

51  
201

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL  
COMPORTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO  
EN EPOCA DE CRISIS EN LA  
EMPRESA MEXICANA

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A N:  
EVA EDITH GARCIA GARCIA  
MARIA ITANDEHUI SANTAELLA PEREZ

ASESOR DEL SEMINARIO:  
LAE. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO



MEXICO, D.F.

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

26021A.



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 DIOS**

*Gracias, por estar cerca de nosotros en los momentos más difíciles, dándonos fe y esperanza para lograr todas las metas que nos planteamos.*

## **CON AGRADECIMIENTO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

*Nos forjó como profesionales siendo nosotros una semilla, la cuál fue cultivándose con la valiosa ayuda de cada uno de nuestros maestros..*

## **AL PROFESOR L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DÍAZ CASTRO**

*Como una muestra muy especial de agradecimiento a la persona que siempre estuvo dispuesta a atendernos con la mejor de las sonrisas y disponibilidad al momento que lo solicitábamos.*

*Por haber compartido con nosotras sus conocimientos y dirigirnos a culminar con éxito nuestra meta fijada.*

### **A MIS PAPAS**

*Por todos y cada uno de los sacrificios que hicieron para que yo pudiera disfrutar de este momento.*

*Por estar siempre apoyándome; y porque gracias a su amor pudimos hacer esta tesis posible; pero sobre todo porque no pude haber tenido mejores padres.*

*Los quiero.*

### **A MARIZA**

*Por estar conmigo siempre; dispuesta a ayudarme en todo, mostrándome como hacer las cosas para que yo pudiera ser independiente y lograra lo que me había propuesto , como la amiga que sólo una hermana puede ser.*

### **A JAKELINE**

*Por ser una hermana excepcional y una gran amiga que apoya y quiere incondicionalmente.*

*Por ser parte fundamental en el logro no sólo de esta tesis, sino de todas y cada una de mis metas e ilusiones.*

**A OMAR**

*Porque merece compartir el triunfo que representa para mí esta tesis; por estar siempre a mi lado como un gran hermano.*

**A PROSPERO**

*Por ser parte de mi vida, compartiendo todos y cada uno de mis logros, siempre contando con su apoyo, paciencia y amor.*

**A ITA**

*Porque solo con una persona tan valiosa es posible llegar al final de nuestras metas compartidas.  
Mi siempre amiga*

**EVA EDITH**

*Con amor y agradecimiento  
A MIS PAPAS*

*Por brindarme la oportunidad  
de vivir y tener una educación;  
gracias por cada uno de sus consejos y  
orientaciones que me han dado en  
todos momentos.*

*Por su amor y paciencia, que  
me han ayudado a alcanzar todos mis  
más grandes anhelos*

*A MIS HERMANOS  
BALFRED, ROBERTO Y  
RAÚL*

*Por su cariño y apoyo que han  
impulsado al logro de cada  
uno de mis metas.*

*A MI HERMANA MARISA  
Gracias, por su apoyo incondicional y  
por estar siempre a mi lado,  
alentándome y dándome la confianza  
suficiente para enfrentarme a la vida  
exitosamente*

*ITANDEHUI*

---

# INDICE

	Página
<b>Introducción</b>	1
<b>I. Antecedentes de la Administración</b>	
1. Orígenes	5
A) Época previa a la Revolución Industrial.	5
B) La Revolución Industrial	12
C) Reacciones Socialistas	13
2. Escuelas de la Administración	
A) Etapa Científica	15
B) Humano Relacionismo	17
C) Estructuralismo	18
D) Pensamiento Administrativo Contemporáneo	20
3. La Administración en México	23
4. Definición de Administración	28
A) Etimológica	28
B) Otras definiciones	28
1. Características de la Administración	31
2. Objetivo y finalidad de la Administración	32
3. Principios de la Administración	33
4. Proceso Administrativo	37
5. Reto del Licenciado en Administración en la Auditoría Administrativa	46
<b>II. Auditoría Administrativa</b>	
1. Control	52
A) Definición	52
B) Vinculación control -planeación	54
C) Proceso de control	55
D) Tipos de control	57
E) Principios de control	58
F) Pasos o etapas del control	58
2. Control interno	58
A) Objetivos de control interno	60
B) Clasificación	61
C) Elementos de un buen control interno	62

---

---

D) Estudio y Evaluación del sistema de control interno	64
3. Auditoría	65
A) Auditoría Externa	65
B) Auditoría Interna	66
C) Auditoría Contable	69
D) Auditoría Administrativa (A.A.)	70
E) Auditoría Administrativa vista por diversos autores	71
4. Desarrollo de una Auditoría Administrativa	78
Criterios metodológicos para el desarrollo de una A.A.	
A) William Leonard	78
B) American Institute of Management	85
C) Análisis Factorial	87
D) Alfonso Mejía Fernández	88
E) Manuel D'Azaola	91
F) José Antonio Fernández Arena	92
G) C.P. y LAE Jorge Álvarez Anguiano	99

### III. Comportamiento

1. Ciencias del comportamiento	107
2. Definición de comportamiento y conducta	108
3. Comportamiento individual	110
a) Sensopercepción	112
b) Motivación	115
c) Motivación adquirida	117
i) Motivación hacia el trabajo	120
c) Teoría de David Mc.Clelland	122
d) Teoría de Abraham Maslow	122
e) Teoría de Madurez-Inmadurez Chris Argyris	123
f) La Empresa contra el individuo	124
4. Comportamiento colectivo	
A) Grupos	126
i) Origen e importancia de los grupos	127
ii) Trabajo en grupo	129
iii) Cohesión, separación y comportamiento del grupo de trabajo	130
iv) Normas y desarrollo de los grupos	132
v) Toma de decisiones en grupos	134
B) Comportamiento colectivo	137
i) Condiciones del comportamiento colectivo	138

---

C) comportamiento organizacional	139
i) Liderazgo	140
ii) Productividad	146
iii) Autoridad y poder	148
iv) Comunicación	150
V) Los desarrollados y el tercer mundo	158
D) Teorías relacionadas al comportamiento organizacional	159
i) Douglas Mc. Gregor	160
ii) Teoría de los sistemas gerenciales de Rensis Likert.	161
iii) Teoría de Frederick Herzberg	167
E) Cambio del comportamiento organizacional	163
F) Resistencia al cambio	165
g) Efectividad organizacional	167
5. Psicología Industrial y de Organizaciones	168
A) Planeación y psicología	171
B) Problemas humanos en la evaluación	173
C) Autoestima y autoimagen	174
D) Pruebas psicológicas	174
i) Tests	175
ii) Clasificación de tests	179
6 Alteraciones en la conducta	185
A) Depresión	185
B) Frustración	186
C) Conflicto	190
D) Miedo	194
E) Angustia, ansiedad	194
F) Neurosis	194
G) Psicosis	195
H) Estrés	195
I) Farmacodependencia	197
J) Seguridad	197
i) Seguridad económica	197
ii) Seguridad psicológica	199
iii) Seguridad social	199
iv) Seguridad Industrial	200
7. Presión y estrés en el trabajo	202
A) Problemas del estrés	203
B) Patrones del estrés	204

C) Acciones para prevenir el estrés	206
D) Estires organizaciones	206
E) Reacción en cadena del estrés	206
F) Reducción de la presión innecesaria en la organización	209
G) Creencias y valores como causas de presión en las organizaciones	211
H) Método para mejorar la capacidad de la organización a sobreponerse a las presiones	212

#### **IV.. Recurso humano**

1. Definición de recurso humano	217
2. Capital humano	218
3. Hombre	219
4. Personalidad	220
5. Características propiamente humanas	226
6. Grupos sociales	227
7. Concepto de cultura, creencias y actitudes	229
8. Administración de personal	231
9. Relación entre recurso humano y personal	232
10. Sueldos y salarios	233
A) Clasificación de los salarios	234
B) Aspecto jurídico del salario	235
C) Aspecto administrativo del salario	235
11. Sindicato	236
A) Impacto del sindicato sobre la organización	241
B) Sindicalismo	242
C) Sindicalismo en Mexico	245
D) Sindicalismo actual	248

#### **V. Orígenes y Evolución de la Empresa y la Crisis Mexicana**

1. Definición de empresa	251
2. Clasificación de las empresas	251
A) Por su tamaño	252
B) Por su origen	252
C) Por su aportación de capital	253
3. Disposiciones jurídicas en las empresas	255
A) Palabras pronunciadas por el Lic. Germán González Quintero, Presidente de Concanaco Servytur.	258
B) Sistema de Información Empresarial Mexicano	262

---

4. Epoca de crisis	264
A) Terminología	264
i) Inflación	264
ii) Economía informal	266
iii) Devaluación	266
iv) Desarrollo y subdesarrollo	268
5. México: País Capitalista Dependiente y Atrasado	268
A) Dependencia	269
B) Atraso	270
6. Crecimiento y desarrollo económico	272
7. Principales indicadores económicos del crecimiento y desarrollo del país	276
A) Porfiriato	276
B) Cardenismo	277
C) Periodo 1940-1970	278
D) Periodo 1970-1976	279
E) Periodo 1976-1982	279
F) Sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado	280
G) Sexenio de Carlos Salinas de Gortari	280
H) Sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994- a la fecha)	281
8. Ciclo económico	284
i) Fases del ciclo económico	284
j) Tipos de ciclos	285
k) Características de los ciclos	286
l) Coyuntura económica	286
9. Crisis económica	287
10. Teorías acerca de la crisis	288
M) Teoría Monetarista	288
N) Teoría Schumpeteriana	289
O) Teoría Keynesiana	290
P) Teoría Marxista	290
i) Tipos de crisis	290
ii) Medidas anticíclicas	293
e) Teoría Neoliberal	294
11. Crisis mexicana	295
A) Crisis debida a desequilibrios sectoriales	296
B) Crisis debida al subconsumo	296
C) Crisis debido a causas estructurales	297
D) Crisis inducida por errores de política económica	298

---

---

E) Crisis como resultado del modelo de desarrollo	298
F) Crisis como resultado de la caída de la tasa de ganancia	299
G) Crisis como resultado de deficiencias o errores en las relaciones financiero-monetario	299
12. Evolución de la crisis mexicana	300
A) Signos de repunte en las empresas	300
13. Apertura y modernización empresarial	302
A) Modernización empresarial en México	304
B) Empresarios y modernización	306
<b>VI. Planeación de la Investigación</b>	
1. Objetivo general	309
2. Objetivos específicos	309
3. Planteamiento del problema	310
4. Formulación de las hipótesis	311
5. Variables de la investigación	312
6. Determinación del universo	313
7. Determinación de la muestra	314
A) Tipos de muestreo	315
i) Muestreo probabilístico	315
ii) Muestreo no probabilístico	317
8. Clasificación por nivel de ingreso	319
9. Clasificación por sector al que pertenecen laboralmente	320
10. Técnicas de recopilación de información	321
11. Determinación del procedimiento en el distrito federal en las entidades públicas y privadas elegidas	321
12. Aplicación cuestionario piloto	323
13. Diseño del cuestionario definitivo	331
14. Objetivos del cuestionario definitivo	340
15. Método de tabulación	344
16. Análisis e interpretación de resultados. (GRÁFICAS)	
17. Conclusiones	345
18. Recomendaciones	350
<b>VII. Glosario</b>	351
<b>VIII. Bibliografía</b>	373

---

---

# INTRODUCCIÒN

*“Hacer grandes cosas es difícil, pero comandar grandes cosas es mucho más difícil.”*

*Frederick Nietzsche.*

---

---

## INTRODUCCIÓN

México, como un país en desarrollo, ha tenido que enfrentar grandes problemas entre los cuales ha estado presente en un lugar preferencial, la crisis económica que ha afectado principalmente, a los núcleos de población más débiles del país, por lo que se ha tenido que buscar estrategias que resuelvan, o por lo menos mejoren las condiciones de vida en que se desarrolla la población.

Actualmente, nos encontramos en una etapa de apertura comercial con grandes avances tecnológicos, científicos, culturales y económicos comprendidos en la llamada globalización de la economía neoliberal, que requiere contar con un camino firme que trace la ruta para desahogar las necesidades en que se ha estado viviendo; lo anterior obliga a evaluar periódicamente todo el proceso que se realiza, para encauzar un desarrollo sostenido que responda a las demandas de empleo y bienestar de la población, exigiendo, tomar en cuenta el comportamiento de los individuos de cualquier empresa, sitio en que se encuentran los desafíos y retos para todo aquel que se desenvuelve en la administración de dichas organizaciones.

Esto implica la búsqueda de un instrumento que sea la guía, no solo en el manejo de las empresas, sino que además, indique la orientación hacia la mayor productividad y competitividad de las empresas mexicanas, para ello hemos pensado que la Auditoría Administrativa, reúne las ventajas no solo para corregir las desviaciones existentes, sino también, nos confiere, la información para el logro de los retos planteados, analizando entre otras cosas, las debilidades, los factores que afectan los recursos propiedad de la

---

---

empresa y las estrategias que permitan incrementar la productividad de la misma. Los beneficiarios de estas actividades no solo es la empresa que las lleva a cabo, sino también sus trabajadores, obteniendo de esta manera, una satisfacción económica y social.

México se enfrenta ante un proceso de desarrollo económico, por lo cual, el incremento de las actividades productivas a través de la evaluación del individuo en la organización, resulta fundamental. La empresa es la célula de los quehaceres productivos para alcanzar el crecimiento económico que permitirá la satisfacción de las necesidades humanas para lograr la estabilidad social, que tanto anhelamos para garantizar, seguridad y paz.

De todos los recursos con que cuenta una organización, el elemento humano es considerado como el más importante de todos, aunque a veces el más incontrolable de ellos. Es preocupación de nosotros, el usar la herramienta de la Auditoría Administrativa para su conocimiento de las personas, para su manejo y beneficio. Por lo tanto en este punto radica la necesidad de conocer el comportamiento del individuo en su ámbito familiar, social y laboral, así como las reacciones que tiene este al recibir los estímulos de fuerzas externas políticas, sociales y económicas.

El factor económico se ha caracterizado por ser el aspecto que más repercute en el comportamiento de una persona, alcanzando ineficiencia en el trabajo, errores o desviaciones y problemas personales, por no lograr objetivos personales, por que de este factor depende la estabilidad de su trabajo y la seguridad individual para su familia donde se ve incrustado en una serie de toma de decisiones en pro y en contra de la empresa y de su persona, que repercutirá en su medio ambiente que se encuentra, que se considera como importante factor de investigación.

---

Para cada empresa, el factor trabajo, de todas las categorías y especialidades, se convierte en el elemento humano y en los recursos disponibles por este para ser utilizados posteriormente en la producción de la empresa; de donde surge la imperiosa necesidad de distinguir entre los atributos del individuo para el trabajo (habilidades y conocimientos) y los del carácter físico que diferencian a las personas, dependiendo siempre del comportamiento producto de la situación económica.

Por todo lo anterior la importancia de llevar a cabo una Auditoría Administrativa al Comportamiento del Recurso Humano parte de la utilidad de esta, para determinar los puntos que entrañan un peligro potencial o bien una posible oportunidad favorable en referencia a los desempeños de los miembros de la empresa, así como el evaluar la eficiencia en general del Recurso Humano, con el fin de dar a la gerencia la posibilidad de verificar la forma en que el personal esta operando, y en caso de alguna desviación corregirla oportunamente.

Sin embargo el comportamiento, entendiéndolo como, aquella reacción o acción que una persona manifiesta en relación al ambiente (para nuestra investigación la situación económica del país), y dado que dentro de la organización la efectividad de esta, dependerá en gran medida de la calidad de los Recursos Humanos y resulta fundamental la identificación de los atributos personales y profesionales (habilidades y conocimientos) tema que se abordará en el capítulo número cuarto intitulado "Recurso Humano", de manera que pueda lograrse el máximo desempeño de ellos, al dirigirlos hacia el beneficio individual y de la empresa, reflejado en la productividad de la misma.

---

Por lo anteriormente expuesto, la Auditoría Administrativa al Comportamiento del Recurso Humano representa la oportunidad de llegar a un consenso entre lo que se tiene, lo que se desea, lo que es mejor y lo que no conviene, a través de esta investigación , respecto a aquellos comportamientos de los individuos que forman parte de la empresa, o bien aquellos que en el futuro serán parte de ella y que por consiguiente conformará un comportamiento organizacional.

Es así, que la presente investigación abarcará en sus diversos capítulos aspectos que conduzcan a la comprensión total del tema en cuestión .

El primer capítulo intitulado “Antecedentes de la Administración” describe la evolución de la administración como técnica.

En segundo capítulo denominado “Auditoría Administrativa” centra su contenido en aspectos relevantes que permitan adentrarse a la presente investigación.

El “Comportamiento “, nombre del tercer capítulo, presenta el estudio del hombre como ser BIOPSIICOSOCIAL; haciendo hincapié en las posibles alteraciones que el individuo pueda presentar debido a factores externos (medio ambiente) e internos (emociones) que preocupa al administrador del recurso humano y al director general de la empresa para el logro de los objetivos generales y particulares de la misma.

El quinto y último capítulo “ Orígenes y Evolución de la Empresa en México y la Crisis Mexicana” sintetiza todos aquellos conceptos de relevancia económica, que pudiesen afectar el desarrollo del país.

Complementando los conceptos teóricos, se llevó a cabo una investigación de campo con la finalidad de verificar el grado de repercusión de una crisis económica en el comportamiento del individuo que labora en una empresa mexicana, utilizando como instrumento la Auditoría Administrativa.



---

# ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

*“La mala administración, por seguro, puede destruir una buena política, pero una buena administración nunca podrá salvar una mala política.”*

*Adlai Stevenson*

---

## I. ORIGENES

### A) EPOCA PREVIA A LA REVOLUCION INDUSTRIAL

#### \* Los valores socio-culturales y concepto de la producción

Las normas (modelo al que se ajusta una fabricación) y los valores sociales son importantes sobre la forma de organizar y producir los bienes y servicios que requiere un sistema social.

Las ideologías (Ideología: Conjunto de ideas, creencias y modo de pensar característicos de un grupo social).y los valores han impuesto la acción a seguir en torno a las actividades de los comerciantes, fabricantes, administradores, y han cambiado en las diferentes épocas de la historia. Por lo tanto, el pensamiento administrativo ha tenido evoluciones a través de la historia debido a los diferentes valores sociales, económicos y políticos e ideologías de cada época

#### \* Evolución histórica de los valores.-

La Administración se inicia con el hombre, se encuentra ésta, desde que el hombre se asoció, por lo que tenemos:

EN LA PREHISTORIA.- Algunos estudios de la prehistoria hacen referencia a las actividades de organización en el "Arrastre", caza de mamuts, que consistía en llevar a los animales a fosas para matarlos y aprovechar su carne, piel, etc. Esto muestra el esfuerzo común y coordinado para lograr un objetivo prefijado.

EN EGIPTO.- Max Weber (1864-1920, sociólogo y economista alemán), autor de estudios sobre las clases sociales, realizó estudios relacionados con los sistemas más usados en Egipto y señala que 1,300 años A.C. ya existía la administración en el reinado de Ramsés III, ya que el Papiro Harris (con escritura jeroglífica) contiene una serie de herramientas en lo que se refiere al orden y manejo de las gentes (construcción de las pirámides).

EN CHINA.- Hacia el años, 1,000 A.C. se encuentran vestigios de administración en la Constitución de Chow que establece diversas reglamentaciones, entre ellas, la forma de organizar el gobierno; funciones para evitar la duplicidad de trabajo, control sobre personal, etc. En los Reglamentos de Confucio, erudito en leyes, se encuentra en la Administración Pública, habiendo destacado que no había elemento más importante que el ser humano.

EN GRECIA.- Solón inició la administración pública.- Sócrates decía "el que es bueno para administrar su casa es bueno para la administración pública." Aristóteles señaló que de las comparaciones de los ingresos se tendría un aspecto de los gastos para ayudar a las construcciones de los edificios de Grecia.- Platón enfatizó la especialidad de personal.- Pericles habló de la selección de personal, indicando que las personas fuertes debían estar a cargo de los problemas relacionados con el cobro de impuestos, cárceles, etc.

EN ROMA.- Con reflejo e influencia griega, inició el establecimiento de Magisterios para Marina, Agricultura, Quiebras, Educación, etc. (III A.C.). Estos magisterios eran muy similares a las Secretarías actuales de nuestra forma de gobierno federal.

EN LA IGLESIA CATÓLICA.- Dentro de la historia de la Administración, de la Iglesia Católica, el Instituto Americano de Administración (Nueva York, E.U.) , llevó a cabo en 1955 un estudio en el que se aportaron varios considerandos administrativos, ya que dicho grupo está bastante bien organizado en el que se advierte claramente la autoridad y la responsabilidad, así como variados problemas que por 19 siglos le han presentado. Del análisis del estudio realizado pueden señalarse algunos como:

1. La importancia de una diversificación generalizada en una empresa dinámica;
2. Entrenamiento prolongado en los ejecutivos y el uso cauto de promociones;
3. Unidad de pensamiento al delegar la autoridad a unidades descentralizadas;
4. Promoción desde los niveles inferiores;
5. Rapidez en algunas decisiones y cautela en otras;
6. Atmósfera diplomática en todas las negociaciones;
7. Políticas fijas con la adhesión de todos los miembros;
8. Evitar el uso preferencial de amigos y parientes para puestos ejecutivos;
9. Reconocimiento de que la recompensa monetaria no es la fuerza motivadora principal para que el hombre lleve a cabo sus mejores realizaciones.
10. Unidad de Mando;
11. Disciplina estricta;
12. Aceptación de crítica constructiva.

## GREMIOS Y CORPORACIONES

El comercio creciente dio nacimiento, en diversos países a la constitución de gremios y corporaciones.

**EN EUROPA.-** El maestro Alberto Ma. Carreño habla "las ciudades Hansiáticas (Siglo XIII) ciudades que se unían para trueques y actividades comerciales entre las naciones de la Liga Hansiática. Las primeras asociaciones que aparecieron de esta naturaleza fueron en Inglaterra, Holanda y Francia."<sup>1</sup>

**EN AMÉRICA.-** En particular en México, se encuentran indicios de la administración, entre diferentes corrientes indígenas, sobresaliendo las direcciones de Tlacaelel y de Netzahualcoyotl, quienes condujeron a sus pueblos a una vida mejor. Tlacaelel fue un hábil consejero y administrador de los gobernantes aztecas Izcoatl, Moctezuma Ilhuicamina y Axayacatl.

El autor León Portillo dice que en el México de los Aztecas, en el islote de Tlatelolco, situado al norte de Tenochitlan (Ciudad de México), apareció desde principios del siglo XV la primera liga de gremios de comerciantes, designados con el título de pochtecas, surgiendo más tarde otras siete agrupaciones que fueron Acxotlán, Atlauhco, Amachtlán, Itzolco, Pochtlán, Tepetitlán y Tzomolco que se dedicaban a efectuar transacciones comerciales, tales como el mercado de esclavos, papel hecho de amate, de cargas de maíz, etc.

**EN EL PERIODO MEDIEVAL.-** Después de la caída del Imperio Romano, hubo un retroceso económico y esta época fue dominada por dos instituciones: La Iglesia y el Sistema Feudal. La Iglesia por su parte, impuso los valores de orden social y religioso y el Sistema Feudal, caracterizado por su estructura cerrada sobre el comercio incipiente y que sólo atendía los

mercados locales. Posteriormente, en la última parte del medioevo, dos hechos importantes hicieron la escala de valores:

1° El desarrollo creciente de las actividades comerciales en los estados italianos; y

2° Los valores religiosos empezaron a cambiar con los escritos de Tomás de Aquino (1225-1274), teólogo italiano quien justificaba que el comercio era como necesario y como función social, restringiendo la usura.

En el siglo XVI en Italia, Niccolo Machiavelli (Nicolás Maquiavelo 1469-1527), político e historiador italiano, escribió su célebre tratado "El Príncipe" considerando la motivación negativa y dijo: "es mejor ser amado que temido o temido en lugar de ser amado, ante la necesidad de perseverar el orden."

Los Estados se fueron transformando, surgiendo los Cameralistas, quienes pretendieron un nuevo orden administrativo, destacando los estudios realizados por Melchor Von Osso (1550) continuando George Zincho y Johann Von Justi en 1760. La labor de los cameralistas tuvo gran importancia en su época, pero su doctrina sólo tuvo aplicación en Prusia y Austria.

El autor inglés John Locke, 1632-1704, autor del "Ensayo sobre el entendimiento humano", en el siglo XVII estableció supuestos interesantes para la división gubernamental en tres áreas: legislativo, ejecutivo y federativo (actualmente en nuestro medio la diferencia es de lo federativo en el Judicial).

Carlos de Secondant Montesquieu (1689-1755), barón y escritor francés, en su obra "El espíritu de las leyes", adaptó el pensamiento de Locke de una división de poderes en tres ramas gubernamentales: el legislativo, el

ejecutivo y el judicial. Su libro sirvió como antecedente inmediato de las constituciones norteamericanas y mexicana.

## EL NACIMIENTO DE LA ETICA CAPITALISTA

**LA ETICA.-** Parte de la Filosofía que estudia el pensamiento humano y que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

**LA CONCEPCION JUDAICA.-** La religión judía no impuso restricciones a la actividad comercial y a la acumulación de la riqueza. Los judíos fueron restringidos de la propiedad de la tierra, por lo que vieron en el comercio el desarrollo económico en su Ghetto (barrio judío). La Etica Judía data 1,000 años antes de la cristiandad.

**LA ETICA PROTESTANTE.-** Con los cambios surgidos en la Iglesia sobre las actividades comerciales, los valores referentes al comercio también fueron cambiando, dando un clima favorable, tanto económico como ético, a Inglaterra, Escocia, Holanda y posteriormente a Nueva Inglaterra (Estados Unidos) por la ética luterana (Martín Lutero. 1483-1546, monje agustino, reformador religioso de Alemania, quien se enfrentó a los predicadores de la Bula -medallas- de las indulgencias), y reforzada por el calvinismo (Juan Calvino, 1509-1564, reformador francés que propagó la Reforma en Francia y Suiza. La creó en Ginebra una República Protestante) para el desarrollo industrial.

Max Weber en su obra "El espíritu del capitalismo" anota que Benjamín Franklin (1706-1790, físico, filósofo y publicista norteamericano, uno de los promotores de la Independencia de las colonias inglesas de América e inventor del pararrayos), dijo que "el tiempo es dinero; el crédito es dinero; el dinero es fértil y productivo; un buen pagador es dueño de la bolsa de cualquiera,...etc."

## DOCTRINAS ECONOMICAS CLASICAS

EL MERCANTILISMO.- Para Max Weber el Mercantilismo consistió en la translación de la ética capitalista a la política, es decir, el Estado debía fortalecer su poderío por medio del incremento del Tesoro Público. Además consideró el desarrollo de la industria y el comprar poco y vender mucho serviría para tener una Balanza Comercial favorable y disponer de metales preciosos.

ADAM SMITH Y LAISSER FAIRE (dejar de hacer).- Adam Smith (1723-1790), economista escocés en 1776 publicó su libro "Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones", obra en la que apoyó el pensamiento ideológico del sistema capitalista, a la libre empresa sin interferencias gubernamentales.

## EL DARWINISMO SOCIAL

Carlos R. Darwin (1809-1882, naturalista y fisiólogo inglés) publicó en 1858 "El origen de las especies", hablando sobre la evolución de los organismos biológicos.- El Darwinismo Social refuerza la ética protestante y el concepto de Adam Smith sobre la libre empresa y justifica la acumulación de la riqueza.

LA TECNOLOGIA.- La ética protestante y el espíritu del capitalismo propiciaron el libre mercado y propiedad privada, estimularon la acumulación de recursos y orientaron los conocimientos científicos hacia una técnica, (tecnología) industrial más desarrollada.

Inglaterra, cuna de la Revolución Industrial, en un principio no pudo controlar grandes mercados debido a su rudimentaria industria de talleres caseros; los descubrimientos del barbero Arkiwigt, quien desarrolló la primera hiladora mecánica, movida posteriormente por energía hidráulica y

con una capacidad 200 veces mayor que el proceso inicial. James Watt (1736-1819) perfeccionó la máquina de vapor, haciendo posible su aplicación a la industria. Henry Cort, en la industria del hierro forjado, facilitó el progreso productivo e incrementó la producción.- Robert Fulton, experimentó con éxito el barco de vapor.

## **B) LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.**

Cinco fuerzas fundamentales:

- 1) La Etica Protestante;
- 2) La Concepción Judaica de la Riqueza;
- 3) Las Doctrinas de los Economistas Clásicos;
- 4) El Darwinismo Social
- 5) La Tecnología

Favorecieron e impulsaron tanto la Revolución Industrial como la gran Acumulación de Riqueza que ésta produjo.

Es decir, al amalgamarse y establecerse una relación de interinfluencia de unos con otros en determinado momento histórico, los elementos señalados provocaron un cambio. Su aplicación al sistema de producción industrial y a la agricultura, así como el impulso que el avance de las comunidades propició, y trajo con sigo una enorme explosión de desarrollo a finales del siglo XVIII. El hecho se conoce con el nombre de Revolución Industrial y se prolonga hasta principios del siglo XX. La cuna de este fenómeno histórico fue Inglaterra.

Revolución Industrial: cambio y aplicación al sistema de producción industrial y a la agricultura e impulso el avance de las comunidades;

además es el punto de transición entre el modo de producción feudal, por un lado, y las relaciones de producción capitalista, por otro.

### **C) REACCIONES SOCIALISTAS.-**

#### **\* El Socialismo Científico.-**

\* Carlos Marx (1818-1883), filósofo, sociólogo y economista alemán, en unión de Federico Engels (1820-1895 filósofo, economista y político alemán) publicaron en 1848 "El Manifiesto Comunista" y Marx en 1867 escribió "El capital"; ellos vieron el desarrollo capitalista como una amenaza a la estructura social, recomendando la abolición de la propiedad privada, principalmente en los medios de producción.

#### **\* El Socialismo Utópico.-**

(Utopía: lugar imaginario e ideal que no existe). Los socialistas utópicos más destacados son:

\* El Conde de Saint Simon. (1760-1825) economista francés que durante la Revolución Francesa especuló con el papel moneda, vivió como potentado y fue quien propuso la construcción de los canales de Panamá y de Suez y la Unión de las Naciones de Europa.

\* Carlos Fourier (1772-1837), francés que desde pequeño se manifestó en contra del naciente industrialismo, del sistema de salarios y de los problemas de desigualdad. Consideró que los males sociales se reducirían si el hombre se organizara en comunidades en donde todos vivieran y trabajaran juntos; comunidades que denominó "Falansterios".

\* Robert Owen (1771-1858), inglés, precursor de las modificaciones concretas dentro de las organizaciones fabriles de Inglaterra. Organizó una

comunidad llamada "New Lamark", consiguiendo una alta productividad, demostrando que las condiciones del medio social influyen en los métodos de producción. fue precursor de la organización sindical Grand National Consolidate Trade Unions (Uniones Nacionales de Comercio Consolidados) en Inglaterra y en Estados Unidos, en Indiana, en 1825 la New Armony, las cuales fracasaron.

\* Luis Blanc (1811-1882), político francés e historiador, autor de una historia de la Revolución Francesa.

\* John Stuart Mill (1806-1873), economista inglés quien propuso una mejor distribución de la riqueza a través de medidas fiscales o fuertes gravámenes a las utilidades y la organización de cooperativas.

\* Bukini; propuso un mejor nivel de vida para el obrero, si este luchaba paulatinamente, alcanzando conquistas laborales sin necesidad de llegar a una revolución.

#### \* El Socialismo Cristiano.-

Diversas manifestaciones de la Iglesia Católica para reorientar su posición frente a la problemática social.

\* Tomás Moro.- escribió en 1516 su obra "Utopía"- lugar ideal que no existe, ubicado en el Pacífico, formado por comunidades, produce lo necesario, no hay pobreza ni riqueza, no hay propiedad privada, hay solidaridad, anhelos de superación, los mismos derechos para todos, sin fines de lucro, etc.

\* F. Robert de Lamennais.- (1782-1854), sacerdote francés quien trató de acercar a la Iglesia Católica con las masas obreras.

\* Leon XIII.- Papa de 1878 a 1903, publicó en 1891 la Encíclica (Encíclica : Carta solemne que dirige el Sumo Pontífice al clero del mundo católico a los obispos de una nación) "Rerum Novarum".

\* Pío XI.-, Papa de 1922 a 1939, publicó en 1931 la Encíclica "Cuadragesimo Anno". las dos encíclicas anteriores critican los abusos del Capitalismo y se inclinan por los derechos del trabajador. Pío XI, entre otras cosas, se refiere a la Jornada de Trabajo y a las limitaciones tanto para menores como para las mujeres.

\* Pío XII.- Papa de 1939 a 1958, en 1952 en un mensaje de Navidad criticó al Capitalismo desmedido y al Totalitarismo Estatal, considerando que en ambos casos se produce una subordinación y anulación del hombre.

\* Juan XXIII.- Papa de 1958 a 1963; en 1961 dio a conocer la encíclica "Mater Magistra". Se interesó por las cuestiones sociales y la paz mundial.

\* Paulo VI.- Papa de 1963 a 1978, en 1971 dio a conocer la encíclica "Popularum Progressio" donde se refiere a cuestiones del desarrollo y a las relaciones laborales.

\* Juan Pablo II.- Papa desde 1978 a la fecha, (polaco), ha protestado contra el abuso del Capitalismo en su encíclica "Laboren Exercens".

## **2. ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION**

### **A) ETAPA CIENTÍFICA**

Diversos fueron los autores en enfocar a la Administración como una disciplina autónoma. Se ha denominado Etapa Científica o cientifismo administrativo debido a que estos autores recalcaron que la Administración

es una ciencia, en lugar de afirmar que se la debía de estudiar aplicando el método científico.

Entre los autores que sostuvieron tal afirmación se encuentran los siguientes:

\* CHARLES BADDAGE. (1792-1871).- Matemático inglés que hizo énfasis en el enfoque científico de la Administración y particularmente en la división de trabajo, especialización y los tiempos y movimientos.

\* HENRY ROBINSON TOWNE ( 1844-1924).- Señaló que la administración debía de ser considerada como una ciencia; posiblemente es el autor que más influyó en la obra de Taylor .

\* FREDERICK WILSON TAYLOR ( 1856-1915).- Ingeniero industrial estadounidense , considerado como el " padre del movimiento científico", recalcó la importancia del estudio de tiempos y movimientos que trajo como consecuencia el eficientismo del trabajo, volviéndolo sumamente mecánico y rutinario. Así mismo subrayó el interés en la selección y preparación de los trabajadores a los cuales se debería de encargar el trabajo que pudiera desempeñar de acuerdo a sus habilidades y a su potencial de aprendizaje.

\* HENRY FAYOL ( 1841-1925).- Posiblemente es el autor más distinguido en el campo administrativo. Entre sus aportaciones a la administración se encuentra la Universalidad de la Administración; sosteniendo que está es una actividad común en todas las organizaciones humanas, aplicable a toda actividad de grupos sociales. Fayol visualizó a la organización como

una unidad abstracta normada bajo un sistema racional de reglas y de autoridad, logrando la obtención de sus objetivos mediante la coordinación de los recursos con que cuenta para prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Este es denominado Proceso Administrativo en el cual comprende la Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Así mismo Fayol abrió el campo para el desarrollo de la Administración bajo Principios sencillos, eficaces y universalidad aplicables.

\* FRANK ( 1868-1924) Y LILLIAN GILBRETH. .- Matrimonio estadounidense que con la ayuda del cine realizaron estudios de tiempos y movimientos aplicado al trabajo cotidiano y de sus micromovimientos (Therblig: símbolo) logrando la eficiencia del trabajador. Consideraron la importancia del elemento humano en las organizaciones, situándolo como "persona" y la aplicación de la psicología en relaciones con los empleados.

\* HENRY LAURENCE GANTT (1861-1919).- Destacó la importancia del adiestramiento de los obreros e implantó una conocida gráfica que consiste en una serie de barras horizontales para ilustrar gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades.

## **B) HUMANO RELACIONISMO:**

Tuvo sus orígenes en la década de 1920 como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa entre los empleados. De tal manera surgió la importancia

del estudio del aspecto psicológico de la administración. y de los factores humanos, eliminado de esta manera la "concepción mecanicista".

Entre los autores de esta escuela de "relaciones humanas" se citan los siguientes:

\* MARY PARKER FOLLET (1868-1933).- Criticó la corriente científica de Taylor, argumentando que este autor solo atendía a aspectos de rutina mecánica del hombre y no a los aspectos psicosociales. Fue la primera en señalar la aplicación del método científico a aspectos psicológicos de la Administración.

ELTON MAYO.- Realizó tres experimentos en los cuales estudió el comportamiento del individuo y los aspectos psicológicos que influyen en su comportamiento. Descubrió la importancia de la participación del ser humano y la enorme influencia de este en la marcha de la organización. Mayo encontró que en las organizaciones se ve la formación de grupos informales que en algunas ocasiones obstaculiza la productividad de las mismas y la recalca la importancia de la buena comunicación para evitar problemas entre los grupos informales.

## C) ESTRUCTURALISMO:

Esta escuela es utilizada para el estudio de las organizaciones desde el punto de vista de su estructuras. En primer lugar se analiza las estructuras de autoridad y de comunicación; la primera es un elemento común y estable en todas las organizaciones y la segunda puede correr en diversos sentidos; en sentido horizontal entre posiciones iguales, o en

sentido vertical, entre rangos diferentes , de arriba a abajo, o bien de abajo hacia arriba.

Otros tipos de estructuras a estudiar son la del comportamiento funcional de la organización y la estructura de formalización o burocratización, pues está es reglamentada por normas o reglas establecidas. El conflicto en las organizaciones es tratado por esta escuela estructuralista .

Los autores que describen son sociólogos entre los que están:

\*CHESTER BARNARD (1886-1961).- Sociólogo estadounidense quién señala que la autoridad debe descansar en órdenes inteligibles del ejecutador para que el subordinado las considere como congruentes con los objetivos de la organización y sus objetivos personales. El subordinado debe de ser capaz, física y mentalmente para ejecutarlas.

\*RENATE MAYNTZ.- Sociólogo alemán que estudió el comportamiento del individuo en diferentes organizaciones, ofrece una análisis de las estructuras y procesos de diversas organizaciones, clasificándolas según el tipo de autoridad que ejercen. Su aportación a la administración es la definición de estructuras de autoridad y tipología de las organizaciones. Estas pueden ser:

- a) Organizaciones estructuradas jerárquicamente ( la cabeza toma las decisiones en función del objetivo de la empresa,
- b) Organizaciones estructuradas democráticamente ( la autoridad se delega de arriba hacia abajo,
- c) Organizaciones estructuradas por autoridad técnica ( la gente actúa por conocimientos técnicos, por lo tanto tienen plena libertad)

Por otra parte Mayntz, analiza el conflicto y lo define como el desajuste entre lo que la estructura requiere y lo que los ocupantes de los puestos esperan o creen que es su papel y el de sus subordinados.

\* AMITAI ETZIONI.- Sociólogo estadounidense que analiza la tipología de las organizaciones y el comportamiento en las mismas. La primera la divide en cuatro tipos de organizaciones:

- 1) coactivas (la cabeza ejerce el poderío)
- 2) utilitarias (buscan primordialmente una utilidad),
- 3) normativas ( otorgan recompensas para pertenecer a ellas),
- 4) mixtas

Analiza el comportamiento de las organizaciones y distingue tres tipos de miembros de la organización:

- 1) alienador, el cual no se siente psicológicamente implicado a pertenecer a una organización
- 2) calculador, miembro que trabaja por una paga,
- 3) moral, valora intrínsecamente la misión de organización.

\* RALPH DAHRENDORF.- Sociólogo alemán , autor de "Sociología de la Industria y de la Empresa", sostiene la importancia del comportamiento informal en las organizaciones y de los conflictos en las mismas. Analiza las estructuras y su movilidad que tienen a lo largo del tiempo.

## D) PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO CONTEMPORANEO.

### \* ESCUELA DE SISTEMAS

Enfoca a las organizaciones como entidades inmersas en sistemas sociales en constante movimiento que se interrelacionan con su medio ambiente y se afectan mutuamente.

La teoría de sistemas se basa en el sentido común iluminado en forma racional sistemática para analizar a las organizaciones como sistemas sociales formados por subsistemas.

En todo sistema encontramos como mínimo dos elementos y una relación entre ellos. Las unidades de influencia se conocen como insumos o influjos. La transformación y afectación es el proceso y el resultado se llama producto.

### \* ESCUELA MATEMATICA

La Escuela Matemática, también denominada Cuántica o de Investigación de Operaciones, aparece en la misma época que la Escuela Cibernética y los Sistemas Sociales.

Su fundamento es la aplicación del método científico a los problemas que surgen en las operaciones de un sistema que puede ser representado por un modelo matemático y la solución de esos problemas se hará mediante la resolución de ecuaciones que representan al sistema.

Dentro de esta escuela cabe destacar la Investigación de Operaciones, que tiene como principales aplicaciones las siguientes:

- 1 Programación lineal
- 2 Programación cuadrática
- 3 Teoría de cola

4. Teoría de probabilidades
5. Econometría administrativa.

#### **\* ESCUELA NEO - HUMANO RELACIONISTA**

Surge a partir de la corriente del pensamiento administrativo contemporáneo, clasificándose en las teorías de:

\* Douglas Mc Gregor, considerado como uno de los principales pilares de la Administración moderna, quién manifiesta que en las organizaciones existen dos tipos de supervisores a los cuales colocó las denominaciones de "X" y "Y". La primera considera al trabajador como perezoso, de poca confianza y al quién se le tiene que guiar pues el trabajador no tiene iniciativa propia. La teoría "Y" basa sus fundamentos en que el hombre es bueno por naturaleza, se autorrealiza en el desempeño de sus tareas y al que no es necesario supervisar.

\* Strass y Saleles, con su Teoría "Z", que es una tesis intermedia de la Teoría "Y" de Douglas Mc. Gregor, refiriéndose a ella con el nombre de "autocracia benevolente". Señalan la importancia del elogio del trabajo de los subordinados, de mantener informados a los mismos del "por que" de las órdenes, vender la ideas para el logro de los objetivos y fomentar el espíritu de la gran familia, centralizando las grandes decisiones en la cabeza.

#### **\* ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

Entre sus principales fundamentos, basa a está teoría en la constitución de una forma de pensar, en la cual se requieren que cada uno de las personas que ejercen el mando cambien sus prácticas, estilos y valores de supervisión para permitir la vinculación de los subordinados a la

consecución de los objetivos de la organización, pues de gran importancia que el propio trabajador participe en la fijación de objetivos de trabajo que realice, se autosupervise y se autocontrole.

### 3. ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

"El desarrollo de la administración en México no es resultado directo de los cambios producidos en las relaciones de producción sino se produce a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de Norteamérica"; es decir que la administración moderna es introducida al país por las empresas transnacionales o de capital extranjero en forma moderna, puesto que la importación de textos, teorías y corrientes administrativas dirigidas a los problemas de las grandes empresas y no a las condiciones de operación de la pequeña empresa que puede considerarse como nacional.

Sin embargo, los principios administrativos tienen un carácter universal, por lo tanto no se puede decir que exista una ciencia administrativa determinada para México. Los valores sociales como se sabe, han jugado un papel importante y definitivo en la organización de los grupos sociales, por lo que es necesario analizar las concepciones sobre el valor del trabajo humano en las empresas en México.

### Antecedentes del valor del trabajo humano en México.-

#### a) México Pre-Colombino.-

El concepto náhuatl sobre el trabajo tuvo un valor sagrado en dos sentidos: uno que daba categoría social y el otro un sentido religioso que los orilló a construir pirámides para la adoración de sus dioses.

Respecto al pueblo azteca, se estaba compuesto por seis clases sociales principales: nobles, sacerdotes, agricultores, artesanos, mercaderes y militares. Los nobles, sacerdotes, mercaderes y militares formaban la clase acomodada y los agricultores y artesanos, los más numerosos, la clase pobre; dentro de esta última clase, se encontraban los tamemes o cargadores y ocasionalmente los prisioneros de guerra reducidos a la condición de esclavos, cuando a los pueblos vencidos se les exigía tributos y servicios.

La tierra destinada al cultivo y a la producción de dividía ....

Tecpantlalli.- tierras pertenecientes al rey y al sostenimiento de su corte.

Teopantalli.- tierras de los centros religiosos.

Milchinalli.- tierra de los militares.

Pilialli.- tierra de propiedad privada por donación o regalo del rey a los nobles o a los guerreros en pago de sus servicios.

Calpulli.- tierras comunales en forma de parcelas.

El calpulli fue la célula de la colectividad en la organización social de los aztecas muy semejante al ejido actual de la organización agraria.

Los aztecas llegaron a hacer del comercio una verdadera institución, que además de sus filiales económicos tuvo importancia política y militar.

Los pochtecas, mercaderes ambulantes, llegaron hasta Yucatán, Guatemala, El Salvador y Nicaragua.- El autor León Portillo respecto al

México de los aztecas dice: ..."En el islote de Tlatelolco, situado al norte de Tenochtitlan (Cd. de México) apareció desde principios del siglo XV la primera liga o gremio de comerciantes, designados con el título de Pochtecas. Surgiendo años más tarde otras siete agrupaciones dentro de la misma ciudad de México..."<sup>3</sup>.

Los aztecas tuvieron también instituciones jurídicas de carácter penal, civil, militar y administrativo. Distinguieron entre el derecho público y el privado y sus relaciones con otros pueblos los llevaron a crear una especie de derecho internacional.

El factor que más influyó en el destino histórico de los mexicas fue la educación, la que se impartía en los hogares y en los colegios. La educación doméstica incumbía al padre para los hijos varones, pues les enseñaba su oficio, a pescar, a cazar, a sembrar, a labrar la madera, a partir la leña, a manejar la canoa, etc.; la educación de las hijas la hacía la madre, enseñándolas a coser, hilar, tejer, hacer ropa, moler el maíz, el cacao, sembrar el huerto y cuidar de los animales caseros. En los colegios se enseñaba religión y milicia.

#### b) Epoca Colonial.-

A la llegada del conquistador español , desaparecieron muchas formas de organización autóctonas, permitiendo la introducción de estructuras administrativas y conceptos de trabajo europeos, lo que ocasionó con el tiempo, una cultura nueva.- Los españoles trajeron a México, además de sus creencias e idioma, la organización social político-económica y religiosa que llevó consigo el atraso en materia de industria frente a otros países europeos como Inglaterra, Francia, Alemania, etc..

c) México Independiente.-

Al nacer México como nación, no se contaba con una base cultural, especialmente tecnológica que le permitiera un desarrollo económico como el que vivieron las colonias inglesas de Norteamérica, lo que a ésta le permitió conquistarnos tecnológicamente.

Los primeros intentos de industrialización fueron de pocos alcances. Uno de los primeros antecedentes se encuentran en las ideas de Esteban de Antuñano, "quien impulsó la industria textil en Puebla y fue uno de los primeros pensadores acerca de la economía mexicana."<sup>4</sup>

Lucas Alamán, además de historiador político e ideólogo mexicano, fue un impulsor de las actividades industriales de México. En 1842 publicó "Estado y posibilidades de la Industria".

En época del Presidente Juárez y de los liberales habían cerca de 60 empresas manufactureras de tejido de algodón que ocupaban 11,000 obreros, existiendo además muchos talleres artesanales, fábricas de papel, jabón, aceite, vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

d) Porfiriato.-

Durante la dictadura de Porfirio Díaz, fue un intento muy fuerte por impulsar la industria, ya que se introdujo el ferrocarril, la electricidad, teléfonos y muchas fábricas de capital extranjero, bajo un liberalismo económico muy rancio que entre otras cosas, propició la Revolución Mexicana.

e) Época Post-Revolucionaria.-

Bajo las nuevas estructuras de los ordenamientos y con la formación del sindicalismo, continuó la evolución; pero hasta 1938 se puede decir que

México adquirió su independencia económica al expropiar las compañías petroleras a capital extranjero y más tarde la Segunda Guerra Mundial benefició al país por las adquisiciones masivas de alimentos por parte de los Estados Unidos de Norteamérica, desarrollándose más la Ciudad de México y Monterrey con la aparición de muchas colonias proletarias.

### EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN.

Es importante mencionar que debido a la industrialización surge en México la necesidad del estudio de la Administración, recordándose, que la primera escuela de Administración surgió en Monterrey, Nuevo León, en 1943 bajo el nombre de "Administración de Negocios" en el Instituto Tecnológico de Monterrey, más adelante en 1947 en el Instituto Tecnológico de México. En 1957 la Universidad Iberoamericana inició la carrera de Lic. en Administración, y en el mismo año se aprobó en la Facultad de Comercio y Administración de la UNAM, la carrera de Lic. en Administración de Empresas.

En el mundo, el estudio de la administración surgió en los países más industrializados como Inglaterra, Francia, Alemania y Estados Unidos .

La primera escuela sobre cursos administrativos fue la "Wharton de Finanzas y Comercio" fundada en 1881 por Joseph Wharton en la Universidad de Pensylvania. En 1889 Edward Tuck hizo un donativo a la "Tuck School Dartmouth College", en la Universidad de Harvard, Cambridge, Estados Unidos de Norteamérica, abriéndose la escuela de Administración hasta 1908. En 1969-70 la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas creó dos escuelas superiores de Administración.

#### 4. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

##### A) ETIMOLÓGICA

La etimología de la palabra Administración, se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de "minister" es diametralmente opuesta a la de "magister": de "magis", comparativo de superioridad y de "ter".

Si "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

Así pues, la etimología de la ADMINISTRACION, se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos principales obtenidos.

##### B) OTRAS DEFINICIONES

\* José Antonio Fernández Arenas.-

Administración, ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

\* Isaac Guzmán Valdivia.-

En sus obras expone una teoría administrativa con base en las relaciones humanas señalando que la Administración es una dirección social; catalogándola como una ciencia en relación a la administración de personas y como técnica en relación a la administración de cosas.

\* W. Jiménez Castro.-

"Ciencia compuesta de técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr".

\* Idalberto Chiavenato.-

La Administración constituye una importante actividad en una sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo cooperativo del hombre a través de las organizaciones. La Administración en la sociedad moderna se volvió vital e indispensable, es el factor clave tanto para el mejoramiento de la calidad de vida como para la solución de los problemas más complejos que afligen a la humanidad de hoy.

\* James . Stoner.-

Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de utilizar los demás recursos para alcanzar las metas establecidas.

\* Stephen P. Robbins.-

Proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador (planeación, organización, liderazgo y control).

\* Agustín Reyes Ponce.-

Administración, conjunto sistemático de reglas y técnicas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un conjunto social. Sintetiza en que la Administración es la técnica de la coordinación.

\* George Terry.-

Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo humano.

\* Koontz and O' Donnell.-

Consideran la Administración como "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

\* Henry Fayol.-

(Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

De esta manera puede decirse que la definición breve de la Administración es "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, o bien, obtener resultados a través de otros" <sup>5</sup>

## 5. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACION

Conforme al autor Agustín Reyes Ponce, las características de la Administración se encuentran en los siguientes conceptos:

1. UNIVERSALIDAD. El fenómeno administrativo se da donde quiere que existe un organismo social: el ejército, la iglesia, la escuela, la empresa, etc.; porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

2. ESPECIFICIDAD. El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

3. UNIDAD TEMPORAL. El hecho que se el fenómeno administrativo se esté estructurando, no quiere decir que no esté funcionando la administración, ésta, funciona en todo tiempo.

4. UNIDAD JERÁRQUICA. Dentro de la Administración se van a encontrar "Jerarquías", todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.

## 6. OBJETIVO Y FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION

Desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que esas se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

El hombre se agrupa en sociedad debido a su insuficiencia para lograr sus fines por sí solo. "La sociedad -la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común - es, el objeto sobre el que recae la Administración. El elemento "coordinación sistemática de medios", es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad " 6

De modo que la naturaleza sociológica, nos da como elemento para afirmar que la Administración se da necesariamente en un organismo social.

El hombre busca satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien, que lograría más imperfectamente; es decir, que dentro de la sociedad no sólo se suma, sino que se multiplica la eficacia de la energía individual; pero también resulta que "entre las diversas formas de organizar y aprovechar el trabajo de esos hombres, habrá algunas mejores que otras" 7; obteniendo mayor o menor eficiencia; es decir, que la coordinación es la forma como se estructure y maneje una empresa; someta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación.

La obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación (coordinar: ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas) es la finalidad explícita de la Administración; refiriendo a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos.

Concluyendo, el término de "coordinación", es el que responde mejor a la esencia de la Administración, puesto que abarca:

a) La acción de quien está administrando

b) La actividad misma que resulta de la administración o en la que ésta se traduce: que se hagan planes, se dirija o mande, se organice, etc, en el fondo siempre de están coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.

c) El fin perseguido; lo que busca el administrador el obtener coordinación. No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

## 7. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

**Principio.-** Son hipótesis comprobadas. Son verdades que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. Los principios se han clasificado en Descriptivo (el que simplemente describe: la gravitación universal, etc.), y el Normativo o Prescriptivo (que es el construido y que indica lo que debe hacerse: unidad de mando, etc.).

Fayol eligió con cuidado la designación principios de la administración, en lugar de los términos reglas o leyes:

"Prefiero la palabra principios a fin de evitar en lo posible la idea de rigidez, pues no hay nada rígido ni absoluto en el campo de la

administración; todo es cuestión de grado. Un mismo principio rara vez se aplica dos veces en la misma forma, porque debemos tener en cuenta las circunstancias diferentes y cambiantes en los seres humanos que son a la vez distintos y mutables, y porque además es preciso considerar otros elementos variables. También los principios son variables y pueden ser adaptados para atender cualquier necesidad; todo es cuestión de saber cómo aplicarlos" <sup>8</sup>

### **I- División del Trabajo**

"Producir más y mejor con el mismo esfuerzo" <sup>9</sup>. Adicionalmente de que este principio sea un apoyo a la productividad le atribuye los beneficios de "la especialización de las funciones y la separación de los poderes". Sin embargo "la división del trabajo tiene sus límites que la experiencia, acompañada del espíritu de medida, enseña a no franquear.

### **II- Autoridad-Responsabilidad**

Autoridad -"derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer" <sup>10</sup>. La autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad y viceversa.

### **III-Disciplina**

Disciplina es "el respeto a las convicciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto" <sup>11</sup>. Obediencia de los agentes para una mejor marcha.

### **IV-Unidad de mando**

"Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe" <sup>12</sup>

### **V.-Unidad de Dirección**

"Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin."<sup>13</sup>. Ligado al principio anterior, aunque ésta se refiere más a un problema de estructura organizativa, mientras que la unidad de mando es inherente al ejercicio de la dirección.

### **VI-Subordinación del interés particular al interés general**

"El interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa" <sup>14</sup>.

### **VII.-Remuneración del Personal**

"La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, de satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrón y al empleado" <sup>15</sup>.

### **VIII.-Centralización**

El hecho de que la autoridad, la responsabilidad y las funciones se concentren en un solo punto no puede definirse a priori como algo conveniente. "Del carácter del jefe, de su valor, del valor de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según los medios" <sup>16</sup> "El fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal".

### **IX.-Jerarquía**

Fayol entendió los niveles como la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puesto de menor importancia; y por vía

jerárquica el camino que siguen las comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad.

#### **X.-Orden**

"Fórmula del orden material": "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar" ; y "fórmula del orden social": "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar"<sup>17</sup>. Fayol pretende lograr una armonía mediante la aplicación de aspectos técnicos de organización, reclutamiento, etc.

#### **XI.-Equidad**

Fayol considera que justicia significa la aplicación de reglas y normas establecidas, pero considerando que por más precisas que pretendan ser, nunca podrán abarcar todos los casos que se presenten. "La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia" <sup>18</sup>.

#### **XII.-Estabilidad del Personal**

"Un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por él"<sup>19</sup>. Este principio lo relaciono con el desarrollo del empleado, miembro o agente y que tiene en el aprendizaje el dominio de su trabajo.

#### **XIII.-Iniciativa**

"La libertad de proponer y la de ejecutar" <sup>20</sup> son para Fayol iniciativa. Resalta la importancia que la creatividad representa para el desarrollo de las organizaciones.

#### XIV.-Unión del Personal

Partiendo del proverbio "la unión hace la fuerza", Fayol hace un elogio de las ventajas y puntos positivos de la unión como fenómeno social y de la fuerza que presenta la misma en una organización, así como la obligación de los administradores de evitar las divisiones entre personal, dados sus efectos debilitantes.

### 8. PROCESO ADMINISTRATIVO

**Proceso;** Serie de fases de un fenómeno.

**Proceso Administrativo;** Conjunto de elementos básicos, a través de los cuales se realiza una adecuada administración para el logro de objetivos.

Es más fácil entender algo tan complejo como la administración, si se describe como una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total. Las descripciones de este tipo, denominadas "modelos", han sido utilizadas desde hace muchos años por estudiantes y profesionales de la administración. El modelo es una simplificación del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender. Recurriendo a un modelo, se dice, que las principales actividades administrativas son prever, planear, organizar, dirigir y controlar (dependiendo del autor). (-ver cuadro "Factores del Proceso Administrativo de diferentes autores-)

FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	FACTORES				
Henry Fayol	1885	previsión	organización	coordinación	control	
Lyndall Urwick	1943	prev/plan.	organización	coordinación	control	
William Newman	1951	planeación	org.	Obt. Recur	dirección	control
R.C. Davis	1951	planeación	organización			control
Koontz y O'Donnell	1955	planeación	org	Integr.	dirección	control
George Terry	1956	planeación	organización		ejecución	control
Louis Allen	1958	planeación	organización		motivación	control
Dalton Farland	1958	planeación	organización			control
Sieck y Sverdlík	1975	planeación	organización		liderazgo	control
Agustín Reyes Ponce	1960	prev/plan.	org.	Integr	dirección	control
Isaac Guzman	1961	planeación	org.	Integr.	dirección, ejecución	control
J. A. Fdez. Arena	1967	planeación	implementación			control
Fco. Laris Casillas	1969	planeación	org.	Integr.	dirección	control

FUENTE: REYES P. Agustín, Administración de Empresas

Es importante mencionar que la Previsión, Planeación y Organización son elementos de la Mecánica Administrativa - según A.Reyes Ponce, en la que predomina "lo que debe ser" y "como deben ser las cosas"; mientras que la parte Dinámica comprende la Integración, la Dirección y el Control, que consideran las cosas "como son", es decir, "lo que realmente ya existe", sin perder de vista que las reglas y técnicas de la mecánica "lo que debe ser" - "lo que es"-.

### **PREVISION**

Elemento que consiste en investigar técnicamente cuales habrán de ser las condiciones futuras de un organismo social para determinar lo que se quiere y lo que puede o podría hacerse. Previsión responde a la pregunta: ¿qué puede hacerse?.

Objetivo.- Lo que se espera alcanzar en un futuro próximo como resultado del proceso administrativo.

### **PLANEACION**

La planeación fija en forma precisa "lo que va a hacerse".

Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que han de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y la cantidad necesaria para su realización.

Planear es importante por:

- a)eficiencia
- b)coordinación de planes

- c) realización del objetivo, con planes previstos
- d) todo plan debe ser económico
- e) control a base de comparación de planes, a fin de no trabajar a ciegas.

Dentro de la planeación se da la selección de las metas de la organización, la fijación de los objetivos, la elaboración de los programas, fijación de políticas y reglas, establecer los procedimientos, programas, pronósticos, presupuestos, y técnicas de la planeación (manuales, diagramas, gráficas, programas y técnicas de trayectoria crítica).

## **ORGANIZACION**

Del griego organon, que significa instrumento; en español se entiende por "organismo", palabra que implica:

- a) partes y funciones diversas;
- b) unidad funcional, y
- c) coordinación.

Para Henry Fayol, organización es la parte sólida de un todo, es la estructura de la empresa y que está formada por los elementos materiales y humanos.

A la organización la define George Terry: "...es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Agustín Reyes Ponce expone: "organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social,

con el fin de lograr una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". Recoge, complementa y lleva hasta su últimos detalles todo lo que la previsión y planeación señalan respecto a como debe ser una empresa.

En general, organización es uno de los elementos del Proceso Administrativo y que significa estructurar técnicamente las relaciones que habrán entre las funciones, jerarquías, puestos y actividades en las empresas, también se refiere a un organismo social como: una empresa, un hospital, una escuela, etc.

Sin embargo, nunca se llega a la perfecta organización, siempre hay algo que hacer mejor.

Al efectuar la organización, viene lo que recibe el nombre de "Análisis de Puestos", ésta técnica responde a la necesidad de la empresa de organizar eficazmente los trabajos a desarrollar en la misma, siendo necesario conocer "lo que cada trabajador va a hacer y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien".

## INTEGRACION

Integrar, es obtener y coordinar los elementos humanos y materiales que la Planeación y organización señalan como necesarias para el funcionamiento adecuado de un organismo social.

**Sus elementos:**

1. Integración de personas: adecuación de personas y funciones, así como la provisión de elementos administrativos con la debida introducción a sus funciones mediante reclutamiento, selección, introducción y desarrollo;  
y

2. Integración de cosas o funciones: coordinación de carácter administrativo de los elementos técnicos entre sí y con el personal, contando con técnicas de mercadotecnia, de producción, de finanzas, de compras y de conservación.

## DIRECCION

Elemento de la Administración en el que se logra realizar en forma efectiva todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador; impulsando y coordinando las acciones del elemento humano, tomando en consideración los principios de la organización a través del mando y una coordinación adecuada.

Sus elementos:

1.Comunicación: medio para que la planeación y organización se ejecuten en forma eficiente y sea aplicado con efectividad el control administrativo. Los elementos de la comunicación son:

- a)Fuente, emisor o transmisor.- el que emite la comunicación.
- b)Receptor.- persona o grupo a quien va dirigida la comunicación.
- c)Canal.- medio para transmitir la comunicación verbal, escrita o gráfica.
- d) Contenido o mensaje.- debe ser claro y preciso, va del transmisor al receptor.
- e)Respuesta o retroalimentación.- la respuesta hace que la comunicación sea bilateral, el receptor se convierte en transmisor y el emisor en receptor, efectuándose el diálogo.
- f) Ambiente.- la comunicación debe hacerse en el momento más adecuado, más oportuno, sin tensiones, sin conflictos.

2. Autoridad de Mando: autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer en la asignación de diversas tareas: incluye:

- a) determinar "lo que debe hacerse"
- b) establecer "como debe hacerse"
- c) vigilar "que lo que debe hacerse se haga".

3. Delegación de Autoridad: Siendo la Administración un "hacer a través de otros", es necesario que exista la Delegación de Autoridad, es decir, que ningún jefe lo hace todo, sino que delega a sus subordinados su autoridad, pero compartiendo con ellos la responsabilidad. -La Autoridad se delega, la responsabilidad se comparte-.

La delegación de autoridad tiene como ventajas:

- ocupación de asuntos de mayor importancia,
- aumento de eficiencia administrativa,
- favorece la especialización,
- permite que las decisiones sean más rápidas y se tomen bases sobre la realidad.

Sin embargo, con un grado mayor de delegación de autoridad se puede perder el control, unidad de mando y puede ocasionar falta de uniformidad.

4. Supervisión: implica revisar, vigilar, por lo que esta función supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas", no debiendo confundirla con control, ya que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella.

Los principios de la Dirección son:

a) Coordinación de intereses.- tanto individuales como los de los grupos que forman la empresa.

b) Impersonalidad del Mando.- el mando debe impersonalizarse, para ser entendido correctamente entre jefes y subordinados como una necesidad del organismo social, y no como voluntad del que manda.

c) Vía Jerárquica.- la órdenes deben transmitirse por los conductos previamente establecidos, sin saltarlos sin razón y en forma constante; aunque puede existir casos excepcionales y circunstancias especiales.

d) Resolución de Conflictos.- debe procurarse resolverlos lo más pronto posible y en la forma más adecuada para las partes afectadas.

e) Aprovechamiento del conflicto.- los conflictos dan experiencia para soluciones futuras de casos semejantes y permiten la planeación y mejoramiento de políticas para el logro de los objetivos de la empresa.

## CONTROL

Agustín Reyes Ponce, señala la definición de J. Maddock respecto a Control "Control es la Medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, a fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

En control es necesario distinguir las operaciones de control de la función de control. La función es de carácter administrativo y es respuesta al principio de la Delegación de Autoridad; en cambio las operaciones de control son de carácter técnico y son un medio para auxiliar a la línea de funciones y actúan como STAFF.

El control por su forma de operar, puede ser de dos tipos:

1. Control Automático.- con base en los adelantos de la cibernética permite la acción correctiva sin esperar a que se produzcan íntegramente los resultados;

2. Control sobre Resultados.- procedimiento constituido por la comparación de lo obtenido con lo esperado; es decir, cuando los resultados obtenidos alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo emprendido.

Los principios de Control son:

1. Del carácter administrativo del control.- corresponde al administrador.

2. De los estándares.- deben existir estándares prefijados lo más preciso y cuantitativos.

3. Del carácter medial del control.- un control debe usarse, si el gasto o trabajo que se impone al aplicarlo justifica los beneficios esperados.

4. Del principio de excepción.- el control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto.

Pasos o etapas de Control:

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los resultados.

## 9. RETO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La misión fundamental de la administración es coordinar las diferentes actividades y todos los recursos humanos, técnicos y materiales de una empresa, con el fin de lograr la meta de la misma en la forma más eficiente posible

De lo cual resulta, que la preparación del Licenciado en Administración es la que comprende a un coordinador, no es un experto en producción, en distribución, en finanzas o en relaciones humanas, pero sí con suficientes conocimientos en cada una de las áreas para amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción en las empresas para lograr sus objetivos.

El administrador profesional ha desarrollado tradicionalmente los siguientes papeles :

a) Maximizador de la eficiencia de utilidades.- La utilidad es producto del aumento de la eficiencia o de la productividad. Productividad es la relación que existe entre los resultados que se obtengan de una actividad y los medios empleados para ello.

b) Ejecutor tecnócrata-burocrático.- Debido a que las empresas han tenido estructuras fuertemente arraigadas, el administrador no ha podido realizar su trabajo creativo. Además, la resistencia al cambio, los dueños de las empresas han tratado de usarlo como un tecnócrata que use su técnica sobre otros valores humanos.

c) El Administrador y su neutral equilibradora.- El Administrador debe buscar el bien general, es decir no sólo debe inclinarse por el interés de las empresas sino también por el interés del trabajador, ya que estas dos fuerzas no son excluyentes sino que son complementarias, por lo que debe coordinarse con gran criterio de administrador profesional.”<sup>21</sup>

El administrador actual, debido a su preparación, además de los roles tradicionales, puede desarrollar otros roles, como por ejemplo:

- 1.- Ser promotor de empresa urbanas, rurales y campesinas
- 2.- Ser promotor del Comercio Exterior, como investigador interno y agente externo.
- 3.- Ser maximizador de productividad en los diversos sectores de la economía de las empresas.
- 4.- Ser agente de cambio profesional, que puede modificar técnica y estructuras mentales en las empresas
- 5.- Ser líder profesional, motivador y coordinador del trabajo de grupos, tanto en la urbe como en el medio rural y el campo.
- 6.- Ser diseñador de Estructuras Administrativas Operativas para nuevas formas de producción, que se apeguen a las necesidades reales.

Los conocimientos que el Licenciado en Administración tiene del medio externo y de los vehículos para llegar a él, aplicados a su conocimiento de la empresa misma, lo permite coadyuvar a la aplicación de estas técnicas; así interviene eficientemente en lo que se refiere a la Auditoría Administrativa.

Su conocimiento integral será quien coordine todos los estudios referentes a la medición de la eficiencia, planeando, examinando, evaluando e informando en forma oportuna y veraz.

Es indispensable, para lograr los fines de la empresa en forma eficiente, que todas las funciones de la misma, estén perfectamente encauzadas, adecuadas e interrelacionadas unas y otras.

La Auditoría Administrativa, no es posible que sea realizada por un solo grupo de profesionales con los mismos conocimientos; es necesaria la intervención de personas con conocimientos especializados en cada función de diferentes profesiones. Con esto estamos demostrando un coordinador eficiente.

La actividad de Auditoría Administrativa, es para el Licenciado en Administración en su papel de coordinador, es su área natural (donde puede aplicar con mayor propiedad sus conocimientos y criterios profesionales); pudiendo hacerlo como funcionario o bien como consultor independiente.

Como parte integral de la empresa interna, el Auditor Administrativo tiene la ventaja de que los datos obtenidos corresponden mejor a una actuación espontánea del grupo observado, que no cambia su conducta, ni en un sentido ni en otro; además los datos obtenidos pueden ser mucho mejor analizados e interpretados por el conocimiento que se tiene del medio de la empresa; teniendo como desventaja el que algunos datos pueden escaparse al observador.

Como consultor externo, tendrá un conocimiento más generalizado acerca de los problemas dada su experiencia en la resolución de casos similares a otras empresas en las que haya actuado como consultor independiente, sin embargo el desconocimiento del medio puede hacer más lenta su labor y que los grupos observados no actuarán en forma espontánea.

Por lo anterior, en el futuro, la opinión del licenciado en Administración, después de realizar una Auditoría Administrativa, puede

servir como base para terceros interesados, es decir, que su opinión será de naturaleza pública, y no sólo de carácter privado como hasta ahora. La opinión acerca de la eficiencia de la administración de una empresa, o institución; en general resulta de mayor interés, puesto que abarca a toda la empresa y no solo los Estados Financieros (como es el caso de una Auditoria Contable); además de ser un aspecto eminentemente dinámico puesto que representa la eficiencia y su proyección al futuro de la empresa.

Indudablemente la opinión, antes mencionada, es el resultado de una serie de estudios de cada una de las funciones que forman la empresa, coordinados por el Licenciado en Administración, única persona con autoridad "técnica" para emitir esa opinión. Sin embargo para que tal actividad se encuentre dentro del área de este profesional, se requiere reglamentar dicha actuación, así como crear disposiciones de ética profesional y procedimientos generalmente aceptados para el desarrollo del mencionado trabajo. De esta manera el campo del Licenciado en Administración, al aceptar el dictamen sobre la eficiencia, se ampliaría en gran medida para su desempeño profesional que así lo requiere actualmente las empresas en el tiempo en que vivimos; porque así lo demanda la sociedad.

<sup>1</sup> REYES P., Agustín, Administración de Empresas. pp. 10

<sup>2</sup> Ibid , pp.17

<sup>3</sup> RIOS S. Adalberto, Orígenes y Perspectivas de la Administración, pp. 43

<sup>4</sup> Ibid pp.18

<sup>5</sup> Ibid pp.19

<sup>6</sup> Ibid pp.17

<sup>7</sup> Ibid pp.18

<sup>8</sup> STONER, James, Administración,pp40

<sup>9</sup> RIOS Z. Adalberto, Orígenes y Perspectivas de la Administración, pp. 82

<sup>10</sup> Ibid pp. 90

<sup>11</sup> Ibid pp. 91

<sup>12</sup> Ibid pp.91

<sup>13</sup> Ibid pp.92

<sup>14</sup> Ibid pp.93

<sup>15</sup> Ibid pp.93

<sup>16</sup> Ibid pp.94

<sup>17</sup> Ibid pp.95

<sup>18</sup> Ibid pp.95

<sup>19</sup> Ibid pp.96

<sup>20</sup> Ibid pp.97

<sup>21</sup> ALVAREZ A Jorge, Apuntes de Auditoria, pp. 24-30

---

# AUDITORIA ADMINISTRATIVA

*“La humanidad poseerá incalculables ventajas y un control extraordinario sobre el comportamiento humano cuando el investigador científico sea capaz de someter a sus conciudadanos al mismo análisis externo que él emplearía para cualquier objeto natural y cuando la mente humana se contempla a sí misma no solamente desde adentro sino desde afuera.. “*

*Ivàn Pavlov.*

---

Las auditorías sirven de comprobación de la capacidad de la administración a todos los niveles. Es un servicio proyectado para determinar los puntos que entrañan un peligro potencial o, por el contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias, observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles, asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observados, aportar a la gerencia mejores sistemas de registro y de rendir informes, revisar los planes generales y objetivos de la empresa, estudiar nuevas ideas, desarrollar e instalar nuevos equipos de punta, determinar si la empresa está operando con las utilidades que debería.

El establecimiento de controles siempre involucra un cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales. En todo método de control existen elementos de experimentación, por lo cual es factible que surjan situaciones inesperadas. Debido a esta incertidumbre, la administración ha llegado a la conclusión de que conviene llevar a cabo revisiones periódicas en las diferentes áreas, estableciendo controles.

El trabajo de los controles administrativos generales y de las auditorías va más allá de rendir una opinión sobre los estados financieros. Una empresa más efectiva es el objetivo. Se proporcionan recomendaciones para los gerentes y su uso de los recursos básicos. También se evalúa el grado en el cual los proyectos y programas realizan sus objetivos, considerando los gastos de tiempo, esfuerzo y dinero ya que el tiempo es dinero y el crédito es dinero y el dinero es fértil y logra su productividad.

Dado que la auditoría es un instrumento del control, resulta de gran importancia, antes de internarse en el basto mundo de la auditoría

administrativa, describir los términos de repercusión a nuestro principal tema de estudio, tales como control, control interno, auditoria, auditoria externa e interna, entre otros tópicos de repercusión para la comprensión total de la auditoría administrativa.

## 1. CONTROL

Hay varios puntos de vista contradictorios respecto a la manera óptima de dirigir una organización. Sin embargo, los teóricos y los profesionales de la administración coinciden en que una buena administración requiere un control eficaz. La combinación de objetivos bien planeados, una organización firme, una dirección capaz y la motivación tendrán pocas probabilidades de éxito si no hay un sistema adecuado de control

Es imposible imaginar una empresa totalmente desprovista de control en el sentido más amplio de este término. El control es una necesidad para que una empresa logre sus objetivos.

### A) DEFINICION

Varios autores, entre ellos, Agustín Reyes Ponce, señalan que la definición de J. Maddock respecto a Control es de las más adecuadas ya que dice que "Control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, a fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes"<sup>1</sup>.



control son de carácter técnico y son un medio para auxiliar a la línea de funciones y actúan como Staff.

## **B) VINCLILACION CONTROL-PLANEACION**

Si las otras funciones fundamentales de la administración -planeación, organización y ejecución - fueran ejecutadas a la perfección, habría muy poca necesidad de control. El control, en el significado administrativo formalizado del término, no existe sin la previa planeación y ejecución. Está relacionado y forma parte de los tres resultados de las otras tres funciones fundamentales de la administración. Mientras más estrecha sea la unión, tanto más efectivo es el control.

La planeación tiene una estrecha relación con el control. La planeación identifica los cometidos a las acciones intentadas para las futuras realizaciones. El control se aplica para ver que los cometidos se cumplan. La falla del control significa tarde o temprano el fracaso de la planeación, y el éxito de la planeación significa el éxito del control. Cuando el control demuestra claramente que la planeación no puede cumplirse, debe modificarse el plan o formular uno nuevo. Cuando un desempeño inaceptable bajo un plan se vuelve común, el control tiende a activar el pensamiento sobre la mejor forma de alterar el plan o incluso abandonarlo. Un plan debe identificar y especificar los controles necesarios, de lo contrario no es un plan viable. El control efectivo ayuda en el esfuerzo de regular el desempeño real para asegurar que tiene lugar según lo planeado.

Los controles son el reverso de la planeación. Primero los administradores planean; después, los planes se convierten en los estándares que permiten medir las acciones deseadas. Esta verdad simple tiene diversos significados en la práctica. Uno de ellos es que todas las técnicas

importantes de control son, en primera instancia, técnicas de planeación. Otro aspecto es que resulta inútil intentar diseñar controles sin tomar en consideración antes que nada los planes y la forma en que se elaboran.

Puesto que el propósito del control es medir actividades y emprender acciones para asegurar que se logran los planes, se debe saber también en qué parte de la empresa recae la responsabilidad por las desviaciones de los planes y por la iniciación de acciones para corregirlas. El control de las actividades opera a través de personas. Pero no es posible saber en dónde se encuentra la responsabilidad por las desviaciones y las acciones requeridas si las responsabilidades de la organización no son claras y definidas. Por lo tanto, un prerrequisito importante del control es la existencia de una estructura de organización y, al igual que en el caso de los planes, conforme más clara, completa e integrada sea la estructura, más efectivas pueden ser las acciones de control.

### **C) PROCESO DE CONTROL**

La definición de R.J. Mockler divide el control en cuatro etapas: La primera consiste en "Establecer criterios y métodos para medir el desempeño. Este paso podría incluir criterios y mediciones de cualquier cosa: desde ventas y metas de producción hasta la asistencia de los trabajadores y los récords de seguridad. Para que este paso sea eficaz, los criterios deben especificarse en términos significativos y deben ser aceptados por los interesados como exactos.

El segundo paso consiste en Medir el desempeño. Como todos los aspectos del control, éste es un proceso constante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida. Sin embargo, un error que

debe evitarse es dejar que transcurra mucho tiempo entre las mediciones del desempeño.

El tercer paso consiste en ¿Corresponde el desempeño a los niveles establecidos?, se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad. Si el desempeño corresponde a los niveles establecidos, los gerentes supondrán que "todo esta bajo control"; y, no tienen que intervenir activamente en las operaciones de la organización.

El último paso consiste en Tomar medidas correctivas si el desempeño no cumple con los niveles establecidos (estándares) y el análisis indica que se requiere la intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización o bien un cambio en las normas originalmente establecidas."<sup>3</sup>

La acción remediadora es preferible a la acción correctiva; esto es, este último paso en el proceso de control implica más que buscar dificultades y corregirlas. Debe descubrirse la verdadera causa de la dificultad y hacer esfuerzos para eliminar la fuente de la discrepancia. En esta forma, se obtiene una genuina ayuda y cooperación; además de una actitud favorable hacia el control.

Los pasos del proceso de control, pueden variar dependiendo del autor, aunque en esencia contienen los mismos elementos.

George Terry describe tres pasos definidos como universales:

1. Medición del desempeño;

2. Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen;

3. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas."<sup>4</sup>

Koontz afirma que el proceso básico de control, independientemente de en dónde se le encuentre o de qué controle, implica tres etapas:

- “1. Establecimiento de estándares,
2. Medición del desempeño en comparación con esos estándares,
3. Corrección de desviaciones respecto a estándares y planes.”<sup>5</sup>

#### D) TIPOS DE CONTROL

Davis y Donnelly han designado tres tipos de control:

**Control Preliminar:** en vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Representativo de esto es el efecto de aplicar políticas y procedimientos.

**Control Concurrente:** ayuda a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas.. Es la médula de todo sistema de control de operaciones en el ámbito de la producción.

**Control de Retroalimentación:** implica que han reunido algunos datos y se han analizado, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones.

El control por su forma de operar, puede ser de dos tipos:

a) **Control Automático.-** El que con base en los adelantos de la cibernética permite la acción correctiva sin esperar a que se produzcan íntegramente los resultados.

b) **Control Sobre Resultados.-** Procedimiento constituido por la comparación de lo obtenido con lo esperado; puede realizarse al final de

cada período prefijado, o sea cuando se ve si los resultados obtenidos alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

#### E) PRINCIPIOS DEL CONTROL

“1. Del carácter administrativo del control.- Esto sólo corresponde al administrador.

2. De los Estándares.- Se supone que deben existir estándares prefijados lo más precisos y cuantitativos.

3. Del carácter medial del control.- Un control debe usarse, si el gasto o trabajo que se impone al aplicarlo justifica los beneficios esperados.

4. Del principio de Excepción.- El control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto.”<sup>6</sup>

#### F) PASOS O ETAPAS DEL CONTROL

1. Establecimiento de los medios de control.
2. Operaciones de recolección y concentración de datos.
3. Interpretación y valoración de los resultados.
4. Utilización de los resultados.

## 2. CONTROL INTERNO

El Control interno "comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se llevan a cabo dentro de un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, comprobar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia de las

operaciones y alentar a la adhesión de las políticas administrativas que se hayan prescrito.”<sup>7</sup>

Dicho de otra manera el control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión política administrativa prescrita.

El control es importante en relación con cada función de la empresa, tal como es la actividad de ventas y con activos específicos, tales como el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios.

El control interno protege a la empresa contra el fraude y el robo, así como contra los errores y las ineficiencias.

La evaluación de un sistema de control interno constituye la base para determinar la extensión de las pruebas al revisar las transacciones financieras.

El efecto que tiene sobre la auditoría es la instalación y la operación de un sistema adecuado de control interno es que en la actualidad la auditoría gira en torno de las técnicas de auditoría de la revisión, del análisis, del muestreo estadístico y pruebas selectivas, culminando en una evaluación y en un juicio final profesional respecto a la adecuada presentación de la información financiera.

**A) OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO****GENERALES:**

1. Objetivos de autorización: Todas las operaciones deben de realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración.
2. Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones.- Todas las operaciones deben de registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.
3. Objetivos de Salvaguarda Física.- El acceso a los activos solo debe permitirse de acuerdo con la autorización de la administración..
4. Objetivos de Verificación y evaluación.- Los datos registrados a los activos sujetos a custodia. Deben compararse con los activos existentes a intervalos razonables y tomar las medidas apropiadas respecto a las diferencias que existan.

**BASICOS:**

- 1 La protección de los activos de la empresa, institución, organizaciones.
  - 2 Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
  - 3 Promoción de eficiencia
  - 4 Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa, institución y organizaciones.
- a) Los dos primeros objetivos son controles internos contables
  - b) Los dos últimos se refieren a controles internos administrativos.

## B) CLASIFICACION

El control interno se puede clasificar como control administrativo y control financiero.

El *Control Administrativo Interno*, normalmente, se refiere a actividades que no se pueden considerar como de naturaleza financiera:

- 1) Proteger sus activos,
- 2) Evaluar la eficiencia en las operaciones, y
- 3) Cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la compañía.

El *Control Financiero Interno*, se refiere a las actividades financieras, tales como:

- 1) Proteger a la empresa en contra del mal uso de los activos,
- 2) Evitar que se incurra indebidamente en pasivos,
- 3) Asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación.

El control interno financiero también puede describirse como un sistema en que la responsabilidad de quien maneje los activos y el trabajo de una persona sea comprobado por otra persona -sin que exista duplicidad en la función o esfuerzo desempeñado -.

Tanto el control interno financiero como el control interno administrativo son funciones de la administración.

En muchos casos, el control interno financiero y el control interno administrativo se confunden -no existen fronteras que separen uno de otro-.

Un buen control interno se logra mediante una verificación por parte de la administración de las transacciones financieras y de la contabilidad financiera.

En una auditoría, el auditor le preocupa más el control interno financiero que el administrativo.

Cuando se trate de un trabajo distinto al de auditoría y que se refiere a servicios de consultoría administrativa, el auditor podrá tener un mayor interés en el control interno administrativo que en el financiero.

Una operación efectiva de un sistema de control interno dependerá de lo siguiente:

- 1) De registros contables y financieros que estén debidamente diseñados y que se lleven en forma adecuada, y
- 2) De una segmentación efectiva de las funciones del personal de la empresa.

### **C) ELEMENTOS DE UN BUEN CONTROL INTERNO**

“Existen cuatro elementos que determinan un buen sistema de control interno:

1. Organización
2. Sistema de autorizaciones y registros
3. Buenos métodos
4. Personal adecuado

#### **ORGANIZACIÓN.-**

Desde el punto de vista de control, una buena organización requiere que los departamentos de operación, de custodia y de contabilidad actúen en forma independiente. Las responsabilidades deberán definirse con claridad, preferiblemente mediante una gráfica y un manual de organización.

**SISTEMA DE AUTORIZACIONES Y REGISTROS.-**

Los documentos y registros requeridos para llevar a cabo las operaciones y para acumular una información contable adecuada acerca de ellas constituyen el sistema de autorizaciones y registros (catálogo de cuentas, manual de contabilidad, formas y registros originales adecuados).

