIÓN.

UN PROBLEMA BÁSICO EN EL ESTUDIO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL ES QUE EL MEDIO AMBIENTE, EN EL CUAL LAS ORGANIZACIONES EXISTEN, CAMBIA POR SÍ MISMO, A UN PROMEDIO ACELERADO Y HACIA UNA MAYOR COMPLEJIDAD.

EL MEDIO CADA VEZ ES MÁS INCIERTO Y SUGIERE UNA ELABORACIÓN POSTERIOR. LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES SE INDUCEN DE MANERA CRECIENTE DESDE EL EXTERIOR; LA ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL DEPENDE DE LA HABILIDAD PARA APRENDER Y REALIZAR CAMBIOS DE ACUERDO A LAS VARIACIONES AMBIENTALES.

NO TODAS LAS ORGANIZACIONES OPERAN EN UN MARCO DINÁMICO, ALGUNAS ORGANIZACIONES Y ALGUNOS COMPONENTES Y FUNCIONES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, SON CAPACES DE ESTABLECER LÍMITES PARA SUS ACTIVIDADES, QUE LES PERMITAN OPERAR DENTRO DE UN AMBIENTE MÁS TRANQUILO.

EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS, LAS ORGANIZACIONES CONTRIBUYEN A LA FORMACIÓN DEL AMBIENTE MISMO. EN UNA SOCIEDAD, EL AMBIENTE DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN ESTÁ FORMADO POR MUCHAS OTRAS ORGANIZACIONES.

EL MEDIO SE HACE TURBULENTO, EL MERCADO DE UNA ORGANIZACIÓN ESTÁ CONSTITUIDO POR OTRAS ORGANIZACIONES; PROVEEDORES DE MATERIAL, FUERZA DE TRABAJO Y CAPITAL, ESTÁN CADA VEZ MÁS ORGANIZADOS Y LOS GRUPOS REGULADORES SON MÁS NUMEROSOS Y PODEROSOS.

LA SOCIEDAD ACTUAL HA DESCUBIERTO LA NECESIDAD DE CONSTRUIR MÁS Y MÁS INSTRUMENTOS REGULATORIOS, PARA ALENTAR AL INCREMENTO NO SÓLO DE LA EFECTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DENTRO DE CADA ORGANIZACIÓN, SINO TAMBIÉN DE LAS RELACIONES ENTRE ELLAS.

EN UN MEDIO CAMBIANTE, LA ORGANIZACIÓN DEBE SER UN SISTEMA APRENDIZAJE-ADAPTACIÓN, QUE CONSIDERE EL CAMBIO COMO UN ESTADO NATURAL MÁS QUE COMO UN PROBLEMA TEMPORAL.

LA TEORÍA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA TIENE QUE MANEJAR LOS CONFLICTOS QUE OCURREN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. -- LOS CONCEPTOS TALES COMO NEGOCIACIÓN, INFLUENCIA Y USO DE AUTORIDAD, AYUDA A RESOLVER LOS CONFLICTOS INTERNOS.

PARA LA REDUCCIÓN Y RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS ES NECESARIO DISEÑAR NUEVOS MEDIOS PARA LA COLABORACIÓN. MUCHOS DE LOS CONCEPTOS QUE USAN LAS ORGANIZACIONES PARA AFRONTAR Y MANEJAR LOS CONFLICTOS INTERORGANIZACIONALES. PLANTEAMIENTOS COMO LA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS, PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS, DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN INTEGRADA, PUEDEN DAR LAS BASES PARA EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS INTERORGANIZACIONALES.

EL AMBIENTE BAJO EL CUAL SE EJECUTA EL TRABAJO INCLUYE -
COSAS TALES COMO: LA UBICACIÓN DE LA ACTIVIDAD QUE SE VA A -
REALIZAR, LOS MATERIALES Y LAS MÁQUINAS. TAMBIÉN SE INCLUYE
EL CLIMA GENERAL DEL ÁREA DE TRABAJO, LAS ACTIVIDADES DE LOS
SINDICATOS DE TRABAJADORES Y LOS REGLAMENTOS Y ACCIONES GUBER
NAMENTALES, ETC.

D) MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE.

HOY DÍA EXISTE UNA CRECIENTE Y PROFUNDA PREOCUPACIÓN CON RESPECTO AL DETERIORO DEL MEDIO NATURAL.

A LOS INDIVIDUOS Y A LAS ORGANIZACIONES SE LES HA OTORGADO AUTONOMÍA PARA UTILIZAR LOS RECURSOS NATURALES Y MAXIMIZAR SU PROPIA SATISFACCIÓN, SE HAN ESTABLECIDO ORGANIZACIONES Y - DESARROLLADO CONCEPTOS QUE TIENDEN A MANEJAR EL AMBIENTE.

EN UN SISTEMA DE EMPRESA UNO DE LOS PROBLEMAS PRINCIPALES ES EL MANEJO DE LOS EFECTOS DE LA TECNOLOGÍA AVANZADA Y - LAS OPERACIONES DE LAS ORGANIZACIONES.

CUALQUIER SOCIEDAD INDUSTRIALIZADA ENCARA PROBLEMAS DE - CONTAMINACIÓN AMBIENTAL; EL AIRE, LOS SUELOS, LOS MARES Y COSTAS, LOS LAGOS, LOS RÍOS Y CUENCAS PRINCIPALES DEL PAÍS, ASÍ COMO LA FLORA Y LA FAUNA, SE DEGRADAN EN FORMA ACELERADA; POR OTRA PARTE, SE AFRONTAN LIMITACIONES ECONÓMICAS QUE NOS HAN IMPEDIDO DISPONER DE APOYOS SUFICIENTES PARA DESARROLLAR PROGRAMAS Y ACCIONES DE INVESTIGACIÓN, CAPACITACIÓN DE PERSONAL, ADQUISICIÓN DE EQUIPO E INSTALACIONES, CENTROS DE EDUCACIÓN E INFORMACIÓN, MUY NECESARIOS PARA PREVENIR, REHABILITAR Y VIGILAR ADECUADAMENTE LAS ÁREAS Y LOS RECURSOS EXPUESTOS O AFECTADOS.

ANTE ÉSTAS CIRCUNSTANCIAS ES NECESARIO PROMOVER LA COLABORACIÓN DE TODOS LOS SECTORES NACIONALES, PARA ADOPTAR LAS - MEDIDAS PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS PREVISTAS EN LA LEGISLACIÓN.

COMO EL CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE GRAN ESCALA REQUIRIERON EL DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y -- ORGANIZACIONALES PARA MANEJAR LOS PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN -- DE ÉSTAS, SE PREVEE LA NECESIDAD DE UN ADMINISTRADOR AMBIEN-- TAL QUIEN DEBERÁ INTEGRAR LAS ACTIVIDADES DE LAS DISTINTAS -- ORGANIZACIONES E INDIVIDUOS, DANDO PREFERENCIA A LA PROTEC--- CIÓN Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO.

LAS SECRETARÍAS DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Y DE SALU-- BRIDAD Y ASISTENCIA, HAN CONSIDERADO QUE ENTRE LAS MEDIDAS DE PROTECCIÓN AMBIENTAL EN EL MARCO DE LEGISLACIÓN VIGENTE, CON JERARQUÍA DE INTERÉS POLÍTICO, TIENE SIGNIFICADA IMPORTANCIA QUE LA INDUSTRIA INSTALE Y UTILICE LOS EQUIPOS ANTICONTAMINAN-- TES ADECUADOS A SU ACTIVIDAD PRODUCTIVA, Y QUE SU ADQUISICIÓN NO REPRESENTA COSTOS QUE HAGAN INACCESIBLE DICHO USO.

LAS REGLAMENTACIONES SOBRE HIGIENE INDUSTRIAL HAN SIDO -- ENCAMINADAS A PRESERVAR LA SALUD DE LOS TRABAJADORES Y DE LAS COLECTIVIDADES INDUSTRIALES Y DEBEN CONTENER TODAS LAS MEDI-- DAS PREVENTIVAS DE CONTROL EN LOCALES, CENTROS DE TRABAJO Y -- MEDIOS INDUSTRIALES. ALGUNAS DE ELLAS SE REFIEREN A: (7)

- A) ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN DE LOS LOCALES DE TRABA-- JO,
- B) MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.
- C) SISTEMAS DE VENTILACIÓN.

(7) ARIAS, G. FERNANDO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
P. 358

- D) PROCEDIMIENTOS DE CALEFACCIÓN.
- E) MÉTODOS DE ILUMINACIÓN.
- F) SUMINISTRO DE AGUA POTABLE.
- G) ALEJAMIENTO Y NEUTRALIZACIÓN DE AGUAS NEGRAS.
- H) ASEO DE CENTROS DE TRABAJO.
- I) ELIMINACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE BASURAS Y MATERIALES DE DESECHO.
- J) ACONDICIONAMIENTOS HIGIÉNICOS.
- K) MATERIAS PRIMAS, EN LAS QUE CONVIENE SABER Y REGLAMENTAR:
 - * NATURALEZA.
 - * SISTEMA DE NEUTRALIZACIÓN.
 - * ELABORACIÓN Y TRANSFORMACIÓN QUE EXPERIMENTAN.
- I) JORNADA DE TRABAJO, ASÍ COMO TRABAJO DE MUJERES Y MENORES.
- M) INTEGRACIÓN DE COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD POR TRABAJADORES Y REPRESENTANTES DE LA EMPRESA, QUE TENDRÁN FUNCIONES ESPECÍFICAS DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN Y CORRECCIÓN DE CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD DENTRO DE UNA EMPRESA.
- N) SERVICIO MÉDICO:
 - * EXAMEN DE INGRESO: CONTRATAR SÓLO A AQUELLAS PERSONAS QUE REÚNAN LAS CAPACIDADES MÍNIMAS DE SALUD FÍSICA QUE EL TRABAJO RE-

- QUIERE, A FIN DE EVITAR MAYORES PROBLEMAS FUTUROS A LA PERSONA Y A LA ORGANIZACIÓN.
- * COOPERAR EN EL DESARROLLO DE MEDIDAS ADECUADAS Y EFECTIVAS PARA PREVENIR LA EXPOSICIÓN DE AGENTES NOCIVOS.
 - * PRACTICAR EXÁMENES PERIÓDICOS A AQUELLOS EMPLEADOS QUE ESTÁN EXPUESTOS EN SU TRABAJO A PELIGROS MATERIALES Y A AGENTES NOCIVOS.

¿ QUE ES LA HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL ?

HIGIENE INDUSTRIAL: " ES EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS DEDICADAS A RECONOCER, EVALUAR Y CONTROLAR AQUELLOS FACTORES DEL AMBIENTE, PSICOLÓGICOS O TENSIONALES, QUE PROVIE-
NEN DEL TRABAJO Y QUE PUEDEN CAUSAR ENFERMEDADES O DETERIORAR LA SALUD".

LA SEGURIDAD INDUSTRIAL: " ES EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y SU APLICACIÓN PARA LA REDUCCIÓN, CONTROL Y ELIMINACIÓN DE ACCIDENTES EN EL TRABAJO, POR MEDIO DE SUS CAUSAS. - SE ENCARGA IGUALMENTE DE LAS REGLAS TENDIENTES A EVITAR ESTE TIPO DE ACCIDENTES.

SE MENCIONARÁN ALGUNAS RAZONES POR LAS QUE ES IMPORTANTE PRESTARLE ATENCIÓN A LA SEGURIDAD INDUSTRIAL:

PARA LOS EMPLEADOS:

- EVITA EL SUFRIMIENTO FÍSICO.

- EVITA LA PÉRDIDA DE SUELDO.
- EVITA EL SUFRIMIENTO MENTAL.
- MEJORA LA REPUTACIÓN.
- PROTEGE CONTRA FUTUROS PROBLEMAS EN SU EMPLEO U OCUPACIÓN.

PARA LOS PATRONES:

- EVITA EL DESPERDICIO.
- EVITA EL COSTO DEL ENTRENAMIENTO.
- MEJORA LA REPUTACIÓN.
- REDUCE LOS COSTOS DE SEGURO Y COMPENSACIONES.
- EVITA EL REEMPLAZO INNECESARIO DEL EQUIPO.

LOS ACCIDENTES OCURREN DEBIDO A DOS CAUSAS BÁSICAS: (8)

- * ACTOS INSEGUROS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES, Y
- * CONDICIONES INSEGURAS DE TRABAJO.

PODEMOS CLASIFICAR COMO ACTOS INSEGUROS, LOS MALOS HÁBITOS EN EL TRABAJO Y EL COMPORTAMIENTO DESCUIDADO DEL TRABAJADOR. PARA EVITAR ÉSTOS ACTOS INSEGUROS O MALOS HÁBITOS SE PUEDEN COLOCAR PUBLICACIONES SOBRE SEGURIDAD, ANUNCIOS, UN COMITÉ DE TRABAJO Y REUNIONES.

LAS CONDICIONES INSEGURAS SON CAUSADAS POR PROBLEMAS DENTRO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO.

SE DARÁN ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO EVITAR LAS CONDICIONES INSEGURAS: POR EJEMPLO PARA LAS CAÍDAS COLOCAR: PASAMANOS, MA

(8) RIGGS, J.L. SISTEMAS DE PRODUCCIÓN, P. 273

NIJAS, COLOCAR PISOS ANTIRRESBALANTES, ETC. Y PARA EVITAR -- QUEMADURAS: DAR ROPA PROTECTORA, EQUIPO ADECUADO CONTRA INCENDIOS, SISTEMA DE ALARMA Y ENTRENAMIENTO DE PRIMEROS AUXILIOS.

LOS ORGANISMOS DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA HIGIENE INDUSTRIAL: (9)

* EN UNA EMPRESA:

- A) DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL
- B) COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

* EN EL PAÍS:

- A) SECRETARÍA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA.
- B) SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.
- C) INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.
- D) ASOCIACIÓN MEXICANA DE HIGIENE Y SEGURIDAD.
- E) SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGÍA.

* INTERNACIONALMENTE:

- A) OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (GINEBRA, SUIZA)
- B) ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (GINEBRA, SUIZA)
- C) ASOCIACIÓN INTERAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL (MÉXICO, D.F.)
- D) OFICINA SANITARIA PANAMERICANA.
- E) ORGANIZACIÓN DE SALUD PÚBLICA, DEPENDIENTE DE LA ONU Y DE LA UNESCO.

(9) ARIAS G.F. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. P. 360

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL 29 DE MARZO DD 1983 ENTRA EN VIGOR EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGÍA, QUE ABROGA EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS Y OBRAS PÚBLICAS.

LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGÍA CONTARÁ CON VARIAS ÁREAS Y ÓRGANOS DESCONCENTRADOS, SÓLO CITARÉ ALGUNAS DE ÉSTAS:

- * DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO.
- * DIRECCIÓN GENERAL DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL.
- * DIRECCIÓN GENERAL DE EQUIPAMIENTO URBANO Y EDIFICIOS.
- * DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN Y APOYO DE PROGRAMAS DE VIVIENDA A LOS ESTADOS.
- * DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN Y RESTAURACIÓN ECOLÓGICA.
- * DIRECCIÓN GENERAL DE FLORA Y FAUNA SILVESTRES.
- * DIRECCIÓN GENERAL DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN DEL AGUA.
- * DIRECCIÓN GENERAL DE PARQUES, RESERVAS Y ÁREAS ECOLÓGICAS PROTEGIDAS.
- * DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS EN SITIOS Y MONUMENTOS DE PATRIMONIO CULTURAL.

" LA PRODUCTIVIDAD ES LA RELACION -
ENTRE LA PRODUCCION OBTENIDA Y -
LOS RECURSOS UTILIZADOS PARA OBTENERLA."

GUSTAVO VELAZQUEZ MASTRETA

CAPITULO IV

RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD

LA GENTE TRABAJA PARA PRODUCIR ALGO. LO MAL O BIEN QUE TRABAJEN INFLUIRÁ EN LO MUCHO QUE PUEDAN PRODUCIR.

LA PRODUCTIVIDAD, EN TODOS LOS CAMPOS, DEPENDE DE LOS MATERIALES Y EQUIPO EMPLEADOS, ÉSTOS PROBABLEMENTE REPRESENTEN LA MAYORÍA DE LOS AUMENTOS EN PRODUCTIVIDAD A LARGO PLAZO.

¿ QUE ES LA PRODUCTIVIDAD ?

PUEDE DEFINIRSE COMO LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS OBTENIDOS Y LOS RECURSOS UTILIZADOS, PARA OBTENERLOS EN UN TIEMPO DADO. (1) EN OTRAS PALABRAS PUEDE DECIRSE QUE ES LA EFICIENCIA CON LA CUAL SE PRODUCEN BIENES Y SERVICIOS.

EN UNA EMPRESA, LA PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA SERÁ, EL PRECIO TOTAL OBTENIDO POR LA VENTA DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS, DIVIDIDO ENTRE EL COSTO TOTAL DE LOS RECURSOS USADOS PARA OBTENERLOS. (2)

LOS PROPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, HAN DEMOSTRADO QUE LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO Y SU RACIONALIZACIÓN MEJORAN LA PRODUCTIVIDAD. HASTA DONDE EL SUPERVISOR SIMPLIFIQUE Y RACIONALICE EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS, ES PROBABLE QUE AFECTARÁ FAVORABLEMENTE SU PRODUCCIÓN.

LA PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA SERÁ LA RELACIÓN QUE

(1) MULLER, E. DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES, P. 127

(2) IBID, P. 128

EXISTE ENTRE EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS PRODUCIDOS Y EL COSTO DE LA MANO DE OBRA UTILIZADA PARA OBTENERLOS, ES DECIR, QUE CADA PESO UTILIZADO EN MANO DE OBRA, GENERA -- "X" PESOS DE PRODUCTOS. (3)

SE ACOSTUMBRA HABLAR DE LA PRODUCTIVIDAD EN TÉRMINOS DE PRODUCCIÓN POR HORA-HOMBRE.

LA PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA, PARA EFECTO DE AUMENTOS REALES DE LA PRODUCCIÓN, PUEDE SER DEFINIDA COMO EL -- NÚMERO DE PIEZAS PRODUCIDAS ENTRE LAS HORAS-HOMBRES NECESARIAS PARA PRODUCIRLAS. (4)

LA PRODUCTIVIDAD DE LA MATERIA PRIMA SERÁ LA RELACIÓN -- QUE EXISTE ENTRE LOS PRODUCTOS OBTENIDOS Y LA MATERIA PRIMA -- UTILIZADA COMO INSUMO. ES DECIR, CADA PESO DE MATERIA PRIMA, PRODUCE "X" PESOS DE PRODUCTO TERMINADO. (5)

LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LA EMPRESA ES: (6)

$$\begin{array}{r} \text{INSUMOS TOTALES} \text{ -----} \quad \text{EMPRESA} \text{ -----} \quad \text{RESULTADOS} \\ \text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS TOTALES}}{\text{INSUMOS TOTALES}} \end{array}$$

LOS INSUMOS ESTARÍAN COMPUESTOS DE:

* INSUMOS HUMANOS (MANO DE OBRA, TIEMPO DE EJECUTIVOS, CREATIVIDAD),

(3) IDEM.

(4) IDEM.

(5) IDEM.

(6) IBID. P. 129

- * INSUMOS DE MATERIA PRIMA.
- * INSUMO DE ENERGÍA.
- * INSUMO DE DESGASTE DE MAQUINARIA.
- * INSUMO DE TECNOLOGÍA Y PROCESO.
- * INSUMO DE INSTALACIONES.
- * INSUMOS FINANCIEROS.
- * INSUMOS COMERCIALES.
- * CUALQUIER OTRO INSUMO NECESARIO.

EL SUPERVISOR ES UNA FIGURA CLAVE PARA DAR UN TRATAMIENTO HUMANO A SUS SUBORDINADOS Y QUE, ES CRUCIAL AL FORMAR Y MANTENER UNA PRODUCTIVIDAD DE ALTO NIVEL.

POR PARTE DE LOS DEVOTOS DE LA DINÁMICA DE GRUPOS, LA PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES RESPECTO A SU PROPIO BIENESTAR Y CIRCUNSTANCIAS DE TRABAJO, AUMENTA SU DEDICACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD DE SUS SUBORDINADOS.

LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS ESTÁN DISEÑADOS PARA RETRIBUIR A TODOS LOS TRABAJADORES DE ACUERDO CON SU PRODUCCIÓN, SOBRE EL SUPUESTO DE QUE AL AUTOINTERÉS DEL TRABAJADOR EN EL PAGO DOMINA A TODAS LAS DEMÁS CONSIDERACIONES. EN EL ESFUERZO POR MAXIMIZAR LA PAGA, EL TRABAJADOR VIGILARÁ SUS PROPIOS ESFUERZOS PARA LOGRAR ALTOS NIVELES DE PRODUCCIÓN AL BUSCAR UNA PAGA DE ALTO NIVEL.

LOS SUPERVISORES NO ESTÁN ORIENTADOS SÓLO HACIA LA FORMACIÓN Y AL MANTENIMIENTO DEL NIVEL PRODUCTIVO DE QUIENES SUPERVISAN. LA SALUD MENTAL O EL BIENESTAR PSÍQUICO DE LOS TRABAJADORES PUEDE SER UN OBJETIVO COORDINADO DE LOS ESFUERZOS DE SUPERVISIÓN, JUNTO CON LA PRODUCTIVIDAD.

LA MORAL DE TRABAJO, LOS SENTIMIENTOS DE BIENESTAR, LAS ACTITUDES HACIA LA COMPAÑÍA, LA ACEPTACIÓN O NO ACEPTACIÓN DE LOS SUPERVISORES, LA COHESIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO, LA ROTA--CIÓN DE EMPLEADOS O EL PORCENTAJE DE INCIDENCIA DE LAS QUEJAS, SON IMPORTANTES DENTRO DE LA PRODUCTIVIDAD.

* UN ENFOQUE ÚTIL PARA ANALIZAR LA MORAL, CONSISTE EN -- CONSIDERARLA COMO UN CONJUNTO DE PERCEPCIONES DEL TRABAJADOR ACERCA DEL ESTADO DE SU BIENESTAR, O SEA EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR CON RESPECTO A LAS CONDICIONES Y CIRCUNSTANCIAS ORGANIZACIONALES. (7)

SI EL COMPORTAMIENTO DEL SUPERVISOR PUEDE LEVANTAR LA MORAL, ENTONCES QUIZÁ HAYA AUMENTOS ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD. LA MORAL DE TRABAJO VARÍA DE ACUERDO CON EL COMPORTAMIENTO DE LOS SUPERVISORES.

UN FACTOR MUY IMPORTANTE QUE INFLUIRÁ EN EL DESEMPEÑO FUTURO DE LA PRODUCTIVIDAD, ES LA OPORTUNIDAD DE OBTENER RECOMPENSAS FUTURAS A TRAVÉS DEL DESEMPEÑO, ÉSTE FACTOR INFLUIRÁ EN EL TRABAJADOR PARA QUE ÉSTE LUCHE POR INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

* LA AUTONOMÍA DEL TRABAJADOR QUE SE BUSCA ESTÁ MEJOR DESCRITA COMO LA CONDICIÓN EN LA CUAL LOS TRABAJADORES NECESITAN POCAS SUPERVISIÓN. ESTA AUTONOMÍA AYUDARÍA A LOS SUPERVISORES PUESTO QUE REDUCE EL TRABAJO.

* FRENCH Y COCH, MIDIERON LOS EFECTOS DE LA PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO EN UNA DECISIÓN QUE LOS AFECTABA. SE CONCLUYÓ - QUE LOS QUE PARTICIPABAN EN LAS DECISIONES RESPECTO A CAMBIOS EN EL TRABAJO, FINALMENTE LLEGABAN A UN NIVEL DE PRODUCCIÓN - MÁS ELEVADO, QUE UN GRUPO DE TRABAJADORES A QUIENES SE DIJO - QUE CAMBIARÍAN SUS MÉTODOS DE TRABAJO. LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJADOR ES CONVENIENTE POR RAZONES DE EFICIENCIA Y PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN. (8)

LA PARTICIPACIÓN ES ESENCIAL PARA ESTIMULAR LA INICIATIVA Y LA CREATIVIDAD DE LOS TRABAJADORES Y LA POSIBILIDAD DE - USAR SU CEREBRO ADEMÁS DE SUS MANOS.

* LA RECOMPENSA A LOS TRABAJADORES: EN EL ESTUDIO DE ZALEZNIK, CHRISTESEN Y ROETHLISBERGER, SE ANALIZARON A TRABAJADORES INDUSTRIALES PARA DETERMINAR LAS INFLUENCIAS DE LOS FACTORES SOCIALES SOBRE LA PRODUCTIVIDAD. SE MOSTRÓ QUE CUANDO TANTO LA GERENCIA COMO EL GRUPO DE COMPAÑEROS RECOMPENSABAN A LOS TRABAJADORES, ERAN MÁS NUMEROSOS LOS QUE PRODUCÍAN NORMALMENTE QUE LOS QUE SE DESVIABAN; CUANDO LA GERENCIA NO RECOMPENSABA AL TRABAJADOR, PERO LO HACÍA EL GRUPO, MÁS PRODUCÍA - NORMALMENTE. SI SÓLO LA GERENCIA RECOMPENSABA AL TRABAJADOR, TENDÍA A PRODUCIR ABAJO DE LA NORMA. (9)

OTRA FORMA DE EXAMINAR LAS INFLUENCIAS DE LOS FACTORES - SOCIALES SOBRE LA PRODUCCIÓN, ES OBSERVAR EL CARÁCTER DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO Y SU IMPACTO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD.

(8) DUBIN, ROBERT. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMON. P. 594

(9) IBID, P. 597

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

" LA PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL ESTÁ INFLUIDA POR:"

- A) LA SITUACIÓN DE UN INDIVIDUO EN UN GRUPO SOCIAL.
- B) POR EL STATUS ACORDADO A ÉL POR QUIENES SE ENCUENTRAN EN SU AMBIENTE SOCIAL, Y
- C) POR LAS FUENTES DE RECOMPENSAS SOCIALES QUE LE LLEGAN.

EL COMPORTAMIENTO SUPERVISORIO AFECTA LA PRODUCTIVIDAD DE LOS INDIVIDUOS, SIENDO APROPIADO PARA EL AMBIENTE DE TRABAJO. UNA CLAVE PARA DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS AMBIENTES DE TRABAJO, ES CONOCER LA NATURALEZA DE LAS TECNOLOGÍAS EMPLEADAS. HACIENDO SENCILLAS DISTINCIONES ENTRE LAS TECNOLOGÍAS DE LA PRODUCCIÓN UNITARIA Y LA PRODUCCIÓN EN MASA, Y CONSIDERANDO LA PRODUCCIÓN CONTINUA COMO OTRO TIPO DE TECNOLOGÍA, SE ENCUENTRAN LOS ESTILOS SUPERVISORIOS APROPIADOS PARA CADA TIPO TECNOLÓGICO. CUANTO MÁS SE PAREZCA UN PROCESO DE PRODUCCIÓN A LA TECNOLOGÍA UNITARIA O EN LOTES, TANTO MAYOR ES LA PROBABILIDAD DE LA AUTONOMÍA DEL TRABAJADOR. CUANTO MÁS SE PAREZCA UNA TECNOLOGÍA A UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN CONTINUA, TANTO MÁS APROPIADA SERÁ LA SUPERVISIÓN RÍGIDA.

EXISTE VARIABILIDAD EN LOS SISTEMAS DE SUPERVISIÓN DE TRABAJO INDUSTRIAL Y COMERCIAL. PARA APLICAR EL CORRECTO COMPORTAMIENTO SUPERVISORIO SE DEBE ENTENDER DÓNDE OPERA O NO CADA UNO.

LAS PRÁCTICAS SUPERVISORIAS EN CADA SISTEMA TECNOLÓGICO SERÁN DISTINTAS, AÚN CUANDO ESTÉN DIRIGIDAS AL MISMO OBJETIVO.

LOS OBJETIVOS Y COMPORTAMIENTOS ESTÁN ESLABONADOS POR LA TECNOLOGÍA, PUESTO QUE LOS COMPORTAMIENTOS NECESARIOS PARA ALCANZAR UN OBJETIVO EN PARTICULAR, DEBEN SER APROPIADOS PARA LA SITUACIÓN OPERANTE.

EN TANTO LOS JEFES SUPERVISAN TANTO A LAS MÁQUINAS COMO A LAS PERSONAS, SERÁN LOS RESPONSABLES DE LA PRODUCCIÓN, LOS CONTROLES SUPERVISORIOS NO SERÁN CONTROLES SOBRE LA VELOCIDAD DE LA PRODUCCIÓN, PUESTO QUE EL RITMO DE LA MISMA ESTARÁ FIJADO POR LA MÁQUINA O POR EL PROCESO. LOS SUPERVISORES ESTARÁN PRINCIPALMENTE INTERESADOS EN CONTROLAR LA CALIDAD Y LAS CONTINGENCIAS DE LA OPERACIÓN QUE INFLUYAN EN EL DESEMPEÑO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.

UN MODELO DE PRODUCTIVIDAD PERSONAL: (10)

EL MODELO QUE ELABORÓ SUTERMEISTER TAL VEZ SEA EL INTENTO MÁS IMPORTANTE POR DESCRIBIR EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. MÁS QUE DESCRIBIR TODAS LAS FORMAS DEL COMPORTAMIENTO, EL MODELO DE SUTERMEISTER TIENE COMO FINALIDAD ESPECÍFICA EXPLICAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA GENTE (SUTERMEISTER DEFINIÓ A LA PRODUCTIVIDAD COMO " LA PRODUCCIÓN HORA - HOMBRE, TOMANDO EN CUENTA LA CALIDAD"). EN TANTO QUE EL MODELO Y SU TEORÍA TRATAN DE EXPLICAR SOLAMENTE UN FENÓMENO HUMANO EN EL

(10) HARRIS, J. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. P. 46

TRABAJO. LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LAS RELACIONES RESULTANTES CONSTITUYEN UN ASPECTO PROFUNDO DEL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

TAL COMO SUTERMEISTER CONSIDERA EL COMPORTAMIENTO PRODUCTIVO, EXISTEN POR LO MENOS 32 ÁREAS - FACTORES QUE PUEDEN CONTRIBUIR A LA ACCIÓN INDIVIDUAL -. EL MODELO ELABORADO EMPIEZA CON UN CÍRCULO INTERIOR Y CONTINÚA HASTA LOS CÍRCULOS EXTERIORES. POR EJEMPLO, LA PRODUCTIVIDAD (I) ESTÁ DETERMINADA - POR EL DESARROLLO TECNOLÓGICO (II) Y EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS (III). ESTE ES UN RESULTADO DE LA CAPACIDAD DEL TRABAJADOR (IV) Y DE SU MOTIVACIÓN (VII). LA CAPACIDAD - DEL TRABAJADOR ES UN DERIVADO DEL CONOCIMIENTO INDIVIDUAL (VI). LA MOTIVACIÓN PROVIENE DE LOS EFECTOS DE LAS CONDICIONES FÍSICAS (VIII), DE LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS (IX) Y DE -- LAS CONDICIONES SOCIALES (XII). EL ORIGEN DE CADA UNO DE ESTOS FACTORES SE PUEDE HALLAR EN OTROS FACTORES QUE INFLUYEN,

EN EL MODELO, CADA UNO DE LOS FACTORES ESTÁ SUJETO A CAMBIOS DEBIDO AL TIEMPO. EL TIEMPO ES IMPORTANTE, SOBRE TODO - PORQUE INFLUYE EN LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS (IX) Y LA ORGANIZACIÓN FORMAL (XIII). EL MODELO INCLUYE MUCHOS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN, LOS QUE TRATA DE INTEGRAR EN UNA DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS FINALES DE UN COMPORTAMIENTO PRODUCTIVO.

" A MEDIDA QUE UN MENSAJE PASA A -
TRAVES DE UNA LARGA CADENA DE IN-
DIVIDUOS, EL CONTENIDO Y ORDEN -
DEL MENSAJE SE TRANSFORMA."

O. JEFF HARRIS, JR.

CAPITULO V.

COMUNICACION

A) PROBLEMAS DE DEFINICION Y DE SEMANTICA.

LA BUENA COMUNICACIÓN ES ESENCIAL PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN. MEDIANTE LA TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN PUEDEN SER COORDINADAS LAS IDEAS, LOS SENTIMIENTOS Y LAS ACTITUDES. EN UNA ORGANIZACIÓN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN ESTÁ CONTINUAMENTE EN ACCIÓN ENTRE LOS INDIVIDUOS Y LOS GRUPOS, TANTO HACIA ARRIBA COMO HACIA ABAJO Y HACIA LOS LADOS. SIN ENTENDIMIENTO NO EXISTE COMUNICACIÓN.

LA COMUNICACIÓN SE DEFINE " COMO UN PROCESO MEDIANTE EL CUAL TRANSMITIMOS Y RECIBIMOS DATOS, IDEAS, OPINIONES Y ACTITUDES PARA LOGRAR COMPRESIÓN Y ACCIÓN." (1)

AUNQUE EL JEFE Y LOS SUBORDINADOS HABLEN EL MISMO IDIOMA, EL LENGUAJE PUEDE CONSTITUIR UNA BARRERA DE COMUNICACIÓN.