**BUENOS METODOS.-**

Los métodos son buenos o malos dependiendo de la manera en que las formas se manejen y se realicen los trabajos. El principio básico será que el trabajo deba repartirse entre varias personas de tal manera que ninguna persona controle una operación de principio a fin. En otras palabras, es deseable dividir el trabajo de tal manera que el trabajo de una persona se relacione y, por lo tanto, sea verificado por el trabajo de otra persona.

**PERSONAL ADECUADO.-**

Un sistema que puede parecer bueno en papel puede fracasar si no se tiene un personal competente y debidamente entrenado. Un control interno adecuado desde el punto de vista del personal empleado requiere estos pasos:

1. Un análisis de los trabajos, el cual revelará las cualidades que deben reunir las personas con respecto a cada trabajo.
2. La contratación de empleados de acuerdo con las características requeridas.
3. Un adecuado entrenamiento de los empleados para capacitarlos para el trabajo.

#### 4. Medios para medir la calidad del trabajo realizado.”<sup>8</sup>

#### **D) ESTUDIO Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Como paso preliminar al llevar a cabo una auditoría, o bien durante el curso de ella, se habrá de estudiar el sistema de control interno, tanto financiero como administrativo, que tenga en operación la empresa auditada.

Las finalidades que se persiguen con el estudio del control interno son:

1. Poder concluir respecto a la extensión en que se habrán de aplicar las pruebas y procedimientos de auditoría, en el desarrollo del trabajo de investigación.
2. Cerciorarse de la bondad o de las deficiencias del sistema
3. Juzgar si es o no adecuado el sistema de control interno, de tal forma que sea una de las bases en las cuales descansará el auditor para poder expresar una opinión respecto a la correcta presentación de los estados financieros.

Una norma de auditoría reconocida establece que se debe tener confianza en la eficacia del sistema de control interno, de tal forma que el auditor tenga una base para determinar la cantidad de verificación detallada que deberá llevar a cabo en el curso de una auditoría.

El estudio del sistema de control interno financiero podrá adoptar la forma de preguntas orales, o podrá referirse a un cuestionario bien elaborado que incluya cada sección de la auditoría.

La coordinación entre los auditores internos y los externos se establece gracias a un interés común que prevalece entre los dos grupos.

El crecimiento en el tamaño de las empresas, el volumen de transacciones y la complejidad de las mismas ha provocado la necesidad de la auditoría interna, del control interno y de la revisión de éste y de los procedimientos de auditoría interna por parte de contadores públicos independientes.

La administración es la responsable de la corrección de los estados financieros, confiando el auditor externo en la información proporcionada por la administración.

Una vez que se hayan instalado los controles internos, deberán ser vigilados y controlados, puesto que no habrán de funcionar si no existe una adecuada supervisión sobre ellos.

La administración deberá estar consciente de que los trabajadores frecuentemente son descuidados al llevar a cabo sus funciones en el área de control interno.

### 3. AUDITORIA

#### A) AUDITORIA EXTERNA

La auditoría externa tradicional es en gran medida un proceso de verificación que incluye la evaluación independiente de las cuentas y estados financieros de una empresa. Se comprueban los activos y pasivos y se revisan la integridad y exactitud de los informes financieros. La auditoría es responsabilidad del personal contable contratado por una empresa dedicada a las auditorías o por contadores públicos. La finalidad de los auditores no es preparar los informes financieros de una empresa; su misión consiste en verificar que la empresa, al preparar sus estados financieros y al

evaluar sus activos y pasivos, haya seguido los principios de la contabilidad generalmente aceptados y que los haya aplicado de modo correcto.

La auditoría externa estimula considerablemente la honestidad no sólo en la preparación de los estados financieros, sino también en la operación actual de la empresa. De hecho, constituye una revisión sistemática y fundamental contra el fraude dentro de la misma. Para las personas ajenas a ésta, como los banqueros y los posibles inversionistas, la auditoría externa proporciona la máxima garantía de que los estados financieros dados a conocer al público son verídicos.

La auditoría externa tiene lugar después de terminado el periodo de operaciones de la empresa y una vez terminados sus estados financieros. Por tal razón, y también por centrarse generalmente en un conjunto bastante reducido de estados y transacciones financieros, la auditoría externa por lo regular no hace una aportación importante al control de las operaciones actuales de la empresa. No obstante, el hecho de saber que la auditoría inevitablemente se llevará a cabo es un freno contra acciones que pueden culminar en una acusación o hasta en una condena a prisión, se descubren durante la auditoría o después de ella. Puede ser muy costoso no seguir las recomendaciones dadas por los auditores externos.

## **B) AUDITORIA INTERNA**

Comprende a los miembros de la empresa. Sus objetivos son ofrecer una garantía razonable de que los activos de la empresa se preservan de manera apropiada, y de que los registros financieros se conservan con suficiente precisión y confiabilidad para preparar los estados financieros. Las auditorías internas también ayudan a los gerentes a evaluar la eficiencia operacional de una empresa.

La auditoría interna evaluará la eficacia con que el sistema de control está funcionando en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Evaluará con precisión y utilidad algunos de los informes de la organización, y conducirá a recomendaciones tendientes a mejorar los sistemas de control.

Es la evaluación regular e independiente, a través de un grupo de auditores internos, de las operaciones contables, financieras y de otro tipo de una empresa.

Implica la evaluación general de las operaciones, ponderando los resultados reales a la vista de los resultados planeados. De esta manera, las personas que realizan auditorías, además de asegurarse de que las cuentas reflejan en forma apropiada los hechos, evalúan también políticas, procedimientos, uso de autoridad, calidad de los administradores, efectividad de los métodos, problemas especiales y otras fases de las operaciones.

No hay razón por la que no deba ampliarse en la práctica el concepto de auditoría Interna. Es posible que los únicos factores limitantes sean la habilidad de las empresas para dar apoyo financiero a una auditoría tan amplia, la dificultad para obtener personas que puedan llevarla a cabo y la consideración práctica de que es posible que no les guste a las personas que se hagan reportes sobre su trabajo.

Aunque la auditoría interna suministra a los gerentes una información útil, no por ello está exenta de algunas limitaciones:

1. Costo. Las auditorías internas pueden ser costosas, en particular si se realizan a profundidad.

2. Destreza. La auditoría interna es algo más que una simple recolección de hechos. Se necesita personal bien preparado si se quiere que los resultados sean útiles para los gerentes.
3. Tacto. Aun cuando los auditores sean expertos, muchos empleados verán en la auditoría una forma de "espíar" o "supervisar". Si los auditores no son personas con mucho tacto y diestras en la comunicación interpersonal, la auditoría puede ocasionar un efecto negativo en la motivación del empleado.

### **Funciones.-**

Tal como en la actualidad se práctica en las empresas con administradores más progresistas, las principales responsabilidades de los grupos de auditoría interna son:

1. Evaluación de los controles financieros y operativos y promoción de un control efectivo a costos razonables.
2. Verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos de la compañía.
3. Salvaguarda de los activos; evitar o detectar fraudes y robos.
4. Evaluar la precisión, confiabilidad y amplitud de los datos administrativos elaborados en la organización.
5. Evaluación de la calidad del desempeño de los administradores, incluyendo su economía y eficiencia en la utilización de recursos y su efectividad en el logro de objetivos.
6. Recomendación de mejoramientos en las operaciones.

Los auditores están autorizados sólo para recopilar información y para dar asesoría, en cuanto a los cursos de acción a seguir, para corregir o mejorar planes, políticas, programas y/o procedimientos de la empresa.

**Estructura.-**

La Auditoría Interna es una actividad de evaluación, independiente dentro de una empresa, es decir, se desenvuelve en cualquier área de la empresa. Por lo cual se coloca como una unidad "Staff" en la organización de la empresa.

Podría considerarse que el Auditor Interno debe depender de la Gerencia General, dado que el desarrollo de su trabajo así como los resultados que de él se obtengan, no son sólo de carácter contable y financiero, sino que también atañen al aspecto administrativo y operacional de toda la empresa

Para que un departamento de Auditoría Interna opere en forma completa es conveniente que esté dependiendo del Gerente General , haciendo que su labor sea más eficaz y productiva para la empresa.

Un departamento de Auditoría Interna debe abarcan los dos tipos de Auditoria: Contable y Administrativa.

**C) AUDITORIA CONTABLE**

La verificación de los varios reportes y estados contables se realiza por las auditorías contables. La inspección periódica de los registros contables para ver que se hayan preparado correctamente y sean correctos ayuda al control general. Se hacen comprobaciones de la exactitud de los registros, y al mismo tiempo pueden revisarse y evaluarse los proyectos, las actividades y los procedimientos. Se pueden hacer comparaciones de entre lo que se esperaba realizar y lo que en realidad se está realizando, se revelan cualesquiera desviaciones y se ofrecen sugerencias para una acción remediadora.

Por desgracia, las sugerencias de los auditores contables no siempre reciben suficiente atención por parte del gerente de operaciones, por lo general porque éste no entiende por completo las razones para las recomendaciones o porque el auditor no lo convence lo suficiente de que es necesaria una acción remediadora.

La auditoría de los registros y reportes contables es practicada por miembros de una firma externa de contadores públicos. Al conocer que los registros son exactos, verídicos y de acuerdo con las prácticas contables aprobadas, se forma una base confiable para propósitos de un buen control general.

#### **D) AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Es un técnica que sirve para examinar y determinar la calidad de la operación. También sirve para medir la eficacia de la estructura orgánica de la empresa, sus políticas y prácticas, sus sistemas y procedimientos, así como su personal. El empleo apropiado de la misma, puede ser el medio de dotar a la empresa con las cualidades necesarias para el logro de sus objetivos. También es de gran utilidad, a través de la revisión y la evaluación, para descubrir mejores métodos que hagan disminuir los costos y aumentar las utilidades.

Las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la efectividad y eficiencia de varios sistemas en una empresa, desde la responsabilidad social hasta el control contable. Las auditorías administrativas se pueden practicar ya sea para propósitos internos o externos. Algunas de las mismas herramientas y métodos pueden aplicarse a ambas.

La Auditoría externa está dirigida hacia la evaluación de firmas fuera de los límites de la empresa. Los resultados de una auditoría externa se usan principalmente para propósitos de planeación. Algunas situaciones características en las cuales tal análisis podría ser beneficioso son:

1. Investigar a otras firmas como posibles candidatos para una fusión o adquisición
2. Determinar la solidez de una empresa que va a utilizarse como principal proveedor
3. Averiguar los puntos fuertes y débiles de una firma competidora para explotar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

La Auditoría interna puede usarse para mejorar el proceso de planeación, así como los sistemas de control interno. La evaluación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de la empresa comparada con lo que podría llamarse la norma de una operación exitosa es el significado esencial de una auditoría administrativa interna. Revisa el pasado, presente y futuro de la empresa.

#### **E) AUDITORIA ADMINISTRATIVA VISTA POR DIVERSOS AUTORES**

Los diferentes autores sobre el tema han aportado distintos conceptos que se plantean a continuación:

##### **i) William Philips Leonarad.**

"La auditoría administrativa puede definirse como el examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus

facilidades humanas y físicas"<sup>9</sup>. Con el fin de precisar pérdidas y deficiencias, mejores métodos, mejores formas de control, operaciones más eficientes y mejor uso de los recursos físicos y humanos.

La auditoría administrativa pretende ayudar y completar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.

**ii) Insitituto Americano de la Administración.**

"Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permitan obtener una evaluación de la administración".<sup>10</sup>

**iii) Análisis factorial del Banco de México.**

"Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como: análisis de potencialidad de la productividad. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial".

**iv) Alfonso Mejía Fernández.**

"La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración, con relación a los objetivos".<sup>11</sup>

**v) Manuel D' Azaola.**

"La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua; constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedan grabado.

De igual forma en el área de los negocios, nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestran un ejercicio o ciclo de operaciones."<sup>12</sup>.

**vi) Roberto Macías Pineda.**

"Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiados en términos de política pública corriente"<sup>13</sup>.

**vii) José Antonio Fernández Arena.**

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución".<sup>14</sup>

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:

1. Planes y Objetivos. Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2. Organización.

a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.

b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa.

c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación.

3. Políticas y prácticas. Hacer un estudio para ver qué acción -en el caso de requerirse - debe ser emprendida para mejora la eficacia de políticas y prácticas.

4. Reglamentos. Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5. Sistemas y Procedimientos. Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos par lograr mejoras.

6. Controles. Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7. Operaciones. Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8. Personal. Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9. Equipo físico y su disposición. Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10. Informe. Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

La auditoría administrativa puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

En cualquiera de los casos, las auditorías administrativas pueden llevarse a cabo en forma eficiente si se planean con cuidado; es decir, con la existencia de *métodos sistemáticos* de procedimiento, para recopilar e interpretar los hechos pertinentes y de importancia; así como de realizar entrevistas para conseguir la información necesaria y adecuada, emprender investigaciones, hacer análisis, aplicar técnicas modernas, determinar cuál es la realidad de los hechos, empleo probable de listas de comprobación, medir el desempeño y encontrar soluciones a los diversos problemas. El auditor necesita planear su trabajo.

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas,

deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hacen que vaya empeorando la situación debido a falta de vigilancia.

Entre las prácticas indeseables más comunes que debe descubrir una auditoría administrativa está el desempeño de trabajo innecesario; duplicación del trabajo; mal control del inventario, uso de un número inadecuado de empleados para la cantidad, calidad o tipo de trabajo específico; uso antieconómico de máquinas y equipo; desperdicio en el uso de los recursos y procedimientos que son más costosos que necesarios. Si están incluidos los objetivos sociales en las metas de la empresa, la auditoría determinará si los esfuerzos y los gastos hechos están realizando logros razonables en los objetivos sociales que se buscan.

El auditor administrativo puede seguir varias técnicas para identificar las áreas que ameritan un examen a fondo. Consideraremos brevemente algunos de los medios más comunes.

Lo primero es revisar los reportes internos de los gerentes para obtener datos sobre el proceso, realizaciones y el estado actual del trabajo. De especial interés son las presentaciones de proyectos en los cuales no haya actuado la administración. La averiguación sobre tal inacción y su justificación puede señalar debilidades que necesitan corrección.

A continuación se seleccionan los sistemas o procedimientos clave usados por la empresa y se siguen desde el principio hasta el final.

Este método proporciona percepción de la eficiencia actual y de la forma en que el trabajo se está desempeñando. La auditoría puede descubrir posibles faltas de adecuación y sugerir las posibles áreas para mejoramiento.

Así mismo, las entrevistas con gerentes y no gerentes son una fuente importante de información valiosa. La discusión con personal responsable debe ser manejada con todo cuidado. Antes de toda entrevista formal, el entrevistador debe contar con algunos antecedentes y conocimientos de la empresa, de manera que pueda hacer preguntas constructivas y pertinentes. También la atmósfera debe ser propicia a la respuesta. Con quién hablar es de importancia, por lo que se le debe dar a esa selección una consideración adecuada.

**Atributos usados en la auditoría.-**

Para practicar una auditoría administrativa es útil formular una lista de cualidades deseadas y agregar una evaluación de crédito a cada una. Esta selección y la importancia que se da a estos factores calificadores está muy influida por el criterio y, en algunos casos, son bastante polémicos.

La auditoría en sí evalúa:

1. Lo que la compañía ha hecho para sí misma, y
2. Lo que ha hecho para sus clientes o consumidores de sus productos y servicios.

Para llegar a estas evaluaciones, se puede considerar necesario evaluar varios factores. Estos incluyen atributos que se refieren a la estabilidad financiera, eficiencia en la producción, efectividad de ventas, riqueza económica y social desarrollo del personal, aumento de las utilidades, relaciones públicas y responsabilidades cívicas.

4. DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA

A) WILLIAM PHILIPS LEONARD

1. Esquema General:

Examen.

Areas de estudio

Funciones específicas

Departamentos

Divisiones

La empresa

Detalles a estudiar

Planes y objetivos

La estructura de la empresa

Políticas, sistemas y procedimientos

Métodos de control

Recursos humanos y físicos

Estándares

Medición de resultados

Evaluación

Proceso

Influencia económica

Estructura adecuada  
Certeza y adecuación de los controles  
Métodos de protección  
Causas de variación  
Utilización de hombres y equipo  
Métodos adecuados para trabajar

#### Análisis e interpretación

Estudios de los elementos  
Diagnosis detallada  
Determinar propósitos y sus interrelaciones  
Deficiencias  
Balance analítico  
Prueba de eficiencia  
Búsqueda de problemas  
Soluciones  
Alternativas  
Métodos simplificados

#### Presentación

Fijación de temas finales para trazar el boceto del informe  
Informe preliminar para la administración de la empresa  
Informe final con recomendaciones y conclusiones

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

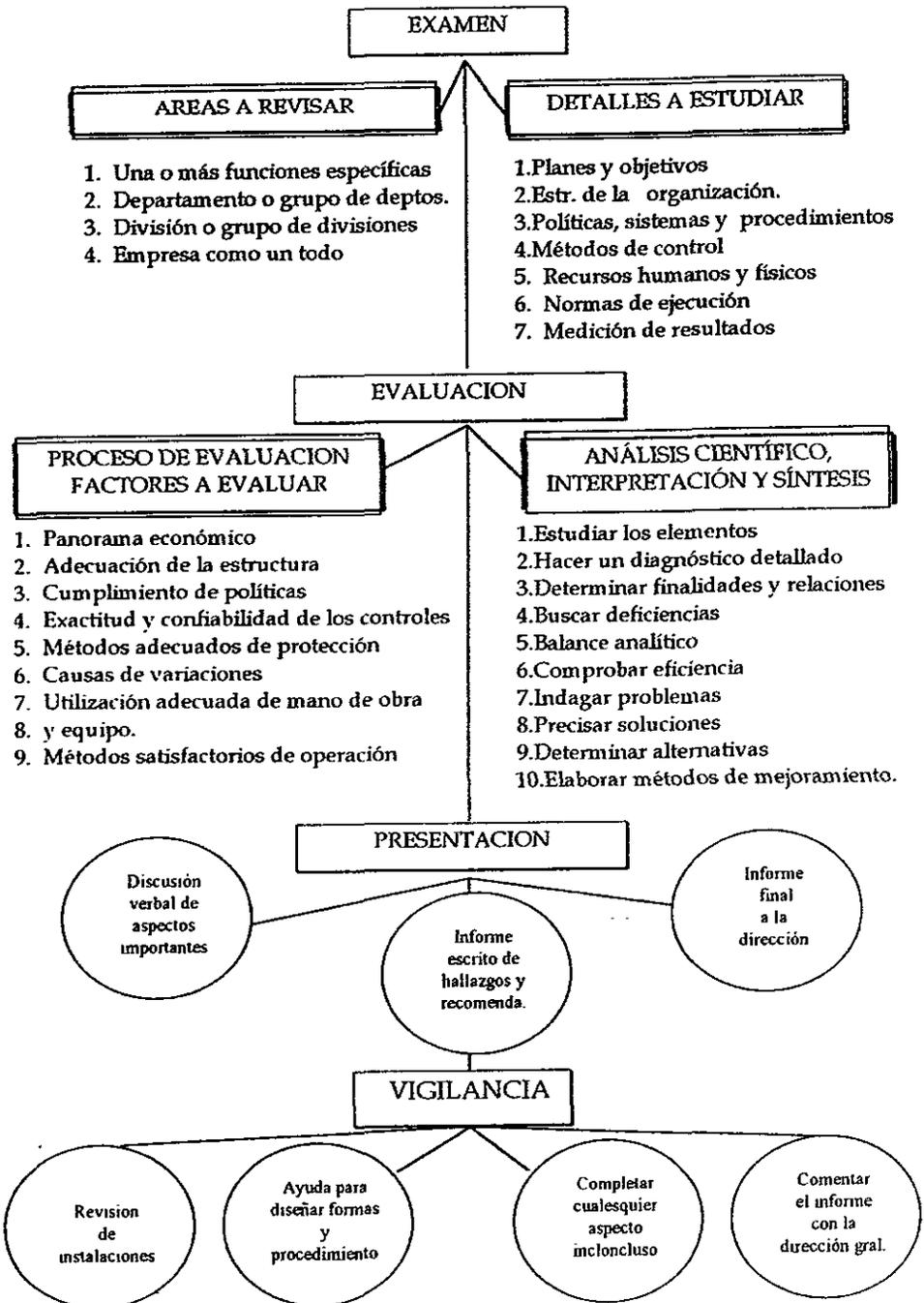
Persecución

Revisión de instalación

Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos

Tratamiento de los detalles no terminados

Revisión del informe final con la Administración



## 2. Programa de la auditoría

Deben analizarse aspectos específicos en cada área de estudio:

\*Planes y objetivos .- claros, reales, alcanzables, razonables, lógicos,...

\*Estructura.- adecuada a las necesidades, funciones, personal calificado,...

\*Políticas, sistemas y procedimientos.- indispensabilidad, razonables, pretenden alcanzar un fin definido,...

\*Métodos de control.- control adecuado.

\*Estándares y medición de resultados.- métodos estadísticos.

## 3. Recolección de los datos

Realización de entrevistas. Que significa juntar varios tipos de formas, documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, códigos, y secuelas relacionados con el sujeto investigado.

Dicha recolección de datos en la auditoría administrativa demanda el uso de técnicas que permitan una revisión adecuada. Entre otras técnicas se listan las siguientes:

### \*Organigramas

.Estructural

.Funcional

.Departamental

.Líneas y de posiciones con detalle de actividades.

### \*Diagramas de procesos

.Productor, hombre, flujos, operaciones, formas y procedimientos.

\*Diagrama de tiempos, hombres y máquinas

\*Diagrama de disposición de máquinas, equipo, edificio, piso , lugar de trabajo y facilidades adicionales.

\*Diagramas comparativos

.Gráficas de Gantt

.Interrelaciones

.Línea y asesoramiento

\*Diagramas de combinación

Descripción de actividades y formas utilizadas.

\*Diagramas gráficos

.programa de trabajo

.lineales

.barras

.mapas

.especiales

\*Diagramas de manejo de formas

\*Diagramas extras

.carga de máquinas

.precios o cuotas

.utilidades

.punto de equilibrio

.tendencias

\*Estudios de tiempos de trabajadores, productos y equipo

\*Películas de movimientos en el trabajo

\*Hojas

.entrevistas

.observaciones

.estadísticas

\*Hoja de instrucciones, operaciones y rutas

\*Lista de verificación y de realización de trabajo

\*Muestreo y medición del trabajo

\*Simplificación del trabajo

\*Investigación de operaciones

\*Cuestionarios

\*informes, anexos y presentaciones similares

\*"Therbligs", símbolos, claves, etc.

\*Papeles de Trabajo

4. Análisis, interpretación y síntesis

**B) AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT (Instituto Americano de la Administración)**

**1. Esquema General**

Analiza diversas áreas de la organización, atendiendo su giro.

*Empresa de tipo religioso*

1. Función social
2. Estructura formal
3. Crecimiento de sus instalaciones
4. Análisis de membresía
5. Programa de desarrollo
6. Políticas financieras
7. Análisis del consejo de directores
8. Eficiencia en la operación
9. Evaluación administrativa
10. Efectividad en la dirección

*Empresa de tipo educativo*

1. Función académica
2. Estructura formal
3. Crecimiento
4. Programa de desarrollo
5. Análisis de los alumnos egresados
6. Políticas financieras
7. Eficiencia en la operación
8. Análisis del consejo de directores

9. Evaluación administrativa
- 10.Efectividad en la enseñanza

*Hospital*

1. Función social
2. Estructura formal
3. Crecimiento de instalaciones
4. Programa de desarrollo
5. Cuidado de los pacientes
6. Políticas financieras
7. Eficiencia en la operación
8. Evaluación del consejo de directores
9. Evaluación administrativa
- 10.Efectividad en la actividad científica

*Institución sin fines de lucro*

1. Función económica
2. Estructura formal
3. Crecimiento
4. Atención a los donadores
5. Investigación y desarrollo
6. Análisis del consejo de directores
7. Políticas financieras
8. Eficiencia en la operación
9. Servicio al público
- 10.Evaluación de los ejecutivos

*Institución con fines de lucro*

1. Función económica
2. Estructura formal
3. Utilidades
4. Atención a los accionistas
5. Investigación y desarrollo
6. Consejo de administración
7. Políticas fiscales
8. Eficiencia en la producción
9. Distribución
10. Evaluación de los ejecutivos

C) ANALISIS FACTORIAL desarrollado por Nathan Gravinsky y Alfred Klein.

**1. Esquema general**

- Medio ambiente
- Política y dirección (administración general)
- Productos y procesos
- Financiamiento
- Medios de producción
- Fuerza de trabajo
- Suministros
- Actividad productora

- Mercadeo
- Contabilidad y estadística

## **2. Programa del análisis**

Etapas:

I. Planear la investigación

II. Analizar el tema

III. Examinar cada factor

IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones

V. Presentar el diagnóstico

## **D) ALFONSO MEJÍA FERNÁNDEZ**

### **1. Esquema general**

Divide el enfoque de la auditoría en dos grandes áreas:

#### **I. Estructural**

- Objetivos
- Organización

#### **II. Funcional**

- Producción
- Ventas
- Finanzas
- Manejo de Personal

## **2. Programa de la auditoría**

### **\* Objetivos**

- Definirlos
- Métodos para definirlos
- Grado de conocimiento
- Revisión

### **\* Organización de la empresa**

- Manual de organización
- Gráfica funcional
- Comunicaciones internas
- Descripción de puestos

### **\* Producción**

- Objetivos
- Elección del lugar de la fábrica
- Elección de la maquinaria
- Aprovechamiento del terreno
- Planeación del trabajo
- Control de Calidad
- Costos
- Diseño de productos nuevos
- Cambio de producción
- Adiestramiento de empleados
- Salarios

### **\* Ventas**

- Objetivos
- *Política de Ventas*
- Comunicación con los clientes
- Adiestramiento a vendedores
- Servicios
- Estudio del Mercado
- Publicidad

**\* Finanzas**

- Objetivos a corto y largo plazo
- Información financiera oportuna y veraz
- Auditoría de cuentas
- Poder e compra
- Dividendos
- Solidez de la empresa
- Sistema de presupuestos
- Política de depreciación.
- Fuentes de capital

**\* Manejo de personal**

- Objetivos
- Contratación
- Adiestramiento
- Definición de puestos
- Calificación de méritos
- Estímulos de desempeño
- Prestaciones
- Simplificación de métodos (evitar ausentismo)

- Confianza

## **B) MANUEL D AZAOLA**

### **1. Esquema general**

- \*Dirección
- \*Financiamiento
- \*Contratar el personal idóneo y su adiestramiento
- \*Producción
- \*Ventas y distribución
- \*Registro

### **2. Recolección de los datos**

La revisión del proceso administrativo a las diversas funciones que se desarrollan en una empresa consiste en:

1. Investigación
2. Observación
3. Análisis

**F) JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA**

### **1. Esquema General**

**I. Auditar consiste en escuchar.-** El concepto moderno del término es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina.

Pero se necesita una revisión basada en el método científico:

1. De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por quienquiera que desee investigar.

2. Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados, para tener una certeza casi completa de lo que se ha registrado.

3. Estudio exhaustivo, que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

**II. De la satisfacción de Objetivos Institucionales.-** Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enumeran a continuación:

**OBJETIVO DE SERVICIO.-** Consumidores o usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

**OBJETIVO SOCIAL.-** Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales. Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

**OBJETIVO ECONÓMICO.-** Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido. Acreedores; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

*III. Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma.*

Se consideran tres niveles sujetos a revisión:

1. Dirección.
2. Departamentos derivados de los objetivos.
3. Información, de los resultados obtenidos por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente del trabajo. Control general.

*IV. Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración.-* La estructuración demanda recursos: Humanos, Materiales y Técnicos.

*V. No basta analizar la estructura.-* Se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

## **2. Programa de la auditoría**

\* *CONTROL DE POLÍTICAS*: - Permite a cada uno de los departamentos de la empresa funcionar en forma coordinada y realizar las funciones departamentales, tomando en cuenta la planeación a corto y largo plazo.

### \* *PRODUCCIÓN Y SERVICIOS*:

- **Instalaciones**: lugar físico que permita la colocación del equipo.
- **Equipo**: maquinaria o herramientas que realizan la transformación o ensamble de materia prima o de partes.
- **Distribución del equipo**: proceso de fabricación y colocación del equipo.
- **Personal**: Análisis del trabajo y grupos o tripulaciones.
- **Estándares** : Medias ideales que cimentan toda la programación teórica.
- **Simulaciones matemáticas**: Modelos matemáticos de simulación.
- **Transformación**: Integrar inventarios de artículos terminados o servicios prestados.

### \* *COMERCIALIZACIÓN*:

- **Necesidades**: deseos y necesidades de los consumidores
- **Tipo de mercado**: mercados de consumo; venta de productos o servicios destinados a los consumidores finales.
- **Satisfactores**: en cuanto a las necesidades a satisfacer.
- **Canales de distribución**: medios que se utilizan para efectuar el traslado de los satisfactores del productor al consumidor.

- Elementos formativos de los satisfactores: integran los aspectos complementarios que permiten ofrecer en mejores condiciones los satisfactores.
- Marcas: identificación del producto con propósito de adaptación a los consumidores y protección legal.
- Presentación y empaque: materiales que permiten la presentación y preservación (tiempo y transporte) del producto.
- Publicidad y Promoción: lograr el conocimiento y aceptación de un producto o servicio.
- Mercados de prueba y modelos matemáticos.
- Consumidores: enmarcados en el mercado industrial o en el de consumo.
- Investigación de mercados y actitudes: desarrollo de encuestas.

\* *RELACIONES HUMANAS:*

- Análisis de puestos
- Valuación de puestos
- Fuentes de obtención
- Requisitos de ingreso
- Entrega de cuestionarios
- Primera entrevista
- Exámenes y encuestas
- Entrevista con el jefe departamental
- Contratación provisional
- Entrega de la historia de la empresa
- Visita a las instalaciones.
- Presentación del personal de la empresa
- Entrenamiento

- Contratación definitiva
- Tratamiento
- Seguridad e higiene
- Programas educativos
- Actividades deportivas y sociales
- Contrato colectivo de trabajo

**\* RELACIONES PÚBLICAS**

Deben mantenerse buenas relaciones con los consumidores, competidores, colaboradores, autoridades, comunidad, inversionistas y los acreedores.

**\* FINANZAS**

- Determinación del nivel de efectivo
- Ingresos
- Egresos de operación o por inversiones/ diversos
- Capital de trabajo
- Otros activos y pasivos
- Dividendos
- Excedente o deficiente

**\* CONTABILIDAD**

- Sistema de contabilidad
- Catálogo de cuentas
- Registro
- Presentación de informes

**\* SERVICIOS GENERALES**

- Vigilancia
- Mantenimiento
- Limpieza
- Archivo

**3. Recopilación de los datos**

Se refiere a toda la empresa - conocimiento integral de su actuación -.

- Le interesa conocer la proporción y adecuación de sus recursos, actualmente y para el futuro.
- Conocer hasta qué punto realizan el proceso administrativo todos los componentes humanos de la institución.
- Abarca, además de las instituciones con características mercantiles, otras instituciones que requieren administración.

**4. Presentación del informe con ejemplos de los cuestionarios**

- 1) Apreciación crítica de la coordinación general en cada uno de los niveles.
- 2) División departamental, que permita análisis específico de cada uno de los departamentos, en cuanto a su estructuración y a la participación individual de sus componentes.
- 3) Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación.
- 4) Recomendaciones para corregir los errores determinados en las áreas estudiadas.

**G) C.P. y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO**

El curso de acción ha seguirse en el desarrollo de una Auditoría Administrativa serán:

**I. PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

En primer lugar se debe determinar las actividades indispensables de investigación para la planeación de la Auditoría administrativa, presentándolas en el siguiente orden:

1. Investigación preliminar.
2. Entrevistas previas
3. Definición del área a investigar
4. Determinación de los detalles a estudiar

Con base en lo anterior se puede proceder a la planeación e integración de los recursos necesarios:

5. Determinación del tiempo disponible para la Auditoría
6. Selección del personal necesario para efectuarla
7. Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación.
8. Presupuesto

**1. Investigación Preliminar**

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global; con el objeto de percibir rápidamente las estructuras fundamentales y la diferencia principal entre la empresa a auditar y otras empresas que se hayan investigado.

El método a seguir será la observación directa de balances, gráficas, documentos, estadísticas, etc. y se ha de iniciar asimilando en lo posible las características de la empresa.

## *2. Entrevistas*

En conveniente entrevistar a algunas personas directamente relacionadas con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas cuidadosamente entre trabajadores, consumidores, etc.(posiblemente de estas entrevistas surjan ideas acerca de los posibles problemas a estudiar en la Auditoría Administrativa).

## *3. Definición del área a investigar*

Se debe definir la materia objeto de nuestro estudio, puede ser toda la empresa o bien una función específica, departamento, sistema, procedimiento, etc.

Existen diferentes criterios para la determinación de dichas áreas; esto es tomando como base el "proceso administrativo" (Manuel D'Azaola); las "funciones de la empresa" (Alfonso Mejía Fernández); los "niveles jerárquicos"; o incluso combinaciones de cualquiera de los enunciados (Eugenio Sixto Velasco).

Considerando al Licenciado en Administración como el profesional natural para desarrollar la Auditoría, es prudente utilizar como campo de acción las funciones de la empresa: Finanzas, Personal, Producción y Mercadotecnia.

#### *4. Detalles a estudiar*

Consiste en describir a profundidad cada área a investigar, con el objeto de investigar todos y cada uno de los aspectos pertenecientes a esta; y poder, de esta manera, identificar las posibles fallas, errores u omisiones, que estén ocasionando las deficiencias de la organización.

#### *5. Determinación del tiempo disponible*

El tiempo requerido para efectuar una Auditoría variará de acuerdo con la extensión y profundidad de la investigación. Además, la eficacia o ineficacia de los controles existentes serán un factor determinante en el tiempo; así como las facilidades y cooperación del personal de la empresa auditada.

#### *6. Selección del personal para efectuar la auditoria*

Es necesaria la constitución de un equipo formado por especialistas en cada una de las áreas a investigar , pero siempre sus investigaciones estarán coordinadas por un jefe o director.

#### *7. Documentos auxiliares a solicitar o formular*

Para la obtención de datos, durante la Auditoría Administrativa se demanda el uso de documentos y técnicas adecuadas para la revisión correcta de la empresa (Ej. Diagramas, Organigramas, Películas, Hojas, etc).

## **II. OBTENCION Y ESTUDIO DE LA INFORMACION**

La secuencia para la obtención y estudio de la información puede ser:

1. Obtener la información -Instrumentos-

- a) Cuestionarios
  - b) Entrevistas
  - c) Listas de confrontación o verificación
  - d) Observación directa de hechos y registros
  - e) Entrevistas preliminares
  - f) Entrevistas de fondo
2. Ordenar y depurar la información -instrumentos-
- a) Eliminación de información no confiable
  - b) Eliminación de información obsoleta
  - c) Entrevistas para sondeos rápidos
  - d) Entrevistas de posición
  - e) Entrevistas de comprobación de hipótesis
3. Analizar la información y evaluando
- a) Medio ambiente
  - b) Fines y políticas
  - c) Bondad de los fines y las políticas
  - d) Adecuación de la estructura orgánica
  - e) Cumplimiento de los procedimientos
  - f) Eficiencia del personal
  - g) Lo adecuado de los recursos materiales
  - h) Grado en que se logró la misión del organismo
  - i) Coordinación entre las funciones del organismo
4. Investigar la causa de las deficiencias
5. Buscar soluciones
6. Discusión de posibles mejoras -instrumentos-
- a) Discusión de problemas con los supervisores

- b) Entrevistas de comprobación de hipótesis
- c) Entrevistas de posición.

### III. EVALUACION

La evaluación de la eficiencia comprende cuatro etapas fundamentales, las que tienen como fin la valorización de los datos obtenidos a la luz de las condiciones peculiares de la empresa.

#### 1. Ponderación de Funciones

Es la asignación a cada una de las funciones de un valor que técnicamente se conoce como "peso" (la importancia que una función tiene, en relación con las demás, expresada en porcentaje), a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.

Ejemplo:	Finanzas	25%
	Personal	15%
	Producción	20%
	Ventas	40%

#### 2. Determinación de factores a evaluar

Dentro de cada función habrá diversos factores a evaluar, y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa.

Los factores propuestos por C.P y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano importantes en todas las empresas son:

- 1° Adecuación de objetivos y políticas.
- 2° Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
- 3° Adecuación de la estructura orgánica.

- 3° Adecuación de la estructura orgánica.
- 4° Grado de cumplimiento con la estructura orgánica.
- 5° Adecuación de estándares de operación.
- 6° Grado de cumplimiento con los estándares de operación.
- 7° Eficiencia del personal.
- 8° Adecuación de recursos materiales y financieros.

3. *Asignación de puntos a los factores a evaluar*

Se entiende por "punto" una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones de la empresa.

Al decir que tal factor tiene más puntos que tal otro, significa que es más importantes para la obtención de la eficiencia en su función, y en qué proporción vale más.

Ejemplo: Finanzas

1° Adecuación de objetivos y políticas.	50
2° Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.	50
3° Adecuación de la estructura orgánica.	10
4° Grado de cumplimiento con la estructura orgánica.	20
5° Adecuación de estándares de operación.	30
6° Grado de cumplimiento con los estándares de operación.	30
7° Eficiencia del personal.	20
8° Adecuación de recursos materiales y financieros.	40
	----
	250

#### 4. Determinación de grados

Llamaremos "grado" a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a elevada eficiencia o excelencia en la actividad.

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor, según su realización sea más o menos mala, o más o menos buena.

Ejemplo:                      Finanzas

<u>Apreciación</u>	<u>Grados</u>	<u>Cumplimiento</u>	<u>Evaluación</u>
Excelente	5	90 a 100%	$250 \times 5 = 1250$
Muy bien	4	80 a 90%	$250 \times 4 = 1000$
Bien	3	60 a 80%	$250 \times 3 = 750$
Regular	2	40 a 60%	$250 \times 2 = 500$
Mal	1	20 a 40%	$250 \times 1 = 250$
Muy mal	0	0 a 20%	$250 \times 0 = 0$

<sup>1</sup> REYES, P. Agustin, *Administración de Empresas*, pp 182

<sup>2</sup> *Ibid* pp. 190

<sup>3</sup> *Ibid* pp 195

<sup>4</sup> TERRY, George, *Principios de Administración*, pp. 98

<sup>5</sup> Koontz, Harold, et al, *Administración* . pp 234

<sup>6</sup> *Ibid* pp. 368.

<sup>7</sup> STONER, James, *Administración*, pp 196

<sup>8</sup> PERDOMO M. Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, pp. 77-

<sup>9</sup> LEONARD, William, *Auditoría Administrativa*, pp. 34

<sup>10</sup> FERNANDEZ, Jose, *La Auditoría Administrativa*, pp. 45

<sup>11</sup> *Ibid* pp.49

<sup>12</sup> *Ibid* pp. 56

<sup>13</sup> *Ibid* pp. 57

<sup>14</sup> *Ibid* pp 76

---

# COMPORTAMIENTO

*“Conocer a los otros es sabiduría y conocerse a sí mismo es sabiduría superior.”*

*Lao-Tse.*

---

## 1. LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

El hombre se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista; sin embargo, para su supervivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. La propia curiosidad del hombre es otro factor importante que le impulsa a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor; puede incluso recurrir a la magia, que no muestra eficiencia o bien a la ciencia, cuya descripción es objetiva y racional del universo.

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

Aquí es donde entran las ciencias del comportamiento, las cuales se dedican al estudio de sistemas con un grado mayor de apertura, lo que equivale a decir que los factores que los influyen son mucho más numerosos. Así pues, los sistemas estudiados por las ciencias de la conducta contienen un grado mayor de incertidumbre o, son más probabilísticos que los sistemas de las ciencias físicas; no obstante proporcionan un marco elemental de referencia que permite al administrador analizar, entender y predecir la conducta humana en la empresa mexicana en época de crisis económica, social y política.

## **2. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO**

Latín *Comportare*, de *cum* = con + *portare* = llevar.

"Cualquier acción o reacción que una persona manifiesta con respecto al ambiente. A veces implica la valoración subjetiva de una conducta. En el uso de la psicología general y experimental la actividad global de un organismo considerada únicamente en sus manifestaciones objetivas, que pueden ser sometidas a un examen sistemático y a mediciones con procedimiento directos. A veces la psicología por influencia del conductismo, es definida como ciencia del comportamiento, lo cual es un error tanto teórico como práctico " <sup>1</sup>

**CONDUCTISMO:** "Teoría debido al Psicólogo Thomas Watson, 1913, sometida a sucesivas reelaboraciones, circunscribe al campo de la psicología al estudio del comportamiento y limita su tarea a la investigación mediante métodos objetivos, experimentales y de observación de las respuestas motrices o glandulares a estímulos conocidos".<sup>2</sup>

*COMPORTAMIENTO COLECTIVO.*- El aspecto global y los aspectos particulares de la actividad de la colectividad o de un grupo social que se puede estudiar de manera directa.

*DESORGANIZACIÓN EMOTIVA DEL COMPORTAMIENTO.*- Estado de mayor o menor defecto de eficiencia del organismo, que se producen cuando una emoción es demasiado intensa, está postergado o es repetida, y el individuo pierde el control de la propia actividad.

*COMPORTAMIENTO NO OBSERVABLE.*- Locución general que se refiere a todas las actividades de un organismo que no pueden ser observadas desde el exterior.

*COMPORTAMIENTO OPERANTE.*- Según Skinner, comportamiento diverso del que se verifica bajo control directo de un estímulo específico y que aparece espontáneo.

*COMPORTAMIENTO OBSERVABLE.*- Locución general que se refiere a todas las actividades de un organismo que pueden ser observadas desde el exterior.

*COMPORTAMIENTO SOCIAL.*- Cualquier comportamiento que implica una alteración en el ámbito social de individuos o de grupos.

## DEFINICIÓN CONDUCTA

Latin conductus = conducir, llevar.

"Modo de conducirse una persona en las relaciones con los demás, según un norma moral, social, cultural. También se refiere a la conducta global de un grupo social en sus relaciones para con otro. A veces se le emplea como sinónimo de comportamiento; pero es incorrecto, pues la conducta siempre implica una actividad consciente"<sup>3</sup>.

*CONDUCTA DESVIADORA.*- La que se refleja de los modelos morales, sociales, culturales, que son generalmente aceptados por el grupo al que pertenece el individuo.

*CONDUCTA SOCIAL.*- La conducta considerada desde el punto de vista del juicio moral y que implica una interacción en el ambiente social de los individuos o de grupos.

Generalizando; la Conducta (para la presente investigación se empleará este término como sinónimo de comportamiento) es "toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central" .<sup>4</sup>

Dos son los requisitos: para que un organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento. De esta manera las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo (sistema) a los estímulos que recibe; es decir, a los cambios que ocurren en el medio interno o en el suprasistema y que provocan una reacción. Esta conducta puede ser observada y experimentada por técnicas y procedimientos especializados y puede establecerse así un modelo rudimentario de la conducta: el estímulo condiciona la respuesta (Estímulo - Respuesta).

Este tipo de conducta no necesariamente debe ser muscular o motora, sino que también involucra una serie de reacciones, no visibles directamente, tales como el aprendizaje, la creatividad, el dolor y muchas más, motivo por el cuál nos preocupa el hacer periódicamente una Auditoría Administrativa del Recurso Humano a cualquier nivel de la empresa.

### **3. COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL**

El hombre, al igual que otros animales, trata de alcanzar aquellos estados que le son placenteros y de evitar los dolorosos. Históricamente, la mayor parte de las investigaciones que han explorado estas ideas se han

concentrado en los animales; sin embargo, afortunadamente el conocimiento de la motivación ha incrementado la concentración en la motivación humana, pero sobre todo en el comportamiento y la motivación humana en las empresas.

Los hechos básicos requieren nuestra investigación en el comportamiento individual en las empresas; pero primero, el comportamiento en el trabajo está en función de lo que la persona aporta a la situación y de lo que la situación aporta a la persona.; cuando estos dos esquemas se juntas es cuando da por resultado el - comportamiento -.

Las características de la situación del trabajo o de la empresa proporcionan claves que pueden despertar determinadas tendencias del comportamiento. Las circunstancias pueden señalar al individuo que determinados comportamientos enfocados hacia el trabajo pueden conducirlo a la satisfacción de sus necesidades.

El interés primordial radica en ver cómo las predisposiciones del individuo y las características de una situación se juntan para producir determinadas formas de comportamiento (principalmente en el trabajo).

Hay una variedad enorme de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de su personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de aquellas fuerzas externas. El comportamiento humano es extremadamente complejo y para explicarlo brevemente dentro de las limitaciones de nuestra especialidad, conviene que consideremos apenas los aspectos más relevantes de algunas áreas de la Psicología y la Administración de la empresa para lograr la eficiencia.

El comportamiento humano es afectado por tres diferentes perspectivas:

- a) Factores externos (ambientales) que son las fuerzas externas que involucran al individuo y que influyen continuamente en su comportamiento
- b) Factores directivos internos son las características estructurales de cada personalidad, que canalizan el proceso de información de las propias experiencias y de las comunicaciones de otras personas por medio de sucesivos pasos de exposición, a la información, a la percepción, a la comprensión, etc., hasta la acción o al comportamiento
- c) Factores dinámicos internos son los componentes dinamizadores de la personalidad: las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso y registro de la información.

#### **A) SENSORPERCEPCION**

El ser humano tiene, como toda empresa, que comunicarse con el medio exterior; recibe insumos y estímulos de allí y proporciona, a su vez, estímulos al mismo; se comunica también con su interior, con los diversos órganos (subsistemas). Esta comunicación le es indispensable para conservar la vida. Las entradas que utiliza para recibir estímulos (factor capaz de producir una reacción) del exterior son los órganos de los sentidos: vista, oídos, olfato, gusto, tacto (éste último se considera debería comprender temperatura, dolor, presión, etc.). Cuando existe un estímulo es captado por los receptores (pequeños órganos diseñados para recoger cierto tipo de estímulos) y se transmite tal información, a través de los nervios sensitivos a la médula espinal, misma que constituye parte del sistema nervioso central. Ahí puede generarse un mensaje para que los músculos se muevan, como en el caso del acto reflejo; -un cerillo nos quema un dedo, ese mensaje va a la médula y ahí se origina un mensaje que regresa al dedo y a

---

todo el brazo a través de los nervios motores, para que se retire de la mano del estímulo-, este es un proceso automático. De la médula, los mensajes suben a otros centros nerviosos superiores: tálamo, hipotálamo, etc., hasta llegar a la corteza cerebral, y es en el cerebro en donde se conectan con otros: recuerdos, experiencias previas, motivaciones, conocimientos adquiridos, etc., a fin de analizar e interpretar el mensaje original.

La simple recepción de estímulos se conoce como sensación, mientras que el análisis e interpretación de los mismos recibe el nombre de percepción. Como es raro encontrar un proceso de sensación sin su respectiva interpretación, generalmente se habla de **SENSOPERCEPCIÓN**. Existen algunos lineamientos fundamentales que permiten comprender mejor la conducta que sigue a la sensopercepción; a grandes rasgos, motivo que la Auditoría Administrativa cuestione periódicamente al área de Recursos Humanos cuando se vive en época de crisis económica, social y política donde se ve alterado el sistema nervioso central y otros fenómenos .

### **PRINCIPIO DE SELECCIÓN .-**

Muchos estímulos se generan a nuestro alrededor; sin embargo, no todos llegan a ser percibidos; hay muchos que no llegan a la conciencia porque por una parte, nuestros órganos de los sentidos cubren solo una pequeña gama de todas posibilidades; o bien porque los órganos receptores no están contruidos para captarlos. "Umbral o Limen es el punto, en una escala de intensidad, en el cual el estímulo es percibido"<sup>5</sup>. Por otra parte aunque los estímulos caigan dentro de las posibilidades de captación, dejamos de percibir algunos de ellos por una selección psicológica, en la cual juega un papel importante la motivación.

La selección psicológica está ligada íntimamente a las experiencias personales, la motivación, los conocimientos, los deseos, las esperanzas, en resumen, a la personalidad total: por ejemplo, un ingeniero industrial gerente de manufactura de la empresa X, puede estar interesado en producir artículos con la mejor técnica posible, empleando materiales que llenan ciertas especificaciones y con determinadas normas de calidad, pero eso implica un cierto precio; mientras el gerente de ventas dice que no puede vender dichos artículos a esos precios y que es necesario bajarlos aun a costa de calidad. Ambos ven el problema desde ángulos distintos. Las diferencias en la percepción pueden conducir a falta de coordinación en las labores, tergiversación de los objetivos de la empresa, conflictos, etcétera. La selección opera frecuentemente exagerando o disminuyendo las características que nos interesan o no nos interesan, respectivamente, de la comunicación.

### **PRINCIPIO DEL AJUSTE.-**

En este caso, la percepción se realiza de manera que se acomode a las creencias o a las expectativas que se tienen sobre el objeto percibido. Dentro de este inciso cabe lo relativo a los prejuicios y estereotipias.

Una persona prejuiciada tiende a percibir aquello que se ajusta a su prejuicio o interpretar lo demás en el sentido de su prejuicio; por ejemplo: el obrero que está en contra de la gerencia, tiende a percibir todo lo que aquella haga, como contrario a los intereses de él.

En el caso de la estereotipia, se percibe a todos los integrantes de un grupo como si fueran iguales; por ejemplo: en algunos países se tiene la idea de que el mexicano es moreno, bajo de estatura, obeso, risueño,... etc.

El efecto del ajuste es darnos seguridad; es decir, ofrecernos una imagen estable y segura del mundo en que vivimos. Es una especie de

hábito: no precisa estar analizando cada estímulo en cada ocasión, lo cual resulta laborioso; es más fácil acomodarlo a lo que esperamos.

## B) MOTIVACION

Al observar la conducta de diversas personas es posible advertir que aunque en un momento dado ese comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos ("aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico" <sup>6</sup>) del mismo pueden ser diferentes. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella; lo cual denominaremos motivación, o sea todo aquello de lo que emerge la conducta.

La importancia de la motivación dentro de nuestro estudio, radica en que, las empresas están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo o bien el comportamiento de sus miembros. El conocimiento de dicha acción humana será un aspecto vital para el administrador, para que su organización funcione más eficientemente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos, al manejar estos elementos.

**CONCEPTO.-** Motivación: "Aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo"<sup>7</sup>- La motivación está constituida por todos aquellos factores (de tipo biológico, psicológico, social y cultural) que originan conductas.

Las diferentes motivaciones tienden a expresarse en comportamientos diferentes. Cuando una necesidad o motivación es fuerte en alguna persona, su efecto es predisponer a la persona al comportamiento que se ha asociado con la satisfacción de esa necesidad.

Las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente.

A pesar de todas esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En otras palabras aunque los patrones de comportamiento varíen, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas. En este sentido Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

C  
O  
M  
P  
O  
R  
T  
A  
M  
I  
E  
N  
T  
O

H  
U  
M  
A  
N  
O

1. *Comportamiento causado*.- existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
2. *Comportamiento motivado*.- hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es casual ni aleatorio, sino orientado y dirigido por algún objetivo.
3. *Comportamiento orientado hacia sus metas*.- subyacente a todo comportamiento existe siempre un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para designar los "motivos" de comportamiento.

**INSTINTO**.- Un instinto es "el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación

ambiental"<sup>8</sup>; es decir, es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse con éxito a un problema de supervivencia que le marcaba el ambiente.

Federico Engels pensó que "el trabajo tenía un gran papel dentro de la evolución de la humanidad, para él, el hombre fue creado por el trabajo"<sup>9</sup>; o sea que, el trabajo humano está basado en el instinto. Para que una conducta sea instintiva, esta debe ser común a todos los individuos de una especie.

El psicoanálisis freudiano, afirma que casi toda la conducta está basada en la vida instintiva; que la conducta debe ser interpretada para entenderla, y que casi todas sus motivaciones son desconocidas para el individuo, pues permanecen en un nivel inconsciente.<sup>10</sup>

#### **LA HOMEOSTASIS.-**

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos a la conducta humana; también el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Cuando aparece dicho desequilibrio, que se pretende remediar, aparece un estado homeostático; es decir, un estado uniforme, constante, hacia el que tendemos siempre y que pudiera denominarse "ideal" <sup>11</sup> ; por ejemplo cuando el estómago está vacío y pretendemos llenarlo para mantener la vida.

#### **i) MOTIVACION ADQUIRIDA**

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos sí, con un

bagaje instintivo, como un equipo orgánico; pero, además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es el siguiente -ver figura 1-:

1. Se presenta un estímulo.
2. La persona responde ante el estímulo.
3. Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.
4. En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio); si es inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
5. La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada = reforzamiento. Efectuada esta conducta se dice que ha habido "aprendizaje".
6. El castigo disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento antes estímulos semejantes.
7. El Aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta <sup>12</sup>.

La motivación es extraordinariamente compleja; a ella ocurren tres grandes vertientes:

1. *Biológica* (incluyendo instintos),
2. *Psicológica* (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etc.),
3. *Cultural* (valores, normas, etc.).

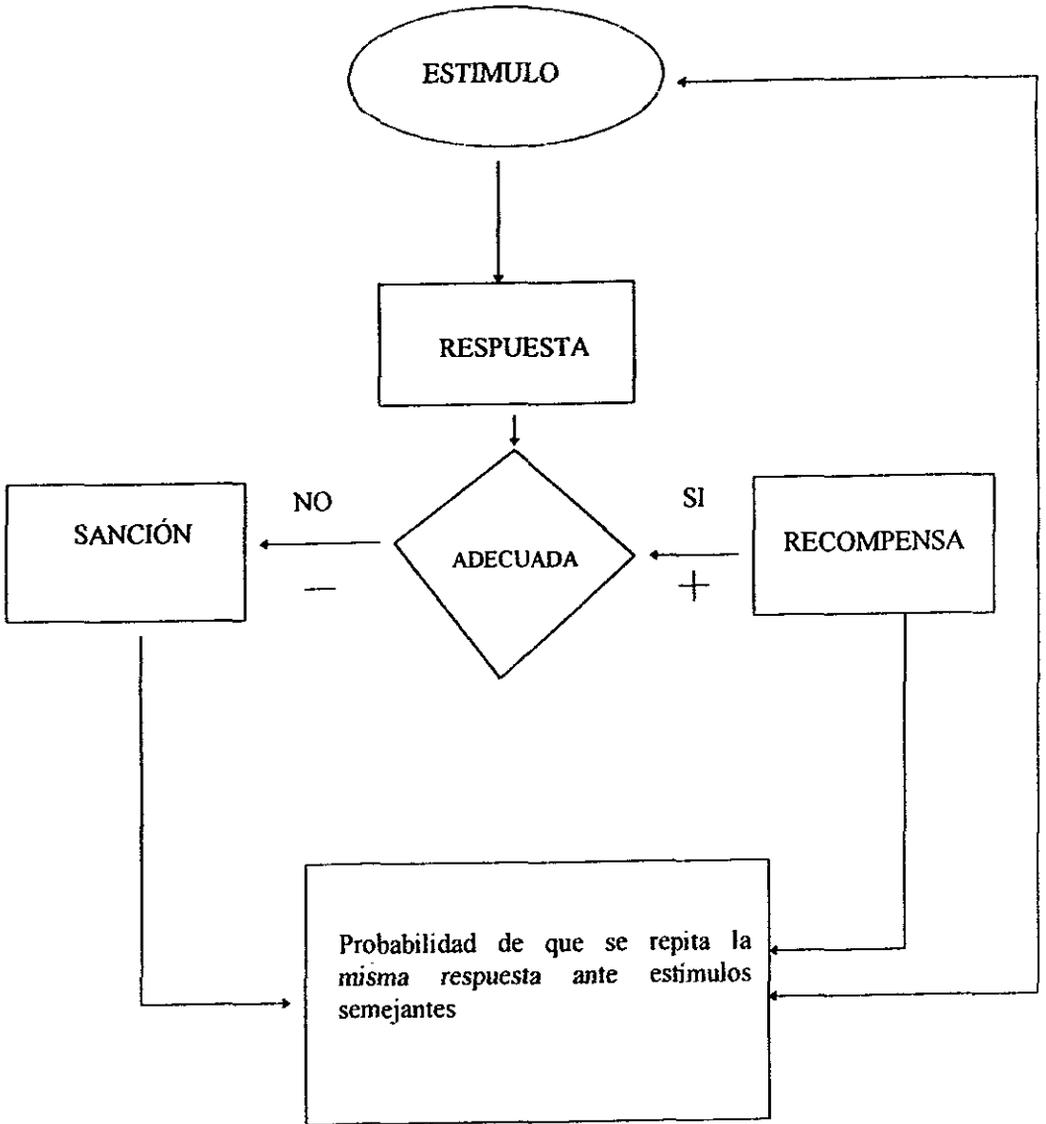


FIGURA I

## *ii ) MOTIVACION HACIA EL TRABAJO*

Se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. No olvidando que en algunas situaciones el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no para todo el mundo se considera a tal como un fin en sí mismo; por lo contrario, se debe conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo. La motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo -ver figura 2-.

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta), que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. La empresa emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuada dentro de la misma fin de desterrar los inoperantes.

El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la empresa; está en relación a los objetivos individuales y de la empresa y puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos a través de la motivación; es decir, para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la empresa, o sea estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales (pueden ser de naturaleza humana o bien recurriendo al concepto de cultura).

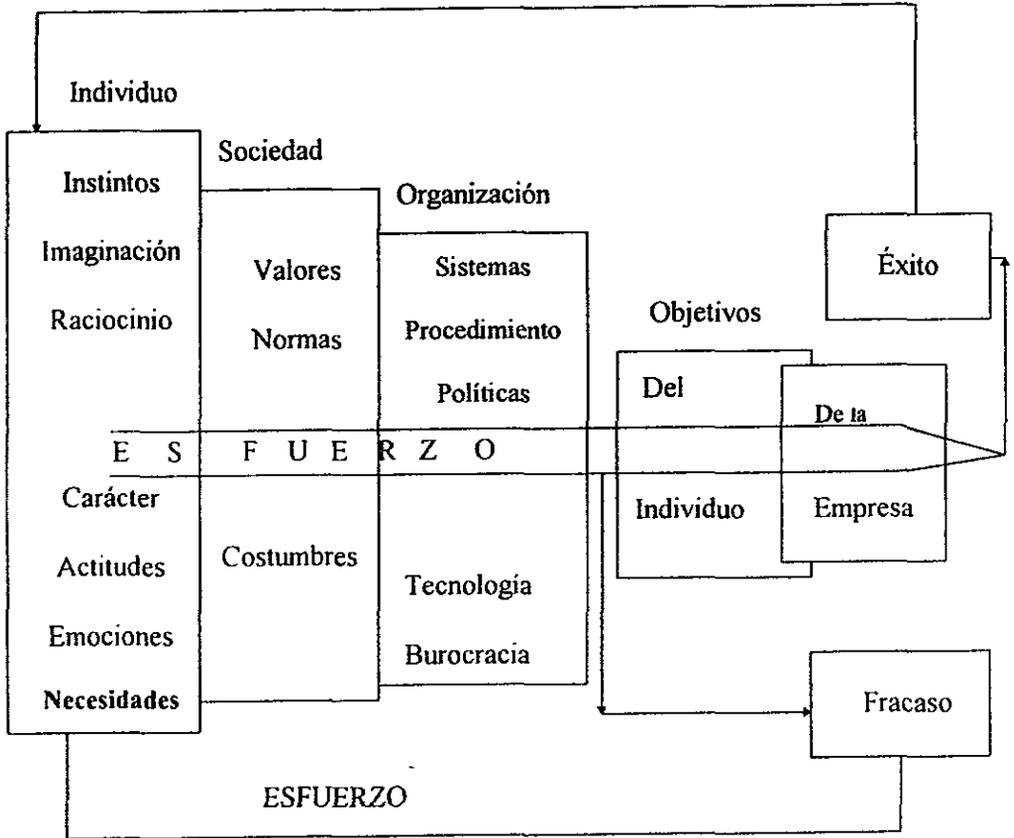


FIGURA 2

### C) TEORÍA DE DAVID MC.CLELLAND

Este autor influenciado por las investigaciones que realizó Max Weber sobre la ética protestante y el capitalismo, en 1962 formula su teoría sobre motivación; para las personas están motivadas primordialmente por cuatro factores:

- a) **REALIZACIÓN.**- las personas motivadas por este factor desean el logro de sus objetivos con el fin de realizar algo y con la mira de alcanzarlo.
- b) **AFILIACIÓN.**- se encuentran más interesadas en establecer contactos interpersonales que el logro de sus objetivos.
- c) **LOGRO.**- los individuos desean alcanzar su objetivo aunque ello implique el no ser aceptado plenamente por el grupo.
- a) **PODER.**- sus individuos tratan de influir sobre las demás.

La teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse o realizarse; las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación de los logros que los individuos posean.

### D) TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW

El Dr. Abraham Maslow (1954) postuló que el hombre posee una escala de necesidades, que a saber son:

- a) **FISIOLÓGICAS O PRIMARIAS.**- Son aquellas que resultan imprescindibles para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc.
- b) **DE SEGURIDAD.**- En la medida de lo posible el hombre cubierto sus contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro tanto para él como para su familia.

- c) **SOCIALES.**- Para sobrevivir; el ser humano necesita vivir dentro de una comunidad; necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepte dentro del mismo.
- d) **DE ESTIMA.**- El hombre necesita, sentirse y darse cuenta de ser estimado dentro del contexto social, ser apreciado y estimado.
- e) **DE AUTORREALIZACIÓN.**- Lograr perpetuarse en la propia obra, a través de su creación.

Abraham Maslow, afirma que una vez satisfechas adecuadamente todas las necesidades de un nivel, el hombre estará motivado por la necesidad de satisfacer las necesidades del siguiente nivel

#### E) TEORÍA DE MADUREZ-INMADUREZ DE CHRIS ARGYRIS

Existe una relación de los efectos entre el clima de la empresa y la personalidad humana, Chris Argyris cree que la organización hace demandas a sus miembros individuales que resultan incongruentes con sus necesidades y con su orientación general hacia la vida, la cual es, esencialmente, llegar a tener cada vez mayor grado de madurez. El autor menciona que la personalidad humana en nuestra cultura demuestran ciertas actitudes que lo hacen progresar de la inmadurez a la madurez, tendencias que van desde la infancia hasta la edad adulta; llegar a ser cada vez más activo, independiente de los demás, tener intereses más profundos, desarrollar la conciencia y el control sobre si mismo.

De acuerdo con Argyris, los dirigentes suelen pasar por alto la necesidad que tienen los individuos de funcionar en una forma madura, critica a las empresas en donde son aplicados los principios clásicos de la organización formal sin tomar en cuenta a la personalidad humana. Así mismo concluye que los principios de la organización formal establece requerimientos a

individuos relativamente saludables que resultan incongruentes con sus necesidades de madurar. Las necesidades humanas de madurar tienden a ser descuidadas por la tendencia de la organización formal al centrarse en la especialización de tareas, en la cadena de mando, en la unidad de dirección y en el tramo de control. Bajo esas condiciones han reducido a su mínimo la oportunidad de satisfacer las necesidades humanas con el resultado de que es probable que se desarrollen sentimientos de frustración, conflicto y fracaso.

Argyris ha escrito una secuela a su "Personality and Organization" (Personalidad y Organización 1957), titulada "Integrating the Individual and the Organization" (Integrando el Individuo y la Organización 1964), en la cual reconoce la importancia de la empresa como la del individuo, así como la necesidad de optimizar la efectividad de ambos. Formula la hipótesis de que:

"La incongruencia entre el individuo y la organización, puede proporcionar la base para un reto continuado, el cual reconoce la importancia tanto de la empresa como la del individuo y la empresa puede ser el cimiento para aumentar el grado de efectividad de ambos" <sup>13</sup>

## **F) LA EMPRESA CONTRA EL INDIVIDUO**

Basándose en la teoría de Abraham Maslow, Chris Argyris en su libro "Personality and Organization", señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las empresas tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a medida que acumula años, a:

- a) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.
- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta. Cuando niño, existe solo un equipo limitado de pautas del comportamiento.
- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas, en las cuales la atención es errática y casual.
- e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo en compensación a las etapas infantiles en las cuales se percibe casi solamente el presente.
- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición era de subordinación cuando niño.
- g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio, las empresas de trabajo son incongruentes con esas características saludables de la persona. Las empresas requieren que las personas que laboran ahí:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos.

Se debe tratar de modificar las estructuras de las empresas (Chris Argyris, 1967).<sup>14</sup>

Sin embargo, existe una relación de intercambio entre los individuos y la empresa,<sup>15</sup> el modo como se satisfacen los objetivos individuales

determina su percepción de las relaciones, que podrá ser observado como satisfactorio para las personas que perciben que sus recompensas excedieron las demandas hechas sobre ellas. El individuo ingresa en la empresa cuando espera que sus satisfacciones personales sean mayores que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones, se vuelve propenso a abandonar la organización, si le es posible. Al mismo tiempo, la empresa espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la misma. En otros términos, la empresa espera que los individuos contribuyan más de lo que ella les da.

Igualmente, cada individuo percibe los beneficios de ser miembro de la organización. Por otra parte, la empresa estima que los beneficios de conservar a las personas son mayores que los costos incurridos en tenerlas en la organización. En el caso, la empresa percibe una relación bien lograda.

#### 4. COMPORTAMIENTO COLECTIVO

##### A) GRUPOS

Antes de iniciar el tema en cuestión, se ve la necesidad de la definición de los grupos. Dada la multiplicidad de propiedades que tienen los grupos, es difícil encontrar un término para ellos, sin embargo se puede definir a los grupos como:

“Grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y conciencia de cierto elemento en común de importancia”<sup>16</sup>

En todo conjunto de personas que se reúnen para la constitución de un grupo es necesario que exista un lazo o relación psicológica que los unan. Así mismo se ve la necesidad de participación e interacciones frecuentes que lo solidifique como grupo mediante la identificación entre sí de cada uno de sus integrantes y el de compartir normas, objetivos y cultura comunes.

### ***i) ORIGEN E IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS***

El hombre por sí mismo no se encuentra solo en el universo, tiene la necesidad de interactuar con otras personas, pues de ello depende su propia existencia. Los grupos existen con el objeto de satisfacer las necesidades de sus integrantes; en términos generales los individuos se conjuntan para lograr la satisfacción de dos tipos de necesidades:

1. implica el compartir ideas y sentimientos con los demás integrantes del grupo , lograr un mejor entendimiento de las personas y el mundo que nos rodea
2. La finalidad radica en el aprendizaje y superación del individuo y de sus semejantes.

Los grupos pueden originarse de manera espontánea o deliberada, con el propósito de realizar mejor sus actividades en colaboración de otras personas, de lo contrario solo no lograría lo que se propuso.

La integración de un individuo a un grupo se explica entre otras causas por:

- a) **BASE MOTIVACIONAL DE AFINIDAD;** la que surge en pertenecer al grupo por necesidades de reconocimiento, afiliación , seguridad, dinero, etc que pudiese obtener el individuo al ingresar al grupo.

- b) PROPIEDADES DEL GRUPO.- son aquellas cualidades, objetivos, metas , funcionamiento, prestigio que tiene el grupo y el individuo comparte o quiere llegar a alcanzar.
- c) CONSECUENCIAS BENEFICIOSAS: las expectativas de membresía al grupo tendrá resultados beneficiosos.
- d) SU NIVEL DE COMPARACIÓN: Es el resultado de medición de resultados entre un grupo y otros semejantes

La importancia de los grupos radica en la utilidad de los estudios que se pueden aplicar a ellos; explicándonos el comportamiento individual, las subsociedades en las cuales se tiene lugar la interacción social, así como la conducta organizacional.

Dentro de la formación de los grupos se pueden distinguir al grupo primario y al secundario. En el grupo primario los miembros se encuentran ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos y personales , poseen una solidaridad basada más en los sentimientos que en el cálculo. Se caracterizan por ser pequeños conjuntos de personas que tienen un contacto directo más espontáneo en su conducta interpersonal y se encuentran ligados por fines comunes. Ejemplos de estos grupos primarios son; los grupos informales de trabajo, los grupos de amigo, la familia, etc.

En los grupos secundarios las relaciones entre los miembros son frías, interpersonales, racionales, contractuales y formales. El grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr la consecución de otros fines; ejemplos grupos informales, los grupos originados de un orden jerárquico en el que consta en un organigrama.

Las diferencias generales entre el grupo primario y el secundario son que el último tiende a organizarse con un propósito forma, su estructura se proyecta racionalmente de acuerdo con ese fin, y no todos sus miembros se

conocen bien entre si. El grupo primario con frecuencia metas específicas prácticas ; fundamentándose principalmente en satisfacciones sociales , conservando de esta manera su unidad por encima de su misión práctica. Así mismo el grupo secundario al cumplir la meta por la cual se integraron este desaparece, por el contrario el grupo primario su propia existencia es su meta suficiente.

## ii) TRABAJO EN GRUPO

Para cualquier individuo, llegar a un equipo o a una sociedad cualquiera e integrarse en ellos es un proceso más o menos duradero, el cual se presenta por parte del individuo una necesidad de comunión, de aceptación por parte del grupo social. Por otro lado, integrarse en un grupo ( empresa, escuela, partido) implica cierta angustia que puede permanecer inconsciente , por que la adaptación al grupo significa renunciar un poco a la "identidad personal" . Si cada miembro quiere ser 100% él mismo, sin ceder en nada, es imposible la cohesión. Surgen problemáticas de dependencia e interdependencia, de poder y prestigio, de autoridad y sumisión., de amor e intimidad, de ataque y defensa, etc.

Las defensas a que comúnmente se recurre ante estas emociones son las mascarar o convencionalismos, la agresividad y sobre todo la institucionalización . Está última opera bajo normas, reglamentos y tradiciones que toda sociedad tiene.

Para muchas personas, el ingreso a una nueva sociedad puede traer momentos de crisis, pero no necesariamente de crisis dañosas. Una buena integración del individuo con la empresa y con cualquier organismo requiere que el individuo participe con las instituciones a las que desea participar. Para ello es necesario que el individuo:

- \* " Que la existencia del sujeto dependa en gran parte de la empresa: por ejemplo una industria donde trabaja a tiempo completo;
- \* que la empresa responda a intereses suyos muy fuertes;
- \* o bien, que la actividad sea tal que el individuo comprometa mucho su prestigio, aun dando un mínimo de su tiempo"<sup>17</sup>

### ***iii) COHESION, SEPARACION Y COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO***

Leonard Syles (1958) ha descrito cuatro clases de grupos a basadas en la naturaleza de la relación del grupo con la autoridad administrativa, como él dice "...en el nivel de aceptación y cooperación con las decisiones gerenciales, o por el contrario, en la frecuencia y naturaleza del reto que el grupo represente para la gerencia "<sup>18</sup>

Los GRUPOS APÁTICOS son menos aptos para ejercer presión sobre la gerencia, muestran una menor cohesión y su liderazgo está disperso.

Los GRUPOS ERRÁTICOS se comportan en forma inconsistente hacia la gerencia. Los tipos de actividades a que se dedican aparentemente no contribuyen a resolver sus problemas, sino que parecen ser reacciones emocionales ante la frustración.

Los GRUPOS ESTRATÉGICOS son grupos de presión astutamente calculadores que nunca se cansan de objetar las decisiones desfavorables de la gerencia, de buscarles salidas a las políticas existentes y a las cláusulas del contrato que puedan redundar en su beneficio, y de comparar beneficios con los de otros departamentos o áreas de la empresa.

Los GRUPOS CONSERVADORES son una élite segura y poderosa, relativamente independiente de las actividades sindicales. Sus trabajos generalmente implican habilidades críticas. Son seguros de sí, tienen éxito

y son relativamente estables en sus relaciones externas con la gerencia, así como en sus asuntos internos.

### **Aciertos y errores del trabajo en grupo.-**

La valorización de la productividad de grupos, frente a la individual, resulta superior; sin embargo dicha ventaja no es del todo definitiva; de ahí la importancia de especificar las condiciones en las cuales los grupos obtienen mejores resultados que los individuos aislados:

a) En las actividades que implican creación de ideas y presentación de una mayor cantidad de alternativas, hay más probabilidades de que varias personas puedan producir mejores resultados que los que aportaría una sola persona.

b) Para las actividades sujetas a errores apreciables, como la resolución de problemas matemáticos, estimación de ventas de sucursales, etc., la combinación de las estimaciones o soluciones de varios individuos aumenta la precisión.

c) Cuando varios individuos trabajan en conjunto para realizar una tarea, sus actividades propiciarán una división del trabajo, que mejorará sus resultados.

Eliminar los errores y el acceso a una mayor cantidad de alternativas puede tener ventajas o desventajas de acuerdo con las características del trabajo por realizar. Debido a distintos motivos, el exceso de opiniones puede provocar conflictos y no incrementar la calidad de los resultados del grupo. Si bien es cierto que muchas estimaciones sobre el mismo juicio permiten aumentar la exactitud de los resultados de grupo, este efecto se perderá a causa del tiempo utilizado.

Cuando se deba manejar gran variedad de información y producir soluciones alternativas, parecerá que el aumento de los componentes del

grupo habrá de mejorar los resultados; sin embargo, en grupos de individuos que trabajan en conjunto, se emplearán más horas-hombre que:

- a) en un mismo número de personas trabajando por separado, y
- b) en un grupo de menor cantidad de miembros.

La deliberación grupal disminuye su eficacia cuando:

- a) Los miembros del grupo se habitúan a depender de otros y no piensan ni aprenden por sí mismos
- b) Un miembro da su conformidad -aprobación social
- c) Se llega en forma tan rápida a la conformidad y al acuerdo, que no se tiene en cuenta la totalidad de la información disponible;
- d) Un experto continúa siendo fuente de influencia de campos distintos del de su competencia.

#### **Afiliación.-**

Los individuos tienen diferentes relaciones con la organización informal y con sus normas y estándares. Los miembros regulares son los que se adaptan más estrechamente a todas las expectativas informales, tal vez porque necesitan más al grupo y obtienen de éste más satisfacciones.

El término "aislado" sugeriría que estas raras personas son totalmente independientes, libres de las atracciones del grupo de trabajo y libres para lograr sus propios intereses personales.

#### **iii) NORMAS DE GRUPO Y DESARROLLO DE GRUPO**

##### **Implantación de normas.-**

Cuanto más ansioso esté un individuo por pertenecer a un grupo, más se adaptará a las normas de comportamiento y más fácil será imponerle las

---

reglas del grupo. Como dice L. Festinger (1950): "si una persona desea permanecer en un grupo, será susceptible a las influencias que emanan del grupo y estará dispuesta a adaptarse a las reglas que el grupo ha establecido" .<sup>19</sup>

Entre algunos grupos sociales informales existe indicación de que la popularidad va asociada con el respeto por las normas del grupo; "los que se desvían son rechazados mientras que los adaptados se vuelven populares"<sup>20</sup>.

Cuanto más se adapte un individuo a las normas aceptadas del grupo más aceptado será y cuanto más se le acepte más se adaptará; entre menos se adapte menos se le aceptará. En el grado en que estos juicios son generales a la gente le gusta gustar, por lo cual tiende a efectuar actos que mantendrán o incrementarán la estima que recibe de los que le rodean. Esto significa que siempre existe una tendencia a ir con el grupo, tendencia que se realiza a menos que existan fuertes influencias compensadoras.

Si un individuo independiente rehusa someterse a los valores y estándares de un grupo, la reacción inicial de éste pueden ser simples burlas gentiles o sarcasmo bien intencionado. Si esto falla en alterar el comportamiento del individuo, siguen razonamientos más serios, discusiones y persuasión seguidos de argumentos más calurosos. Al mismo tiempo algunos de los beneficios sociales que se derivan de ser miembro de un grupo, como la ayuda y la socialización, pueden disminuir y por lo tanto el estatus del miembro en el grupo se reduce. Si todavía no se adapta, se pueden emplear la coerción hostil o el total ostracismo, dependiendo de la importancia del asunto y de los estándares morales del grupo.

#### **iv) TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**

##### **Decisiones.-**

La decisión puede ser un requisito de la tarea formal de la empresa, pero los procesos interpersonales para tomar la decisión reflejan los fenómenos mezclados entre el comportamiento del grupo informal y las labores formales del trabajo.

Las condiciones para la toma de decisión racional -Neal Miller y Starr- " se pueden resumir como sigue:

1. un individuo o grupo, se enfrenta a varios actos alternativos;
2. cada una de estas opciones lleva en sí una serie de consecuencias y;
3. el individuo o grupo, posee el criterio que le permitirá ordenar las series de consecuencias de acuerdo con su preferencia, con objeto de poder seleccionar la opción que posee las consecuencias preferidas."<sup>21</sup>

Una vez reunidas estas condiciones, el proceso de toma de decisión incluye los siguientes pasos:

1. **DIAGNÓSTICO.-** Identificar y aclarar la naturaleza y las causas del problema. Indicar los requisitos de una solución satisfactoria y los límites dentro de los cuales la solución debe funcionar.
2. **SOLUCIONES ALTERNATIVAS.-** Varían de no hacer nada hasta darle la vuelta a la dificultad, hacerla a un lado o incluso modificar el objetivo.
3. **ANALIZAR Y COMPARAR LAS OPCIONES.-** Comparar las opciones en cuanto a ventajas y desventajas. Asegurarse de que las opciones entre las cuales va a elegir sean realmente las que deben considerarse.

En contraste - A.T.M. Wilson-, resumen el proceso real de toma de decisiones como sigue:

1."La solución de problemas necesariamente implica el uso de estrategias (planes o esquemas) de comportamiento investigador cuando prevalece el menor grado de complejidad. Cuanto mayor sea la tensión cognoscitiva impuesta por las restricciones del problema tales como el tiempo, la retención de información y las actividades, más simples serán las reglas de búsqueda. Quien soluciona los problemas puede minimizar la tensión cognoscitiva en parte mediante la elección de estrategias.

2. El comportamiento para solucionar problemas es adaptativo. Los individuos comienzan con una solución tentativa, buscan la información, modifican la solución inicial y continúan con esos procesos hasta que existe cierto equilibrio entre los comportamientos esperados y los realizados.

3. Incluso en la más restringida situación de solución de problemas, la personalidad de quien busca la solución a un problema e incluso su aversión o preferencia por los riesgos determina su elección de estrategias, el empleo de la información y la solución final."<sup>22</sup>

La edad y el nivel de la posición también afectan el desempeño del grupo; al igual que la personalidad.

Se considera deseable la homogeneidad de actitudes (William Schutz). "El desempeño de las tareas por parte del grupo es igualmente eficaz siempre y cuando los miembros del mismo grupo compartan la misma actitud" <sup>23</sup>.

En contraste, (Thomas Hoffman)," ...los grupos con tipos de personalidad heterogéneos tienen más éxito en la solución de problemas que los grupos que contienen individuos con personalidad similar" <sup>24</sup>.

El grado de sociabilidad o extroversión están directamente relacionados con el desempeño; según H. Gurnee "...los errores del grupo son mayores cuando están compuesto de individuos insociables, solitarios e independientes" <sup>25</sup>.

**TOMA DE RIESGOS:** La toma de decisiones en grupo inhibe a tomar riesgos y alienta un curso conservador cuando se debe elegir entre acciones más o menos riesgosas. La aparente habilidad del grupo para reducir los errores sugiere la posición conservadora; sin embargo, lo que realmente ocurre no es que los grupos invariablemente promuevan las decisiones riesgosas, sino que más bien refuerzan la actitud cultural o decisiva.

"Si las actitudes iniciales del individuo se encuentran del lado conservador de un punto neutro, la discusión subsecuente del grupo mueve la decisión hacia un conservadurismo más decisivo. Igualmente, si la actitud promedio se inclina ligeramente hacia correr el riesgo, la decisión del grupo tiende a producir "cambio hacia el riesgo" <sup>26</sup>.

La elección entre la toma de decisiones individual o en grupo no depende de la etapa dentro del proceso de decisión.

R.F. Bales ha desarrollado un modelo de solución de problemas en grupo que enfatiza tres fases operacionales :

**"ORIENTACIÓN:** En esta fase se supone que cada miembro del grupo tiene algunos hechos relevantes sobre el problema que se va a resolver. Cada miembro tiene cierto grado de ignorancia y de incertidumbre acerca de la situación de solución de problemas. Entonces esta fase implica la distribución de información entre los miembros.

**EVALUACIÓN:** En esta fase los miembros tratarán de armonizar las diferencias de opinión e intereses con el propósito de alcanzar una solución. Implica la expresión de sentimientos, el intercambio de opiniones, así como el desarrollo de un análisis.

**CONTROL:** En esta etapa ocurren las interacciones direccionales; interacciones diseñadas para traer a los miembros al orden y presionarlos a tomar una decisión. Las ideas, sugerencias y posibles opciones se pesan y se ponen en orden de acuerdo con la tarea del grupo."<sup>27</sup>

Resumiendo, en lo referente a lo inadecuado que son los grupos como tomadores de decisiones en comparación con el individuo, se resume lo siguiente:

1. Los mejores individuos generalmente superan a los grupos en cuanto a exactitud, velocidad y eficiencia.
2. El individuo promedio es más rápido y más eficiente que la mayoría de los grupos, pero comete más errores.
3. Los grupos son más exactos, pero más lentos que la mayoría de los individuos.

Es decir, la superioridad de los grupos sobre los individuos depende de la experiencia previa y del entrenamiento. "El grupo puede ser una ventaja cuando esta en lo cierto o evitar errores tiene mayor importancia que la velocidad" - Marvin Shaw- "<sup>28</sup>

## B) DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO COLECTIVO

El comportamiento colectivo es una parte de la vida diaria de la sociedad y contempla al mundo colectivo desde el punto de vista de la

acción del constante reagrupamiento y de las perspectivas que cambian continuamente. Mediante el comportamiento colectivo se crean nuevas formas de acción y nuevos grupos en respuesta a necesidades sentidas, presiones y excitación, como resultado de una actividad conscientemente coordinada.

El término se designa al " estudio de situaciones sociales relativamente no estructuradas y sus productos, tales como multitudes, motines, avivamientos, rumor, opinión pública y modas y movimientos sociales"<sup>29</sup>

Estos fenómenos no son controlados completamente por las normas culturales y las relaciones sociales ordenadas; se encuentran expuestas al libre juego de emociones, interacción personal, de influencia y de competencia.

#### ***i) CONDICIONES DEL COMPORTAMIENTO COLECTIVO***

Existen tres condiciones que caracterizan a las situaciones inestables de actuar del hombre en sociedad:

1. **AUSENCIA O DEBILIDAD DE LAS FORMAS SOCIALES.**- Se presenta cuando no existe ningún arreglo social que describa lo que es un comportamiento apropiado para el hombre, por lo tanto la gente improvisa. Son ejemplos de esta situación una crisis, un desastre o una inundación: situaciones en donde no existen normas o reglas adecuadas para enfrentarlas y lo que se requiere es la acción. En tales condiciones los procesos de comunicación se ven derrumbados y los rumores exagerados provocan temor y pánico entre los integrantes del grupo social.
2. **DECISIONES AMBIGUAS Y ABIERTAS.**- Se presentan especialmente en sociedades democráticas, gran parte de la política gubernamental se deja

deliberadamente al descubierto para que sea determinada por expresiones de la opinión pública.

3. PERSPECTIVAS Y VALORES CAMBIADOS.- Innovaciones tecnológicas o similares traen como consecuencia un cambio en las metas de la empresa y del recurso humano y en la forma de ver las cosas.

El comportamiento colectivo y el estudio de los grupos primarios, que anteriormente se mencionaron son los campos de la sociología . El sociólogo está orientado hacia las condiciones sociales que produce el comportamiento colectivo y el efecto que tiene sobre el conflicto de grupo , la moral , el consenso y los cambiantes patrones de la organización social.

### C) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Toda empresa tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros .De tal manera, es necesario que los altos mandos se esfuercen en crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Los criterios para la efectividad organizacional variarán de un tipo de organización a otra. Sin embargo estos criterios pueden influir factores tales como productividad, eficiencia de las operaciones, satisfacción de las necesidades y deseos individuales como lo son la salud, seguridad y ajuste emocional del empleado y el desarrollo de las relaciones de grupo favorables.