EN LA COMUNICACIÓN SE COMPARTE UN MENSAJE O UNA IDEA CON EL RESULTADO DE QUE UN ALTO GRADO DE ENTENDIMIENTO SE LOGRE ENTRE EL EMISOR Y EL RECEPTOR DEL MENSAJE.

COMPARTIR QUIERE DECIR QUE LA COMUNICACIÓN IMPLICA LA ACCIÓN DE MÁS DE UNA PERSONA.

(1) ARIAS, GALICIA. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. P. 387

ENTENDER O COMPRENDER QUIERE DECIR QUE AMBOS (EMISOR Y - RECEPTOR) COMPARTEN EL MISMO SIGNIFICADO DE LO QUE DICE EL - MENSAJE. LA COMPRENSIÓN ES LA PARTE MÁS DIFÍCIL DE LOGRAR EN LA COMUNICACIÓN, YA QUE LAS PERSONAS DAN DIFERENTE SIGNIFICADO A LAS MISMAS PALABRAS. ESTO ES LO QUE DENOMINAMOS PROBLEMA "SEMÁNTICO". EL SIGNIFICADO ESTÁ EN LAS PERSONAS Y NO EN LAS PALABRAS.

LA COMUNICACIÓN ES LA FUERZA QUE UNE ENTRE SÍ A LAS PERSONAS DE UNA ORGANIZACIÓN. A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN, PUEDEN LLEGAR A UN PUNTO DE VISTA COMÚN Y COMPRENDER Y COOPERAR PARA LOGAR LOS FINES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

LAS COMUNICACIONES SON INFLUIDAS POR LA HABILIDAD EN LA TRANSMISIÓN Y POR LA ACTITUD DEL QUE TRANSMITE. LA TRANSMISIÓN PUEDE MEJORARSE CON UNA CUIDADOSA ATENCIÓN.

THAYER DIVIDE LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN CUATRO: (2)

- * FUNCIÓN DE LA INFORMACIÓN.
- * FUNCIÓN INSTRUCTIVA Y DE MANDO.
- * FUNCIÓN DE INFLUENCIA Y PERSUACIÓN.
- * FUNCIÓN INTEGRADORA.

LA FUNCIÓN DE INFORMACIÓN SIRVE PARA PROPORCIONAR CONOCIMIENTOS A QUIENES LOS NECESITAN, SATISFACE TAMBIÉN EL DESEO - DE LOS TRABAJADORES POR CONOCER LO QUE TIENE RELACIÓN CON ELLOS.

(2) HARRIS, O.J. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
P. 257-258

LAS FUNCIONES DE INSTRUCCIÓN Y MANDO, SIRVEN PARA QUE EL EMPLEADO CONOZCA SUS OBLIGACIONES HACIA LA ORGANIZACIÓN FORMAL Y PROPORCIONEN GUÍA Y AYUDA RESPECTO A CÓMO DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE SUS DEBERES.

LA FUNCIÓN DE INFLUENCIA Y PERSUACIÓN, ESTIMULA A LOS INDIVIDUOS ADECUADOS A OBSERVAR DETERMINADO COMPORTAMIENTO; TAMBIÉN SE CONOCE CON EL NOMBRE DE FUNCIÓN DE MOTIVACIÓN.

LA FUNCIÓN INTEGRADORA, SE REFIERE AL HECHO DE QUE LA TRANSMISIÓN DE MENSAJES E IDEAS, EFECTUADA ADECUADAMENTE, DEBE AYUDAR A RELACIONAR LAS ACTIVIDADES DE LOS TRABAJADORES PARA QUE SUS ESFUERZOS SE COMPLEMENTEN.

B) BARRERAS

TODOS AQUELLOS FACTORES QUE IMPIDEN LA COMUNICACIÓN, DEFORMANDO EL MENSAJE U OBSTACULIZANDO EL PROCESO GENERAL DE ÉSTA, SON CONOCIDOS CON EL NOMBRE DE BARRERAS.

ENTRE ÉSTAS SE ENCUENTRAN: (3)

1º BARRERA SEMÁNTICA, LA QUE SE REFIERE AL SIGNIFICADO DE LAS PALABRAS ORALES O ESCRITAS. LAS PALABRAS SE PRESTAN A DIFERENTES INTERPRETACIONES, SI NO SE PRECISA EL SEN-

(3) ARIAS, G. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. P.391-392

TIDO QUE SE LE VA A DAR A LA PALABRA, EL RECEPTOR NO ENTIENDE LO QUE EL EMISOR QUISO DECIRLE.

2º BARRERA PSICOLÓGICA, SON BARRERAS INTELECTUALES QUE ESTÁN DENTRO DEL INDIVIDUO: PERJUICIOS, ANTECEDENTES, ORGULLO, PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO, ETC.

HAY MUCHOS FACTORES MENTALES QUE IMPIDEN ACEPTAR O COMPRENDER UNA IDEA, ALGUNOS SON:

- NO TENER EN CUENTA EL PUNTO DE VISTA DE LOS DEMÁS.
- TIMIDEZ.
- EXPLICACIONES INSUFICIENTES.
- SOBREALORACIÓN DE SÍ MISMO.
- PREOCUPACIÓN O EMOCIONES AJENAS AL TRABAJO.
- SOSPECHA O AVERSIÓN.

ESTOS FACTORES INFLUYEN EN LA PERSONA QUE ESCUCHA, LOGRANDO ASÍ QUE ACEPTE O RECHACE LAS IDEAS QUE LE FUERON COMUNICADAS.

HAY CUATRO TIPOS DE PERSONAS QUE PUEDEN IMPEDIR QUE LA COMUNICACIÓN SE LLEVE A CABO:

A) PERSONAS QUE PADECEN BLOQUEOS EMOCIONALES: ¿SOY DEL AGRADO DE MIS SUBORDINADOS?

¿ PIENSAN QUE SOY CAPAZ? ¿QUÉ GRADO DE CREDIBILIDAD ME ASIGNAN?

CAUSAS DE ÉSTOS BLOQUEOS: EL ENOJO, EL TERROR, LAS ACTITUDES DEFENSIVAS Y LA INCERTIDUMBRE.

b) PERSONAS QUE TIENEN MARCOS DE REFERENCIA DISTINTOS. CUANDO NO SE TIENE UNA BASE COMÚN DESDE LA QUE SE PUEDA TRABAJAR, NO SE PUEDE COMUNICAR EN FORMA CORRECTA LO QUE QUIEREN DECIR.

c) PERSONAS INCAPACES DE EXPRESARSE A SÍ MISMAS EN FORMA APROPIADA, YA SEA DE UN MODO ESCRITO U ORAL.

d) PERSONAS POCO EFICACES PORQUE NO PUEDEN APROVECHAR SU PERSONALIDAD EN FORMA CAPAZ. LA COMUNICACIÓN DEPENDE NO SÓLO DE LO QUE LOS INDIVIDUOS DICEN, SINO TAMBIÉN DE CÓMO LO DICEN. EN LA COMUNICACIÓN VERBAL, EL ASPECTO EXTERIOR DE LA PERSONA MANIFESTADO POR GESTO, SONRISAS Y CALIDAD DE LA VOZ, AYUDAN A COMUNICAR MEJOR LOS SIGNIFICADOS.

3º BARRERAS FÍSICAS, IMPEDIMENTOS QUE EL ENTORNO LE PROPORCIONA A LA COMUNICACIÓN.

LA DISTANCIA Y EL EXCESO DE RUIDO, DIFI--

CULTAN LA COMUNICACIÓN, ASÍ COMO LAS INTERFERENCIAS EN EL RADIO O EN EL TELÉFONO. ÉSTOS EJEMPLOS DE BARRERAS FÍSICAS HAY -- QUE TOMARLOS EN CUENTA A LA HORA DE COMUNICARNOS, CON EL OBJETO DE ELIMINARLOS LO MÁS POSIBLE.

4º BARRERAS FISIOLÓGICAS, ÉSTAS SON LAS QUE IMPIDEN EMITIR O RECIBIR CON CLARIDAD Y PRECISIÓN UN MENSAJE, DEBIDO A LOS DEFECTOS FISIOLÓGICOS DEL EMISOR O DEL RECEPTOR. TALES - DEFECTOS PUEDEN AFECTAR CUALQUIERA DE LOS SENTIDOS.

COMO EJEMPLOS TENEMOS: A UN CIEGO, O UN - SORDO, O UN MUDO, O UN TARTAMUDO, ETC. -- NO NECESARIAMENTE HAY QUE LLEGAR A ÉSTOS EXTREMOS, SINO TAMBIÉN HAY QUE CONSIDERAR A PERSONAS QUE TIENEN ALGUNA FALLA Y NO - VEN, ESCUCHAN O HABLAN MUY BIEN DEBIDO A UN DEFECTO ORGÁNICO.

5º BARRERAS ADMINISTRATIVAS, SON AQUELLAS CAUSADAS POR LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES, MALA PLANEACIÓN Y DEFICIENTE OPERACIÓN DE - LOS CANALES. PARA SOLUCIONAR ÉSTE TIPO - DE BARRERAS TENEMOS POR EJEMPLO A LAS SIGUIENTES CIENCIAS: SEMÁNTICA, CIBERNÉTICA, PSICOLOGÍA, ETC.

PARA SALVAR ALGUNOS TIPOS DE BARRERAS PODEMOS CONSIDERAR LO SIGUIENTE:

- * DAR UNA ACLARACIÓN ANTICIPADA DE TODA IDEA, ANTES DE COMUNICARLA.
- * TENER INTERÉS EN LA RETROALIMENTACIÓN; HAY QUE VERIFICAR SI EL MENSAJE SE RECIBIÓ BIEN O NO, O SI LA REACCIÓN DEL RECEPTOR ES LA DESEADA; ÉSTO NOS AYUDA A DETECTAR LAS POSIBLES BARRERAS FORMADAS DURANTE EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.
- * SE DEBE PRECISAR LA VERDADERA FINALIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE SE VA A COMUNICAR.
- * SE DEBE CONOCER EL SIGNIFICADO PRECISO DE LOS CONCEPTOS, PARA ELIMINAR DE ÉSTA MANERA LOS MALOS ENTENDIDOS QUE PUDIERAN DARSE.
- * UTILIZAR UN LENGUAJE SENCILLO Y DIRECTO.
- * SE DEBEN EMPLEAR DIVERSOS CANALES DE COMUNICACIÓN, CON EL OBJETO DE ASEGURARSE QUE LA INFORMACIÓN LLEGUE HASTA DONDE NOS HEMOS PROPUESTO.
- * HAY QUE APROVECHAR OPORTUNAMENTE LAS SITUACIONES PARA TRANSMITIR EL MENSAJE, YA QUE ALGUNAS CIRCUNSTANCIAS EMOTIVAS EN QUE SE ENCUENTRA EL RECEPTOR PUEDEN ALTERAR EL CONTENIDO DEL MENSAJE.
- * Y POR ÚLTIMO HAY QUE REFORZAR LAS PALABRAS CON HECHOS.

C) PROCESO DE COMUNICACION.

LA COMUNICACIÓN SE REFIERE E IDENTIFICA EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE INTERCAMBIAN PENSAMIENTOS, IDEAS, INFORMACIÓN, OPINIONES Y SENTIMIENTOS. LOS PRINCIPALES FACTORES EN EL PROCESO INCLUYEN:

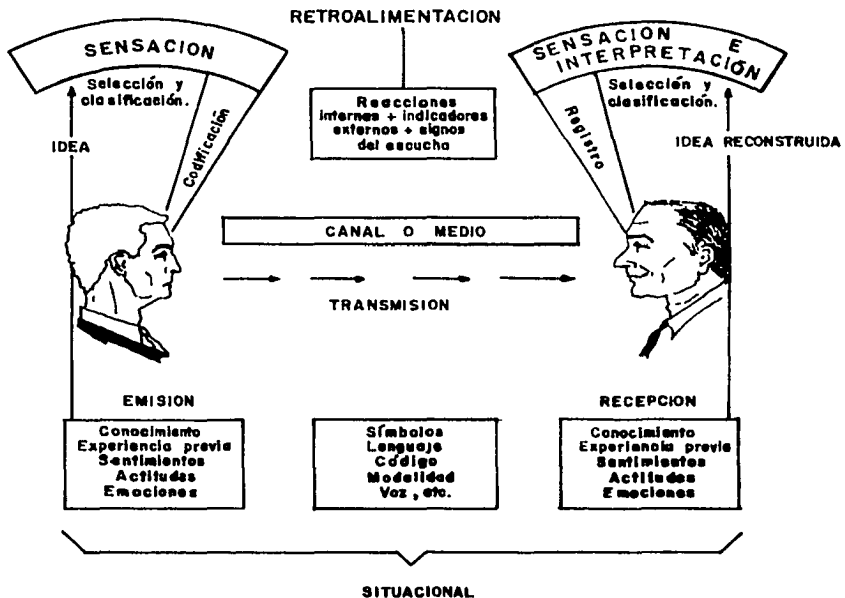
1. FUENTES, TRANSMISORES O COMUNICADORES. EN LA ORGANIZACIÓN DE TRABAJO, PUEDEN SER LOS DUEÑOS, PROPIETARIOS, GERENTES, SUPERVISORES, TRABAJADORES Y SUBORGANIZACIONES FORMALES O INFORMALES.

2. CONTENIDO O MENSAJE. EN EL TRABAJO, ÉSTO PUEDE INCLUIR ÓRDENES, REPORTES, SUGERENCIAS, REACCIONES A TODOS ÉSTOS, INFORMACIÓN, DATOS, QUEJAS, PARA MENCIONAR SOLAMENTE LOS ASUNTOS MÁS OBVIOS.

3. MEDIOS, CANALES O CONECTORES - ORALES, ESCRITOS, TELEFÓNICOS, TELETIPOS, ETC.

4. RECEPTORES O RECIBIDORES, INDIVIDUOS Y GRUPOS, DESDE EL EMPLEADO DE MÁS BAJO NIVEL RECIENTEMENTE CONTRATADO HASTA LOS ACCIONISTAS Y EL PRESIDENTE DEL CONSEJO.

(4) PROCESO DE COMUNICACION



(4) HODGETTS, R.M. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.
p. 325

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA COMUNICACIÓN EMPIEZA CUANDO EL COMUNICADOR SIENTE LA NECESIDAD DE ENVIAR EL MENSAJE A ALGUIEN. TIENE ALGUNA INFORMACIÓN, MATERIAL DE MOTIVACIÓN O CONCEPTOS DE INFORMACIÓN, - QUE PUEDEN SER IMPORTANTES PARA EL RECEPTOR. CONFORME EL EMISOR PLANEA LA MANERA DE ENVIAR SU MENSAJE, TOMA EN CUENTA LOS CONOCIMIENTOS QUE TIENE EL RECEPTOR ACERCA DEL TEMA QUE SE VA A COMUNICAR, LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN QUE TRABAJA EL RECEPTOR, LAS POSIBILIDADES DE TRABAJO QUE POSEE ÉSTE.

EL EMISOR ANALIZA AL RECEPTOR PARA DETERMINAR EL SIGNIFICADO QUE TENDRÁ EL MENSAJE CUANDO ÉSTE LO RECIBA Y LO INTERPRETE. LA GENTE SE COMUNICA A TRAVÉS DE SÍMBOLOS (PALABRAS, GESTOS, EXPRESIONES, ETC.). COMO RESULTADO, EL EMISOR DEBE PREVEER EL SIGNIFICADO QUE PUEDE TENER UN SÍMBOLO PARA SU RECEPTOR Y ELEGIR EL QUE VAYA A SER MEJOR INTERPRETADO. ASÍ, - BUSCA PISTAS QUE LE AYUDEN A EVALUAR LA INTERPRETACIÓN DEL RECEPTOR Y LUEGO ENVÍA EL SÍMBOLO APROPIADO. LA SELECCIÓN SE LLAMA PROCESO DE CODIFICACIÓN.

UNA VEZ QUE SE HA SELECCIONADO EL SÍMBOLO, SE ENVÍA AL RECEPTOR. LA INTERPRETACIÓN Y LA ACCIÓN PASAN A SER RESPONSABILIDADES DEL RECEPTOR. ÉSTE CAPTA EL MENSAJE Y TRATA DE DESCUBRIR SU SIGNIFICADO ANALIZANDO AL EMISOR, A TRAVÉS DE LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA, LOS CONOCIMIENTOS, LA EXPERIENCIA Y LA AUTORIDAD QUE POSEE.

EL RECEPTOR TOMA EN CUENTA TAMBIÉN SU PROPIA NECESIDAD DEL MENSAJE Y LA IMPORTANCIA QUE ÉSTE TENGA PARA ÉL. LUEGO -

DA SIGNIFICADO A LOS SÍMBOLOS RECIBIDOS Y ACTÚA O REACCIONA -
SEGÚN COMO HAYA INTERPRETADO EL MENSAJE.

EL EMISOR DE MENSAJES E IDEAS, CUALQUIERA QUE SEA LA FUN-
CIÓN QUE DESEMPEÑE EN LA ORGANIZACIÓN, ES ELEMENTO CLAVE PARA
LOGRAR INTERCAMBIO DE INTERPRETACIÓN DE LOS MENSAJES. EL MEN-
SAJE SERÁ ÚTIL SÓLO SI ES INTERPRETADO CORRECTAMENTE.

EL EMISOR ES LA FUENTE DE LA INFORMACIÓN, ES QUIEN VA A
EXTERIORIZAR LA COMUNICACIÓN, PRESENTARÁ EL CONTENIDO INFORMA-
TIVO LO MÁS APEGADO A LA REALIDAD, SEPARANDO LOS HECHOS REA--
LES DE LAS OPINIONES SUBJETIVAS. DEBERÁ TRANSMITIR EL MENSA-
JE CON LA MAYOR EXACTITUD, CLARIDAD Y SENCILLEZ.

EL MENSAJE DEBE INCLUIR LOS SIGUIENTES REQUISITOS, CON -
EL OBJETO DE EVITAR LA DEFORMACIÓN DE LO QUE VERDADERAMENTE -
SE DESEA TRANSMITIR: (5)

- CREDIBILIDAD: QUE LA COMUNICACIÓN ESTABLECIDA POR EL
MENSAJE PRESENTADO AL RECEPTOR SEA REAL Y VERAZ.
- UTILIDAD: SE DARÁ INFORMACIÓN ÚTIL QUE SIRVA A QUIEN
VA DIRIGIDA.
- CLARIDAD: PARA QUE EL RECEPTOR ENTIENDA EL CONTENIDO
DEL MENSAJE SERÁ NECESARIO QUE LO TRANSMITAMOS -
CON SIMPLICIDAD Y NITIDEZ.
- CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA: PARA QUE EL MENSAJE SEA
CAPTADO, MUCHAS VECES ES NECESARIO EMPLEAR LA RE

PETICIÓN DE CONCEPTOS, DE MANERA QUE A BASE DE LA CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA PODAMOS PENETRAR EN LA MENTE DEL RECEPTOR PARA VENCER LAS POSIBLES RESISTENCIAS QUE ÉSTE ESTABLEZCA.

- ADECUACIÓN EN EL MEDIO: SERÁ NECESARIO EMPLEAR Y ACEPTAR LOS CANALES ESTABLECIDOS OFICIALMENTE.
- DISPOSICIÓN DEL AUDITORIO.

POR CANAL DE COMUNICACIÓN SE ENTIENDE EL VEHÍCULO O MEDIO QUE TRANSPORTA LOS MENSAJES: MEMORANDA, CARTAS, TELÉFONO, RADIO, PERIÓDICOS, PELÍCULAS, REVISTAS, CONFERENCIAS, JUNTAS, ETC.

EL PROCESO TOTAL DE LA COMUNICACIÓN SE VE AFECTADO POR EL NIVEL DE SINCERIDAD Y CONFIANZA CON QUE SE COMUNICAN ENTRE SÍ LOS PARTICIPANTES. LOS INTERCAMBIOS SE VEN AFECTADOS POR LA ACTITUD HACIA LOS MENSAJES Y EL MEDIO, POR LAS ACTITUDES HACIA EL COMUNICADOR, EL RECEPTOR Y LA SITUACIÓN.

- CLASIFICACION DE LA COMUNICACION -
- RESPECTO AL RECEPTOR -

- * COLECTIVA
- * INTERPERSONAL
- * INTRAPERSONAL.

COLECTIVA: SI EL EMISOR SE DIRIGE A UN GRUPO.

INTERPERSONAL: SI EL EMISOR SE DIRIGE A UNA PERSONA.

INTRAPERSONAL: SI EL EMISOR ESTÁ EN COMUNICACIÓN CONSIGO MISMO.

CONDICIONES PARA QUE EL MENSAJE PROVOQUE LA RESPUESTA DESEADA:

1. EL MENSAJE DEBE FORMULARSE Y ENTREGARSE DE MODO QUE - OBTENGA O QUE CAPTE LA ATENCIÓN DEL RECEPTOR.
2. EL MENSAJE DEBE EMPLEAR SIGNOS Y TENER UN CONTENIDO - REFERENTE A LA EXPERIENCIA COMÚN DE LA FUENTE Y EL DESTINO - (SE TIENE EN COMÚN CIERTO ASPECTO Y EN ÉSTE SE ENTIENDEN BIEN).
3. EL MENSAJE DEBE DESPERTAR NECESIDADES DE LA PERSONALIDAD EN EL RECEPTOR Y SUGERIR ALGUNA MANERA DE SATISFACER ESAS NECESIDADES (SUGERIR SOLUCIONES).
4. EL MENSAJE DEBE SUGERIR PARA SATISFACER ESAS NECESIDADES UNA MANERA QUE SEA ADECUADA A LA SITUACIÓN EN LA QUE SE - ENCUENTRA EL RECEPTOR EN EL MOMENTO EN QUE ES IMPULSADO A DAR LA RESPUESTA DESEADA.

D) LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES.

LA COMUNICACIÓN ADECUADA PROPORCIONA LA NECESARIA PARTICIPACIÓN E INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.

LA COMUNICACIÓN AYUDA PARA QUE LA PLANEACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVAS SEAN EJECUTADAS EN FORMA EFICAZ Y QUE SE APLIQUE CON EFECTIVIDAD EL CONTROL GERENCIAL.

ADEMÁS DE LA COMUNICACIÓN INTERGERENCIAL Y OPERACIONAL, ES ESENCIAL UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN PARA MANTENER INFORMADOS A LOS EMPLEADOS. MANTENIENDO INFORMADOS A LOS EMPLEADOS, LA GERENCIA CREA ARMONÍA E INFLUENCIAS SOBRE LAS ACCIONES PRODUCTIVAS. LA EFECTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN SE INCREMENTA MEDIANTE UNA BUENA COMUNICACIÓN PARA LOS EMPLEADOS, YA QUE EL EMPLEADO QUE ENTIENDE SU PUESTO, CONOCE A SU EMPLEADOR Y TIENE SENTIDO DE LEALTAD RESPECTO A LO QUE ESTÁ TRATANDO DE LOGRAR, CONTRIBUIRÁ EN FORMA EFECTIVA.

A UN EMPLEADO LE GUSTA ESTAR ENTERADO DE LO QUE CONCIERNE A LA EMPRESA, YA QUE NECESITA SABER ACERCA DE LOS EVENTOS QUE PUEDAN AFECTARLO.

LA INFORMACIÓN QUE DEBERÍA SER COMUNICADA SERÍA:

- LA INFORMACIÓN QUE SE REFIERE A SITUACIONES ESPECIALES DENTRO DE LA EMPRESA (APERTURA DE UNA NUEVA PLANTA, ADQUISICIÓN DE NUEVOS MIEMBROS, ETC.).

- LA INFORMACIÓN RESPECTO A LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE LA COMPAÑÍA Y, CUALQUIER CAMBIO EN ALGUNA DE ELLAS. DESEAN ESTAR ENTERADOS: DE SUS OPORTUNIDADES DE PROGRESO, DE AUMENTOS DE SALARIOS, DE CAMBIOS DE PUESTOS, BAJO CUÁLES POLÍTICAS ESTÁN TRABAJANDO, ETC.
- INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA: CUÁLES SON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PRESTA, HASTA DÓNDE PRETENDE LLEGAR A FUTURO, ETC.
- INFORMACIÓN SOBRE EL AMBIENTE TOTAL - ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO - YA QUE EL EMPLEADO VERÁ EL AMBIENTE EN QUE ESTÁ TRABAJANDO.

TAMBIÉN ES IMPORTANTE MANTENER A LOS CLIENTES, AL GOBIERNO Y AL PÚBLICO EN GENERAL, INFORMADO SOBRE CIERTOS ASUNTOS.- LO QUE SE LOGRA CON ÉSTO ES MANTENER A LOS CLIENTES FIELES Y SATISFECHOS, MANTENER BUENAS RELACIONES CON LOS REPRESENTANTES DEL GOBIERNO Y CREAR BUENA IMÁGEN ANTE EL PÚBLICO.

COMUNICACION FORMAL

LA COMUNICACIÓN FORMAL TIENE LUGAR ENTRE EL PERSONAL DE ACUERDO CON LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD QUE HAN SIDO ESTABLECIDAS POR LA GERENCIA.

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ES LA QUE ESTABLECE LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN.

DENTRO DE LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN TENEMOS: - LOS CANALES DESCENDENTES, LOS CANALES ASCENDENTES Y LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.

COMUNICACION DESCENDENTE: SIRVE PARA EMITIR LAS DIRECTRICES DE UN SUPERIOR A LOS SUBORDINADOS. PROPORCIONA LAS SUFICIENTES INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS DE TRABAJO CONCERNIENTES A LO QUE SE DEBE HACER, QUIÉN Y CUÁNDO DEBE REALIZARLO. ESTA INFORMACIÓN AYUDA A ORIENTAR A LOS TRABAJADORES SOBRE LA MISIÓN Y LA FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y PROPORCIONA A LOS SUBORDINADOS LOS DATOS RELACIONADOS CON SU DESEMPEÑO. DICHA COMUNICACIÓN ENLAZA LOS NIVELES JERÁRQUICOS, PROPORCIONANDO UNA BASE PARA LOGRAR UNA ACTIVIDAD COORDINADA.

COMUNICACION ASCENDENTE: ÉSTA COMUNICACIÓN ANIMA A LOS SUBORDINADOS A EXPRESAR SUS IDEAS, ACTITUDES Y SENTIMIENTOS RESPECTO A ELLOS MISMOS, A SUS PUESTOS, POLÍTICAS Y PRÁCTICAS ORGÁNIZACIONALES. PROPORCIONA A LA ADMINISTRACIÓN LA RETROALIMENTACIÓN QUE PROVIENE DE LOS SUBORDINADOS. AYUDA A MEDIR

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y A ENFRENTARSE A PROBLEMAS COMO QUEJAS O BAJA PRODUCTIVIDAD, ANTES DE QUE SE CONVIERTAN EN GRAVES.

COMUNICACION HORIZONTAL : SE DESARROLLA ENTRE PERSONAS - DEL MISMO NIVEL DE JERARQUÍA (COMPAÑEROS, COLEGAS). ES ESENCIAL PARA COORDINAR SUS ACTIVIDADES Y PARA FACILITAR SU INTERACCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LAS RESPONSABILIDADES DE SUS PUESTOS. LOS INDIVIDUOS COLOCADOS EN EL MISMO NIVEL HORIZONTAL - DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, NO TIENEN AUTORIDAD ENTRE SÍ Y --- TIENDEN A SER IGUALES DE ACUERDO CON EL GRADO DE AUTORIDAD E INFLUENCIA FORMAL QUE TENGA; POSEEN TAMBIÉN UN STATUS SOCIAL BASTANTE PARECIDO. EN ÉSTE NIVEL SE HACE FUERTE EL TRABAJO - EN EQUIPO.

UNA ORGANIZACIÓN FORMAL DE TRABAJO ES UN GRUPO DE GENTE QUE TRABAJA EN CONJUNTO BAJO UNA AUTORIDAD, CON METAS Y OBJETIVOS QUE BENEFICIEN MUTUAMENTE A LOS PARTICIPANTES Y A LA ORGANIZACIÓN. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL TRATA DE ORDENAR Y UNIFICAR LAS ACCIONES Y ESFUERZOS DE QUIENES TRABAJAN JUNTOS. (6)

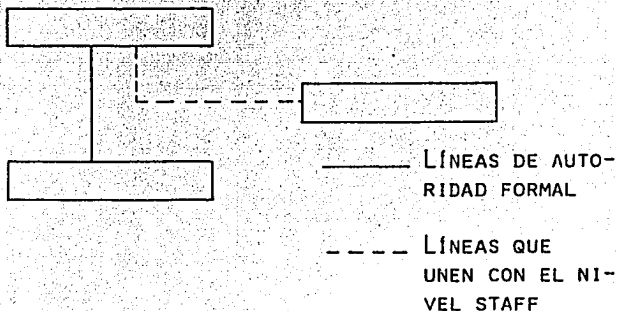
DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ENCONTRAMOS - LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

- **ESPECIALIZACIÓN**: SE REFIERE AL DELINEAMIENTO DE LAS TAREAS. LA ESPECIALIZACIÓN PUEDE DARSE SEGÚN LA

(6) HARRIS, J. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. P. 98

AGRUPACIÓN DE LOS TRABAJOS (DEPARTAMENTOS).
 CUANDO EXISTE UNA ESPECIALIZACIÓN DE TRABAJO, EL
 TRABAJADOR TIENDE A DESARROLLAR UN GRADO DE EXPERIENCIA MÁS ALTO EN UN NÚMERO DE RESPONSABILIDADES MENORES.

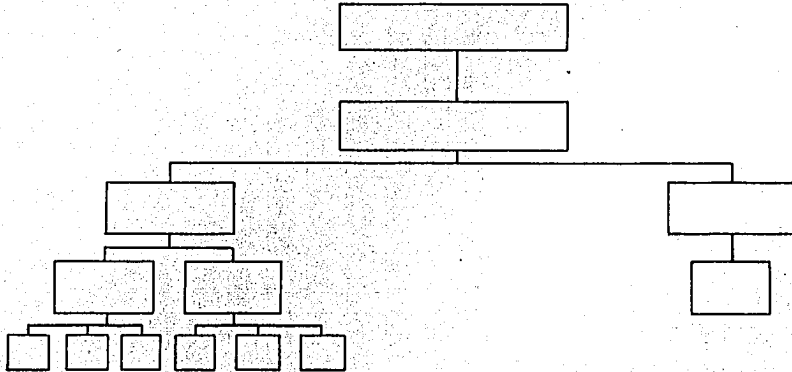
- RELACIONES ENTRE LA LÍNEA Y EL STAFF. LOS JEFES DE LÍNEA SON INDIVIDUOS COLOCADOS EN PUESTOS BAJO EL FLUJO DIRECTO DE AUTORIDAD DENTRO DE LA JERARQUÍA ORGANIZACIONAL. LOS ASESORES O PERSONAL STAFF SON LOS ASIGNADOS PARA APOYAR Y AYUDAR A LOS JEFES DE LÍNEA, LES DAN INFORMES A ÉSTOS.



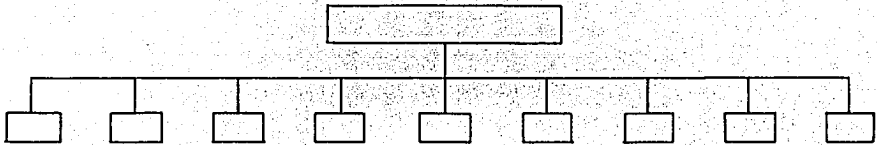
- TRAMO DE CONTROL: DETERMINA CUÁNTA SUPERVISIÓN PUEDE DARSE A CADA SUBALTERNO, DETERMINA TAMBIÉN EL NÚMERO DE RESPONSABILIDADES DEL SUPERVISOR, INDICANDO CUÁNTOS INDIVIDUOS ESTÁN BAJO SU SUPERVISIÓN.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ESTRUCTURA
VERTICAL



ESTRUCTURA
HORIZONTAL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LOS CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN COINCIDEN CON LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD. NINGÚN ADMINISTRADOR O SUPERVISOR EN LA CADENA VERTICAL DEBE OMITIRSE EN EL RECORRIDO DEL COMUNICADO.