**i) LIDERAZGO**

"La suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados se puede denominar -liderazgo-"<sup>30</sup>.

**Definición.-**

Según la obra de Koontz O'Donnell; el liderazgo se puede definir como el arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza. El celo refleja honradez, "ardor" e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia, habilidad y capacidad.

El liderazgo se define generalmente como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y actuar; el líder actúa para ayudar a un grupo o lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

El liderazgo consiste en acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia dichas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión de grupo y facilitar los recursos.

**Funciones.-**

La función del liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a contribuir a las metas de la empresa de acuerdo con su capacidad máxima. Son las acciones de los miembros de un grupo que ayudan a que estos obtengan los estados deseados.

El concepto de Función de Liderazgo contiene dos ideas:

1°. Cualquiera miembro del grupo puede ser líder en el sentido de poder actuar para servir a las actividades del grupo.

2°. Muchas conductas distintas pueden servir a una actividad determinada.

Los dos tipos de funciones de liderazgo pueden ser:

- 1.-Lograr la meta
- 2.-Mantener el grupo.

RAYMOND CATELL, afirma que cualquier miembro del grupo ejerce liderazgo hasta el grado en que las "propiedades" del grupo queden modificadas por su presencia en el propio grupo. Según este punto de vista todas las actividades del grupo son actividades del liderazgo.

Al identificar actos de liderazgo, la investigación debe determinar ante todo que estados o situaciones valora el grupo en un momento determinado, después descubrir las actividades adecuadas para lograr esos estados o situaciones y finalmente determinar que acciones de los miembros ayudan a obtener algunas cosas como: el logro de la meta, la vitalidad del grupo, relaciones humanas satisfactorias, obtención de objetivos para los miembros, etc., en resumen para la ejecución dentro del grupo.

KRETCH Y CRUTCHFIELD, han enumerado 14 funciones que puede ejecutar un líder por lo que se supone que el líder sirve hasta diferentes grados como ejecutivo, planeador, creador de políticas, experto en actividades, representante de grupos, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro, símbolo de grupo, sustituto de responsabilidades, ideólogo, figura paterna y "chivo expiatorio".

RENSIS LIKERT, propuso una lista de funciones que afectan principalmente la formación del grupo, su mantenimiento y su ruptura. Se piensa que estas funciones se desempeñan mediante mecanismos de identificación, como la reducción de culpa, el control del impulso y la incorporación del super ego.

### **Naturaleza.-**

Cualquier grupo de personas que trabaje cerca de su capacidad total, tiene a alguien como cabeza principal que debe aprender a ser hábil en el arte del liderazgo.

Esta habilidad parece ser un compuesto de cuando menos 3 ingredientes principales:

1. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras, en distintos momentos y en diversas situaciones.
2. Habilidad para inspirar
3. Fuerza para actuar en forma tal que establezca un clima para responder y para respetar motivaciones.

El principio fundamental del liderazgo puede ser: puesto que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, cuanto más sepa un administrador respecto a que estimula a sus subordinados y como operan estos estímulos, y cuanto más refleje esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, es probable que sea más efectivo como líder.

"La autoridad basada en fundamento carismáticos (El término carisma proviene del griego y significa literalmente "don divino"), es decir

personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio e los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder" <sup>31</sup>.

El otro punto de vista que afirma que son las circunstancias las que hacen al líder; describe que el grupo al encontrarse en determinadas circunstancias, escoge como líder a la persona capaz de aglutinar y canalizar las emociones del grupo, o de ayudar a este a satisfacer sus necesidades. De acuerdo con esta teoría, si las circunstancias cambian el líder puede ser cambiado también.

La naturaleza del liderazgo de grupo, diferencia muchos aspectos de su funcionamiento. Los primeros trabajos sobre el liderazgo de JEWIN, LE PITT Y SAM WHITE, prueban que el mismo grupo se conducirá de forma diferente al funcionar bajo el mando de líderes que se conducen de modo diferente.

#### **Ambiente y liderazgo.-**

El ambiente en el cual ocurren las relaciones interpersonales del grupo tiene una influencia en la calidad del liderazgo. Este ambiente está afectado por los éxitos y fracasos del líder, lo cual resulta en parte por las habilidades administrativas y en parte por factores externos.

No es correcto suponer que la naturaleza del individuo siga siendo la misma a través del tiempo; debe considerarse que tan sólo ciertas facetas personales y de nuestra propia naturaleza prevalecen en un momento determinado en el tiempo.

Dentro de los diversos ambientes vividos en el liderazgo pueden ser:

- El cambio político: produce modificaciones fundamentales en las razones para la aplicación del esfuerzo al trabajo:

- Las autocracias: pueden, y lo hacen, seleccionar el tipo de trabajo que ha de ser realizado por los individuos, independientemente del talento o deseo;
- La socialización del trabajo: puede aumentar en gran parte las motivaciones positivas que favorecen a una mayor productividad;
- Las complejidades de los reglamentos: pueden restringir la libertad de innovación;
- Otros.

Los cambios a largo plazo de orden económico pueden exigir un cambio en los estilos de liderazgo; los cambios en la tecnología y en las preferencias humanas, así como el impulso para proteger el ambiente, modifican también en forma sustancial el panorama del liderazgo.

Además existen cambios sociales a través del tiempo que son de importancia especial para la función del liderazgo.

#### **Actitudes Cultivadas de los Líderes.-**

Las relaciones interpersonales de los líderes y los seguidores pueden mejorarse considerablemente a medida que el líder cultiva cierto comportamiento. Esta es el área en que las contribuciones de los psicólogos ayudan a entender las bases de tal influencia; es importante ya que ciertos patrones de comportamiento pueden ser aprendidos y usados para esta causa, tales como;

**EMPATÍA:** se define como la "proyección imaginaria de nuestra propia conciencia en otro ser", o más coloquialmente, es la capacidad de colocarse en la posición de otra persona, simulando sus sentimientos, prejuicios y valores.

**OBJETIVIDAD:** se debe tratar de observar y trazar las causas de los acontecimientos en forma -no emocional-. Causas reales.

**CONOCIMIENTO DE SI MISMO:** hacer que la gente sea consciente del porque se comporta como lo hace, y que hacer para obtener ciertas respuestas, falta de respuestas, y aún hostilidad por parte de los demás.

Es importante recordar que no todas las personas responden de la misma forma a un mismo estímulo, no todas se irritan o actúan favorablemente por las mismas cosas.

### **Técnicas de Liderazgo.-**

El estilo de liderazgo de un administrador puede ir desde la autocracia hasta la libertad completa.

**TECNICA AUTOCRÁTICA:** se apoya en la autoridad para ordenar a subalternos;

**TECNICA DEMOCRÁTICA:** se conoce en forma más precisa como "participativo", consiste en solicitar consejo y quizá aceptar la recomendación mayoritaria de sus subalternos.

**TECNICA LAISSEZ FAIRÈ:** (Rienda Libre), el líder va tan lejos que abdica prácticamente de su autoridad en la toma de decisiones y se transforma en un simple consultor o asesor.

El líder efectivo escogerá la forma más adecuada de estas técnicas para alcanzar los objetivos de la empresa independientemente de que sean convincentes o no ante las diferentes autoridades; se cree que el administrador efectivo variará su técnica y punto de vista para ajustarlas a las necesidades de la empresa, a las personas y al ambiente en el cual se desempeñan.

*ii) PRODUCTIVIDAD*

Al hablar de la productividad, es necesario referirse en primer termino a los elementos que la integran. Por ser un concepto que implica la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, se dice que la producción es la cantidad de unidades o de servicios que, en un periodo dado, la organización puede poner a disposición de los consumidores en el mercado al que concurre con sus productos y, por otra parte, al hablar de recursos, se hace referencia a la materia prima, mano de obra y a los gastos directos e indirectos, fijo o variables que se realizan para alcanzar la producción.

La preocupación por el incremento de los índices de productividad es muy justificada, pero debe traer aparejado el celo mayor que definir previamente el destino final de la producción excedente. Es decir que la sola preocupación por incrementar los índices de productividad no bastará para generar riqueza al capital, al trabajo, ni a la comunidad nacional. La riqueza y, más importantes todavía, los beneficios culturales, sociales y morales que esta implica, solo podrán ser obtenidos mediante el concepto adecuado y la consciente actitud para promover, en beneficio de todos, el incremento de los índices de productividad.

Independientemente de los problemas económicos que el afán de incrementar la productividad proporciona al empresario, también tal situación desencadenaría una problemática económica-social.

Si se considera que un auge de la productividad puede alcanzarse no solo con el incremento de los recursos materiales, sino además con la aportación que, en beneficio de la calidad y cantidad, hace el trabajador en la medida que va adquiriendo mayor destreza y conocimientos (recursos humanos) en su oficio, precisa reflexionar en que, por más que algunas

personas quieran negar a los trabajadores la capacidad de discernimiento, de sentimientos y actitudes y, sobre todo, espíritu de justicia e injusticia que tarde o temprano experimentaría. Así pues, "si no son los trabajadores el factor único del incremento de la productividad, sí constituyen los primeros actores del drama que se está generando, al no existir un equilibrio armónico en la distribución o tenencia de los beneficios que reporta dicho incremento"<sup>32</sup>

Una vez que el trabajador se percate de que contribuye, con su esfuerzo, al enriquecimiento de un sector muy reducido de la sociedad, en detrimento de su propio benéfico y bienestar; en ese momento, cesará (en el mejor de los casos) el esfuerzo extraordinario que haya venido realizando por razón de destreza adquirida para obtener mayores volúmenes de producción y de mejor calidad en menor tiempo. Incluso, podría llegar a extremos agresivos y nocivos tales como: el ausentismo, el sabotajes, el tortuguismo, los accidentes de trabajo, las huelgas, etc.

En términos generales, se considera como productividad "la relación entre los resultados y los recursos empleados"<sup>33</sup>:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

La productividad puede emplearse como medida de eficiencia para ejecutivos, y en todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos. Pueden establecerse comparaciones, si todas las demás circunstancias son iguales, para definir medidas de eficacia.

Muchos recursos humanos no pueden medirse fácilmente (motivación, por ejemplo), por lo que generalmente se incluyen solo los

recursos materiales para calcular la productividad. Sin embargo, si se atiende al principio físico de que la materia no se crea ni se destruye sino solo se transforma, es claro que la "productividad" se debe a los recursos humanos y a la coordinación.

### **iii) AUTORIDAD Y PODER**

La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados para la realización de aquellas acciones que, quién las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos de un grupo.

#### **Elementos de la autoridad**

- a) **DELEGACIÓN.**- es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.
- b) **MANDO.**- ejercicio de la autoridad.

#### **Tipos de autoridad.-**

- a) **FORMAL.**- cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida por otras personas, esta puede ser:
  - 1) *lineal.*- cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
  - 2) *funcional.*- ejercida por uno o varios jefes , sobre funciones distintas.
  - 3) *técnica o staff.*- nace de los conocimientos realizados de quién posee, generalmente su área de servicio está conformada por un grupo de personas
  - 4) *personal* .- se origina básicamente de personas a personas y solo tiene un solo sentido.

Según Chester Barnard existen dos conceptos contrarios de autoridad, el primero que a veces recibe el nombre de concepto clásico se refiere al derecho de dirigir las acciones y actividades de otros.. Los dirigentes en virtud de su posición y de su responsabilidad reciben el derecho de dirigir las actividades laborales de sus subordinados.

El segundo concepto de autoridad que se le llamó CONCEPTO DE ACEPTACIÓN designa las decisiones aceptadas por lo empleados para cumplir las instrucciones dados por los dirigentes. De acuerdo con este punto de vista, se desempeñan papeles subordinados que imparten la autoridad a las directrices de los superiores, si optan por obedecerlas

### **Poder**

El poder es la capacidad de ejercer influencia para que haya influencia es necesario que algún tipo de poder confiera fuerza a la autoridad.

El concepto de liderazgo implica la idea de poder; no tanto de lo inherente al líder, cuanto del percibido por los subordinados o seguidores.

Existen dos formas esenciales de poder:

1. **De posición** define al líder formal
2. **Personal** define al líder informal

Otros tipos de poder son:

- \* *Poder de coerción.*- deriva de la fuerza física de que dispone el líder
- \* *Poder de conexión.*- se funda en el hecho de que el líder está ligado a una fuente de poder.
- \* *Poder de recompensa.*- deriva de la capacidad de dar premios y castigos.

- \* *Poder legal.*- se reconoce en quién simboliza la ley
- \* *Poder de trato.*- se funda en la habilidad para negociar.
- \* *Poder de información.*- deriva de poseer cierta información, de detener acceso a ella o de estar en condiciones de difundirla.
- \* *Poder del experto.*- deriva de la competencia, que puede revestir las formas de ciencia, técnica, destreza o experiencia .
- \* *Poder de prestigio moral.*- acompaña a la rectitud, a la nobleza de ánimo y a la prudencia.
- \* *Poder del afecto.*- deriva de la presión que experimenta quien ama a otra persona hasta el grado de doblegarse a las demandas de esta.
- \* *Poder religioso.*- se atribuye a los miembros de la mayoría de las religiones. Se le considera sobrenatural, pues está basado en la fe, y en una tradición que acredita a ciertas personas como representantes de Dios

### **La lucha por el poder.-**

En la dinámica de grupos hay rejugos de fuerzas como amor y odio, seguridad e inseguridad, confianza y desconfianza, simpatía y antipatía, esperanza y desaliento,, ataque y defensa, etc.

### **iv) COMUNICACIÓN**

Una buena comunicación es importante para todos los dirigentes por varias razones; la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control; además de ser una actividad a la que los gerentes dedican una gran cantidad de tiempo.

En este sentido el autor Henry Mintzberg ha descrito el trabajo del gerente a partir de tres tipos de papeles o funciones . "La comunicación desempeña una parte decisiva en ellos:

1. En sus papeles interpersonales: los gerentes actúan como representantes o líderes de su unidad organizaciones, interactuando con los subordinados, clientes, proveedores y colegas de la empresa.
- 2 En sus papeles informacionales, los gerentes buscan información de los colegas, subordinados y otros contactos personales sobre cualquier cosa que pudiera afectar a su trabajo y responsabilidades. También diseminan a su vez información interesante o importante. Además proporciona a proveedores, colegas y otros grupos ajenos a la organización referente a su unidad general.
- 3 En sus papeles decisionales, los gerentes realizan nuevos proyectos , resuelven conflictos y asignan recursos a los miembros y departamentos de su unidad. Algunas de las decisiones que toman se harán en privado, pero se basarán en la información que les ha sido transmitida. Y los gerentes a su vez deberán comunicarlás a otras"

#### **Definición.-**

Se definirá a la comunicación como el proceso mediante el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos.

#### **Proceso de comunicación.-**

El proceso de comunicación se encuentra integrado por los factores de emisor, mensaje y receptor; la falta de uno de ellos no se realizará la comunicación .

**EMISOR (FUENTE).**- El emisor o fuente del mensaje inicia la comunicación ; será una persona que tiene información , necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

**CODIFICACIÓN.**- La codificación se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación será necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. El receptor trata de establecer una "correspondencia" de significado con el receptor al seleccionar los símbolos que piensa que tendrá el mismo significado para el receptor.

**MENSAJE.**- El mensaje es la forma física en la cuál el emisor cifra la información. . El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor .

**CANAL.**- El canal es el método de transmisión de una persona a otra; con frecuencia inseparable del mensaje para que la comunicación sea eficaz y eficiente.

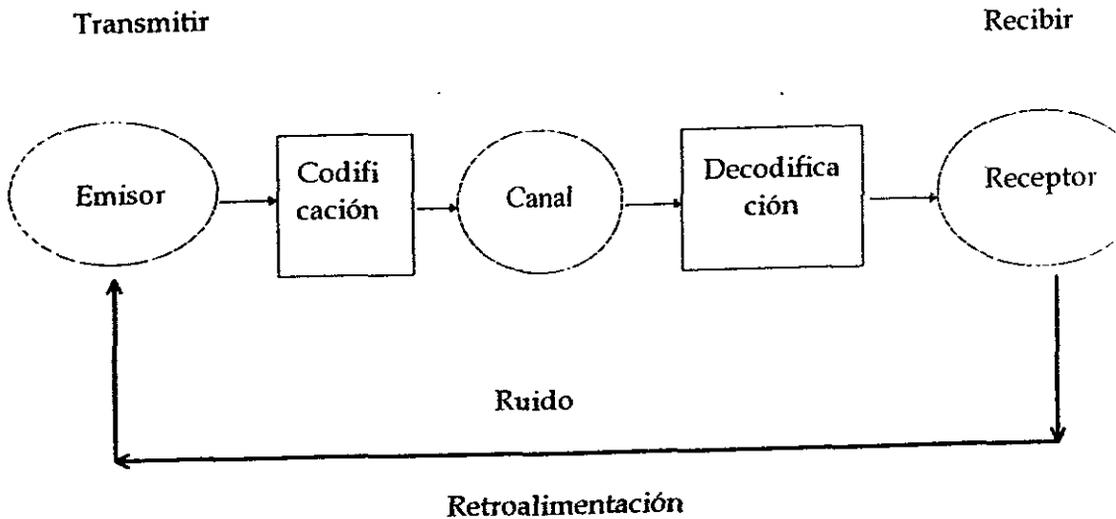
**RECEPTOR.**- El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor . Puede haber un sinnúmero de receptores .

**DECODIFICACIÓN.**- La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Constituye un proceso de dos fases; el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo . La decodificación recibe el influjo de la

experiencia pasada del receptor, evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, expectativas y la mutuality del significado con el emisor.

**RETROALIMENTACIÓN.-** La retroalimentación es el inverso del proceso de comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en el emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas que la comunicación original

### MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN



#### Barreras para una efectiva comunicación.-

Se denomina barrera para la comunicación, a cualquier factor que impida el intercambio de información entre un emisor u un receptor; las cuales son comunes en la vida diaria y se presentan en un sinnúmero de

formas. Las barreras para una buena comunicación dificultan al receptor la comprensión del significado que el emisor desea transmitir con su mensaje.

Dada la necesidad que se tiene en una organización de una efectiva comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos; se deberá ser capaz de identificar y comprender las barreras para la comunicación que se presentan en situaciones diferentes.

A continuación se mencionan algunas de las barreras más comunes de una buena comunicación:

1. **PERCEPCIÓN DIFERENTE.-** Una de las fuentes más comunes de las barreras de la comunicación es la variación individual. Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias entienden de manera distinta el mensaje debido que lo perciben desde distintas perspectivas. La forma en que se percibe una comunicación es influenciada por el ambiente donde se realiza
2. **DIFERENCIA DE LENGUAJE.-** Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras deben de significar lo mismo para que el emisor y para el receptor, quienes deben compartir el mismo significados. Otra barrera de la comunicación es el uso de terminología especializada., por ejemplo el uso de términos especiales de software o la terminología médica.
3. **RUIDO.-** El ruido es un factor que perturba, confunde y entorpece de alguna manera la comunicación. Es necesario que la comunicación se realice en un ambiente totalmente libre de ruido.
4. **EMOTIVIDAD.-** Las reacciones emocionales (ira, amor, defensa, odio, celos, miedo, vergüenza) influyen en la manera de entender el mensaje de otros y también en cómo influye en los demás los mensajes. Lo mejor es

aprender a aceptar las emociones como parte del proceso de la comunicación y tratar de entender cuándo ocasionan problemas.

5. DESCONFIANZA.- La credibilidad de un mensaje es, en gran medida, una función de la credibilidad del emisor en la mente del receptor; y a su vez la credibilidad del emisor depende de diversos factores, en ellos la importancia jerárquica de quién manda el mensaje.

#### **Comunicación en las empresas.-**

Todos los factores que intervienen en el proceso de comunicación; así como las barreras para una buena comunicación se aplica de igual modo dentro de las empresas. Para lograr una buena comunicación en ellas, como en cualquier tipo de comunicación se requiere transmitir un mensaje exacto de una persona a otra. Sin embargo existen varios factores especiales de las organizaciones que influyen en la eficiencia de la comunicación.

Raymond V. Lesikar describe cuatro factores que influyen en la eficacia de la comunicación organizaciones: los canales formales de la comunicación, la estructura de autoridad de la empresa, la especialización del trabajo y lo que Lesikar denomina "propiedad de la información":

- "Los canales formales de comunicación influyen en su eficacia en la medida que la organización crece y se desarrolla; así como en la medida que los canales formales de comunicación inhiben el flujo libre de información entre los niveles gerenciales.
- La estructura de autoridad de la organización ejerce una influencia semejante en la eficiencia de la comunicación. Las diferencias de status y de poder en la organización ayudan a determinar quiénes podrán

comunicarse cómodamente entre sí. El contenido y la precisión de la comunicación también se verán influidos por las diferencias de autoridad entre individuos.

- La especialización de trabajo por regular facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un mismo grupo tienden a compartir, las dimensiones de tiempo, las metas, las tareas y los estilos personales.
- El término de propiedad de la información significa que los individuos poseen información y conocimiento exclusivos sobre su puesto.”<sup>34</sup>

### **Redes de comunicación dentro de la empresa.-**

Estudios referentes al estudio de los canales de comunicación en las empresas y de sus efectos en la exactitud de la comunicación, la realización de tareas y la satisfacción de los miembros del grupo han dado pauta para la explicación del desarrollo de la comunicación en las empresas y poder definir la estructura necesaria para facilitar la comunicación efectiva.

Las empresas pueden diseñar sus redes o estructuras de comunicación de diversas maneras; estas pueden diseñarse de manera rígida (para desalentar la comunicación de los miembros de la empresa, excepto la del supervisor). Tal red suele tener por objeto evitar que los ejecutivos de alto nivel se vean sobrecargados de información innecesaria y mantener el poder y el status de ellos. Otras redes tienen un diseño menos rígido, se estimula para que los empleados se comuniquen en todos los niveles. Estas redes pueden usarse donde sea grandemente deseado un flujo libre de información.

### **Tipos de comunicación en las organizaciones.-**

1. COMUNICACIÓN VERTICAL.- es la que se realiza en dirección descendente y ascendente en la cadena de mando de una empresa. La comunicación descendente comienza en la alta dirección y fluye hacia abajo a través de los niveles gerenciales hasta llegar a los trabajadores de línea y al personal que no tienen tareas de supervisión. Los objetivos principales de la comunicación descendente son aconsejar, informar, dirigir, instruir y evaluar a los subordinados; lo mismo que proporcionar a los integrantes de la organización información acerca de las metas y políticas organizacionales. La función principal de la comunicación ascendente es suministrar información a los niveles superiores respecto a lo que está sucediendo en los niveles más bajos. Este tipo de comunicación incluye los informes de avances, sugerencias, explicaciones y peticiones de ayuda o de decisiones.

Los problemas de la comunicación vertical descendente radica en la posibilidad de que pueda ser filtrada, modificada o detenida en cada nivel. La comunicación ascendente puede ser filtrada, condensada o modificada por los gerentes de nivel medio, quienes consideran parte de su trabajo proteger a los gerentes de nivel superior .

2. COMUNICACIÓN LATERAL O INFORMAL.- Suele seguir el patrón de trabajo en una empresa y tiene lugar entre los miembros de los grupos de trabajo, entre miembros de distintos departamentos y entre el personal de línea o de staff. El propósito fundamental de la comunicación informal consiste en ofrecer un canal directo de la coordinación y solución de problemas en la empresa . De esta manera se evita el procedimiento más lento de dirigir la comunicación por medio de un superior común. Una ventaja adicional de este tipo de comunicación es que permite a los

miembros de la empresa el establecer relaciones con sus colegas. Esas relaciones son una parte importante de la satisfacción del empleado.

Otro tipo de comunicación informal que no cuenta con sanción oficial, es el rumor. Los rumores en una empresa se componen de varias redes de comunicación informal; las cuales se combinan e intersecan en varios puntos. Los rumores muestran un gran menosprecio por el rango o la autoridad y pueden enlazar a los miembros de la organización en cualquier combinación de direcciones; horizontal, vertical y diagonal. Los rumores no deben confundirse con la información legítima. Además de las funciones social e informal de comunicación, los rumores tienen varias funciones relacionadas con el trabajo. Por ejemplo, aunque los rumores son difíciles de controlar con precisión, con frecuencia operan mucho más rápidamente que los canales formales de comunicación. Los gerentes pueden utilizarlos para distribuir información a través de "filtraciones" planeadas o comentarios confidenciales estratégicamente colocados.

#### *v) LOS DESARROLLADOS Y EL TERCER MUNDO*

En los países del tercer Mundo se observa una gran inconstancia administrativa, no solo cuando intervienen pronunciamientos y golpes de Estado, como en el México del siglo XIX o en la Sudamérica del siglo XX, sino también con los frecuentes cambios de orientaciones y de personal que acompañan el paso de un régimen a otro.

Así pues se perfilan cuatro inconvenientes que afectan de lleno la conducta del personal:

- a) Las interrupciones están a la orden del día, con pérdidas inmensas y con el reforzamiento de actitudes de este tipo
- b) La tentación de aprovecharse del puesto para acumular dinero, con el fin de protegerse del espectro de desempleo en el siguiente régimen,
- c) El preocuparse por obtener y mantener buenas relaciones, más que por ser eficientes y efectivos en el desempeño.
- d) La orientación de la actividad y de los fondos hacia obras más que a la solución de los problemas y a la gratificación de necesidades prioritarias de la comunidad.

El problema de la empresa es un problema de psicología educativa y de potencialidad y desarrollo de una organización es también un problema de adaptación psicológica y de reducción.

#### **D) TEORIAS RELACIONADAS AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Si bien el grado hasta el cual han sido influidos los subordinados por los conceptos modernos del comportamiento humano variará de un individuo a otro, cada vez más se reconoce que los aspectos tradicionales de dirección y control están siendo reemplazados con rapidez por las teorías modernas, que ofrecen muchas promesas para las satisfacción de objetivos individuales y organizacionales. Las teorías de Douglas Mc Gregor, así como la de Rensis Likert han tenido la mayor influencia sobre las actitudes gerenciales. Las principales contribuciones de sus teorías se tratarán a continuación poniéndolas en contraste con los puntos de vista tradicional.

*i) DOUGLAS MC. GREGOR*

Este autor examina desde el punto de vista tradicional la denominada Teoría X, diciendo:

1. "El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a la característica humana de aversión al trabajo, la mayoría puede ser coaccionada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para obligarla a que haga el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y sobre todo desea seguridad." <sup>35</sup>

En este punto se nota claramente que la motivación de logrará mediante el temor y que los dirigentes deberán de realizar estrecha vigilancia para que los objetivos de la organización se cumplan, de igual manera cabe destacar que es anticuado a la luz de los conceptos modernos de la investigación administrativa.

La Teoría Y, un punto de vista moderno que McGregor denominó "integración de los objetivos, sostiene que:

1. "El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar y descansar. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o una fuente de castigo.
2. El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos a los cuales está comprometido.

3. El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro. La más importante de tales recompensas es la satisfacción de ego y la autorrealización como ejemplos, pueden ser productos directos del esfuerzo orientado hacia los objetivos de la organización.
4. El ser humano promedio aprende, bajo condiciones adecuadas, no solo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.
5. La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad aplicado a la solución de los problemas organizacionales, está amplia, no limitadamente, distribuida entre la población.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solo están parcialmente utilizadas.

La Teoría Y, en contraste con la Teoría X, enfatiza el liderazgo gerencial mediante la motivación por objetivos, permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida en que contribuyen al logro de los objetivos.

#### *ii) TEORÍA DE LOS SISTEMAS DE GERENCIA DE RENSIS LIKERT*

Este método sirve para formar un clima organizacional productivo deseable. El autor menciona que la organización es constituida por un sistema gerencial total, cuyas partes son mutuamente compatibles. Los cuatro sistemas existentes son:

1. Enfoque autoritario explotador.- comprende una elevada presión sobre los subordinados mediante normas de trabajo rígidas, impone limitaciones presupuestarias, obteniendo obediencia a través de temor.

2. Enfoque autoritario benevolente.-
3. Enfoque consultivo
4. Enfoque de participación de grupo.- El directivo no es rígido en sus relaciones, utiliza las técnicas de supervisión y toma de decisiones grupales.

El método gerencial moderno de Rensis Likert, representa los puntos de vista de los científicos de la conducta que han estado íntimamente implicados en el estudio de los climas organizacionales. El método de sistemas de Likert para la conducta organizaciones implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad.

### *iii) TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG*

Su teoría denominada "Dual" nos dice " los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad , iniciativa, etc cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto como simpatía con los compañeros, ambiente agradable, etc., están ausentes"<sup>36</sup>

En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social de trabajo) causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no causan insatisfacción. A partir de su investigación se concluye que la satisfacción e insatisfacción en el trabajo provenía de dos factores independientes a los que llamó satisfactores (factores de motivación) e insatisfactores (factores de higiene). Entre los satisfactores figuran el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso. Los satisfactores están relacionados con la

naturaleza de trabajo (contenido del trabajo) y con los premios que resultan directamente de la ejecución de las tareas. Entre los insatisfactoros se cuentan el salario, las condiciones de trabajo y las políticas de la empresa. Se originan en la relación del sujeto con el ambiente de trabajo (el contexto del trabajo) donde se realiza éste. Las evaluaciones positivas de tales factores no conducen a la satisfacción en el trabajo, sino tan solo a la ausencia de la insatisfacción.

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social (Seguro Social, Infonavit, prima vacacional, aguinaldo, etc).

### **B) CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El grupo influye en el comportamiento de sus miembros al darles apoyo, ayuda, seguridad, aliento, protección, explicaciones racionales, etc., para su comportamiento "adecuado" y castigándolos por las desviaciones mediante el uso del ridículo, la hostilidad, la amenaza y la expulsión, etc. Cuando un individuo está genuinamente integrado con su grupo y se mantiene en óptimo contacto con él, su comportamiento y creencias son extremadamente resistentes al cambio por medio de las fuerzas externas. En tales circunstancias, el grupo puede ejercer un firme control sobre él.

Sin embargo, el individuo como tal, presenta diversas modificaciones o cambios en el comportamiento por diversas causas, tales como las percepciones de las situaciones y de las personas amenazantes, situaciones conflictivas y demás eventos que pueden causar presión. Las respuestas a tales situaciones se pueden manifestar en cuatro estilos:

**Estilo NO-ASERTIVO:** demuestra su incapacidad para defenderse y defender a su gente. Al actuar en forma apaciguante acepta la culpa y la responsabilidad de algo que no le compete y consiente en hacer algo que va

en contra de lo que realmente quiere. En estas respuestas no se ataca ni se resuelve el problema real. Son conductas encaminadas a tranquilizar al oponente. Su razón de ser es que de alguna manera el sujeto se siente incapaz de dar la cara a la amenaza en cuestión y prefiere ceder, en la esperanza de que no lo sigan atacando. "Yo pierdo y tú ganas" es la estrategia de este estilo. Implica un reconocimiento de inferioridad por parte del sujeto ante su oponente. El sujeto trata a su interlocutor como a un igual, haciendo caso omiso de la jerarquía de las relaciones en las organizaciones. El punto clave no está en que si una persona es jerárquicamente superior o inferior a la otra, sino más bien en si una actúa mostrándose inferior o superior a la otra.

**ESTILO PASIVO:** no emprende acción alguna, o en el mejor de los casos, la menor posible. No sólo no hace nada por resolver el problema, ni siquiera trata de evitarlo. Tras esta actitud está un sentimiento de inferioridad provocado por la creencia del sujeto de no enfrentarse a las amenazas. Es una actitud de no-ganador.

**ESTILO AGRESIVO:** se trata de un comportamiento encaminado a eliminar el problema, atacando y venciendo al "opponente". Este estilo se basa en el supuesto de que "para que yo gane tú tiene que perder, dado que la única forma de que yo consiga mi propósito es que tú no logres el tuyo".

**ESTILO ASERTIVO:** no adopta el estilo superior, pero tampoco el inferior y menos el "sin esperanza"; supone que las dos personas (sujeto-opponente) son iguales como tales. Trata con respeto. El estilo asertivo reconoce que ambas partes tienen un problema que debe resolverse y que la mejor forma de lograrlo es cooperando entre sí. La esencia del estilo asertivo es la reciprocidad y la interdependencia. Esto significa reconocer que en cualquier tipo de sistema social todos sus miembros necesitan la ayuda de

los demás. El objetivo consiste en encontrar una solución en la que los dos ganen. Ambos pueden conseguir algo de lo que se desea.

Si bien en algunas circunstancias conviene ser agresivo, no-assertivo, o pasivo ante las personas, es importante que a largo plazo la opción asertiva es la más efectiva. Sin duda este ha de ser el caso si se trata de una relación basada en el supuesto de que ambas partes pueden conseguir lo que desean y de que ambas valen lo mismo.

Mediante el estilo asertivo los problemas con los demás se tratan como problemas, no como amenazas.

## **F) RESISTENCIA AL CAMBIO**

El ser humano busca la seguridad . Lo conocido suele ser más seguro que lo desconocido ;; lo familiar, origina bienestar y distensión.

Muchas propuestas de cambios presentan dos caras: a largo plazo : un progreso, pero por de pronto un contraste que conlleva desadaptación y desconcierto . Todo cambio hace anhelar lo perdido, pues interviene la inercia y el trabajo de integrar lo nuevo con lo que queda atrás. El filósofo Erick Hoffer escribió: El cambio drástico es la más difícil y peligrosa experiencia que sufre el género humano. Estamos aprendiendo que los hábitos rotos pueden ser más dolorosos que los huesos rotos y que la desintegración de valores es una contingencia tan mortal como la desintegración de los átomos

La resistencia al cambio se acentúa en dos categorías de personas:

C  
A  
T  
E  
G  
O  
R  
I  
A  
S

1. En quienes derivan del *statu quo* (niveles sociales) privilegios y beneficios
2. En quienes se acentúa también en las personalidades más débiles con menos recursos psicológicos, para quienes el ambiente funciona como armadura y sostén de su "yo"; aquellos cuya seguridad está más afuera (en el medio ambiente) que adentro, en sus capacidades y en su fuerza personal.

En las empresas la resistencia al cambio es más ansiosa, más tenaz y más sutil que en los individuos, trae la idea de una relativa estabilidad. La gravedad del problema de la resistencia al cambio yace emboscada en el antro más oscuro de la psique, el inconsciente humano. Las resistencias suelen manejarse a través de racionalizaciones, es decir, de mecanismos de defensa muy sutiles, que recurren a razones seudológicas para justificar el apego al *statu quo*. El sujeto no llega a darse cuenta de que al defender tal o cual sistema o doctrina o costumbre o reglamento, lo que está haciendo es defenderse así mismo.

En una empresa cualquiera, las unidades básicas del cambio no son los individuos sino el grupo. Esto no puede sorprender a quién haya entendido que el ser humano se determina por el ambiente, tanto o más que se autodetermina.

La resistencia al cambio en una empresa puede ser reducida si los miembros del grupo sienten que están contribuyendo al proceso de cambio.

Algunas sugerencias para la introducción del cambio son:

- a) Solo trabajar en una tarea mayor a la vez.

- b) Servirse de grupos pequeños para facilitar las discusiones
- c) Luego de presentar el objetivo, preguntar a todos ¿como lo podremos alcanzar)
- d) Informar regularmente sobre el progreso y los resultados alcanzados.

### G) EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Una persona, un grupo o cualquier sistema grande, como por ejemplo una organización tiene un fin claramente definido, es posible medir el progreso que se hace para alcanzarlo. La efectividad se puede definir en términos de la rapidez, costo y eficiencia de ese progreso.

El problema de la efectividad de la empresa se debe de reconocer que todo sistema tiene múltiples funciones y que existe en un medio impredecible; la efectividad del sistema se puede definir como su capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer; independientemente de las funciones que desempeñe. Warren Bennis menciona los criterios de efectividad, que se introducen a la práctica común de medir resultados y satisfacciones en un momento determinado e introduce el concepto de "salud":

" Si vemos la organización como un conjunto de estructuras orgánicas y adaptables que permiten la resolución de problemas, entonces las inferencias que se hagan para determinar su efectividad, tienen que hacerse con base en los procesos que la organización utiliza para resolver sus problemas y no con la base en medidas estáticas de algún resultado, a pesar de que este tipo de medidas sean útiles. En otras palabras, con una sola medida de

satisfacción o eficiencia organizacional, no se pueden identificar indicadores válidos de la salud de una empresa”<sup>1</sup>

Warren Bennis propone, entonces cuatro criterios para determinar la salud organizacional:

C  
R  
I  
T  
E  
R  
I  
O  
S  
  
P  
O  
R  
G  
A  
N  
I  
Z  
A  
C  
I  
O  
N  
E  
S

1. *Adaptabilidad.*- La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
2. *Sentido de identidad.*- Conocimiento y visión por parte de la organización para determinar que es, que fines persigue y que es lo que hace.
3. *Capacidad para ver la realidad.*- La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio, particularmente aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización.
4. *Integración.*- Un cuarto criterio, comúnmente citado y que en efecto subyace a los demás, es un estado de integración entre las partes de la organización, de tal manera que no haya fines encontrados entre ellas.

**5. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y DE ORGANIZACIONES**

Un serio problema social lo han constituido siempre los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de una organización.

El interés por la psicología de la empresa aumentó a medida que las teorías y los métodos , le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar a los trabajadores. Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, los psicólogos se acercaron mucho a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona que :

1. Optimizar sus capacidades físicas y humanas,
2. Aumentara la coordinación y el trabajo en equipo, y
3. Garantizara eficiencia en todos los aspectos

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador , descubrieron que el sistema de premios y castigos que las empresas estaban utilizando, afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador. Particularmente se interesaron entonces por estudiar el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudiera tener premios tales como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas.

Al estudiar las motivaciones del trabajador se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo mucho más de lo que se había pensado.

El interés por la empresa como sistema total se presentó a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas

de incentivos , las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la empresa, ésta existe como un ente psicológico ante el cual el o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que uno realiza están relacionados con la imagen que uno tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento. Aún más se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la empresa sino aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Entre más estudian los psicólogos el comportamiento de las personas en las empresas mayor número de pruebas se reúnen para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual.

La psicología de la organización como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las empresas son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno se puede hacer sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una empresa se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social . La diferencia entre el psicólogo industrial y el psicólogo organizacional de hoy tiene dos manifestaciones.

1. Los problemas tradicionales con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos , incentivos , condiciones de trabajo, etc. los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la empresa como un todo.

2. Los psicólogos organizacionales han empezaron a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las empresas. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas y aún con el de toda organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo.

El psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no los hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos de investigación no estaban a su disposición.

Todavía no se sabe con certeza si la empresa progresa en "etapas" similares a las de un organismo biológico cualquiera, pero los psicólogos organizacionales se encuentran ahora examinando desde una perspectiva de desarrollo para tratar de ayudar al dirigente no sólo a darse cuenta de que los problemas de desarrollo existen sino también a buscar formas de confrontarlo efectivamente en la medida en que se presenten.

#### A) PLANEACIÓN Y PSICOLOGÍA

Para efectos del presente tema, es de suma importancia la definición del término planeación que se emplearán a largo del mismo; planear; significa determinar los resultados deseados y el camino a seguir a ellos. En algunos casos los rasgos de la persona psicológicamente inmadura afectan la planeación; por ejemplo, si la persona actúa con base en intereses vagos y manifiesta desorganización de su tiempo, ideas confusas, pereza hacia el futuro, etc.

La planeación requiere un conjunto de cualidades que suelen ser fruto de autodisciplina y de riqueza psíquica:

- a) Inteligencia clara, capaz de distinguir lo esencial de lo accidental; los fines de los medios; lo posible de lo imposible,
- b) Agresividad para intentar forjar el futuro, sin someterse a fatalidades.
- c) Imaginación para anticipar mentalmente lo que aún no existe en la realidad
- d) Inquietud y riqueza de intereses
- e) Responsabilidad y compromiso consigo mismo y con el grupo
- f) Espíritu de orden y de disciplina
- g) Capacidad de renunciar a una comodidad presente en función de un futuro
- h) Conocimiento de las propias limitaciones y prudente cautela
- i) Intuición (insight) para entender e interpretar las conductas propias y las ajenas.
- j) Capacidad y hábito de la administración del propio tiempo

Es importante notar que en una empresa un programa o un proyecto tienen que anticipar las conductas no solo de los miembros sino también del público más inmediato y quizás del público en general

Controlar es el establecimiento de formas para medir el desarrollo del trabajo, comparándolo con lo planeado, así como el interpretar los resultados y emprender acción correctiva en caso de desviaciones. Existen controles artificiales y naturales. La vida es un ejemplo de un control natural, en el sentido de que en forma espontánea norma nuestra conducta.

Antes que los organismos sociales, los organismos biológicos funcionan a base de controles. Cuando algún órgano o sistema se aparta de la norma, se pone en acción una alarma que no llama la atención y hace que se corrija la irregularidad.

El control no se limita a notificar las deficiencias y peligros, es también la "invitación" a corregir y remediar. Esto equivalente a replanear la actividad o aspecto que se encontró la deficiencia.

## B) PROBLEMAS HUMANOS EN LA EVALUACION

Juzgar o evaluar a una persona es pretender someterlo al criterio subjetivo del "juez". Evaluar es rehusar una aceptación incondicional a la persona.

Se habla de aspectos subjetivos del juez pues se podrá pretender ser cien por ciento objetivo, pero no siempre se podrá cumplir con tales expectativas. Lo anterior se halla en la naturaleza misma de la percepción y en la falta de claridad de los objetivos, en la planeación y en la organización, convirtiendo al control en irreal e ineficaz.

Cuando surgen las inevitables fallas en la marcha de un organismo cualquiera, la solución no está en intensificar la supervisión; lo que traerá como consecuencia que a raíz de una supervisión estricta se hagan mas tangibles las relaciones de poder y por consiguiente genere mas tensiones y resistencias.

Para la solución de los problemas de control siempre queda abierto la puerta de la autoevaluación. La introspección posible a cada quien y los sondeos psicológicos nos demuestran que más del 90% de los sujetos desean la evaluación. Se desea porque ayuda a saber " donde se está parado".

El autoexamen y el autocontrol colectivo de un grupo a base de retroalimentación puede fortalecer el ego de muchos de los individuos . En la medida en que se logre el autocontrol ,los más enojosos problemas se desvanecerán, quedando siempre aspectos en que será necesaria una evaluación desde fuera. es decir externa.

### C) AUTOESTIMA Y AUTOIMAGEN

La imagen o idea que una persona tiene sobre de su propia personalidad, es decir, sobre sí mismo, es la que se conoce con el nombre de autoimagen y es importante que una persona se sienta contenta con su modo de pensar y de actuar, para poder desarrollar mejor su actividad profesional y cotidiana.

Por otra parte se motiva a trabajar a un nivel congruente con la percepción que tiene de su propia competencia. El individuo que siente que puede desempeñar un trabajo o estará menos motivado para hacerlo de acuerdo a sus propios sentimientos. Por otra parte, el individuo que se sienta incompetente para llevar a cabo la tarea probablemente cumplirá con la baja expectativa y producirá un trabajo de menor calidad. El supervisor que logra que sus subordinados se sientan competentes, aumenta la motivación de estos a actuar de modo competente, el supervisor que pasa por alto la autoestima de sus subordinados obtiene un producto de baja calidad.

Esto quiere decir que mientras más confianza sienta la gente, mejor trabaja. El empleado que se sienta competente desarrollará su trabajo de manera competente,

### D) PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Una empresa está integrada por varios miembros; cada uno de estos requiere conocimientos, habilidades, experiencias, intereses vocacionales, etc., diferentes; por lo cual cada persona debe realizar un trabajo acorde con dichas características. Es un hecho que no todo el mundo tiene las mismas aptitudes, apariencia personal, facilidad de palabra, educación, y otras cualidades que pueden medirse.

Es por eso que existe un instrumento con que cuentan los psicólogos para medir tales diferencias individuales, así como para apreciar la personalidad total del individuo.

La orientación profesional es adecuada si se logra que la persona se dedique a la ocupación en la cual tendrá mayores probabilidades de triunfo. Dentro de las empresas resulta de suma importancia que sus miembros desempeñen el trabajo para el cual tienen más aptitudes; incrementando de esta manera, la productividad y la satisfacción psicológica del individuo.

A fin de conocer las características humanas que se necesitan para desarrollar con éxito cada uno de los distintos trabajos; es necesario calibrar dichas características de distintos individuos y en su valoración con respecto a los requisitos y exigencias del trabajo , para lo cual se emplea la técnica llamada Análisis de Puestos (consiste en examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito); mientras que para efectos de calibrar las características de las personas, se emplean los tests -pruebas psicológicas-.

### ***i) TESTS (PRUEBA)***

#### **Historia.-**

El término test mental fue utilizado, en 1890, por James McKeen Cattell por primera vez, para designar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales de estudiantes universitarios. El primer test mental práctico (1905) se debe a Alfred Binet, junto con Theodore Simon, en Francia. Hasta la primera Guerra Mundial el método de los tests mentales quedó limitado ante todo a los de inteligencia y de aptitudes,

aplicados a la educación y, en segundo lugar, a la orientación profesional. En 1917, los Estados Unidos tuvieron que reclutar un ejército rápidamente y elegir su oficialidad, ya que no contaban con reservistas; decidieron emplear tests y esta aplicación masiva tuvo profunda resonancia, pues demostró objetivamente la bondad de seleccionar personal tomando como base este método especial de la psicología. A partir de entonces se incrementó el empleo de las pruebas psicológicas.

La segunda Guerra Mundial reafirmó el interés por los tests de inteligencia y de aptitudes, y esto constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo de los de personalidad. Hoy en día el interés por los tests y su desarrollo es cada vez mayor en todos los países.

En México la aplicación de tests se inició pocos años después que en Europa y Estados Unidos; en 1923 se fundó el Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cual inició la adaptación a México del Test de Binet.

En 1952, se fundó el Instituto de la Personalidad S.C. que se dedicó a hacer la selección de personal a todos los niveles a empresas transnacionales, como lo menciona su "know how" , así mismo proporcionó el propio Instituto asesoría a empresas financieras, concluyendo estas actividades hasta 1971. La cuál fue cuna de semilleros en la Psicología Industrial. Demostrando que estas empresas asumen el liderazgo con sus productos y servicios, a nivel nacional.

### **Definición.-**

**Asociación Internacional de Psicotecnia:** Es una prueba definida que implica una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso, o para la

puntuación numérica del éxito. Esta tarea puede poner en juego ya sea conocimientos adquiridos (test pedagógico), ya sea funciones sensomotrices o mentales (test psicológicos) -37.

Pierre Pichot: llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar el sujeto examinado, ya sea cuantitativa, o tipológicamente.

"Test es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa" 38

#### **Características.-**

La tarea de elaborar un test es larga y laboriosa. A fin de que tal medio sea útil, debe cubrir cuatro requisitos básicos:

1. ESTANDARIZACIÓN: los resultados individuales deben ser comparados con aquellos obtenidos en grupos bien definidos semejantes al del individuo de que se trata.

2. OBJETIVIDAD: la calificación que tiene el individuo sometido a estas pruebas debe ser considerablemente libre de cualquier interpretación subjetiva por parte de la persona que califique; ahorrando tiempo, dinero, etc.

3. CONFIABILIDAD: indica si el test es constante en las mediciones que obtiene de una misma persona. Puede ser medida por varios procesos:

- *Test-retest*: aplica el mismo test después, de un intervalo, a las mismas personas.

- *Homogeneidad*: se divide el test en dos partes equivalentes y se calcula la correlación entre los resultados obtenidos en las dos mitades por los mismos sujetos.

- *Equivalencia*: se elaboran test "paralelos", es decir, aquellos que comprenden pregunta desde naturaleza y dificultad análoga y en calcular la correlación entre los resultados de los mismos sujetos en ambas partes.

4. VALIDEZ: es la cualidad por la que un test mide lo que pretende medir. Supone la existencia de criterios estándares con los cuales comparar los resultados del test:

- *Del contenido*: contexto representativo de lo que quiere conocer.

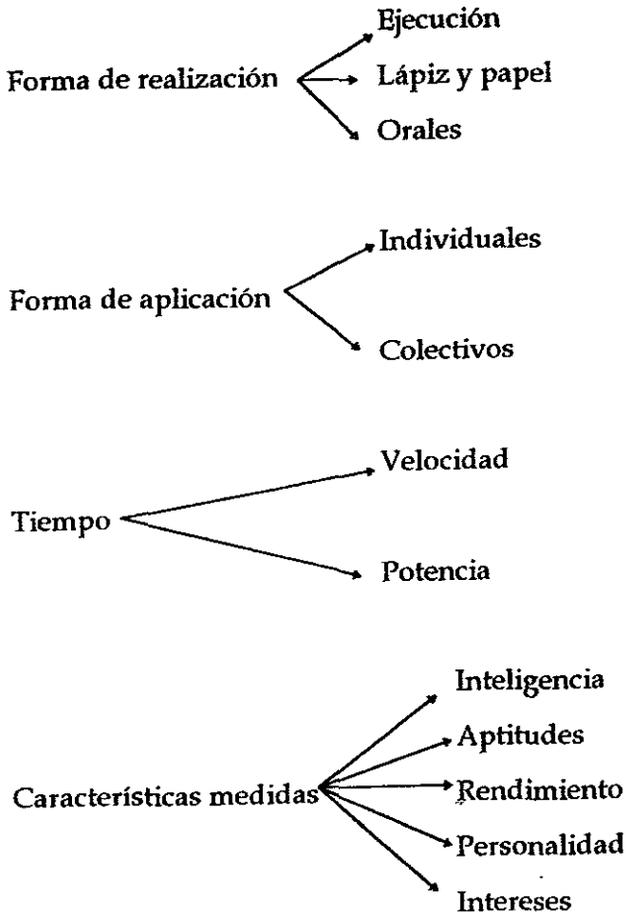
- *Productiva*: determina el grado de confirmación de las predicciones de las pruebas.

- *Validez concurrente o concomitante*: averigua el grado de perfección o exactitud con otro test.

- *Validez constructiva*: averigua las cualidades psicológicas que trata de calibrar la prueba.

ii) CLASIFICACION DE LOS TEST

Debido a la gran variedad de las pruebas psicológicas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., se hace necesario el emplear más de un criterio para clasificarlas.



**Forma de realizarlas**

a) PRUEBAS DE EJECUCIÓN: en estas, la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo; por ejemplo reunir cubos, manejar un torno, un pantógrafo, etc.

b) DE PAPEL Y LÁPIZ: en ellas la persona contesta por escrito las preguntas, hace marcas, traza líneas o dibuja.

c) ORALES: en estas, la persona responde, asocia una palabra a otra, etc.

**Forma de administrarlas.-**

a) INDIVIDUAL: requiere que por cada sujeto esté presente un examinador, que se realice individualmente y en aislamiento. Estos requisitos se basan en la necesidad de controlar cuidadosamente la forma como se elaboran las respuestas, las conducta que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.

b) COLECTIVA: es suficiente que un pequeño grupo de examinadores supervisen la aplicación de la prueba.

**Tiempo empleado en realizarlas.-**

a) DE VELOCIDAD: la prueba tiene limite de tiempo para realizarse, llegado el cual el sujeto tiene que entregar la prueba aun cuando no haya contestado todas las preguntas.

b) DE CAPACIDAD O POTENCIA: no tienen limite de tiempo, el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

**Características medidas por ellas.-**

a)DE INTELIGENCIA: pruebas diseñadas para medir la inteligencia, y debido a la dificultad de proporcionar una definición de la inteligencia aceptada por todos los psicólogos, estas pueden ser, ya sea definida...

\*A priori: inteligencia es la aptitud para resolver problemas. Pueden elaborarse tests que comprendan preguntas consistentes en resolver problemas, y considerarlos como tests de inteligencia.

\*Correlacionada a un criterio externo: bajo criterios objetivos puede definirse la inteligencia como la aptitud para el éxito escolar, y elaborar tests validados de este modo. ó

\*En función de un análisis factorial: se basa en transformar un gran número de variables en un número menor de categorías o factores.

"Thurstone identifica 7 factores como aptitudes primarias reveladas por los ítemes (temas) de los tests de inteligencia: <sup>39</sup>

- 1.Comprensión verbal (tests de vocabulario)
- 2.Fluidez verbal (anagramas, pensar palabras rápidamente)
- 3.Numérico (tests aritméticos)
- 4.Espacial (dibujar memoria -relaciones de las formas visuales-)
- 5.Memoria (pares de ítemes)
6. Perceptivo (captación de detalles, similitudes y diferencia visuales)
- 7.Razonamiento (tests que requieren hallar una regla general en los modelos presentados).

Las pruebas de inteligencia no significan que una calificación alta obtenida en tales, garantice la posesión satisfactoria del trabajo; solo persiguen la medición de la "capacidad" de un sujeto, en lo referente al conocimiento. Que nos da un rango , rango 2, rango 3 , rango 4 en la prueba

de Ravell, lo que demuestra que los que tienen rango 1 poseen un nivel de coeficiente de inteligencia alto, en donde el seleccionador de personal la decisión en función de los objetivos de la empresa y el puesto.

Existen otras pruebas de medición de inteligencia como los son las pruebas de Domino y el Barsit.

b)DE APTITUDES: pruebas que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica; por ejemplo: la capacidad para deducción, para manejar herramientas, etc.

Entendemos por aptitud las capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo. De esta manera los tests de aptitudes se destinan a medir capacidades; es decir a predecir lo que puede adquirirse con el entrenamiento.

c)DE RENDIMIENTO: pruebas diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba, como un hecho actual. Es decir, son los test que dicen lo que una persona puede hacer en este momento.

Se utilizan principalmente en instituciones educativas; puesto que proporcionan una norma característica sobre la que se basan los tests de aptitud.

d)DE INTERESES: pruebas que miden el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tareas (el interés tan solo nos indica si le gusta realizar una tarea o no, pero no si tiene la capacidad para desarrollarla).

*Interés* es aquella tendencia persistente a prestar atención y a disfrutar de alguna actividad o contenido. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales.

Al uso del inventario de intereses en el procedimiento de la selección del personal se le hace la objeción fundamental de que los puntos comprendidos en dichos inventarios suelen translucirse demasiado: ejemplo: el candidato puede, a menudo, con solo leer la pregunta, determinar cuál será la respuesta que representará mejor sus intereses para el empleo de que se trata; de esta manera puede dar respuesta "mejor" o "más apropiada", aun cuando en realidad no indique sus verdaderos intereses.

En el ámbito industrial, aun cuando es limitada su utilidad, se usan:

- \* El *formulario de Interés Vocacional, de Strong*: señala el grado relativo de cada uno de los nueve campos de interés en el mismo individuo; y
- \* El *Récord de Preferencias, de Kuder*: proporciona comparaciones satisfactorias entre los intereses del individuo y de los empleados de varios grupos de ocupaciones.

e) DE PERSONALIDAD: prueba que mide los aspectos volitivos y afectivos de la persona principalmente, o sea, los aspectos no intelectuales.

Según Gordon Williard Allport (una de las definiciones más aceptadas) "la personalidad es la organización dinámica, individual, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la singular adaptación del individuo al ambiente" .<sup>40</sup>

### **Tipos de pruebas de personalidad:**

1.-CUESTIONARIOS DE PAPEL Y LÁPIZ: son fáciles de administrar y calificar como cualquier otra prueba, sin embargo resulta una prueba "transparente", es decir deja ver qué es lo que está investigándose y lo que se quiere averiguar del sujeto.

2.-TÉCNICAS PROYECTIVAS: presentan al examinado una serie relativamente ambigua, o sin estructura, de estímulos que en la prueba de

Rorschach parecen manchas de tinta, y en la prueba de percepción temática (TAT) de Henry Murray, son escenas. Se le induce a contestar con toda libertad y a decir lo que ve en las manchas o relatar lo que le sugieren las fotografías. Las respuestas, se supone, son proyecciones (el sujeto ve en hechos y circunstancias externas, o en otras personas, aquello que en realidad es de él) de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto.

*Técnica de la selección obligada:*

Se pide al sujeto que escoja, entre dos o más aseveraciones, la que mejor lo describa. Si parece a la persona que ambas aseveraciones describen su reacción, debe escoger la más descriptiva. Si piensa que ninguna es acertada, debe escoger la menos inexacta. El sujeto no puede responder deliberadamente a modo de producir una impresión favorable, puesto que siempre está obligado a escoger entre parejas de alternativas que parecen igualmente buenas o malas. Sólo una de las alternativas tiene puntuación y por tanto, contribuye positivamente a la calificación que obtendrá en el cuestionario el sujeto.

*Técnica de proyección para grupos:*

La Prueba Rorschach de Estructura Objetiva (PREO) consiste en: 10 manchas de tinta, cada cual acompañada de 10 series de 3 alternativas que representan cosas que podrían verse en la mancha. Se indica a las personas que escojan en cada grupo de tres alternativas la que representa más claramente algo que ellas distinguen. A diferencia del procedimiento usual de Rorschach aquí no existe la libertad; sino por el contrario se dan

indicaciones o sugerencia por parte del examinador; es una modificación para ser accesible a las organizaciones.

Los tests proyectivos han mostrado validez, por lo menos relativa, cuando han sido empleadas por personas experimentadas. Dichas técnicas se sitúan en la psicología clínica; en la industria resultan un material que puede perder su confidencialidad y la interpretación errónea por aquellos funcionarios no empapados del lenguaje clínico; por otro lado, su aplicación e interpretación lleva varias horas, por lo que su costo es elevado.

También existe la prueba Machover para conocer la personalidad del solicitante o individuo la cual se le pide representar una figura humana, la cuál se analizará posteriormente.

## 7. ALTERACIONES EN LA CONDUCTA DEL SER HUMANO

Sin duda, son diversas el número de manifestaciones en la salud del individuo debido a factores psicológicos y que tiene influencia en su comportamiento individual como el grupal.

### A) DEPRESION.

*Latin depressus, -um = abatido.*

Estado mental que se distingue por aflicción y desconfianza y acompañado generalmente por ansiedad.<sup>41</sup>

**DEPRESIÓN REACTIVA:** estado depresivo provocado por situaciones externas.

**DEPRESIÓN:** "Estado de ánimo en que se viven parcial o totalmente los dolorosos sentimientos de la posición depresiva (comienza cuando el

bebé reconoce a su madre como objeto total. Es una constelación de relaciones con el objeto y ansiedades caracterizada por la experiencia del bebé de atacar a una madre ambivalentemente amada y de perderla como objeto externo e interno. Esta experiencia origina dolor, culpa y sentimientos de pérdida.). Puede ser una reacción normal a experiencias de pérdida, o una reacción patológica de carácter neurótico o psicótico.<sup>42</sup>

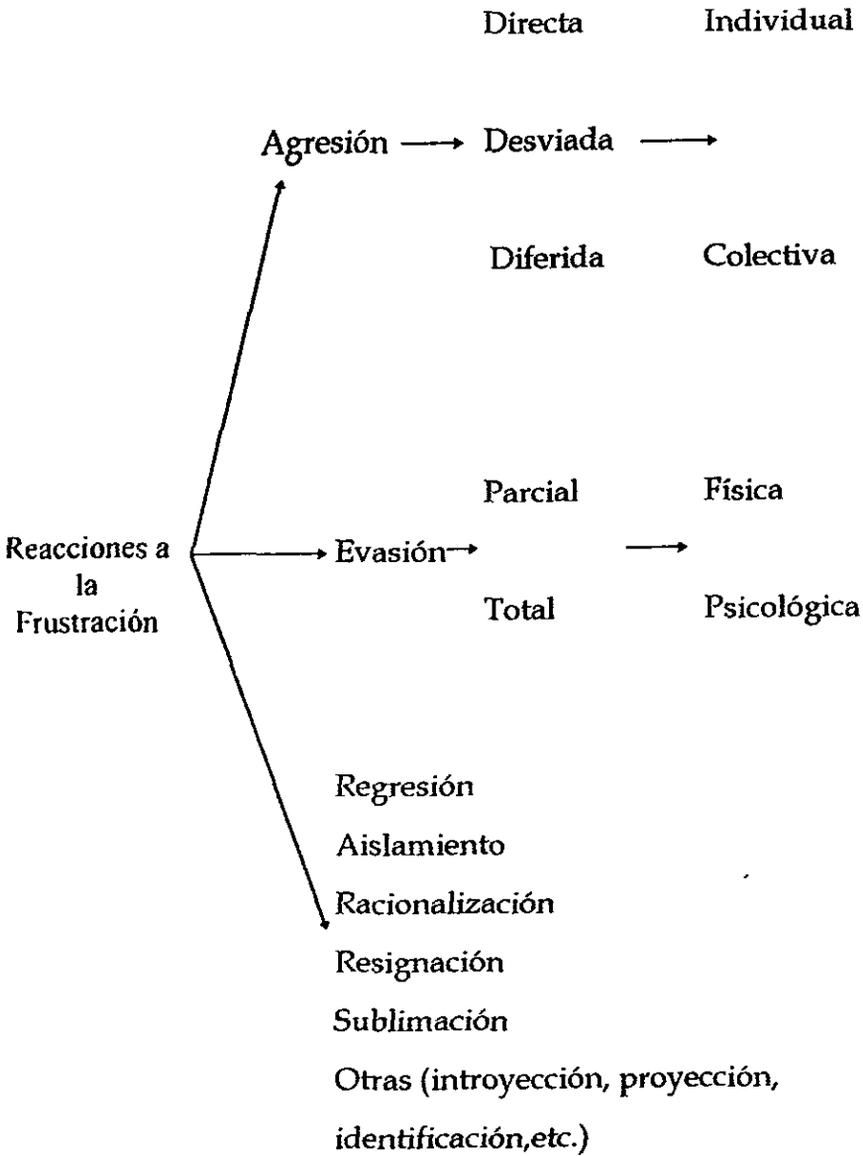
## B) FRUSTRACION

*Latín frustratus = engaño.*

“La operación de un evento o de una condición más o menos duradera que obstaculiza o impide la satisfacción de necesidades o deseos sin eliminarlos.<sup>43</sup>

“La frustración se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo.<sup>44</sup>

REACCIONES A LA FRUSTRACION.- Las motivaciones son una energía que impulsa al organismo, cuando la barrera se interpone entre el organismo y el objetivo, esa fuerza es canalizada ya no hacia el objetivo sino hacia otro lado, constituyéndose las reacciones a la frustración.



### AGRESIÓN.-

"Sobreponerse a la oposición a la fuerza; oponerse a la fuerza o castigar a otro; vengar una injuria"<sup>45</sup>.

La energía de la motivación se dirige hacia el objeto frustrante, hacia la barrera que se ha interpuesto entre el organismo y su objetivo, para quitarlo o destruirlo. Se dice entonces que la agresión es directa.

Cuando la agresión es dirigida hacia otro lado , y no al objeto frustrante, es la agresión desviada: "no busco quien me la hizo sino quien me la pague".

En otros caso la agresión puede ser diferida de ocasión y se realiza en forma indirecta.

Cuando en una empresa muchas personas son constantemente frustradas pueden reunirse y agredir colectivamente a la empresa en forma de "tortuguismo" o mediante huelgas.

### EVASIÓN.-

"Es cuando la persona se aleja del objeto frustrante"<sup>46</sup>. La evasión puede ser parcial o total. Si es parcial puede ser física (constituida por el ausentismo y los retardos); o psíquica (ensoñación, diversión,...). En la evasión total, decide dejar el empleo o buscar otro.

### REGRESIÓN.-

"La regresión consiste en ir hacia atrás, volver a etapas ya superadas"<sup>47</sup>

### AISLAMIENTO.-

Si el trato con otras personas resulta frustrante, entonces sobreviene el aislamiento. La persona deja de tener contactos amistosos o de trabajo con

sus compañeros, superiores o subordinados. Las razones pueden ser muchas: percepciones equívocas, problemas de personalidad, diferencia de edades, de culturas, etc.

#### RACIONALIZACIÓN.-

Consiste en tratar de justificarse, en darse falsas razones par explicar ciertos hechos. La realidad es frustrante en estos caso; se prefiere disfrazarla.

#### RESIGNACIÓN.-

Ante repetidas frustraciones, la motivación se desvanece, la persona se resigna a no alcanzar su objetivo.

#### SUBLIMACIÓN.-

Está es la única forma de respuesta de la frustración positiva, no agudiza los problemas. "Consiste en superar las causas de la frustración o darles una adecuada salida" <sup>48</sup>.

#### OTRAS FORMAS.-

La proyección, la introyección, la incorporación, etc., son otras formas de respuesta a la frustración; sin embargo no se encuentran dentro del ámbito de las empresas, no tienen repercusión inmediata en estas y ocurren como circunstancias un tanto patológicas.

### C) CONFLICTO

*Latín conflictus = choque.*

Oposición entre impulsos o deseos contradictorios, que por regla general producen tensión emotiva, a veces profundamente desagradable. <sup>49</sup>

Cada ocasión en que se presenta un estímulo (objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción ) a la persona, ésta decide si el estímulo cae dentro de alguna de las categorías siguientes:

- a) Agradable, conveniente, interesante, adecuado a sus objetivos, benéfico, etc., y por tanto está motivada para acercarse a él, o aceptarlo, o dejar que se acerque.
- b) Nocivo, desagradable, inconveniente, doloroso, dañino; está en contra de sus objetivos, etc., y por ende queda motivada para evadirlo, rechazarlo, alejarse de él, o no permitir que se le acerque.
- c) Indiferente. No despierta su interés, es inocuo y no presenta otra reacción que el percibirlo y analizarlo. La persona permanece a la expectativa.

"La elección significa conflicto" <sup>50</sup>. Gardner Murphy piensa que tiene que las elecciones que tiene que realizar el hombre en su vida, debe saber que estas lo llevarán al conflicto. Sin elección no puede haber conflicto; todo es automático. La elección hace que nazca el conflicto.

El proceso de análisis de estímulos y de decisión respecto a ellos se presenta en cinco planos diferentes:

#### NIVEL FISIOLÓGICO.-

En este estrato el mecanismo de análisis y decisión está ya interconstruido dentro de la persona. Los reflejos incondicionales constituyen un buen ejemplo: si nos quemamos un dedo al encender un

fósforo, inmediatamente retiramos la mano. El proceso es automático y escapa a nuestra voluntad; nos damos cuenta del suceso solo después de que ocurrió.

#### **NIVEL INCONSCIENTE.-**

Experiencias anteriores determinan cuáles estímulos son agradables, convenientes o adecuados, etc. El mecanismo de análisis y de decisión es desconocido por nosotros; por ejemplo cuando una persona padece claustrofobia -miendo de los espacios cerrados, pero no sabe por qué-.

#### **NIVEL EMOCIONAL.-**

En este caso la afectividad es preponderante en la decisión; por ejemplo, estimamos mucho a una persona y cuando la vemos venir, extendemos la mano para saludarla con efusión. Parte de la afectividad se encuentra fincada en experiencias anteriores, en aspectos inconscientes y en facetas culturales.

#### **NIVEL DE HÁBITOS.-**

El hábito constituye una respuesta uniforme y automática ante el mismo estímulo. Es una consecuencia del aprendizaje; el hábito tiene por objeto ahorrar tiempo y esfuerzo; se decide una vez y después se automatiza la reacción. Cuando el hábito, por problemas de personalidad, es llevado al extremo, surgen las manías, las cuales se encuentran ligadas a desequilibrios emocionales.

#### **NIVEL CONSCIENTE.-**

Existe un análisis de estímulo y una decisión voluntaria. Por ejemplo al adquirir un nuevo producto, el comprador determina si es conveniente o no, examinando cada uno de los factores, y tomando en cuenta las diversas

alternativas. El estímulo que será analizado por la persona puede presentarse en forma material o en forma psicológica.

El valor (categoría) que se de es totalmente subjetiva: algo puede ser atractivo para una persona mientras es repulsivo para otra. La motivación para acercarse o aceptar, o para alejarse, evadir o rechazar, constituyen fuerzas que impelen a la conducta.

Ahora, cuando se presentan dos o más estímulos al mismo tiempo; o bien cuando es agradable y desagradable simultáneamente; puede surgir un CONFLICTO, cuando existe incompatibilidad entre dos o más objetos o situaciones (estímulos) que tienen aproximadamente la misma fuerza para la persona; es decir, cuando está motivada en el mismo grado para alcanzarlos, aun siendo incompatibles.

### **1. Conflicto de atracción-atracción**

Puede suceder que una persona se encuentre en medio de dos situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles; es decir, no puede tener al mismo tiempo los dos. Debe decidirse por uno solo de ellos; se enfrenta entonces a un conflicto de atracción-atracción. Cualquier decisión trae como consecuencia una situación igualmente agradable o adecuada; puede suceder que si posteriormente la decisión no resulta idónea, la persona se reproche no haber tomado el otro camino.

### **2. Conflicto de evasión-evasión**

En este tipo de conflicto, ambas alternativas resulta igualmente desagradables o inconvenientes, y lo mismo en caso de ser más de dos. La persona tiende a alejarse de las alternativas, a evadirse de su esfera de acción, pero no puede. La persona debe actuar con decisión, porque si no lo

hace, el problema se agravará con el tiempo. Cuando las fuerzas en juego son muy intensas puede caerse en un estado de ansiedad (desasosiego, inquietud, nerviosismo).

### **3. Conflicto de atracción-evasión**

En algunas ocasiones, un mismo objeto o situación resulta ambivalente; es decir, presenta características positivas y negativas al mismo tiempo. Una misma situación le ofrece ventajas e inconvenientes.

Puede haber dos objetos o situaciones, ambas ambivalentes; este conflicto así como los demás, puede extenderse fácilmente a tres o más situaciones u objetos incompatibles entre sí.

Si decide tomar el objeto o aceptar la situación ambivalente, tal vez después experimente sentimientos de culpa, se haga reproches que minen su equilibrio emocional y que, en ocasiones graves y repetidas, pueden conducir a diversos tipos de neurosis; si las fuerzas en conflicto llegasen a ser muy intensas pueden presentarse desequilibrios emocionales del tipo de neurosis obsesivo-compulsivas.

### **PRINCIPIOS REFERENTES A LAS FUERZAS EN CONFLICTO**

- a) Si un objeto o situación es más fácil de alcanzar que otro, la persona probablemente se decida por el más fácil aunque ambos le resultan igualmente interesantes.
- b) Entre más cerca esté la persona del objeto o situación que le resulta desagradable, inconveniente, peligros, etc., más tiende a alejarse de él.
- c) En igualdad de circunstancias, la fuerza de atracción es menor que la de evasión.

d) La fuerza varía en forma directamente proporcional a la intensidad de la motivación en que se fundamenta; es decir, a mayor motivación mayor será la fuerza.

#### **D) MIEDO**

*Latín metus = temor.*

Emoción desagradable, que puede asumir grandísima violencia, provocada por una situación de peligro que puede ser actual o anticipada, e incluso fantástica. Es acompañada por un estado orgánico que se considera como reacción preparatoria, característica, aunque no específica, debido al sistema nervioso autónomo y unida originariamente con comportamientos de lucha o de fuga.

#### **E) ANGUSTIA, ANSIEDAD**

*Latín angustia = estrechamiento; anxietes = inquietud.*

La angustia aparece siempre como espera inquieta y opresiva. La aprehensión por algo que podría ocurrir. Como toda perturbación emocional es vivida a la vez sobre el plano somático (angustia propiamente dicha) y sobre el plano psíquico (ansiedad).

Los principales componentes de la ansiedad son psicológicos (tensión, temores, dificultad de concentración, aprensión) y "somáticos" (taquicardia, palpitaciones, temblor y sudoración), Son comunes la fatiga y los trastornos del sueño

#### **F) NEUROSIS**

La neurosis abarca una serie de trastornos que no llegan a desintegrar la personalidad. El neurótico siente malestar, conflicto, ansiedades y desea

salir de su situación. Se siente desadaptado a la realidad. Sufre internamente, aunque quienes lo rodean no se percaten de ello,

La neurosis no tiene causa orgánica sino que es punto del conflicto entre impulsos no satisfechos, reprimidos y la amenaza consiguiente al intento de satisfacción. La neurosis sobre todo es un proceso cognitivo, nunca fisiológico. La conducta neurótica posee siempre una larga historia en que el individuo ha sido sometido a tensiones y conflictos.

### G) PSICOSIS

Constituye el grado más severo de las interrupciones del funcionamiento normal. Se considera que las personas son psicópatas cuando su funcionamiento mental y su conducta llegan a estar perturbados lo suficiente para interferir en gran parte con su capacidad de satisfacer las demandas ordinarias de la vida. La principal diferencia entre psicosis y neurosis es la pérdida de contacto con la realidad. La psicosis se caracteriza por perturbaciones del pensamiento, el estado de ánimo y la conducta que son más agudas y duran más que la conducta de los neuróticos

### H) ESTRÉS

Psicológico "es una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar" <sup>51</sup>

Los estrés emocionales, por lo general, provocan reacciones patológicas en las diferentes situaciones que nos brinda la vida, puede ser origen de una variación de "humor" en el sentido melancólico y paradójicamente también puede producir euforia maníaca a continuación de un traumatismo

afectivo penoso lo que puede considerarse como alteración de la personalidad del sujeto

NOTA: Para mejor entendimiento se hará referencia en el próximo inciso.

#### D) FARMACODEPENDENCIA

El término farmacodependencia significa que una persona depende del consumo de drogas para funcionar en su vida diaria y muchas veces lograr convertir la droga en la parte más importante de su existencia, es un fenómeno complejo que incluye patrones sociales, económicos, psicológicos, biológicos, y químicos. Se da por la interacción entre el ambiente, sujeto y la droga.

Dentro de este tema es necesario conocer las definiciones de hábito la cual es el estado que produce el uso repetido de un medicamento y se caracteriza por cierta tendencia a prolongar en el uso de un medicamento a causa de la sensación del bienestar que procura. Así mismo se conoce como toxicomanía al estado de intoxicación periódica o crónica, resultante del uso repetido de un medicamento y caracterizado por un deseo irresistible de tomar el producto de forma permanente y de procurarse a toda costa, una tendencia a aumentar la dosis con efectos desagradables para la persona y la sociedad.

La Organización Mundial de la Salud ofrece la siguiente definición de farmacodependencia que se acepta en todos los países: "Farmacodependencia es el estado psíquico y a veces físico causado por la interacción el comportamiento vivo y un fármaco, caracterizado por modificaciones del comportamiento y por otras reacciones que comprenden siempre un impulso irreprimido por tomar el fármaco en forma continua o

periódica a fin de experimentar su efectos psíquicos y a veces, para evitar el malestar producido por la privación"<sup>52</sup>

Al igual que el alcohol, los diversos fármacos crean cambios emocionales. La mayoría de las personas que recurren a los fármacos (barbitúricos, anfetaminas, narcóticos, etc), los encuentran, por lo menos agradables, en cierta forma. Uno de los riesgos de todo uso del alcohol u otro fármaco es que una persona puede permitir que estas sustancias se conviertan en una parte central de la vida. Si esto ocurre, es necesario el tratamiento debido a que dicha adicción produce un mayor trastorno en la vida personal y social.

## J) SEGURIDAD

Según Abraham Maslow, clasificó dentro de las necesidades humanas, las necesidades de seguridad en la segunda categoría de cinco (1.necesidades fisiológicas; 3.necesidades de pertenencia; 4.necesidad de estimación y 5. necesidad de autoactualización).

Tal necesidad de seguridad incluyen tanto el sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades. La mayoría de los empleados, por ejemplo, desean trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos, y que proporcionen permanencia.

### i) SEGURIDAD ECONOMICA

Como pago o producto de su trabajo, los empleados buscan no sólo la satisfacción personal y las retribuciones financieras, sino también seguridad. En especial cuando se vuelven viejos y menos empleables, o cuando están incapacitados o demasiado viejos para trabajar, la seguridad financiera es de

importancia extrema para ellos; sobre todo si la situación del país se encuentra en crisis. Estrechamente relacionada con la seguridad financiera se encuentra la seguridad emocional, o la sensación de bienestar que resulta de sentirse capaz para enfrentarse tanto a los problemas financieros como al ajuste personal que se puedan presentar durante su empleo o después de retirarse de él.

La creciente preocupación por la seguridad del empleado se ha debido en gran cantidad, a los efectos sobre los empleadores de la competición por personal calificado, de la legislación gubernamental, y de las negociaciones sindicales.

La forma más importante de seguridad en las percepciones para los empleados es la que se logra a través de un empleo continuo. Las medidas que permiten reducir la fluctuación en las cargas de trabajo permiten al empleado quedar estabilizado y evitar las suspensiones, contribuyendo así a tal seguridad. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos preventivos, en ocasiones son inevitables las suspensiones y las terminaciones, de manera que deben tomarse provisiones para proporcionar al individuo algún ingreso para que puedan ser satisfechas sus necesidades financieras, por lo menos parcialmente, hasta que pueda volver a tener empleo; así como también para minimizar la pérdida de ingresos a un empleado que no pueda trabajar a causa de enfermedad, incapacidad o edad avanzada. Sin embargo, la situación mexicana no permite llevar a cabo dichas funciones propiciando un gran número de desempleo -crisis-, y por consiguiente la no seguridad financiera para los trabajadores.

---

### *ii) SEGURIDAD PSICOLOGICA*

Además de la seguridad financiera, la seguridad psicológica puede ser un problema para los empleados en los grupos, principalmente, de edad más avanzada, así como aquellos víctimas de accidentes (de trabajo). Tales individuos suelen necesitar la confianza de que aun son deseados y solicitados en la organización y que no se encuentran en peligro de ser despedidos antes de tener derecho a una pensión. Muchos de ellos también necesitan ayuda para prepararse para su jubilación y para hacer ajuste de su vida de jubilados o retirados.

### *iii) SEGURIDAD SOCIAL*

Debido a las imperfecciones de los planes de pensión privados, los beneficios de jubilación estipulados bajo el programa federal del Seguro Social constituyen la principal fuente de beneficios para la mayoría de los que se jubilan. Sin embargo, debe reconocerse que el Seguro Social no es un sistema de pensiones, sino más bien un sistema de seguro diseñado para indemnizar a quienes están cubiertos por él contra la pérdida de percepciones resultante de varias causas. Dicho sistema intenta proteger a las familias de aquellos, contra la pérdida de ingresos en el caso de muerte. Por lo tanto, como en el caso de otros tipos de seguro contra pérdidas, la seguridad social no entra en vigor si no se da realmente la pérdida de ingresos.

El Seguro Social estableció un seguro de accidentes de trabajo, cuyas primas deben ser pagadas íntegramente por el patrón. Las empresas se clasifican, para la determinación de estas primas, de acuerdo a su grado de peligrosidad. Si en una empresa los índices mencionados son muy altos, el

Seguro Social puede aumentar la cantidad que debe pagar esa firma por el seguro mencionado, elevándose los costos, o a la inversa.

Además, se cuenta con prestaciones (aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario recibe el trabajador) y servicios (actividades, costeadas por la organización, que proporcionan ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados) que otorgan las diversas leyes tales como:

- Ley Federal del Trabajo,
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)
- Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares;

y las mismas organizaciones como es el caso de la revisión del contrato colectivo, o bien prestaciones financieras directas (préstamos personales, anticipos, compensaciones, etc.) o indirectas (tiendas, despensas, seguro, facilidades de horarios, etc.).

#### *iv) 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.

Accidente de trabajo: "toda lesión medicoquirúrgica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria, inmediata o posterior, o la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser media, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de éste, o como

consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en las mismas circunstancias"<sup>53</sup>.

"Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste" .<sup>54</sup>

Existen algunas actividades que se basan en satisfacciones, emociones, deseos, muy humanos, y que por lo mismo pueden emplearse con cierto éxito como alicientes para lograr la seguridad. Tales técnicas pueden ser:

a) Concursos, basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada.

b) Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.

c) Metas (días de trabajo sin accidentes).

d) Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad corresponde a todos, según el puesto que se desempeñe en una organización.

e) Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras, ya que convencen de que estos ocurren y de que las causas más simples pueden ocasionar tragedias y desastres.

f) Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre el personal la importancia que se da a los logros en seguridad.

La principal motivación de la seguridad debe ser el noble fin de la misma. La responsabilidad para lograrlo pertenece a todos los elementos de la organización.

Los trabajadores reciben la influencia de la crisis en su empleo, pues su seguridad se ve afectada al momento que la organización reduce sus

utilidades, y por consiguiente sus prestaciones y servicios se verán considerablemente reducidas.

## 7. PRESIÓN Y ESTRÉS EN EL TRABAJO

Todo individuo necesita presión para ser constructivo, no destructivo; para lo cual se debe ser capaz de trabajar dentro de ciertos límites adecuados de presión y ello sin sentirse estresado. Para lograrlo es necesario saber cuáles son los factores que afectan la respuesta a la presión y que causa un nivel de presión inadecuado. De esta manera se propiciará el ser más eficaz en el trabajo y a vivir una vida más larga y más saludable.

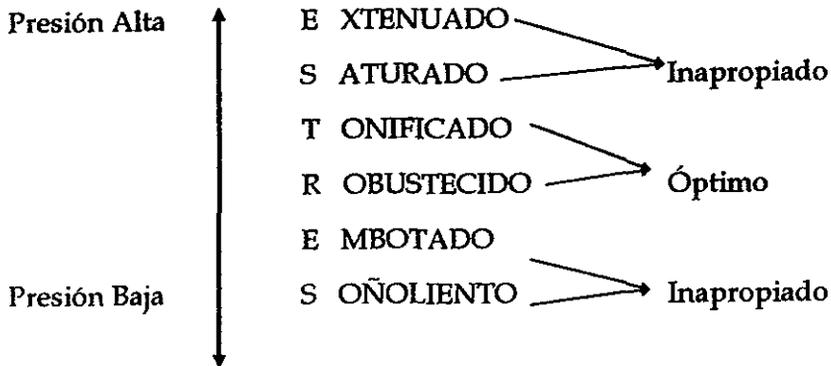
*Presión y estrés* son dos palabras que con frecuencia se emplean indistintamente. Sin embargo, no son la misma cosa. Todos necesitamos cierto grado de presión. La presión puede dar estrés. Nadie necesita del estrés.

"La *presión* es la resultante de todas las demandas que recaen sobre un individuo"<sup>55</sup> Éstas pueden ser demandas físicas, como las que se le impone al cuerpo cuando corre o se enferma. También pueden ser demandas psicológicas, como solicitudes de tiempo y atención, aceptación, etc. Algunas demandas son agradables, otras lo son menos, pero todas vienen a sumarse a la presión que ya se padece.

El *estrés* "es la respuesta a un nivel de presión inapropiado"<sup>56</sup>; es decir que es una respuesta a la presión, y no la presión en sí.

De esta manera se dice que todos poseemos un nivel de presión que nos es conveniente. Cuando la presión se sale de ese nivel óptimo, la

resultante es el estrés. Y esto ocurre tanto si la presión es muy baja o muy alta.



Las letras ESTRÉS se emplean para simbolizar las actitudes ante diferentes niveles de presión. Tanto una presión alta como una presión baja son inapropiadas y, por lo tanto, estresantes.

#### A) PROBLEMA DEL ESTRÉS

La presión funciona a favor cuando existe un equilibrio entre las demandas que se le hacen y la capacidad para satisfacerlas con eficacia.

Cuando la demanda no es igual a la oferta, (como dirían los economistas) el precio aumenta: A corto plazo el estrés saldrá caro; a largo plazo dará la quiebra. La moneda con la cual se paga el estrés es la "energía de adaptación" <sup>57</sup>. Todos tenemos una reserva de energía de adaptación que

las tensiones cada día van consumiendo inexorablemente. Cuando se padece estrés, la rapidez con la que se consume dicha energía aumenta y las reservas disminuyen en igual proporción; y no se puede producir energía de adaptación; la reserva es limitada. Una vez agotada dicha energía el cuerpo se vuelve incapaz de salir avante. Sin embargo, con anterioridad, el cuerpo habrá empezado a enviar una serie de señales para advertir que dicha reserva de energía esta agotándose; podrán presentarse dolores de cabeza o tensión muscular. Casi siempre esto se presenta en forma de una enfermedad.