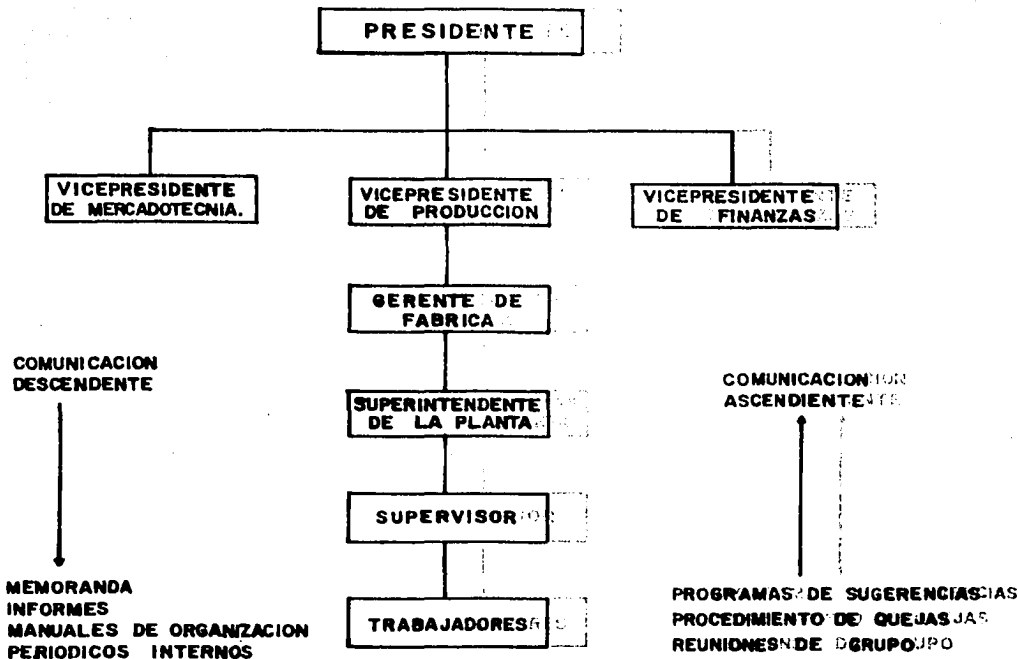
EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN FORMAL TIENE MUCHAS VENTAJAS PORQUE CADA SUPERVISOR TIENE BUEN CONOCIMIENTO DE LOS MENSAJES QUE SUS SUBALTERNOS ENVÍAN O RECIBEN. DE ÉSTA MANERA EL SUPERVISOR ES EL RESPONSABLE DE LAS ACCIONES DE SUS SUBALTERNOS.

LOS RECEPTORES DEL MENSAJE PUEDEN RECIBIR CON MÁS LENTITUD LA INFORMACIÓN O PUEDEN NO RECIBIRLA DEBIDO A "CUELLOS DE BOTELLA" EN EL CAMINO.

PARA EVITAR ESTO SE PUEDEN ESTABLECER PROCEDIMIENTOS DE INFORMACIÓN, EN ÉSTOS LOS INDIVIDUOS ENVÍAN DUPLICADOS DE LOS MENSAJES A LAS AUTORIDADES JERÁRQUICAS APROPIADAS Y A LOS RECEPTORES FINALES. O TAMBIÉN LOS SUBALTERNOS PODRÍAN COMUNICAR A SUS SUPERIORES ÚNICAMENTE LO MÁS IMPORTANTE DE SUS ACCIONES Y LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTEN. LAS ACCIONES DE RUTINA NO NECESITAN PASAR POR LOS SUPERIORES INMEDIATOS.

CANALES FORMALES DE COMUNICACION

(ejemplo)



**ORIGEN CON
FALLA DE**

COMUNICACIONES ESCRITAS DE LA GERENCIA.

CUANDO SE FIJAN PROCEDIMIENTOS SE LOGRA COMUNICARSE CON EFECTIVIDAD.

DENTRO DE LOS MEDIOS ESCRITOS QUE SE RELACIONAN DIRECTAMENTE CON EL PROGRAMA DE PERSONAL TENEMOS LOS SIGUIENTES:

- * DESCRIPCIONES DE TRABAJO Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS. EL PRIMERO ENUMERA EN DETALLE LOS DEBERES QUE SE ESPERA QUE DESEMPEÑEN LOS EMPLEADOS, EL EQUIPO QUE USARÁN Y OTRAS INFORMACIONES NECESARIAS PARA SU ÉXITO EN EL TRABAJO. LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN Y LAS REGLAS Y REGLAMENTOS, SE PONEN AL ALCANCE DE LOS EMPLEADOS CON EL OBJETO DE ALCANZAR UNIFORMIDAD, EFICIENCIA Y SEGURIDAD.
- * MANUALES: SE USAN PARA LLEVAR INFORMACIÓN DE INMEDIATO INTERÉS AL EMPLEADO. EN ÉSTOS SE DESCRIBEN LOS SERVICIOS DISPONIBLES PARA LOS EMPLEADOS, LAS PREVISIONES CONTRA ENFERMEDADES, LOS PLANES DE COMPRA DE ACCIONES Y OTROS BENEFICIOS.
- * OTRA DE LAS FORMAS QUE PUEDE ADOPTAR SON: EL MEMORÁNDUM, LOS INFORMES, ETC.

ESTA COMUNICACIÓN PROPORCIONA UN REGISTRO DE LO QUE SE TRANSMITIÓ Y SE PUEDE VOLVER A LEER Y ESTUDIAR EN CASO DE QUE EN UN PRINCIPIO NO TUVIERAN TODA LA CLARIDAD DEBIDA. POR --

OTRO LADO, LOS MENSAJES ESCRITOS APORTAN CIERTO GRADO DE FORMALIDAD. UN PUNTO IMPORTANTE QUE HAY QUE CONSIDERAR ES QUE ALGUNAS COMUNICACIONES ESCRITAS, COMO POR EJEMPLO, LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS Y MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, REQUIEREN A MENUDO SU ACTUALIZACIÓN, AUNQUE ÉSTO REPRESENTA TRABAJO QUE CONSUME MUCHO TIEMPO.

LAS COMUNICACIONES ESCRITAS TAMBIÉN PRESENTAN PROBLEMAS, COMO ES EL CASO DE PERSONAS QUE TIENEN DIFICULTAD PARA EXPRESARSE POR ESCRITO, O DE SUPERIORES QUE SE REHUSAN A LEER INFORMES ESCRITOS DE CIERTA LONGITUD.

EL PERIÓDICO O LAS REVISTAS, SON LOS MEDIOS USADOS PARA LLEGAR A LAS FAMILIAS DE LOS EMPLEADOS. TRANSMITEN INFORMACIÓN QUE SEA VITAL PARA LA OPERACIÓN CONTINUA Y EFICIENTE DE LA ORGANIZACIÓN. LO IMPORTANTE SOBRE ÉSTA PUBLICACIÓN, ES QUE INFORME SOBRE ASUNTOS TECNOLÓGICOS INTERNOS, SOBRE EL AMBIENTE SOCIAL INTERNO, SOBRE EL AMBIENTE EXTERNO (INFLACIÓN, IMPUESTOS, PRODUCTIVIDAD), Y SOBRE LAS RESPONSABILIDADES Y DINÁMICA SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN.

COMUNICACION ESCRITA DE LOS EMPLEADOS

A PARTE DE LA COMUNICACIÓN FRENTE A FRENTE ENTRE UN EMPLEADO Y SU SUPERVISOR, ES IMPORTANTE ESTABLECER PROCEDIMIENTOS POR MEDIO DE LOS CUALES UN TRABAJADOR PUEDA COMUNICARSE -

CON LA GERENCIA SUPERIOR SOBRE ASUNTOS DE IMPORTANCIA PARA ÉL.

- PROGRAMA DE SUGERENCIAS: ES UN TIPO DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE, QUE NO SOLAMENTE BENEFICIA A LA COMPANÍA, SINO TIENDE A ENFOCAR LA ATENCIÓN Y EL INTERÉS DEL EMPLEADO Y A HACERLO CONCIENTE DE QUE LA COMPANÍA RECONOCE LA IMPORTANCIA DE SUS TAREAS DIARIAS Y ESTÁ DISPUESTA A RECOMPENSARLO POR MEJORAR LOS MÉTODOS MEDIANTE LOS CUALES AQUELLAS SE REALIZAN. EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE SUGERENCIAS, DEPENDERÁ DEL APOYO DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL CONTROL EFECTIVO, DE MODO QUE LAS SUGERENCIAS SEAN RECONOCIDAS Y APRECIADAS CUIDADOSAMENTE. SI UNA SUGERENCIA NO PUEDE USARSE EN LA FORMA EN QUE LA PRESENTA EL TRABAJADOR, PERO PUEDE USARSE CON CIERTA MODIFICACIÓN, GENERALMENTE ES FAVORABLE QUE SE LE PROPORCIONE CIERTA ASISTENCIA AL EMPLEADO O TRABAJADOR QUE LA PRESENTÓ.

EL SISTEMA DE SUGERENCIAS MÁS PRÁCTICO Y CONOCIDO ES: EL BUZON. MEDIANTE ÉSTE SISTEMA, EL EMPLEADO O TRABAJADOR SOMETE A LA CONSIDERACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES DEL PROGRAMA, SU IDEA POR ESCRITO, EMPLEANDO LAS FORMAS IMPRESAS QUE DEBE HABER. PUEDE HABER SUGERENCIAS QUE REPRESENTEN UN AHORRO DE ALGUNA FORMA PARA LA OPERACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN; O SUGERENCIAS QUE REPRESENTEN SOLAMENTE MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO O MEJORAS A LOS CONCEPTOS DE SEGURIDAD E HIGIENE.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

ESTAS SUGESTIONES PUEDEN CUBRIR ÁREAS TALES COMO MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, DISEÑO DE EQUIPO, DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD, O SEA, CON TODO LO RELACIONADO CON LA EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

DEBE TENERSE MUY PRESENTE QUE EL PROGRAMA DE SUGERENCIAS TIENDE A AYUDARNOS A LA SATISFACCIÓN DEL ASPECTO PSICOLÓGICO DEL INDIVIDUO, EN CUANTO A SU AUTORREALIZACIÓN, POR LO TANTO, EL INDIVIDUO QUE PRESENTA UNA SUGERENCIA, ESPERA UN RECONOCIMIENTO POR ELLO Y, CUANDO - MENOS, LA INFORMACIÓN DE LA CAUSA POR LA CUAL NO SE -- CONSIDERARÁ SU SUGERENCIA.

- LA QUEJA, ES UN MEDIO MÁS DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y NORMALMENTE SE GENERA POR CUALQUIERA DE LAS SIGUIENTES RAZONES:

- * POR DESAVENIENCIAS ENTRE DOS O MÁS EMPLEADOS Y/O TRABAJADORES.
- * POR DESAVENIENCIAS ENTRE UNO O MÁS EMPLEADOS Y/O TRABAJADORES Y UNO O MÁS SUPERVISORES.
- * INCONFORMIDAD DE LOS EMPLEADOS Y/O TRABAJADORES CON ALGUNO O ALGUNOS DE LOS SERVICIOS O PRESTACIONES QUE CONTRACTUALMENTE LES PRESTA LA EMPRESA.

LA QUEJA PUEDE MANIFESTARSE EN FORMA ESCRITA O EN FORMA ORAL.

LA QUEJA SUELE SER UN ELEMENTO QUE, CUANDO ES BIEN MANEJADO, AYUDA A EVITAR O A REDUCIR EN MUCHO LOS ABUSOS

DE CUALQUIER ÍNDOLE DE LOS EMPLEADOS Y/O TRABAJADORES ENTRE SÍ, DE LA SUPERVISIÓN CON LOS EMPLEADOS Y/O TRABAJADORES Y, TAMBIÉN ES UN EXCELENTE TERMÓMETRO PARA QUE LA DIRECCIÓN CONOZCA AQUELLOS PUNTOS EN LOS CUALES ESTÁ FALLANDO Y, POR LO MISMO, ESTÁ GENERANDO UN ESTADO DE ÁNIMO DE INCONFORMIDAD DENTRO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN, QUE PUEDE OCASIONAR FALTA DE COOPERACIÓN POR BAJA MORAL O INCLUSO UNA HUELGA.

COMUNICACION ORAL

ESTA ES LA QUE PREFIEREN LOS JEFES DEPARTAMENTALES, YA QUE AHORRA TIEMPO Y PERMITE UNA RETROALIMENTACIÓN INMEDIATA. ALGUNAS DE LAS FORMAS MÁS COMUNES SON LAS ÓRDENES VERBALES CARA A CARA, LAS CONVERSACIONES POR TELÉFONO, LOS DISCURSOS Y EL CAMBIO DE IMPRESIONES EN REUNIONES.

MEDIOS PARA LAS COMUNICACIONES ENTRE TRABAJADORES

I HACIA ABAJO

ORALES

- INSTRUCCIONES PERSONALES
- PLÁTICAS, CONFERENCIAS, JUNTAS DE COMITÉS.
- ENTREVISTAS, ASESORAMIENTO
- TELÉFONO, CINE, TRANSPARENCIAS
- SILBATOS, TIMBRES
- EVENTOS SOCIALES, INCLUYENDO ACTIVIDADES SINDICALES
- HABLADURÍAS, CHISME, RUMOR

ESCRITOS

- INSTRUCCIONES Y ÓRDENES
- CARTAS Y MORANDOS
- BOLETINES
- TABLEROS DE AVISOS
- CARTELES
- VOLANTES Y CASSETAS DE INFORMACIÓN INTERNA
- GUÍAS Y MANUALES
- REPORTES ANUALES
- PUBLICACIONES SINDICALES

II HACIA ARRIBA

ORALES

- REPORTES PERSONALES Y CONVERSACIONES
- ENTREVISTAS
- TELÉFONO
- JUNTAS, CONFERENCIAS
- EVENTOS SOCIALES
- HABLADURÍAS
- REPRESENTANTES Y CANALES SINDICALES

ESCRITOS

- REPORTES
- CARTAS PERSONALES
- QUEJAS
- SISTEMA DE SUGESTIONES
- ENCUESTAS DE INFORMACIÓN Y ACTITUDES
- PUBLICACIONES SINDICALES

(7) YODER, DALE. MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

III HORIZONTALESORALES

- PLÁTICAS, CONFERENCIAS, JUNTAS DE COMITÉS
- TELÉFONO, CINE, TRANSPARENCIAS, CIRCUITO CERRADO DE TV
- EVENTOS SOCIALES, INCLUYENDO ACTIVIDADES SINDICALES
- HABLADURÍAS, RUMOR

ESCRITOS

- CARTAS, MEMORANDOS, REPORTES
- ORGANOS INFORMATIVOS
- TABLEROS DE AVISOS Y ANUNCIOS
- GUÍAS Y MANUALES
- REPORTE ANUAL
- PUBLICACIONES SINDICALES

COMUNICACION INFORMAL

ESTA COMUNICACIÓN, COMPRENDE TODA AQUELLA INFORMACIÓN NO OFICIAL ENTRE LOS GRUPOS DE PERSONAS. LAS ORGANIZACIONES INFORMALES, SON UNA FUENTE PARA FORMAR LOS NEXOS SOCIALES.

ESTE TIPO DE COMUNICACIÓN SE ENCUENTRA ENTRE PERSONAS DE UNA ORGANIZACIÓN, PERO NO ESTÁN INFLUIDAS POR LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD NI POR FUNCIONES DE SUS PUESTOS.

A UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL SE LE LLAMA "CANAL SECRETO DE COMUNICACIÓN" O "CHISMORREO". EL CANAL DE COMUNICACIÓN SECRETO, EXTIENDE LOS MENSAJES A LOS MIEMBROS EN FORMA VERBAL O MEDIANTE OTROS SÍMBOLOS. ESTE CANAL PUEDE RETENER O RETARDAR LA INFORMACIÓN A ALGUNOS INDIVIDUOS. LA BASE PARA ÉSTO ES EL HECHO DE QUE LOS INDIVIDUOS QUE SE EXCLUYEN, CARECEN DE UNA POSICIÓN ACEPTABLE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL. EVITAR LA COMUNICACIÓN PUEDE SER TAMBIÉN UN PROBLEMA DE CERCANÍA CUANDO SE PASAN LOS MENSAJES. DENTRO DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL SE PUEDEN ELABORAR CLAVES SECRETAS PARA COMUNICARSE.

EL PERSONAL DE LA EMPRESA UTILIZA LOS CANALES INFORMALES PARA COMPLETAR LOS FORMALES.

ALGUNAS DE LAS CAUSAS PROBABLES DE ÉSTA ACTIVIDAD SON:

1. CUANDO SE CARECE DE INFORMACIÓN SOBRE UNA SITUACIÓN DADA.
2. CUANDO LAS PERSONAS SIEN TEN DESAGRADO UNAS POR OTRAS, SE HACEN MURMURACIONES NEGATIVAS RESPECTO A TALES -

INDIVIDUOS, RECURRIENDO A LOS RUMORES.

3. CUANDO LAS PERSONAS ACABAN DE RECIBIR NUEVA INFORMACIÓN Y DESEAN DIVULGAR LA NOTICIA TAN RÁPIDAMENTE - COMO SEA POSIBLE.
4. CUANDO LOS INDIVIDUOS TIENE UN INTERÉS PERSONAL O EMOCIONAL EN UNA SITUACIÓN, COMO POR EJEMPLO, CUANDO UN AMIGO ESTÁ EN CONFLICTO CON SU SUPERVISOR, HABLARÁN DEL ASUNTO DE UN MODO INFORMAL.

LA COMUNICACIÓN INFORMAL SE BASA EN INFORMACIÓN BOCA A BOCA. ES COMÚN ENCONTRAR QUE LOS MIEMBROS DE LOS GRUPOS INFORMALES ENTRAN EN CONTACTO ENTRE SÍ DURANTE SU RUTINA COTIDIANA DE TRABAJO.

MEDIANTE EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL PUEDEN HACERSE ARREGLOS EN LA ORGANIZACIÓN FORMAL, PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN Y PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

LA COMUNICACIÓN INFORMAL PROPORCIONA A SUS MIEMBROS INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS ÚTILES (A TRAVÉS DE RUMORES), MEDIANTE LOS CUALES SE PUEDE COMPLETAR LA COMUNICACIÓN FORMAL.

ESTA COMUNICACIÓN PUEDE SERVIR DE PROTECCIÓN CONTRA FUERZAS AMENAZANTES (POR EJEMPLO LA UNIÓN DEL GRUPO CONTRA UN JEFE AUTÓCRATA O LA LUCHA CONTRA UNA NORMA INACEPTABLE IMPUESTA POR EL JEFE).

LA COMUNICACIÓN INFORMAL PUEDE LOGRAR LA UNIÓN DE UN GRUPO PARA REALIZAR JUNTOS LAS ACTIVIDADES, QUE UN INDIVIDUO QUE TRABAJARA INDEPENDIEMENTE NO TENDRÍA VALOR DE REALIZAR.

SI EL GRUPO MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN, PODRÁ ENCONTRAR SOLUCIONES A PROBLEMAS TANTO PERSONALES COMO MUTUOS.

COMO LOGRAR UNA COMUNICACION EFICAZ EN LAS ORGANIZACIONES (8)

PARA MEJORAR SU CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN, LOS JEFES DEBEN VENCER LAS BARRERAS QUE SE DESCRIBIERON CON ANTERIORIDAD. AUNQUE PARA LOGRARLO EXISTEN MULTITUD DE FORMAS, TODAS ELLAS REQUIEREN QUE EL INDIVIDUO OBTENGA UNA RETROALIMENTACIÓN DE SUS SUBORDINADOS.

TÉCNICAS ÚTILES PARA LOGRARLO:

- * COMUNICACIÓN CARA A CARA.
- * LA SIMPLICIDAD Y LA REPETICIÓN.
- * LA EMPATÍA.

COMUNICACIÓN CARA A CARA. ESTE SISTEMA PERMITE QUE EL INDIVIDUO VEA A LA PERSONA Y OBSERVE CÓMO REACCIONA AL MENSAJE. LOS GESTOS, LAS EXPRESIONES FACIALES, LA POSTURA DEL CUERPO, EL TONO DE LA VOZ, ETC., NOS AYUDAN A QUE SE ENTIENDA EL MENSAJE. ESTA COMUNICACIÓN PERMITE UNA RETROALIMENTACIÓN INMEDIATA. ADEMÁS SE PUEDE PREGUNTAR SI SE ENTENDIÓ EL MENSAJE ANTES DE DAR POR TERMINADA LA CONVERSACIÓN.

SIMPLICIDAD Y REPETICIÓN. SEA CUAL SEA EL MEDIO DE COMUNICACIÓN, LOS MENSAJES SE DEBEN EXPRESAR EN UN LENGUAJE SENCILLO Y COMPRESIBLE. LA REPETICIÓN DEL MENSAJE ES NECESARIA, CONFORME SE TRANSMITEN CADA VEZ MÁS DATOS, HECHOS Y CIFRAS, EL RECEPTOR SE VE FASTIDIADO Y DEJA DE ESCUCHAR, TRATANDO DE INTEGRAR TODO EL MATERIAL DENTRO DE UN MARCO DE REFERENCIA.

(8) HODGETTS, R.M. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.
P. 341-343

SE DEBEN COMUNICAR PARTES BREVES, EXPRESANDO LO NECESARIO Y REPASANDO LO QUE SE HABÍA COMUNICADO ANTES.

EMPATÍA. LA EMPATÍA ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL, UNA PERSONA SE PONE FIGURATIVAMENTE EN EL LUGAR DE OTRA. PARA ÉSTO ES NECESARIO QUE LOS COMUNICADORES PUEDAN SUPONER LOS PUNTOS DE VISTA Y LAS EMOCIONES DEL RECEPTOR.

" NADA PUEDE SER MAS SATISFACTORIO
QUE DEDICARSE A UN TRABAJO EN EL
CUAL SE NECESITA TODA LA CAPACI-
DAD O TALENTO DE UNO, DONDE SE -
APLICAN TODAS LAS LECCIONES QUE
UNO PUEDA HABER APRENDIDO, Y SE
INCREMENTAN TODOS LOS VALORES -
QUE A UNO LE INTERESEN."

JOHN W. GARDNER

CAPITULO VI

MOTIVACION

A) INTRODUCCION

EL HOMBRE EJECUTA UN TRABAJO, DICHO TRABAJO PUEDE SER -- FÍSICO, MENTAL O UNA COMBINACIÓN DE AMBOS. PARA REALIZARLO - SE REQUIERE DE UN ESFUERZO, DEBEN EXISTIR RAZONES PARA QUE EL HOMBRE HAGA ESTE ESFUERZO.

EL COMPORTAMIENTO DEL HOMBRE ANTE CUALQUIER SITUACIÓN -- (TRABAJO O JUEGO), ES EL RESULTADO DE LA RELACIÓN CAUSA Y -- EFECTO. LA PRIMERA CAUSA APARENTE ES, CASI SIEMPRE LOS SALA- RIOS Y SU EFECTO ES EL TRABAJO.

EN LA ACTUALIDAD PODEMOS OBSERVAR QUE EL HOMBRE TIENE MU- CHAS NECESIDADES QUE AFECTAN SU COMPORTAMIENTO. DEPENDIENDO DE LA SITUACIÓN EL HOMBRE AUMENTA O DISMINUYE EL ESFUERZO RE- QUERIDO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES. CUANTO HAGA EN SU - TRABAJO DEPENDE MUCHO DE COMO ÉSTE PROPORCIONE SATISFACCIÓN A SUS NECESIDADES. SU PRODUCTIVIDAD ESTÁ INFLUÍDA POR SUS DE-- SEOS PERSONALES, TALES COMO LA APROBACIÓN DE AQUELLOS A QUIE- NES RESPETA, SE NECESITA MÁS QUE DINERO PARA MOTIVARLO.

LAS NECESIDADES SON LOS MOTIVOS O ESTÍMULOS DE LAS ACTI- VIDADES HUMANAS.

SE ESTIMULA A LAS PERSONA CON EL OBJETO DE QUE CUMPLAN CON SUS DEBERES Y RESPONSABILIDADES, EN UNA FORMA ÚTIL Y CONSTRUCTIVA. LA FUNCIÓN DE ESTIMULAR A OTROS SE LLAMA PROCESO - DE MOTIVACIÓN.

CUANDO LA PERSONA TRABAJA POR CUMPLIR LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN ES RECOMPENSADA POR SUS ESFUERZOS, LOGRANDO ASÍ - SUS METAS PERSONALES.

ESTA POSICIÓN ES LA TESIS BÁSICA DE Mc. GREGOR, QUE SUSTENTA QUE "LA TAREA ESENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN ES DISTRIBUIR LAS CONDICIONES Y MÉTODOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN, EN TAL MANERA QUE LA GENTE PUEDA CUMPLIR SUS METAS AL MISMO TIEMPO QUE DIRIGE SUS ESFUERZOS HACIA LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES."(1)

B) TEORIAS SELECTAS DE LA MOTIVACION.

* LA LEY DEL EFECTO Y LA MOTICACION ECONOMICA. (2)

TIENE SUS INICIOS EN LA EXPERIMENTACIÓN PSICOLÓGICA CON ANIMALES Y FUÉ ENUNCIADA ORIGINALMENTE EN RELACIÓN CON EL PROCESO DEL APRENDIZAJE. SIN EMBARGO, DESDE SU FORMULACIÓN POR EDWARD THORNDIKE (s.XX), HA ESTADO IMPLÍCITA EN LA PRÁCTICA - DE MUCHOS NEGOCIOS. LA LEY DEL EFECTO COMO SE APLICA EN LAS ORGANIZACIONES ADMINISTRATIVAS ESTIPULA QUE EL COMPORTAMIENTO

(1) HARRIS, JEFF. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. P. 214

(2) MINER, JOHN. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. P. 319

QUE PARECE CONDUCIR HACIA LA RECOMPENSA TIENDE A SER REPETIDO, MIENTRAS QUE EL COMPORTAMIENTO QUE PARECE NO LLEVAR A LA RECOMPENSA O QUE PARECE CONDUCIR AL CASTIGO TIENDE A NO REPETIRSE.

EL ESTABLECER PLANES DE INCENTIVOS ECONÓMICOS SUELE TENER CIERTO IMPACTO POSITIVO SOBRE LA PRODUCCIÓN, Y EL VINCULAR LAS RECOMPENSAS MONETARIAS AL DESEMPEÑO, PRODUCE UN MAYOR ESFUERZO MOTIVACIONAL.

* TEORIA DE LA EXPECTACION DE VROOM. (3)

LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS POSTULA QUE LOS INDIVIDUOS SON SERES PENSANTES Y RAZONABLES, QUE ABRIGAN CREENCIAS Y TIENEN ESPERANZAS Y EXPECTATIVAS RESPECTO A EVENTOS FUTUROS EN SUS VIDAS. EN OTRAS PALABRAS DICE QUE LA GENTE TIENE CIERTAS EXPECTATIVAS INCORPORADAS CON RESPECTO A LOS RESULTADOS O CON SECUENCIAS QUE PROBABLEMENTE RESULTARÁN DE SU COMPORTAMIENTO. POR LO TANTO, CUANDO SE ANALIZAN PARA DETERMINAR SUS MOTIVACIONES, ES PRECISO EXAMINAR LO QUE LAS PERSONAS BUSCAN EN LA ORGANIZACIÓN, Y CÓMO CREEN PODER OBTENERLO. AL HACER ÉSTO, HAY TRES CONCEPTOS PRINCIPALES QUE SE DEBEN COMPRENDER:

- INSTRUMENTACIÓN
- VALENCIA
- EXPECTATIVAS

INSTRUMENTACIÓN: POR EJEMPLO, LA COMPAÑÍA DESEA QUE JOR-

(3) HODGETTS, RICHARD. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. P. 109

GE TENGA UN BUEN AÑO DE VENTAS, PERO ¿QUÉ BENEFICIO LE ACARREA ÉSTO A EL? SUPONGAMOS ESTOS DOS RESULTADOS POSIBLES: VENTAS - ELEVADAS (RESULTADO DE PRIMER NIVEL) Y GRAN AUMENTO (EL DE SEGUNDO NIVEL). LA RELACIÓN QUE PERCIBE UN INDIVIDUO ENTRE UN RESULTADO DE PRIMER NIVEL Y OTRO DE SEGUNDO NIVEL SE CONOCE - COMO INSTRUMENTACIÓN. ESTO VIENE A SER, PREFERIR UN RESULTADO PORQUE ES UN INSTRUMENTO PARA EL LOGRO DE OTROS RESULTADOS.

PREFERENCIA O VALENCIA: BASÁNDONOS EN EL EJEMPLO ANTERIOR CUÁL SERÍA LA VALENCIA DE JORGE PARA LOGRAR UN MAYOR NIVEL DE VENTAS. PARA LOGRAR ESTO, SE PUEDEN ANOTAR LAS ALTERNATIVAS, INCLUYENDO VENTAS PROMEDIO Y VENTAS BAJAS. DEBERÁ MOSTRAR - UNA VALENCIA POSITIVA HACIA UN MAYOR NIVEL DE VENTAS, SI ANHE LA TENER UN AUMENTO IMPORTANTE.

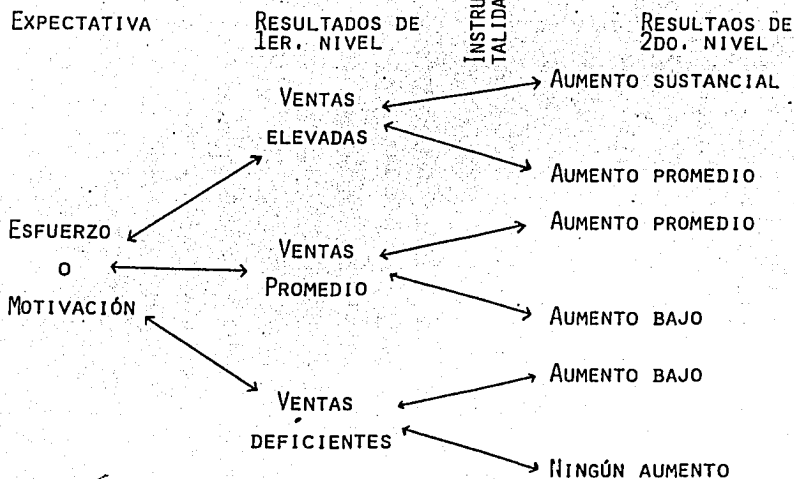
1.

EXPECTATIVAS: HAY QUE TOMAR EN CUENTA SI JORGE SE SIENTE CAPAZ DE ALCANZAR ESA META DE VENTAS.

EXPECTATIVA: USTED ESTIMA LA PROBABILIDAD DE QUE A TRAVÉS DE SU COMPORTAMIENTO OBTENGA LO QUE QUIERE (GENERALMENTE UN OBJETIVO DE PRIMER NIVEL).

INSTRUMENTALIDAD: USTED ESTIMA LA PROBABILIDAD DE QUE LO QUE QUIERE LE AYUDARÁ A ALCANZAR UNA META - (UN OBJETIVO DE SEGUNDO NIVEL).

VALENCIA: EL VALOR QUE PARA USTED TIENE LA META EN COMPARACIÓN CON OTROS OBJETIVOS.



* JERARQUIA DE LAS NECESIDADES, SEGUN MASLOW. (4)

1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS: NECESIDADES BÁSICAS QUE CONSTITUYEN EL PUNTO DE PARTIDA PARA LA MAYORÍA DE LAS NECESIDADES. SU SATISFACCIÓN ES NECESARIA PARA LA CONSERVACIÓN DE LA VIDA, (ALIMENTOS, AGUA, SUEÑO, RESPIRAR).

2. NECESIDADES DE SEGURIDAD: CONSISTEN EN LA NECESIDAD - DE ROPA, DE REFUGIO Y DE TENER UN AMBIENTE DE UN ESQUEMA PREDECIBLE, TAL COMO LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO, LA PENSIÓN Y EL SEGURO.

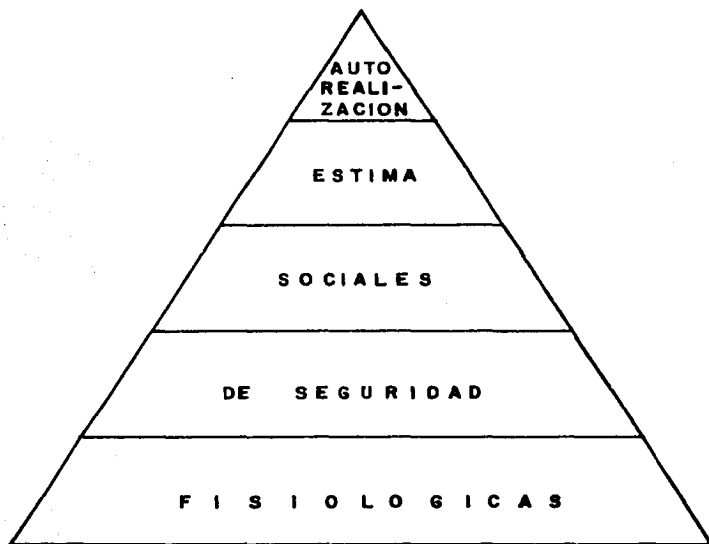
(4) TERRY, GEORGE. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. P. 440

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. NECESIDADES SOCIALES: QUE INCLUYEN LA NECESIDAD DE -- PERTENECER, DE SER UN MIEMBRO NECESITADO EN UN GRUPO, NO SÓLO DE UNA FAMILIA, SINO TAMBIÉN DE UN GRUPO DE TRABAJO. DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, LOS GRUPOS INFORMALES DESEMPEÑAN UN PAPEL CLAVE PARA SATISFACER ESTAS NECESIDADES; (AMISTAD, AFECTO, AMOR, PERTENENCIA).