## B) PATRONES DEL ESTRÉS

Cualquier movimiento que produzca un alejamiento de la presión óptima debe vigilarse. Si bien la fisiología del estrés es muy similar para todo el mundo, lo más seguro es que cada persona desarrolle sus propios patrones de respuesta ante el estrés.

Los mensajes recibidos generalmente son mediante los latidos del corazón, las manos frías y húmedas o cualquier otra respuesta particular que se pueda identificar en tal sentido. A medida que aumenta la presión, todo el sistema empieza a responder y cualquier parte del mismo puede manifestar una reacción, según un patrón difiere de una persona a otra. El estrés puede afectar cualquier área de actividad:

- Emocional (el mundo de los sentimientos)
- Mental (el mundo de los pensamientos)
- Conductual (el mundo de las acciones)
- Fisiológica (el mundo de las respuestas físicas)

### RESPUESTAS EMOCIONALES.-

Con frecuencia los cambios en el nivel de la presión van acompañados por cambios en los sentimientos. Un cambio emocional puede no ser específico, como sería el caso de un sentimiento generalizado de depresión o de regocijo; o por el contrario, puede ser sumamente específico, como en el caso de un sentimiento de pánico cuando suceden ciertas cosas o consecuencia de ciertas acciones concretas.

### RESPUESTAS MENTALES.-

Un cambio de presión, a menudo, trae consigo un cambio en su patrón de pensamiento; tales como: dificultad para fijar prioridades, vacilación, visión limitada, etc.

### RESPUESTAS CONDUCTUALES.-

Un cambio en el nivel de la presión con frecuencia trae consigo un cambio en la conducta; por ejemplo una acentuación de ciertas rutinas (diálogo más áspero, elevación del tono de voz, actitud irritable y hostil); un *incremento* en el nivel de actividad (movimientos físicos más acentuados); o bien un comportamiento más sosegado y retraído.

### RESPUESTAS FISIOLÓGICAS.-

Frecuentemente un cambio en el nivel de presión va acompañado por cambios físicos (accesos de indigestión o de dolor de cabeza, tensión muscular, ...etc).

### C) ACCIONES PARA PREVENIR EL ESTRÉS

Las tres acciones ha emprender para sobrevivir a la presión inadecuada son:

1. Reevaluar la percepción de las tareas amenazantes.
2. Mejorar las habilidades para hacer frente a la presión.
3. Incrementar la capacidad física para darse abasto.

### D) ESTRÉS ORGANIZACIONAL

Para poder desempeñarse como debe ser, cada persona necesita un nivel óptimo de presión y lo mismo sucede con las organizaciones. Cuando los individuos se alejan a uno u otro lado del nivel óptimo de presión, no sólo empiezan a sentirse a disgusto sino que su desempeño se ve afectado. Lo mismo puede decirse de las organizaciones. Cuando la presión cae a niveles muy bajos, la organización se orna torpe y aletargada y le es imposible sacar el máximo provecho de sus recursos. En el otro extremo, cuando el nivel de presión es demasiado alto, la organización brega y se angustia, lo que entorpece el desempeño eficaz y eficiente.

Una pequeña desviación respecto del nivel óptimo no necesariamente genera estrés; lo más probable es que dé lugar a sentimientos de disgusto o que genere el impulso necesario para el cambio, la adaptación y la innovación. Al igual que con los individuos, en los extremos es donde la presión causa problemas.

### E) REACCIÓN EN CADENA DEL ESTRÉS

"Reacción en cadena del estrés" <sup>58</sup>, es un procedo mediante el cual es estrés de una parte del sistema social acaba por presionar a las demás partes del mismo. (ver figura 3).

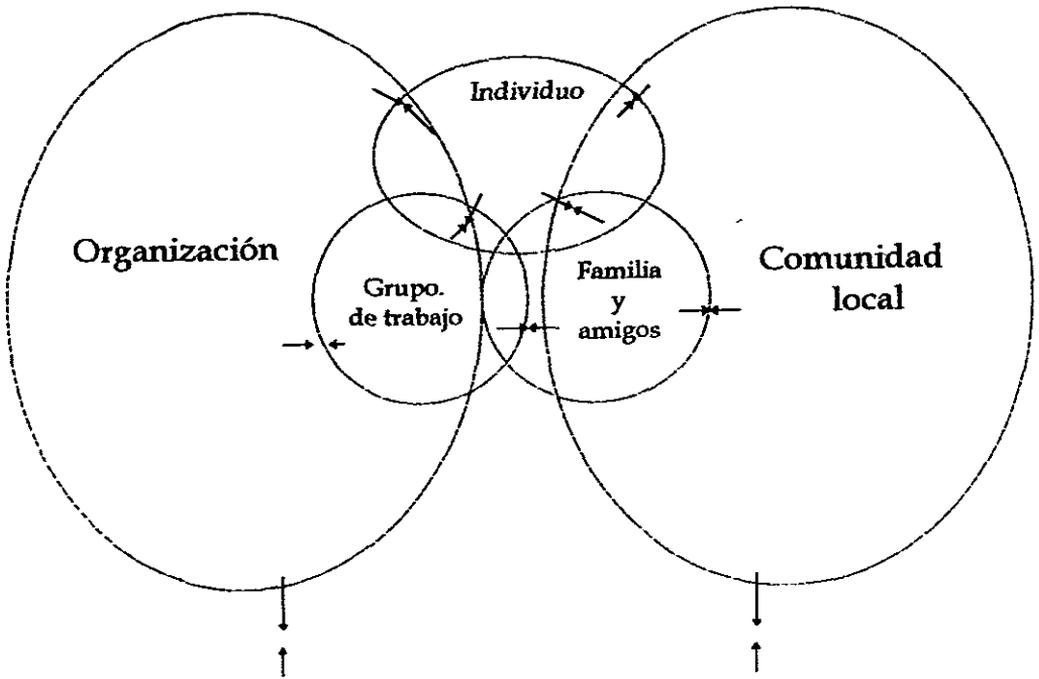


FIGURA 3

Sociedad: expectativas económicas, políticas, culturales y sociales

Debido a que las personas ven en un contexto mucho más amplio, que la organización, y la presión que padecen en casa puede ser llevada al trabajo, o pueden llevar al exterior la presión que experimentan en el trabajo; dicha base de información debe ser considerada al observar el estrés de la organización.

Un individuo que padece estrés ejerce presión sobre su equipo o sección de trabajo, así como sobre la organización. Un grupo que sufre estrés ejerce presión sobre sus miembros individuales lo mismo que sobre la organización. Una organización que experimenta estrés ejerce presión sobre los individuos y los grupos de trabajo.

De lo anterior se deriva que para poder manejar la presión en la organización es necesario descubrir cuándo las personas se empiezan a alejar de su nivel de presión óptimo y cuándo el estrés se convierte en un problema.

En la organización, el estrés puede identificarse en tres niveles; el de las personas, el de los grupos y el de la organización. La clave de la detección del estrés, está en el equilibrio entre las presiones que enfrentan la organización, los grupos o los individuos así como de las habilidades de todos ellos para sobreponerse a éstas. Un desequilibrio en alguno de los tres niveles dará lugar al estrés.

Para poder detectar la presencia de estrés en cualquier nivel deben considerarse diversos aspectos:

#### INDIVIDUOS:

Puede detectarse en sus cuatro áreas de actividad: la mental, la física, la emocional y la conductual -descritas anteriormente-.

#### GRUPOS O EQUIPOS:

Existen dos formas: la primera consiste en observar el comportamiento del grupo durante sus reuniones; la segunda es observando el comportamiento fuera de las reuniones, lo que dicen del grupo sus

integrantes y la manera como se expresan de él, así como el tipo de relaciones que mantiene con los demás grupos. -(ver trabajo en grupo)-.

#### ORGANIZACIÓN O DEPARTAMENTO:

Aquí la atención debe centrarse en la obtención de información sobre los patrones de comportamiento de toda la organización. Cuando la empresa entera se encuentra sujeta a mucha presión, los patrones de los síntomas de estrés pueden detectarse en todas partes. Dichas respuestas de estrés pueden ser claras (cuantificables) o bien ocultas. Muchos indicadores del estrés organizacional pueden observarse como reacciones individuales, hasta que el patrón emerge y se convierte en un síntoma generalizado. La detección del estrés a nivel organizacional se da acumulando datos sobre patrones de conducta como el índice de ausentismo o el de rotación de personal; siempre y cuando sean datos pertinentes, confiables y suficientes.

#### F) REDUCCION DE LA PRESION INNECESARIA EN LA EMPRESA

Reducir la presión innecesaria implica acabar con las prácticas que crean presión sobre las personas y que en nada les ayudan a desempeñar las tareas y los puestos clave que tienen asignados. Todas las prácticas organizacionales que son inapropiadas para los trabajos que han de realizarse, que hacen caso omiso de las necesidades humanas y que frustran el sentido de logro de las personas crean una presión innecesaria sobre los miembros de la organización. En vez de llevar a las personas a un nivel de presión que les resulte el más apropiado para lograr el mejor desempeño, este tipo de presión los vacía de la energía que poseen para hacer frente a las presiones. El desequilibrio resultante entre lo que se les exige y su

capacidad de cumplimiento da por resultado el estrés. Siempre debe haber presión; sin embargo esta debe ser en favor de la empresa y no en su contra.

**CAUSAS HABITUALES DE ESTRÉS EN LAS EMPRESAS:**

- \* Demasiado trabajo
- \* Posibilidades inciertas de desarrollo profesional
- \* Reuniones terribles
- \* Compañeros difíciles
- \* Atmósfera agobiante
- \* Salarios bajos
- \* Demasiadas improvisaciones
- \* Oficinas abiertas
- \* Obligación de cubrir a los ausentes
- \* Falta de retroalimentación sobre el desempeño
- \* Nadie me dice nada, nadie me pregunta nada.

En ocasiones el ejecutivo, espera que sus subordinados desarrollen su trabajo lo mejor que puedan; quizá dicho trabajo va más allá de la capacidad física o de sus conocimientos, y ésta situación puede provocar estrés en el personal. Otra fuente posible de presión para el personal por parte del ejecutivo consiste en considerar que todos ellos saben cómo hacer su trabajo, que todos deben arreglárselas sin la ayuda de terceros; o bien la expectativa de que el personal debe tomar en cuenta las necesidades de los demás o de la empresa y no las propias.

Equilibrar las necesidades de los miembros individuales del personal con las de la organización es un paso importante para evitar el estrés dentro de la empresa.

### G) CREENCIAS Y VALORES COMO CAUSAS DE PRESION EN LAS EMPRESAS.

Todo miembro de una empresa posee creencias y valores fundamentales que determinan su comportamiento laboral. Los grupos que se forman dentro de las organizaciones, y las propias empresas, tienen ideas muy precisas sobre la forma en que las personas deben comportarse en el trabajo.

Los individuos con un bajo nivel de amor propio, mucha ansiedad y poca confianza en su capacidad para influir en los acontecimientos tienen muchas probabilidades de ver problemas en todas partes. Por el contrario, las personas con un alto nivel de amor propio, poca ansiedad y mucha confianza en su capacidad de influir en los acontecimientos son poco propensas a considerar los acontecimientos como amenazas. Las creencias del personal tienen un efecto directo sobre la forma de verse en su trabajo, y si les resultan inapropiadas, serán una causa de presión para ellos.

En un ámbito más extenso, una empresa también da lugar a puntos de vista y creencias acerca de la forma en que debe operar. Es muy frecuente que los valores organizacionales sean implícitos en vez de estar enunciados en forma explícita, si bien actualmente muchas empresas están fijando valores, creencias y conceptos explícitos con la idea de que vayan impregnando toda la empresa. Los valores organizacionales ejercen cierto grado de presión sobre los miembros de la empresa.

La reducción de la presión innecesaria puede consistir en ayudar a la empresa a identificar los valores y creencias implícitas que guían sus políticas, estrategias y conceptos.

## **H) METODOS PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA A SOBREPONERSE A LAS PRESIONES**

### **INDIVIDUOS.-**

El desempeño en el trabajo depende de tres elementos:

1. De la habilidad o capacidad del individuo,
2. De su disposición o motivación para realizar su trabajo y
3. De la oportunidad que el puesto le ofrece para que aplique sus habilidades.

Mejorar las condiciones del personal para hacerlo más apto para enfrentarse a las presiones implica lograr el equilibrio entre las habilidades, la disposición y las oportunidades presentes en la empresa.

El ejecutivo, como tal, para ayudar a lograr el equilibrio de los subordinados de estos tres elementos debe:

- 1º. Aclarar perfectamente cuáles son las expectativas acerca de cada persona y comunicárselas con precisión;
- 2º. Brindar retroalimentación sobre su desempeño a cada individuo; y
- 3º. Desarrollar las habilidades de su personal, ya sea por medio de programas de capacitación fuera del puesto o de asesoramiento en el puesto.

## GRUPOS

Para que un equipo pueda enfrentar la presión debe en primer lugar, saber cuáles son las características que debe tener un equipo competente, dichas características son:

- 1) Procedimientos de trabajo sensatos,
- 2) Liderazgo efectivo,
- 3) Buenas relaciones interpersonales, y
- 4) Buenas relaciones con el resto de la organización.

Una vez establecidas debe procurar ser un equipo competente.

## LA ORGANIZACION

Una organización competente, capaz de manejar con eficacia las presiones que se le presentan es, ante todo, una empresa adaptable y flexible. Los cambios en cualesquiera de las demandas que recaen sobre la organización -proviengan de dentro o de fuera- implican adaptabilidad. Una empresa competente desarrolla la capacidad de ser flexible. La clave radica en saber adaptarse a los cambios inevitables, más que en emplear el cambio como la respuesta habitual a los problemas y la presión.

Una empresa necesita fuerza, agilidad y fortaleza. La fuerza de la una organización está en sus recursos; necesita agilidad para doblarse y ser flexible; necesita fortaleza para seguir adelante. El corazón de una empresa está en su cultura y su estilo, que son la fuerza impulsora de su trabajo.

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU DINÁMICA:** Es la suma de los valores fundamentales que la caracterizan. Estos valores influyen en todos los aspectos de la vida organizacional, se reflejan en su diseño y en su estructura. Cualquiera que sea la cultura de la empresa, debe fomentarse; el trabajo efectivo dependerá de que los valores sean los apropiados. Y la

cultura apropiada si es compatible con los fines, los objetivos y la estrategia de la propia empresa, será efectiva.

**DISEÑO ORGANIZACIONAL:** El diseño de una empresa es el reflejo de su cultura; para garantizar que la organización es competente, se debe prestar especial atención a tres aspectos del diseño organizacional:

1. La diferenciación del trabajo y el diseño de los puestos;
2. Integración del trabajo: la jerarquía adecuada a la organización (integrar y coordinar los diferentes puestos); y
3. Sistemas y procedimientos: su implantación (a considerar para la organización)

Todos estos factores deben tomarse en cuenta si una organización desea estar bien preparada para enfrentarse a las presiones y ser adaptable.

<sup>1</sup> Diccionario Enciclopédico de Psicología pp.28

<sup>2</sup> Ibid pp.29

<sup>3</sup> Ibid pp. 31

<sup>4</sup> Ibid pp. 52

<sup>5</sup> ARIAS G., Fernando, Administración de Recursos Humanos, pp. 57

<sup>6</sup> Ibid pp.58

<sup>7</sup> Ibid pp.65

<sup>8</sup> Ibid pp. 61

<sup>9</sup> Ibid pp. 61

<sup>10</sup> Ibid pp.62

<sup>11</sup> Ibid pp. 63

<sup>12</sup> Ibid pp.35

<sup>13</sup> CHRUDEN,Herbert,Administración del Personal pp.292

<sup>14</sup> ARIAS G.Fernando, Administración del Recursos Humanos pp. 77

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Administración del Personal, pp. 20

<sup>16</sup> ARIAS G. ,Fernando, Administración de Recursos Humanos pp.211

<sup>17</sup> RODRIGUEZ,Mauro, Psicología de la Organización, pp. 56-57

<sup>18</sup> HAPTON, David, Manual para el Desarrollo del Recurso Humano, pp149

<sup>19</sup> Ibid pp 148

<sup>20</sup> Ibid pp. 148

<sup>21</sup> Ibid pp. 151

<sup>22</sup> Ibid pp. 152

<sup>23</sup> Ibid pp 154

<sup>24</sup> Ibid pp 154

<sup>25</sup> Ibid pp 154

<sup>26</sup> Ibid pp. 157

- <sup>27</sup> Ibid pp. 157
- <sup>28</sup> Ibid pp. 152
- <sup>29</sup> BROOM, Leonard, Sociología, pp. 311
- <sup>30</sup> HAPTON, David, Manual de Desarrollo Del Recurso Humano, pp. 270
- <sup>31</sup> ARIAS G. Fernando, Administración del Personal, pp. 143
- <sup>32</sup> Ibid pp 205
- <sup>33</sup> Ibid pp.332
- <sup>34</sup> Ibid pp. 582-583
- <sup>35</sup> CHRUDEN, Herbert, Administración del Personal pp.290
- <sup>36</sup> ARIAS G. Fernando, Administración de Recursos Humanos, pp. 73
- <sup>37</sup> Ibid pp. 426
- <sup>38</sup> Ibid pp. 426
- <sup>39</sup> Ibid pp 434
- <sup>40</sup> Ibid pp. 435
- <sup>41</sup> Diccionario Enciclopédico de Psicología pp. 56
- <sup>42</sup> ARIAS G. Fernando, Administración de Recursos Humanos, pp. 154
- <sup>43</sup> Diccionario Enciclopédico de Psicología pp 59
- <sup>44</sup> ARIAS G. Fernando, Administración de Recursos Humanos, pp. 70
- <sup>45</sup> CUELI, José, Teorías de la Personalidad pp 235
- <sup>46</sup> ARIAS G. Fernando, Administración de Recursos Humanos, pp. 92
- <sup>47</sup> Ibid pp. 93
- <sup>48</sup> Ibid pp. 94
- <sup>49</sup> Diccionario Enciclopédico de Psicología pp. 34
- <sup>50</sup> CUELI, José, Teorías de la Personalidad pp 350
- <sup>51</sup> Estres y Personalidad
- <sup>52</sup> GOMEZ, Edgar, Higiene Mental para la Salud Mental, pp 205
- <sup>53</sup> ARIAS G. Fernando, Administración de Recursos Humanos, pp.762
- <sup>54</sup> Ley Federal del Trabajo 1994
- <sup>55</sup> Ibid pp 3
- <sup>56</sup> Ibid pp 3
- <sup>57</sup> Ibid pp 6
- <sup>58</sup> Ibid pp. 125

---

# RECURSO HUMANO

*“Se ha dicho que una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres ordinarios. Sin embargo ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario .”*

*Tehye Hsieh*

## 1. DEFINICIÓN DE RECURSO HUMANO

"Fenómeno restringido al ámbito que abarca a todos los miembros pertenecientes a una organización en particular" <sup>1</sup>

Para cada empresa, el factor trabajo, de todas las categorías y especializadas, se convierte en el factor humano y en los recursos disponibles por éste para ser utilizados posteriormente en la producción de la empresa. Existe una imperiosa necesidad de distinguir entre los atributos del individuo para el trabajo (habilidades y conocimientos) y los atributos de carácter físico que diferencian a las personas según su edad, sexo, estatura, etc. Tal vez en algunos casos las características físicas del individuo para el trabajo; sin embargo, aún en esos casos, el desarrollo de habilidades para aplicar esos recursos físicos implica la disponibilidad de recursos adicionales.

Se puede suponer, entonces, que la efectividad de una empresa para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad de sus recursos humanos. Si éstos cuentan con altos índices de habilidades y conocimientos se puede esperar un alto índice de productividad; por lo contrario, si carece de elementos capaces se puede esperar que los esfuerzos por alcanzar las metas sean infructuosos. La producción es una combinación de recursos físicos y humanos, influyendo ambos en el nivel de productividad, de modo que la efectividad de las empresas depende también de los recursos físicos disponibles y la habilidad para coordinarlos con los humanos; es decir, de la Administración integral a un solo objetivo.

Se puede observar entonces, la importancia del concepto en el marco de referencia empresarial y la necesidad de estar en posibilidades de

conocer, en cualquier momento, la existencia de valores potenciales de trabajo disponibles para la empresa, aun cuando ésta no tenga propiedad sobre los mismos, como la tiene sobre los recursos materiales. La necesidad de disponer de esa información tiene el fin de planear la demanda de trabajo, sugerir la movilización interna cubriendo los puestos vacantes en un momento dado, así como para establecer planes formales de desarrollo, capacitación y adiestramiento.

## **2. CAPITAL HUMANO**

Recursos humanos y capital humano son términos empleados para denotar los mismo fenómenos; el primero, sin embargo, pretende expresar la idea con toda clase de mediciones cualitativas y cuantitativas; en cambio, el segundo sólo es posible descrito en términos de valor económico; que para el caso, se expresa con unidades monetarias.

A este respecto, Thurow (1970) escribe: "El capital humano es definido como las habilidades, talento y conocimientos productivos de un individuo. Es medido, en términos del valor (precio multiplicado por cantidad) de los artículos y servicios producidos". La Economía considera como capital todos los bienes destinados a la producción. A este respecto conviene recordar que dicha disciplina ha clasificado el capital en dos grandes grupos: a) Circulante, representado por bienes como las materias primas, y b) Fijo, simbolizado por bienes como la maquinaria y el edificio que ocupa la planta (Scott, 1964). Estos dos grandes grupos se consolidado ahora bajo la denominación de capital físico, de manera que pueda ser diferenciado de la denominación de capital humano.

### 3. HOMBRE

Los postulados sobre la naturaleza humana reflejan creencias y actitudes, las cuales, a su vez, tienen una raigambre cultural. Desde la antigüedad el hombre ha inquirido sobre su propia naturaleza; se ha planteado los problemas inherentes sobre su propio existir, el significado y el objetivo del mismo. Puede decirse que las opiniones se han dividido en dos grandes sectores; uno, denominado "optimista", piensa que el hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza; es decir, tomo como punto de partida rasgos considerados como cualidades en nuestra cultura. La otra rama, "pesimista", proclama, que el hombre es perezoso e irresponsable y malo por naturaleza.

#### **Definición.-**

Hombre: "ser apto para prever y para deducir; complejo, dotado de penetración y de memoria, lleno de razón y de inteligencia, que nosotros denominamos el hombre, ha sido creado en una condiciones excepcionales por la divinidad suprema. El es, en efecto, el único que, en medio de tantos seres de toda la especie y de toda naturaleza, participa de la razón y la reflexión, mientras que todos los demás seres están privados de ella. La virtud que hay en el hombre es la misma que hay en Dios y no se encuentra en ninguna otra especie. Y la virtud no es nada más que la naturaleza perfecta y llevada a su grado supremo"<sup>2</sup>

Por todo lo anterior, podrá verse que las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible en la cual concurren tres

grandes vertientes: biológica, psicológica y social. Así pues, nunca pierden de vista la integración BIOPSIICOSOCIAL del hombre a fin de entender más acertadamente la conducta del mismo. Esa integración no es estática, nunca permanece igual a lo largo del tiempo; por lo contrario, resulta altamente dinámica; es decir, experimenta cambios. Ello ha llevado a Allport a definir la personalidad como "la integración dinámica de los mecanismos biopsicológicos que determinan la particular adaptación del individuo a su ambiente"<sup>3</sup>.

El hombre es un individuo complejo en relación con su naturaleza y sus características, sus múltiples necesidades y potencialidades, además es singularmente diferente de sus semejantes en cuanto a la propia estructura de su complejidad; y es diferente a sí mismo en relación con el tiempo en la medida en que, a través de la experiencia y del aprendizaje, su personalidad y su comportamiento sufren profundas modificaciones.

#### **4. PERSONALIDAD**

Diferentes puntos de vista

\* Henry Murray.-

**Definición:**

"El término personalidad se ha reservado para la estructura hipotética de la mente; para los procesos y establecimientos consistentes que se manifiestan en forma repetida (junto con algunos elementos novedosos o únicos) en los procedimientos internos y externos que constituyen la vida de un individuo. La personalidad no es entonces una serie de hechos biográficos, sino más general y duradero que se infiere de los hechos .

La personalidad es el órgano gobernante del cuerpo; un instinto que desde el nacimiento hasta la muerte está incesantemente ocupado en las operaciones funcionales transformativas.

La personalidad en cualquier momento de su historia es la constitución jerárquica, problemática, imperceptible, localizada en el cerebro en ese momento de la total o completa y compleja reserva de propiedades (elemental, asociativa, organizacional)" 4.

Estas definiciones contienen implicaciones importantes, primero aclaran la naturaleza estricta de la personalidad; el hecho de que es una construcción del teórico que aunque está relacionada con eventos empíricos específicos, no forma un simple resumen de estos eventos. Segundo suponen que la personalidad debería reflejar los elementos de conducta duraderos y recurrentes, así como los novedosos y los únicos. Tercero, asientan que la personalidad es el agente organizador o gobernante del individuo. Cuarto, determinan que la personalidad es la que produce orden e integración entre las diferentes pulsaciones y fuerzas a las que está expuesto el individuo.

**Funciones:**

Las principales son: "Ejercer sus procesos expresivos; aportar o generar y reducir tensiones de necesidades insistentes, formar programas seriados para el logro de metas distintas y, por último, disminuir o resolver urgencias, estableciendo horarios que permitan su satisfacción, y evitando fricciones entre las necesidades principales" (Murray y Kcluckhohn)<sup>5</sup>

\* Gustav Jung.-

"La personalidad consiste de varias partes o sistemas, algunos de los cuales son el yo, el self, los estados de conciencia e inconciencia, las funciones, la persona, las actitudes de introversión y extroversión, los sistemas de energía psíquica y física, la culminación de todos estos en el self, tal como se realizan en forma total a través de la cualidad polar de la existencia. Como sinónimo del término personalidad, Jung utiliza el vocablo psique, aunque a veces en forma confusa. El nivel de interacción más allá dentro de la psique es el self." <sup>6</sup>

A medida que Jung desarrolló su teoría de la personalidad, refinó y confinó el concepto del yo para incluir solo las actividades mentales conscientes del hombre. El yo estructura lo externo y, en parte, el mundo interno del individuo. A través del yo se conoce a sí mismo. El yo atiende a los procesos conscientes del pensar, percibir e identificar sensaciones del mundo en el que vive.

El self se encuentra a la mitad del camino entre el consciente y el inconsciente, capaz de dar equilibrio a la personalidad total: la psique. Pero la realidad es que la personalidad nunca logra un estado de balance y realización total, debido a las impredecibles influencias externas de la vida.

El estado consciente e inconsciente son componentes primordiales de la existencia del hombre. Cuando la psique es capaz de usarlos y vivir de ambos para beneficiarse, se dice que se encuentra en un estado de equilibrio.

\* Gordon Williard Allport.-

**Definición.-** "Personalidad es la organización dinámica de los sistemas psicofísicos dentro del individuo, que determinan su ajuste único al medio"<sup>7</sup>.

Dicha definición enfatiza el hecho de que la personalidad está en continuo cambio y desarrollo, aunque al mismo tiempo exista una organización sistemática que reúne y comparte varios componentes de la personalidad; recordando que la personalidad no es exclusivamente mental o psicológica. Allport afirma su convicción de que la personalidad establece relaciones entre lo individual y su ambiente, tanto físico como psicológico, algunas veces dominando éste y otras a la inversa.

Allport ha dicho que todas las funciones de la persona o del ego sean llamadas apropiadamente funciones de la personalidad; puesto que estas (sentido del cuerpo, sentido de identidad, sentido de amor propio, pensamiento racional, etc.) son proporciones verdaderas y vitales de la personalidad; e integran la persona.

\* Gardner Murphy.-

"El estudio de la personalidad es un tipo particular de psicología general; dividida en personalidad biológica, personalidad emergente o integrante, personalidad socializada y potencialidades humanas o nuevas perspectivas"<sup>8</sup>.

Para él la teoría de la personalidad es sinónimo de teoría de la motivación; cada aspecto de la personalidad es concebido en términos de motivos.

**Personalidad Biológica:** Las propiedades físicas y químicas de la naturaleza biológica están altamente involucradas en la conducta del

hombre, ya que ninguna de estas propiedades resulta susceptible de ser ajustada a las presiones sociales.

**Personalidad Emergente e integrante:** La personalidad está fundada en la experiencia de satisfacción y frustración; no se extiende caprichosamente en todas direcciones. <sup>9</sup>

**Personalidad Socializada:** El hombre se inicia como un ser biológico, y a medida que posteriormente integra su medio biológico y cultural, alcanza el tercer nivel, el de un ser humano socializado, en el que es capaz de vivir en armonía como otros seres humanos. Ya sea que esto se llame cultura, sociedad o familia, es un paso necesario en el concepto total de la personalidad humana.

**Potencialidades Humanas:** Murphy delimita tres naturalezas humanas: biológica (el hombre se enfrenta a necesidades orgánicas intensas y difusas), culturas (el hombre se vuelve fijo y estandarizado) e impulso creativo (el hombre intenta que el impulso creativo lo haga entender el mundo en el que vive, y desde un marco de referencia filosófico, por qué está en este mundo).

No existe un acuerdo definido entre los psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad. Sin embargo, las diferentes definiciones tienen implícitos o explícitos los tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: el biológico, el psicológico y el social.

Todo ser humano cuenta con un cuerpo que funciona de acuerdo a las leyes biológicas. La psicofisiología se ocupa de estudiar el impacto sobre la conducta del funcionamiento de diversos centros nerviosos y de las glándulas, especialmente las de secreción interna (tiroides, timo, hipófisis, epífisis, etc.). Este componente biológico acarrea implícitamente el equipo instintivo con que contamos. Tradicionalmente a este segmento de la

personalidad se le ha denominado Temperamento; en otras palabras, muchos autores consideran que todo lo innato, todo aquello que traemos con nosotros al nacer, constituye el temperamento.

Además poseemos una serie de funciones psicológicas (memoria, atención, inteligencia, imaginación, etc.), algunas de las cuales van desarrollándose y perfeccionándose a medida que tenemos más edad. Estas funciones nos permiten ir aprendiendo no solo una serie de fechas históricas, o de tablas aritméticas sino, lo que es más importante, maneras de comportarnos. El contacto social (primero con los padres y después con parientes y compañeros, maestros,...), van enseñándonos una serie de pautas de conducta propias de nuestro grupo social. De ahí surgen las diversas costumbres, formas de vida, valores; en fin, las diferentes Culturas. Este proceso de socialización y aprendizaje (basado en el componente psicológico y la interacción social) constituye para muchos autores el CARÁCTER; que es todo lo aprendido, lo adquirido después del nacimiento.

Según Hornee la estructura del carácter es el total de las experiencias que el adulto acumula durante su vida, en la que se combinan la totalidad de los hábitos infantiles, viéndose que estas pueden circunscribir las capacidades del sujeto <sup>10</sup>.

Para Allport, el carácter constituye la personalidad evaluada y la personalidad del carácter devaluado; mientras que el temperamento se refiere a las disposiciones que están ligadas a determinantes biológicos o fisiológicos que, por consiguiente, muestran pocas modificaciones con el desarrollo<sup>11</sup>. El papel de la herencia es naturalmente mayor aquí que en el caso de los otros aspectos de la personalidad.

Es así como se dice que la "personalidad" es la unión inseparable del carácter y el temperamento; lo que hace al hombre un sistema, indivisible biopsicosocial.

## **5. CARACTERÍSTICAS PROPIAMENTE HUMANAS**

### **\* Empleo de Símbolos.-**

El lenguaje no es sino una serie de símbolos fonéticos con un -significado-, esto se hace más claro en la escritura. De ahí que existan muchos; es decir, pueden emplearse muchos símbolos diferentes para expresar las mismas ideas.

### **\* Percepción del Tiempo.-**

El hombre es el único ser que registra, a través de símbolos, su historia; estudia su pasado y puede aprovechar las experiencias en el futuro. Aún puede adelantarse al provenir mediante la planeación, tan importante en el proceso administrativo.

### **\* Control Progresivo de los Instintos.-**

El hombre, tanto como el animal, nace con un equipo instintivo. El animal rige su vida por los instinto; en cambio el hombre, a medida que se socializa, los controla y los modifica.

### **\* Búsqueda de la adaptación, aunque esta no sea estable.-**

El hombre desea estar en una situación armoniosa con sus necesidades, pero nunca se encuentra satisfecho; busca nuevas cosas. Esto es lo que lo ha hecho progresar desde la época de las cavernas, "la inconformidad es la madre del progreso".

\* Impedimento de la propia realización.-

El hombre tiene una serie de capacidades psicológicas (habilidades, intereses, etc.) y características propias. Para lograr su autorrealización y autoexpresión debería ponerlas en juego; pero, especialmente en el trabajo industrial, no lo hace; así pues la labor lo deshumaniza: no puede dar todo lo que tiene y lo que puede.

\* Libertad.-

El tópico de la libertad es, y ha sido, uno de los grandes problemas filosóficos; sin embargo desde el punto de vista administrativo, se toma como un postulado implícito el hecho de que el hombre tiene un libre albedrío, dentro de ciertos límites; es decir, que existan una "teoría de las decisiones" y una serie de modelos matemáticos para tomar las mejores, implica que no se supone un determinismo en la actividad humana sino, por el contrario, una posibilidad de elección de los propios derroteros. Así pues, no puede menos que incorporarse esta postura a la concepción del individuo en las organizaciones.

## 6. GRUPOS SOCIALES

El hombre es social por naturaleza , necesita de hombres para vivir y de está forma se ha organizado en grupos sociales que aumentan en extensión y complejidad a medida que se civiliza y aumenta su capacidad de relación. Desde la infancia en adelante , somos miembros de familia, de asociaciones de estudiantes, clubes y equipos. De adultos pertenecemos a organizaciones amplias , así pues el grupo es la más unidad social.

El individuo como se ha demostrado es sin duda el elemento más importante , sin embargo no se puede olvidar que es un sistema circundado por su medio o entorno. Se refiere al medio circundante que estructura el marco de referencia que permite analizar la conducta humana en las organizaciones. Dentro de esta estructura el hombre, quien vive en sociedad enfrenta a la cultura y problemas de misma.

- a) *Relaciones con el medio circundante.*- La conservación de la vida constituye por su propia naturaleza una motivación para el hombre, quien para lograrla hace uso de los adelantos tecnológicos que lo hace satisfacer sus necesidades primarias.
- b) *Relaciones de cada miembro con el resto del grupo.*- La propia naturaleza de hombre hace que exista un conflicto entre la motivación del hombre y la de los demás integrantes del grupo. Para tales situaciones los grupos establecen ciertas pautas de conducta que regulan las relaciones individuales, estableciendo procedimientos que regulan esa conducta de todos los integrantes del grupo.
- c) *Relaciones con otros grupos.*- Es indispensable coordinar las actividades del grupo frente a otros grupos ya sea para propiciar relaciones amistosas , repeler agresiones o aún para agredir . El grupo discute las pautas de conducta en estos casos.

De lo dicho anteriormente, se podrá concluir que el hombre puede considerarse como un sistema que opera mediante una serie de transacciones con su medio circundante. El hombre nace con un aparato conductual que se ve enriquecido por la atmósfera cultural, en donde realmente alcanza su máxima expresión en el contexto social, pues el

individuo y la sociedad no son organismos independientes, sino complementarios.

Las sociedades humanas, al fin de tener éxito en las relaciones, en el lenguaje, en la tecnología deberá existir el establecimiento de reglas, sanciones y recompensas para poder existir; esto indica las pautas de conducta a seguir.

## 7. CONCEPTO DE CULTURA, CREENCIAS Y ACTITUDES

Todo lo anterior nos lleva a la necesidad de definir cultura; entiéndase que cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular. Díaz Guerrero nos dice que sociocultura es: “ un conjunto interrelacionadas que norman o gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquización interpersonales, la estipulación de los papeles sociales que hay que llenar, las reglas de interacción de los individuos en tales papeles, los dónde, cuándo, con quien y como desempeñarlos. Todo esto es válido para la interacción dentro de la familia, la familia colateral, los grupos, la sociedad, las estructuras institucionales: educacionales, religiosos, gubernativas y para tales problemas como los desiderata principales de la vida, la manera de encararla, la forma de percibir a la humanidad, los problemas de sexualidad, la masculinidad y la femineidad , la economía, la muerte, etc..<sup>12</sup>

Cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y único a todos los demás; pero también es cierto

que, por medio de la adquisición de costumbre, normas, valores, actitudes, creencias, etc., la cultura le imprime su sello.

**Creencias.-** Está constituido por toda la información que se recibe del medio, sin importar si tienen o no posibilidades de verificaciones, se toma como cierta, sin más averiguaciones. Las creencias quedan firmemente arraigadas en el individuo, por lo que están íntimamente ligadas con los valores culturales. Ejemplo las creencias por Dios o por la Guadalupana.

**Actitud.-** Constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio; se refiere al esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positiva o negativamente hacia un estímulo

Una reacción adquirida, más o menos emocional hacia un estímulo cualquiera. Ej; actitud con respecto a la guerra.

Actitud significa la estructuración preparatoria orientada hacia un punto de vista perceptor o reactivo; actitud de escuchar o de acecho visual de detención motriz en una asalto o en la iniciación de una carrera, de captación verbal, etc.

**Actitudes categorial .-** actitud que consiste frente a situaciones concretas en separa de esta la significación abstracta general.

### **Actitud y el trabajo**

Las actitudes de la persona dentro del trabajo dependerá del grado en que se considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que apetece. Así se podría decir que según la necesidad que se

deba satisfacer será la motivación que la induzca a trabajar con menos o más satisfacción

*Aptitud.*- Este término, que con frecuencia se emplea equivocadamente como sinónimo de capacidad, designa el sustrato constitucional de una capacidad . Es preexistente a esta última , la que depende del desarrollo natural de la aptitud, eventualmente de la formación educativa y del ejercicio . Solamente la capacidad puede ser objeto de evaluación directa; la aptitud es una virtualidad.

*Normas.*- Son pautas de acción a seguir.

## 8. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Puesto que una empresa debe operar con las personas y mediante éstas, su efectividad dependerá de la eficacia con que estas personas se desempeñen individual y colectivamente. El desempeño eficiente es esencial para el éxito de las empresas de todo tipo, debido a los crecientes costos de la mano de obra, al aumento de la inversión de capital por trabajador y al rápidamente cambiante contenido de los puestos en una organización, que son el resultado de los avances tecnológicos. Sin embargo, tal desempeño no ocurre en forma automática, sino que más bien es el resultado de una buena administración de personal, la cual requiere que el programa de personal sea diseñado para ajustarse al tipo de empresa al que sirve a sus necesidades y a su ambiente. También deben reconocerse las

diferencias en las necesidades y antecedentes específicos de los empleados que van ser administrados.

Además de servir, a las necesidades de la empresa y de sus trabajadores, la administración del personal debe también reconocerlas de la sociedad en conjunto. Las empresas deben ayudar a proporcionar más oportunidades económicas y sociales para los grupos desventajados en la sociedad, que antes se les habían negado. En la administración de su personal, las empresas deben buscar que sean recompensado el trabajo que ejecutan los empleados tanto desde un punto de vista psicológico como económico. En esta forma, las empresas pueden contribuir a la reducción de conductas hostiles que las personas muestran en la sociedad, reduciendo las tensiones e inconformidades causadas por el trabajo, que conducen a sentimientos de hostilidad hacia sus puestos en particular y hacia la sociedad en general.

Así pues, la administración de recursos humanos o también denominada de personal se refiere al " proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la empresas, en beneficio del individuo, de la propia empresa y del país en general."<sup>13</sup>

## **9. RELACION ENTRE RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL**

El especialista en Recursos Humanos tiene dos alternativas para estudiar las personas en una empresa : las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas

como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional).

El hombre es un animal social, porque se caracteriza por una irreprimible tendencia a la vida en sociedad y tiene participaciones multigrupales. Vive en organizaciones, en ambientes cada vez más complejos y dinámicos. Ha establecido un sistema total, dentro del cual organiza y dirige sus asuntos. Es así como las organizaciones son personas, organizaciones son grupos y organizaciones son organizaciones; así se concluye en que las organizaciones están compuestas de personas.

## 10. SUELDO Y SALARIO

### DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA

El término salario deriva de "sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella

Sueldo, proviene de "solidus": moneda de oro de peso cabal.

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquida semanalmente de ordinario, el sueldo se paga por mes o quincena. Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica; el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Se puede definir tanto a salario como sueldo a "tosa retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, es la remuneración por una actividad productiva"<sup>14</sup>

## A) CLASIFICACION DE LOS SALARIOS

Los salarios pueden clasificarse en:

1. Por el medio empleado para el pago:
  - a) salario en moneda
  - b) salario en especie (se paga con comida, productos, habitación, servicios, etc)
  - c) pago mixto (ya sea parte en moneda y parte en especie)
2. Por su capacidad adquisitiva , el salario puede ser:
  - a) nominal: es la cantidad en unidades monetarias que recibe el trabajador a cambio de su labor
  - b) real: es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario que percibe.
3. Por su capacidad satisfactora, el salario puede ser:
  - a) individual.- es aquel que basta para satisfacer las necesidades de trabajador
  - b) familiar.- es aquel que se requiere para el sustento familiar.
4. Por sus límites, el salario se divide en:
  - a) Mínimo.- se refiere al más pequeño que permite satisfacer substancialmente las necesidades del trabajador y de su familia.
  - b) Máximo .- se refiere a actividades específicas, por considerarse de especialización.
5. Por la forma de pago:
  - a) por unidad de tiempo.- es aquel que sólo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.  
(frecuentemente se considera de 8 horas)

b) por unidad de obra.- el salario se toma en cuenta de acuerdo con el número de unidades producidas .

### **B) ASPECTO JURIDICO DEL SALARIO**

La Ley Federal del Trabajo define al salario en su art. 82 como " Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo" y el art. 20 de la misma ley define al trabajo como " la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario"; así mismo define al contrato Individual de trabajo a " aquel, por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo persona subordinado, mediante el pago de un salario "15

La fijación de lo que es salario desde el punto de vista jurídico, tiene por objeto determinar en la ley o los contratos , aquello a lo que el trabajador tiene un derecho perfecto y es por lo mismo, exigible. Esa fijación jurídica, se usará principalmente para los casos de litigios, indemnizaciones.

### **C) ASPECTO ADMINISTRATIVO DEL SALARIO**

El salario constituye una de las mejores formas de estimular la cooperación entre los miembros de la organización. Puede ser, por el contrario, uno de los elementos que más estorben esa cooperación, si no se encuentra administrado de manera eficiente cada uno de sus elementos. De ahí, la importancia de la cooperación del personal y las relaciones obrero-patronales.

## FACTORES EN LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS

**PUESTO.-** La justicia supone como una de las razones básica que exista diferencia en el monto del salario, la diferencia se da en la importancia de los puestos. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto "a trabajo igual, salario igual".

**EFICIENCIA -** Lógicamente, se tendría que tomar en cuenta" la forma " como el puesto se desempeña., ya que varios individuos no lo hacen con la misma eficiencia. Existen ciertas diferencias entre eficiencia, rendimiento y productividad:

**Eficiencia.-** se aplica principalmente al trabajo desempeñado por hombre y su trabajo.

**Rendimiento.-** se aplica más bien a máquinas y el trabajo que estas producen.

**Productividad. -** Implica la comparación de la eficiencia y la rendimiento con el fin de mejorar.

### 11. EL SINDICATO

La fuerza de los trabajadores como individuos para negociar con su empleador y protegerse de tratamientos arbitrarios o injustos de su parte es limitado. Debido a este hecho, muchos trabajadores encuentran ventajoso negociar colectivamente con su empleador a través de un sindicato. Más aún, este método de negociar está fomentado y protegido por legislaciones gubernamentales, no sólo para las personas en los empleos particulares, sino también, en forma creciendo, para los empleados públicos.

Debido a que las decisiones de personal están sujetas a las estipulaciones del contrato de trabajo y a la amenaza del sindicato, la administración de personal se vuelve más complicada cuando los trabajadores se sindicalizan.

## DEFINICION

La Ley Federal de Trabajo (LFT) en su artículo 356, nos dice "Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

A nadie se puede obligar a formar parte de un sindicato, o a no formar parte de él (art. 358); excepto a los trabajadores de confianza, quienes no pueden ingresar en los sindicatos de los demás trabajadores (art. 363).

## CLASIFICACION

Los sindicatos de trabajadores pueden ser (LFT art. 360):

- I. Gremiales, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;
- II. De empresa, los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.
- III .Industriales, los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial.
- IV .Nacionales e industria, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más Entidades Federativas; y
- V. De oficios o varios, los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el

municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

Los sindicatos de patronos pudren ser (LFT art. 361):

I. Los formados por patronos de una o varias ramas de actividades; y

II. Nacionales, los formados por patronos de una o varias ramas de actividades de distintas Entidades Federativas.

Los sindicatos deberán constituirse con veinte trabajadores en servicio activo o con tres patronos, por los menos. (LFT art. 364); debiendo registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en los casos de competencia federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local (LFT art. 365). Los sindicatos pueden formar federaciones y confederaciones, o bien retirarse de ellas, bajo las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo (LFT arts. 381 y 382).

## **ATRACCIONES DEL SINDICATO**

A pesar de que en algunas empresas se cree que una gran mayoría de sus empleados pertenecen a un sindicato, solo debido a que se ven obligados a hacerlo por el contrato sindical o por las presiones del grupo; existen quienes pertenecen a ellos debido a los beneficios que creen van a obtener por hacerlo.

Satisfacción de necesidades, de acuerdo con Stagner y Rosen, "un sindicato existe cuando un gran número de trabajadores tienen o piensan que tienen necesidades -motivación-" 16.

Necesidad de asegurar los salarios y beneficios recibidos, medio de comunicación con la dirección de la empresa y conveniencia de participar en forma activa en las decisiones que a sus agremiados afecta. Necesidad de pertenecer a un grupo, saber que cuenta con su apoyo y aceptación que se

traduce en seguridad, así como un medio de presión para mejorar su nivel de vida. Según Gilmer en su *Psicología industrial*, afirma: "sin desconocer las condiciones económicas y las circunstancias particulares de cada empresa, la razón positiva para que los trabajadores se organicen, es el deseo de lograr una mayor seguridad y el sentimiento de que es el sindicato el único camino para obtener resultados" <sup>17</sup>.

El no ver satisfechas sus necesidades por medio del sindicato o por falta de una representación genuina, provoca frustraciones que cuando se desbordan ocasionan serios conflictos.

En lo referente a los patrones, frecuentemente resienten la intervención del sindicato como una cortapisa a su libertad de decisión.

## **FUNCIONES**

Una de las principales funciones de un sindicato es negociar y administrar el contrato de trabajo con el empleador, que cubra las condiciones de empleo para sus miembros.

Su función también es proteger a sus miembros del tratamiento injusto y arbitrario y ayudarlos a resolver los conflictos que crean pueden existir en relación con su empleo. El sindicato puede afectar en forma significativa el programa para el personal de la compañía y sus relaciones con los empleados. Proporcionando a los empleados un mayor sentido de seguridad, fuerza e importancia en sus relaciones con los superiores, que en otra forma no tendrían como individuos, un sindicato puede ejercer una influencia de importancia en sus actitudes y en su comportamiento. A través de tal influencia, puede afectar apreciablemente las motivaciones de los empleados y sus respuestas a los esfuerzos de supervisión para mejorar la eficiencia.

## **CONTRATO COLECTIVO**

La Ley Federal del Trabajo, define el contrato colectivo en su artículo 386 como: Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo. (LFT art. 387).

Dicho contrato deberá contener (LFT art. 391):

- I. Los nombres y los domicilios de los contratantes;
- II. Las empresas y establecimientos que abarque;
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo;
- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI. El monto de los salarios; y
- VII. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Las partes a intervenir en los contratos colectivos serán:

a) los representantes legítimos del interés profesional de los trabajadores, y

b) los representantes legítimos de los intereses del patrón, empresa o establecimiento.

Dichas partes deberían llegar a acuerdos por medio de la contratación colectiva, que repercutirán tanto en lo económico (tabulador de salarios) como en lo administrativo (participación del sindicato en la administración

de la empresa) en el seno de la empresa, y al mismo tiempo, en la comunidad en la cual se encuentra ubicada la misma.

Una vez puestas de acuerdo las partes, se firma el contrato, el cual surtirá efecto a partir del momento en que este se deposite ante la Junta de Conciliación y Arbitraje. Debiendo hacer llegar a todos y cada uno de los trabajadores.

La revisión del contrato colectivo debe realizarse al término de la vigencia del mismo, normalmente cada dos años (LFT art. 398 y 399); y a solicitud de cualquiera de las partes mediante aviso anticipado (cuando menos 60 días).

Las modificaciones del contrato podrán llevarse a cabo cuando ambas partes estén de acuerdo; o bien al momento de modificar o anular alguna cláusula -según LFT-.

El contrato colectivo de trabajo terminará (LFT art. 401):

- I. Por mutuo consentimiento.
- II. Por terminación de la obra; y
- III. Por cierre de la empresa o establecimiento, si es sólo aplicable a este.

## A) IMPACTO DEL SINDICATO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Cuando un sindicato es reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, una compañía puede tener que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y para discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su administración. Puede también necesitar llevar registros de personal adicionales y más preciso, con objeto

de apoyar la posición de la compañía durante las negociaciones de contrato o la resolución de quejas; así como tener un mayor cuidado en la formulación y cumplimiento de las políticas y reglamentos para el personal para asegurar que todos los empleados de la organización sean tratados en una forma justa y consistente. Puesto que un sindicato es rápido para descubrir y refutar cualesquiera inconsistencias en las acciones hacia el personal o injusticias en el tratamiento del mismo, que puedan ocurrir entre departamentos, es probable que su presencia tenga un control más centralizado sobre las políticas y prácticas necesarias para el personal.

Los sindicatos en forma característica tratan de obtener participación en aquellas decisiones de compañías que afectan el empleo, la seguridad y bienestar de sus miembros. Específicamente, el sindicato puede tratar de extender su derecho de participación en decisiones de la gerencia. Si bien una compañía puede desear ejercer autoridad exclusiva sobre las decisiones, reclamándolas como prerrogativas exclusivas de la gerencia, es posible que encuentre que tales prerrogativas son desafiadas por el sindicato o minadas por éste. El sindicato pugna por ejercer mayor participación no solo en la mesa de negociaciones, sino también en el trabajo en forma de huelgas y tácticas moratorias.

## **B) SINDICALISMO**

### **DEFINICION**

"Conjunto de métodos y teorías que tienen por objetivo la agrupación de personas de profesión similar para la obtención de fines comunes y defensa de sus intereses. Según la rama de producción o profesional

abarcada, el sindicalismo puede basar su acción en la protección de intereses patronales, obreros, artesanales o campesinos" 18.

Dado que la contradicción fundamental surgida en la sociedad capitalista después de la industrialización se concretó en el antagonismo patrón-obrero, el sindicalismo ha pasado a ser considerado esencialmente movimiento y doctrina específicos del proletariado.

### **ANTECEDENTES HISTORICOS**

Los orígenes más significativos del sindicalismo obrero se extienden a las Trade Unions inglesas, que, legalizadas desde 1824, agruparon a los primeros sectores obreros de las industrias más desarrolladas. De 1834 data el primer intento de organizar una huelga general para reducir la jornada laboral a ocho horas. Estas primeras acciones fueron acompañadas de cierta agitación política, pero ninguna ideología de lucha de clases animaba a las Trade Unions. La fundación de la Fabian Society canalizó posteriormente el movimiento sindical inglés hacia posiciones inspiradas por el Labour Party (Partido Laboral).

El sindicalismo en Alemania conoció en sus comienzos diversas tendencias, pero la fusión realizada en el congreso de Gotha, Alemania de 1875, entre partidarios de Lasalle y de Marx, aseguró la hegemonía del sindicalismo socialista, que llegó a englobar el 40% de la población obrera. El sindicalismo francés tuvo desarrollo similar al alemán, pero desde 1864 se destacó una corriente proudhoniana y bakurista que coincidía con el sindicalismo revolucionario preconizado por Georges Sorel y Stirner, corriente que independizó los partidos y consideraba la huelga general como instrumento básico para la revolución.

Esta tendencia encontró su expresión más acabada y duradera en España, donde, debido a los vínculos del movimiento obrero con el problema agrario, la dispersión de la industria -que transmitía a la relación patrono-obrero un carácter individual-, la miseria de los inmigrantes de las grandes ciudades, el carácter autoritario del Estado y la política social del s.XIX, la mayor central sindical -la Confederación Nacional de Trabajadores- se caracterizó, desde su fundación en 1909 hasta 1936, por una concepción anarcosindicalista. Consecuentemente, la Unión General de Trabajadores, vinculada estrechamente al partido socialista, acogió, desde sus inicios en 1889 hasta la revolución de Asturias de 1934, a los sectores más moderados del proletariado español y sólo empleó una táctica de persuasión frente a los poderes públicos. En Iberoamérica se extendió el movimiento sindical a partir del último cuarto del siglo XIX, aunque en 1866 ya existía en Cuba un sindicato de tabaqueros.

El sindicalismo Iberoamericano estuvo dominado en sus inicios por el anarcosindicalismo y la división entre anarquistas y socialistas no se produjo hasta finales del siglo, y fue una de las causas que motivo la decadencia del movimiento. Alrededor de 1920 se impuso en algunos países la tendencia comunista (Chile, Cuba, Perú, Brasil) que, sobre todo a partir de 1929, recibió un fuerte impulso que culminó en 1938 con la creación de la Confederación de Trabajadores de América Latina.

Los intentos de crear en el plano internacional una coordinación sindical que hiciera posible la solidaridad de los obreros de distintos países se concretaron en la Conferencia de Zurich de 1913, donde se estructuró la Federación Sindical Internacional. Después de la primera Guerra Mundial los sindicatos actuaron como fuerza de orden que disciplinaba a los

elementos radicales, limitándose a objetivos inmediatamente realizables y a las reformas ofrecidas por la República de Wimar (Alemania).

En los EE.UU., el sindicalismo predominante continuó caracterizándose por su extremado profesionalismo, basado en la obtención de convenios colectivos de trabajo. En 1920 se estableció una Confederación Internacional de Sindicatos Cristianos. En sus inicios el sindicalismo cristiano tendió a reconstruir las comunidades profesionales y se consagró a la defensa de los intereses de la familia. Después de la encíclica Cuadragésimo año (1931) adquirió una mayor dimensión de reivindicación social, aunque rechazando la violencia y la lucha de clases.

En los países socialistas, durante la década de los años 30, se suprimió la libertad sindical obrera y la legalidad de la huelga,; sustituyendo los sindicatos por corporaciones y cámaras partidarias de patronos y obreros. Al finalizar la segunda Guerra Mundial se instituyó en París la Federación Mundial de Sindicatos, que englobó centrales de inspiración comunista y socialdemócrata, y los sindicatos de los países socialistas y de los EE.UU. Con la "guerra Fría" y el plan Marshall, dicha federación, conjuntamente con las centrales reformistas, fundaron en 1949 la Confederación Internacional de Sindicatos Libres, caracterizada por su anticomunismo, moderación reivindicativa y actitud de compromiso hacia los poderes públicos y patronales.

### **C) SINDICALISMO EN MEXICO**

A pesar de que los antecedentes en nuestro país se remontan al siglo XIX, es hasta la década de 1930 cuando se desarrollan los primeros

sindicatos del país, muchos de éstos son auspiciados y controlados por el propio Estado. Dichos sindicatos formados en este período son:

- Confederación de Trabajadores de México (CTM).
- Confederación Nacional Campesina (CNC).
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).
- Sindicato de la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSSA).
- Sindicato de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SSRE).
- Los sindicatos de trabajadores del Estado se agrupan en la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE).

Todos estos sindicatos continúan de alguna manera siendo controlados por el Estado, a través de líderes sindicales "Charros" que se eternizan en el poder y que dicen defender los intereses de los trabajadores, aunque en la realidad no resulta así y los asalariados se encuentran sometidos a los empresarios y a sus propios dirigentes sindicales, por lo que sus condiciones de vida no mejoran.

Existen también otras agrupaciones sindicales llamadas por sí mismos "independientes" y que escapan al control oficial del Estado, por lo cual se les ha reprimido muchas veces por su tendencia comunista-social, aunque al paso del tiempo el número de estos sindicatos tiende a aumentar. Tales agrupaciones, buscan cambiar al movimiento obrero, en busca de mayores reivindicaciones para los trabajadores, aunque "...su lucha ha sido muy difícil por los obstáculos que se le han puesto y en la práctica sus movimientos han sido muy limitados. A pesar de ello, este nuevo sindicalismo con una mentalidad diferente será el único capaz de organizar a los trabajadores para que luche por mejores condiciones de vida e

impongan un nuevo modelo de desarrollo cuyos principales beneficiarios sean los obreros y los campesinos" 19.

La CTM, la CNC y la FSTSE se encuentran integradas en el Congreso del Trabajo (CT) que es el organismo cúpula del movimiento obrero en México. Estos sindicatos han apoyado la política general del país y en especial la laboral. Esto ha propiciado un crecimiento desigual de la economía mexicana que no se ha traducido en mejores condiciones de vida para los trabajadores.

Al mismo tiempo que surgieron y se desarrollaron las grandes centrales obreras y campesinas, se organizaron las agrupaciones empresariales, reconocidas por el Estado, tienen como objetivo defender los intereses de los empresarios, lo hacen con mayor eficiencia por su poderío económico. Esto les permite actuar como auténtico grupo de presión para que el Estado siga políticas que los beneficien.

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) es una institución que conjunta a las principales agrupaciones patronales, tales como:

- La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO)
  - La Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN)
  - La Confederación Patronal de la República Mexicana, (COPARMEX)
- ,entre otras.

Tanto las agrupaciones conjuntadas en el CCE, como las que se encuentran fuera de este, al tener mayores recursos económicos, realizan grandes campañas para presionar al Estado y en contra de todo movimiento que tienda a reivindicar los derechos obreros.

Ante dichos problemas, el Estado debe procurar que el salario remunerador y el empleo sean auténticos derechos que puedan ejercer los mexicanos.

#### D) SINDICALISMO ACTUAL

Pese a que en México se cuenta con una larga tradición laboral (primera huelga del continente; introducción de la protección a los trabajadores en la Constitución de 1917, huelgas de Cananea y Río Blanco que robustecieron la conciencia antipofirista; etc.) cabe la hipótesis de que, en términos generales, los obreros no tienen una bien definida conciencia sindical.

Si se compara el número de trabajadores agremiados con el de la población económicamente activa, el porcentaje es reducido.

Una número considerable de empleados (con trabajo fijo), "no consideran el sindicato como formado por ellos mismos, sino como algo exterior, que les es impuesto; al que pertenecen porque así se estipula en sus contratos"<sup>20</sup>.

En recientes estudios, los empleados afirman, "que pertenecen a un sindicato porque es requisito obligatorio para poder trabajar"; o bien si asisten a las asambleas resultan aburridas o bien no se enteran de su realización, o incluso son insoportables" <sup>21</sup>.

Las grandes centrales obreras (CTM, CROC, CROM, etc.) manejan la política sindical a nivel nacional, causa de que los obreros no sientan una vinculación estrecha con su sindicato. Puede ser que el escepticismo sea la carencia de una auténtica democracia sindical. (Fidel Velázquez, secretario

de la CTM fue reelecto 4 veces durando más de 20 años hasta 1997). Aunado a esto, no siempre los líderes sindicales han sido totalmente honestos (como tampoco lo son los patrones); sin embargo los esfuerzos, por cambiar la situación, de la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT) sostiene una escuela para dirigentes sindicales; e incluso ciertas universidades ofrecen cursos específicos para líderes sindicales, en los cuales se incluyen materias como seguridad social, técnicas de personal, etc., además de las estrictamente legales.

Pero esto que acabamos de mencionar es letra muerta para los actuales líderes sindicales del país,; como el caso del Sr. Rodríguez Alcaine, representante nacional de la CTM, desmoralizando a la sociedad y al trabajador por su comportamiento de cultura sindical y moral, motivo por el que surgió en 1997 , La Unión Nacional de Trabajadores (U.N.T.), de la cuál son miembros el Sindicatos de Telefonistas, el del Seguro Social (teniendo como líder al Dr. Antonio Rosado García actual Secretario del sindicato del Seguro Social), entre otros; demostrando que han conquistado los mejores incrementos para el salario de los trabajadores, generando un nuevo sindicalismo con fines de modificar la actual Ley Federal del Trabajo para que tengamos otro comportamiento del recurso humano.

- 
- <sup>1</sup> ARIAS.G. Administración de Recursos Humanos, pp. 478
  - <sup>2</sup> Ibid pp123
  - <sup>3</sup> Ibid pp. 53
  - <sup>4</sup> CUELI, José, Teorías de la Personalidad, pp230
  - <sup>5</sup> Ibid pp. 231
  - <sup>6</sup> Ibid pp. 94
  - <sup>7</sup> Ibid pp. 219
  - <sup>8</sup> Ibid pp. 341
  - <sup>9</sup> Ibid pp. 349
  - <sup>10</sup> Ibid pp. 78
  - <sup>11</sup> Ibid pp. 219
  - <sup>12</sup> ARIAS Fernando, Administración de Recursos Humanos pp. 96
  - <sup>13</sup> CHRUDEN, Herbert, Administración del Personal, pp. 329
  - <sup>14</sup> REYES, Agustín, Administración del Personal, pp 15.
  - <sup>15</sup> Ibid pp. 18
  - <sup>16</sup> CHRUDEN, Herbert, Administración del Personal, pp 387
  - <sup>17</sup> ARIAS Fernando, Administración de Recursos Humanos pp. 303
  - <sup>18</sup> Diccionario Enciclopédico Salvat, Tomo 11, pp. 3041
  - <sup>19</sup> MENDEZ, Silvestre, Problemas Económicos de México, pp 226
  - <sup>20</sup> ARIAS Fernando, Administración de Recursos Humanos pp 309
  - <sup>21</sup> Ibid pp- 309

---

# ORIGENES Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA Y LA CRISIS MEXICANA

*“Analizar el espacio en tanto que expresión de la cultura social, equivale a estudiar su elaboración por los elementos del sistema económico, del sistema político y del sistema ideológico, así como por sus combinaciones y las prácticas sociales que derivan de ello.”*

*Manuel Castells.*

---

## 1. DEFINICIÓN DE EMPRESA

Las empresas como unidades básicas de producción de productos y servicios son las encargadas de realizar las actividades económicas que nos permiten satisfacer las necesidades humanas. El Licenciado en Administración en su puesto de dirección de la misma, es el empresario, quién asume los riesgos y recibe las ganancias. Al empresario lo impulsa la creatividad y el deseo de generar más capacidad de competencia.

“Empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción y servicios . Representa un tipo de organización que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos”

Refiriéndose a otro punto se menciona que empresa es “ una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos; consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología; en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuos, dentro de la sociedad de la que existen ”<sup>1</sup>

## 2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Una vez señalado la definición de empresa, es conveniente analizar la clasificación de la misma. A continuación se presenta la clasificación de acuerdo a ciertos criterios ;

### A) POR SU TAMAÑO

Se clasifican en empresas: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; de acuerdo a su tamaño se distingue en cada una de ellas:

- magnitud de sus recursos principalmente de capital y mano de obra
- volumen de sus ventas
- área de operaciones que puede ser local, regional, nacional e internacional

Las diferentes maneras en que la empresa realiza su producción varía desde la producción rudimentaria, pasando por la artesanal, hasta la muy tecnificada

En el caso de México se dice que para la definición de empresas de acuerdo a su tamaño es:

- Microempresas.- empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 mil pesos.
- Pequeña empresa.- empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas hasta de 1 millón de pesos anuales.
- Mediana empresa.- empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas de hasta 2 millones de pesos al año.
- Grande.- empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2 millones de pesos anuales.

### B) POR SU ORIGEN

Estás pueden ser nacionales, extranjeras o mixtas.

- Las empresas nacionales,. Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país; las personas originarias del lugar cuentan con los recursos y poseen espíritu empresarial, forman

empresas que se dedican a alguna rama de producción o de la distribución de bienes y servicios.

- Las empresas extranjeras.- se caracterizan por ser fundadas por capitales no aportados por nacionales, sino por extranjeros. Generalmente, la forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que desea participar. Es decir, la empresa matriz que se encuentra en un país que por lo general es desarrollado e industrializado, desea expandir sus actividades a otros países con el objeto de aumentar su tasa de ganancia, para lo cual realiza o coloca inversiones en dichos países y en forma de empresas que funcionan como filiales de las matrices,
- Las empresas mixtas.- Es la alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y se asocian y fusionan sus capitales

### C) POR SU APORTACION DE CAPITAL

Se refiere al origen o aportación del capital, según la cual, se encuentran :

1. **EMPRESA PRIVADA.**- " es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con las aportaciones privadas de capital.

Sus principales características son;

- a) Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias,
- b) La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual dirige la producción,
- c) Los empresarios deben de evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica,
- d) Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas

e) Se contratan obreros a los cuales les paga un salarios"<sup>2</sup>

2. **EMPRESA PÚBLICA.**- es una organización económica que " se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo económico. Algunas características son:

a) El Estado invierte el capital con el fin de satisfacer necesidades sociales,

b) La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no debe perder de vista el principio de racionalidad económica

c) Muchas de las empresas no tienen competencia , por lo cual forman verdaderos monopolios,

d) Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica,

e) El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario,

f) Contratan obreros asalariados a quienes se les pagan salarios"<sup>3</sup>

3. **EMPRESA MIXTA.**- son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado; la forma de fusión varía desde ser capital de mayoría público o privado.

Una vez analizado las diversas clasificaciones de las empresas, es conveniente describir los factores que influyen para que la empresa basen

su desarrollo, valoren sus ventajas competitivas o eliminen las desventajas con las demás de su giro.

- Capital existente.- monto y tipo de capital con que cuenta la empresa
- Recursos humanos.- monto y calidad de la fuerza de trabajo, grado de capacitación, adiestramiento y desarrollo de la misma.
- Acceso al financiamiento.- fuentes y formas de financiamiento a las cuales puede recurrir.
- Tecnología .- tipo y grado de utilización de la tecnología disponible.
- Control del mercado.- participación en el mercado y posibilidades de expansión.
- Producción.- tipo de producción que realiza, maquinaria y equipo obsoleto o moderno
- escala de planta.- tamaño de la planta y posibilidades de modificarla de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Organización, dirección y administración que se realiza la cual puede ser empírica o especializada.
- Posibilidad de realizar economías de escala que permitan ahorros.
- Sistemas de información con que cuenten los cuales pueden ser eficientes o inadecuados.

### 3. DISPOSICIONES JURÍDICAS EN LAS EMPRESAS

Entre las diversas disposiciones jurídicas que legislan a actuación de las empresas se encuentra la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, ordenamiento promulgado por la Cámara de Diputados en el mes de Enero de 1997 que a continuación se comenta.

En su artículo primero la ley estipula la observancia de la misma en todo el territorio nacional, tiene por objeto normar la constitución y funcionamiento de las cámaras de comercio, de industria y de las confederaciones que las agrupen, así como del sistema de información empresarial mexicano.

Así mismo las cámaras y sus confederaciones son instituciones de interés público, autónomas, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas conforme a lo dispuesto en esta ley. La actividad de las cámaras será la propia de su objeto; no tendrán fines de lucro y se abstendrán de realizar actividades religiosas y partidistas.

Las cámaras que representen la actividad comercial integraran la confederación de cámaras de comercio. Las cámaras que representen la actividad industrial integraran la confederación de cámaras de industria.

Las cámaras tendrán por objeto:

- I. Representar y defender los intereses generales del comercio o la industria, según corresponda;
- II Ser órgano de consulta y colaboración del estado para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad económica;
- III Promover las actividades de sus empresas afiliadas en el ámbito de su circunscripción y giro;
- IV. Defender los intereses particulares de las empresas afiliadas, a solicitud expresa de estas, en los términos que establezcan sus estatutos;
- V. Operar, con la supervisión de la secretaria, el sistema de información empresarial mexicano, en los términos establecidos por esta ley y su reglamento;

VI Actuar como árbitros, peritos o síndicos, en términos de la legislación aplicable, respecto de actos relacionados con las actividades comerciales o industriales;

VII. Prestar los servicios que determinen sus estatutos, así como los servicios públicos destinados a satisfacer necesidades de interés general relacionados con el comercio y la industria, que les sean autorizados o confeccionados por las dependencias de la administración pública, y

VIII. Llevar a cabo las demás actividades que se deriven de su naturaleza, de sus estatutos y las que les señalen otros ordenamientos legales.

Las confederaciones tendrán por objeto:

I Representar los intereses generales de la actividad comercial o industrial, según corresponda;

II. Procurar la solución de controversias de sus confederadas;

III. Actuar como arbitro, a través de una comisión destinada para este fin;

IV.. Establecer relaciones de colaboración con instituciones afines del extranjero;

V. Diseñar, conjuntamente con sus confederadas, los procedimientos para la autorregulación de niveles de calidad de los servicios que presten las cámaras y aplicarlos, y

VI. Coadyuvar a la unión y desarrollo de las cámaras. en su actuación las confederaciones deberán cumplir, además, el objeto que esta ley establece para las cámaras.”<sup>4</sup>

A) PALABRAS PRONUNCIADAS POR EL LIC. GERMAN GONZALEZ QUINTERO, PRESIDENTE DE CONCANACO SERVYTUR, ANTE LA COMISIÓN DE COMERCIO DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS, EL 20 DE FEBRERO DE 1995 (LVI LEGISLATURA).

Agradecemos cumplidamente la oportunidad que se nos otorga de comparecer ante esta Comisión, con motivo de la revisión que se ha planteado a la Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria, que ha regido a nuestras instituciones desde 1941. Esta revisión se encuentra enmarcada dentro de un contexto que pudiera parecer adverso, al haberse pronunciado la Suprema Corte de Justicia de la Nación en contra de lo que se ha interpretado como una obligación de afiliación obligatoria en el artículo 5o. de la Ley. Pese a ello, es una ocasión oportuna para iniciar una revisión y mejoramiento de este ordenamiento, a fin de actualizar la legislación y a las Cámaras y Confederaciones, de acuerdo con las exigencias de la transformación de Estado Mexicano.

En primer lugar, queremos recalcar que nuestra posición respecto de la jurisprudencia de la Corte ha sido muy clara - coincidimos con la tesis jurisprudencia; en materia de libertad de asociación. La historia de nuestras instituciones ha estado marcada por una lucha permanente a favor de la libertad, no sólo de tipo económico, sino en todas las dimensiones de desarrollo humano. Por ello coincidimos plenamente con la tesis de la Suprema Corte de Justicia sobre el tema. Sin embargo, diferimos de Ella en cuanto a que esta tesis sea aplicable al artículo 5o. de la Ley de Cámaras. Nosotros sostenemos que no existe la obligatoriedad de afiliación, sino de registro en la cámara correspondiente. Este registro es de tipo estadístico y

censatario y no impone derechos de participación a quien lo hace. El artículo 8o. de la ley, cuyo texto en la Iniciativa de 1941 fue objetado por la CONCANACO, fue finalmente reformado en 1974 para indicar que sólo los socios activos tienen derechos y obligaciones en la vida camaral. Y aunque se establecieron categorías de socios afiliados o cooperadores, en ningún momento se estableció relación alguna entre registro o afiliación. Ante este hecho, y considerando la trascendencia de las Cámaras y sus Confederaciones, así como el debate que sobre el tema han iniciado algunas agrupaciones desconocedoras de la Ley y las Cámaras, hemos creído oportuno elaborar un proyecto de Ley de Instituciones Camarales, más orientado a perfeccionar el sistema que a modificarlo de raíz, ya que consideramos que éste ha sido útil en diversos momentos de la historia contemporánea de México y que puede seguirlo siendo.

Nuestra propuesta gira en torno a la afirmación de los conceptos esenciales que entendemos distinguen a las Cámaras de otro tipo de agrupaciones.

En primer lugar, hacemos énfasis en la calidad de instituciones públicas autónomas, que les otorgan un estatuto jurídico peculiar, ya que a la vez que tienen nivel de instituciones públicas, el Estado ha querido entregarlas a los particulares para que las conduzcan, en razón de sus propósitos, que son:

Representar los intereses generales de; comercio y la industria. Esta característica es la razón que fundamenta el que seamos instituciones públicas, ya que siendo el comercio y la industria instituciones vitales de la sociedad, de las cuales depende el progreso material de; Estado, se trata de instituciones que deben ser atendidas por el Estado sin estatizarias, buscando que ellas se desarrollen conforme a las reglas de mercado y en

beneficio de todos. Por ello requirió la autoridad de instancias sociales que hablaran por el comercio y la industria, como actividades económicas genéricas, a fin de ver por sus intereses generales, propiciando la existencia de un entorno propicio y adecuado para su desenvolvimiento.

Esta representatividad constituye un mandato social del Estado, conferido por el Poder Legislativo, pero sin confundir a las instancias que representan dicho sector con el Gobierno. Por ello se responsabilizó a quienes operan las actividades comerciales e industriales, hacerse cargo del mismo, pero no para el logro de sus objetivos privados, sino para los generales de toda la actividad.

Esta representación no debe confundirse con la representación de las empresas o los empresarios de manera individual, ya que la Ley no puede ni debe conferir poderes a una institución o una persona para representar el interés individual de otro, si ésta no lo quiere o lo desea. Por ello, la Ley fue muy clara al indicar que las Cámaras y Confederaciones pueden coadyuvar a la defensa de los intereses individuales de sus socios. Pero ni siquiera los nombra sus representantes. Coadyuvar, lo que significa que contribuimos, asistimos o ayudamos a los agremiados al logro de algún propósito. Pero no somos depositarios de sus agremiados al logro de algún propósito. Pero no somos depositarios de sus poderes, ni nos obligamos por ellos a nada, ni los obligamos a nada.

Por ello, rechazamos también por inadecuadas las versiones de quienes ven a las Cámaras como instituciones corporativas, de encuadramiento vertical que sirve para imponer a las empresas decisiones o acciones, y menos aún, condicionamientos de tipo político. Asimismo, somos instituciones defensoras y promotores de la actividad que representamos, por lo que siempre hemos estado actuantes en torno a la

elaboración de las leyes y los ordenamientos administrativos, buscando que su aplicación sea acorde con el desarrollo de la vida económica de; país. Esta ha sido nuestra función a nivel regional o nacional, y tenemos numerosos testimonios que así lo señalan.

Complementa esta concepción institucional nuestra característica de órgano de consulta de Estado. Y queremos hacer notar que la ley no dice órgano de consulta de Gobierno, sino de; Estado, lo cual significa que somos instituciones que informamos y opinamos no sólo para las autoridades, sino también para el resto de la sociedad.

Derivado de la anterior tenemos algunas notas características de nuestra organización. En primer lugar la distinción entre Cámaras de Comercio y de Industria, ésta es una partición realizada en 1941, que en la práctica ha resultado útil, ya que en ocasiones los intereses comerciales y los industriales tienen divergencia en sus puntos de vista, y difícilmente podrían ser unificados internamente, por lo que queda a otras instancias sociales su conciliación final.

Las Cámaras de Comercio, congregan a todas las empresas de servicios comerciales, ya que el comercio en sí mismo es un servicio. Su característica es una organización territorial, ya que el comercio está de cara directa al consumidor, que se ubica en un espacio y lugar específicos de manera habitual, y respecto de cual se tiene una relación de cercanía territorial, que demanda una atención a los problemas geográficos y locales que afectan a su desenvolvimiento.

A su vez, las Cámaras Industriales se encuentran organizadas por ramas específicas, ya que la diversidad de los procesos y tecnologías son más determinantes en su problemática, independientemente de la ubicación en

que se encuentren, en tanto que su clientela se encuentra dispersa por todo el territorio y el consumidor final no tiene una relación directa con la industria. Sin embargo, cuando el número de empresas existentes o el tipo de actividad realizada es afín a otras, se ha aceptado la modalidad de Cámaras Industriales genéricas.

Para el cumplimiento de su función de representación de; interés general, las Cámaras tienen que ser únicas en su especie o en su territorio, pues de lo contrario dicha representación no existiría, ni se abriría unificado en procedimientos internos antes de externarse. Pensar en dos cámaras con capacidad de representar a un mismo sector resulta inopinado, ya que en caso de divergencia, ¿cuál sería el criterio para dilucidar el conflicto?

## **B) SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO BASES LEGALES DEL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO.**

En últimas fechas se ha hablado del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) beneficios. El SIEM surge como respuesta a la necesidad de contar con una base de datos única sobre la actividad empresarial en México. De alguna manera se cuenta ya con parte de esta información pero distribuida en diferentes bases de datos, lo que no nos es de mucha ayuda para fines de organización, promoción o vinculación.

La respuesta a la segunda parte de nuestra pregunta la encontramos en las publicaciones de el Diario Oficial de la Federación del 20 de diciembre de 1996, que nos habla sobre la conformación del sistema. En los artículos 27,28,29,30 y 31 de la Ley de Cámaras y sus Confederaciones podemos

encontrar las reglas a seguir para el inicio del sistema así como el papel que tendrán tanto empresas, Cámaras y Confederaciones dentro del mismo.

En la publicación del 2 de enero de 1997 se mencionan las reglas para la operación del Sistema de Información Empresarial Mexicano, así como las cuotas máximas a pagar por las empresas para su alta en el sistema.

La Ley de Cámaras Empresariales y sus confederaciones establece que el sistema de información empresarial mexicano es, un instrumento de planeación del estado; de información, orientación y consulta para el diseño y aplicación de programas enfocados principalmente al establecimiento y operación de las empresas; de referencia para la eliminación de obstáculos al crecimiento del sector productivo y, en general, para el mejor desempeño y promoción de las actividades comerciales e industriales

La captación de la información y operación de dicho sistema son de interés público.

Dentro de este contexto la ley en su artículo 28 menciona la obligatoriedad de las empresas en cuanto a:

“ Las empresas deberán proporcionar al sistema de información empresarial mexicano dentro del primer bimestre de cada año, la información actualizada a que se refiere el artículo siguiente, en menciona la ubicación de cada establecimiento, a la actividad, giro y región correspondientes. Las empresas de nueva creación deberán proporcionar dicha información dentro de los dos siguientes meses a la fecha de su constitución. cuando una empresa cese parcial o totalmente en sus actividades, o cambie su giro o su domicilio, deberá manifestarlo así al sistema, en un plazo de dos meses contados a partir de la fecha en que estos hechos se produzcan.”<sup>5</sup>

La información proporcionada al sistema de información empresarial mexicano, será aquella necesaria para identificar las características de las empresas que participen en la actividad económica del país, a fin de conocer su oferta, demanda de bienes y servicios, y procesos productivos en que intervienen.

#### 4. EPOCA DE CRISIS

##### A) TERMINOLOGIA IMPORTANTE

Antes de iniciar el tema es importante establecer las definiciones de aquellos términos usuales, de los cuales frecuentemente se hablará a lo largo de la investigación; tales términos son:

##### *i) INFLACION*

"Desequilibrio económico caracterizado por una subida general de los precios y provocado por una excesiva emisión de billetes de banco, un déficit presupuestario o una falta de adecuación entre la oferta y la demanda" <sup>6</sup>; o bien,

"Presencia, en los canales circulatorios, de una masa de papel moneda sobrante en relación con las necesidades de la circulación de las mercancías...La inflación hace que el papel moneda se desvalorice en comparación con el material monetario (oro), en la medida en que la circulación del primero rebasa la cantidad de dinero-oro necesario para la circulación de mercancías... la inflación da origen a un crecimiento rápido, incesante y sumamente desigual de los precios de las mercancías" <sup>7</sup>.

La inflación es un fenómeno económico que se da en los países capitalistas del mundo. Las diferentes definiciones del término inflación son depende la corriente que se adopte, aunque todas hacen hincapié en el incremento de precios como manifestación del fenómeno.

En síntesis, la inflación es un "desequilibrio que puede ser entendido desde el punto de vista de la circulación monetaria y de la producción de mercancías"<sup>8</sup>

Desde el punto de vista de la circulación monetaria, la inflación se entiende por un exceso de circulante monetario en relación con las necesidades de la circulación de mercancías; es decir, un desequilibrio entre el dinero circulante y producción, lo que provoca un incremento generalizado de precios.

Desde el punto de vista de la producción, la inflación se entiende como desequilibrio entre la oferta y la demanda de mercancías y servicios, lo cual se explica por exceso de demanda o como insuficiencia de oferta, lo que provoca un incremento generalizado de precios.

"La inflación es un aumento sostenido y generalizado en el nivel de precios"<sup>9</sup>

La causa principal de la inflación es el propio funcionamiento del sistema capitalista; ya que genera inflación porque el objetivo principal de los capitalista es aumentar sus ganancias, cuando éstas tienden a disminuir, utilizan varios mecanismos para evitarlo, y uno de estos es la inflación, manifestando una elevación general de los precios.

### *ii) ECONOMIA INFORMAL*

También llamada subterránea, es el conjunto de actividades económicas que realizan personas y que no cumplen con los reglamentos establecidos tanto en el aspecto fiscal como en el laboral, el sanitario, uso de suelo y otros.<sup>10</sup>.

La economía informal se integra de pequeñas unidades productivas que se dedican a la manufactura de prendas de vestir, productos de consumo final y sobre todo el comercio ambulante.

La economía informal representa una salida a la crisis y sobre todo, la posibilidad de que mucha gente que forma parte de la población económicamente activa tenga una ocupación remunerada.

### *iii) DEVALUACION*

"Una devaluación es la disminución del valor de una moneda respecto a otra u otras monedas extranjeras"<sup>11</sup>; por ejemplo: una devaluación del peso mexicano respecto al dólar estadounidense, significa que el peso pierde valor respecto al dólar.

La devaluación de una moneda respecto a otra extranjera significa pérdida de confianza internacional respecto a dicha moneda. El precio de una moneda aumenta cuando se incrementa su demanda internacional más allá de su oferta, o bien, el precio de una moneda disminuye (se devalúa) cuando disminuye su demanda internacional en relación con su oferta.

Así, se demuestra que la devaluación es un fenómeno externo de relación entre dos monedas diferentes de dos países; sin embargo las causas de dicha, devaluación, son internas, puesto que se debe a la forma en que funciona la economía que devalúa.

La pérdida o tipo de cambio es la relación que existe entre una moneda y otra. Es la equivalencia o precio de una moneda respecto a otra.

En la mayoría de países capitalistas funciona el papel moneda inconvertible en lugar del patrón oro, por lo que el respaldo de la moneda de un país se encuentra en su nivel de producción y la comparación de una moneda con otra se realiza tomando como base la evolución de sus precios.

### **Objetivos de la devaluación.-**

Una devaluación se realiza básicamente porque las relaciones de intercambio de un país con el exterior son desfavorables, lo cual quiere decir que salen más divisas -moneda extranjera- de las que entran, lo que se traduce en un déficit de la balanza comercial; por lo que sus objetivos son:

1. Incrementar las exportaciones; ya que ahora los productos y servicios del país que devalúa son más baratos para los extranjeros. Trata de incrementar la competitividad internacional.
2. Desalentar las importaciones; ahora los productos extranjeros son más caros. Favorece al mercado interno del país.
3. Detener la salida de capitales del país que se invierten fuera del mismo, así como frenas la salida de divisas por gastos de turistas nacionales en el extranjero.
4. Proteger y estimular la actividad económica interna, tanto para mercado interno como para exportación.

Sin embargo, existen algunas consecuencias negativas tales como:

- ◇ Incremento de la deuda externa.
- ◇ Desaliento de importaciones de insumos necesarios para la producción y de bienes de capital.

- ◇ Especulación con divisas y satisfactores.
- ◇ Aumento de la inflación (por pánico y especulación).

*iv) DESARROLLO Y SUBDESARROLLO*

**DESARROLLO:** "es un nivel socioeconómico alcanzado por algunos países" <sup>12</sup>. Se ha llamado países desarrollados a todos aquellos que han alcanzado un elevado nivel de industrialización; es decir, que producen todo tipo de bienes industriales con una planta industrial muy tecnificada y diversificada.

**SUBDESARROLLO:** etimológicamente -"abajo del desarrollo", es decir, es una etapa para llegar al desarrollo <sup>13</sup>.

**5. MÉXICO: PAÍS CAPITALISTA DEPENDIENTE Y ATRASADO**

Nuestro país se desenvuelve en el sistema capitalista, es decir, en él se manifiestan las características generales de dicho sistema entre las que destacan: <sup>14</sup>

- ◆ Existe producción generalizada de mercancías, lo que significa que se producen artículos para venderse.
- ◆ Las mercancías se compran y venden en el mercado; es decir, es una economía mercantil y monetaria.
- ◆ Existe propiedad privada sobre los medios de producción; cualquier persona, si tiene los recursos suficientes, puede ser dueña de fábricas, comercios, almacenes, maquinaria y equipo. En los llamados países socialistas esto no es posible porque existe propiedad estatal o social sobre los medios de producción.

- ◆ Cada capitalista decide qué, cómo, cuánto y para quién producir, lo que provoca anarquía en la producción y en las inversiones y, en consecuencia, crisis. Las actividades de los capitalistas están regidas por la ley de la máxima ganancia.
- ◆ En los países capitalistas existen problemas graves como la crisis, la inflación, la devaluación y el desempleo que no se pueden solucionar con facilidad.
- ◆ Existen dos clases sociales fundamentales y antagónicas: los capitalistas que son dueños de los medios de producción y los obreros asalariados que tienen que vender su fuerza de trabajo para poder subsistir.
- ◆ No existe una adecuada distribución del ingreso debido a que se da una contradicción básica: los capitalistas por ser dueños de los medios de producción se apropian de la mayor parte del producto, en tanto que la menor parte de la población se queda con una parte muy pequeña del producto.

Es así como, por todo lo anterior se puede afirmar con facilidad que nuestro país es capitalista, ya que en él se desarrollan las características de este sistema; sin embargo posee otras características que lo diferencian (dependencia y atraso) de los demás, sin dejar de pertenecer a dicho sistema.

#### **A) DEPENDENCIA**

"Es una relación de subordinación o sujeción de países que formalmente son independientes. Pero de hecho hay sumisión de ciertos países con respecto a otros"<sup>15</sup>. Es una característica de los llamados países subdesarrollados.

Los principales rasgos en que se manifiesta la dependencia estructural de nuestro país son:

- ◆ Penetración creciente de inversiones extranjeras directas por medio de las empresas transnacionales.
- ◆ Incremento del endeudamiento externo en condiciones cada vez más desfavorables para la nación.
- ◆ La mayor parte de nuestro comercio exterior es de productos no elaborados (materias primas) que deben ser vendidos a bajos precios, en tanto que en otros países se compran productos con mayor grado de elaboración, por los cuales deben pagarse mayores precios; es decir, nuestro comercio exterior es desigual y desfavorable.
- ◆ El aparato productivo del país depende de buena medida del suministro de tecnología extranjera, la cual adquirimos en condiciones desfavorables.
- ◆ Se firman convenios con organismos internacionales (ej. TLC, OMC, FMI, etc ), que muchas veces nos son desventajosos para el país.
- ◆ Las costumbres, modas y hábitos de consumo del extranjero se imponen rápidamente, con lo cual vamos perdiendo nuestra identidad nacional.

## B) ATRASO

"El atraso económico es un concepto relativo que se refiere a la sociedad en su conjunto. Significa andar despacio, disminuir la marcha de la economía, retardar el proceso de desarrollo. Se dice que un país es económica y socialmente atrasado cuando no ha logrado su desarrollo y no ha alcanzado un avance significativo de sus fuerzas productivas que le permitan resolver los problemas de su creciente población"<sup>16</sup>

Manifestándose mediante:

- ◆ Mayor concentración del ingreso en las pequeñas capas altas de la sociedad.

- ◆ Bajo ingreso per cápita de la mayoría de los habitantes.
- ◆ Bajo nivel cultural y elevado índice de analfabetismo.
- ◆ Carencia o malas condiciones de vivienda.
- ◆ Elevado índice de desnutrición y problemas muy graves de alimentación.
- ◆ Incidencia de enfermedades infecciosas y graves problemas de salud superados en otras naciones.
- ◆ Alto nivel de desempleo y la de la llamada economía “subterránea” (tianguístas, vendedores ambulantes y “toreros”)
- ◆ Baja participación política de la población al no existir “referendums” ni plebiscito contemplado en nuestra Constitución Federal (sólo 6 estados de la República contemplan estas medidas; e indiferencia ante la problemática social.
- ◆ Atraso tecnológico e industrial que nos convierte en compradores de bienes de capital y de procesos tecnológicos.
- ◆ Deterioro del ambiente por falta de una cultura ecológica de la que carecen muchos mexicanos por no estar contemplados en los planes de estudios educacionales.
- ◆ Un alto índice de robos, asaltos e inseguridad en todas las ciudades de la República Mexicana.
- ◆ Brotes y levantamientos rebeldes en el territorio nacional por focos de pobreza extrema.
- ◆ Mala administración de la justicia, teniendo algunas salvedades en los estratos sociales altos.

Otras manifestaciones son el atraso científico, cultural, tecnológico, educativo; en fin, que está inmersa la población mexicana.

## 6. CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO

**CRECIMIENTO ECONÓMICO:** "Incremento de las actividades económicas, lo cual es un fenómeno objetivo, por lo que puede ser observable y también medible. En el crecimiento económico se manifiesta la expansión de las fuerzas productivas, es decir, de la fuerza de trabajo, del capital, de la producción, de las ventas y del comercio.

El crecimiento es un concepto que permite hablar y entender en términos cuantitativos el desenvolvimiento de la economía de una nación: se trata de una medición que puede hacerse por períodos específicos con el objeto de hacer comparaciones: puede ser anual, por decenios o sexenalmente, como en nuestro país <sup>17</sup>.

Las manifestaciones o formas de medir el crecimiento económico y social de un país son los incrementos en las principales variables económicas como:

- La producción total del país, medida por el Producto Interno Bruto (PIB).
- La producción sectorial, o sea, la producción de los sectores agropecuario, industrial y de servicios.
- La producción por ramas económicas seleccionadas: producción agrícola, ganadera, pesquera, petrolera, minera, metalúrgica, energética y otras.
- Los ingresos generados en el país, medidos por el Ingreso Nacional (IN).
- Los Ingresos Per Cápita (IPC), que son el promedio resultante de dividir el ingreso nacional entre la población del país.
- La productividad de la economía, medida en forma general, por sectores o por ramas de actividad.

- El nivel de empleo.
- El nivel de ahorro e inversión, ya sea pública, privada o externa.
- La infraestructura: construcción de caminos, carreteras, escuelas, obras de irrigación, entre otras.
- El volumen de ventas, etc.

**DESARROLLO ECONÓMICO:** "Proceso mediante el cual los países pasan de un estado atrasado de su economía a un estado avanzado de la misma. Este nivel alcanzado en el desarrollo representa mejores niveles de vida para la población en su conjunto: trae como consecuencia que los niveles de vida se van mejorando día con día, lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos. Dos expresiones fundamentales del desarrollo económico son: aumento de la producción y productividad per cápita en las diferentes ramas económicas y aumento del ingreso real per cápita" <sup>18</sup>

Las manifestaciones y formas de medir el desarrollo económico y social implican cambios cuantitativos y cualitativos; entre los que destacan:

- ⇒ Aumento de la producción per cápita, medido en general en toda la economía, por sectores o por ramas.
- ⇒ Aumento de la productividad per cápita, que es el resultado de dividir la producción total de cada trabajador entre el tiempo empleado.
- ⇒ Aumento de los salarios nominales y reales.
- ⇒ Disminución del analfabetismo.
- ⇒ Mejoramiento en la cantidad y calidad de alimento ingeridos por persona.
- ⇒ Incremento del número de viviendas y mejoras en las condiciones de las ya existentes.
- ⇒ Disminución de enfermedades infecciosas.

⇒ Aumento en la esperanza de vida.

Como se ha descrito, los elementos fundamentales en que se manifiesta el desarrollo socioeconómico o la ausencia de él son:

**PANORAMA ALIMENTARIO.-** En los últimos decenios nuestro país ha tenido un crecimiento en su economía que no se ha traducido en un desarrollo socioeconómico del cual participe la mayor parte de la población. Uno de los problemas más agudos en que se refleja la falta de desarrollo es la desnutrición sufrida por una gran cantidad de mexicanos que no cuentan con los recursos mínimos necesarios para satisfacer sus necesidades alimentarias. (Nutrición: conjunto de funciones orgánicas por las que los alimentos son transformados y hechos aptos para el crecimiento y la actividad de un ser viviente, animal o vegetal -Diccionario Larousse de la Lengua Española-).

**EDUCACIÓN.-** Otro elemento importante del proceso de desarrollo; ya que a través de ella los individuos pueden tener acceso a mejores niveles de vida; sin embargo para que esta sea realmente valiosa en dicho proceso, debe ser integral y favorecer la movilidad social ascendente, tomando en cuenta la igualdad de oportunidades educativas para todos.

**SALUD.-** Si la salud es el estado de bienestar físico y mental del hombre, entonces ésta constituye un elemento esencial de desarrollo socioeconómico de cualquier país. Las condiciones de salud de la población en general están íntimamente vinculadas al nivel de vida alcanzado por la sociedad, lo cual es un aspecto histórico que ha evolucionado en forma constante.

Es evidente que, históricamente, las condiciones de salud en nuestro país se han ido mejorando; sin embargo, estamos lejos de alcanzar en la actualidad un grado de desarrollo en materia de salud que nos permita

igualarnos ya no con países de alto desarrollo, sino con países cuyo grado de desarrollo sea similar al nuestro.

VIVIENDA.- Otro indicador importante para explicar el proceso de desarrollo económico del país es la vivienda, o mejor dicho la cantidad de vivienda en el país y las condiciones de las mismas. La vivienda como satisfactor básico de necesidades humanas debe cumplir los siguientes objetivos:

- a) Proteger a sus moradores de las condiciones climatológicas desfavorables;
- b) Otorgar condiciones adecuadas de higiene;
- c) Permitir privacidad a sus habitantes;
- d) Permitir realizar actividades domésticas que proporcionen comodidad a los miembros de la familia;
- e) Contar con servicios públicos como agua, electricidad y drenajes;
- f) Asegurar la estabilidad familiar.

Además deben estar construidas con materiales duraderos y adecuados a las características climatológicas.

A pesar de que en la década de 1970 hubo un avance sustancial en las condiciones de vivienda del país, actualmente los problemas habitacionales están lejos de resolverse y algunos se han agravado por los sismos de septiembre de 1985.

Para que haya desarrollo, se requiere que el crecimiento económico sea superior al crecimiento de la población y que se mejoren los niveles de vida de la población en su conjunto, para lo cual es necesario distribuir el ingreso de manera más equitativa entre los distintos miembros de la sociedad y no destruir el ambiente físico. Además de propiciar que las

instituciones creadas por la ley para proveer viviendas (Infonavit, Fovissste, etc) cumplan con la obligación que se le ha asignado.

## 7. PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL PAÍS.-

### A) PORFIRIATO ( Porfirio Díaz , 1876-1910)

Varios fenómenos ocurridos durante este período permitieron el avance y desarrollo de la acumulación de capital tanto nacional como extranjeros:

\* A partir de 1880, ("año en que se inicia el proceso de expansión económica con la construcción de ferrocarriles, financiados por inversiones extranjeras que también facilitaron el acondicionamiento de los puertos, la explotación de las minas, operaciones de establecimientos bancarios, transportes y grandes casas de comercio" <sup>19</sup> , el crecimiento de la economía mexicana se basó en la explotación de productos agrícolas y de la industria extractiva: o sea, en una economía agroexportadora. Economía denominada "de modelo de crecimiento hacia afuera"; ya que privilegia la producción para exportación, descuidando la satisfacción de las necesidades internas.

\* Entre 1900 y 1910, el PIB creció 3.3% en promedio anual; la población tuvo tasas de crecimiento anuales de 1.1%; la producción per cápita aumentó a un ritmo anual de 2.2%; y, la producción manufacturera tuvo una expansión de 3.6% anual."

Lo anterior demuestra que durante la época porfirista hubo un crecimiento económico capitalista .

**B) CARDENISMO (Lázaro Cárdenas Del Río, 1934-1940)**

"El gobierno de Lázaro Cárdenas trata de aplicar los elementos que contenía el Plan Sexenal (elaborado por el Partido Nacional Revolucionario, hoy P.R.I.) con un sentido nacionalista de la economía, y sentando las bases del desarrollo capitalista mexicano" <sup>20</sup>

Sin olvidar la filosofía del socialismo y cooperativismo y la creación de ejidos que a la fecha en el país.

Algunas características económicas que destacan este sexenio son:

- ⇒ El crecimiento promedio anual de la economía fue de 5.36%. con una población menor a los 15 millones de habitantes.
- ⇒ El producto por habitante se incremento 79.2% en seis años.
- ⇒ Se crearon los organismos públicos : Petróleos Mexicanos (1935, a la fecha sin avance ni innovación tecnológica), Banco Nacional de Crédito Ejidal (1935, que ha desaparecido), Comisión Federal de Electricidad (1937), Banco Nacional de Comercio Exterior (1937).
- ⇒ Se repartieron 17,891,577 hectáreas a 814, 537 campesinos ejidatarios, al mismo tiempo se les dio asistencia técnica y créditos, lo que ayudó al incremento de la producción y productividad ejidal.
- ⇒ Se da un fuerte impulso a la infraestructura en todo el país.
- ⇒ Se mejora cuantitativa y cualitativamente el sistema educativo nacional.

En síntesis, el periodo económico Cardenista se caracteriza por el rescate de los recursos naturales en manos de extranjeros, por el impulso de las actividades económicas, especialmente la agricultura y la industria, y por buscar el desarrollo económico para mayor número de mexicanos.

C) PERIODO 1940-1970 -

"Se caracteriza por un crecimiento económico sin desarrollo, o bien, crecimiento sin distribución del ingreso"<sup>21</sup>. Abarca los sexenios de: Manuel Avila Camacho (1940-1946), Miguel Alemán (1946-1952), Adolfo Ruíz Cortines (1952-1958), Adolfo López Mateos (1958-1964), y Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970).

Las características económicas sobresalientes del período son:

- El crecimiento promedio anual de la economía durante esos 30 años fue de 6.3% medido por el PIB a precios constantes.
- Los sexenios donde mayor crecimiento de la economía hubo fue en los de Adolfo López Mateos (6.7% anual) y de Gustavo Díaz Ordaz (6.8% anual), dejando reservas económicas y caracterizándose su régimen por una política dura que impidió el desarrollo del comunismo y socialismo, utilizando en forma adecuada los factores existentes de su época. Conociéndose este periodo como de desarrollo "estabilizador".
- El crecimiento más alto en la inversión industrial y hotelera se realiza en el sexenio de Miguel Alemán.
- El crecimiento de la economía en el sexenio de Manuel Avila Camacho fue de 6.1% anual ; algo importante que se realiza en este sexenio, es el reconocimiento de que los militares tenían que dejar el poder en manos de los egresados de las universidades por conocer a fondo el derecho. El 6.3% de crecimiento económico se alcanza con Adolfo Ruíz Cortines.
- Hay dos devaluaciones importantes en 1948 y 1954; esta última sitúa el tipo de cambio en \$12.50 por dólar.

**D) PERIODO 1970-1976.**

El sexenio de Luis Echeverría intenta obtener un "desarrollo compartido", en el cual todos los mexicanos participemos de los beneficios del crecimiento; sin embargo, los resultados son muy desfavorables<sup>22</sup>.

El ritmo del crecimiento de la economía fue menor que en décadas anteriores, a costa de una constante y creciente subida de precios. Muchos mexicanos siguieron sin beneficiarse del crecimiento económico, especialmente las capas más bajas de la población. El poder adquisitivo del peso se deterioró en forma paulatina; se incrementó la dependencia del país a pesar de todo lo que se dijo en relación a que México era el "líder de los países del tercer mundo". Muchos problemas económicos y sociales quedaron sin resolver y otros más se agudizaron. La tónica no cambió: hubo crecimiento económico sin desarrollo. El saldo del sexenio fue la crisis económica.

**E) PERIODO 1976-1982.**

"El gobierno de José López Portillo parte de una situación crítica derivada de los problemas de recesión económica y de la "flotación" de 1976, junto a la firma de un convenio con el Fondo Monetarios Internacional (FMI) que se debía cumplir en los primeros años de su mandato"<sup>23</sup>.

Este sexenio se caracteriza por un buen crecimiento económico (6% medido por el PIB a precios constantes); pero a costa de una creciente inflación, una elevada deuda externa y una disminución del poder adquisitivo del salario. No se resolvieron los problemas del país: desempleo y subempleo, problemas de educación, salud, vivienda, bajos niveles de productividad, etc. Se dio un crecimiento económico sin desarrollo, que

provocó concentración del ingreso en pocas manos y marginación. El saldo del sexenio fue la crisis económica.

#### F) SEXENIO DE MIGUEL DE LA MADRID HURTADO.-

"La situación económica del país era sumamente grave, cuando Miguel de la Madrid asume la presidencia, por lo cual instrumenta una serie de acciones, que sin embargo, no ayudan a resolver los problemas críticos del país" <sup>24</sup>. A pesar de haber publicado, por parte del gobierno, planes, programas y proyectos en forma extensa, no se tradujo en desarrollo económico, ni en crecimiento. El país se volvió más dependiente del exterior, se agudizó la crisis y muchos mexicanos disminuyeron sus niveles de vida en forma dramática. Fue un sexenio perdido en términos de crecimiento y desarrollo.

#### G) SEXENIO DE CARLOS SALINAS DE GORTARI (1988-1994).-

"Carlos Salinas asume el gobierno frente a una grave crisis económica que mantenían estancadas las actividades productivas, frente a un mercado deprimido que dejaba fuera a muchos mexicanos que no podían acceder al consumo por no contar con ingresos suficientes, al mismo tiempo que no había inversiones suficientes " <sup>25</sup>

El saldo de la política económica neoliberal modernizadora, privatizadora y de apertura comercial es la recuperación del crecimiento económico aunque no a niveles deseables; una disminución drástica de la inflación; basado en el sector externo de la economía (comercio exterior, inversión extranjera); todo lo cual condujo a una mayor concentración del ingreso en muy pocas manos y desde luego a una mayor marginación de muchos mexicanos.

El desarrollo económico siguió ausente durante el sexenio, muchos mexicanos (millones), siguen esperando que el crecimiento se traduzca en desarrollo; es decir, mejores condiciones de vida para ellos y sus familias. Los problemas económicos del sexenio, agudizaron los problemas sociales.

Las economías capitalistas funcionan en forma cíclica debido a que cada capitalista decide qué, cuánto y cómo producir. En el capitalismo existe anarquía de la producción porque al capitalista le interesa obtener ganancias, no satisfacer las necesidades de la sociedad.

El desarrollo de la producción capitalista es cíclico porque no está planificado: se desarrolla de manera espontánea y discontinua de acuerdo a la forma en que se reproduce el capital; lo cual provoca una gran cantidad de problemas como las crisis, las depresiones, el desempleo, el crecimiento desmedido de vendedores ambulante en toda la República etc.; de donde nace la necesidad de estudiar el Ciclo Económico ya que fue un fracaso la teoría neoliberal, y que motivó, que a la fecha, el ciudadano no perciba un salario digno y real para sus necesidades y que se haya incrementado el desempleo que ha generado aumento en la criminalidad en todo el país (robos, asaltos, etc).

#### H) SEXENIO DE ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEÓN (1994- A LA FECHA)

La crisis fue aún más profunda debido a que a principios de los años ochenta las rigideces estructurales de la economía se acentuaron como una pretendida respuesta a la propia crisis. El control de cambios y de precios, las severas restricciones al comercio internacional y el aumento de subsidios al sector paraestatal y al sector privado fueron algunas de las medidas que

hicieron aun más difícil la recuperación de la economía. Esta situación comenzó a modificarse gradualmente a mediados de la década , cuando se inició el proceso de apertura comercial y de corrección estructural de las finanzas públicas..

A partir de 1988 el proceso de ajuste estructural se aceleró .La apertura comercial prácticamente se generalizó , se abrieron nuevos campos para la inversión privada mediante la privatización de empresas públicas y se aligeró la regulación de varios sectores económicos. También se fortalecieron significativamente las finanzas públicas, lo que mejoró el ahorro público.

Infortunadamente, el indispensable proceso de cambio estructural no se materializó en un crecimiento económico significativo, a pesar de que entre 1989 y 1994 el país tuvo el mayor ahorro externo de su historia . En ese lapso la tasa promedio anual de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) fue de tres por ciento. Si se toma en cuenta la transformación estructural y el cuantioso ahorro externo disponible puede verse que el crecimiento económico de esos años resultó particularmente reducido.

El problema de fondo no fue ni es que nuestra economía tuviese importantes transformaciones y contase con ahorro externo en montos muy significativos . El problema fue que ese ahorro externo no se tradujo en una mayor inversión y crecimiento del PIB. Para que una economía se mantenga viable y solvente debe de generar, a través del crecimiento , los recursos necesarios para retribuir el ahorro interno y externo. Más allá de los fenómenos financieros de corto plazo y de la violencia que denotaron y magnificaron la crisis, debe reconocerse que ésta no se habría presentado con la fuerza que ahora conocemos, de haber contado nuestra economía con el vigor que por largo tiempo se esperó y no llegó.

El comportamiento del ahorro privado depende en mucho de las políticas económicas. Entre los factores que ayudan a explicar la caída del ahorro privado destaca la apreciación no sostenible del tipo de cambio real. La apreciación real de la paridad siempre promueve el aumento del consumo en detrimento del ahorro. También hay que recordar que en México una fuente importante del ahorro y la inversión privada ha sido la reinversión de utilidades de las empresas. Es probable que la reducción del margen de utilidades que necesariamente causó el proceso de apertura y de mayor competencia económica interna y externa haya sido mayor al apreciarse el tipo de cambio real. En otras palabras, el efecto en la moderación de utilidades que deliberadamente buscó la apertura a la competencia internacional se exacerbó con la apreciación real de la paridad y afectó el ahorro de las empresas.

Es por eso, que hay que hacer frente a varios retos, el primero consiste en superar exitosamente la crisis financiera actual, lo que supone aplicar con disciplina y perseverancia las acciones en marcha hasta que se recupere el funcionamiento normal de los mercados cambiarios y financieros, se reduzcan significativamente las presiones inflacionarias, se reafirme la corrección de la cuenta corriente de la balanza de pagos y se empiece a dar un proceso gradual de recuperación en la actividad económica y el empleo. El segundo es consolidar e intensificar los cambios estructurales emprendidos durante la última década y que son indispensables para contar con una economía productiva, eficiente y en expansión. El tercero significa emprender las reformas que nos permitan contar con una base amplia y estable de ahorro interno. Esto es indispensable para evitar la repetición de las crisis intermitentes que nos han aquejado durante mucho tiempo.

Alcanzar un crecimiento económico vigoroso y sostenido es hoy importante tanto para el sector económico, sino también el sector social y político. Es condición esencial para lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de los mexicanos. Las perspectivas del país no deben ser las del estancamiento. El futuro de México debe ser de crecimiento para responder a las necesidades de empleo bien remunerado de la población.

## 8. CICLO ECONÓMICO

*CICLO*.- "Periodo de tiempo en que se cumple una serie de fenómenos realizados en un orden determinado"<sup>26</sup>

*CICLO ECONÓMICO*.- "es un conjunto de fenómenos económicos que se suceden en una época o periodo determinado".<sup>27</sup>

### A) FASES DEL CICLO ECONÓMICO

Las fases del ciclo económico son: crisis, depresión, recuperación o reanimación y auge.

*CRISIS*: Es donde termina un ciclo capitalista, vuelve a empezar otro ciclo. Es la fase principal del ciclo y representa la base del desarrollo cíclico de la producción capitalista.

*RECESION*: Hay un retroceso relativo de toda la actividad económica en general. Las actividades económicas disminuyen en forma notable.

*DEPRESION*: Es la fase donde hay periodos de estancamiento, se detiene, prácticamente, la producción. Constituye una caída, un hundimiento general de la economía.

**RECUPERACION:** Es la fase que se caracteriza por una reanimación de todas las actividades económicas.:

- Aumenta el empleo, la producción, la inversión, las ventas, etc.
- Las variables macroeconómicas tienen un movimiento ascendente que se refleja en la actividad económica en general, tendiéndose al pleno empleo.

**AUGE:** Fase donde toda la actividad económica se encuentra en un periodo de prosperidad y apogeo. Representa lo contrario a la depresión.

## B) TIPOS DE CICLOS

Cuando se estudian los ciclos se hace en forma teórica; pero dadas las características generales y específicas de cada país capitalista, no debe olvidarse que cada ciclo económico es único y que sus causas concretas se pueden conocer una vez que ha ocurrido y mediante una rigurosa investigación histórica. Realizada dicha investigación, se encuentran tipos de ellos, de acuerdo con su duración:

\* **CICLOS KONDRATIEFF**, o grandes ciclos; cuyo nombre es honor al primer investigador estudioso de ellos. Su duración aproximada es de 60 años.

\* **CICLOS JUGLARES**, o medianos ciclos, con una duración aproximada de 15 a 17 años. Algunos sólo tienen una duración de cerca de 10 años.

\* **CICLOS KIPCHY**, o pequeños ciclos, con una duración aproximada de cuarenta meses, es decir un poco más de tres años.

Los grandes ciclos se integran por un determinado número de ciclos medianos, los que a su vez se integran con los pequeños ciclos.

### C) CARACTERÍSTICAS DE LOS CICLOS.-

- Inherentes al sistema capitalista; mientras exista capitalismo habrá ciclos, o sea, dependen del propio sistema.
- Necesarios para el funcionamiento del sistema capitalista que permite ir eliminando y renovando las condiciones, aunque a una escala cada vez mayor.
- Se presentan en forma específica y diferente en cada ocasión.
- Se manifiestan y relacionan directamente con la economía de mercado

### D) COYUNTURA ECONOMICA.-

El ciclo tiene diferentes fases y existen varios tipos de ciclos según su duración. Los ciclos y especialmente la crisis (fase principal) se manifiestan en forma periódica en cada lapso, pero, cuando las condiciones económicas cambian en forma repentina y no prevista, se habla de una situación coyuntural que puede modificar el movimiento del ciclo, pero que no debe confundirse con la crisis o con otra fase del ciclo; puesto que es esta quien afecta la forma en que se van a dar las diferentes fases del ciclo y el tiempo de duración de cada una de ellas.

*COYUNTURA ECONOMICA* - "es el conjunto de elementos y fenómenos económicos que caracterizan la situación económica (nacional o internacional) en un momento dado"<sup>28</sup>.

## 9. CRISIS ECONOMICA

· Por todo lo anterior, se puede afirmar que la fase más importante del ciclo económico es la crisis, ya que es en ella donde se manifiestan todas las contradicciones del capitalismo que se van acumulando durante el ciclo.

Así se define a la crisis como "la fase del ciclo capitalista en que se acentúan todas las contradicciones del sistema, hay exceso en la producción de ciertas mercancías y faltante de otras en relación con la demanda, hay dificultades para vender algunas mercancías, muchas empresas quiebran, con lo que aumenta el desempleo, puede haber inflación, hay problemas financieros, ..."29.

Es importante aclarar la íntima relación existente entre la producción para el mercado, el capital y las crisis; puesto que las crisis sólo se manifiestan en las economías de mercado, o sea, en aquellas donde se produce para vender; dicho de otra manera, donde el capitalista invierte para obtener una ganancia.

## 10. TEORIAS ACERCA DE LA CRISIS

Las teorías que existen en relación a las crisis son muchas y muy variadas; sin embargo, todas ellas es posible agruparlas en cuatro modelos de interpretación en relación con las causas que la provocan:

#### A) TEORÍA MONETARISTA.-

(Representada fundamentalmente por Milton Friedman).

"La explicación monetaria relaciona el ciclo económico con la existencia de un comportamiento inflacionario de la economía que es acumulativo y lleva a un crecimiento económico artificial" <sup>30</sup>

El comportamiento inflacionario de la economía implica: la utilización irracional de los factores productivos, distorsiones en la distribución del ingreso, estímulos a la inversión especulativa desalentando la inversión productiva. Estos factores conducen a la desvalorización de la moneda y finalmente a la crisis.

Según la teoría monetarista, los periodos de auge se caracterizan por la existencia de una oferta de mercancías inferior a la demanda solvente; en otras palabras, toda la producción se vende en la época de auge. En cambio, los periodos de crisis se identifican porque la oferta es superior a la demanda existente por lo que la producción no se vende totalmente.

Esta teoría está actualmente en desuso en los medios económicos; no obstante los conservadores la siguen utilizando.

#### B) TEORÍA SCHUMPETERIANA.-

(Representada por Joseph Schumpeter).

Esta teoría es también llamada "modelo de interpretación de los ciclos por medio de las innovaciones tecnológicas".

Para ésta, "la causa real de carácter cíclico y crítico de la economía capitalista radica en la innovación tecnológica. Parte del concepto neoclásico de equilibrio que supone pleno empleo de los recursos productivos"<sup>31</sup>. Es decir, la teoría schumpeteriana tienen el mérito de ligar la teoría de la crisis con las innovaciones tecnológicas, explicando así su periodicidad, pero

olvidando que los fenómenos que provocan las crisis son estructurales y no algo ajeno o fortuito a la economía; sin embargo sostienen que tales innovaciones tecnológicas son algo externo al sistema económico; puesto que las ganancias se pueden obtener por medio de tales cambios tecnológicos, estas son las que motivan a los empresarios a invertir, siendo realmente importante para el sistema económico.

### C) TEORÍA KEYNESIANA.

(Representada por Harrod y Keynes)

Modelo que interpreta el ciclo económico por medio de la relación entre inversión y consumo. Ligando la teoría de la crisis con la ocupación, la inversión y el consumo. El ingreso nacional es igual al consumo más el ahorro, donde ahorro es igual a inversión; así el equilibrio existe cuando la demanda efectiva es igual al precio de oferta de la producción total de bienes a cualquier nivel de empleo que se dé.

La teoría keynesiana afirma que, "cuando el ingreso aumenta, se destina cada vez menor proporción al consumo y más al ahorro, lo que cambia las previsiones de los capitalistas ya que ellos esperan que la demanda aumente como consecuencia del incremento del ingreso. Cuando la propensión marginal al consumo disminuye, los inversionistas deciden no invertir porque el rendimiento esperado por ellos no será conveniente. Esto trae como consecuencia una serie de fenómenos económicos que se propagan y multiplican a todas las actividades surgiendo las crisis"<sup>32</sup>

## D) TEORÍA MARXISTA.

(Representada por Carlos Marx)

"Las crisis, para Marx, surgen como posibilidad desde que los productores individuales intercambian los productos de su trabajo entre sí a través de un mercado desarrollado donde hay la mediación de una moneda o equivalente general"<sup>133</sup>.

Esto quiere decir que las crisis se manifiestan exclusivamente en las economías de mercado donde existe el intercambio; cuando existen dificultades para dicho intercambio. Las crisis se producen porque en un momento determinado se produce una gran cantidad de artículos que no llegan a ser consumidos debido a que mucha gente no tiene solvencia económica; es decir, no demanda.

Para Marx, las crisis son necesarias e inevitable en el sistema capitalista y se deben a las contradicciones económicas y sociales que se van acumulando y se reflejan en la disminución de la tasa de ganancia, el desempleo y subempleo, inversiones especulativas, sobreproducción y subconsumo.

### *i) TIPOS DE CRISIS*

En el capitalismo se han dado varios tipos de crisis, sin embargo la especulación del capital financiero, la falta de inversiones productivas, la producción de artículos suntuarios y la falta de producción de artículos básicos, han provocado que las crisis que se dan en la actualidad sean más profundas y provoquen problemas graves de gran magnitud social.

Algunos de los tipos de crisis que han destacado son:

*CRISIS DE SOBREPDUCCIÓN.-*

Se manifiesta como una fase del ciclo capitalista; se da en forma de sobreproducción de muchas mercancías que tienen dificultades para venderse. Las empresas quiebran o reducen su producción incrementando el desempleo y el subempleo. Las crisis se reflejan en varios hechos: desequilibrios comerciales, problemas monetarios y crediticios, quiebra de empresas industriales, comerciales y bancarias.

*CRISIS FINANCIERA.-*

Se manifiesta en que el sistema financiero del país tiene problemas para realizar sus funciones. Las empresas tienen dificultades par obtener financiamiento; existen problemas para pagar las obligaciones contraídas con anterioridad.

*CRISIS DE DESPROPORCIÓN.-*

Se da cuando hay una equilibrada proporción en el consumo de las empresas, del gobierno, de los capitalistas y de los campesinos. Cuando no se calculan correctamente los diferentes consumos; ya que se producirá mucho para un sector de consumo y poco para otro.

*CRISIS CRÓNICA DE REALIZACIÓN.-*

Se da porque la desproporción entre la producción y el consumo se incrementan constantemente y el capitalista no puede obtener sus ganancias hasta que no vende su producción.

### *CRISIS DEL PROCESO DE ACUMULACIÓN.-*

Con el capital que se ha acumulado, el capitalista invierte en capital constante y en fuerza de trabajo. Cuando disminuyen el desempleo y el subempleo, los obreros mejoran su poder de negociación y pueden obtener remuneraciones más altas, lo que ocasiona incrementos de costos para el capitalista y una disminución de su tasa de ganancia. Todo ello propicia un desaliento en las nuevas inversiones, provocándose la crisis del proceso de acumulación.

### *CRISIS AGRARIA.-*

Es una crisis de sobreproducción agrícola que se manifiesta por los problemas del sector industrial y comercial. Al disminuir la producción industrial, baja el poder adquisitivo de mucha gente que disminuye el consumo de productos agrícolas, lo que ocasiona un descenso en la demanda de maquinaria, fertilizantes y productos industriales para el campo. No tiene carácter cíclico.

### *CRISIS GENERAL DEL CAPITALISMO.-*

Cada una de las crisis va preparando el terreno de una nueva crisis que se vuelve más aguda, frecuente y con un carácter cada vez más generalizado que abarca una diversidad de aspectos económicos y sociales; por lo que Borisow define a la crisis general como "estado general del sistema capitalista del mundo y que abarca todos los aspectos de su vida económica, política e ideológica"<sup>34</sup>

*ii) MEDIDAS ANTICICLICAS*

A pesar de la inevitabilidad, en el sistema capitalista, de las crisis, el Estado encargado de la política económica toma medidas siempre que estas se presentan; con la finalidad de evitar su llegada; o por lo menos atenuar sus efectos. Entre otras, estas medidas son:

\* Incrementar substancialmente la demanda, a través de gastos militares y creación de empleos muchas veces improductivos. Este gasto constituye una redistribución del ingreso y, por lo tanto, un incremento de la demanda, a costa de disminuir la tasa de ganancia. (sólo retarda la llegada de la crisis).

\* Incrementar la demanda externa tratando de vender en el exterior los productos que no se venden en el mercado interno, lo que ocasiona a su vez una serie de problemas en la balanza de pagos de los países comerciantes. O bien, aquellos países cuyas importaciones son mayores a las exportaciones, ocasiona una salida de dinero mayor que la entrada de divisas, que se traduce en un déficit de la balanza de pagos que contribuye al proceso cíclico de la economía.

\* Incrementar y estimular la acumulación y concentración de capital, produciendo la monopolización que permite desarrollar y planificar las actividades empresariales. Sin embargo con esta medida se debilita "la competencia".

\* Disminuir el valor relativo de la fuerza de trabajo (capital variable) a través del incremento generalizado de precios, o bien por medio del control de los sindicatos. Como consecuencia de esta medida, decae la demanda efectiva, debido a la disminución del poder adquisitivo de los trabajadores; propiciando una vez más a las crisis de sobreproducción.

**E) TEORÍA NEOLIBERAL**

El Gobierno de la República, con apoyo del H. Congreso de la Unión, inició un cambio estructural con el propósito de superar los desequilibrios e ineficiencias, evitar la recurrencia de las crisis y promover el desarrollo sostenido. Este cambio incluye la reorientación de la planta productiva, su integración y vinculación eficiente con el exterior. Era indispensable impulsar la eficiencia y competitividad no solo para aumentar las exportaciones no petroleras y la sustitución eficiente de importaciones, sino también lo que es más importante, asegurar el abasto interno en condiciones de cantidad, precio y calidad que el pueblo mexicano demanda; ya que siempre se ha vivido a expensas, en su mayoría, del impuesto producto de la exportación del petróleo, base importantísima del presupuesto del gobierno federal.

La apertura económica, parte fundamental de la estrategia de modernización, busca eliminar la excesiva protección que propicia una asignación ineficiente de los recursos nacionales, así como la concentración del ingreso y cargas al consumidor nacional que deterioran el bienestar de las mayorías. Se señala que el avance en la racionalización de la política de comercio exterior y se establece que la apertura de la economía a la competencia exterior y establece que la apertura de la economía a la competencia internacional no es reversible. Se busca un sector exportador que contribuya a la dinámica expansiva de nuestra economía, a la creación de empleo bien remunerado, desarrollo de tecnología moderna y generación de divisas; es el caso de la industria maquiladora que ha crecido notoriamente en la frontera norte del país.

La integración comercial de bloques regionales requiere , una negociación activa que asegure el acceso a los mercados y evite o reduzca la desviación del comercio internacional que pudiera derivarse de dicha integración.

*Concluyendo, la política neoliberal se caracteriza por una política modernizadora, privatizadora y de apertura que tiene como finalidad la recuperación del crecimiento económico , con la disminución de la inflación, basándose en el sector externo de la economía ( comercio exterior, inversión extranjera), que trae a una mayor concentración del ingreso en muy pocas manos, este fenómeno se ve reflejado en el desempleo, aparición de vendedores en la vía pública , robos y en general aumento de la criminalidad, además de evasión de impuestos en importaciones y en los giros comerciales existentes. Lo anterior es preocupante para el Licenciado en Administración el conocimiento de las fuentes de empleo comprendidas dentro de la ley.*

## 11. CRISIS MEXICANA

A continuación se describen las principales ideas que se han manejado sobre la crisis de la economía mexicana. "Resulta significativo que hasta 1982 los trabajos de diversas corrientes teóricas asumen, de una manera u otra, la idea de que las causas de la crisis son de orden - estructural -. A partir de 1983 se observa un cambio notable en la forma de aproximación en tanto que se asume la presencia de razones de orden estructural, mas se empieza a incorporar el análisis causas de - naturaleza coyuntural -; es decir, que la crisis por una parte "coyuntural" se refiere a problemas derivados de errores de política económica y de los agentes en

tanto que lo relativo a lo "estructural" consideran los problemas derivados de sesgos importantes de la política económica o aspectos distintivos del carácter subdesarrollado de la economía mexicana" <sup>35</sup>.

#### A) CRISIS DEBIDA A DESEQUILIBRIOS SECTORIALES.

\* *Escasa o nula retroalimentación del sector -productor de bienes de capital;* guardando una estrecha relación con los esquemas de reproducción en Marx. Dada la condición dependiente de la economía mexicana por requerir importar la mayor parte del equipo productivo que utiliza, se considera que no hay una adecuada retroalimentación (o efectos multiplicadores) entre las demandas recíprocas de los sectores que producen bienes de consumo y bienes de capital.

\* *Incapacidad para exportar.*- El problema de la relación entre los sectores productores de bienes de consumo y los que producen bienes de capital, en tratamientos modernos, mediados por el sector exportador.

\* *Relación anómala entre los sectores productivos e improductivos.*- En la economía mexicana se ha dado un crecimiento elevado de los sectores improductivos, tales como: finanzas, inmobiliario, comercio y gobierno. Dicho aumento ha dejado un escaso margen y capacidad de acumulación; creando un "déficit", que alimenta el circuito de las ganancias y se convierte en un factor básicamente inflacionario, puesto que acentúa los problemas de distribución del ingreso y de las ganancias y conduce a una situación de creciente desequilibrio.

#### B) CRISIS DEBIDA AL SUBCONSUMISMO.

Existe una amplia variedad de tesis subconsumistas sobre el estancamiento y la crisis. Uno de los exponentes más destacados es Anibal

Pinto, que destacaba, que en tanto el modelo de desarrollo hacia adentro preservaba una base exportadora "precaria y sin dinamismo" <sup>36</sup>, con ello permanecían las bases para un estancamiento crónico. De lo cual resulta que aumenta la vulnerabilidad externa, que constituye una nueva restricción al desarrollo. Además está "el muy lento proceso de asimilación tecnológica de la región y la difícil inserción del país a las líneas dinámicas de expansión de la economía internacional" -Celso Hurtado- .

Para Armando Cordera: el problema se asume como uno de crisis de realización expresado en la acumulación de capacidad ociosa, y el patrón de industrialización autolimitativo por la trama industrial y la no correspondencia entre la demanda y las opciones de desarrollo industrial <sup>37</sup>.

El problema de la crisis atribuible a una situación deficiataria de la demanda es tratada desde otra corriente afín al marxismo, conocida bajo el enfoque del capitalismo monopolista de Estado.

### C) CRISIS ATRIBUIDA A CAUSAS ESTRUCTURALES.-

La crisis presenta una dimensión multidimensional en la que lo económico constituye tan sólo un aspecto del problema. La crisis en lo político y social, aparece como un problema de hegemonía de clases y de concertación del Estado. "...profundas transformaciones económicas y sociales que representan significativos avances hacia sociedades y economías más complejas, al tiempo que perduran en su estructura elementos de heterogeneidad que son limitaciones para alcanzar las condiciones de desarrollo autosostenido"<sup>38</sup> La heterogeneidad estructural puede ser entendida como la convivencia entre lo moderno y lo tradicional, pero también como la problemática de integración en una economía moderna. En

general, los problemas se derivan de la convivencia de agente y formas de operar diferentes a la capitalista en el seno de una misma economía.

#### **D) CRISIS INDUCIDA POR ERRORES DE POLÍTICA ECONÓMICA.-**

"Se atribuye el problema de la crisis a los errores que cometen los agentes como respuesta positiva o defensiva frente a políticas económicas mal concebidas o instrumentadas" <sup>39</sup>.

El problema de la crisis es fundamentalmente un resultado de errores en la gestión política económica a la luz de las circunstancias.

#### **E) CRISIS COMO RESULTADO DEL MODELO DE DESARROLLO.-**

Se trata de no evaluar la mayor o menor eficacia de las respuestas de política económica frente a los fenómenos generados por el modelo de desarrollo; sino de explicar la crisis económica en razón de las distorsiones que introduce la estrategia de desarrollo y el régimen de política económica por el cual se instrumenta. "En lo fundamental crítica al modelo de desarrollo hacia adentro -"<sup>40</sup>, dicha estrategia promueve el desarrollo industrial interno en detrimento de la producción para exportación, ya que se basan en un régimen de precios relativos que castiga a esta última para financiar y promover a la primera; esto promueve una amplia variedad de industrias dentro del país sin ninguna relación necesaria con las ventajas comparativas que éste tenga para dichas producciones. En general estos procesos operan con tasas de interés bajas o negativas, un alto grado de proteccionismo; por lo cual los países se comportan como mercados dominados por los vendedores ya que los compradores no tienen opciones para elegir, creando un costo permanente para los consumidores.

De conjunto, estos factores van a conducir a que el sistema económico mantenga un incremento de su deuda externa, hasta el estallido de la crisis. (como es el caso de la crisis de 1982 a la fecha).

### F) CRISIS COMO RESULTADO DE LA CAÍDA DE LA TASA DE GANANCIA. (OCTUBRE 1997, EFECTO DRAGÓN)

- La crisis en su dimensión estructural aparece como resultado de un largo proceso de caída en la tasa de ganancia, atribuida a algunos factores tales como:
- Aumento en la composición orgánica del capital (capital constante fijo y su valorización).
- Caída en la tasa de crecimiento en la productividad del trabajo.
- Crisis fiscal del Estado (relacionado con la necesidad de intervención del Estado para impulsar y apoyar el desarrollo en el sistema capitalista).

### G) CRISIS COMO RESULTADO DE DEFICIENCIAS O ERRORES EN LAS RELACIONES FINANCIERO-MONETARIAS.

"La dependencia productiva respecto a Estados Unidos afecta las relaciones financieras internas y la reproducción del patrón monetario nacional, concibe que el país tiene un patrón monetario subordinado a la hegemonía del dólar"<sup>41</sup>. Esto conduce a que con el desarrollo de las tensiones financieras propias de la dependencia productiva se debilite el patrón monetario nacional y se produzca una progresiva dolarización en el sistema monetario interno conduciendo a una crisis de soberanía monetaria.

## 12. EVOLUCIÓN DE LA CRISIS MEXICANA

De fines de 1973 a mediados de 1978 se dio una aguda crisis en nuestro país que se combinó con una elevada inflación, hubo cierta recuperación de 1978 a 1981 en que ocurrió el "boom petrolero" para caer en una nueva crisis de mayores proporciones que la anterior y cuyos efectos se dejan sentir plenamente.

De 1982 a 1988 la crisis se combinó con la inflación de tal manera que a esta combinación de estancamiento con inflación se le conoce como Estanciflación, que padeció nuestro país en ese sexenio. Algunos autores hablan del sexenio perdido en términos económicos.

Las crisis que han afectado a la economía nacional, tienen un carácter estructural, porque repercuten en todos los ámbitos, sectores y ramas económicas. Aunque en el sexenio 1988-1994 hay una cierta recuperación económica y control de la inflación, hay muchos aspectos económicos que no se han corregido y que pueden contribuir a la generación de otra crisis de mayores proporciones.

### A) SIGNOS DE REPUNTE EN LAS EMPRESAS

"Los presidentes del Consejo Coordinador Empresarial, Héctor Laríos Santillán, y de la Confederación de Cámaras Industriales, Víctor Manuel Díaz Romero, coincidieron en que las empresas del país comienzan a mostrar signos de recuperación, con un "pequeñísimo repunte dentro de la crisis".

El dirigente de la Concanaco, Germán González Quintero, estimó por su lado que las ventas del comercio "están mejorando prácticamente en

todas las áreas". Por lo pronto, en el primer trimestre del año se incrementaron entre 5 y 7 por ciento, dijo.

En declaraciones por separado, el líder del Consejo Coordinador Empresarial manifestó que "afortunadamente" ya hay algunos indicadores del sector industrial que reflejan recuperación de distintas ramas productivas, y destacó que esta tendencia podrá fortalecerse con el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior.

Existe confianza en que mediante dicho programa las empresas - específicamente las de menor tamaño- superen el agotamiento que padecen. Reconoció una vez más que el sector privado del país tiene una "enorme responsabilidad en generar mayores oportunidades de trabajo para los mexicanos". En ello cargamos con una importante responsabilidad social, subrayó, pues en la medida en que logremos este objetivo contribuiremos incluso a reducir los movimientos migratorios de trabajadores hacia Estados Unidos. Y esta meta la alcanzaremos cuando nuestras unidades fabriles logren mayor productividad y, en consecuencia, un número creciente de empleos, derivado todo ello de una reactivación económica general, insistió. En este punto, Víctor Manuel Díaz Romero, dirigente de los industriales del país, aseveró que los niveles de productividad y empleo se han recuperado sólidamente, así como en forma "consistente y persistente".

Esta situación, consideró, resulta altamente alentadora para los empresarios y los trabajadores, sabedores de que los signos de recuperación comienzan a observarse. El presidente de la CONCAMIN (Confederación Nacional de Cámaras de Comercio) señaló que, en su momento, se tuvo un decrecimiento muy fuerte; pero ahora "estamos creciendo con bases más sólidas y más apegados a la realidad de la actividad económica nacional".

En su oportunidad, el máximo representante del comercio organizado, Germán González Quintero, estimó que "resulta obvio que nos hemos estado recuperando". Para nosotros, las ventas "están mejorando prácticamente en todos los sectores mercantiles", desde octubre pasado. Experimentamos una ligera caída en febrero, que fue superada nuevamente en marzo. Es decir, "las ventas viene creciendo constantemente", concluyó el líder de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio."<sup>42</sup>

### 13 . APERTURA Y MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL

El proceso de globalización de la economía y la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC), le han impuesto al país una serie de retos, que nos llevan a reconocer la necesidad de realizar una serie de transformaciones en el aparato productivo nacional, para conectarlo a esta nueva dinámica mundial.

Modernización y productividad, son dos de las temáticas más recurrentes, para establecer el notorio atraso que en ambos terrenos tenemos frente a nuestros llamados "socios comerciales" y el imperativo de lograr que la producción nacional se transforme para alcanzar niveles de competitividad que le permitan sobrevivir en este entorno.

Ciertamente, es necesario implementar una estrategia de modernización que permita al aparato productivo nacional lograr niveles de productividad acordes con un medio cada vez más competido; aunque es preciso reconocer aquí, que no podemos generalizar al hablar de atraso o de bajos niveles de productividad en todas las ramas de la economía mexicana y menos aún de las industrias que la integran, tal es el caso de la automotriz, establecida en

nuestro país, a diferencia de la papelera o de la mueblera, además, de señalar que existen empresas con diferentes magnitudes que van de la gran empresa a la llamada microempresa o microindustria, a la que el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 (PMDI) define como la que ocupa directamente hasta quince personas.

Lo que tendría efectos prácticos sobre la planta productiva nacional, el mercado y el empleo, una buena parte del empresariado nacional enfrenta el serio desafío de la sobrevivencia, en un contexto de apertura, que además es sumamente dinámico, donde la tecnología se desarrolla rápidamente, las empresas buscan asociaciones estratégicas para el desarrollo del mercado y se generan mejores productos, así como mecanismos de comercialización novedosos y más efectivos; además del desarrollo de estructuras y sistemas de información y producción integrados.

El problema es sin duda muy serio y se tiene que abordar desde distintos frentes a saber:

- La modernización de estructuras y sistemas administrativos para la producción y comercialización.
- Desarrollo de una política gubernamental efectiva de apoyo financiero y respaldo complementario.
- Implementación de sistemas de investigación para desarrollar tecnología en planta y equipo así como en conocimientos propios para la gestión de las empresas.
- Desarrollo de productos y flexibilización de la producción.
- Identificación e implementación de estrategias de desarrollo empresarial, esquemas de agrupación y relación con un entorno dinámico.

De acuerdo con el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, (PMDI), en la actualidad el 98% de la industria en México está compuesta por micro, pequeñas y medianas empresas, a las que seguramente corresponde enfrentar la difícil problemática para sortear este proceso de apertura y modernización, que no habrá de resolverse con la importación de modelos, simplemente, sino será necesario generar planteamientos adecuados a la realidad nacional. Al respecto de ello, Fremon Kast establece: "En los países en desarrollo es imposible transplantar las manifestaciones físicas de la tecnología (plantas y equipo) sin antes proporcionar a la gente las tecnologías sociales requeridas de la organización y la administración. Si estas tecnologías no están disponibles localmente (o cuando menos potencialmente disponibles mediante la capacitación y el desarrollo) tienen que ser importadas (en forma de administradores, especialistas, información y cosas por el estilo).."<sup>43</sup>

El proceso de apertura y globalización de la economía y los mercados es ya irreversible, lo cual ha generado problemas económicos, sociales y políticos tanto para los ciudadanos como para las empresas; en cualquiera de los niveles existentes.

#### **A) MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL EN MÉXICO**

Con la apertura comercial, se debió iniciar una transformación en la estructura de las organizaciones productivas, tendiente a modernizar a las empresas mexicanas que, durante muchos años se dedicaron a producir petróleo para el mercado interno y aisladas a la competencia externa, lo que generó una serie de consecuencias como: mercados altamente regulados, falta de inversión tanto en tecnología, como en desarrollo de los recursos

humanos y finalmente la incapacidad de la gran mayoría de las empresas para insertarse en el mercado mundial.

Las consecuencias de todo ello son muy graves para la economía del país, tan sólo por citar el caso de la industria química y según estimaciones de la Asociación Nacional de la Industria Química "Las pequeñas y medianas empresas de la industria desaparecerán, porque no podrán modernizarse para sobrevivir al Tratado de Libre Comercio,... México tiene que competir con esos países a bajos precios, lo que hace difícil sobrevivir a la industria" <sup>44</sup> Frente a este panorama, que tiene que ver con tiempo y recursos, las empresas sobrevivientes tanto en la agricultura, la industria, el comercio ó los servicios deberán analizar sus debilidades y ventajas para delinear una estrategia de modernización que les permita incrementar su productividad y buscar corregir las desventajas en lo posible. Todo ello suena inicialmente obvio y tal vez hasta sencillo, pero debemos recordar que "Las tecnologías de la organización se basan en el conocimiento y equipo utilizados para la realización de las tareas" <sup>45</sup>

Uno de los problemas que hoy enfrentan los empresarios mexicanos es que las cosas no se podrán seguir haciendo como hasta ahora y se requieren cambios, ajustes y definiciones dentro de las estructuras que mayoritariamente son las medianas, pequeñas y micro, a las cuales nos habremos de referir específicamente en este escrito y a las que el PMDI caracteriza con una "marcada heterogeneidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica. Sus escalas van desde los talleres unipersonales y de tipo familiar hasta las unidades productivas con elevados estándares de organización."

## **B) EMPRESARIOS Y MODERNIZACIÓN**

Cuando hablamos de modernización, debemos tener claro que se trata de un proceso complejo donde el empresario juega un papel determinante, teniendo claro que, al hablar del empresario, no lo hacemos como si se tratara de entidades con características homogéneas. Evidentemente ello no es así.

Pero existen una serie de rasgos que llaman la atención y repercuten directamente en el proceso de modernización, que las empresas mexicanas deben experimentar como consecuencia de todo el proceso arriba descrito.

Cuando Robert Kast menciona que las tecnologías no se pueden trasponer tal cual, aduce la existencia de una serie de aspectos que deben ser tomados en cuenta. Menciona específicamente, el de la idiosincrasia y la cultura local. En México se considera a la empresa como el patrimonio de la familia. "lo que puedo dejar a mis hijos al morir".

A lo que podemos concluir que el proceso de globalización de la economía mundial, la firma de los acuerdos de la Ronda de Uruguay y la tendencia creciente a la liberación del comercio mundial, así como el paradójico "cierre de fronteras" de los grandes mundiales, Estados Unidos y Japón, han impuesto a la planta productiva nacional una serie de condicionantes para su supervivencia.

Todo esto, junto con la incorporación de México al mercado norteamericano, vía el Tratado de Libre Comercio (TLC) ha traído como resultado una reestructuración amplia de la producción, demandando mayor productividad y calidad para poder participar en este proceso de internacionalización de los mercados.

Hoy por hoy, han sido los más vulnerables de la economía nacional, a quienes ha tocado pagar la factura del proceso de apertura, impulsado en México por el neoliberalismo salinista.

Las pequeñas y medianas empresas mexicanas forman parte de este sector, gravemente golpeado por la apertura y cuyas repercusiones no se han analizado, aún suficientemente.

Estamos frente a un sector marcadamente heterogéneo y en muchos casos caracterizado por la informalidad, y además por una serie de limitaciones y rezagos que se han manifestado, particularmente, en los últimos años.

La exigencia de calidad y productividad es impostergable, pero nos enfrentamos a una problemática caracterizada por los siguientes aspectos

- Dificil acceso al capital
- Rezagó tecnológico
- Insuficiencias en la formación de personal
- Deficiencias administrativas y organizacionales
- Inercias
- Una difícil situación política que necesariamente repercutirá en su situación.
- Trámites prolongados y burocratismo para lograr la autorización en inversiones en el país (nacional y extranjera).

- <sup>1</sup> MENDEZ, Silvestre, Fundamentos de Economía, pp. 7
- <sup>2</sup> Ibidem pp. 277
- <sup>3</sup> Ibidem pp. 278
- <sup>4</sup> Ley de Cámaras Empresariales y Confederaciones
- <sup>5</sup> Ibidem
- <sup>6</sup> GARCÍA, Ramón, Diccionario Larousse de la Lengua Español, pp. 304
- <sup>7</sup> MENDEZ, J. Silvestre, Fundamentos de Economía, pp. 221
- <sup>8</sup> Ibidem pp. 221
- <sup>9</sup> MENDEZ, J. Silvestre, Pasado, Presente Y Futuro de la Economía Mexicana, 100 preg. Y resp., pp. 91
- <sup>10</sup> Ibidem pp. 109
- <sup>11</sup> Ibidem pp. 112
- <sup>12</sup> MENDEZ, Silvestre, Fundamentos de Economía, pp. 46
- <sup>13</sup> Ibidem pp. 46
- <sup>14</sup> MENDEZ, Silvestre Pasado, Presente y Futuro de la Economía Mexicana 100 preguntas y respuestas, pp. 52
- <sup>15</sup> Ibidem pp. 48
- <sup>16</sup> Ibidem pp. 50
- <sup>17</sup> MENDEZ, Silvestre, Problemas Económicos de México , pp. 43
- <sup>18</sup> Ibidem pp. 43
- <sup>19</sup> Ibidem pp. 44
- <sup>20</sup> MENDEZ, Silvestre Pasado, Presente y Futuro de la Economía Mexicana 100 preguntas y respuestas, pp. 53
- <sup>21</sup> Ibidem pp. 54
- <sup>22</sup> Ibidem pp. 56
- <sup>23</sup> Ibidem pp. 57
- <sup>24</sup> Ibidem pp. 59
- <sup>25</sup> Ibidem pp. 61
- <sup>26</sup> GARCÍA, Ramón, Diccionario Larousse de la Lengua Español, pp. 107
- <sup>27</sup> MENDEZ, Silvestre, Fundamentos de Economía, pp. 294
- <sup>28</sup> Ibidem pp. 297
- <sup>29</sup> MENDEZ, Silvestre. Pasado, Presente y Futuro de la Economía Mexicana 100 preguntas y respuestas, pp. 111
- <sup>30</sup> MENDEZ, Silvestre, Fundamentos de Economía, pp. 298
- <sup>31</sup> Ibidem pp. 299
- <sup>32</sup> Ibidem pp. 300
- <sup>33</sup> Ibidem pp. 300
- <sup>34</sup> Ibidem pp. 303
- <sup>35</sup> ORTIZ Etelbertp, Competencia y Crisis, pp. 108
- <sup>36</sup> Ibidem pp. 111
- <sup>37</sup> Ibidem pp. 111
- <sup>38</sup> Ibidem pp. 112
- <sup>39</sup> Ibidem pp. 114
- <sup>40</sup> Ibidem pp. 117

---

# PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

*“De hecho, es como un milagro que los métodos modernos de instrucción no hayan todavía ahogado completamente la santa curiosidad del estudio, de la investigación; ya que esta planta pequeña y delicada, además de estímulo, tiene necesidad principalmente de libertad; sin esta corre a su perdición y se arruina sin falta.”*

*Albert Einstein*

---

## 1. OBJETIVO GENERAL

Por lo anterior se define el objetivo general de la presente tesis “Verificar el grado en que el comportamiento del recurso humano en la empresa mexicana, se ve influenciado, positiva o negativamente, al encontrarse en época de crisis económica.”

## 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Del objetivo general de la investigación se desprenden los siguientes objetivos específicos;

1. Evaluar el nivel de eficiencia del individuo afectado por la crisis económica en la empresa mexicana.
2. Evaluar el nivel de productividad del individuo afectado por la crisis económica en la empresa mexicana.
3. Determinar el grado en que la época de crisis económica altera la conducta del individuo en su medio laboral.
4. Especificar los principales cambios que experimenta el individuo al enfrentarse en una época de crisis económica.
5. Verificar si cumple la empresa eficientemente con la aplicación de los principios administrativos en una época de crisis económica en la empresa mexicana.
6. La auditoría administrativa como herramienta de evaluación del comportamiento del recurso humano en época de crisis,

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Algunos estudiosos de la administración definen al problema como “un estado de satisfacción entre individuos y grupos ante hechos reales de la naturaleza, presentes o anticipados, que no permiten alcanzar un cambio deseado o propuesto . Se puede centrar en la forma de llevar a cabo el cambio, o sea, en los medios, o bien en los propios fines , ya que los valores pueden ser diferentes”.<sup>1</sup>

Se puede identificar 5 componentes en un problema:

1. La persona o grupo que percibe el hecho o conjunto de circunstancias.
2. La persona o grupo que toma las decisiones sobre distintas acciones.
3. Los objetivos perseguidos por el que toma las decisiones.
4. Los caminos de acción alternativos.
5. El ambiente o medio en que se toma la decisión.

De la anterior situación se formula el problema que posteriormente será materia de análisis:

“La crisis económica influye en el comportamiento del recurso humano en la empresa mexicana”.

Analizando el problema en cuestión se determinaron los siguientes problemas subsecuentes:

1. Disminución del rendimiento individual y/o colectivo.
2. Alteraciones de la conducta como son: stress, depresión, conflicto, frustración, miedo, ansiedad, etc.
3. Deficiente niveles y líneas de comunicación.

4. Genera una mala relación interpersonal
5. Genera rebeldía
6. Genera insubordinación

#### 4. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Hipótesis es "una afirmación específica de relación entre dos o más variables, basada en un mismo marco de referencia conceptual, o a menudo en una exposición de relaciones causales entre una variable dependiente y una independiente o una presentación de la asociación precisa ante variables. Debe estar basada en conocimientos de las características de las variables usadas y/o investigaciones anteriores."<sup>2</sup>

Una vez aclarado el término, formularemos la siguiente hipótesis:

En época de crisis económica se debe evaluar periódicamente el comportamiento del recurso humano en la empresa mexicana.

- a) El rendimiento individual y del personal se ve afectado negativamente bajo tal situación.
- b) Las alteraciones de la conducta son incitadas por la insuficiencia económica, factor que deriva de la crisis, provocando un grado de inestabilidad en el individuo como :stress, depresión, frustración, conflicto, miedo, ansiedad, etc.

- c) La época de crisis económica provoca una falta o deficiencia de comunicación (líneas y niveles) del individuo ante sus superiores, subordinados, compañeros y familia.
- d) Los principios administrativos no se cumplen dentro de la empresa en su totalidad y de manera eficiente, provocando rebeldía e insubordinación por parte del recurso humano dentro de la empresa mexicana a causa de la época de crisis económica en que vive el individuo y la empresa.

Ante los diferentes tipos de hipótesis nos referiremos a la hipótesis nula o de inferencia estadística al aplicar la propia estadística a muestras pequeñas, características de una población dada.

*Hipótesis Nula:* En época de crisis económica no se debe de evaluar periódicamente el comportamiento del recurso humanos en la empresa mexicana.

La hipótesis nula es formulada para ser rechazada como que el resultado de la estadística de la muestra se debe únicamente a la casualidad, en otras palabras, no corresponde a la población de la que fue tomada la muestra .

## 5. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Las variables son todo aquellos que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación . También puede afirmarse que las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedad que se dará en individuos, grupos u objetos. Es decir, las variables son características observables de algo y son susceptibles de cambio o variación. La

investigación científica gira alrededor de las variables consistiendo de dos elementos; uno que explica ( variable independiente) y otra que es explicada ( variable dependiente). La variable independiente condiciona, explica o determina la presencia de otro fenómeno y puede ser manipulada por el investigador. La variable dependiente es la conducta o fenómeno que requiere de explicación o que debe explicarse.

- Variable independiente: trabajadores de la empresa mexicana
- Variable dependiente: comportamiento humano

## 6. DETERMINACION DEL UNIVERSO

En toda investigación el conjunto de personas, objeto a observación, deberán de tener características comunes. Todo grupo de individuos que posean alguna característica común es denominado universo o población. Es decir, se debe entender como universo al total de elementos que reúnen ciertas características homogéneas, este puede ser finito (menos de 500 000) o infinito( más de 500 000)

El universo que consideraremos en el presente trabajo se constituirá por todos aquellos empleados que laboren en una empresa mexicana sin importar el origen de la aportación de capital de la misma.

**7. DETERMINACION DE LA MUESTRA**

Del total del universo, la muestra es la parte del mismo que representa los fenómenos que ocurren en él. Este pequeño grupo de la población posee efectivamente las características del universo que se está investigando. Las ventajas de la utilización de la muestra, es el ahorro en costos, tiempo, así como la de confiabilidad (representatividad) y el control (consulta, comparación y evaluación) que se tiene de la misma.

La fórmula empleada para la determinación del tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

$\sigma$  = nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

n = número de elementos (tamaño de la muestra).

e = error de estimación ( precisión en los resultados)

Para efectos de la investigación la fórmula se sustituye con los siguientes datos:

$\sigma$  = 90% (área bajo la curva normal 1.64)

p = 20%

$$q = 80\%$$

$$n = ?$$

$$e = 6\%$$

$$n = \frac{1.64^2 (.20) (.80)}{.06}$$

$$n = \frac{2.72 (.16)}{.0036}$$

$n = 120.75 = 121$  cuestionarios por aplicar

#### A) TIPOS DE MUESTREO

Varias son las técnicas y procedimientos elaborados para compilar la información requerida para efectuar el análisis del problema y someter a prueba las hipótesis establecidas.

La teoría de muestreo sostiene que se puede trabajar con base en muestras para tener un conocimiento de las medidas de la población.

Existen diferentes tipos de muestreo, los cuales son:

##### i) MUESTREO PROBABILISTICO

"Las unidades de análisis o de observación (personas, viviendas) son seleccionadas en forma aleatoria, es decir, al azar; cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido y es posible conocer el error de muestreo, o sea, la diferencia entre las medidas de la muestra y los valores poblacionales."<sup>3</sup>

Los tipos de muestreo probabilístico son:

1. EL ALEATORIO SIMPLE: Para su empleo es indispensable disponer de un marco de muestra, es decir, un listado de toda la población, numeradas de 1 a N (tamaño de la población). La selección de los elementos que componen la muestra es al azar, por lo que las preferencias y deseos del sujeto no influyen en este proceso. Para ello existen diversos métodos, entre los cuales pueden citarse:

- tablas de números aleatorios;

- enrollar trozos de papel escribiendo un número en cada uno de ellos (1 a N), para después extraer uno por uno al azar hasta completar la muestra; y

- método del salto sistemático, que consiste en hacer el salto de las cifras de acuerdo a lo establecido por el investigador.

2. MUESTREO ESTRATIFICADO: Consiste en dividir la población en estratos con el fin de obtener representatividad de los distintos estratos que componen la población y hacer comparaciones entre ellos. En cada uno se selecciona una muestra, cuya suma representa la muestra total. Los estratos se consideran como poblaciones independientes. Este tipo de muestreo a su vez puede ser:

a) Afijación proporcional; cuanto mayor sea el estrato, mayor será el número de la muestra.

b) Afijación desproporcional; similar al muestreo polietápico.

3. MUESTREO POLIETÁPICO O POR ÁREAS: Consiste en sacar una muestra grande y de ella aleatoriamente extraer una muestra más chica. Se realiza mediante diferentes etapas.

## *ii) MUESTREO NO PROBABILÍSTICO*

Su utilización se justifica por la comodidad y la economía, pero tiene el inconveniente de que los resultados de la muestra no pueden generalizarse para toda la población.

Entre los tipos de muestreo no probabilístico, que suelen ser ayudados con algún método probabilístico, se encuentran:

1. **MUESTREO POR CUOTAS:** Implica dividir la población en subgrupos o cuotas según ciertas características: sexo, estado civil, edad y otras. Puede haber combinaciones de cuotas. En la selección de los casos interviene el criterio del investigador; que por lo regular son aquéllos de más fácil acceso hasta completar la muestra. Se intenta tener "representatividad" del universo estudiado.

2. **MUESTREO SELECTIVO O INTENCIONAL:** En este enfoque, el responsable de la investigación escoge a su juicio la muestra que considera conveniente. Es útil cuando el tamaño muestral es demasiado grande. Se utiliza cuando se requiere tener casos que puedan ser "representativos" de la población estudiada.

Una vez analizados todos y cada uno de los tipos de muestreo, se concluyó que la investigación se realizará a través de un *MUESTREO NO PROBABILISTICO POR CUOTAS*. Ya que los sujetos deberán poseer ciertas características para ser estudiados, tales como: ser perteneciente al capital humano de una empresa, misma que deberá ser pública o privada (atendiendo la clasificación de las empresas por su aportación de capital); siempre y cuando sea dentro de la Ciudad de México.

Además características tales como:

1. sexo,
2. edad,
3. sueldo,
4. estado civil
5. escolaridad, etc ,

Serán fundamentales para llevar a cabo la tabulación efectiva de los resultados, presentado estos con una mayor claridad; de forma tal que se usará una combinación con el método de MUESTREO PROBABILISTICO ESTRATIFICADO; puesto que serán presentados en forma de estratos. La forma en que se seleccionarán una vez clasificados en su cuota, será mediante el MUESTREO ALEATORIO, es decir al azar.

### 6. CLASIFICACION POR NIVEL DE INGRESO

#### EMPLEO Y DESEMPLEO DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN URBANA OCUPADA POR NIVEL DE INGRESO TRIMESTRAL PORCENTUAL POBLACIONAL

Periodo	- 1 salario mínimo.	1-2 salarios mínimos	+ 2 salarios min. hasta 5 salarios min.	+ 5 salarios mínimos	No recibe Ingresos
1994/01	8.1	33.6	37.3	11.9	5.3
1994/02	8.3	35.6	35.4	11.6	5.6
1994/03	8.2	32.6	38.0	13.2	5.0
1994/04	7.3	33.1	39.1	12.5	5.0
1995/01	8.7	34.0	37.7	11.4	5.3
1995/02	11.8	36.9	32.4	10.6	5.3
1995/03	11.9	34.7	32.9	11.0	5.9
1995/04	11.0	33.9	33.8	11.9	5.3
1996/01	12.2	34.0	32.7	11.1	5.6
1996/02	13.8	35.4	30.8	10.2	5.3
1996/03	12.5	34.6	32.2	10.9	5.6
1996/04	11.5	33.4	32.3	11.9	5.5
1997/01	10.3	33.7	35.1	11.7	5.5

Fuente INEGI, Encuesta Nacional de Empleo Urbano

**9. CLASIFICACION POR OCUPACION PRINCIPAL**

**DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION URBANA  
OCUPADA  
POR OCUPACION PRINCIPAL**

Periodo	Profes. y Técnicos	Funcionarios Superiores y Personal Directivo	Personal Admitivo	Comercian- tes Vendedores o Similares	Trabajo Personal y Conductor Vehiculos	Trabajo Agropor- cuario	Trabaja- dores Industr.
1994/01	13.7	3.6	13.9	18.5	20.5	0.8	29.0
1994/02	13.5	3.6	13.14	17.9	21.1	0.8	29.7
1994/03	13.9	3.8	13.1	18.2	21.0	0.8	29.2
1994/04	13.2	3.4	13.1	18.3	21.5	0.9	29.6
1995/01	14.1	3.5	12.9	19.4	21.6	1.0	27.2
1995/02	14.0	3.9	13.7	19.4	21	1.1	27.2
1995/03	14.0	3.2	12.9	19.4	21.6	1.0	27.2
1995/04	13.9	3.9	13.4	19.2	21.2	1.1	27.3
1996/01	14.6	4.2	13.5	19.7	20.6	1.1	26.3
1996/02	14.5	3.9	13.7	19.4	21	1.1	26.4
1996/0 3	14.8	4.1	13.3	19.7	20.1	1.2	26.8
1996/0 4	14.8	4.0	13.5	19.6	20.2	1.2	26.7
1997/0 1	14.6	4.1	13.3	19.3	20.6	1.0	27.1
1997/0 2	14.8	4.1	13.3	19.6	20.8	1.0	26.3

Fuente INEGI, Encuesta Nacional de Empleo Urbano

**10. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Entre las principales técnicas de recopilación de información se incluye:

A) La Encuesta

- i) El cuestionario
- ii) Cédula de entrevista

Una vez mencionadas las formas de obtener la información, el *INSTRUMENTO* a utilizar será el *CUESTIONARIO*; este será diseñado exclusivamente para la presente investigación. El cuestionario cubrirá las características necesarias para su correcta aplicación y validez en los datos obtenidos. Las tipos de preguntas a utilizar serán en su mayoría cerradas, con opción múltiple; además se introducirán preguntas introductorias para despertar el interés de los sujetos a investigar; así como aquellas preguntas filtro que nos darán la pauta principal de conclusión para el estudio.

**11. PROCEDIMIENTO EN EL D.F. EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS ELEGIDAS.**

Se procederá a la elaboración de un directorio de empresas, a las cuales se solicitará la colaboración de los trabajadores para la aplicación de los cuestionarios. Conformando este grupo por cuatro empresas de origen público y cuatro privadas. Se dividió el total de la muestra entre los

organismos seleccionados, quedando 61 trabajadores del sector público y 60 del sector privado. El número de personas del sexo fueron 30 y del sexo masculino 31 (siendo de mayor número los pertenecientes al sector público) Cabe destacar que se eligió para esta selección la clasificación de la empresas por el origen de aportación de capital.

El directorio de empresas está constituidos por:

- \* Universidad a Distancia de México
- \* Universidad Nacional Autónoma de México
- \* Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal
- \* Hospital Regional Adolfo López Mateos (I.S.S.S.T.E-)
- \* Asociación Cristiana de Jóvenes de la Ciudad de México
- \* Micro empresas de diversos giros
- \* Especialista en Medios Publicitarios
- \* Poder Judicial de la Federación

Las instrucciones serán las siguientes: "Buenos días/tardes (según corresponda); somos estudiantes de la materia de Auditoría Administrativa de la carrera de Administración, estamos realizando una investigación acerca de la repercusión de la crisis económica en el comportamiento del individuo. Le vamos a entregar un cuestionario; por favor escriba lo que se le pide (si se requiere), o bien marque la respuesta a su elección como se indica. Por favor sólo marque una opción en cada pregunta. Le pedimos, dado que el instrumento es anónimo e individual, conteste todas las preguntas de la forma más sincera y espontánea que pueda. Gracias".

## 12. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO PILOTO

Para la elaboración del cuestionario final, se procedió a la realización de una serie de preguntas, tanto abiertas como cerradas, con el objetivo de elaborar inicialmente un cuestionario piloto, que nos diera la oportunidad de conocer, en un panorama general, el resultado de la aplicación de nuestra herramienta de recopilación de información.

Entiéndase como cuestionario piloto al mecanismo de recolección de información que se aplicará a una pequeña muestra de personas similares a las que van a ser entrevistadas en la investigación. Su objetivo principal es el de asegurar que las preguntas sean claras, limitar la extensión del cuestionario, averiguar si las instrucciones dadas a los entrevistadores son precisas y descubrir cualquier problema que pueda presentarse al codificar y tabular los cuestionarios.

Una vez concluido la elaboración y aplicación del cuestionario piloto se detectó la necesidad de incluir mayores de datos de control que nos permita clasificar correctamente al entrevistado, logrando de esta forma una perfil de los mismos.

Así mismo en algunas preguntas descubrió que los encuestados respondían más de una respuesta a la vez, por lo que se optó en introducir en cada una de ellas las respuestas de Si y No.

Se eliminaron aquellas contestaciones que no arrojaron datos significativos, así como los resultados que dieran una respuesta abierta, que imposibilitará la correcta tabulación de información.

Una vez efectuados los cambios y modificaciones al cuestionario piloto, se elaboró el cuestionario definitivo que se anexa a continuación.

CUESTIONARIO PILOTO

Por favor, conteste las siguientes preguntas, ya que el cuestionario es anónimo e individual, responda de la forma más clara y espontánea que pueda. Gracias.

Lugar donde trabaja: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_ Edad : \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Edo. Civil: \_\_\_\_\_ No. de dependientes: \_\_\_\_\_

1. La crisis económica que vive actualmente nuestro país le afecta o le ha afectado en los siguientes puntos:

- Contrajo deudas \_\_\_\_\_
- Problemas con el pago de sus deudas \_\_\_\_\_
- Disminuyó su poder de compra \_\_\_\_\_
- Despedido o renunció \_\_\_\_\_
- Problemas familiares? \_\_\_\_\_
- Ha sufrido de.. \_\_\_\_\_

2. ¿Cree usted que la crisis económica ha...?

- Desaparecido \_\_\_\_\_
- Aumentado \_\_\_\_\_
- Disminuido \_\_\_\_\_
- Sigue Igual \_\_\_\_\_

3. Mencione ¿cuál es su salario promedio mensual?

- Menos de 1 salario mínimo \_\_\_\_\_
- De 1-2 salarios mínimos \_\_\_\_\_
- Más de 2 a 5 salarios mínimos \_\_\_\_\_
- Más de 5 salarios mínimos \_\_\_\_\_
- No recibe ingresos \_\_\_\_\_

4. Su sueldo es a:

Destajo \_\_\_\_\_

Comisión \_\_\_\_\_

Sueldo base \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que el salario que recibe es suficiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que el salario que recibe es insuficiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Con el sueldo que recibe usted ¿cómo lo aprecia su familia?

Bien \_\_\_\_\_ Mal \_\_\_\_\_

8. ¿Con el sueldo que recibe ¿cómo se siente frente a la sociedad?

Bien \_\_\_\_\_ Mal \_\_\_\_\_

9. ¿Por qué trabaja usted?

El amor al trabajo \_\_\_\_\_

Necesidad de dinero \_\_\_\_\_

Hacer algo en la vida \_\_\_\_\_

Ser estimado en la sociedad \_\_\_\_\_

Por ser alguien en el trabajo \_\_\_\_\_

Otro — ¿cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Por qué se desarrolla en ese trabajo?

No encontró otro \_\_\_\_\_

Lo escogió \_\_\_\_\_

Le agradó \_\_\_\_\_

Otro — ¿cuál? \_\_\_\_\_

11. Realizando su trabajo puede satisfacer necesidades de: (puede marcar más de uno a la vez)

- Alimento y vestir \_\_\_\_\_
- Seguridad económica y social \_\_\_\_\_
- Alimento \_\_\_\_\_
- Vida social \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

12. En los últimos años que ha laborado, ¿ ha ascendido en :?

- En habilidades para desarrollar su trabajo \_\_\_\_\_
- De puesto \_\_\_\_\_
- De salario (aumento ) \_\_\_\_\_

13. Su equipo de trabajo esta unido por:

- Amistad \_\_\_\_\_
- Metas comunes \_\_\_\_\_
- Normas de la empresa \_\_\_\_\_
- Sólo trabajo \_\_\_\_\_
- Estar acompañados \_\_\_\_\_

14. En su equipo de trabajo, la tarea se lleva a cabo:

- Rápidamente \_\_\_\_\_
- Cordialmente \_\_\_\_\_
- Eficientemente \_\_\_\_\_
- Lentamente \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ ¿cuál? \_\_\_\_\_

15. En sus anteriores trabajos ...

- Se sentía más a gusto \_\_\_\_\_
- Se sentía incomodo \_\_\_\_\_
- Fue usted mismo \_\_\_\_\_
- No tuvo otros trabajos \_\_\_\_\_

16. Su superior lo motiva a :

- Obedecerlo \_\_\_\_\_
- Esforzarse por la empresa \_\_\_\_\_
- Compartir objetivos \_\_\_\_\_
- Dejar el trabajo \_\_\_\_\_

17. En su trabajo las motivaciones por parte de la empresa son:

- Aumento de sueldo \_\_\_\_\_
- Castigos \_\_\_\_\_
- Ambiente agradable \_\_\_\_\_
- Incentivos y premios \_\_\_\_\_
- Buenas relaciones interpersonales \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ ¿cuál? \_\_\_\_\_

18. En su trabajo.. .

- Se siente con libertad para demostrar lo que sabe \_\_\_\_\_
- Se siente seguro para actuar \_\_\_\_\_
- Es presionado en cuanto a sus actividades \_\_\_\_\_

19. Frente a un problema (de su trabajo) usted:

- Lo enfrenta tranquilamente \_\_\_\_\_
- Trata de resolverlo \_\_\_\_\_

20. Cuando le dicen que en la empresa habrá cambios en lo general usted...

- Se siente seguro; es para su bienestar \_\_\_\_\_
- Se siente desconcertado; pueden despedirlo \_\_\_\_\_
- Trata de evitar tales cambios; todo funciona como ésta perfectamente \_\_\_\_\_
- Intenta participar en los cambios \_\_\_\_\_

21. En su trabajo usted puede.. .

Utilizar todas sus capacidades (físicas y mentales) \_\_\_\_\_

Aumentar la coordinación y el trabajo en equipo \_\_\_\_\_

Lograr un equilibrio entre sus habilidades y conocimientos con lo que la empresa requiere de usted. \_\_\_\_\_

22. La dificultad de comunicación con sus superiores, subalternos o compañeros es por:

Las jerarquías (niveles de puestos) en la empresa no están bien definidas \_\_\_\_\_

Inflexibilidad (de los empleados o de la organización) \_\_\_\_\_

No existen problemas de comunicación. \_\_\_\_\_

Por defensa \_\_\_\_\_

Por ira \_\_\_\_\_

23. Su trabajo le resulta:

Agradable \_\_\_\_\_

Desagradable \_\_\_\_\_

Indiferente/habitual \_\_\_\_\_

24. ¿La empresa donde labora es adaptable y flexible a los cambios del país (ambiente socioeconómico y político); es decir, va evolucionando conforme se requiere?

Admite gente más preparada \_\_\_\_\_

En cuanto a salarios (los incrementa cuando la situación empeora) \_\_\_\_\_

Adquiere tecnología nueva \_\_\_\_\_

Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

25. Para conseguir su trabajo usted tuvo que...

Prepararse más en cuanto al manejo de computadoras o maquinaria nueva \_\_\_\_\_

Aprender un idioma más \_\_\_\_\_

Aumentar sus horas de trabajo \_\_\_\_\_

Ser más competitivo (tener mayores conocimientos que otros) \_\_\_\_\_

Ninguna, lo tiene desde hace mucho tiempo. \_\_\_\_\_

Todas \_\_\_\_\_

26.El pertenecer a un sindicato:

Fue obligatorio para encontrar trabajo\_\_\_\_\_

Le da seguridad (para defender sus intereses) \_\_\_\_\_

No pertenece a ningún sindicato. \_\_\_\_\_

27.¿Cómo se siente pertenecer a un sindicato?

Bien \_\_\_\_\_

Mal\_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

28. Con motivo de la situación económica del país (y por consiguiente suya) como se siente usted al no poder lograr sus objetivos: (puede marcar más de una)

Deprimido \_\_\_\_\_

Trata de justificar sus faltas \_\_\_\_\_

Agresivo \_\_\_\_\_

No ha logrado sus objetivos \_\_\_\_\_

Motivado \_\_\_\_\_

Ha logrado sus objetivos\_\_\_\_\_

Evasivo \_\_\_\_\_

Aislado \_\_\_\_\_

Resignado \_\_\_\_\_

Trata de buscar una nueva alternativa, para lograrlos. \_\_\_\_\_

29.Su estado de ánimo últimamente es:

Inquieto \_\_\_\_\_

Angustiado \_\_\_\_\_

Tenso \_\_\_\_\_

Cansado \_\_\_\_\_

Soñoliento \_\_\_\_\_

Preocupado \_\_\_\_\_

Desesperado \_\_\_\_\_

Relajado \_\_\_\_\_

30. Una vez ha tratado o pensado en suicidarse?

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

31. Los motivos de preocupación en este momento, para usted son:  
(puede marcar más de una)

- El reconocimiento de su trabajo \_\_\_\_\_                      Los salarios bajos \_\_\_\_\_  
 El trabajo excesivo \_\_\_\_\_                                      Perder el empleo \_\_\_\_\_  
 No le preocupa nada \_\_\_\_\_  
 Las buenas relaciones interpersonales (en su familia y en el trabajo) \_\_\_\_\_

32. Últimamente, ¿se ha sentido ...?

- Incomprendido \_\_\_\_\_  
 Angustiado \_\_\_\_\_  
 Con ganas de salir de la realidad \_\_\_\_\_  
 Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

33. El afán de satisfacer las exigencias que le demandan su vida diaria, lo hace sentir : (puede marcar más de una)

- Perturbado (inquieto) en su pensamiento \_\_\_\_\_  
 Perturbado en su conducta y estado de ánimo \_\_\_\_\_  
 Perturbado en su estado de ánimo \_\_\_\_\_  
 Cambio de conducta \_\_\_\_\_  
 Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

34. El salario que recibe lo ha obligado a buscar otras formas de adquirir dinero dentro o fuera de la empresa?

- Si \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

35. ¿Esta usted de acuerdo en que la empresa donde trabaja lleve a cabo pruebas psicológicas para conocer su comportamiento, inteligencia, habilidades, etc.?

- Si \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

**13. DISEÑO DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO**

CUESTIONARIO

Por favor, conteste las siguientes preguntas, ya que el cuestionario es anónimo e individual, responda de la forma más clara y espontánea que pueda. Gracias.

Edad : \_\_\_ Sexo: F \_\_\_ M \_\_\_ Edo. Civil: : \_\_\_ No.de dependientes \_\_\_  
 Escolaridad: \_\_\_\_\_ Lugar donde trabaja: Público \_\_\_ Privado \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

1. La crisis económica que vive actualmente nuestro país le afecta por:

¿Contraer deudas ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Tener problemas para cumplir las que tenía? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Disminuir su poder de compra? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Como consecuencia de la crisis económica usted:

¿Ha cambiado de trabajo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Ha sido despedido o renunciado? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Ha tenido problemas familiares? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Ha sufrido de..? divorcio \_\_\_\_\_ separación \_\_\_\_\_

3. ¿Cree usted que la crisis económica ha...?

desaparecido \_\_\_\_\_

aumentado \_\_\_\_\_

disminuido \_\_\_\_\_

sigue Igual \_\_\_\_\_

4. Mencione su salario promedio mensual

Menos de 1 salario mínimo \_\_\_\_\_

De 1-2 salarios mínimos \_\_\_\_\_

De 2 a 5 salarios mínimos \_\_\_\_\_

Más de 5 salarios mínimos \_\_\_\_\_

5. Su sueldo es :

a destajo \_\_\_\_\_

por comisión \_\_\_\_\_

a sueldo base \_\_\_\_\_

por honorarios \_\_\_\_\_

6. Considera que el salario que recibe es :

suficiente \_\_\_\_\_ insuficiente \_\_\_\_\_

7. ¿Con el sueldo que recibe usted ¿cómo se siente frente a su familia ?

Bien \_\_\_\_\_ Mal \_\_\_\_\_

8. ¿Con el sueldo que recibe ¿cómo se siente frente a la sociedad?

Bien \_\_\_\_\_ Mal \_\_\_\_\_

9. Las actividades que usted realiza en su trabajo las hace por:

amor al trabajo \_\_\_\_\_

necesidad de dinero \_\_\_\_\_

hacer algo en la vida \_\_\_\_\_

ser estimado en la sociedad \_\_\_\_\_

10. ¿Por qué se desarrolla en ese trabajo?

Porque no encontró otro \_\_\_\_\_

Porque lo escogió \_\_\_\_\_

Porque le agradó \_\_\_\_\_

11. El sueldo que recibe es suficiente para:

alimento y vestir Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

seguridad económica y social Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

vida social y autorrealización Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. En los últimos años que ha laborado, ¿ ha crecido en :?

en habilidades para desarrollar su trabajo

de puesto \_\_\_\_\_

de salario \_\_\_\_\_

todas \_\_\_\_\_

13. El equipo de trabajo al que pertenece se ha relacionado por:

amistad \_\_\_\_\_

metas comunes \_\_\_\_\_

normas de la empresa \_\_\_\_\_

sólo por el trabajo \_\_\_\_\_

14. En su equipo de trabajo, la tarea se lleva a cabo:

rápidamente \_\_\_\_\_

cordialmente \_\_\_\_\_

eficientemente \_\_\_\_\_

todas \_\_\_\_\_

15. En sus anteriores trabajos ...

se sentía más a gusto \_\_\_\_\_

se sentía incomodo \_\_\_\_\_

fue usted mismo \_\_\_\_\_

no tuvo otros trabajos \_\_\_\_\_

16. La antigüedad en su empleo le permite estar:

seguro \_\_\_\_\_

inseguro \_\_\_\_\_

no ha acumulado antigüedad \_\_\_\_\_

17. Su superior lo motiva a :

obedecerlo \_\_\_\_\_

esforzarse por la empresa \_\_\_\_\_

compartir objetivos \_\_\_\_\_

dejar el trabajo \_\_\_\_\_

18. En su trabajo los estímulos por parte de la empresa son:

aumento de sueldo \_\_\_\_\_

castigos \_\_\_\_\_

ambiente agradable \_\_\_\_\_

incentivos y premios \_\_\_\_\_

buenas relaciones interpersonales \_\_\_\_\_

19. La empresa donde trabaja :

le permite demostrar sus conocimientos \_\_\_\_\_

le da seguridad para actuar \_\_\_\_\_

le presiona sus actividades \_\_\_\_\_

20. Frente a un problema de su trabajo usted:

lo enfrenta tranquilamente \_\_\_\_\_

trata de resolverlo \_\_\_\_\_

lo evita \_\_\_\_\_

lo ataca \_\_\_\_\_

21. Cuando le dicen que en la empresa habrá cambios en lo general usted...

se siente seguro; es para su bienestar \_\_\_\_\_

se siente desconcertado; pueden despedirlo \_\_\_\_\_

trata de evitar tales cambios; todo funciona como ésta perfectamente \_\_\_\_\_

intenta participar en los cambios \_\_\_\_\_

22. En su trabajo usted puede.. .

utilizar todas sus capacidades (físicas y mentales) \_\_\_\_\_

aumentar la coordinación y el trabajo en equipo \_\_\_\_\_

lograr un equilibrio entre sus habilidades y conocimientos con lo que la empresa requiere de usted. \_\_\_\_\_

todas \_\_\_\_\_

23. La dificultad de comunicación con sus superiores, subalternos  
compañeros es por:

las jerarquías (niveles de puestos) en la empresa no están bien definidas \_\_\_\_\_

inflexibilidad (de los empleados o de la organización) \_\_\_\_\_

no existen problemas de comunicación. \_\_\_\_\_

por defensa/ ira \_\_\_\_\_

24. Su trabajo le resulta:

agradable \_\_\_\_\_

desagradable \_\_\_\_\_

indiferente/habitual \_\_\_\_\_

25. ¿La empresa donde labora es adaptable y flexible a los cambios del país?

Evoluciona en cuanto a:

aumento de salarios \_\_\_\_\_

admite gente más preparada \_\_\_\_\_

tecnología nueva \_\_\_\_\_

ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

26. Para conseguir su trabajo usted tuvo que...

- prepararse más en cuanto al manejo de computadoras o maquinaria nueva \_\_\_\_\_
- aprender un idioma más \_\_\_\_\_
- aumentar sus horas de trabajo \_\_\_\_\_
- ser más competitivo (tener mayores conocimientos que otros) \_\_\_\_\_
- ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

27. El pertenecer a un sindicato:

- fue obligatorio para encontrar trabajo \_\_\_\_\_
- le da seguridad (para defender sus intereses) \_\_\_\_\_
- no pertenece a ningún sindicato. \_\_\_\_\_

28. ¿Cómo se siente o se sentiría al pertenecer a un sindicato?

Bien \_\_\_\_\_ Mal \_\_\_\_\_ Indiferente \_\_\_\_\_

29. Con motivo de la situación económica del país usted se siente:

- |           |          |          |
|-----------|----------|----------|
| deprimido | Si _____ | No _____ |
| agresivo  | Si _____ | No _____ |
| motivado  | Si _____ | No _____ |
| evasivo   | Si _____ | No _____ |
| aislado   | Si _____ | No _____ |
| resignado | Si _____ | No _____ |

30. Su estado de ánimo últimamente es:

- |                     |          |          |
|---------------------|----------|----------|
| inquieto            | Si _____ | No _____ |
| angustiado          | Si _____ | No _____ |
| tenso               | Si _____ | No _____ |
| cansado             | Si _____ | No _____ |
| soñoliento          | Si _____ | No _____ |
| preocupado          | Si _____ | No _____ |
| desesperado         | Si _____ | No _____ |
| cansado por el smog | Si _____ | No _____ |

31. ¿Alguna vez pensado en suicidarse?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

32. La crisis económica por la que pasa el país le provoca en usted preocuparse por:

el reconocimiento de su trabajo	Si—	No—
los salarios bajos	Si—	No—
el trabajo excesivo	Si—	No—
perder el empleo	Si—	No—
las buenas relaciones interpersonales (en su familia y en el trabajo)	Si—	No—

33. Últimamente, ¿se ha sentido ...?

incomprendido \_\_\_\_\_  
 angustiado \_\_\_\_\_  
 con ganas de salir de la realidad \_\_\_\_\_  
 ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

34. El afán de satisfacer las exigencias que le demandan su vida diaria, lo hace sentir :

inquieto en su pensamiento	Si—	No—
cambio de conducta y estado de ánimo	Si—	No—
ninguna de las anteriores	Si—	No—

35. El salario que recibe lo ha obligado a buscar otras formas de adquirir dinero dentro o fuera de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

36. ¿Esta usted de acuerdo en que la empresa donde trabaja lleve a cabo pruebas psicológicas para conocer su comportamiento, inteligencia, habilidades, etc.?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**14. OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO**

**OBJETIVOS DE LAS PREGUNTAS:**

**PREGUNTA    OBJETIVO**

- 1 y 2      Introducir al entrevistado en el tema, con el objeto de ofrecernos el punto en que se ve más agudizado por la situación económica del país.
- 3            Ofrecer un panorama general de la perspectiva de la crisis económica entre la muestra.
- 4            Determinar por medio de rangos los salarios, cuál es la cantidad de mayor porcentaje entre los entrevistados para diferenciar cada uno de los grupos.
- 5            Identificar el tipo o forma en que el sueldo es percibido en el trabajador, con el fin de determinar, la confiabilidad y consistencia que puede ofrecer al empleado.
- 6            Identificar el grado en que el salario es considerado por los trabajadores como suficiente para sus necesidades.
- 7 y 8      Situar al individuo en rangos de bien y mal, con respecto al sentir, frente a su familia y la sociedad, en relación al salario percibido por su trabajo.
- 9            Establecer aquellos factores (de tipo biológico, social y cultural)de mayor importancia para el individuo, para determinar su comportamiento con respecto al trabajo, es decir, identificar sus metas y objetivos.
- 10          Determinar si existe una causalidad del comportamiento le

- fue voluntario o causal
- 11 Identificar (dentro de nuestros encuestados), dentro las escala de necesidades de Abraham Maslow, cuál de estos niveles es satisfecho con el salario percibido y trabajo desarrollado.
  - 12 Corroborar si en la empresa en donde se desarrolla laboralmente el individuo, puede alcanzar el progreso que todo hombre persigue (beneficios) - según la teoría de Chris Argyris- al ser miembro de la empresa.
  - 13 Distinguir los grupos primarios (informales) o secundarios (formales), con el fin de determinar la forma en que se cumplen las metas por parte de estos, dentro de la empresa.
  - 14 Identificar el grado de liderazgo de la empresa, en cuanto la mejora de la calidad de las interacciones entre los miembros, así como el logro de las metas comunes.
  - 15 Averiguar las distintas conductas, en los diferentes trabajos en los cuales el individuo ha colaborado laboralmente.
  - 16 Establecer el grado de rotación del trabajador en distintos empleos, así como comprobar si existe realmente una permanencia en un determinado trabajo y si está proporciona algún tipo de seguridad (inseguridad) por parte del empleado.
  - 17 Conformar si en la empresa realmente existe un liderazgo que conduzca a los subalternos a cumplir con sus tareas con celo y confianza en forma voluntaria, identificando el tipo de liderazgo (autócrata, demócrata, laissez-faire)
  - 18 Identificar cuales son los medios en que se basa la empresa, para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros de

- manera que estos sirvan para lograr objetivos personales así como el beneficio a la propia empresa.
- 19 Determinar el grado en que una persona se siente contenta en su trabajo, para el mejor desarrollo de su actividad profesional y personal.
- 20 Establecer las respuestas más frecuentes, por parte del individuo, a situaciones que puedan causar presión, esto mediante las diversas modificaciones o cambios en el comportamiento.
- 21 Determinar la posición de los miembros de una empresa frente a un cambio dentro de la misma.
- 22 Confirmar si en cada trabajo el individuo puede optimizar sus capacidades, aumentar la coordinación y el trabajo en equipo y garantizar la eficiencia en todos los aspectos.
- 23 Identificar la más relevante causa de los problemas de comunicación dentro de la empresa, si es que existen
- 24 Conformar el estado de ánimo de la persona al estar laborando
- 25 Analizar el grado en que una empresa es competente, capaz de manejar con eficacia las presiones que se le presentan , es decir, si está es adaptable y flexible a las demandas que le recaen , determinando cuál es el aspecto en el cuál se refleja dicha adaptabilidad.
- 26 Identificar aquellos cambios que el individuo tuvo que hacer para adaptarse a las exigencias actuales y lograr la efectividad en su trabajo, respecto a su capacidad para sobrevivir, adaptarse , mantenerse y crecer, independientemente de las

- funciones que desempeñe.
- 27 Observar si las ventajas de pertenecer o no a un sindicato, son percibidas por los trabajadores, así como verificar el grado o porcentaje de individuos sindicalizados.
- 28 Identificar el grado de aceptación, rechazo o indiferencia de ser sindicalizado.
- 29 y 30 Identificar las diferentes alteraciones en la conducta (frustración ,depresión, conflicto, stress, etc) por motivo de la situación económica del país y por consiguiente del individuo mismo.
- 31 Medir el grado en que como consecuencia de determinadas alteraciones de la conducta (causadas por diversas situaciones) se orilla al individuo a tomar actitudes extremas como es el suicidio.
- 32 Evaluar los motivos de preocupación de mayor magnitud entre los individuos con motivo de la situación económica, política y social por la que pasa el país.
- 33 Conocer el estado emocional que el individuo siente en forma interna mediante la identificación de trastornos de la conducta
- 34 Confirmar cambios de conducta y de estado de ánimo en el individuo.
- 35 Establecer hasta qué punto le es suficiente al trabajador el sueldo que percibe o si busca otras alternativas para incrementar sus ingresos.
- 36 Medir el grado en que los individuos están a favor de llevar a cabo pruebas psicológicas dentro de la empresa que laboran.

**15. MÉTODO DE TABULACIÓN**

Para efectos de tabulación de la información obtenida se realizaron los siguientes pasos:

- 1) La información que se recabó provenía de ocho fuentes diferentes, entre las cuales se distinguían instituciones, empresas y organismos tanto del sector público y privado; por lo que se dividió los cuestionarios del sector público y privado con sus respectivos miembros por sexo, masculino y femenino.
- 2) Se distinguieron los cuestionarios a partir de las respuestas obtenidas en los datos de control para la elaboración del perfil de los entrevistados.
- 3) Se procedió a la tabulación manual de la información, vaciando la información que se obtenía en listados para el cálculo del índice relativo de cada resultado.
- 4) Se obtuvo un listado de información para la oportuna presentación de resultados en cuadros y gráficas, con el comentario respectivo a cada pregunta.

**17. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

---

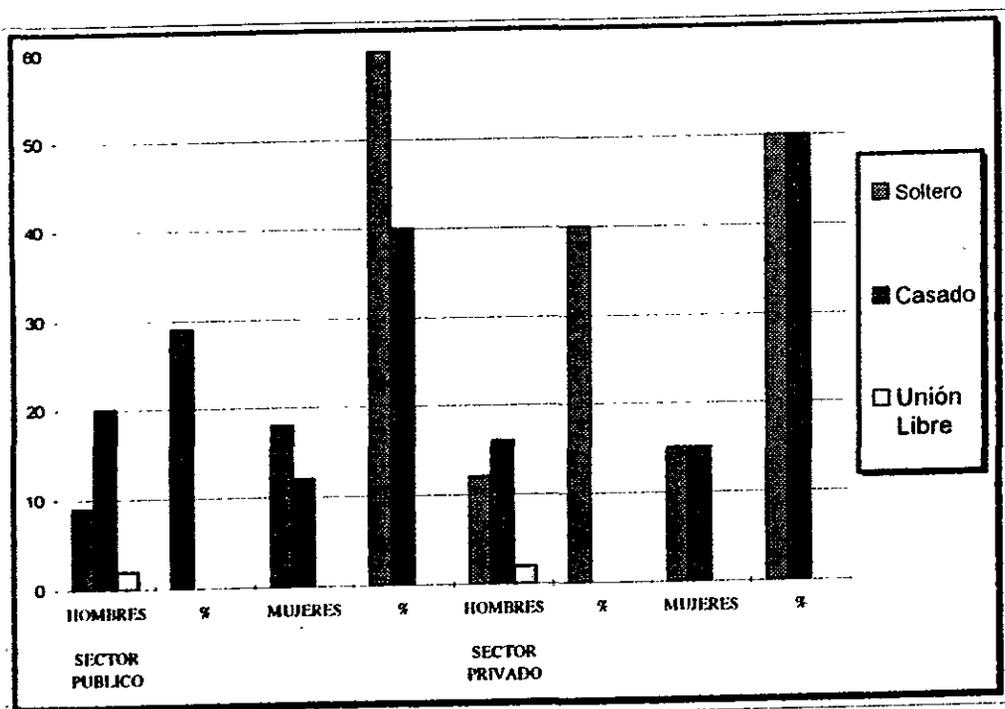
**POBLACIÓN ENCUESTADA DE  
ACUERDO A ESTADO CIVIL Y  
SECTOR EN QUE LABORAN**

---

POBLACION ENCUESTADA DE ACUERDO A ESTADO CIVIL  
Y SECTOR EN QUE LABORAN

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Soltero	9	29	18	60	12	40	15	50	21	34.4	33	55
Casado	20	64.5	12	40	16	53.3	15	50	36	59	27	45
Unión Libre	2	6.5	0		2	6.7	0		4	6.6	0	
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>30</b>		<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTA APLICADA



El estado civil de los hombres, trabajadores del sector público, muestra que el 64.5% son casados, mientras que entre las mujeres, 60% de ellas son solteras. En el sector privado los resultados obtenidos en el estudio son el que en los hombres el 53.3% son casados, mientras que en las mujeres el 50% tienen ese estado civil.

---

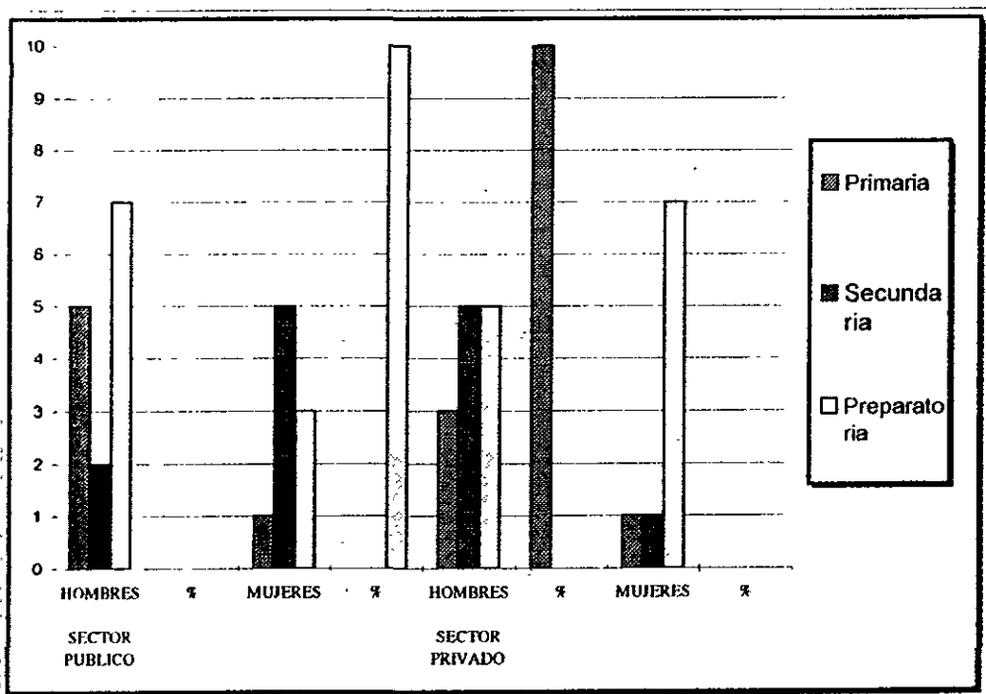
**POBLACIÓN ENCUESTADA DE  
ACUERDO A ESCOLARIDAD Y  
SECTOR EN QUE LABORAN**

---

**POBLACION ENCUESTADA DE ACUERDO A ESCOLARIDAD Y SECTOR EN QUE LABORAN**

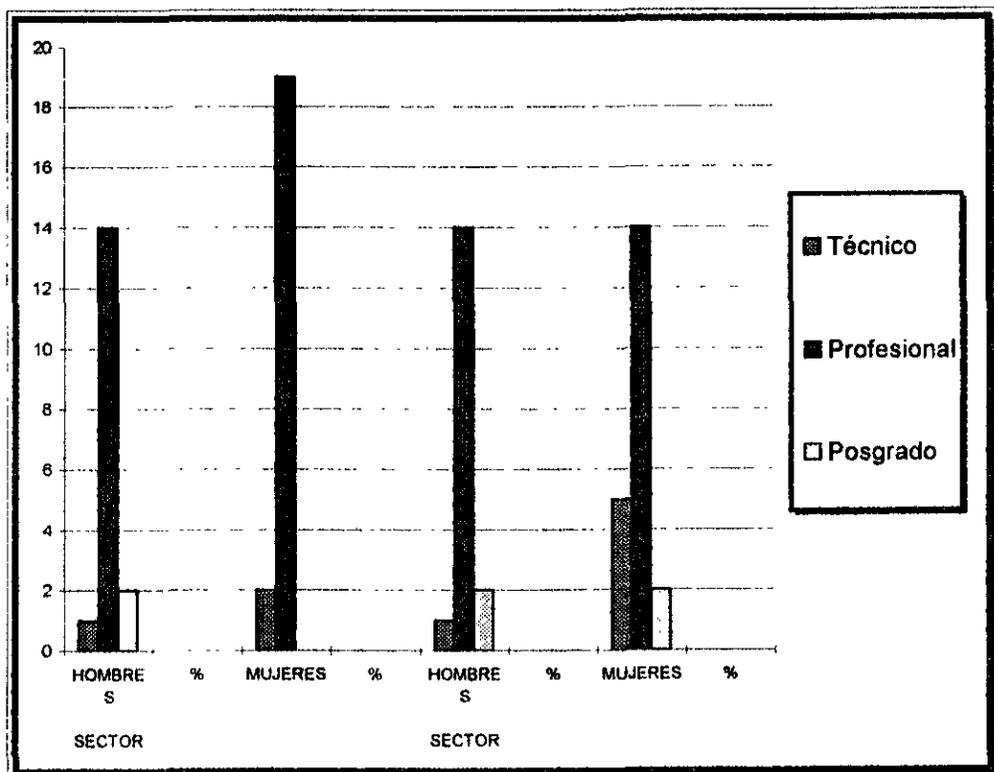
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Primaria	5	16.2	1	3.3	3	10	1	3.3	8	13.1	2	3.4
Secundaria	2	6.4	5	16.7	5	16.7	1	3.3	7	11.6	6	10
Preparatoria	7	22.6	3	10	5	16.7	7	23.3	12	19.6	10	16.7
<b>SUBTOTAL</b>	<b>14</b>	<b>45.2</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>43.4</b>	<b>9</b>	<b>29.9</b>	<b>27</b>	<b>44.3</b>	<b>18</b>	<b>30.1</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Técnico	1	3.2	2	6.7	1	3.3	5	16.7	2	3.2	7	11.5
Profesional	14	45.2	19	63.3	14	46.6	14	46.6	28	45.9	33	55
Posgrado	2	6.4			2	6.7	2	6.8	4	6.6	2	3.4
SUBTOTAL	17	54.8	21	70	17	56.6	21	70.1	34	55.7	42	69.9
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.



En relación a la escolaridad, se encontró, posiblemente por el origen de los encuestados que la mayoría de las personas son profesionalista, siendo en mayor cantidad en las mujeres (55%), que en los hombres, llegando solo al 45.9%.

---

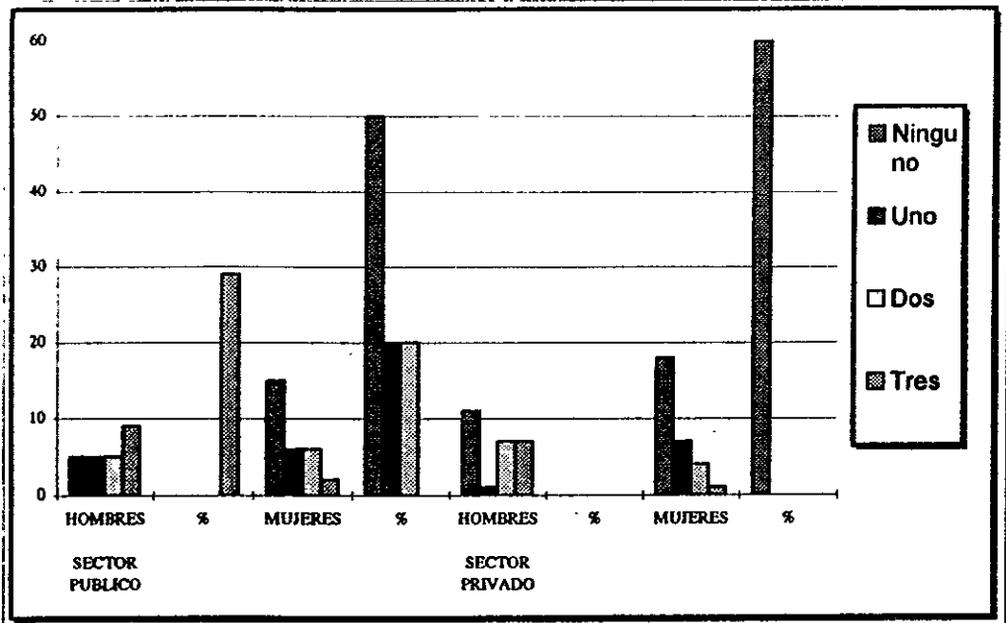
**NÚMERO DE PERSONAS  
DEPENDIENTES POR  
TRABAJADOR DE ACUERDO A  
SEXO Y SECTOR EN QUE LABORAN**

---

NUMERO DE PERSONAS DEPENDIENTES POR TRABAJADOR DE ACUERDO A SEXO

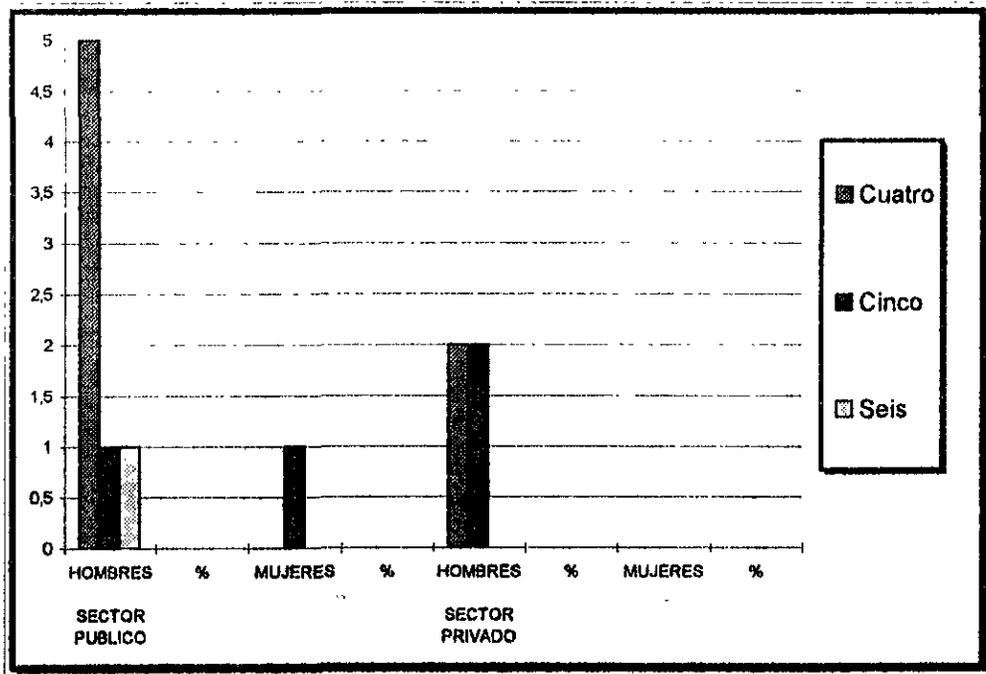
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Ninguno	5	16.2	15	50	11	36.6	18	60	16	26.3	33	55
Uno	5	16.2	6	20	1	3.4	7	23.3	6	9.8	13	21.7
Dos	5	16.2	6	20	7	23.3	4	13.3	12	19.7	10	16.7
Tres	9	29	2	6.6	7	23.3	1	3.4	16	26.3	3	5
<b>SUBTOTAL</b>	<b>24</b>	<b>77.6</b>	<b>29</b>	<b>96.4</b>	<b>26</b>	<b>86.6</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>82.1</b>	<b>59</b>	<b>98.4</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Cuatro	5	16.2	0	0	2	6.7	0	0	7	11.4	0	0
Cinco	1	3.1	1	3.4	2	6.7	0	0	3	4.9	1	1.6
Seis	1	3.1	0	0	0	0	0	0	1	1.6	0	0
SUBTOTAL	7	22.4	1	3.4	4	13.4	0	0	11	17.9	1	1.6
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.



En cuanto a la dependencia económica, se encontró que los hombres de ambos sectores tienen un mayor número de personas dependiendo de ellos; en tanto, que en las mujeres, más del 50% no tienen ningún dependiente.

---

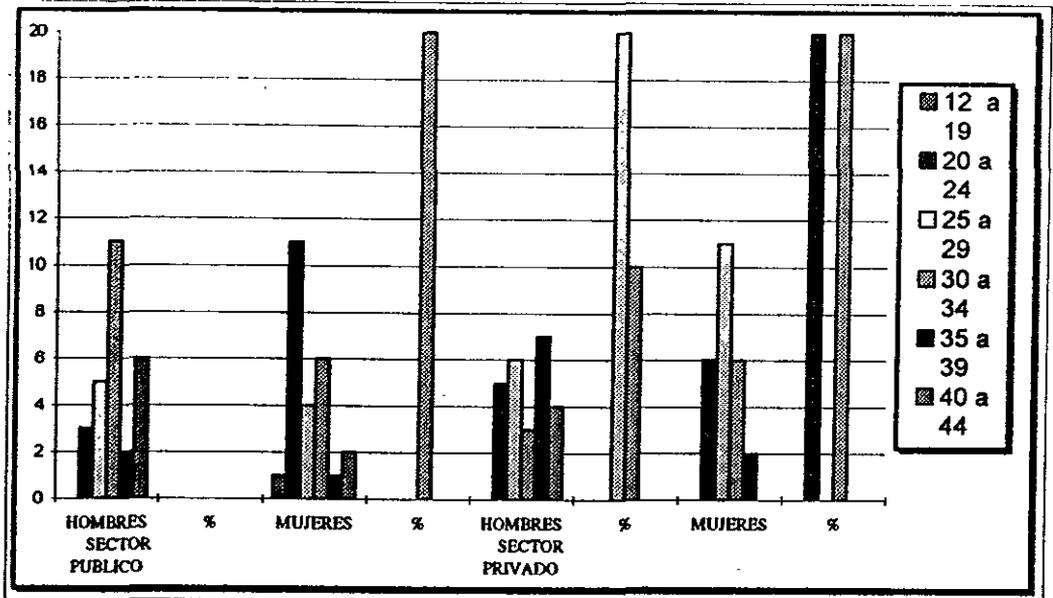
**POBLACIÓN ENCUESTADA POR  
GRUPO DE EDAD, SEXO Y SECTOR  
EN QUE LABORAN**

---

POBLACION ENCUESTADA POR GRUPO DE EDAD, SEXO Y SECTOR EN QUE LABORA

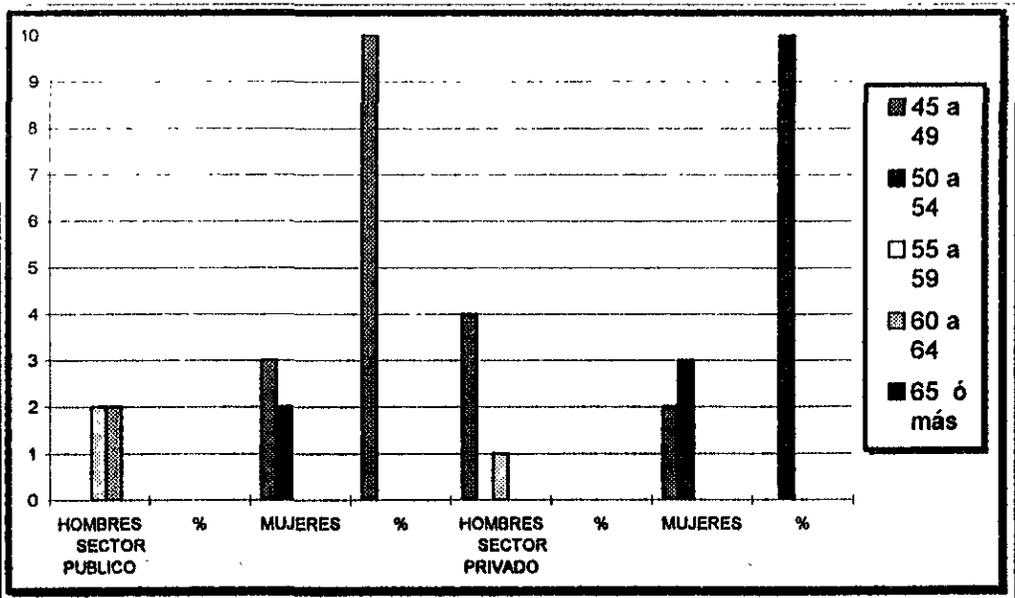
EDAD	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H	%	M	%
12 a 19			1	3.3							1	1.7
20 a 24	3	9.7	11	36.	5	16.7	6	20	8	13.1	17	28.3
25 a 29	5	16.	4	13.	6	20	11	36.6	11	18.1	15	25
30 a 34	11	35.	6	20	3	10	6	20	14	23	12	20
35 a 39	2	6.5	1	3.3	7	23.4	2	6.7	9	14.7	3	5
40 a 44	6	19.	2	6.7	4	13.3	0		10	16.4	2	3.4
<b>SUBTOTAL</b>	<b>27</b>	<b>87</b>	<b>25</b>	<b>83</b>	<b>25</b>	<b>83</b>	<b>25</b>	<b>83</b>	<b>52</b>	<b>85</b>	<b>50</b>	<b>83.4</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.



EDAD	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H	%	M	%
45 a 49			3	10	4	13.3	2	6.7	4	6.5	5	8.3
50 a 54			2	6.7			3	10			5	8.3
55 a 59	2	6.4			1	3.3			3	4.9		
60 a 64	2	6.4							2	3.3		
65 ó más												
SUBTOTAL	4	13	5	17	5	17	5	17	9	15	10	16.6
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	60

FUENTE: Encuesta aplicada.



El grupo de estudio se constituyó con el 51.9% de trabajadores del sector público y el 49% de trabajadores del sector privado. En el primero prevalecieron los trabajadores con edad de 30 y 34 años (35.5%) y del sexo femenino alcanzó el 36.7% entre los 20 y 24 años de edad. En el sector privado los grupos dominantes de hombres fueron de 35 a años (23.4%) y las mujeres entre los 25 y 29 años (26.6%).

1. La crisis que vive actualmente nuestro país le afecta por:

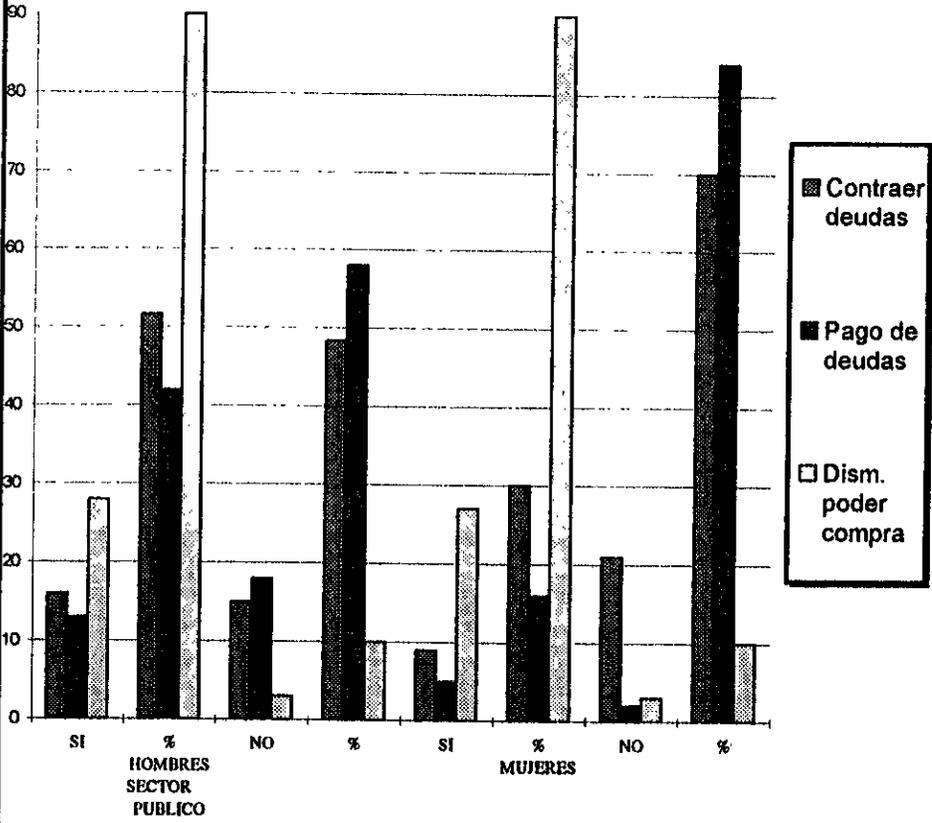
	SECTOR PUBLICO								TOTAL					
	HOMBRES				MUJERES				SI	%	NO	%	No.	%
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%						
Contraer deudas	16	52	15	48	9	30	21	70	25	41	36	59	61	100
Pago de deudas	13	42	18	58	5	16	2	84	18	29	4	71	61	100
Dism. poder compra	28	90	3	10	27	90	3	10	55	90	6	10	61	100

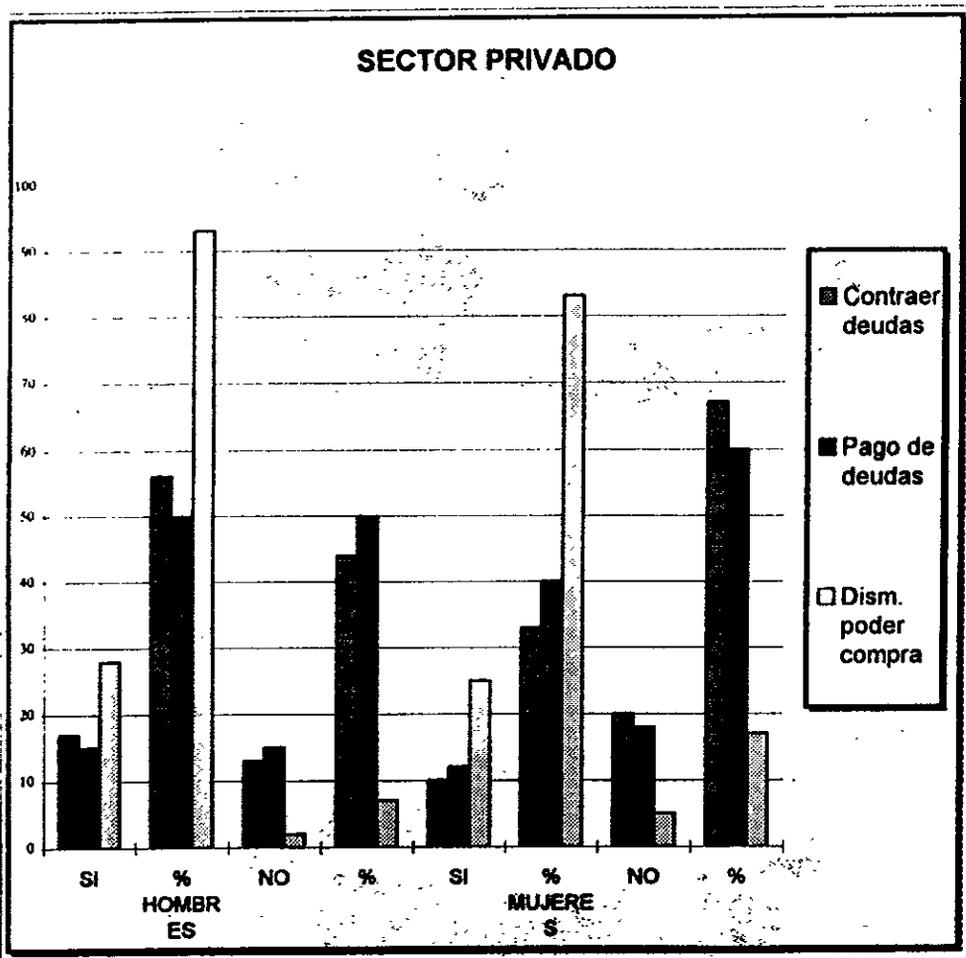
FUENTE: Encuesta aplicada.

	SECTOR PRIVADO								TOTAL					
	HOMBRES				MUJERES				SI	%	NO	%	No.	%
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%						
Contraer deudas	17	56	13	44	10	33	20	67	27	45	33	55	60	100
Pago de deudas	15	50	15	50	12	40	18	60	27	45	33	55	60	100
Dism. poder compra	28	93	2	7	25	83	5	17	53	88	7	12	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

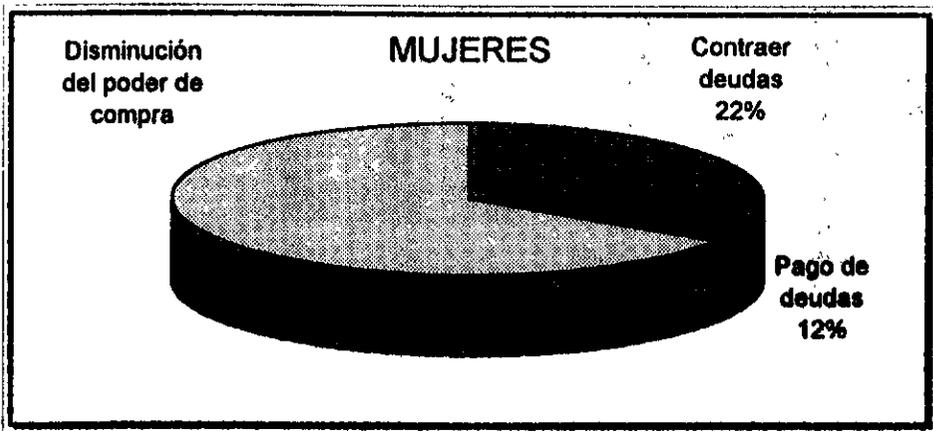
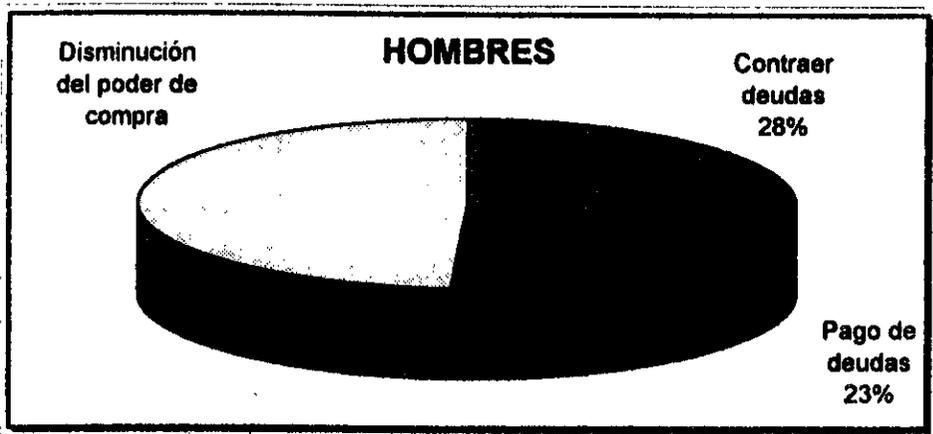
## SECTOR PUBLICO



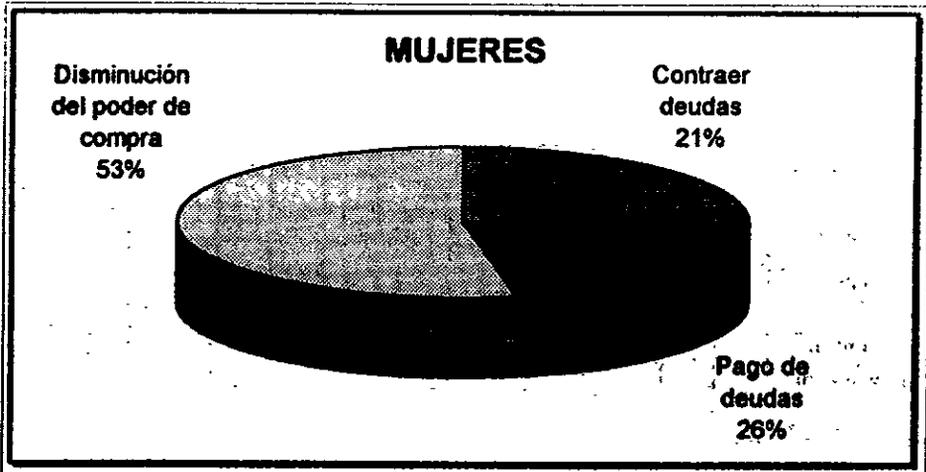
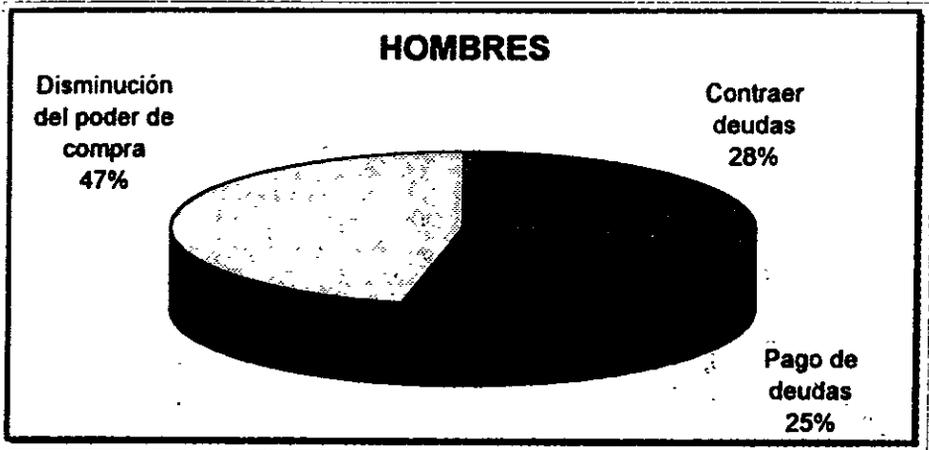


De los cuadros anteriores, se manifiesta por los encuestados, tanto del sector público y privado que el poder adquisitivo, se vió disminuido por la crisis económica (90 y 88%) Así mismo el 43% de los encuestados manifiestan sus problemas al contraer deudas excesivas y el 37.2% tuvo dificultades para liquidar las ya existentes.

# SECTOR PUBLICO



# SECTOR PRIVADO



2. Como consecuencia de la crisis usted:

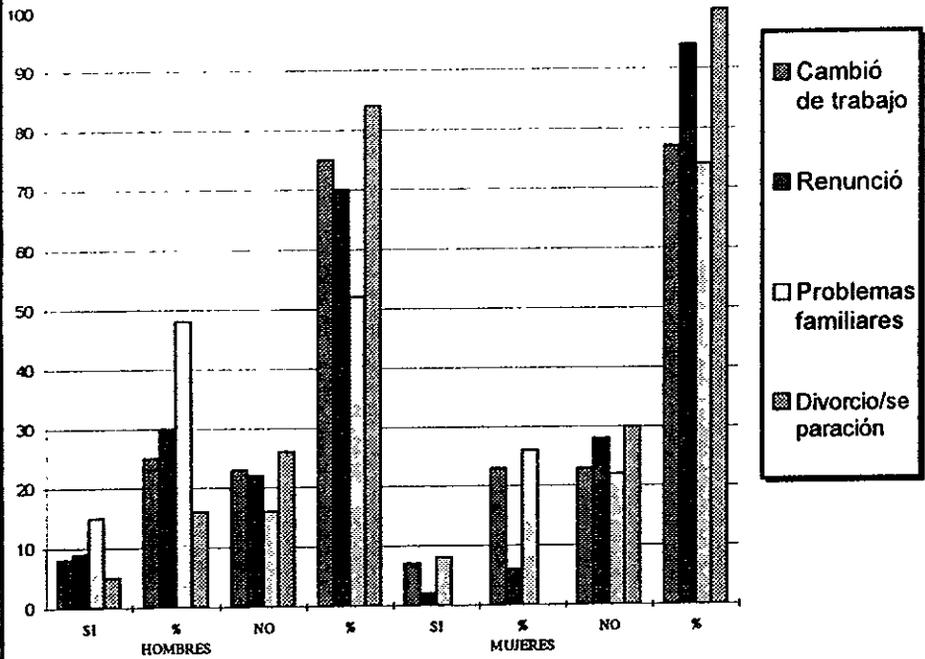
	SECTOR PÚBLICO								TOTAL					
	HOMBRES				MUJERES				SI	%	NO	%	No.	%
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%						
Cambió de trabajo	8	25	23	75	7	23	23	77	15	24	46	76	60	100
Renunció	9	30	22	70	2	6	28	94	11	18	50	82	60	100
Problemas familiares	15	48	16	52	8	26	22	74	23	37	38	63	60	100
Divorcio/separación	5	16	26	84	0	0	30	100	5	8	56	92	60	100

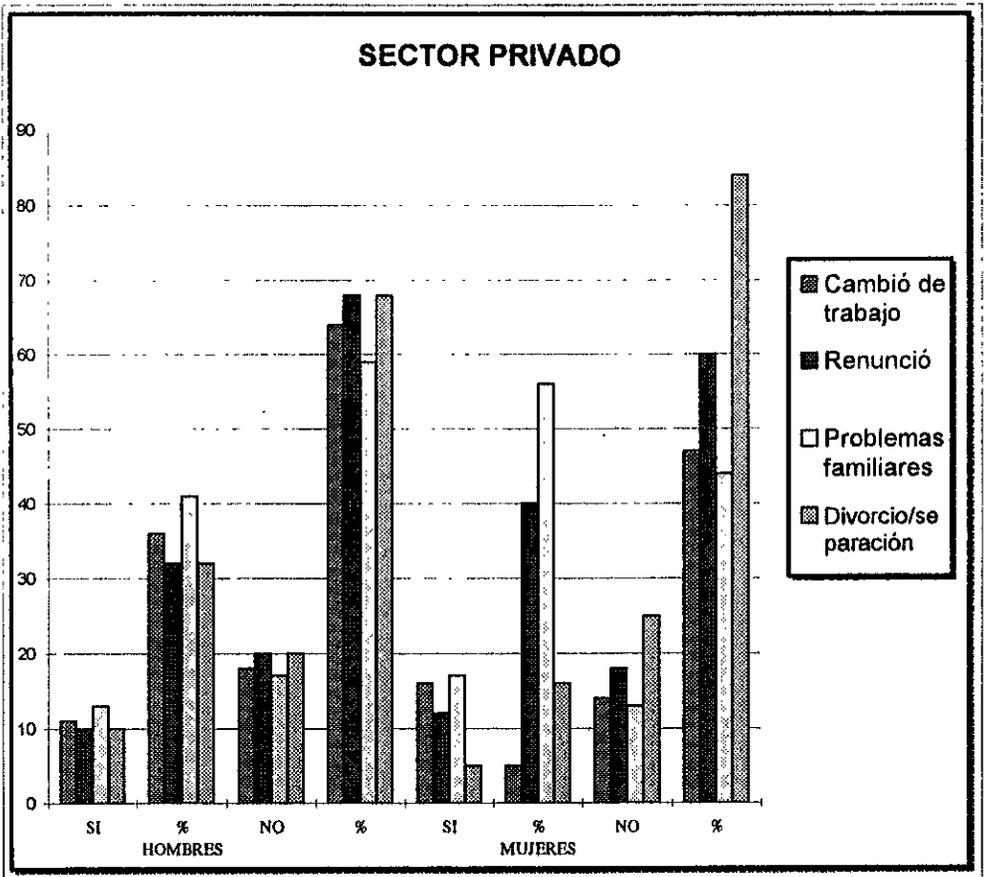
FUENTE: Encuesta aplicada.

	SECTOR PRIVADO								TOTAL					
	HOMBRES				MUJERES				SI	%	NO	%	No.	%
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%						
Cambió de trabajo	11	36	18	64	16	5	14	47	27	45	32	55	60	100
Renunció	10	32	20	68	12	40	18	60	22	36	38	64	60	100
Problemas familiares	13	41	17	59	17	56	13	44	30	50	32	50	60	100
Divorcio/separación	10	32	20	68	5	16	25	84	15	25	45	75	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

## SECTOR PUBLICO



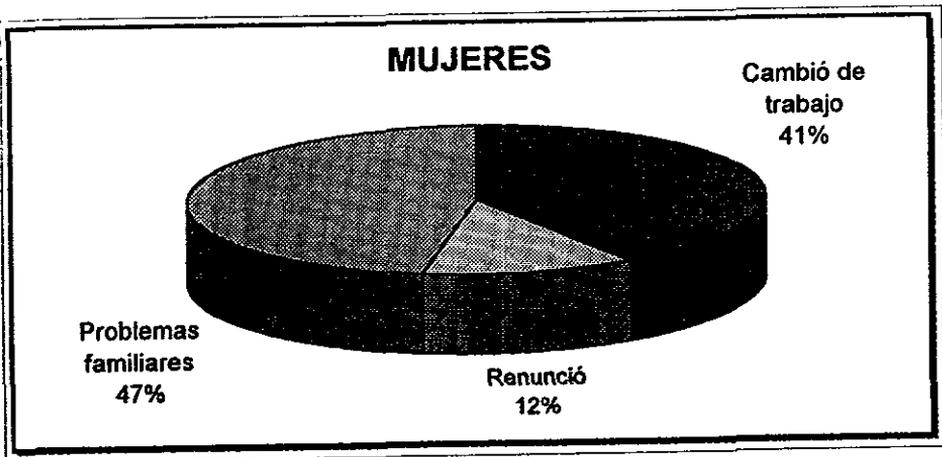
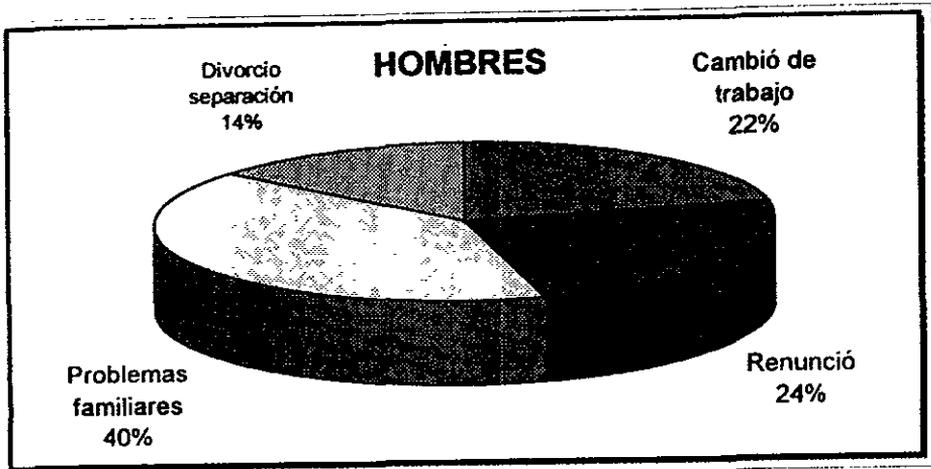


A consecuencia de la crisis económica, los trabajadores encuestados, 43.8% les provocaron problemas familiares.

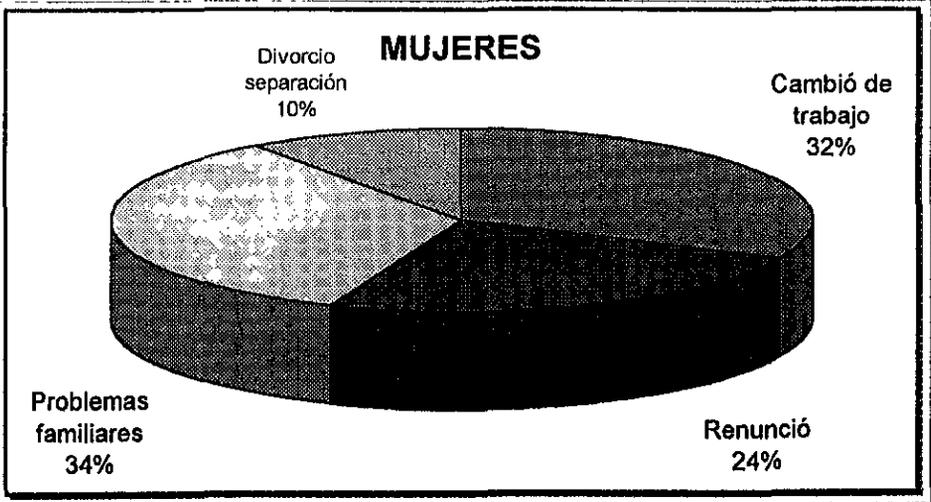
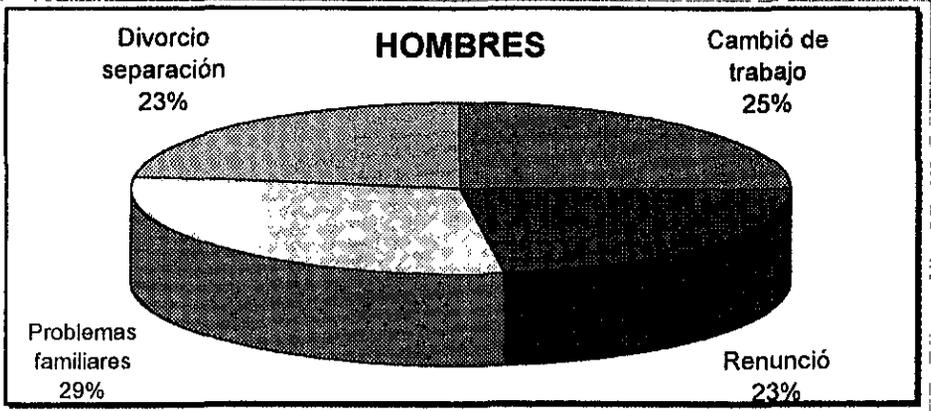
El 20% llegó hasta la separación y/o divorcio, siendo mayoritario este fenómeno en el sector privado, disminuyendo entre los trabajadores del sector público.

El 43% de la población encuestada de ambos sectores y ambos sexos, se vió en la necesidad de cambiar de actividad; un 33% debido a despidos o renunciaciones

# SECTOR PUBLICO



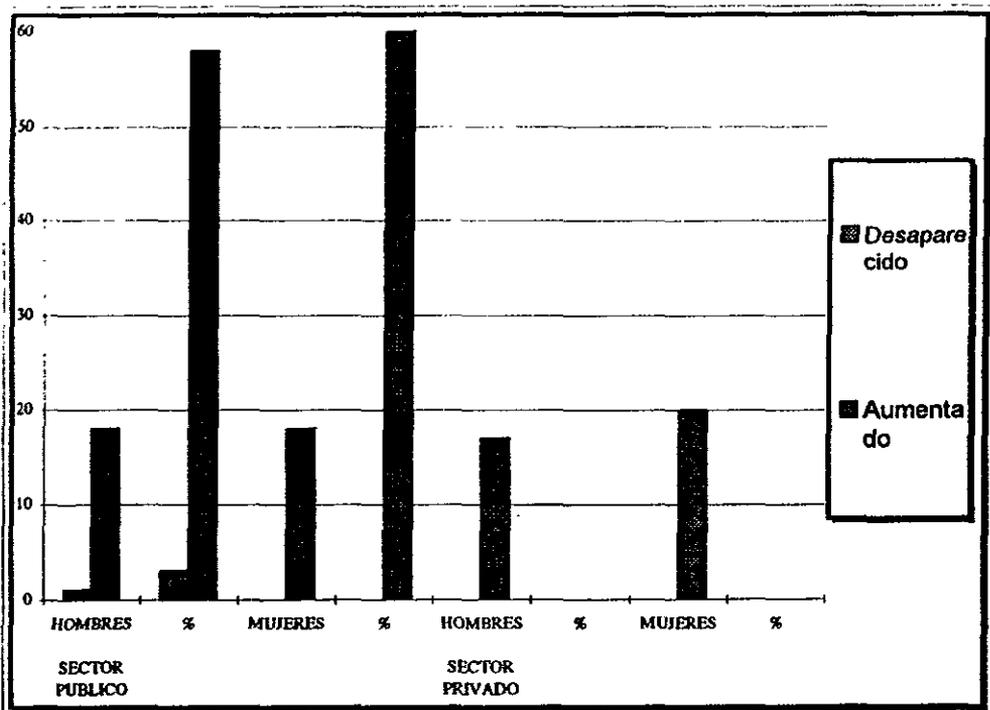
# SECTOR PRIVADO



3. ¿Cree usted que la crisis económica ha... ?

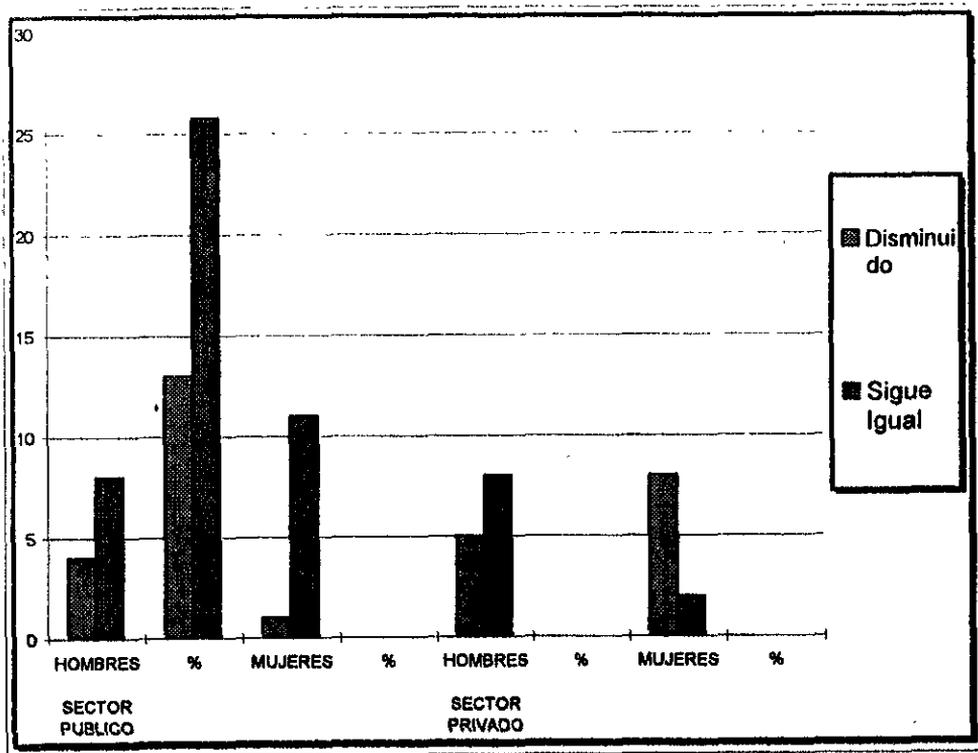
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Desaparecido	1	3	0		0				1	1.7	0	
Aumentado	18	58	18	60	17	56.7	20	66.6	35	57.3	38	63
<b>SUBTOTAL</b>	<b>19</b>	<b>61</b>	<b>18</b>	<b>60</b>	<b>17</b>	<b>57</b>	<b>20</b>	<b>67</b>	<b>36</b>	<b>59</b>	<b>38</b>	<b>63</b>

FUENTE: Encuesta aplicada



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Disminuido	4	13	1	3.3	5	16.6	8	26.7	9	14.7	9	15
Sigue Igual	8	26	11	36.7	8	26.7	2	6.7	16	26.3	13	21.6
SUBTOTAL	12	39	12	40	13	43	10	33	25	41	22	37
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada

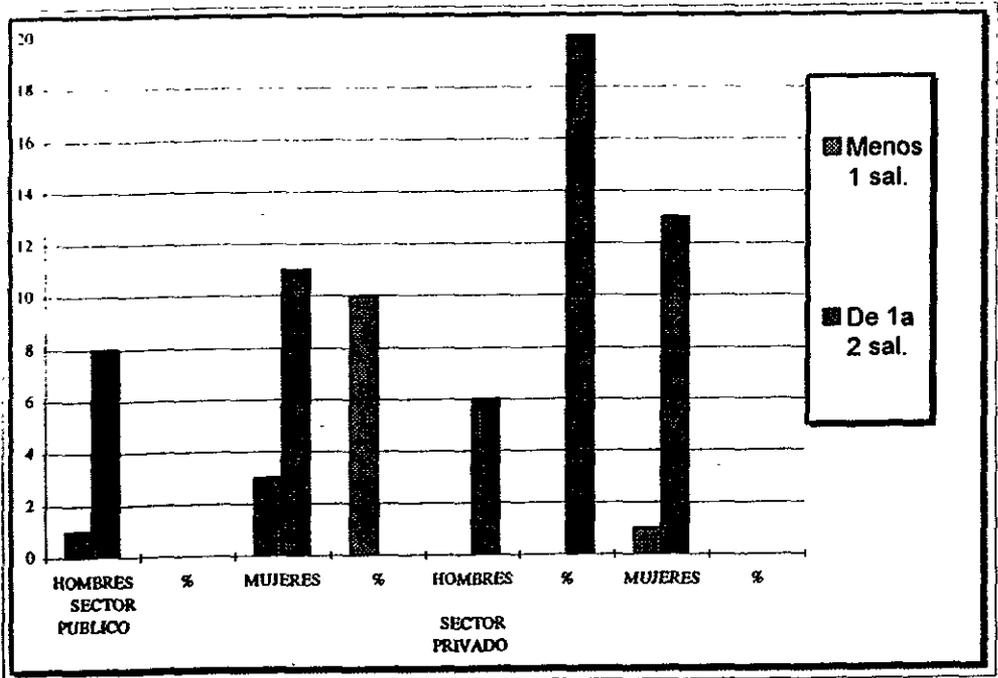


El 60.3% de la población encuestada considera que la crisis económica del país ha aumentado. El 14.9% de la muestra en estudio manifestó que la situación económica ha mejorado y solo un 0.8% considera que ha desaparecido.

4. Mencione su salario promedio mensual

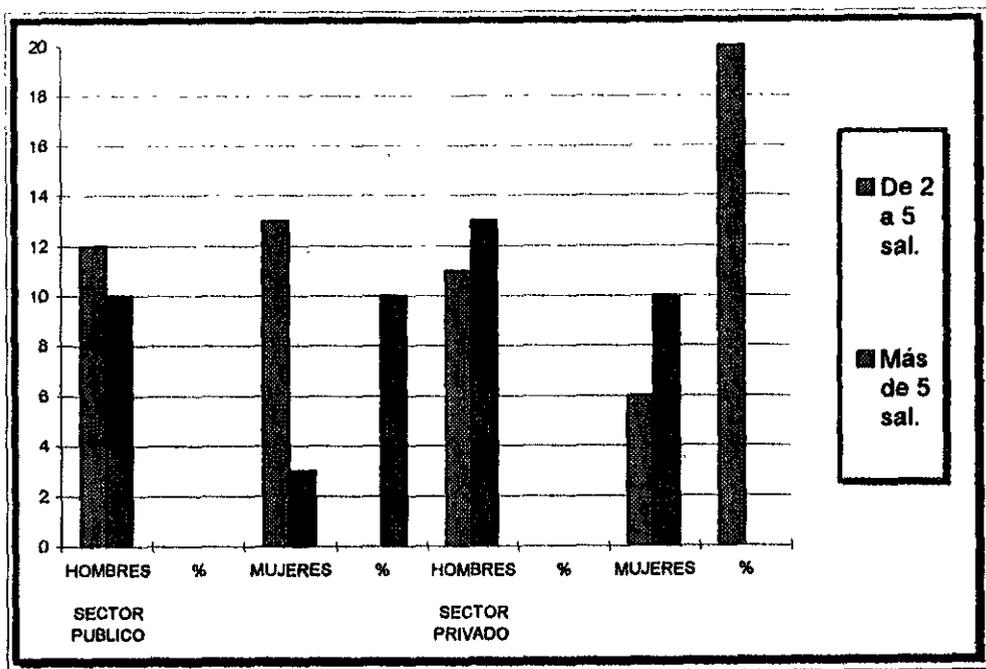
	SECTOR PÚBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Menos 1 sal.	1	3.2	3	10	0		1	3.3	1	1.6	4	6.7
De 1a 2 sal.	8	25.8	11	36.6	6	20	13	43.4	14	23	24	40
<b>SUBTOTAL</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>47</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>47</b>

FUENTE: Encuesta aplicada



	SECTOR PÚBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
De 2 a 5 sal.	12	38.7	13	43.4	11	36.6	6	20	23	37.7	19	31.6
Más de 5 sal.	10	32.3	3	10	13	43.4	10	33.3	23	37.7	13	21.7
<b>SUBTOTAL</b>	<b>22</b>	<b>71</b>	<b>16</b>	<b>54</b>	<b>24</b>	<b>80</b>	<b>16</b>	<b>53</b>	<b>46</b>	<b>75</b>	<b>32</b>	<b>53</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada

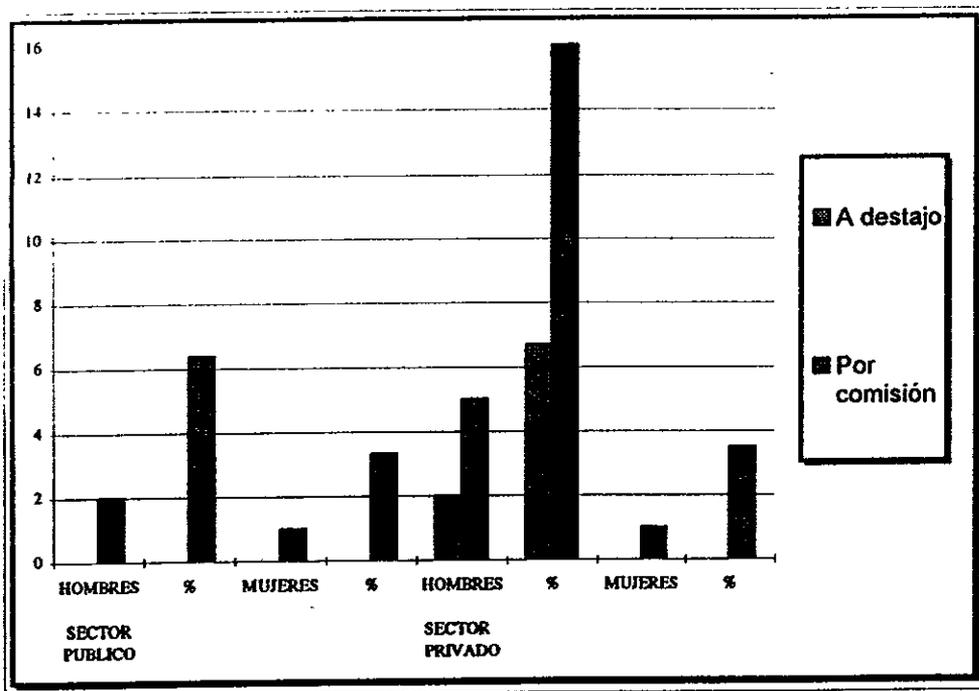


Los ingresos de los hombres y mujeres del sector público se encontró en su mayoría entre los 2 y 5 salarios mínimos. En el sector privado, los hombres, el 43.4% de los casos reciben una percepción de más de 5 salarios mínimos. A diferencia, las mujeres de este mismo sector recibe, en 43.4% de los casos entre 1 y 2 salarios mínimos

5. Su sueldo es:

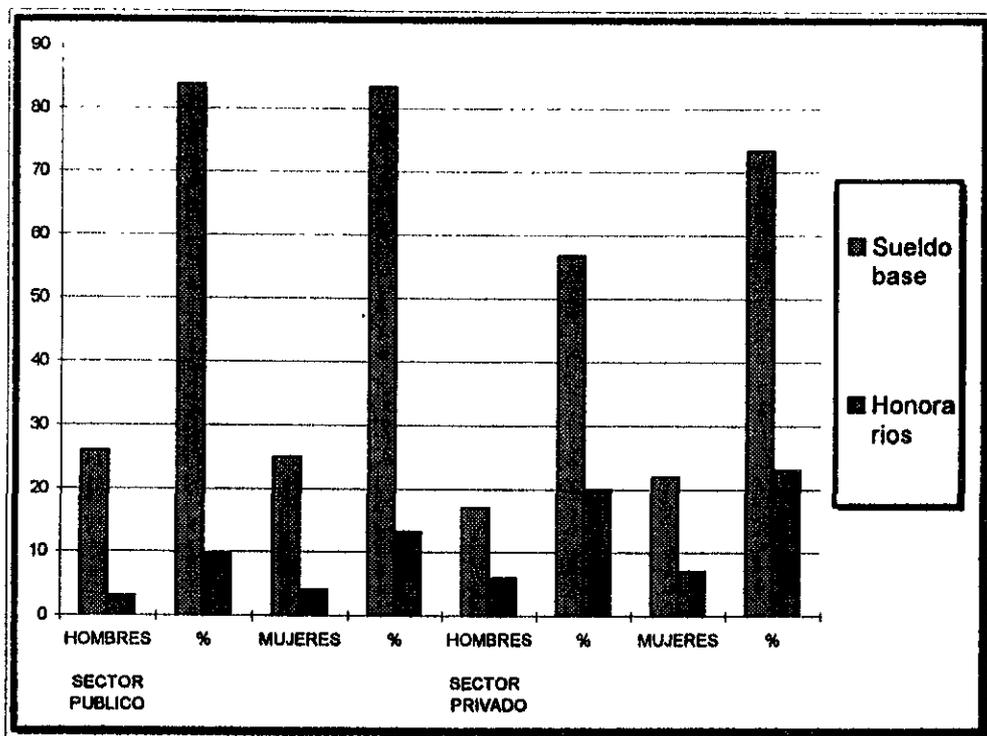
	SECTOR PÚBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
A destajo					2	6,7	0	0	2	3,2	0	0
Por comisión	2	6,4	1	3,3	5	16	1	3,5	7	11	2	3,3
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2</b>	<b>6,4</b>	<b>1</b>	<b>3,3</b>	<b>7</b>	<b>22,7</b>	<b>1</b>	<b>3,5</b>	<b>9</b>	<b>15,3</b>	<b>2</b>	<b>3,3</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Sueldo base	26	84	25	83	17	57	22	73	43	71	47	78
Honorarios	3	9,7	4	13	6	20	7	23	9	15	11	18
SUBTOTAL	29	93,7	29	96	23	77	29	96	52	86	58	96
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

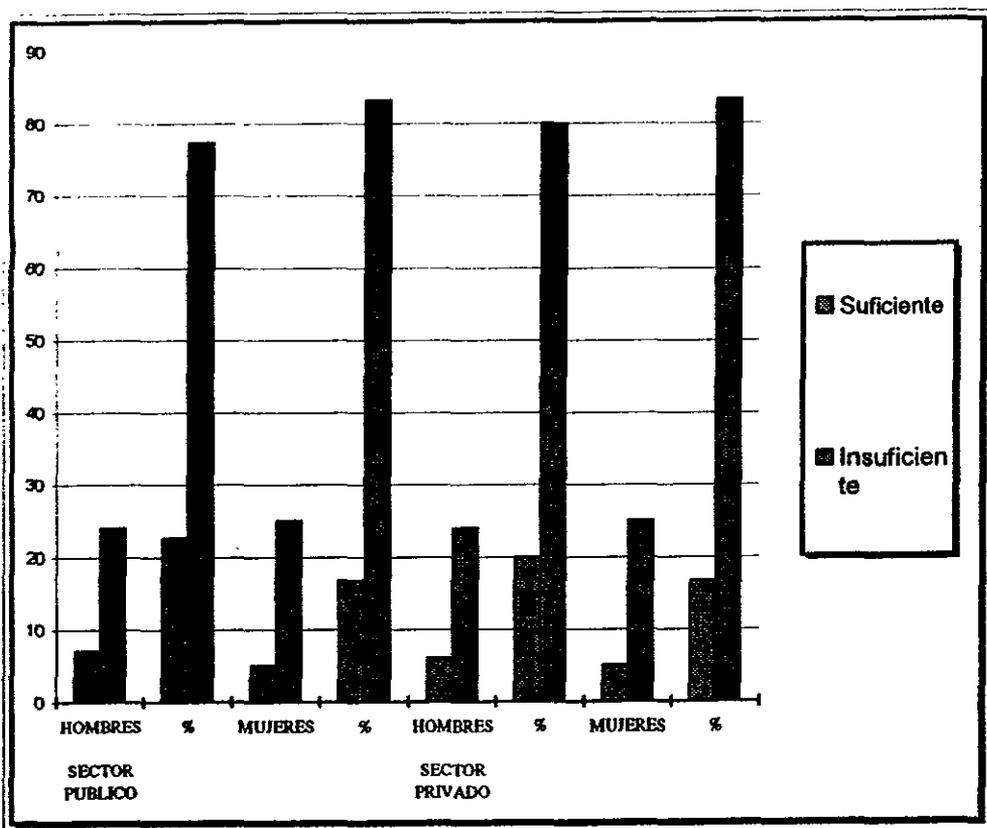


En el sector público el 83% de los trabajadores su ingreso económico depende de un sueldo base, mientras que en el sector privado, solo el 56.7% de los hombres y el 73.4% de las mujeres su salario es del mismo origen.

6. Considera que el sueldo que recibe es:

	SECTOR PÚBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Suficiente	7	23	5	17	6	20	5	17	13	21	10	17
Insuficiente	24	77	25	83	24	80	25	83	48	79	50	83
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

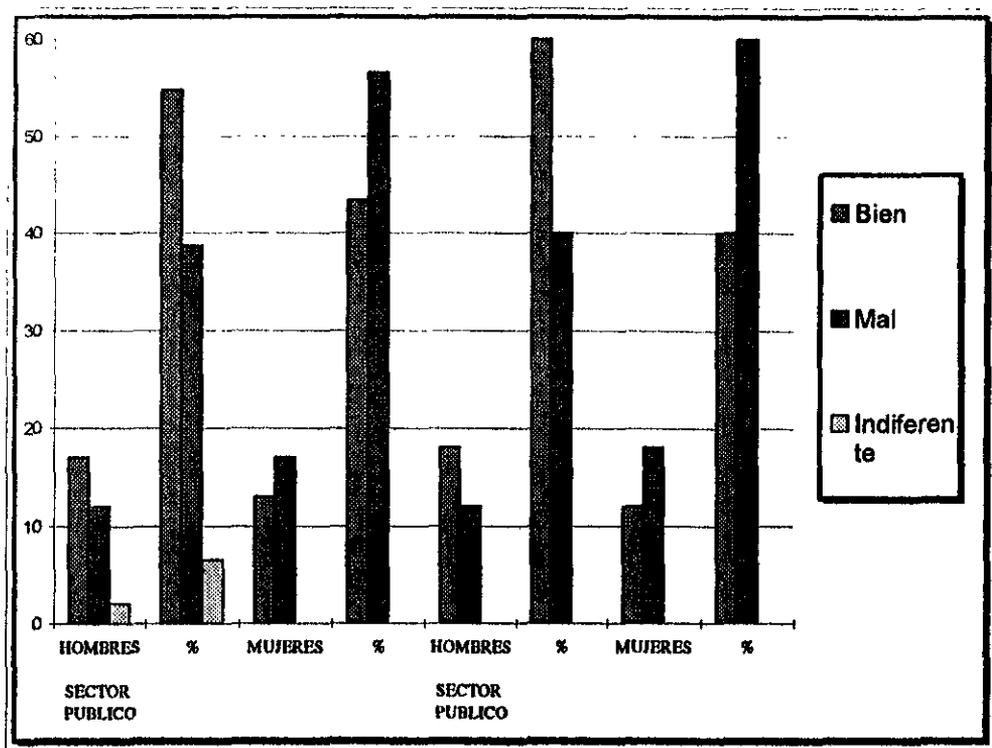


El 80% de la población encuestada consideró que la percepción recibida es insuficiente para sus necesidades. Sólo el 19%, lo consideró suficiente.

7. Con el sueldo que recibe usted. ¿Cómo se siente frente a su familia?

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PUBLICO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Bien	17	55	13	43	18	60	12	40	35	57	25	42
Mal	12	39	17	57	12	40	18	60	24	39	35	58
Indiferente	2	6,5							2	3,3		
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

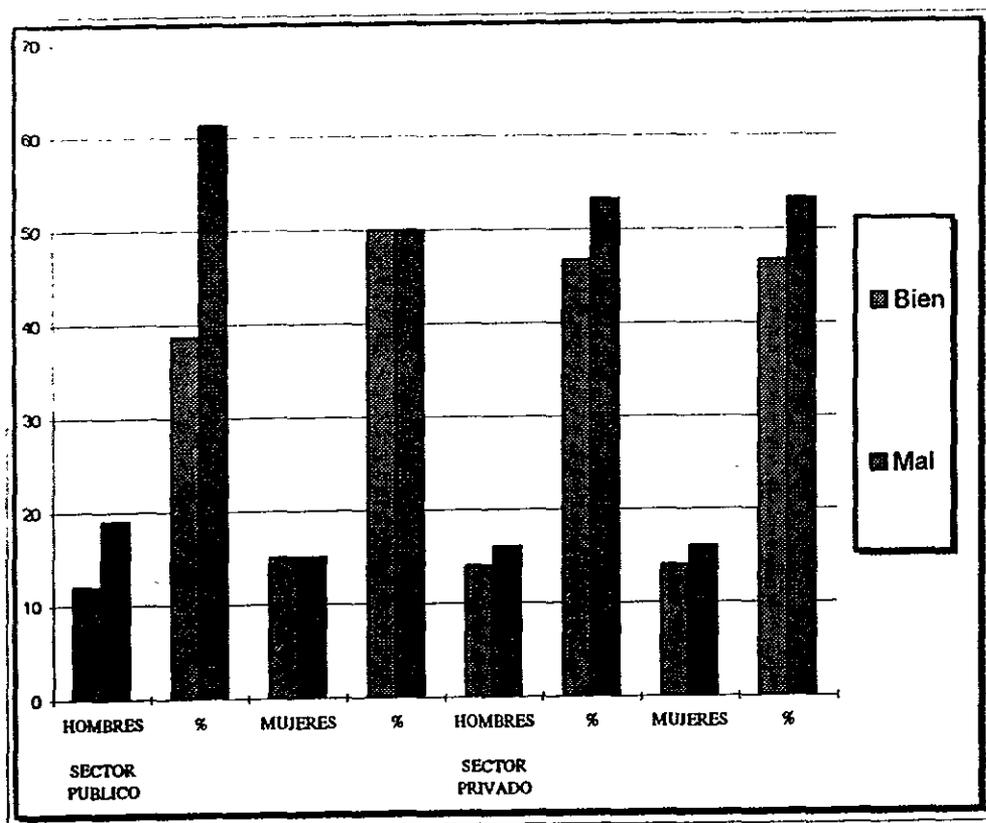


El 57.4% de los hombres encuestados manifestaron sentirse bien frente a su familia con los ingresos obtenidos. Las mujeres, en el 58.3% contestaron sentirse mal ante su familia por la percepción que obtienen.