4. NECESIDADES DE ESTIMA: QUE ESTÁN REPRESENTADAS POR -- LAS NECESIDADES DE AUTORRESPECTO, DE LOGRO Y DE SER RECONOCIDO POR OTROS.

5. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN: REPRESENTAN LA TOTAL REALIZACIÓN DEL PLENO POTENCIAL DE UNO; (DESARROLLO, CREATIVIDAD, ETC.). MASLOW DESCRIBE ÉSTAS ÚLTIMAS NECESIDADES COMO -- UN DESEO DE LLEGAR A SER MÁS Y MÁS DE LO QUE UNO ES, DE SER -- TODO LO QUE UNO ES CAPAZ DE SER.

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES. SEGUN A. H. MASLOW

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUPOSICIONES BÁSICAS: (5)

- A) QUE LAS NECESIDADES DE NIVEL MÁS BAJO (FISIOLÓGICAS, DE SEGURIDAD) DEBEN SATISFACERSE ANTES QUE LAS DE NIVEL MÁS ALTO.
- B) UNA VEZ SATISFECHA UNA NECESIDAD, YA NO SIRVE COMO MOTIVADOR.
- C) VARIAS NECESIDADES AFECTAN LA CONDUCTA DE UN INDIVIDUO EN UN MOMENTO DADO.
- D) HAY MÁS FORMAS DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE MÁS ALTO NIVEL QUE LAS DE MENOR NIVEL.

* TEORIA DE LOS DOS FACTORES, DE HERZBERG (6)
O TEORIA DE MOTIVACION DE HIGIENE.

LA MOTIVACIÓN SE DERIVA DE DOS CONJUNTOS DE FACTORES. --
 LOS PRIMEROS, ASOCIADOS CON LOS SENTIMIENTOS POSITIVOS HACIA
 EL TRABAJO Y RELACIONADOS CON EL CONTENIDO DEL MISMO, SE DENO-
 MINARON MOTIVADORES. EL SEGUNDO CONJUNTO DE FACTORES, QUE -
 DENOMINARON DE HIGIENE, NO GENERABAN SATISFACCIÓN, SIMPLEMEN-
 TE, LA EVITABA.

- FACTORES MOTIVADORES (CÓMO SE SIENTE UNO RESPECTO A
 SU TRABAJO):

1. EL TRABAJO EN SÍ.
2. LOGROS.

- (5) HODGETTS, RICHARD. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.
 P. 101.
- (6) IBID, P. 105 - 106

3. RECONOCIMIENTO.
4. PROGRESO.
5. RESPONSABILIDAD.

- FACTORES AMBIENTALES (HIGIÉNICOS). CÓMO SE SIENTE --

UNO RESPECTO A SU EMPRESA.

1. CONDICIONES DE TRABAJO.
2. ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.
3. SALARIO.
4. RELACIONES DE SUPERVISIÓN.
5. PRESTACIONES Y SERVICIOS.

HERZBERG Y LOS QUE RESPALDARON SU TEORÍA CEFÍAN QUE LA HIGIENE CREABA UN NIVEL DE MOTIVACIÓN CERO. SI LOS EMPLEADOS OBTIENEN FACTORES TALES COMO BUENA SUPERVISIÓN, SALARIOS ADECUADOS Y LA OPORTUNIDAD DE INTERACTUAR CON LOS DEL MISMO NIVEL, ÉSTO NO CREABA NINGUNA MOTIVACIÓN, SINO QUE TAN SÓLO EVI TABA LA INSATISFACCIÓN. SI RECIBEN FACTORES TALES COMO RECONOCIMIENTO, MAYOR RESPONSABILIDAD Y UNA OPORTUNIDAD DE ADELANTO Y CRECIMIENTO, ÉSTO GENERABA UNA MOTIVACIÓN.

LOS FACTORES DE HIGIENE NO PRODUCEN NINGUNA SATISFACCIÓN Y PUEDEN GENERAR INSATISFACCIÓN. LOS MOTIVADORES, DAN ORIGEN A SATISFACCIONES Y NO CREAN INSATISFACCIÓN.

AL IGUAL QUE VROOM, PORTER Y LAWLER SUBRAYAN LA NOCIÓN DE LA EXPECTATIVA O DE UNA RECOMPENSA ESPERADA.

LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW Y LA TEORÍA DE --
 LOS DOS FACTORES DE HERTZBERG, SE OCUPAN DEL CONCEPTO DE EMPU
 JE DEL COMPORTAMIENTO HUMANO: ALGO, UNA NECESIDAD LO EMPUJA A
 USTED A ACTUAR DE DETERMINADA MANERA. LOS ENFOQUES DE VROOM
 Y DE PORTER Y LAWLER, MANEJAN LA VISIÓN DE LA ATRACCIÓN DE LA
 ACCIÓN HUMANA. LA CONSECUENCIA ANTICIPADA DE UNA ACCIÓN ATRAE
 AL INDIVIDUO PARA ACTUAR EN CIERTA FORMA. USTED LLEVA ALGO -
 A CABO CUANDO PIENSA QUE EL RESULTADO DE LA ACCIÓN LE PROPOR-
 CIONARÁ RECOMPENSAS POSITIVAS.

"EL SISTEMA DE RECOMPENSAS INCLUYE TODOS LOS BENEFICIOS
 QUE LA ORGANIZACIÓN PONE A DISPOSICIÓN DE SUS MIEMBROS, Y LOS
 MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS POR LOS CUALES ESTOS BENEFICIOS -
 SON DISTRIBUIDOS. ABARCA SALARIOS, PENSIONES DE JUBILACIÓN,
 VACACIONES Y PROMOCIONES MÁS ELEVADAS. TAMBIÉN ALGUNAS RECOM-
 PENSAS COMO GARANTÍA DE SEGURIDAD EN EL CARGO, TRANSFERENCIAS
 LATERALES, DESARROLLO ADICIONAL Y VARIAS FORMAS DE RECONOCI--
 MIENTO POR SERVICIOS ESPECIALES."

EXISTEN DOS TIPOS DE RECOMPENSAS:

INTRÍNSECAS: PROVIENEN DE LA ORGANIZACIÓN Y SUELEN
 ASOCIARSE CON LA SATISFACCIÓN DE LAS
 NECESIDADES DE NIVEL INFERIOR SEGÚN -
 LA TERMINOLOGÍA DE MASLOW.

EXTRÍNSECAS: INCLUYEN LAS GRATIFICACIONES MONETA---
 RIAS, EL STATUS, LA SEGURIDAD EN EL -
 TRABAJO Y LAS PROMOCIONES. SE RELAA--
 CIONAN CON EL RENDIMIENTO CUANDO EL
 INDIVIDUO LAS PERCIBE COMO RECOMPEN--

SAS. SIN EMBARGO, LAS RECOMPENSAS - EN SÍ NO SON SUFICIENTES, DEBEN ASOCIARSE CON LO QUE PORTER Y LAWLER - LLAMAN RECOMPENSAS EQUITATIVAS PERCIBIDAS, (7) QUE PROPONE, QUE LAS PERSONAS SE PREOCUPAN NO SÓLO DE MAXIMIZAR LA CANTIDAD DEL PAGO, SINO TAMBIÉN LO JUSTO DEL MISMO.

* TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DEL LOGRO. (8)

DENTRO DE ESTA TEORÍA TAMBIÉN SE CONSIDERAN OTROS DOS MOTIVOS: LA NECESIDAD DE PODER Y LA NECESIDAD DE AFILIACIÓN.

LA MOTIVACIÓN ALTA DE LOGRO ES CARACTERÍSTICA DE AQUELLOS QUE DEDICAN MUCHO TIEMPO A PENSAR CÓMO HACER UN MEJOR TRABAJO, AVANZAR EN SUS CARRERAS, O REALIZAR COSAS IMPORTANTES.

A UNA PERSONA LO MOTIVA EL PODER CUANDO TRATA DE INFLUIR EN LA GENTE, GANAR DISCUSIONES, CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO DE OTROS, TIENDÉN A BUSCAR PUESTOS DESDE LOS CUALES PUEDEN EJERCER PODER SOBRE OTROS Y NO DUDAN EN UTILIZARLO CUANDO TIENEN OPORTUNIDAD.

EL MOTIVO DE AFILIACIÓN, ESTÁ INTERESADO EN LAS RELACIONES CÁLIDAS Y AMISTOSAS CON OTRAS PERSONAS. LOS QUE TIENEN GRAN NECESIDAD DE AFILIACIÓN GUSTAN DE LA COMPAÑÍA Y DE AYU--

(7) TOLELA, MICHELE. ADMINISTRACIÓN MEDIANTE LA COMUNICACIÓN, P. 152.

(8) MINER, JOHN. EL PROCESO ADMINISTRATIVO, P. 323-326.

DAR A OTROS; SE VEN ATRAÍDOS A TRABAJOS QUE PERMITEN INTERACCIÓN SOCIAL ÍNTIMA Y EL DESARROLLO DE AMISTADES.

EL LOGRO COMO MOTIVO ES CONSIDERADO EL MÁS IMPORTANTE, - LE SIGUE EL PODER Y DESPUÉS LA AFILIACIÓN. ESTOS TRES MOTIVOS SON NECESARIOS PARA EL ÉXITO EN LOS NEGOCIOS. CADA INDIVIDUO REACCIONA A ÉSTOS MOTIVOS CON DIFERENTE INTENSIDAD, O - SEA, PRODUCE UN DETERMINADO TIPO DE COMPORTAMIENTO SEGÚN LA - SITUACIÓN QUE LO PROVOQUE.

EL LOGRO COMO MOTIVACIÓN ES UN INGREDIENTE IMPORTANTE - DEL ÉXITO ECONÓMICO.

C) MODELO DE LA RELACION ENTRE EL RENDIMIENTO Y LA MOTIVACION: (9)

FACTORES BÁSICOS RESPONSABLES DE LA CONDUCTA HUMANA:

- A) FACTORES PSICOLOSOCIOBIOLÓGICOS: TANTO LA CONSTITUCIÓN GENÉTICA COMO LAS INFLUENCIAS AMBIENTALES Y EDUCATIVAS DETERMINAN EN GRAN PARTE CÓMO SE APRENDE A INTERPRETAR EL MUNDO Y A CREAR SIGNIFICADOS.
- B) FACTORES PSICOSOCIALES: SUS NECESIDADES Y ASPIRACIONES, APTITUDES Y METAS PERSONALES TIENEN CIERTO EFECTO SOBRE LO QUE USTED REALIZA.

(9) TOLELA, MICHELE. ADMINISTRACIÓN MEDIANTE LA COMUNICACIÓN. P. 139.

- c) FACTORES SOCIALES: GRUPOS DE COMPAÑEROS, GRUPOS DE TRABAJO, SU CONJUNTO DE ROLES, INFLUYEN, HASTA CIERTO PUNTO, SOBRE LO QUE USTED ELIGE HACER.
- d) FACTORES ORGANIZACIONALES: LA NATURALEZA DE SU TRABAJO, EL AMBIENTE FÍSICO EN QUE LABORA, EL EQUIPO QUE EMPLEA, EL SISTEMA DE RECOMPENSAS, EL TIPO DE SUPERVISIÓN QUE RECIBE, LA CANTIDAD, PRECISIÓN Y OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE RECIBE, ASÍ COMO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, AFECTAN SU COMPORTAMIENTO.

ES EVIDENTE QUE NO SE TIENE LA MISMA INFLUENCIA POTENCIAL SOBRE TODOS ELLOS. POR EJEMPLO, EL ADMINISTRADOR NO PUEDE HACER NADA CON RESPECTO A LOS ANTECEDENTES GENÉTICOS DE SUS EMPLEADOS. NI TIENE INFLUENCIA SOBRE LA EDUCACIÓN Y CONFIGURACIÓN FAMILIAR LOS MISMOS.

TAMPOCO PUEDE INFLUIR GRAN COSA SOBRE LAS FUENTES DE MOTIVACIÓN PSICOSOCIAL DEL EMPLEADO. MEDIANTE ADIESTRAMIENTO ES POSIBLE QUE MODIFIQUE LAS CAPACIDADES Y APTITUDES DE ALGUNA PERSONA. A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN PUEDE AYUDARSE A UNA PERSONA A CAMBIAR SUS NIVELES DE ASPIRACIÓN Y A REEVALUAR SUS OBJETIVOS PERSONALES.

AUNQUE TAL VEZ NO TENGA MUCHO CONTROL SOBRE LAS PERSONAS CON LAS QUE SOCIALIZA, EN OCASIONES PUEDE EJERCER CIERTO CONTROL CON RESPECTO A QUIÉN TRABAJARÁ CON QUIÉN.

A NIVEL ORGANIZACIONAL, EL ADMINISTRADOR EJERCE MAYOR

CONTROL E INFLUENCIA. PUEDE DETERMINAR HASTA CIERTO PUNTO LA NATURALEZA DEL TRABAJO QUE HABRÁ DE REALIZARSE, LA CALIDAD -- DEL AMBIENTE FÍSICO, LA NATURALEZA DEL SISTEMA DE RECOMPENSAS Y ALGUNOS OTROS FACTORES ORGANIZACIONALES.

LOS GERENTES PUEDEN INFLUIR SOBRE SUS EMPLEADOS PARA QUE ALCANCEN LAS METAS ORGANIZACIONALES, RECOMPENSÁNDOLOS CUANDO CONSIGUEN OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE SE RELACIONAN CON LA FINALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN. LOS GERENTES DEBEN COMUNICAR LO -- QUE SE ESPERA DE LOS EMPLEADOS EN LO QUE SE REFIERE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

EXISTEN LOS SIGUIENTES TIPOS DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA: (10)

1. ESTILO DIRECTIVO.- EN EL QUE EL ADMINISTRADOR HACE SABER A LOS EMPLEADOS LO QUE SE ESPERA DE -- ELLOS. EL GERENTE DA DIRECTIVAS Y NO SE PRETENDE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS.
2. ESTILO DE APOYO.- EL ADMINISTRADOR ES AMISTOSO Y -- MUESTRA UNA PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS.
3. ESTILO PARTICIPATIVO.- EL ADMINISTRADOR OBTIENE Y -- UTILIZA SUGERENCIAS DE SUS EMPLEADOS, AUNQUE CONSERVA LA AUTORIDAD FINAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.

(10) TOLELA, MICHELE. ADMINISTRACIÓN MEDIANTE LA COMUNICACIÓN. P. 153.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. ESTILO ORIENTADO HACIA LOS LOGROS. - EL ADMINISTRADOR FIJA FINALIDADES A LOS EMPLEADOS Y ESPERA SU CONSECUCCIÓN CON UN ALTO GRADO DE ÉXITO. TRATA SIEMPRE DE MEJORAR EL RENDIMIENTO.

SE UTILIZARÁ CUALQUIERA DE ÉSTOS ESTILOS O TODOS ELLOS - DE ACUERDO CON:

- A) LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS EMPLEADOS.
- B) LAS PRESIONES Y DEMANDAS DEL AMBIENTE A LAS QUE SE ENFRENTAN LOS EMPLEADOS.

LOS EMPLEADOS ACEPTARÁN LA INFLUENCIA DE UN ADMINISTRADOR SI CONSIDERAN QUE LA CONDUCTA DE ÉSTE LES PERMITE ALCANZAR UNA META.

CUANDO LAS PERSONAS REALIZAN UN BUEN TRABAJO, SE LES RECOMPENSA POR ELLO, LO QUE GENERARÁ SATISFACCIÓN.

LAS PERSONAS SE SIENTEN SATISFECHAS O NO SATISFECHAS, MOTIVADAS O NO MOTIVADAS, BASÁNDOSE EN LAS RECOMPENSAS QUE RECIBEN POR LO QUE HACEN.

LAS RECOMPENSAS Y LOS CASTIGOS INFLUYEN EN FORMA DIFERENTE EN LOS SERES HUMANOS, YA QUE SOMOS ÚNICOS Y DIFERENTES Y LO QUE MOTIVA A UNA PERSONA PUEDE NO INFLUIR EN OTRA. NO SÓLO HAY QUE MOTIVAR MEDIANTE RECOMPENSAS O CASTIGOS, SINO CON UNA COMBINACIÓN DE AMBOS, CON EL OBJETO DE ORIENTAR EFICAZMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS SERES HUMANOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LAS RECOMPENSAS INCLUYEN MÁS DINERO, ASCENSOS, CUENTAS - DE GASTOS, VIÁTICOS, AUTOMÓVILES DE LA EMPRESA Y OFICINAS PRIVADAS, ENTRE ALGUNAS. Y LOS CASTIGOS INCLUYEN DESPIDOS, DESCUENTOS, MULTAS, REPRIMENDAS VERBALES, AMONESTACIONES POR ESCRITO, ETC.