8. ¿Con el sueldo que recibe ¿cómo se siente frente a la sociedad?

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Bien	12	39	15	50	14	47	14	47	26	43	29	48
Mal	19	61	15	50	16	53	16	53	35	57	31	52
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

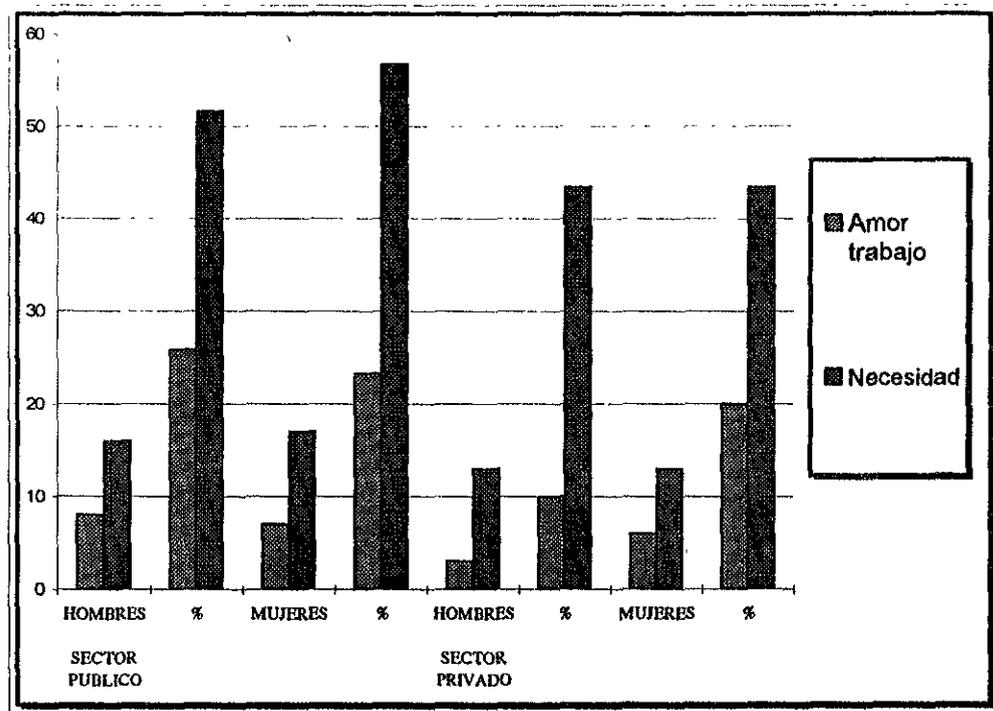


Socialmente, el 51.7% de la muestra en estudio, manifestó el sentirse mal con la percepción que obtienen en su trabajo.

9. Las actividades que usted realiza en su trabajo las hace por:

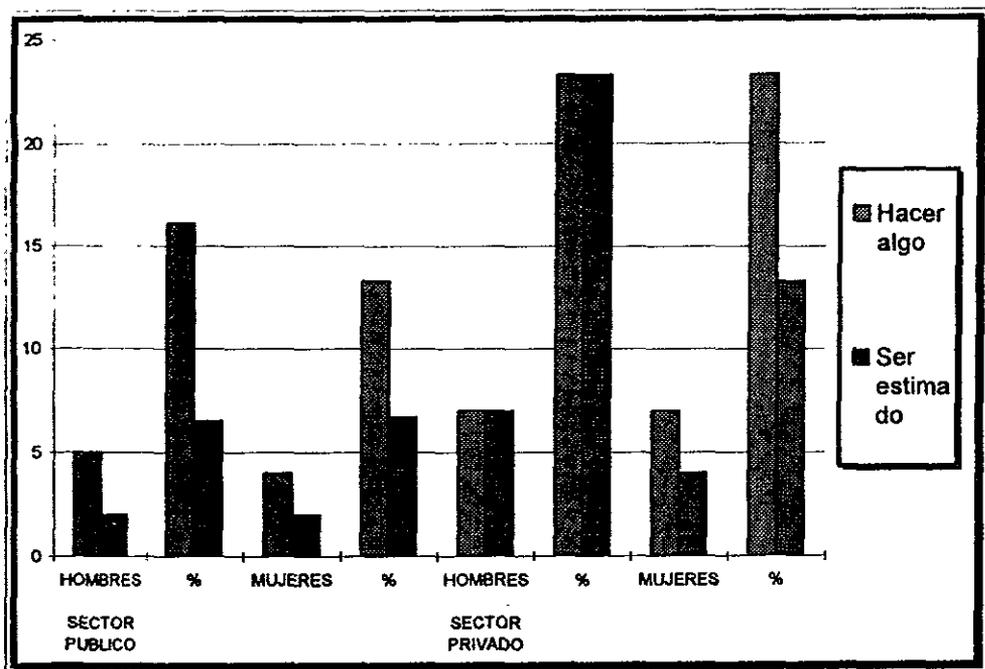
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	UJERE	%	HOMBRE	%	UJERE	%	H.	%	M	%
Amor trabajo	8	26	7	23	3	10	6	20	11	18	13	22
Necesidad	16	52	17	57	13	43	13	43	29	48	30	49
SUBTOTAL	24	78	24	80	16	53	19	63	30	66	43	71

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	UJERE	%	HOMBRE	%	UJERE	%	H.	%	M	%
Hacer algo	5	16	4	13	7	23	7	23	12	20	11	18
Ser estimado	2	6,5	2	6,7	7	23	4	13	9	15	6	10
SUBTOTAL	7	23	6	20	14	46	12	36	21	35	17	28
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE. Encuesta aplicada.

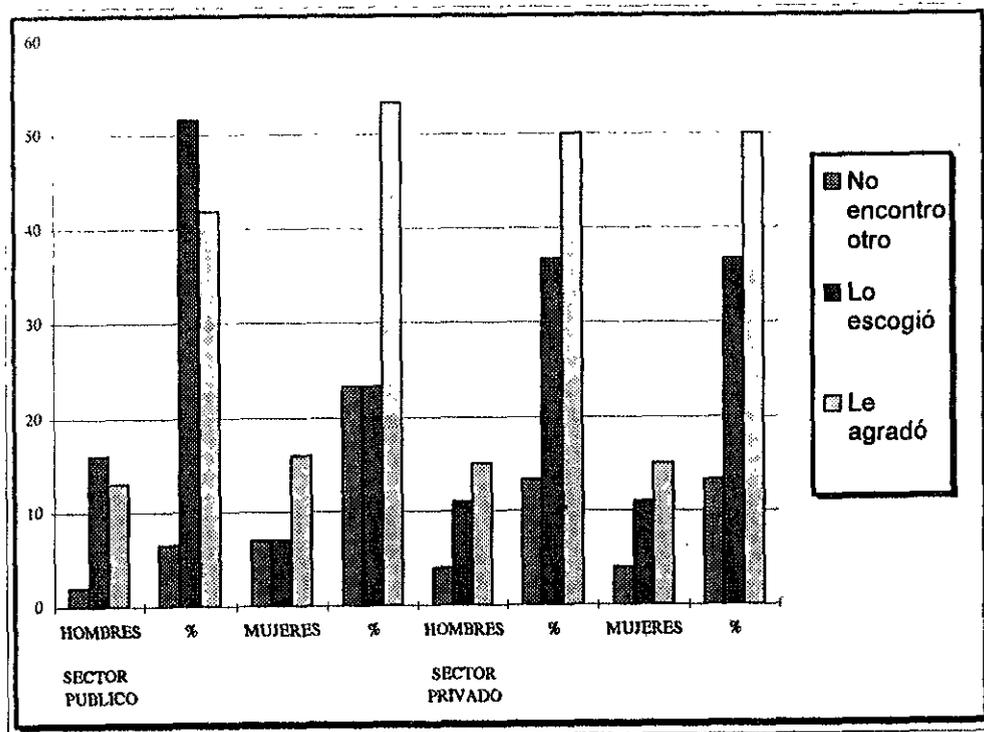


Los trabajadores del sector público laboran en el 56.7% de los casos por necesidad de dinero. El 23.3%, trabaja para obtener una gratificación personal (amor al trabajo). Los trabajadores del sector privado manifiestan laborar por necesidad de dinero en el 43.4%, mientras que el 23.3% de los trabajadores de este sector, trabaja por hacer algo.

10. ¿Por qué se desarrolla en ese trabajo?

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
No encontro otro	2	6,5	7	23	4	13	4	13	6	9,8	11	18
Lo escogió	16	52	7	23	11	37	11	37	27	44	18	30
Le agradó	13	42	16	53	15	50	15	50	28	46	31	52
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.



EL 48.1% de la muestra objeto de estudio se desarrolla en sus labores por que le agrada su trabajo, solo 15 empleados que representan el 12.3% labora en su actual trabajo , por no encontrar otra ocupación.

11. El sueldo que recibe es suficiente para:

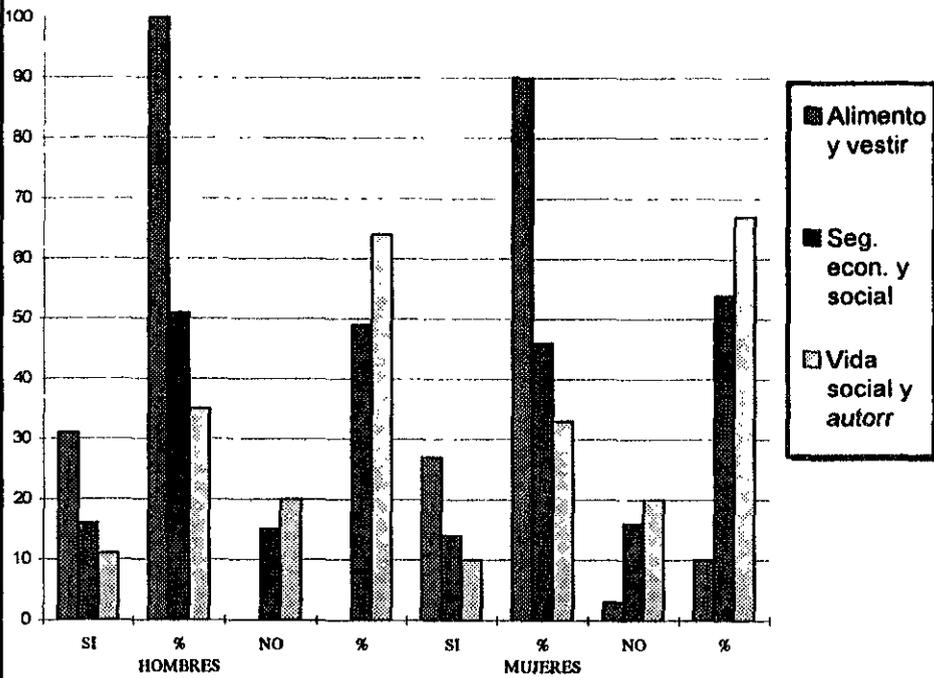
	SECTOR PUBLICO								TOTAL							
	HOMBRES				MUJERES				SI	%	NO	%	No.	%		
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%								
Alimento y vestir	31	100	0	0	27	90	3	10	58	95	3	5	61	100		
Seg. econ. y social	16	51	15	49	14	46	16	54	30	49	31	51	61	100		
Vida social y autorr	11	35	20	64	10	33	20	67	21	34	40	66	61	100		

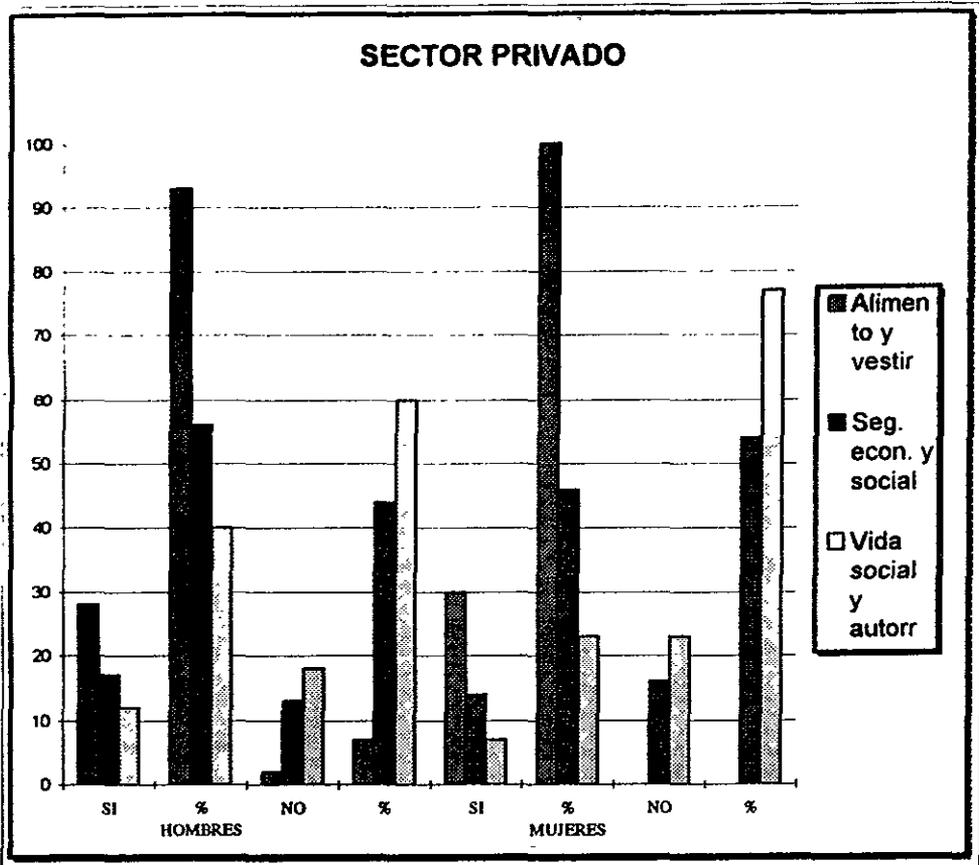
FUENTE: Encuesta aplicada.

	SECTOR PRIVADO								TOTAL							
	HOMBRES				MUJERES				SI	%	NO	%	No.	%		
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%								
Alimento y vestir	28	93	2	7	30	100	0	0	58	96	2	4	60	100		
Seg. econ. y social	17	56	13	44	14	46	16	54	31	51	29	49	60	100		
Vida social y autorr	12	40	18	60	7	23	23	77	30	56	30	50	60	100		

FUENTE: Encuesta aplicada.

## SECTOR PUBLICO



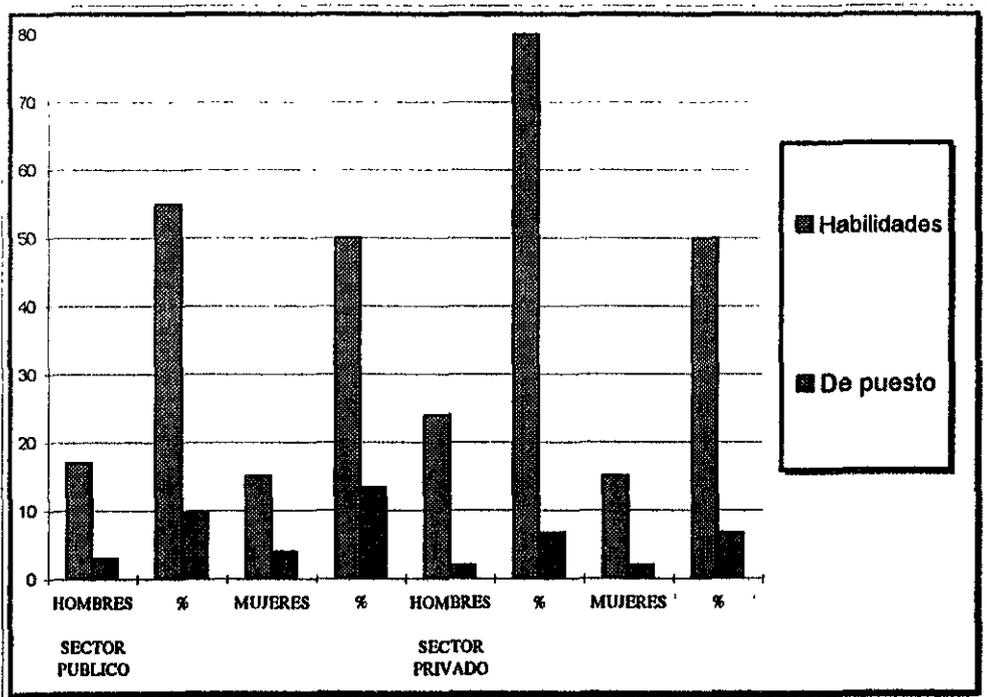


Las necesidades básicas de alimentación y vestir se cubren con el salario que reciben en el 95.8% de los trabajadores. La seguridad económica y social es cubierta por el 50.4% de todos los trabajadores encuestados. Sólo el 33% del grupo objeto de estudio puede tener vida social y autorealización.

12. En los últimos años que ha laborado, ¿ha crecido en ?

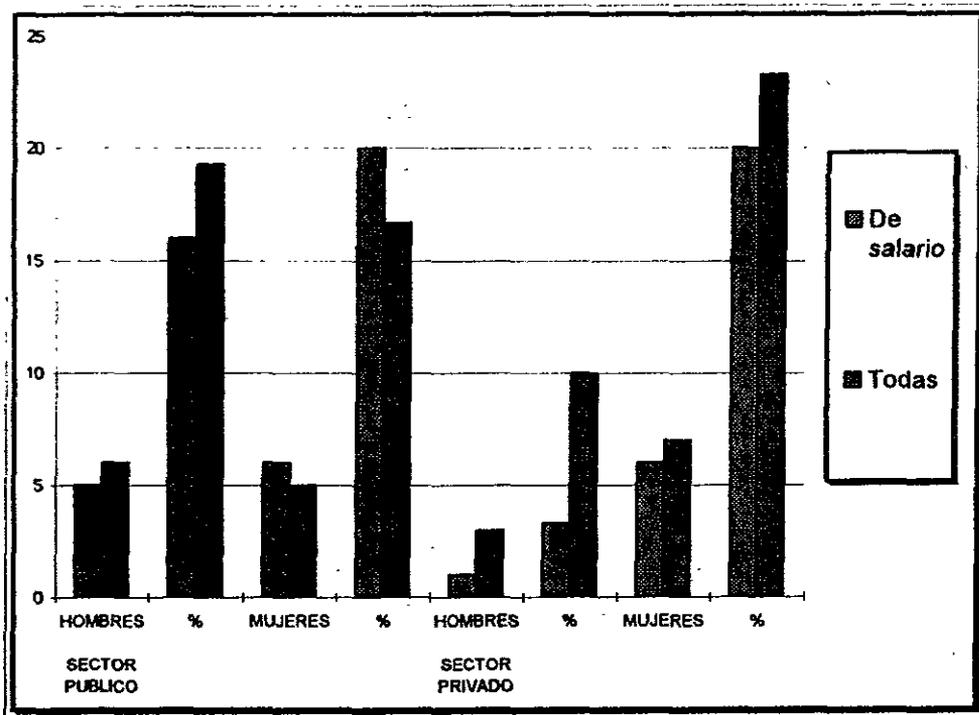
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H.	%	M.	%
Habilidades	17	55	15	50	24	80	15	50	41	67	30	50
De puesto	3	9,7	4	13	2	6,7	2	6,7	5	8	6	10
<b>SUBTOTAL</b>	<b>20</b>	<b>65</b>	<b>19</b>	<b>63</b>	<b>26</b>	<b>87</b>	<b>17</b>	<b>57</b>	<b>46</b>	<b>75</b>	<b>36</b>	<b>60</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H.	%	M.	%
De salario	5	16	6	20	1	3,3	6	20	6	9,8	12	20
Todas	6	19	5	17	3	10	7	23	9	15	12	20
SUBTOTAL	11	35	11	37	4	13	13	43	15	25	24	40
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

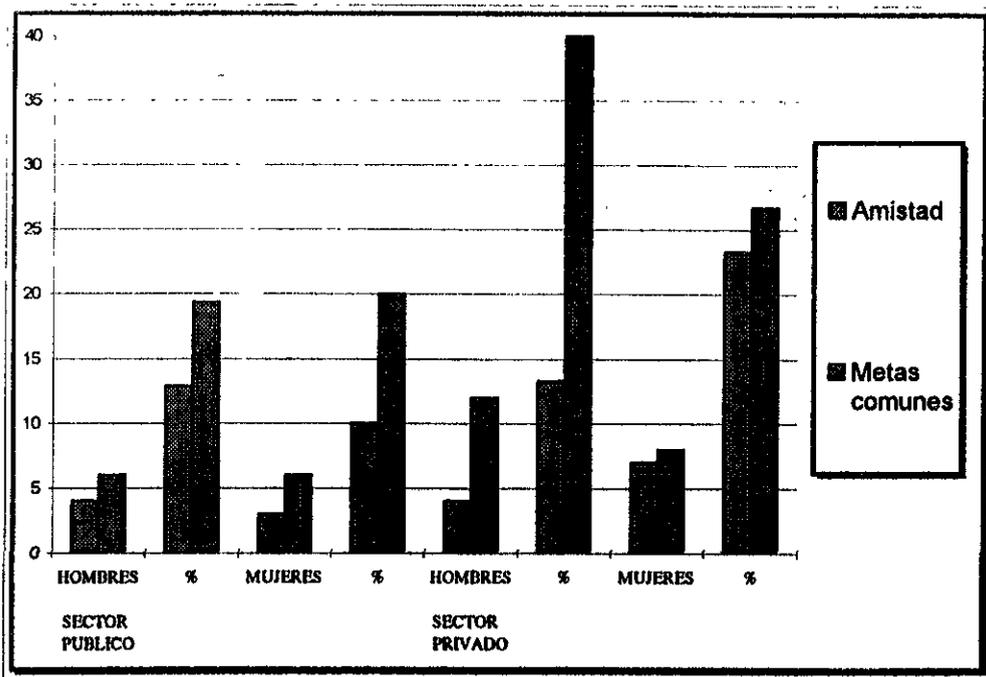


En el desarrollo de su trabajo, el 58.7% de los trabajadores encuestados manifestaron haber crecido en habilidades para realizar sus actividades, siendo los hombres del sector privado quienes más crecieron. Sólo el 17.3% de los encuestados se desarrollan tanto en habilidades, como puesto y salario.

13. El equipo de trabajo al cual pertenece, esta unido por:

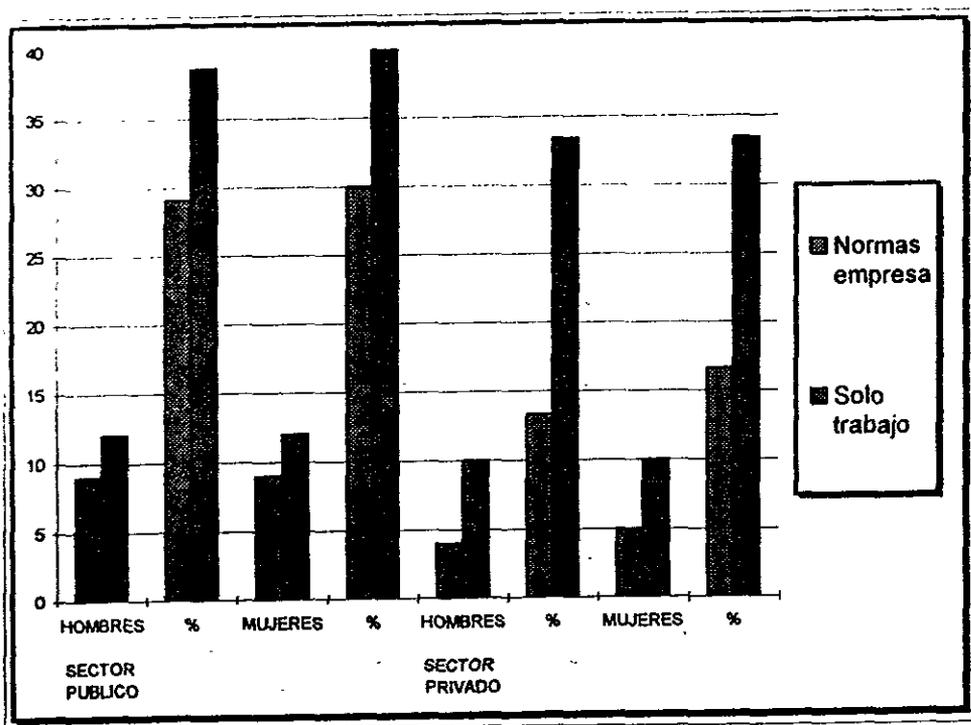
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Amistad	4	13	3	10	4	13	7	23	8	13	10	17
Metas comunes	6	19	6	20	12	40	8	27	18	30	14	23
<b>SUBTOTAL</b>	<b>10</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>53</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>26</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>40</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PÚBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Normas empresa	9	29	9	30	4	13	5	17	13	21	14	23
Solo trabajo	12	39	12	40	10	33	10	33	22	36	22	37
<b>SUBTOTAL</b>	<b>21</b>	<b>68</b>	<b>21</b>	<b>70</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>57</b>	<b>36</b>	<b>60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.

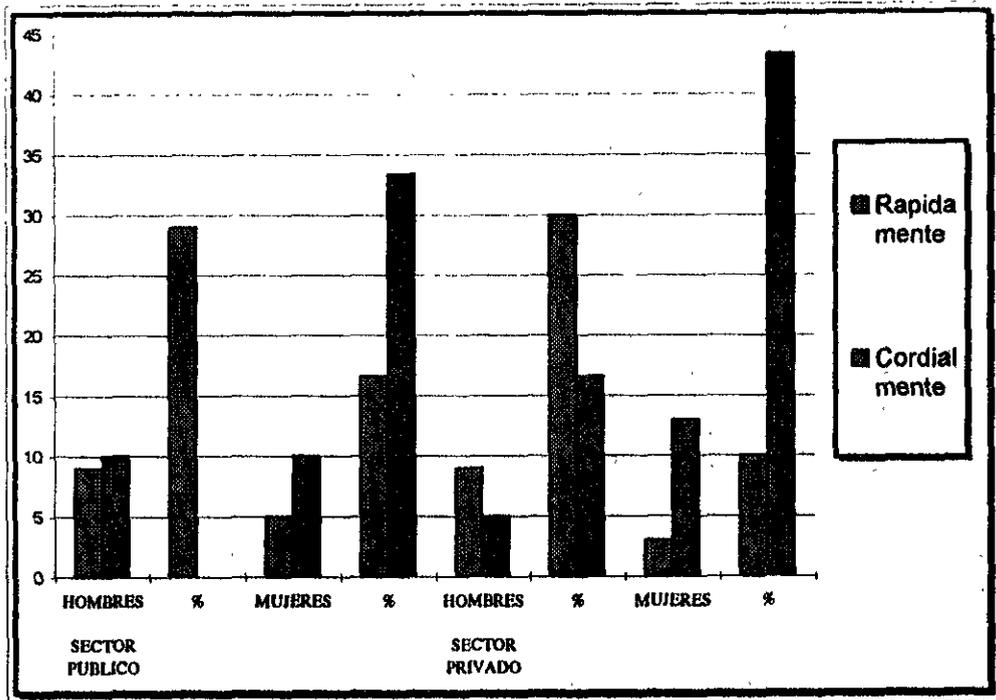


Ante la pregunta planteada, los trabajadores del sector público manifestaron, tanto hombres como mujeres, que el equipo de trabajo se mantiene unido solo por trabajo entre el 38.7% y el 40%. En el sector privado, la mayoría de los hombres (40%) contestaron que se unen por metas comunes y las mujeres en 33.4% se unen solo por trabajo en un 19.6%.

14. En su equipo de trabajo , la tarea se lleva a cabo:

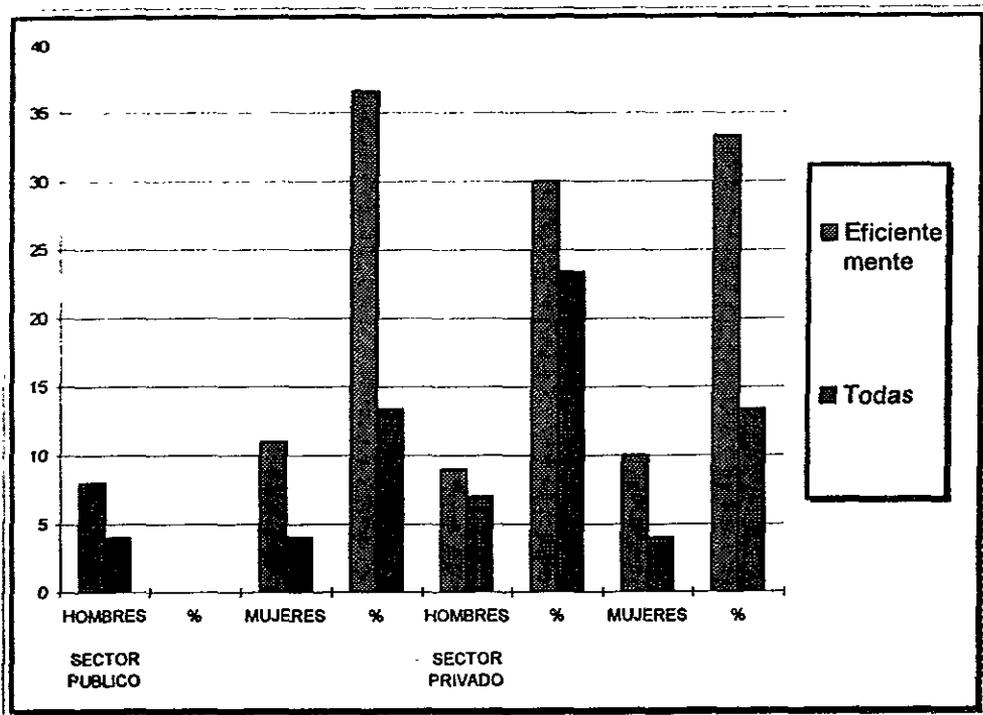
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Rapidamente	9	29	5	17	9	30	3	10	18	30	8	13
Cordialmente	10	32.2	10	33	5	17	13	43	15	25	23	38
<b>SUBTOTAL</b>	<b>19</b>	<b>61.2</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>14</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>53</b>	<b>33</b>	<b>55</b>	<b>31</b>	<b>51</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Eficientemente	8	25.8	11	37	9	30	10	33	17	28	21	35
Todas	4	12.9	4	13	7	23	4	13	11	18	8	13
<b>SUBTOTAL</b>	<b>12</b>	<b>38.7</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>53</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	<b>28</b>	<b>46</b>	<b>29</b>	<b>48</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.

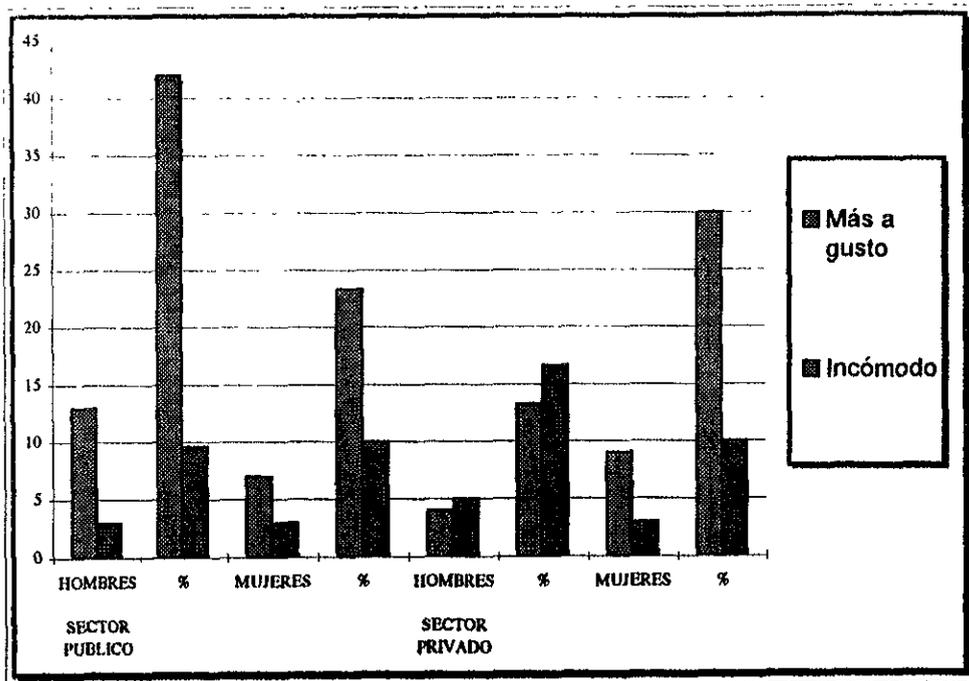


La cordialidad para la realización de las tareas alcanzan más de la tercera parte de los trabajadores del sector público. Los empleados del sector privado presentan la misma cualidad en la misma proporción, pero agregan la rapidez en sus actividades en el 19.6%.

15. En sus anteriores trabajos se sentía...

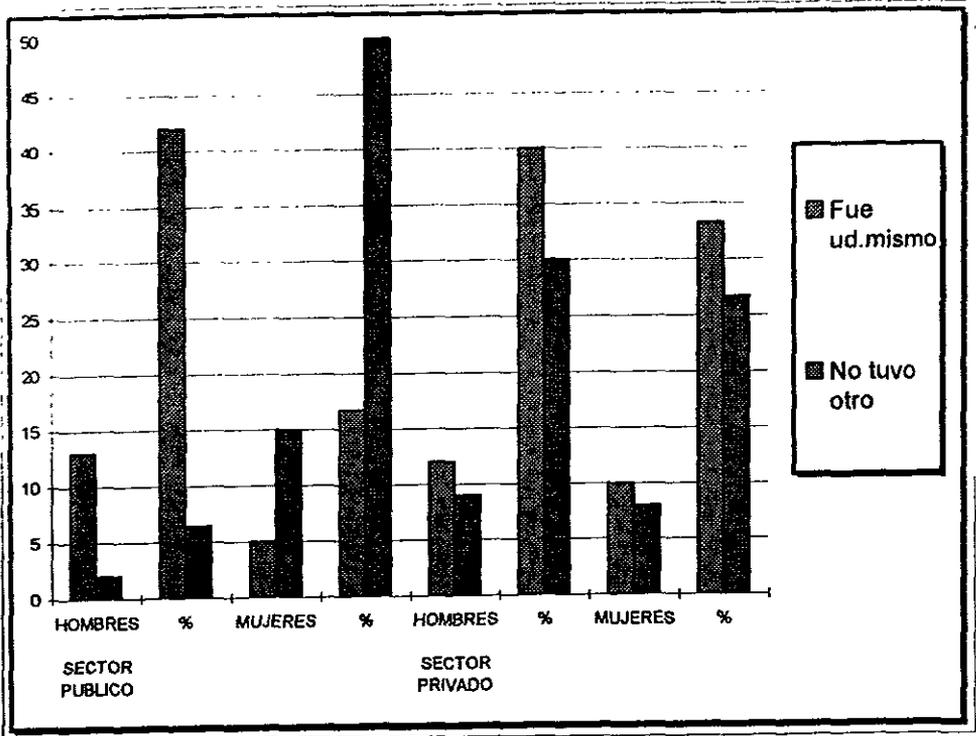
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Más a gusto	13	42	7	23	4	13	9	30	17	27.9	16	27
Incómodo	3	9.6	3	10	5	17	3	10	8	13.1	6	10
<b>SUBTOTAL</b>	<b>16</b>	<b>51.6</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>41</b>	<b>22</b>	<b>37</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PÚBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRES	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Fue ud. mismo	13	42	5	17	12	40	10	33	25	40.9	15	25
No tuvo otro	2	6.4	15	50	9	30	8	27	11	18.1	23	38
SUBTOTAL	15	48.4	20	67	21	70	18	60	36	59	38	63
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	61	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

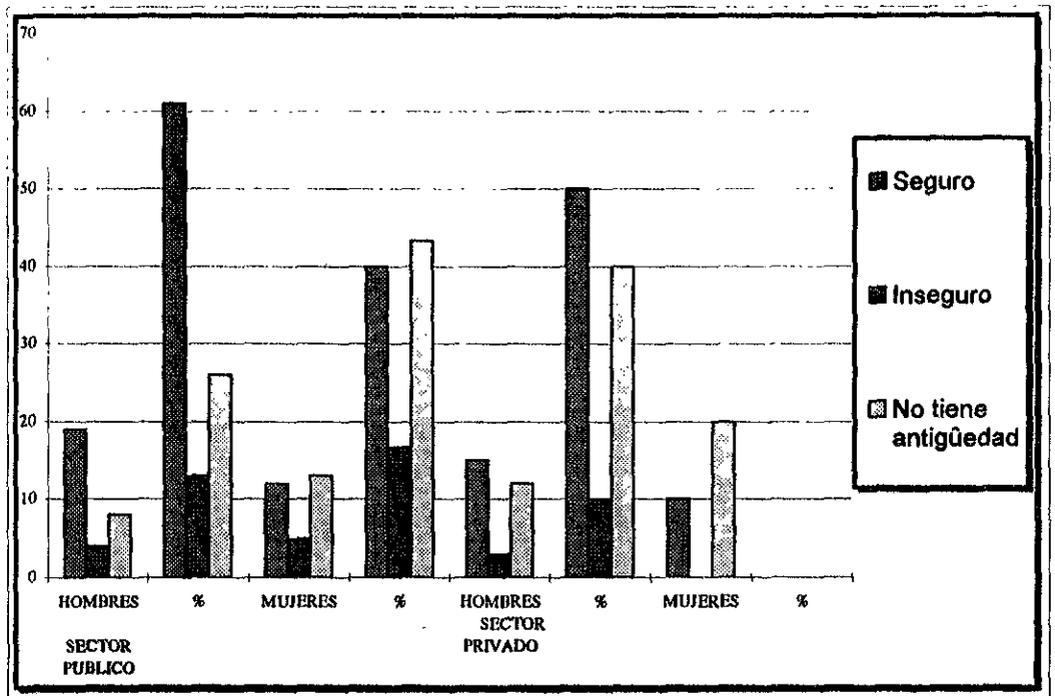


Los trabajadores, hombres, del sector público manifestaron en el 42% de los casos, que en anteriores trabajos se encontraban más a gusto, sintiéndose en la misma proposición el ser ellos mismo. El 50% de las mujeres de este sector no tuvo otro trabajo. En el sector privado, el 28.3% de sus trabajadores, no habían laborado antes y el 36.6% actuó de acuerdo a sus propias características personales.

16. La antigüedad en su empleo le permite estar:

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Seguro	19	61	12	40	15	50	10	33.4	34	55	22	36
Inseguro	4	13	5	17	3	10			7	12	5	9
No tiene antigüedad	8	26	13	43	12	40	20	66.6	20	33	33	55
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

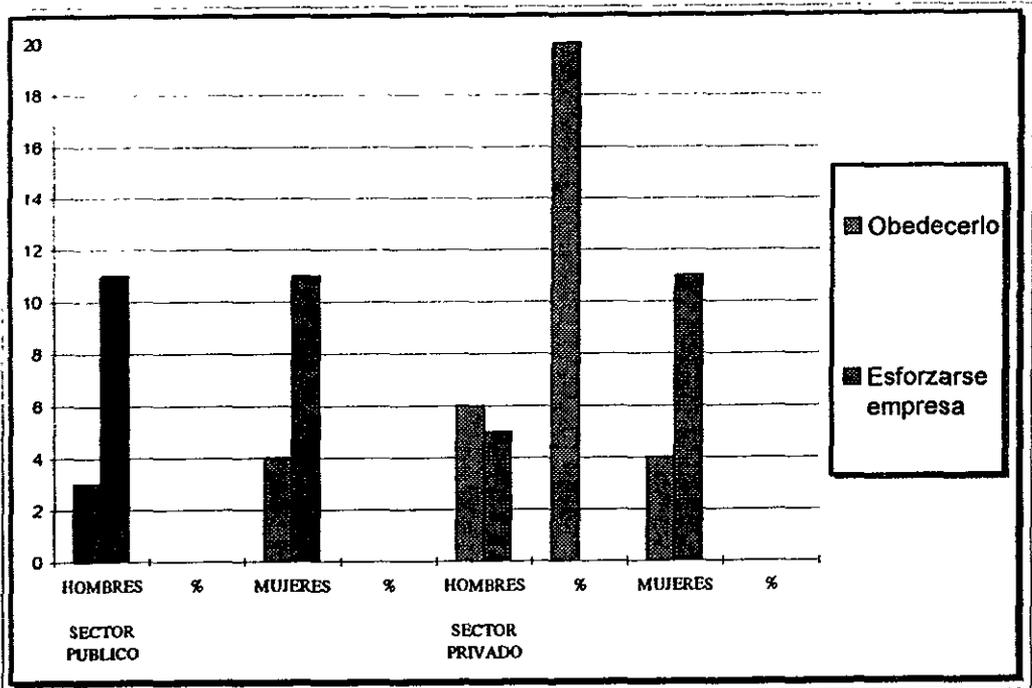


El 34.4% de los trabajadores públicos manifestó tener una antigüedad menor a 5 años. Del resto, 31 trabajadores (50.8%) declararon que la antigüedad le brinda seguridad en el empleo. En el sector privado el 53.3% no tienen antigüedad y 25 personas (41.6% del total) se sienten seguros en su empleo.

17. Su superior lo motiva a:

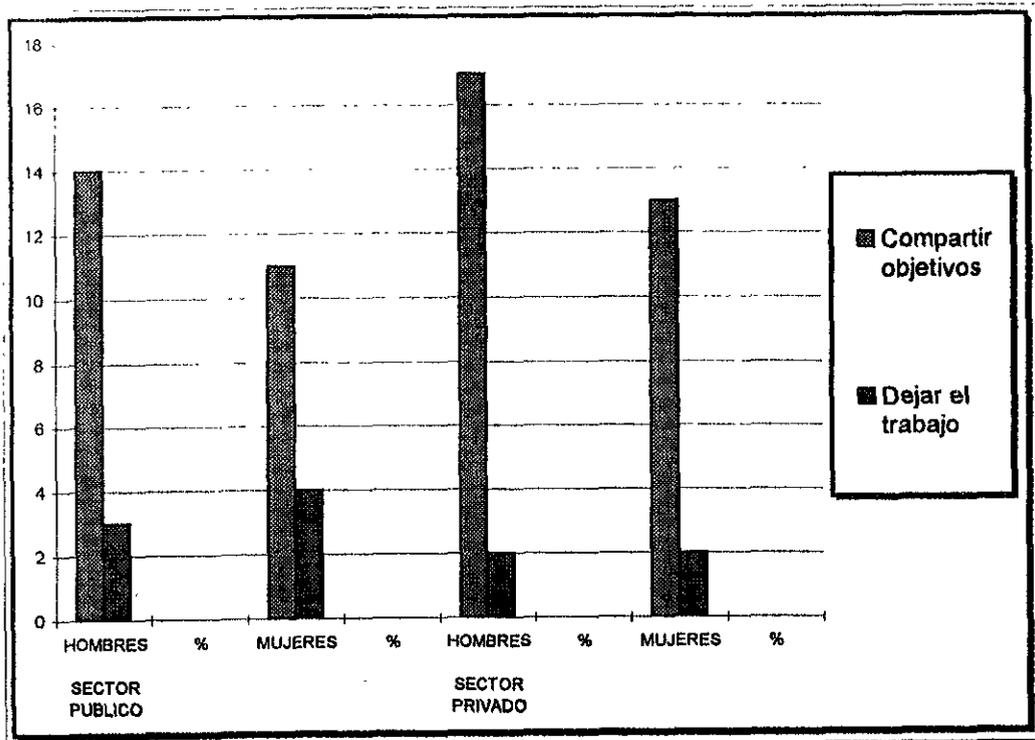
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Obedecerlo	3	9.7	4	13.	6	20	4	13.3	9	15	8	13,3
Esforzarse empresa	11	35.	11	36.	5	16.7	11	36.7	16	26.2	22	36,7
<b>SUBTOTAL</b>	<b>14</b>	<b>45.</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>11</b>	<b>36.7</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>41.2</b>	<b>30</b>	<b>50</b>

FUENTE: Encuesta aplicada



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Compartir objetivos	14	45.	11	36.	17	56.7	13	43.3	31	50.8	24	40
Dejar el trabajo	3	9.7	4	13.	2	6.6	2	6.7	5	8.3	6	10
SUBTOTAL	17	54.	15	50	19	63.3	15	50	36	59.1	30	50
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada

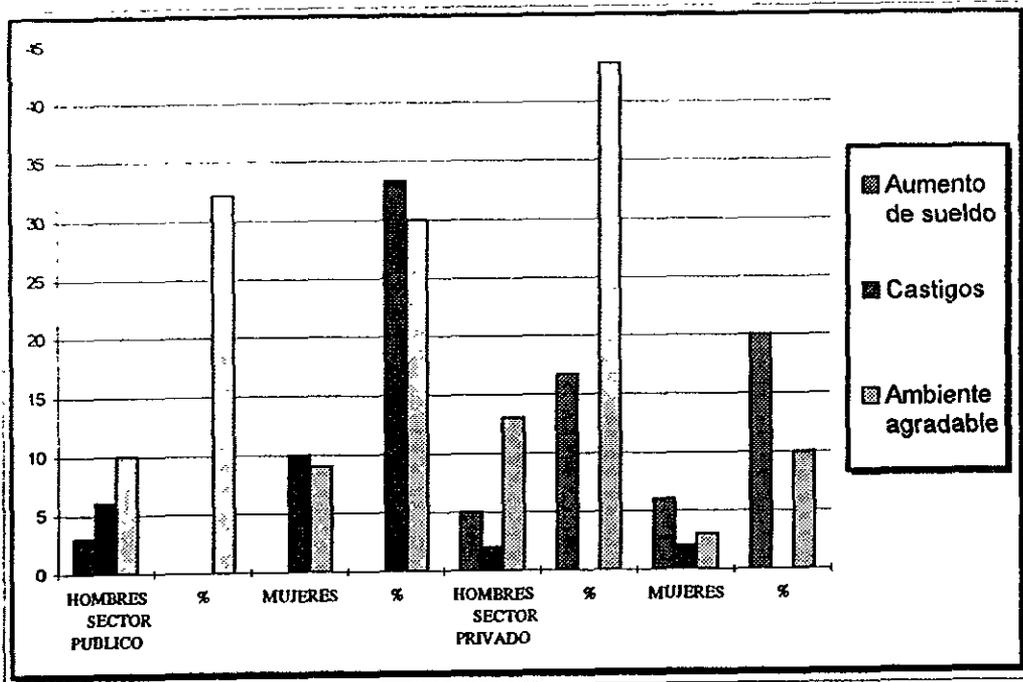


El compartir objetivos entre trabajadores y superiores es un estímulo común en las empresas de ambos sectores en un 45.4% de la muestra, obligándoles a esforzarse por la empresa en el 36.7%. En el sector público el 11.5% y en el sector privado el 6.6% sus superiores le motivan el dejar el trabajo.

18. En su trabajo los estímulos por parte de la empresa son:

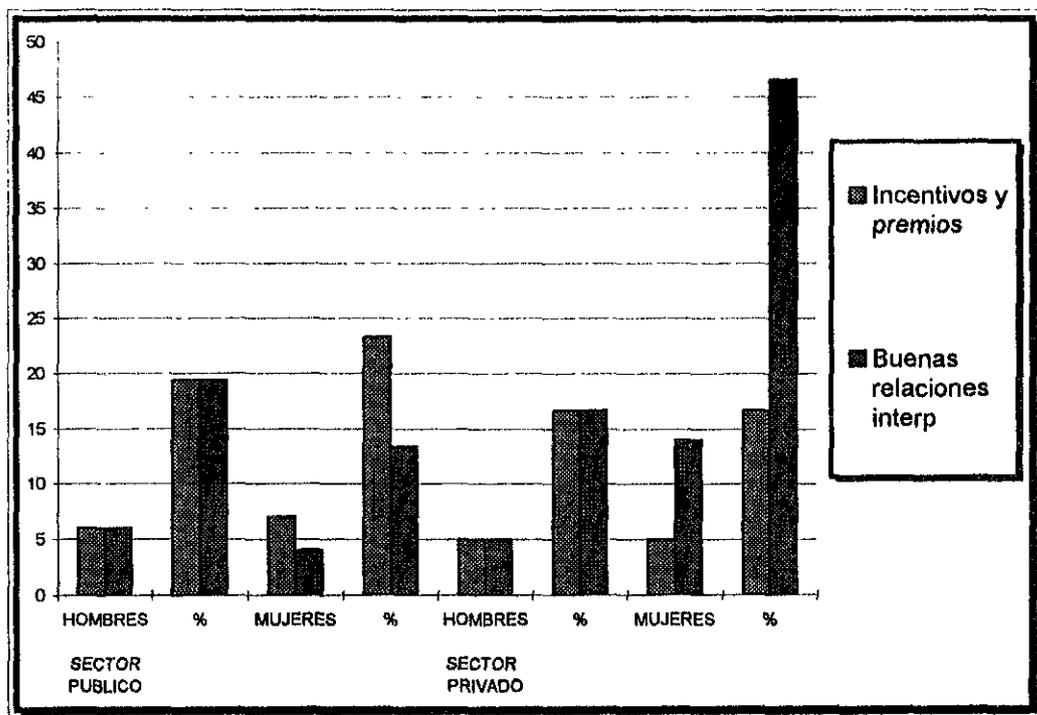
	SECTOR PÚBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Aumento de sueldo	3	9.6			5	17	6	20	8	13	6	10
Castigos	6	19	10	33	2	6.6	2	6.7	8	13	12	20
Ambiente agradable	10	32	9	30	13	43	3	10	23	37	12	20
<b>SUBTOTAL</b>	<b>19</b>	<b>62</b>	<b>19</b>	<b>63</b>	<b>20</b>	<b>66.6</b>	<b>11</b>	<b>36.7</b>	<b>39</b>	<b>63.4</b>	<b>30</b>	<b>50</b>

FUENTE: Encuesta Aplicada.



	SECTOR PÚBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Incentivos y premios	6	19	7	23	5	17	5	17	11	18	12	20
Buenas relaciones interp	6	19	4	13	5	17	14	47	11	18	18	30
SUBTOTAL	12	38	11	36	10	34	19	64	22	36	30	50
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	61	100

FUENTE: Encuesta Aplicada.

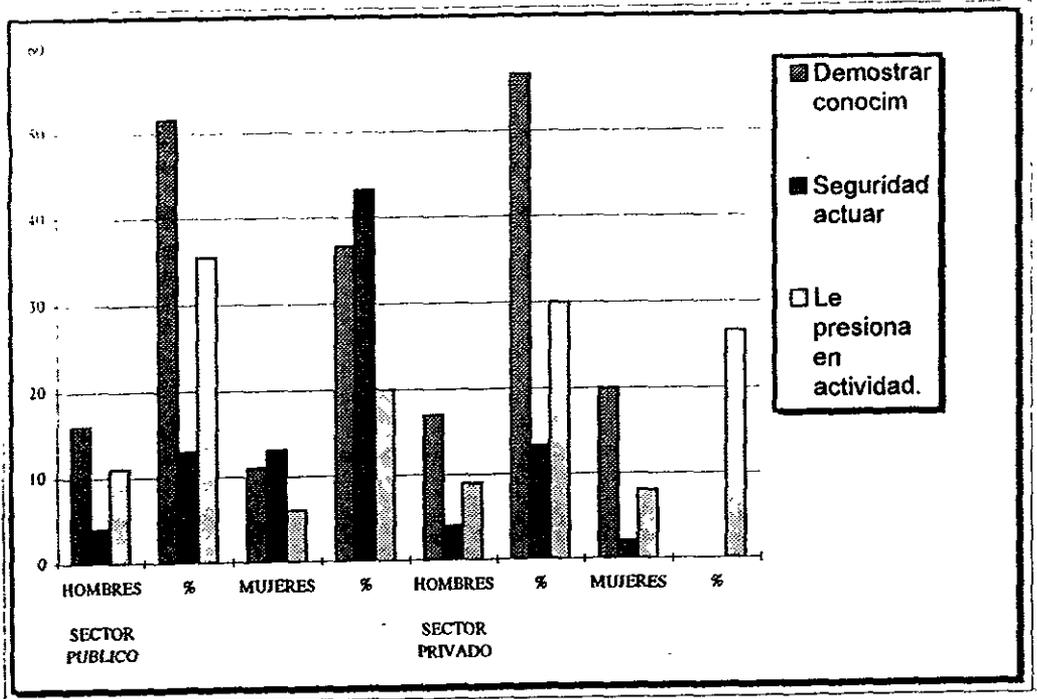


El ambiente agradable para el 31.1% de los trabajadores del sector público, el más importante estímulo que tienen en su trabajo. Sin embargo, las mujeres de este mismo sector, en un 33% de los casos los castigos las obligan a trabajar. En el sector privado 43.3% de los hombres manifiestan que el principal estímulo en su trabajo es el ambiente agradable, mientras para el 46.6% de las mujeres son las buenas relaciones.

19. La empresa donde trabaja:

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Mostrar conocimiento	16	52	11	37	17	57	20	66.7	33	54	31	51.7
Seguridad actuar	4	13	13	43	4	13	2	6.7	8	13	15	25
Libertad en actividad.	11	36	6	20	9	30	8	27	20	33	14	23.3
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada

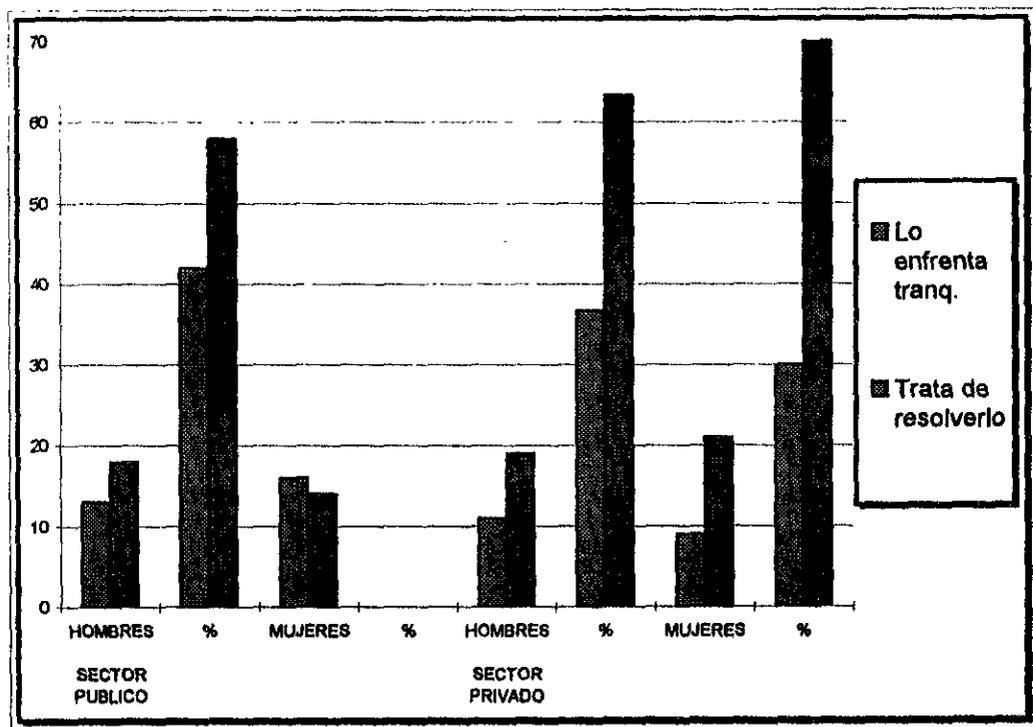


En el sector privado el 61.7% de los trabajadores manifiestan que en sus actividades, tienen la posibilidad de demostrar sus conocimientos. En el sector público, 44% de los contestaron en el mismo sentido a la pregunta. En ambos sectores, los trabajadores consideran libertad y seguridad para actuar.

20. Frente a un problema de su trabajo usted:

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Lo enfrenta tranq.	13	42	16	53	11	37	9	30	24	39	25	41,7
Trata de resolverlo	18	58	14	46	19	63	21	70	37	61	35	58,3
Lo evita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lo ataca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.

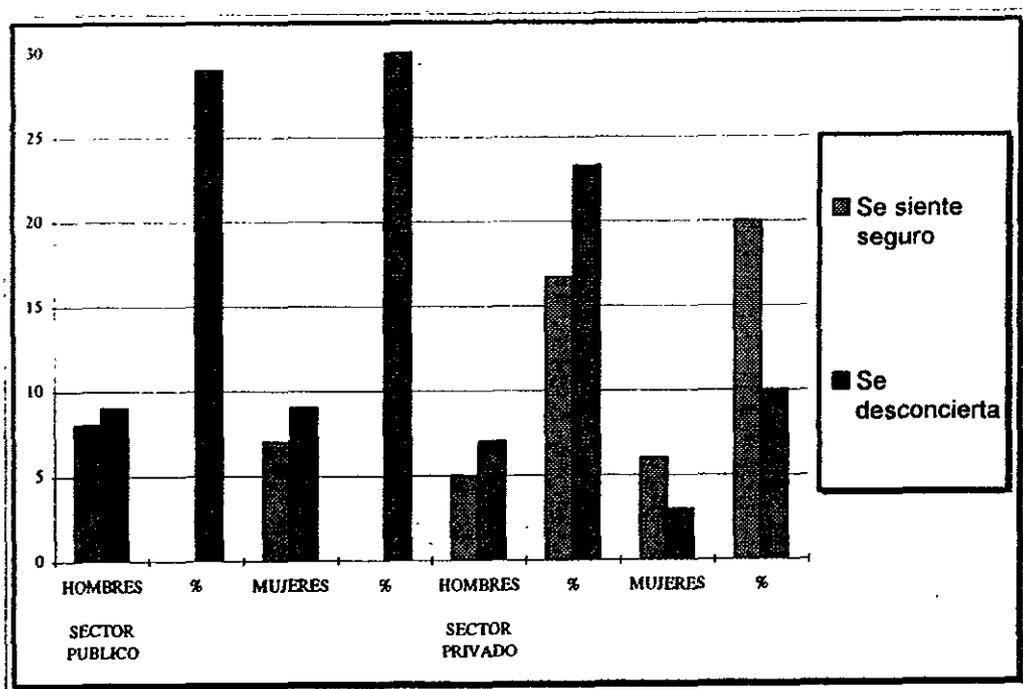


El 59.5% del total de la población encuestada, manifestó el tratar de resolver los problemas que se presentan en sus labores, enfrentarlos tranquilamente fue lo declarado por 43.8% de los trabajadores

21. Cuando le dicen que en la empresa habrá cambio en lo general usted...

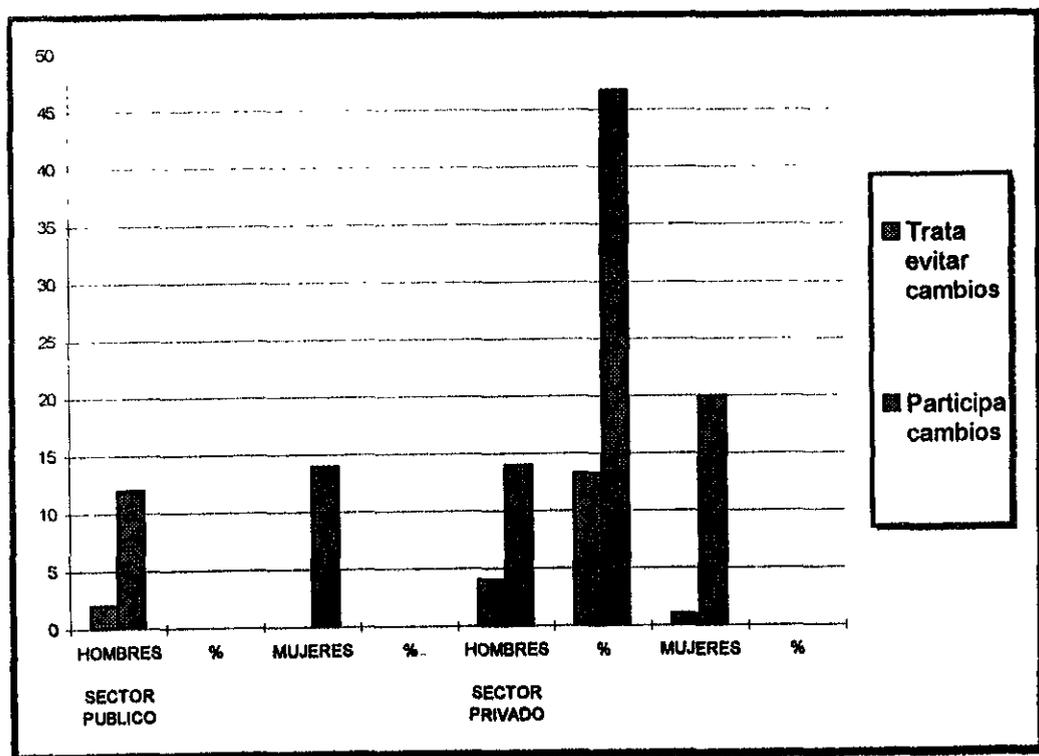
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Se siente seguro	8	5.	7	3.	5	17	6	20	13	21	13	21.7
Se desconcierta	9	29	9	30	7	23	3	10	16	26	12	20
SUBTOTAL	17	4.	16	3.	12	40	9	30	29	47	25	41.7

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Trata evitar cambios	2	6.5			4	13	1	3.3	6	9.8	1	1.6
Participa cambios	12	8.	14	6.	14	47	20	66.7	26	43	34	56.7
SUBTOTAL	17	45.	16	46.	18	60	21	70	32	52.8	35	58.3
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

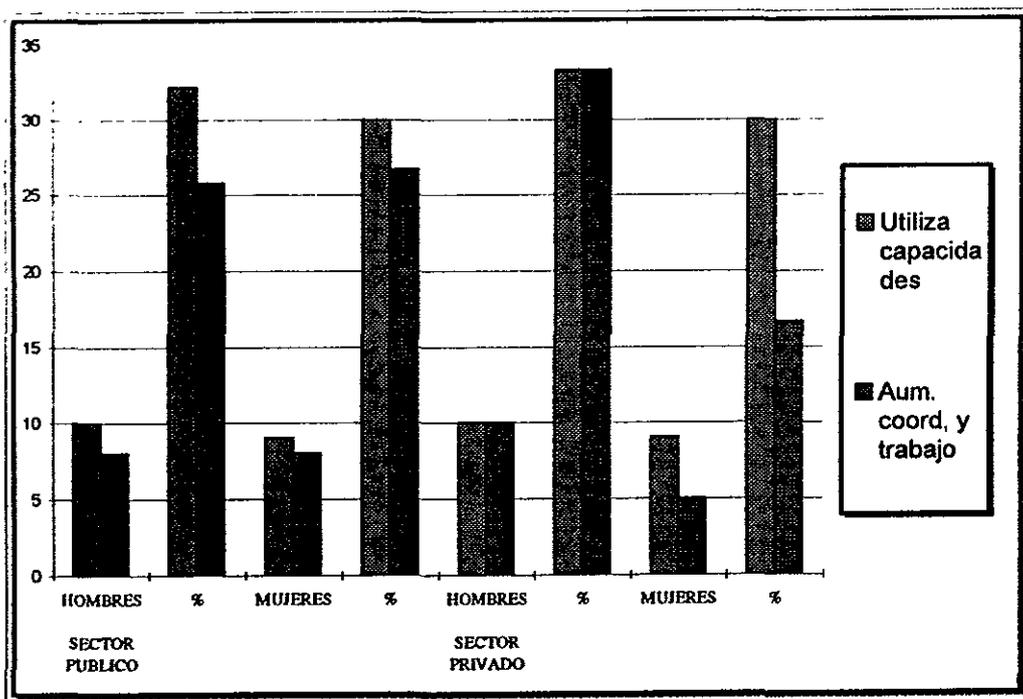


La participación en los cambios que se realizan en la empresa donde se laboran fue la respuesta obtenida en el 49.5% de la población encuestada, el 23.1% de los trabajadores manifiestan desconcierto.

22. En su trabajo usted puede...

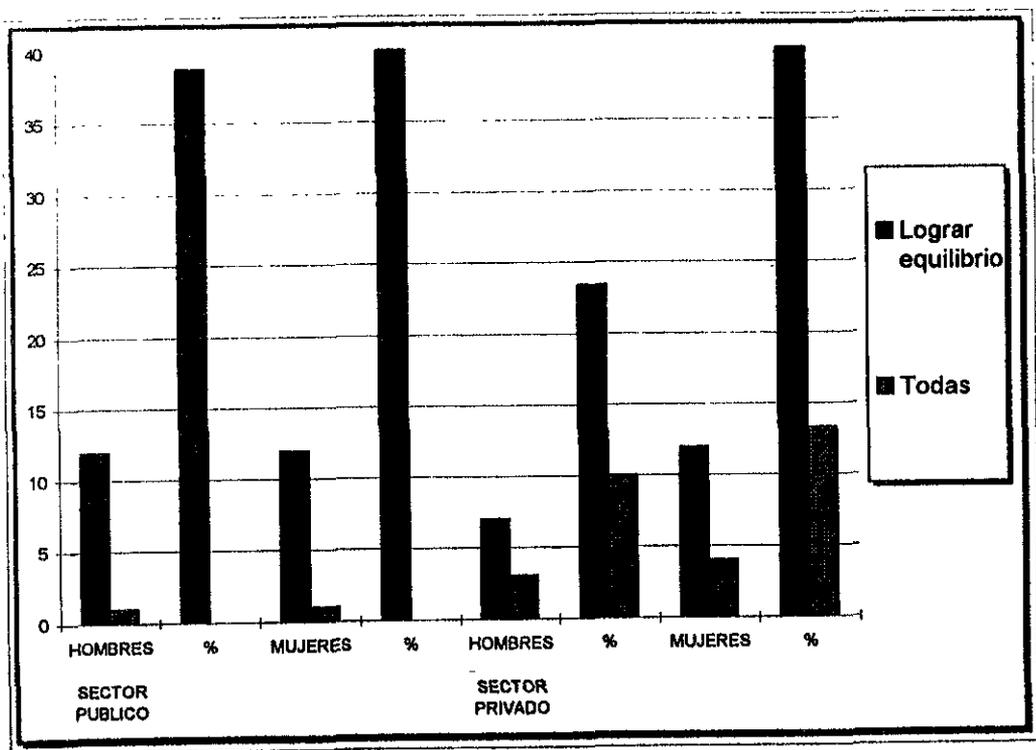
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Utiliza capacidades	10	32	9	30	10	33	9	30	20	33	18	30
Aum coord, y trabajo	8	26	8	27	10	33	5	17	18	30	13	21,6
<b>SUBTOTAL</b>	<b>18</b>	<b>58</b>	<b>17</b>	<b>56</b>	<b>20</b>	<b>66.6</b>	<b>14</b>	<b>46.7</b>	<b>38</b>	<b>63</b>	<b>31</b>	<b>52</b>

FUENTE: Encuesta Aplicada.



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Lograr equilibrio	12	39	12	40	7	23	12	40	19	31	24	40
Todas	1	3.2	1	3.3	3	10	4	13	4	6.5	5	8.4
SUBTOTAL	13	42	13	43	10	33	16	53	23	37.5	29	48
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta Aplicada.

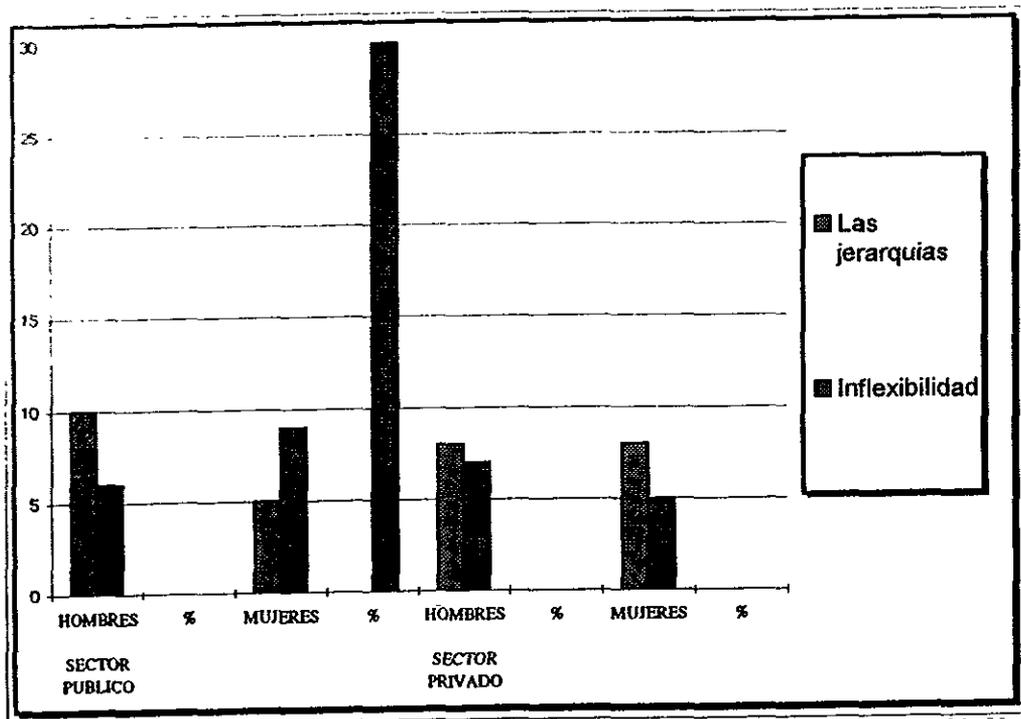


El 35.5% de los trabajadores, objeto de estudio, manifestaron poder lograr un equilibrio entre sus conocimientos y lo que la empresa requiere de ellos. El 33.3% de los trabajadores del sexo masculino del sector privado refieren el utilizar sus capacidades y el resto el de tratar de aumentar la coordinación y el trabajo en equipo.

23. La dificultad de comunicación con sus superiores, subalternos o compañeros es por:

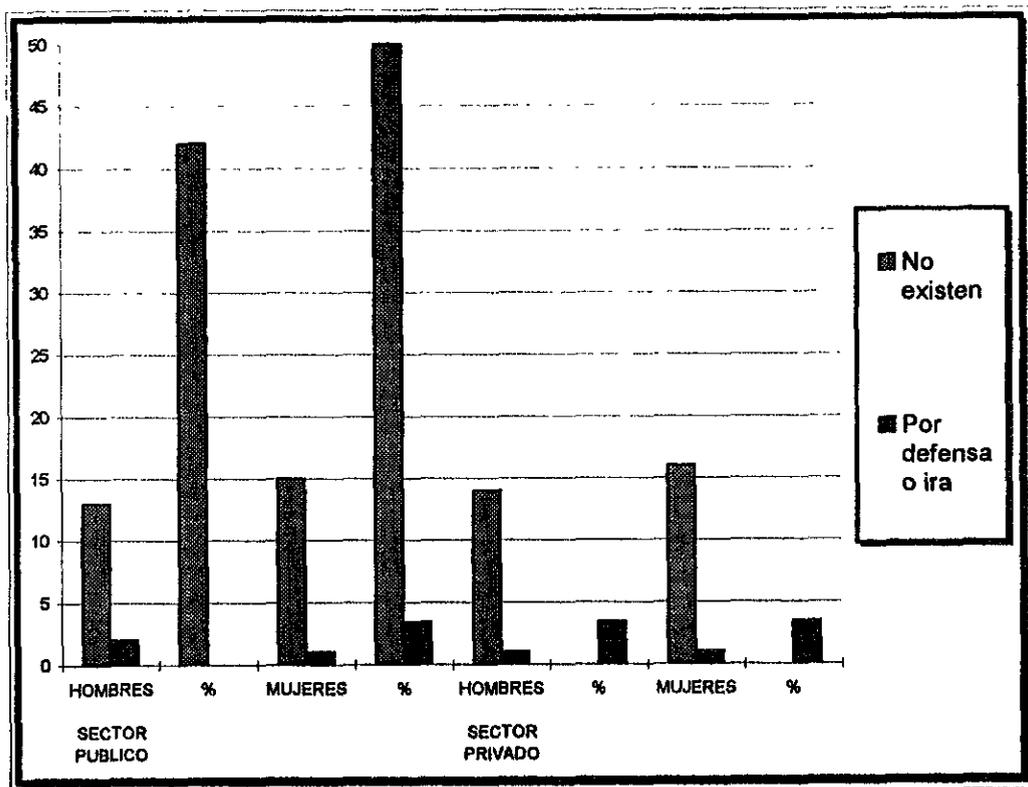
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Las jerarquias	10	32.	5	16.	8	26.6	8	26.6	18	29.5	13	21.7
Inflexibilidad	6	19.	9	30	7	23.4	5	16.6	13	21.3	14	23.3
SUBTOTAL	16	51.	14	46.	15	50	13	43.2	31	50.8	27	45

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
No existen	13	42	15	50	14	46.6	16	53.4	27	44.3	31	51.7
Por defensa o ira	2	6.4	1	3.4	1	3.4	1	3.4	3	4.9	2	3.3
<b>SUBTOTAL</b>	<b>15</b>	<b>48.</b>	<b>16</b>	<b>53.</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>17</b>	<b>56.8</b>	<b>30</b>	<b>49.2</b>	<b>33</b>	<b>55</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.

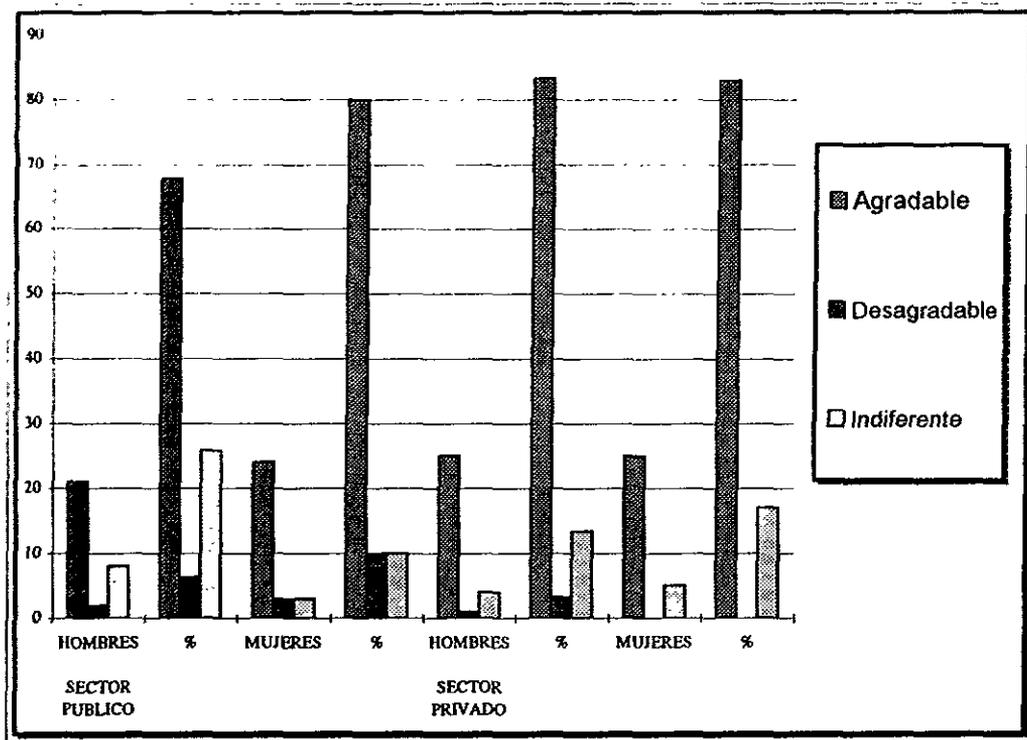


No existe dificultad de comunicación en el 51.7% de los trabajadores. El 21.7% manifestó que la falta de ella se debe a las jerarquías existentes y el 23.3% considera que la falta de comunicación es consecuencia a la inflexibilidad de trabajadores y la propia organización.

24. Su trabajo le resulta:

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Agradable	21	68	24	80	25	83	25	83	46	75	49	81,6
Desagradable	2	6,4	3	10	1	3,3			3	4,9	3	5
Indiferente	8	26	3	10	4	13	5	17	12	20	8	13,4
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

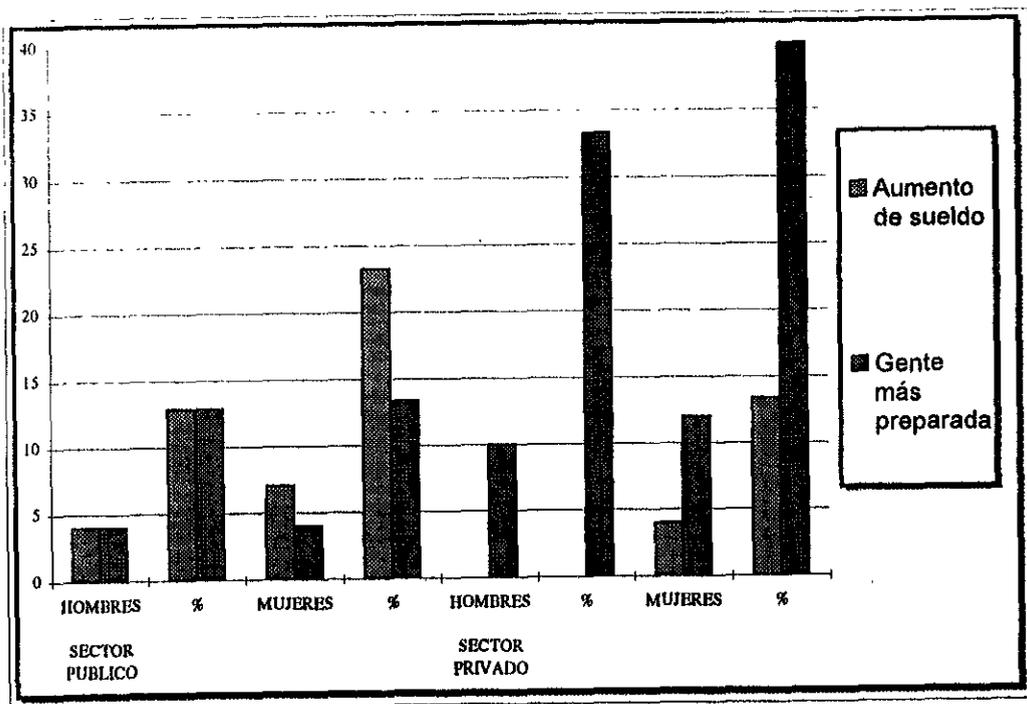


La mayoría de los trabajadores encuestados, (81.6%) manifestaron que sus trabajos les resultan agradables, sin embargo el 5% de los empleados dicen que les son desagradables, el 13.4% de la muestra señalan es indiferente o resulta habitual sus labores.

25. ¿La empresa donde labora es adaptable y flexible a los cambios del país ?  
Evolucionan en cuanto a:

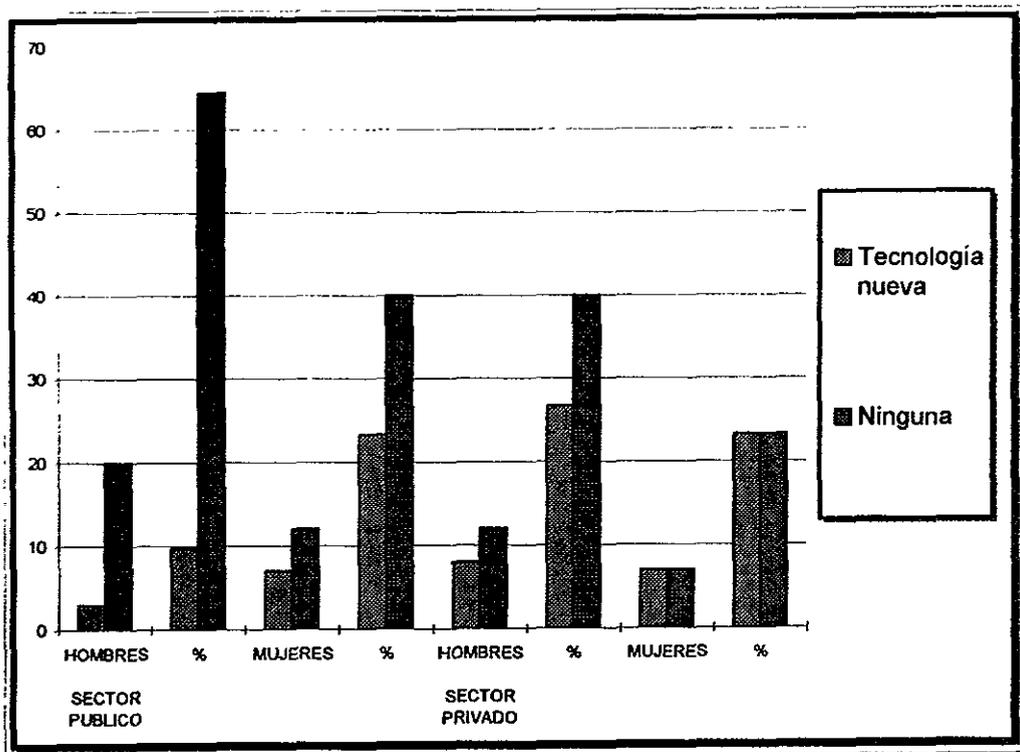
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Aumento de sueldo	4	13	7	23			4	13	4	6	11	18,3
Gente más preparada	4	13	4	13	10	33	12	40	14	23	16	26,7
<b>SUBTOTAL</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>53</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>45</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Tecnología nueva	3	9,7	7	23	8	27	7	23	11	18	14	23,3
Ninguna	20	65	12	40	12	40	7	23	32	53	19	31,7
SUBTOTAL	23	74	19	63	20	67	14	46	43	71	33	55
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

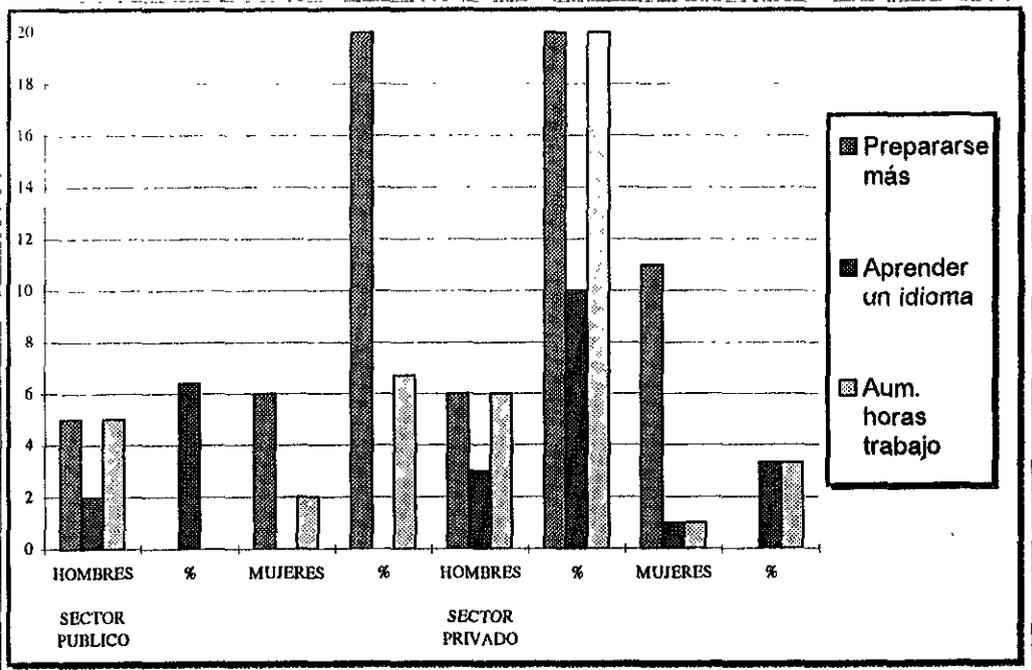


De los trabajadores el 41.9% de ambos sectores respondieron que sus empresas no se adaptan ni son flexible a los cambios del país. El 40% de las mujeres del sector privado afirman que su empresa ha evolucionado aceptando personal más preparado.

26. Para conseguir su trabajo usted tuvo que

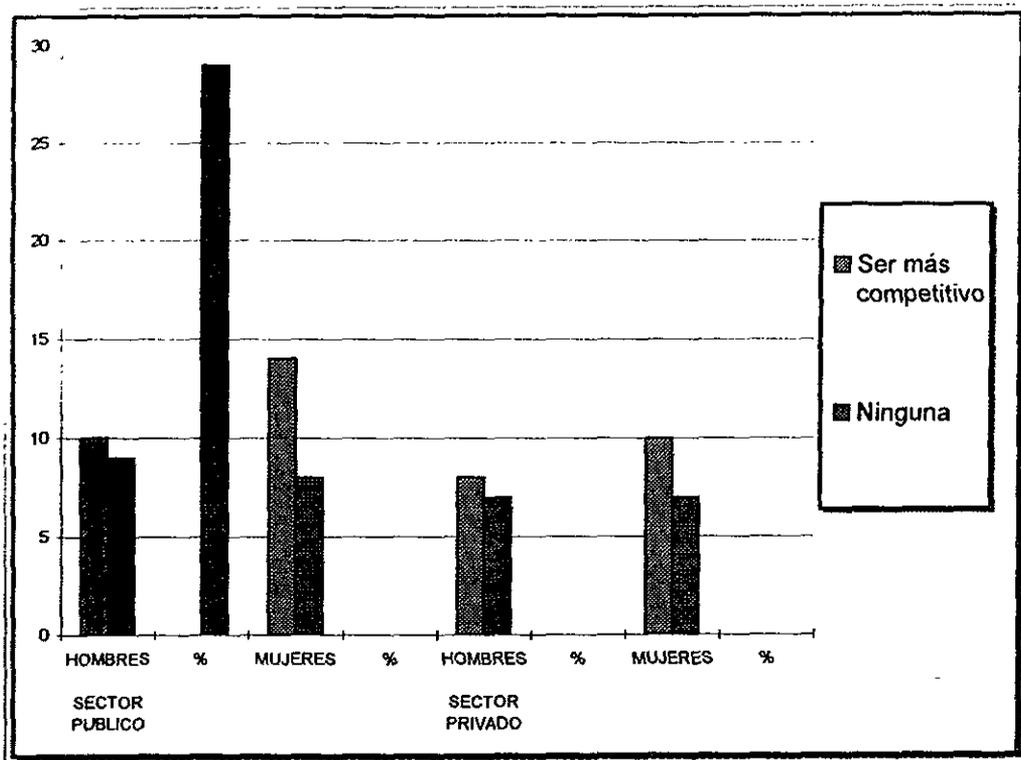
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Prepararse más	5	16.	6	20	6	20	11	36.7	11	18.1	17	28.3
Aprender un idioma	2	6,4			3	10	1	3,3	5	8,1	1	1,7
Aum. horas trabajo	5	16.	2	6,7	6	20	1	3,3	11	18.1	3	5
<b>SUBTOTAL</b>	<b>12</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>13</b>	<b>43.3</b>	<b>27</b>	<b>44.3</b>	<b>21</b>	<b>35</b>

FUENTE: Encuesta aplicada



	SECTOR PÚBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Ser más competitivo	10	32.	14	46.	8	26.7	10	33.3	18	29.5	24	40
Ninguna	9	29	8	26.	7	23.3	7	23.4	16	26.2	15	25
SUBTOTAL	19	61.	22	73.	15	50	17	56.7	34	55.7	39	65
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada

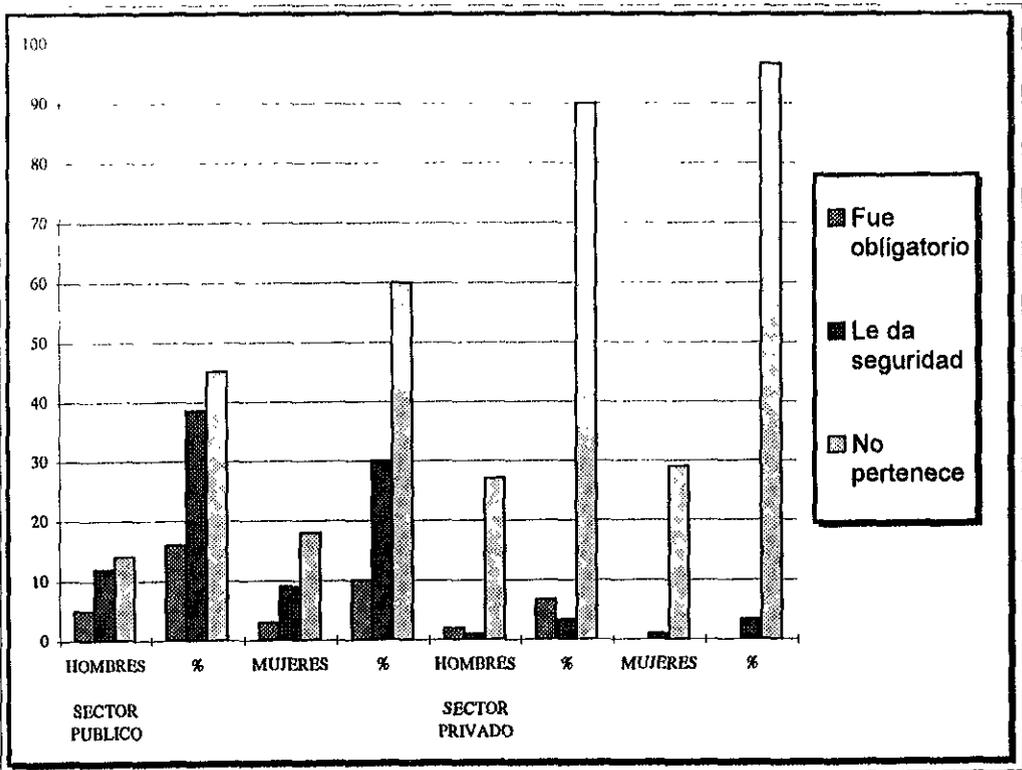


En el sector público, los trabajadores manifestaron en un 32.2% de los casos, que se debe ser más competitivo para conseguir trabajo. En el sector privado, el 26.7% de los hombres, coinciden con la misma respuesta, el 36.7% de las mujeres de este mismo sector reconocieron la necesidad de aumentar su preparación.

27. El pertenecer a un sindicato :

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Fue obligatorio	5	16	3	10	2	6,7			7	12	3	5
Le da seguridad	12	39	9	30	1	3,3	1	3,3	13	21	10	16,7
No pertenece	14	45	18	60	27	90	29	97	41	67	47	78,3
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

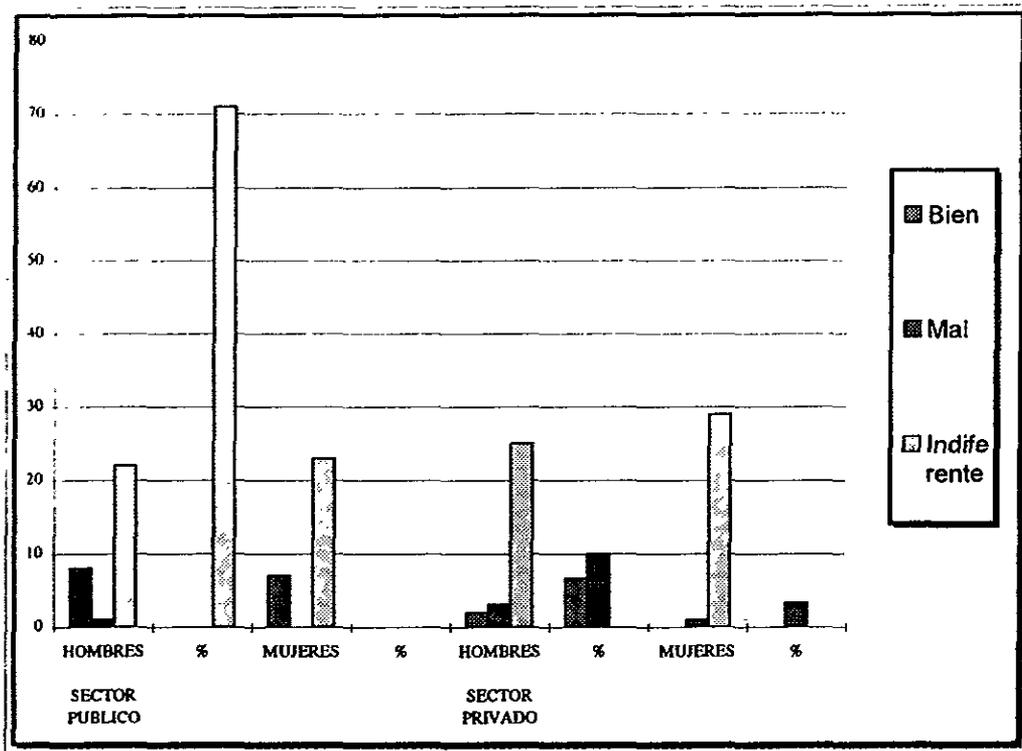


El 72.7 % del total de la muestra no pertenece a ningún sindicato, siendo el 38% del sector privado. El 19% manifestaron que les da seguridad, el 8.2% refieren que les fue obligatorio su ingreso en el sindicato.

28. ¿Cómo se siente o sentiría al pertenecer a un sindicato?

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRE	%	UJERE	%	OMBRE	%	UJERE	%	H.	%	M	%
Bien	8	25	7	23	2	6,6			10	16,4	7	11,6
Mal	1	3,2			3	10	1	3,3	4	6,5	1	1,8
Indiferente	22	71	23	76	25	83,4	29	96,4	47	77,1	52	86,6
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.



El 81.8% de la muestra estudiada manifestó indiferencia por pertenecer a un sindicato. El 14% contestaron que se sienten bien y el 4.1% de ellos el sentirse mal.

29. Con motivo de la situación económica del país usted se siente:

	SECTOR PUBLICO								TOTAL					
	HOMBRES				MUJERES				SI	%	NO	%	No.	%
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%						
deprimido	14	45	17	55	11	36	19	64	25	40	36	60	61	100
agresivo	11	35	20	65	7	23	23	77	18	29	43	7	61	100
motivado	11	35	20	65	5	16	25	84	16	26	45	74	61	100
evasivo	2	6	29	94	2	6	28	94	4	13	57	87	61	100
aislado	2	6	29	94	5	16	25	84	7	23	54	77	61	100
resignado	9	29	22	71	7	23	23	77	16	53	25	47	61	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

	SECTOR PRIVADO								TOTAL					
	HOMBRES				MUJERES				SI	%	NO	%	No.	%
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%						
deprimido	12	40	18	60	12	40	18	60	24	40	36	60	60	100
agresivo	12	40	18	60	2	6	28	94	14	23	46	77	60	100
motivado	8	26	22	74	13	43	17	57	21	35	39	65	60	100
evasivo	5	16	25	84	3	10	27	90	8	3	52	87	60	100
aislado	6	20	24	80	1	3	29	27	7	11	53	89	60	100
resignado	7	23	23	77	6	20	24	80	13	21	47	79	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

# SECTOR PUBLICO

100

90

80

70

60

50

40

30

20

10

0

SI

%

NO

%

SI

%

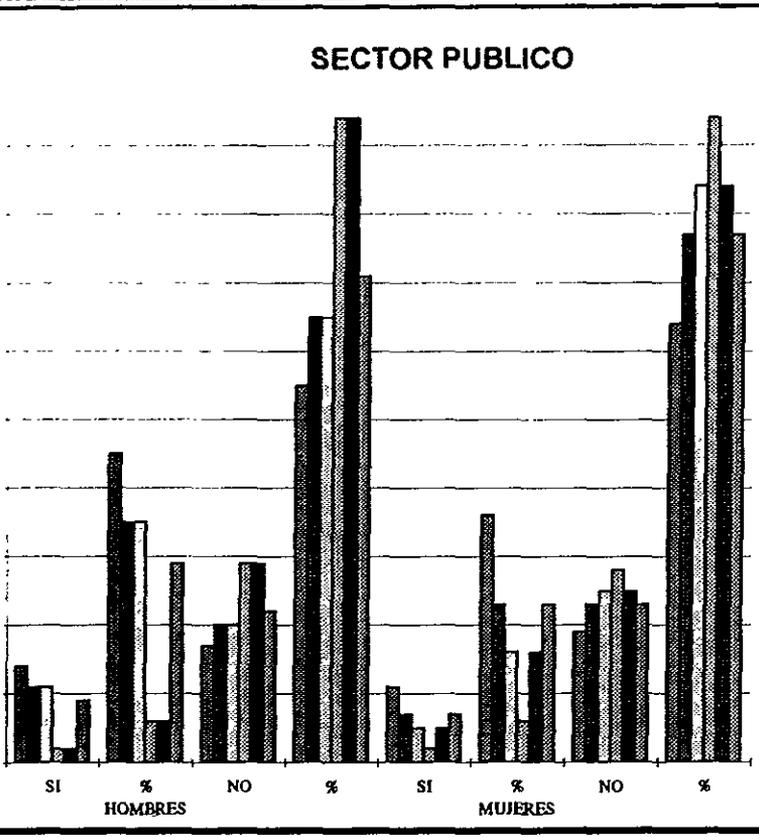
NO

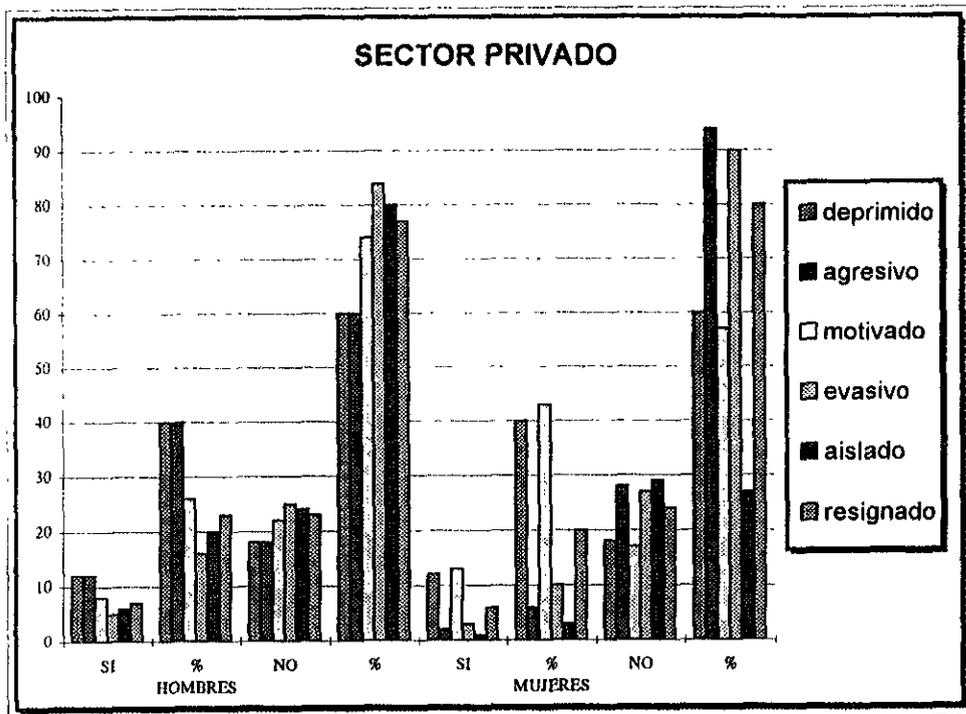
%

HOMBRES

MUJERES

- deprimido
- agresivo
- motivado
- evasivo
- aislado
- resignado





La alteración que la crisis económica ha causado en el aspecto psicológico del trabajador se resume al encontrar que existieron mayor número de reacciones adversas en los que prestan sus servicios en el sector público que en el privado y mayor en el sexo masculino que en el femenino.

30. Su estado de ánimo últimamente es:

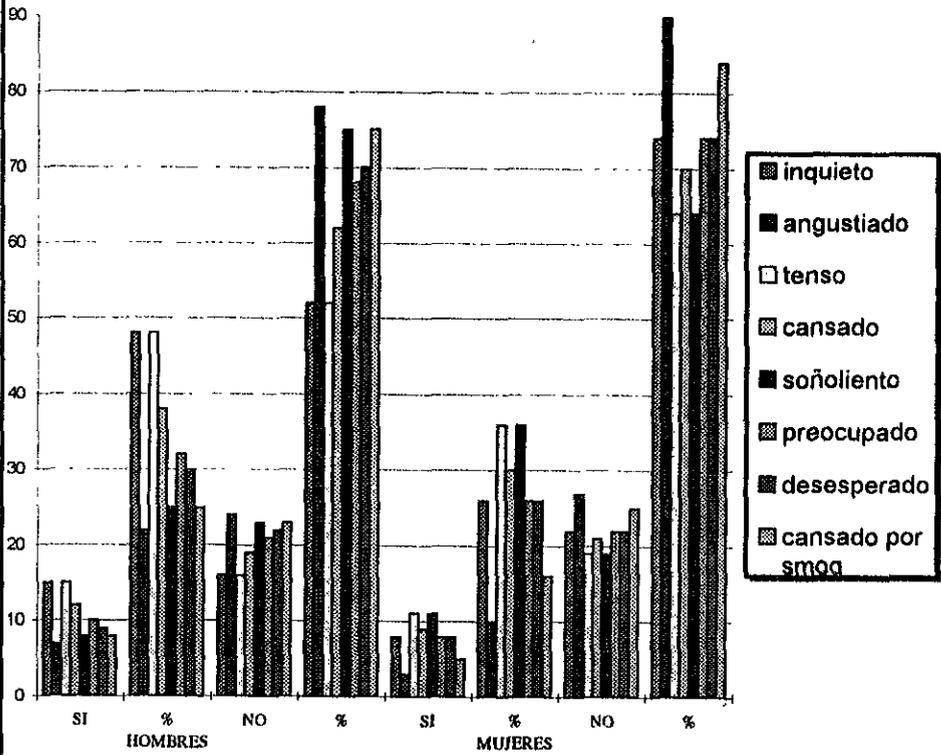
	SECTOR PUBLICO								TOTAL							
	HOMBRES				MUJERES				SI	%	NO	%	No	%		
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%								
inquieto	15	48	16	52	8	26	22	74	23	37	38	63	61	100		
angustiado	7	22	24	78	3	10	27	90	10	16	51	84	61	100		
tenso	15	48	16	52	11	36	19	64	26	42	35	58	61	100		
cansado	12	38	19	62	9	30	21	70	21	34	40	66	61	100		
soñoliento	8	25	23	75	11	36	19	64	19	31	42	69	61	100		
preocupado	10	32	21	68	8	26	22	74	18	29	43	71	61	100		
desesperado	9	30	22	70	8	26	22	74	17	27	44	73	61	100		
cansado por smog	8	25	23	75	5	16	25	84	13	21	48	79	100	100		

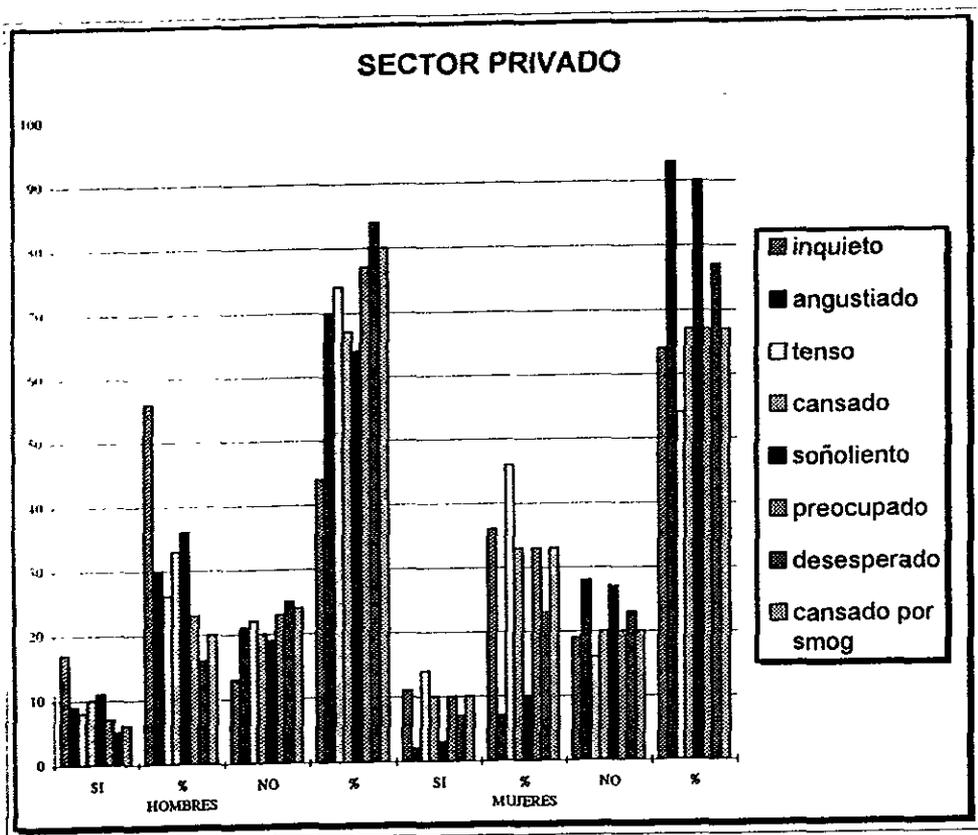
FUENTE: Encuesta aplicada.

	SECTOR PRIVADO								TOTAL							
	HOMBRES				MUJERES				SI	%	NO	%	No	%		
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%								
inquieto	17	56	13	44	11	36	19	64	28	46	32	64	60	100		
angustiado	9	30	21	70	2	7	28	93	11	18	49	82	60	100		
tenso	8	26	22	74	14	46	16	54	22	36	38	64	60	100		
cansado	10	33	20	67	10	33	20	67	20	33	40	67	60	100		
soñoliento	11	36	19	64	3	10	27	90	14	23	46	77	60	100		
preocupado	7	23	23	77	10	33	20	67	17	28	43	72	60	100		
desesperado	5	16	25	84	7	23	23	77	12	20	48	80	60	100		
cansado por smog	6	20	24	80	10	33	20	67	16	26	44	74	60	100		

FUENTE: Encuesta aplicada.

## SECTOR PUBLICO





Consecuencias de las alteraciones psicológicas que han producido, sin las respuestas que se generan en el individuo y que repercuten en las actividades que desarrollan y la productividad de las empresas en que laboran

32. La crisis económica por la que pasa el país le provoca en usted preocuparse por;

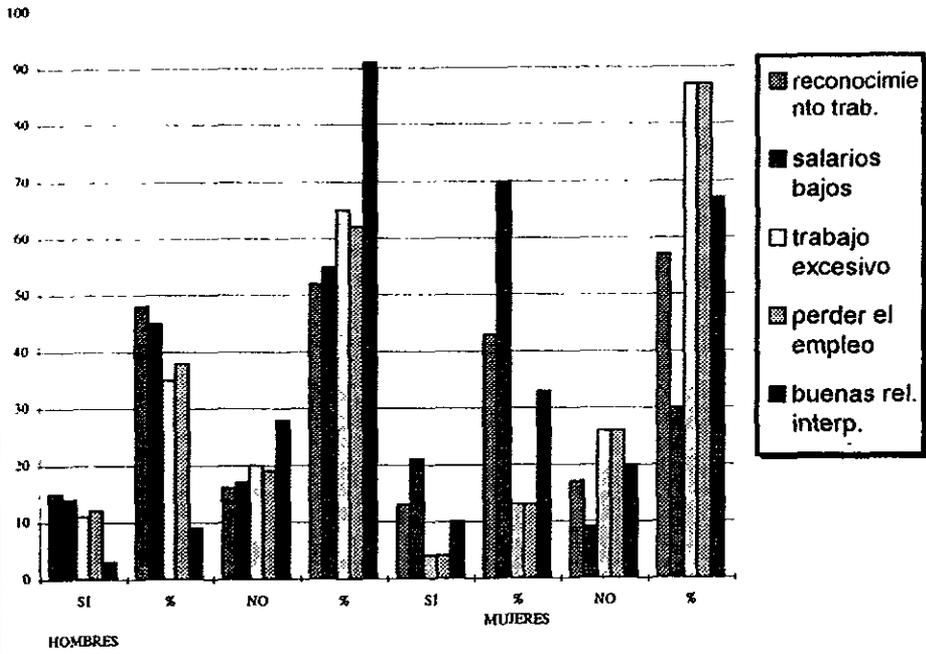
	SECTOR PUBLICO								TOTAL					
	HOMBRES				MUJERES									
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%		%
reconocimiento trab.	15	48	16	52	13	43	17	57	28	45	33	53	61	100
salarios bajos	14	45	17	55	21	70	9	30	35	57	26	43	61	100
trabajo excesivo	11	35	20	65	4	13	26	87	15	34	46	76	61	100
perder el empleo	12	38	19	62	4	13	26	87	16	26	45	24	61	100
buenas rel. interp.	3	9	28	91	10	33	20	67	13	21	48	79	61	100

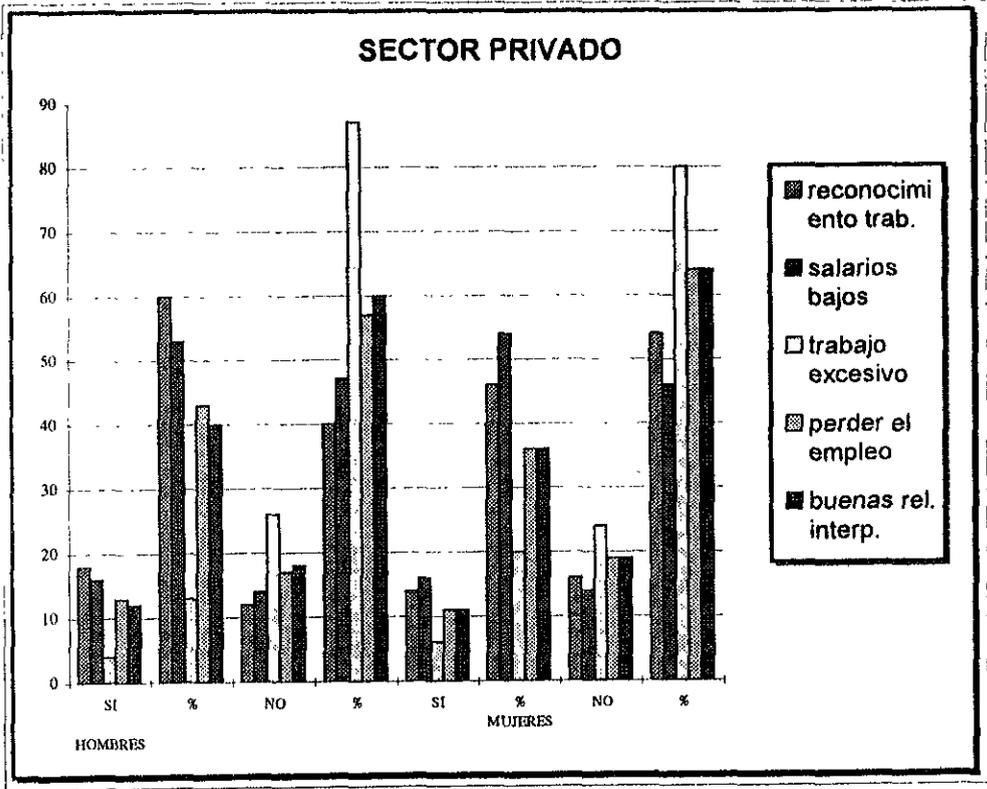
FUENTE: Encuesta aplicda

	SECTOR PRIVADO								TOTAL					
	HOMBRES				MUJERES									
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	No.	%
reconocimiento trab.	18	60	12	40	14	46	16	54	32	53	28	47	60	100
salarios bajos	16	53	14	47	16	54	14	46	32	53	28	47	60	100
trabajo excesivo	4	13	26	87	6	20	24	80	10	16	50	84	60	100
perder el empleo	13	43	17	57	11	36	19	64	24	40	36	60	60	100
buenas rel. interp.	12	40	18	60	11	36	19	64	23	38	37	62	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

## SECTOR PUBLICO



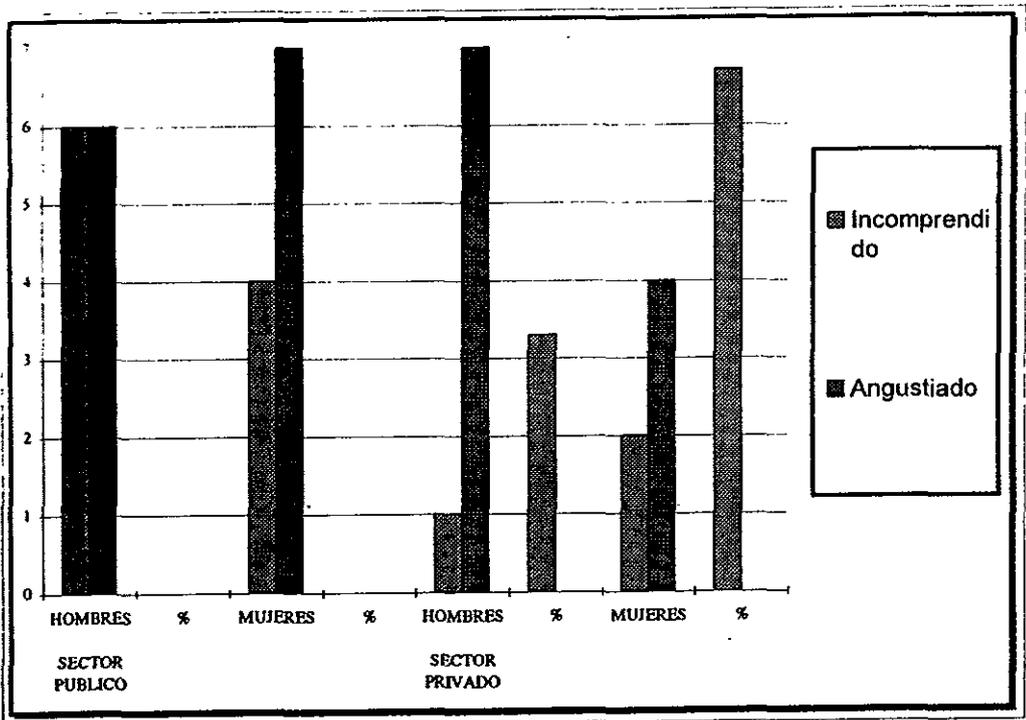


La crisis económica por la que pasa el país provoca preocupación en los trabajadores públicos por los salarios bajos en el 57.3%, el reconocimiento de su trabajo en el 45.9% mientras que los empleados del sector privado se preocupan por los salarios bajos y por falta de reconocimiento de su trabajo en el 53.3%, agregando el temor de perder el empleo en el 40% de las personas.

33. Últimamente, ¿se ha sentido...?

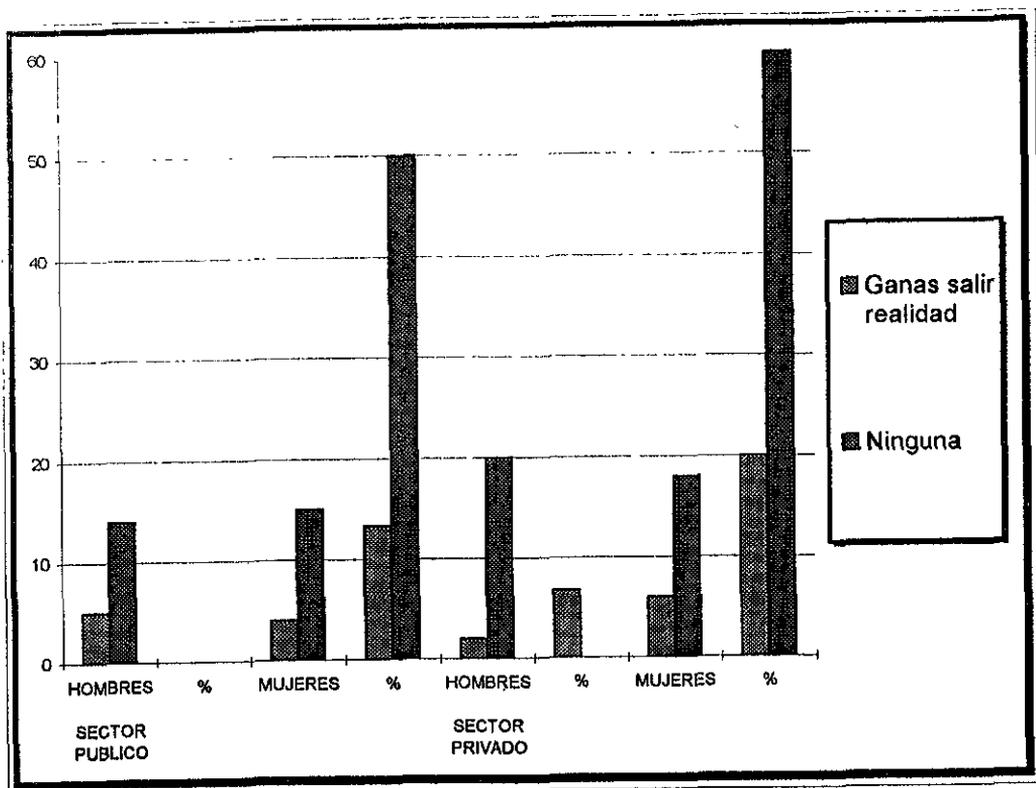
	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Incomprendido	6	19.	4	13.	1	3.3	2	6.7	7	11.5	6	10
Angustiado	6	19.	7	23.	7	23.3	4	13.3	13	21.3	11	18.3
<b>SUBTOTAL</b>	<b>12</b>	<b>38.</b>	<b>11</b>	<b>36.</b>	<b>8</b>	<b>26.6</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>32.8</b>	<b>17</b>	<b>28.3</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.



	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
Ganas salir realidad	5	16.	4	13	2	6,7	6	20	7	11.5	10	16.7
Ninguna	14	45.	15	50	20	66.7	18	60	34	55.7	33	55
SUBTOTAL	19	61	19	63	22	73.4	24	80	41	67.2	43	71.7
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada,

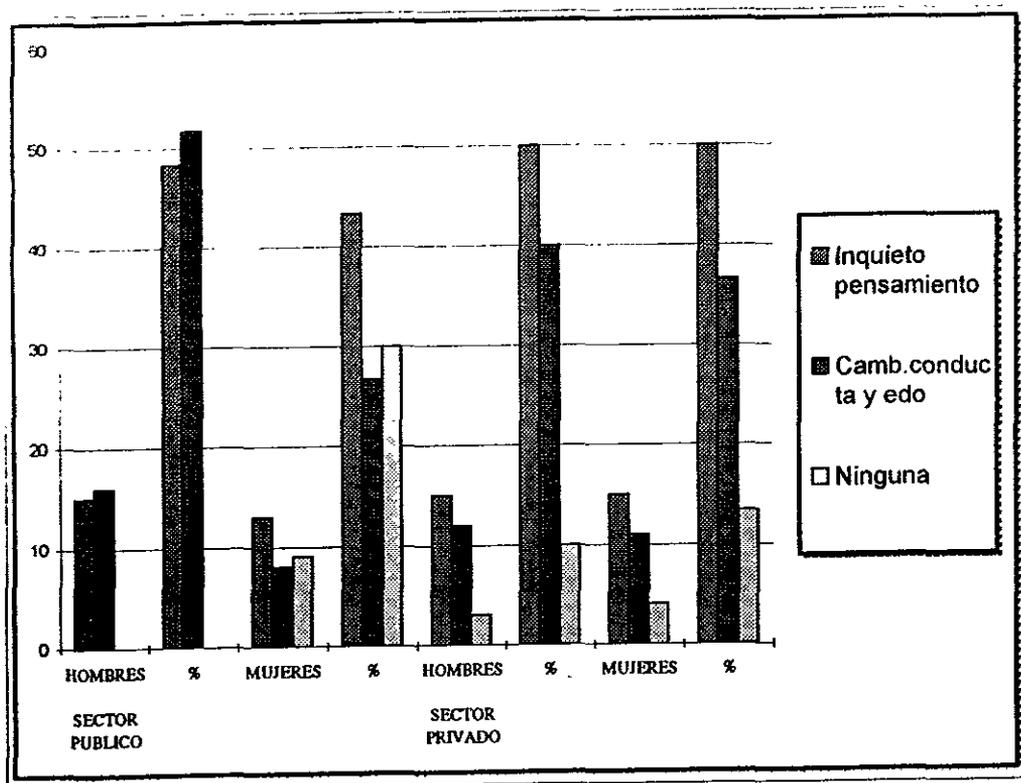


La reacción emocional con mayor porcentaje entre los trabajadores estudiados, fue la angustia, que se presentó en el 18.3% de ellos; el 16.7% ha tenido ganas de salir de la realidad y el 10% incomprometido. El 55% de los casos no han tenido ningún cambio en sus emociones.

34. El afán de satisfacer las exigencias que le demandan su vida diaria, lo hacen sentir:

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H	%	M	%
Inquieto pensamiento	15	48	13	43	15	50	15	50	30	49.2	28	47
Camb conducta y edo	16	52	8	27	12	40	11	37	28	45.9	19	32
Ninguna	0		9	30	3	10	4	13	3	4.9	13	21.8
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.

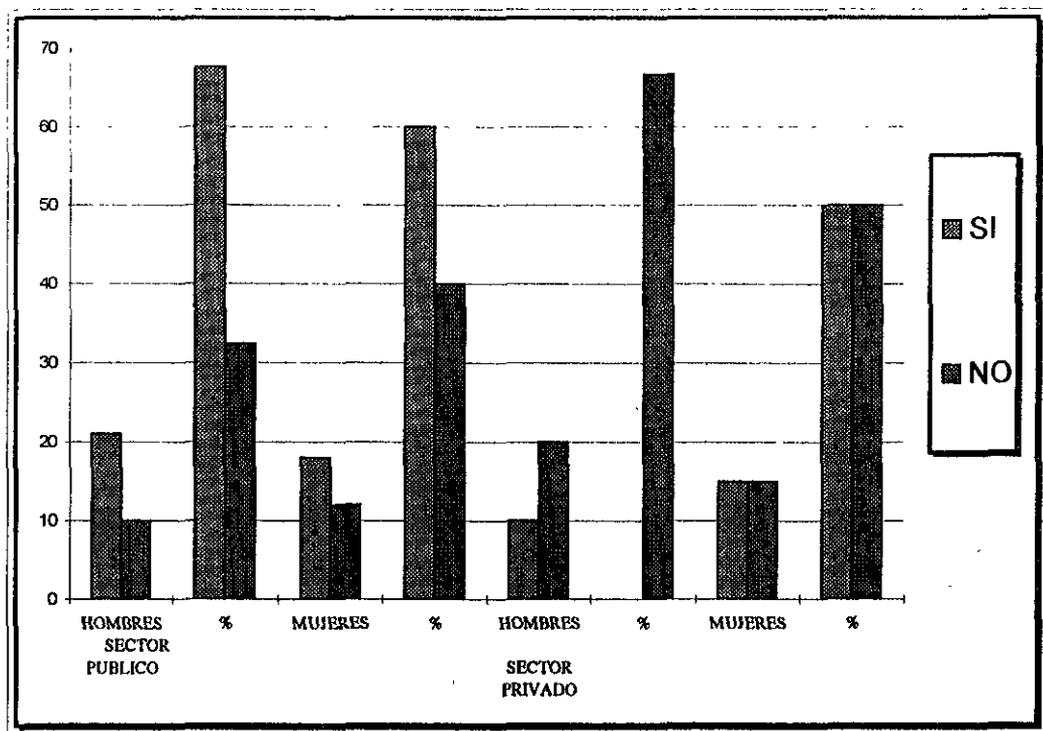


El afán de satisfacer las exigencias de la vida diaria hacen que el 47.9% del total de la muestra se sienten inquietos en su pensamiento y el 38.8% haya notado un cambio en su conducta; el 13.2% de las personas no han sufrido algún cambio.

35. ¿El salario que recibe lo ha obligado a buscar otras formas de adquirir dinero dentro y fuera de la empresa?

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRE	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H.	%	M	%
SI	21	68	18	60	10	33.3	15	50	31	51	33	55
NO	10	32	12	40	20	67	15	50	30	49	27	45
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada.

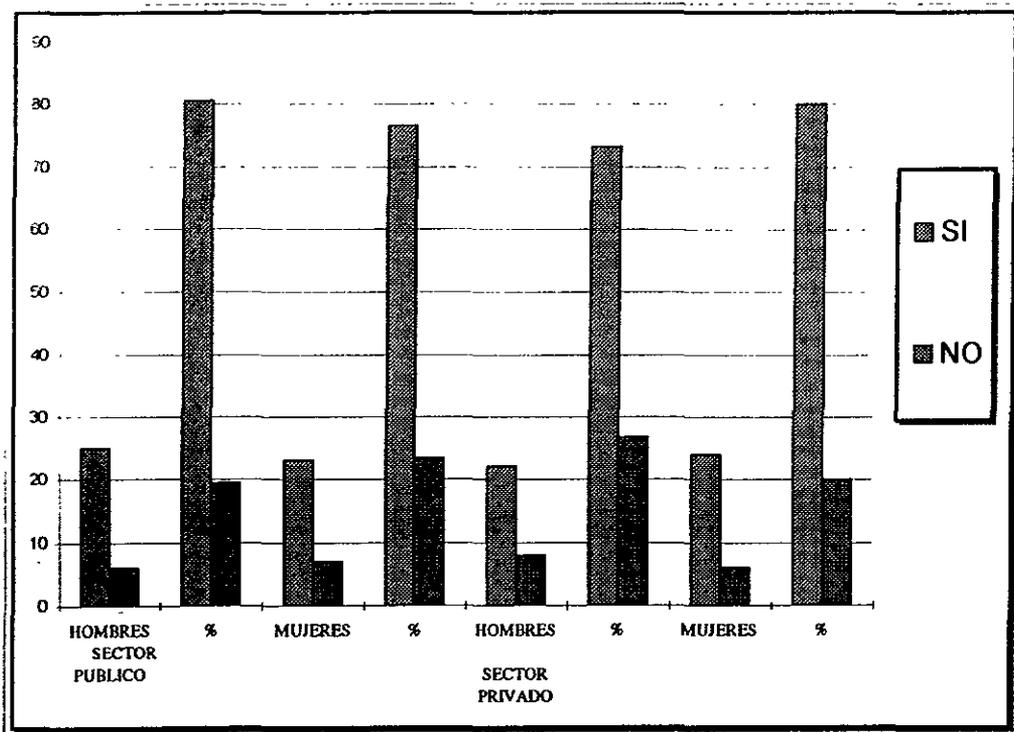


Dentro del sector público, el 67.7% y el 60% de las mujeres se vieron en la necesidad de buscar alternativas para lograr mayores ingresos. En el sector privado el 33.3% de los hombres y el 50% de las mujeres buscaron formas de aumentar sus ingresos.

36. ¿Está usted de acuerdo que en la empresa donde labora, se lleven a cabo pruebas psicológicas para medir sus habilidades, inteligencia, etc?

	SECTOR PUBLICO				SECTOR PRIVADO				TOTAL			
	HOMBRES	%	MUJERES	%	HOMBRE	%	MUJERES	%	H	%	M	%
SI	25	81	23	77	22	73	24	80	47	77	47	78
NO	6	19	7	23	8	27	6	20	14	23	13	22
TOTAL	31	100	30	100	30	100	30	100	61	100	60	100

FUENTE: Encuesta aplicada.



Un 77.6% de la muestra objeto de estudio manifestaron su conformidad para que la empresa donde laboran, realice pruebas psicológicas,

## 1.7. CONCLUSIONES

A continuación se presenta , el análisis de la investigación mediante los siguientes puntos:

- El universo de trabajo se constituyó por 121 trabajadores, que incluía a empleados a diferentes niveles de ambos sectores laborales conocidos. Se *dividió el grupo para que fuera constituido por el mismo número de individuos, quedando integrados equitativamente, a acepción de los pertenecientes al sexo masculino del sector público, que superaron a los demás grupos con un individuo. Se pudo observar que el grupo prevaleciente de todos, fluctúa entre los 20 y 39 años de edad, que su estado civil es en el sexo masculino, casado; mientras que en el sexo femenino, la mayoría eran solteras. El número de dependientes fue mayor en el sexo masculino, pertenecientes al sector público, disminuyendo y aún no tienen dependientes en el sexo femenino de ambos sectores y en los hombres del sector privado. La escolaridad reportada por los encuestados es muy alta para ambos sectores y sexos, hay que reconocer que probablemente esto se haya debido al origen de donde se eligió los individuos motivo de la investigación.*
- Los trabajadores encuestados manifestaron que la crisis económica por la que pasa el país no ha desaparecido, sino por el contrario ha aumentado, teniendo como consecuencia la disminución del poder adquisitivo de los trabajadores, además de problemas familiares debido a la falta de liquidez para solventar deudas adquiridas con anterioridad, no poder contraer nuevas obligaciones y/o nuevos compromisos.

- La inestabilidad laboral, ocasionada por despidos y/o renuncias ha hecho que los trabajadores tengan frecuentes cambios de empleo, provocando con ello, un constante cambio en el trabajo e inseguridad para los empleados para desenvolverse en sus empresas y la falta de acumulación de antigüedad para crear derechos a futuro, esto producto de la globalización en que estamos inmersos.
- El ingreso económico que perciben los trabajadores, de quienes depende un núcleo familiar, ocasiona que su salario sea considerado como insuficiente, cubriendo con muchas dificultades las necesidades básicas de la familia, como son el alimento y el vestir, olvidando las necesidades de seguridad económica y social que deben ser cubiertas. Aspectos como son la vida social y el autorrealizarse como persona en todas sus facultades, difícilmente las pueden cubrir una cuarta parte de la población encuestada. La mayoría de los empleados manifiestan que su percepción parte de un sueldo base, habiendo encontrado que en la mayoría de ellos su salario es entre 2 y 5 salarios mínimos. Es de mencionarse que en un buen número de empleados del sector privado, la percepción económica que reciben, es mayor que en el sector público y entre los hombres.
- De las anteriores conclusiones, se resalta el sentimiento favorable que manifiestan la mayoría de los trabajadores ante su familia con el sueldo que reciben, que les brinda la oportunidad de la seguridad que el dinero otorga. Sin embargo está reacción anímica cambia diametralmente, cuando el individuo se coloca en el contexto social, ya que ahí la satisfacción lograda es de minusvalía.
- A pesar de que en la gran mayoría de los casos, los empleados trabajan por necesidad de dinero, su labor le resulta agradable. Encontrándose en

una minoría el desempeñarse por la satisfacción que les brinda el amor al trabajo.

- Los trabajadores estudiados, manifiestan haber escogido su trabajo y la empresa donde se desarrollan .

Es de hacer énfasis que los equipos que conforman los empleados en sus trabajos se mantienen unidos solamente por la labor que tienen en común. Desempeñando sus actividades en forma cordial y eficiente. Así mismo los trabajadores pueden demostrar ampliamente sus conocimientos, logrando un sano equilibrio entre sus conocimientos y lo que la empresa requiere de ellos.

- Se encontró que los estímulos que ofrecen las empresas son;
  1. El nexo que mantienen los trabajadores con sus superiores al compartir objetivos comunes.
  2. El ambiente agradable en el cual se labora en las empresas, dando como resultado el que los propios empleados reconozcan su crecimiento en habilidades para el desempeño de su trabajo y la participación de los mismos en los cambios que experimenta su empresa.
- La comunicación en la mayoría de los casos tiene las vías fluidas para su realización.

Existen algunos factores, no identificados que han limitado el avance en la evolución de cambios económicos, tecnológicos y sociales en que viven los trabajadores, como pueden ser el gasto en que se incurre en el adiestramiento y capacitación de los trabajadores y/o inversión en nuevos métodos, dando como resultado la exigencia en algunos sitios, de la admisión, cada vez más abundante de trabajadores más capacitados y que provoca la necesidad de ser más competitivos para sostener su fuente

de trabajo o conseguir o escalar nuevas posiciones dentro de la estructura jerárquica de la empresa.

- La sindicalización se presenta en mayor número entre los trabajadores del sector público, que es impuesta y que refleja la indiferencia, faltando a la democracia participativa entre los trabajadores.
- La dificultad para la consecución de los objetivos personales de los trabajadores, durante la actual crisis económica por la que ha pasado el país, ha ocasionado un nivel elevado de frustraciones y depresiones entre ellos, provocando en algunos casos, cierto grado de conflicto interno que les ha producido inestabilidad emocional, angustia e inquietud, que aunado al medio ambiente trae como consecuencia un desempeño deficiente del individuo, tanto en su trabajo como en su núcleo familiar, que lo conduce a conflictos, llegando en algunos casos hasta la desesperación y la neurosis, que se presenta más frecuentemente en los trabajadores del sector público, y que afecta los objetivos del trabajador y a la empresa.
- Los trabajadores que fueron sometidos al estudio, manifestaron que su preocupación actual, es en el sexo femenino de ambos sectores, los salarios bajos que perciben y en el sexo masculino, no sólo se refieren al bajo ingreso, sino también hacen énfasis en la falta de reconocimiento al trabajo que realizan.
- Finalmente, cabe destacar que en las consideraciones expuestas por las personas encuestadas en la investigación, no se encontraron grandes diferencias en su comportamiento, producto de la situación económica, entre los trabajadores del sector público o privado, así mismo no hubo gran influencia por el sexo de los entrevistados.

## CONCLUSION FINAL

Como conclusión final del presente trabajo de investigación, apuntamos la importancia radical que tiene en toda empresa, tanto pública como privada, la aplicación oportuna de la Auditoría Administrativa, como instrumento de análisis del comportamiento del trabajador, influenciado por una época de crisis como la que se vive actualmente en nuestro país.

Dentro de este contexto, la Auditoría Administrativa, es una herramienta definida para la continua evaluación de los métodos, objetivos, sistemas, procedimientos, políticas y el desempeño del recurso humano, referidos en la presente investigación, encontrando los puntos más dañinos, los más favorables y aquellos que se pueden convertir en oportunidades para la organización; logrando descubrir las deficiencias o irregularidades y apuntar a los probables remedios o soluciones., así como su continua seguimiento.

## 18. RECOMENDACIONES

1. Adecuar los salarios de los empleados en un grado acorde con la satisfacción de sus necesidades básicas, tomando en cuenta la difícil situación económica del país y en medida de la posible solvencia económica de la propia empresa. Con esta medida la organización logrará que el empleado le sea más productivo: haciendo que el individuo pueda tener una vida más estable en cuanto a sus relaciones familiares, sociales y de trabajo.

En este punto es importante agregar que no debe existir una diferencia considerable en los salarios percibidos por los trabajadores de ambos sexos; ya que en la actualidad y precisamente debido a la situación económica, que vivimos, hombres y mujeres por igual requieren recibir un salario justo y acorde a su desempeño laboral; y que debe de considerarse dicho salario como suficiente para sentirse bien dentro de su familia y de la sociedad misma, como lo marca el artículo 123 de la Constitución Política Mexicana, brindando a la empresa el beneficio para que el trabajador logre la satisfacción de la necesidad de dinero y pueda enfocar su desempeño en el trabajo hacia el amor por él mismo y a la vida; o bien a aquellas necesidades secundarias que denoten el mismo grado de dedicación al ejecutarlo como lo es el desempeñarse en el trabajo por convicción propia (y no causado). De esta manera un salario suficiente propicia la dedicación específica y con mejores resultados para el trabajo.

2. Continuar brindando a los trabajadores un ambiente agradable de trabajo que permita el logro de objetivos en común, satisfaciendo de este modo

necesidades fisiológicas, psicológicas, sociales y deseos del trabajador de manera que estos se sientan más satisfechos y dirijan su comportamiento al beneficio de la empresa.

3. Agregar a los empleados incentivos y premios (Infonavit, Seguro Social, ISSSTE, Fovissste, primas vacacionales, etc) con el fin de disminuir el grado de insatisfacción que pueda encontrar el trabajador en su empleo; esto mediante la aplicación de premios o el evitar castigos que afectan los esfuerzos, a través de la motivación (positiva o negativa); siempre y cuando vayan en concordancia con lo que realmente desean los miembros de la empresa (objetivos comunes).

4. Aplicar los principios clásicos de organización, sin olvidar la personalidad humana; es decir, no sólo basarse en la especialización de tareas, cadena de mando, unidad de dirección, tramo de control, y demás principios administrativos; sino que deben considerarse aquellas necesidades personales de maduración -en varios aspectos- como individuo y como miembro de la empresa y de la sociedad; y que el trabajador desea y considera fundamentales. Esto es importante ya que si las satisfacciones personales le resultan mayores a los esfuerzos personales, la permanencia del individuo dentro de la empresa (brindando beneficios) será incrementada y así fortalecemos su comportamiento que nos da y le da, seguridad

5. Intensificar la creación de grupos de trabajo conformados por individuos que compartan objetivos en común y la consecución de los mismos,

resaltando la individualidad de cada uno de sus integrantes y la importancia que tienen para la empresa en que laboran.

Se deberá dar a conocer entre los trabajadores la importancia de los grupos, debido a que estos influirán en el comportamiento de los individuos brindándoles aliento, motivación, seguridad, protección y apoyo en todas ocasiones.

6. Fortalecer el estilo de liderazgo participativo existente, dando la oportunidad a que los miembros puedan ser ellos mismos; beneficiando en igual medida a la empresa, al propiciar la participación en el proceso de cambio en la misma por parte e los miembros de manera que la resistencia al cambio se convierta en participación en él, por lo tanto tenemos resultados de un buen comportamiento que se debe vigilar periódicamente.

De igual manera se debe concientizar sobre la motivación del superior hacia sus subordinados para efecto de mejorar la capacidad de ellos y obteniendo de los empleados un trabajo de alta calidad; así como el de brindar la confianza suficiente para el aumento de la autoimagen del trabajador (imagen de sí mismo).

7. Promover la colaboración de los empleados hacia el incremento de la productividad de la empresa; entendiendo como productividad la suma total del esfuerzo entre los integrantes de la organización; esto mediante la manifestación hacia estos, de su contribución para la mejora y crecimiento de las habilidades, conocimientos y destrezas de ellos mismos; y evitando así el mal entender del término que ocasionaría ausentismo, tortuguismo y huelgas en la empresa.

8. Evitar la excesiva rotabilidad en el trabajo, dando así seguridad al trabajador y por consiguiente obtener un mejor desempeño de su parte motivo por el cuál se debe de evaluar periódicamente el comportamiento de cada uno.

9. Apoyar el comportamiento asertivo; que consiste en considerar y hacer considerar que tanto la empresa como el empleado tienen una relación basada en el supuesto que ambas partes pueden conseguir lo que desean y de que ambas son inseparables, porque capital sin mano de obra no dan un producto, factores que se deberán reafirmar para dejar asentado que los dos valen lo mismo. De igual forma fomentar dicho estilo entre los tomadores de decisiones, quienes deben considerar los problemas como tales y no como amenazas buscando siempre el beneficio para ambas partes.

10. Fomentar una buena comunicación gerencial; y tratar de encontrar las barreras que no permiten que esta se lleve a cabo adecuadamente. Para evitar o combatir dichas barreras se debe, principalmente, definir claramente los canales formales de comunicación valorando su función de brindar información veraz y oportuna, su papel en la toma de decisiones y su relación interpersonal.

11. Debe ser una empresa adaptable y flexible a los cambios económicos, políticos y sociales del país, y por supuesto ir acorde a los cambios tecnológicos; invertir en ellos, para que sean redituables para todos los miembros de la empresa; además los trabajadores deberán ser competitivos y con una mayor preparación de manera que puedan ser propicios para tales cambios y realmente el incremento de la empresa sea notorio.

12. Conocer a profundidad los diferentes comportamientos a que están sujetos los miembros de la empresa tanto los permanente como los futuros; estudiar las alteraciones del comportamiento y determinar acorde a los objetivos de la empresa cuales son aquellas que provocarán que el individuo se desarrolle sin problemas y cuáles afectarán su funcionalidad. Sin embargo debe considerarse que existen ciertos grados de alteración (presión, motivación, tenacidad, etc), que deben incrementar la productividad del empleado.

13. Aplicar tests (pruebas) antes de contratar nuevo personal de manera que tengamos trabajadores idóneos a los objetivos de la empresa y puedan ubicarse en el puesto para el cuál tendrá mayores probabilidades de triunfo de la empresa y del propio trabajador. Con esto se demuestra que el análisis del comportamiento del individuo a través de las pruebas . También es importante , aplicar tests ( pruebas) al individuo que ya es parte de la empresa, con el fin de verificar sus aptitudes en relación a la productividad en la empresa y la satisfacción psicológica, económica y de desarrollo actual del individuo. Así mismo, es obvio, la aplicación de una encuesta socioeconómica para la mejor selección de los trabajadores que ingresan a la empresa.

14. Reducir la insatisfacción que encuentra el empleado en el trabajo en cuanto a las condiciones de salario, política laboral y social; así como el medio ambiente en que se desenvuelve; promoviendo en contraste los satisfactores que encuentre en el trabajo al conseguir un logro, el reconocimiento y el progreso dentro del mismo.

## RECOMENDACION GENERAL

Se recomienda el uso continuo de la Auditoría Administrativa al Comportamiento del Recurso Humano para el conocimiento de los problemas del individuo en la empresa con el fin de buscar y corregir deficiencias organizacionales. La frecuencia de utilización de dicha herramienta de control, será en la medida que se presenten factores externos que provoquen la modificación de la conducta individual demostrada su actividad laboral y que se verá reflejada en el detrimento de la *productividad de la empresa*.

De lo anterior se deriva que la investigación aquí presentada viene a ser como una guía en la toma de decisiones hacia lo que se quiere o pretende ser en el futuro. La importancia de conocer, en cualquier momento, la existencia de valores potenciales de trabajo disponibles para la empresa, aun cuando ésta no tenga propiedad sobre los mismos, como la tiene sobre los recursos materiales; con el fin de planear la demanda de trabajo, sugerir la movilización interna o establecer planes formales de desarrollo, capacitación y adiestramiento.

---

<sup>1</sup> CORDERA, Armando, Administración, pp. 750

<sup>2</sup> Ibid pp. 712

<sup>3</sup> ROJAS, RAUL, Guía para realizar investigaciones sociales, pp. 175

---

# GLOSARIO

*“Estar conscientes de que se es ignorante es un gran paso hacia el conocimiento.”*

*Benjamin Disraeli*

---

**ACTITUD:** (Ital. Attitudine = posición). Posición del cuerpo controlada y guiada por la sensibilidad postural. En psicología y psicología social, disposición determinada por la experiencia sobre la conducta. Escalas de actitud y tests de actitud son escalas y tests elaborados para descubrir rasgos del temperamento y de la personalidad.

Tendencia arraigada, adquirida o aprendida, a reaccionar en pro o en contra de algo o alguien.

**ACTIVIDAD:** Conjunto de operaciones o tareas propias de un elemento.

**ADAPTACIÓN:** Estado de equilibrio de una organización biológica, en su medio. En la conducta, equilibrio entre la asimilación y la acomodación.

**ADIESTRAMIENTO:** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

**ADMINISTRACIÓN.** Una práctica de acciones sobre un proceso que pretende lograr metas y objetivos de la organización mediante el empleo eficiente de recursos de diversa índole a saber: humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.

**AMBIENTE:** Cualquier cosa que nos rodea: el aire que respiramos, la habitación que nos protege, la vegetación que existe, o que no existe a nuestro alrededor, nuestro lugar de trabajo, el mundo animal que existe en nuestro habitat, los ríos y los mares y aún las condiciones generales de nuestra vida.

**ANALISIS DE PUESTO:** Un examen detallado de un trabajo para determinar los deberes, responsabilidades y requisitos especializados necesarios para su ejecución, expresadas en orden cronológico, secuencial; también podría ser anotado yendo de las actividades genéricas a las concretas. Se puede hacer por observación natural y por entrevistas con los que lo ocupan o los supervisores. El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, responsabilidades y actitudes que desarrolla el trabajador en condiciones específicas.

**APTITUD** (Lat aptus = capaz para). Habilidad natural para adquirir de manera relativamente general o especial ciertos tipos de conocimiento. A menudo se emplea equivocadamente esta palabra como sinonimo de capacidad.

**ARTE:** Saber hacer bien las cosas.

**AREAS FUNCIONALES** Cada una de las funciones específicas que se desarrollan en las organizaciones. Fayol reconoce 6 áreas a saber: técnica (función de producir), comercial ( compra, venta e intercambio), financiera ( búsqueda óptima de capital), contable ( balance, inventarios), de seguridad ( proteger personas y propiedades), administrativa ( proceso administrativo).

**ASESORÍA:** Unidad interna o externa que proporciona conocimientos técnicos o científicos a un organismo social. Un cuerpo asesora en cuanto a conocimientos técnicos o científicos.

**AUDITORIA** Actividad técnica que se desarrolla para relacionar la actividad financiera con las políticas y programas de la organización. Su propósito es la emisión de reportes que ofrezcan un cuadro real de la operación.

**AUTORIDAD:** Es el derecho de mandar y hacerse obedecer en la asignación de tareas. Guarda estrecha relación con la posición que un individuo ocupa en la organización.

**CALIDAD:** Grado de conformidad, similitud o concordancia entre dos situaciones: a) la situación que ocurre en la realidad o situación estudiada, versus b) la situación deseable a ocurrir y que ha sido predefinida, preestablecida en el estándar o en la norma.

**CANAL:** Medio para transmitir la comunicación ya sea verbal, escrita o gráfica; puede ser vertical u horizontal.

**CAPACIDAD:** (Lat. *capacitas* = aptitud, inteligencia y pericia del hombre). Posibilidad de desarrollar una actividad o de concluir algo. Se refiere expresamente a funciones motrices y a procesos del pensamiento.

**CAPACITACIÓN:** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

**CARISMA:** Término que viene de ideas religiosas y cuyo significado es un don gratuito que concede Dios a un individuo. Max Weber lo utilizaba como sinónimo de autoridad y ésta a su vez, de dominio. Sin embargo, es más bien un componente de la influencia y por lo tanto, del poder real.

Don especial, cualidad o aura de magnetismo personal el cual generalmente tiene tres componentes: 1) la habilidad para relacionar los valores sociales con las metas propuestas; 2) la habilidad para hacer sentir seguridad y fuerza que permite una gran eficacia a sus colaboradores o a aquellos que pretende dirigir; y 3) a habilidad para dar una sensación de urgencia para alcanzar los fines

**CENTRALIZAR:** Concentración de Autoridad en un nivel jerárquico particular, la cual reúne en una sola persona el poder de tomar las decisiones más importantes.

**CIENCIA:** Conocimientos cierto de las cosas por sus principios y causas.

**COMITÉ:** Conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar, en común y en forma coordinada, alguna acción o función.

**COMPORTAMIENTO:** Cualquier acción o reacción que una persona manifiesta con respecto al ambiente. Latin *Comportare*, de *cum*= con + *portare* = llevar. A veces implica la valoración subjetiva de una conducta.

**COMPORTAMIENTO COLECTIVO:** Proceso y formas de interacción que aparecen en situaciones problemáticas, habitualmente temporales, inestables y no estructuradas.

**COMUNICACIÓN.** Conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización

**COMUNICACIÓN HUMANA:** (Teoría de la comunicación) La subciencia que investiga las relaciones entre personas que seleccionan mensajes (fuentes) y personas (destinos) que los reciben y se dejan afectar por ellos.

**COMUNIDAD:** Una agrupación relativamente pequeña de gentes centradas alrededor de residencias individuales o de lugares de trabajo y basadas en pautas o patrones de interacción diarios. Cualquier grupo de gente que comparten intereses o tradiciones comunes y quienes tienen un fuerte sentimiento de solidaridad (o "sentido de comunidad").

**CONDUCTA:** Modo de conducirse una persona en las relaciones con los demás, según una norma moral, social, cultural. Así como a la conducta global de un grupo social en sus relaciones para con otro. Latín *conductus* = conducir, llevar.

**CONFLICTO:** La divergencia percibida entre individuos o grupos en relación a intereses, a falta de integración o a pobre adaptación a su puesto.

**CONTENIDO O MENSAJE:** Este debe ser claro y preciso, va del transmisor al receptor.

**CONTROL:** Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, a fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

**CONTROL DE CALIDAD:** Sistema para controlar las ejecuciones y habilidades de las personas a la altura de las normas establecidas. Sistema mediante el cual se introducen ajustes en el proceso para corregir diferencias entre los resultados actuales de salida y los establecidos en los objetivos.

**COORDINACIÓN** El proceso por el cual las diferentes partes interdependientes de una organización funcionan cada una de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las otras y del sistema total.

Sincronización de los esfuerzos individuales con respecto a su magnitud, tiempo y sentido con el fin de lograr una acción unificada hacia un objetivo.

**COYUNTURA:** (Cor.; del lat. *conungere*, juntar). Articulación o trabazón movable de un hueso con otro.

Econ. Estado y condiciones en que se encuentra la economía de un país en un momento determinado. A esta acepción en sentido estático debe añadirse un componente dinámico que comporte como consecuencia alguna clase de previsión; de esta forma, modernamente se considera la situación económica como situación en movimiento. El estudio de la coyuntura va íntimamente ligado al de los ciclos económicos y sus fases. La investigación de la coyuntura se realiza mediante la recopilación y elaboración estadística de datos sobre precios, producción de bienes de equipo, bienes de consumo, depósitos bancarios, cartera de pedidos, etc., y con este material se calculan los índices que permiten al economista diagnosticar sobre el presente, prever la evolución del futuro y, a tenor de esto, formular las medidas adecuadas para que en la vida económica prosiga el crecimiento. Esas medidas reciben el nombre de medidas coyunturales.

**COYUNTURAL:** Perteneciente o relativo a la coyuntura. A la actividad económica.

**CREENCIAS:** Las ideas que sostienen los hombres acerca del mundo natural o supernatural las cuales no son apoyadas por evidencia objetiva o actual.

**CRISIS:** Situación de discordancia entre el ser y el deber ser.

Momento en que se produce un cambio muy marcado en algo. Dificultad, situación momentáneamente mala o "difícil" de una persona, un asunto o una institución.

**CULTURA.** Los rasgos, implementos, creencias y prácticas que caracterizan a un cierto grupo de gentes.

El sistema de valores y significado compartido por un grupo o sociedad, incluyendo la incorporación de esos valores y significados en objetos materiales.

La forma de vida de un grupo social; el ambiente total del grupo creado por el hombre, o heredado socialmente.

**CURSO DE ACCIÓN:** Acto específico de una persona o de un grupo de ellas.

**DECISIÓN:** La elección entre alternativas donde el pronóstico del resultado se debate entre certidumbre, riesgo e incertidumbre; se basa en procesos mentales racionales, empíricos y/o la intuición.

**DESARROLLO:** Desarrollo de las cualidades innatas y aprendidas de cada persona para obtener su máxima realización en el trabajo.

**DESARROLLO ECONÓMICO:** Crecimiento acompañado de cambios cualitativos en la sociedad, mejor reparto de la

**DIAGRAMA** Representación gráfica de un hecho o acción determinados, con símbolos (OTIDA O ADITO)

**DIAGRAMA DE FLUJO** Una herramienta analítica que ayuda a la toma de decisiones, ya que progresivamente se va llegando a la identificación de sucesos que cada vez son más específicos y que son susceptibles de ser apreciados en sus relaciones con otros fenómenos.

**DIAGRAMA DE PROCESO:** Una representación gráfica de la sucesión de todas las operaciones, transportes, inspecciones, demoras y almacenamientos que tienen lugar durante un proceso. Incluye la información necesaria para el análisis, tal como tiempo necesario y distancia recorrida

**DINAMICA DE GRUPO:** La interacción y la conciencia mutua de los miembros de un grupo.

**DIRECCIÓN.** Impulso y coordinación de las acciones del elemento humano, tomando en consideración los principios de la Organización a través del mando y una coordinación adecuada. Empleo hábil y prudente de los medios para alcanzar un fin

**DISCIPLINA:** conjuntos de enunciados que a) copian su organización de unos modelos científicos que tienden a la coherencia y a la demostratividad; b) son admitidos, institucionalizados, transmitidos y a veces enseñados como ciencias

**DESCENTRALIZAR:** Separación de la Administración Central, creando un ente con personalidad jurídica propia. Las atribuciones del ejecutivo, en este caso, respecto a control y dirección son limitadas

**DROGA:** 1) Nombre genérico de ciertas sustancias usadas en la química, industrias, medicina, etc. 2) Sustancia psicópata natural o sintética, cuyo consumo provoca el deseo de seguir consumiéndola para encontrar la sensación de bienestar que produce. 3) Sustancia cuyo uso excesivo es tóxico en razón de la dependencia que crea en quien lo utiliza. El alcohol y el café son drogas. 4) Embuste, *mentira*. 5) *Trampa, ardid perjudicial*. 6) *Cosa desagradable o molesta*. 7) *Deuda, trampa*.

**ECOLOGIA:** La ciencia que se encarga del estudio de las relaciones existentes entre lo físico y lo biológico, cuyos componentes, todos, afectan al espacio social.

**ECONOMIA:** Rama del saber cuyo propósito es comprender mejor las estructuras y tendencias del orden económico, es decir, las situaciones y actividades que afectan la producción y distribución de riquezas.

Ciencia Social que estudia la forma en que la sociedad trata de satisfacer sus necesidades y aspiraciones materiales en razón de recursos limitados que se tiene que distribuir entre fines competitivos.

**EDUCACIÓN:** Adquisición intelectual de bienes culturales.

**EFICACIA:** El logro de los objetivos sin reparar en el costo, sin tomar en cuenta los recursos, pero organizando cuatro determinantes: producción, satisfacción, adaptación y desarrollo

La medida de los resultados de un proyecto o programa dentro de un sistema, en función de alcanzar las metas y objetivos definidos.

**EFICIENCIA:** La racionalización del gasto para aumentar el ingreso, o sea, la diferencia máxima posible entre los dos conceptos

Un término económico, se refiere al logro del objetivo utilizando el mínimo de recursos materiales, económicos, humanos y de tiempo, es decir, al mínimo costo

Una característica de un proceso de producción. La eficiencia aumenta cuando menos recursos son necesarios para producir una cantidad y/o calidad dada de productos, o cuando una cantidad determinada de recursos se utilizan para producir una mayor cantidad o calidad de servicios

**EMPATIA** El compartir los sentimientos y las preocupaciones ajenas como si se tratase de experiencias personales.

**EMPRESA:** Del latín *Inprehensa*, vocablo que significa: emprender una cosa

Unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos materiales, humanos y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.

**EMPRESARIO O PROMOTOR:** Es el que procura alcanzar algo, efectuando todo lo conducente para su logro, y las cualidades deseables en el promotor o empresario son. que sea imaginativo, de honradez extrema, inteligente, hábil en el campo de las relaciones humanas y públicas y principalmente buen coordinador para alcanzar los objetivos planeados

**ENCUESTA.** Método de investigación con el cual se miden las opiniones de un vasto número de personas. En caso de que la muestra sea genuinamente representativa, los resultados de la encuesta sirven para predecir la venta de productos, las reacciones del público ante diversos acontecimientos o los resultados de las elecciones políticas.

Obtención de información concreta sobre determinados mecanismos o sobre una situación históricamente dada.

**ENCÍCLICA:** Carta del Papa a todos los obispos del mundo católico.

**ENTIDAD:** Conjunto de personas que oficialmente o privativamente se reúnen y forman una sociedad para un fin determinado: político, cultural, etc.

**ENTRENAMIENTO:** Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

**ESFUERZO:** La evidencia de la voluntad hacia el trabajo manifestada por el trabajador en la ejecución de una operación.

**ESPECIFICACION DE PUESTO:** Los requisitos mínimos de espacio psico-técnico que debe reunir el trabajador para desempeñarlo. Deben considerarse en ellos una serie de variables, algunas relacionadas con el aprendizaje y otras con la ejecución: potencial intelectual, motivación, capacidad para el trabajo, relaciones humanas, habilidades, esfuerzos, responsabilidad, confidencialidad, etc.

**ESTADÍSTICA:** Recolección de datos numéricos; ciencia de recolectar, organizar, presentar, analizar e interpretar datos numéricos.

**ESTRATEGIA.** El conjunto de acciones a desarrollar (o situaciones a crear), favorables para la solución de los problemas que se pretende resolver, en cumplimiento a los propósitos fijados por la política definida.

Relación entre la organización y su entorno. Tiene relación con la definición de objetivos, la diversificación de las áreas de producción y las prioridades que necesariamente tienen un impacto en el contexto social en el cual se encuentra ubicada la organización

**ESTRUCTURA** Distribución y orden de las partes que componen un todo.

Econ. Conjunto de proporciones y relaciones relativamente estables que caracterizan la unidad económica en unas condiciones y un tiempo determinados. Las proporciones dan a conocer la importancia propia de cada uno de los elementos que componen la unidad económica considerada; las relaciones, por otro lado, definen las conexiones que se establecen entre los elementos constitutivos de la unidad económica

Social. Forma que toma la organización interna de un determinado grupo social. Según que se ponga al acento en el proceso de permanente estructuración, desestructuración y reestructuración en que toda estructura social se halla inmersa, o, por el contrario, en los elementos invariantes estructurales característicos de la misma, se tenderá a formular, respectivamente, un concepto dinámico o estático de estructura.

**ESTRUCTURAL:** Perteneciente o relativo a la estructura

**ESTRUCTURALISMO:** Corriente administrativa que estudia las estructuras o partes básicas y permanentes y de las organizaciones como la autoridad, comunicación, etc.

**EVALUACIÓN.** El proceso de comparación entre valores observados y valores esperados establecidos previamente desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo en un periodo de tiempo.

**FAMILIA:** Grupo de personas que comparten una vivienda y una misma fuente de alimentos (concepto doméstico). O bien, unidad de parentesco básico con vinculación biológica o por relaciones sexuales o adopción (concepto biológico).

**FARMACODEPENDENCIA:** Estado de quien experimenta una necesidad absoluta de ingerir a intervalos regulares una sustancia medicamentosa (a veces aparece después de un tratamiento prolongado de ciertos medicamentos tales como analgésicos o tranquilizantes). También puede originarse en el uso de estupefacientes o de alucinógenos.

**FUERZA DE TRABAJO:** Es el conjunto de nuestras facultades físicas y espirituales latentes en el cuerpo humano, en la personalidad viva de un hombre quien las manifiesta en la producción de valores en uso, de cualquier clase que sean.

**FUNCIÓN:** Actividad ejercida por un elemento.

**GASTO:** Todo pago u obligación imputable al período en que se contraiga, mientras no tenga la consideración de activo. Cuando un desembolso se incorpora como mayor valor de un elemento activo, tiene la consideración de costo.

**GRÁFICAS:** Tabla de Programación; herramienta de Planeación y Control, ya que permite indicar tiempos y terminación para un proyecto total, así como control simultánea de varias actividades que se realizan en forma coordinada.

**GRUPO.** Número relativamente pequeño de personas que interactúan entre sí: que están conscientes psicológicamente de la presencia de cada uno; que se percatan de pertenecer a ese grupo; que comparten algunos intereses, generalmente de tipo social, técnico o económico; y que actúan en forma unitaria. Ese interés es diferente del que tienen otros grupos y al ser identificado, sirve para unir a los miembros en razón de su defensa y - de ser posible - de su promoción.

**HABILIDAD CONCEPTUAL:** La que permite comprender la complejidad de la organización en su totalidad y sus objetivos.

**HABILIDAD HUMANA:** La que permite poder trabajar con, para y a través de la gente. Incluye creer y comprender a jefes, colaboradores y subordinados.

**HABILIDAD TÉCNICA.** La que permite aplicar los variados conocimientos, métodos, técnicas y equipos que apoyan la función administrativa en forma integrada y oportuna, dirigida a tareas específicas.

**HIPÓTESIS:** Una afirmación específica de relación entre dos o más variables, basada en un marco de referencia conceptual.

Una explicación posible, completa o parcial, pero sujeta a confirmación de un fenómeno.

Una expresión conjetural, una proposición tentativa, acerca de la relación entre dos o más fenómenos o variables; hasta que es probada no es más que un producto de la imaginación.

**HOMBRE.** Ser apto para prever y para deducir, complejo, dotado de penetración y de memoria, lleno de razón y de inteligencia

**IDEOLOGÍA:** Conjunto de ideas, creencias y modo de pensar característicos de un grupo social.

**INCENTIVO:** Aquello que puede lograr un gran interés y atracción que afecta positivamente el aprendizaje.

Factor que induce al trabajador a mantener o exceder un rendimiento tipo establecido. Puede ser de naturaleza monetaria o no.

**INDICADOR:** Fenómeno observable o perceptible que pone en evidencia otros fenómenos que no son inmediatamente aprehensibles. Es una medida única y específica.

**INFORME:** La expresión oral o escrita que describe hechos observados, resume comparaciones y expresa cursos de acción tomados o recomendados.

**INSPECCIÓN:** Examen de un objeto para su identificación o revisión, verificando cantidad, calidad u otras características del mismo.

**INSTITUCIÓN:** Organización pública o semipública destinada a servir para un fin socialmente reconocido

**INTEGRACIÓN.** Colocar y combinar partes conjuntas para formar un todo unificado.

**INTELIGENCIA:** Capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias, entender materiales complejos o abstractos y resolver problemas intelectuales

**INTRODUCCIÓN.** Es armonizar el elemento seleccionado al grupo social al que va a pertenecer

**INVESTIGACIÓN.** Un esfuerzo para descubrir hechos nuevos o confrontar hechos antiguos, mediante el estudio científico de un tema.

Método sistematizado para obtener nuevo conocimiento el cual puede ser verificado y generalizado más allá de la muestra estudiada

**INSUMO** Elemento que alimenta un sistema para su proceso con el fin de obtener un producto.

**JERARQUÍA:** Serie de jefes que van de la autoridad suprema a los agentes inferiores o subordinados.

**LEY** Aquello que está dictado, ordenado o establecido.

Un cuerpo de reglas de acción o conducta prescrita por la autoridad controladora y que tiene fuerza legal obligatoria.

**LIDERAZGO.** Habilidad de una persona de inducir a los seguidores a trabajar juntos con confianza y celo en tareas que el líder establece. Implica fundamentalmente el influir en el comportamiento de otras personas.

Habilidad para persuadir a otras personas a buscar objetivos definidos con entusiasmo y con el factor humano que aúna las organizaciones y los alienta hacia la consecución de metas

**MADURACIÓN:** Cambios biológicos en función de la edad, que se operan en los sistemas anatómicos y físicos, en cuanto influyen en el desarrollo del comportamiento

Proceso del desarrollo físico y psicológico normal que ocurre independientemente de experiencias particulares.

Proceso que supuestamente interviene entre la presentación de un estímulo y la aparición de una respuesta.

**MADUREZ:** ubicación en la realidad empírica.

**MANDO.** Acción tendiente a que los miembros de un grupo cumplan sus tareas integrando sus respectivos esfuerzos en interés de los objetivos individuales y grupales.

**MANEJO.** El término implica una idea de explotación

**MANEJO DE PERSONAL:** Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada

**MANUALES:** Folleto, libro o carpeta en los que de una manera de fácil manejo se encuentra en forma sistemática una serie de elementos para un fin concreto.

**MEDICIÓN DE OBJETIVOS:** Un proceso por el cual se establece una relación de correspondencia entre un conjunto o serie de números y otro de personas u objetos según normas establecidas.

**MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO:** Intentos por promover la moral del trabajador mediante la creación de condiciones laborales propicias.

**META:** El resultado cuantificable esperado del número o tipo de actividades que deben realizarse como parte de un determinado componente en un programa (o sub-programa) en un plazo de tiempo

**MÉTODO** (del griego meta = fin y odo = camino) Forma de hacer algo habitualmente.

El procedimiento o sucesión de movimientos utilizado por uno o más individuos para realizar una determinada operación o trabajo.

**MÉTODO CIENTÍFICO:** Consiste en la determinación de los hechos por medio de la observación de los fenómenos. Una vez analizados y clasificados los hechos, la ciencia busca relaciones causales para explicarlos (Hipótesis).

**MODELO:** Representación esquemática de la realidad.

**MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA.** Cambio de la conducta externa conforme a los principios del aprendizaje y mediante la manipulación de las circunstancias donde se efectúa el aprendizaje.

**MOTIVACIÓN:** (del latín "movere"). Un estado interior que activa, mueve y dirige el comportamiento hacia metas. En lenguaje común, motivación se expresa en palabras tales como deseos, metas, necesidades, motivos e incentivos.

Condición generalizada e internalizada de una tendencia hacia determinada acción, la cual se ve solamente a través de sus manifestaciones.

Hipotético proceso interno que produce la energía necesaria para ejecutar una conducta y que la dirige hacia una meta específica.

**MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO:** Deseo de trabajar con competencia y eficacia. Las diferencias en esta clase de motivación se reflejan en los distintos niveles de rendimiento.

**MUESTRA:** Grupo específico de personas, cosas o eventos incluidos en el estudio de investigación. La muestra debe representar o ser característica de la población de la cual se extrae. El tamaño de la muestra depende del tema de investigación, de la población de la cual se saca, y del propósito del estudio.

**MUESTRA AL AZAR:** Muestra de una población o universo constituida de tal forma que cada una de ellas tenga las mismas posibilidades para ser incluidas.

**MUESTRA REPRESENTATIVA:** Grupo de sujetos semejantes en ciertos aspectos a otros de un grupo mayor (universo) del cual fueron seleccionados.

**MUESTREO:** La práctica de la selección de una pequeña parte (usualmente determinada estadísticamente) del grupo total a considerar, con la finalidad de deducir el valor de una o varias características del grupo.

**MUESTREO NO PROBABILISTICO:** Cuando los elementos que entran en la muestra no son seleccionados mediante el azar, sino conforme a criterios deliberadamente establecidos.

**MUESTREO PROBABILISTICO.** cuando los elementos que han de entrar en la muestra son seleccionados mediante el azar.

**NECESIDAD:** Todo aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir; o bien es la falta de las cosas que son menester para la conservación de la vida.

Todo aquello de lo que no se puede prescindir, un requisito indispensable, psicológico o fisiológico, para el bienestar del individuo

Concepto de psicología y del campo de sistemas. En el primero significa falta o déficit en el organismo humano y puede ser adquirido (como necesidad de dinero o prestigio) o natural (necesidad de agua, comida, etc.). En sistemas significa falta o déficit en alguna actividad o elemento del sistema

**NEGLIGENCIA:** la omisión de hacer algo razonable, guiado por aquellas consideraciones ordinarias que regulan los asuntos humanos, o hacer algo que un hombre razonable y prudente no haría.

**NIVEL:** Zona hipotética donde se encuentran las jerarquías, funciones y puestos de un organismo social

**NORMA:** Regla o pauta de acción. Las normas sociales son reglas de conducta; son el patrón de comparación para juzgar el comportamiento y aprobarlo o reprobarlo.

**OBJETIVO:** Lo que se espera alcanzar en un futuro próximo como resultado de un proceso.

**OBSERVACIÓN:** Experiencia sensorial (mirar, escuchar, probar, ver, sentir) la cual puede ser descrita específicamente para investigación.

**OBSOLESCENCIA:** (caer en desuso). Decrecimiento en el valor de un activo, provocado por el desarrollo de métodos, procesos y/o maquinaria nuevos y más económicos.

**ORDEN:** Disposición y regla que guardan las cosas entre sí.

**ORGANIGRAMA:** Representación gráfica de la estructura de una empresa con indicación de dependencia o interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan en la empresa.

**ORGANIZACIÓN:** Del griego organon, que significa instrumento; en español se entiende por "organismo" palabra que implica: a) partes y funciones diversas; b) Unidad Funcional y c) Coordinación.

**ORGANIZACIÓN FORMAL:** Relación oficial de los cargos o de la gente que los ocupa, indicada en el organigrama e incluido en las descripciones de las tareas