LOS SUELDOS O SALARIOS MONETARIOS SE HAN VENIDO COMPLEMENTANDO POR UNA AMPLIA VARIEDAD DE PREMIOS, BONIFICACIONES, PROPIEDAD DE ACCIONES, PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES, OPCIONES DE COMPRA DE ACCIONES Y LAS PRESTACIONES QUE SE PAGAN COMO ADICIONES O SUPLEMENTOS AL SALARIO FORMAL.

PARA MANTENER UN SISTEMA DE RECOMPENSAS EFECTIVO, EL RECOMPENSADOR DEBE PROMETER LA SATISFACCIÓN DE CIERTOS DESEOS O NECESIDADES DEL RECOMPENSADO, INCLUYENDO SUS PRIORIDADES; -- ¿ DESEAN LOS RECOMPENSADOS SATISFACCIONES QUE PUEDEN COMPRARSE CON DINERO ? ¿ DESEAN SATISFACCIONES INMEDIATAS MÁS QUE DIFERIDAS (PENSIONES, PLANES DE AHORRO, ETC.) ?

DY EVALUACION DE LAS PROBABILIDADES DE UN DESEMPEÑO EFICAZ.

EL INDIVIDUO REVISA DE VARIAS MANERAS LA PROBABILIDAD DE LOGRAR UN DESEMPEÑO EFICAZ. EL TRABAJADOR INVESTIGA SUS PROPIAS APTITUDES Y CONOCIMIENTOS PARA DETERMINAR SI SE CONSIDERA CAPAZ PARA LOGRAR LA RECOMPENSA. ANALIZA LOS RECURSOS DE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

QUE DISPONE (ÉSTOS INCLUYEN LA MAQUINARIA ADECUADA, LOS MATERIALES, ETC.) PARA QUE LE AYUDEN A DESEMPEÑAR SU TRABAJO. --
TAMBIÉN DEBE CONSIDERAR EL GRADO Y TIPO DE AYUDA QUE PUEDE -
ESPERAR DE SUS SUPERIORES, COMPAÑEROS, ETC. OTRO FACTOR QUE
DEBE CONSIDERAR ES EL TIEMPO DE QUE DISPONE.

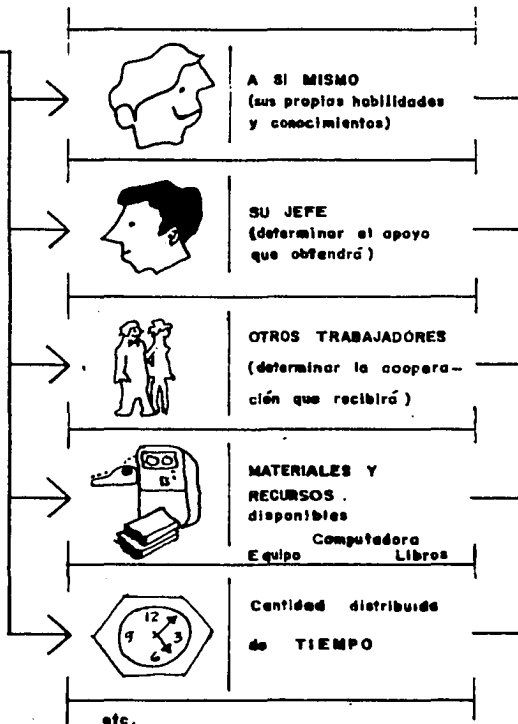
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MODELO DE MOTIVACION

INDIVIDUO

EVALUA

PARA DETERMINAR SI
DEBE DETENERSE



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E) INCENTIVOS.

EL TRABAJADOR ES MOTIVADO POR LAS OPORTUNIDADES PARA LOGRAR Y SATISFACER SUS NECESIDADES. CUANDO EL INDIVIDUO VE LA OPORTUNIDAD DE LOGRAR LO QUE PARA ÉL ES IMPORTANTE, SE VE --- ATRAÍDO POR DICHA OPORTUNIDAD, ÉSTA OPORTUNIDAD ES LO QUE SE DENOMINA INCENTIVO.

EL HOMBRE TIENE UN MOTIVO QUE DETERMINA LA NECESIDAD DE ACTUAR, EL INCENTIVO LE PROPORCIONA UN MEDIO DE LOGRO, ESTIMULA Y MANTIENE LA ACCIÓN HASTA QUE CONSIGUE LA SATISFACCIÓN.

A) EL DINERO COMO FUERZA MOTIVADORA.

BAJO LA SUPOSICIÓN DE QUE EL DINERO ES EL ÚNICO VALOR -- REAL QUE LOS TRABAJADORES DESEAN OBTENER A TRAVÉS DE SU TRABAJO, DESEMPEÑARÁN CUALQUIER TAREA SI EL SALARIO POR DESEMPEÑAR LA ES ADECUADO. SI EL DINERO SE OFRECE COMO INCENTIVO Y SE -- HACE POSIBLE SU OBTENCIÓN, EL PROBLEMA DEL TRABAJADOR CONSISTIRÁ EN DECIDIR SI EL DINERO SATISFARÁ LO QUE ÉL NECESITA Y -- DESEA.

EL DINERO AYUDA A PROPORCIONAR MUCHAS COSAS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD FÍSICA (ALIMENTO, VESTIDO, CASA, TRANSPORTE, PLANES DE PENSIÓN, EDUCACIÓN, ETC.).

B) INCENTIVOS NO MONETARIOS.

UN INCENTIVO PUEDE SER CUALQUIER COSA QUE ATRAIGA LA ---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ATENCIÓN DEL TRABAJADOR Y LO ESTIMULE A ACTUAR. FACTORES NO RELACIONADOS CON EL DINERO COMO LA NECESIDAD DE AFILIACIÓN, PODER Y RECONOCIMIENTO, PUEDEN SER CONSIDERADOS COMO INCENTIVOS NO MONETARIOS.

UN TRABAJADOR QUE TIENE DESEOS DE AFILIARSE PUEDE RESPONDER RAPIDAMENTE A LAS TAREAS ASIGNADAS QUE LE PROPORCIONEN LA OPORTUNIDAD DE RELACIONARSE CON GRUPOS O INDIVIDUOS. MUCHOS TRABAJADORES BUSCAN LA OPORTUNIDAD DE COMUNICARSE Y RELACIONARSE CON LOS DEMÁS.

CUANDO UN TRABAJADOR BUSCA PODER PUEDE RESPONDER RAPIDAMENTE A UNA OPORTUNIDAD EN LA QUE PUEDA OBTENER LIDERAZGO Y RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS.

LOS TRABAJADORES INTERESADOS EN AUMENTAR SU PRESTIGIO Y EN RECIBIR RECONOCIMIENTO DE LOS DEMÁS, PUEDEN RESPONDER ANTE EL ELOGIO O A LOS PREMIOS.

OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR:

1. EL GRADO DE CAPACITACIÓN.
2. EL GRADO DE DEFINICIÓN DE METAS. AL CONOCER CUÁLES SON SUS METAS Y LAS RESPONSABILIDADES QUE TIENEN SE LOGRA UN MEJOR RESULTADO, YA QUE SABEN EL PAPEL QUE ESTÁN JUGANDO EN LA EMPRESA, Y LUCHAN POR LLEGAR A ESAS METAS.
3. EL NIVEL DE RETROALIMENTACIÓN DE DESEMPEÑO. SE LES INFORMA EL RESULTADO DE EL TRABAJO REALIZADO.

4. LA INTERRELACIÓN SOCIAL. CUANDO AL REALIZAR SU TRABAJO SE PUEDE CONVERSAR DEBIDO A LA POCÁ DISTANCIA O AL POCO RUIDO ENTRE LAS ÁREAS DE TRABAJO, SE LOGRA UNA MEJOR INTERACCIÓN SOCIAL ENTRE LOS GRUPOS. AUNQUE HAY OCASIONES EN QUE ÉSTA INTERACCIÓN NO ES POSIBLE.

11)

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1.- COMO OBSERVAMOS EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA, EL ELEMENTO HUMANO ES EL MÁS IMPORTANTE. LA GENTE DIFIERE EN SUS ACTITUDES, ASPIRACIONES, COMPORTAMIENTO, DESEOS, GUSTOS, ETC., POR LO QUE HAY QUE ENTENDERLA.

2.- POR MEDIO DE LA COMUNICACIÓN Y DE LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL ADECUADO, SE LLEGARÁ A CONOCER Y A COMPRENDER MEJOR A CADA UNO DE LOS EMPLEADOS. ASÍ DE ÉSTA FORMA LOS EMPLEADOS SABRÁN QUE VERDADERAMENTE LA ORGANIZACIÓN SE INTERESA POR ELLOS, QUE ESCUCHA SUS PROBLEMAS Y BUSCA SOLUCIONES A LOS MISMOS.

3.- SI LOS EMPLEADOS ESTÁN BIEN INFORMADOS DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA ORGANIZACIÓN, SU DESEMPEÑO SERÁ MEJOR, SE LOGRARÁ LA COOPERACIÓN Y EL APOYO DE TODOS LOS SUBORDINADOS.

4.-AL TRABAJAR EN UN AMBIENTE ADECUADO, LOS EMPLEADOS SE SIENTEN PARTE DE LA EMPRESA Y BUSCAN AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y DISMINUIR LOS GASTOS, ÉSTE ES UNO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA; ASÍ COMO TAMBIÉN BUSCARÁN MEJORES PUESTOS, QUE VAYAN DE ACUERDO CON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES QUE DESEAN ASUMIR.

5.- SE DEBE CREAR Y MANTENER EN LA EMPRESA UN AMBIENTE QUE CONDUZCA NO SÓLO AL CAMBIO, SINO QUE PERMITA AL INDIVIDUO

SATISFACER SUS NECESIDADES PERSONALES CON SUS ESFUERZOS DE TRABAJO. SIEMPRE DEBEMOS ESFORZARNOS PARA LOGRAR UN AMBIENTE FAVORABLE, YA QUE SE TIENE LA NECESIDAD DE VIVIR EN ÉL.

6.- EL HOMBRE POSEE LA HABILIDAD PARA LOGRAR SUS DESEOS, YA QUE TIENE LOS CONOCIMIENTOS Y DATOS QUE LE PERMITEN TOMAR LA DECISIÓN ADECUADA.

7.- SI LA GENTE TIENE CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN, SE SENTIRÁ CONTENTA EN LA EMPRESA. Y DE ÉSTA FORMA SE MANTENDRÁN BUENAS RELACIONES OBRERO - PATRONALES. LOS EMPLEADOS DARÁN SU MEJOR ESFUERZO PARA LOGRAR RECOMPENSAS (MONETARIAS O NO MONETARIAS) Y ASÍ EVITAR LOS CASTIGOS QUE SE GANARÍAN SI NO EJECUTAN CORRECTAMENTE SU TRABAJO.

8.- AL ESTAR MOTIVADO, EL HOMBRE AYUDA A LA EMPRESA A LOGRAR SUS METAS, SE SIENTE ORGULLOSO DE SU TRABAJO Y VIGILA QUE TODO SE CUMPLA PARA OBTENER UN RENDIMIENTO MAYOR. SE SENTIRÁ PARTE DE LA EMPRESA, YA QUE SU PARTICIPACIÓN INFLUYE EN LA TOMA DE DECISIONES. PONDRÁ A TRABAJAR SU IMAGINACIÓN, INICIATIVA E INGENIO PARA COOPERAR CON LA ORGANIZACIÓN.

9.- LOS OBJETIVOS QUE TIENE LA EMPRESA (OBTENER UTILIDADES, OFRECER UN BIEN O SERVICIO QUE SATISFAGA UNA NECESIDAD Y CUMPLIR CON UNA FUNCIÓN SOCIAL) NO SE CONTRAPONEN CON LOS OBJETIVOS PERSONALES DE SUS EMPLEADOS.

10.- LA REALIZACIÓN PERSONAL EN EL TRABAJO SE LOGRA A TRAVÉS DEL DESARROLLO PROFESIONAL, YA QUE AMBAS TIENEN RELACIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CIÓN CON LAS ASPIRACIONES FAMILIARES, SOCIALES, ECONÓMICAS, -
DE LOGRO, ETC. QUE TIENE EL INDIVIDUO.

11.- EL HOMBRE DEBE SUPERAR TODOS LOS OBSTÁCULOS QUE SE -
INTERPONGAN PARA LA REALIZACIÓN DE SUS OBJETIVOS. PUEDEN ---
EXISTIR LIMITACIONES DE ASPECTO PERSONAL QUE PUEDEN SER: IN--
COMPETENCIA, FALTA DE PERSEVERANCIA, RUTINA EN EL TRABAJO, DE
SORIENTACIÓN, FALTA DE INICIATIVA, AUSENCIA DE AFÁN DE SERVI-
CIO, ETC. TAMBIÉN SE PUEDEN DAR LIMITACIONES AMBIENTALES QUE
SON OCASIONADAS POR CONDICIONES INADECUADAS EN EL TRABAJO, -
ACTITUDES NEGATIVAS YA SEA DE PERSONAS DENTRO DE LA ORGANIZA-
CIÓN O AJENAS A LA MISMA, ETC. EL DESARROLLO PERSONAL AYUDA
A EVITAR O A SUPERAR DICHAS LIMITACIONES. ESTAS CONDICIONES
SERÁN MEJORADAS SI HAY MOTIVOS PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABA-
JO HUMANO, DEL TRABAJO REALIZADO CON LIBERTAD PERSONAL. EL -
TRABAJO BIEN HECHO Y CON AFÁN DE SERVICIO ES EL TRABAJO HUMA-
NO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

ALTMAN, STEVEN Y HODGETTS, RICHARD M.
COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES
ED. INTERAMERICANA
MÉXICO, 1983

ARIAS, GALICIA FERNANDO
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL TRILLAS
MÉXICO, 1982

BOYD, HARPER W. Y WESTFALL, RALPH.
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
UTEHA
MÉXICO, 1981

BROWN, WARREN B. Y MOBERG, DENNIS J.
TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN. ENFOQUE INTEGRAL.
EDITORIAL LIMUSA
MÉXICO, 1979

CHIAVENATO, IDALBERTO
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL Mc. GRAW HILL
MÉXICO, 1983

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CHRUDEN, HERBERT Y SHERMAN, ARTHUR W.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

CÍA. EDITORIAL CONTINENTAL S.A. DE C.V.
MÉXICO, 1981

DUBIN, ROBERT.

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN

CÍA. EDITORIAL CONTINENTAL S.A. DE C.V.
MÉXICO, 1982

FERNANDEZ, SOSA LUIS.

COMUNICACIÓN

SOUTH WESTERN PUBLISHING, Co.

IMPRESO EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, 1979

HARRIS, O. JEFF JR.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. CONCEPTOS DE CONDUCTA INTERPERSONAL Y CASOS.

EDITORIAL LIMUSA

MÉXICO, 1980

KAST, FREMONT E. Y ROSENZWEIG, JAMES E.

ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. UN ENFOQUE DE SISTEMAS.

EDITORIAL Mc. GRAW HILL

MÉXICO, 1982

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LEFTWICH, RICHARD H.

SISTEMAS DE PRECIOS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

EDITORIAL INTERAMERICANA

MÉXICO, 1976

MINER, JOHN B.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

EDITORIAL LIMUSA.

MÉXICO, 1979

MULLER, DE LA LAMA ENRIQUE

DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES

EDITORIAL TRILLAS

MÉXICO, 1983

ORTUETA, RAMÓN DE LUCAS

TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL.

EDITORIAL LIMUSA

MÉXICO, 1979

OTERO, OLIVEROS F.

REALIZACIÓN PERSONAL EN EL TRABAJO

EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.

ESPAÑA, 1978

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REYES, PONCE AGUSTÍN

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. PRIMERA PARTE.

EDITORIAL LIMUSA

México, 1979

RIGGS, JAMES L.

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN, PLANEACIÓN, ANÁLISIS Y CONTROL

EDITORIAL LIMUSA

México, 1981

SAYLES, LEONARD R. Y STRAUSS, GEORGE

PERSONAL, LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN.

HERRERO HERMANOS, SUCESOES, S.A.

México, 1974

SIKULA, ANDREW F.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS

EDITORIAL LIMUSA

México, 1979

SILICEO, ALFONSO A.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

EDITORIAL LIMUSA

México, 1982

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TERRY, GEORGE R.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.

MÉXICO, 1980

TOLELA, MICHELE MYERS.

ADMINISTRACIÓN MEDIANTE LA COMUNICACIÓN.

EDITORIAL MC. GRAW HILL

MÉXICO, 1983

YODER, DALE

MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

CIA. EDITORIAL CONTINENTAL S.A.

MÉXICO, 1983

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN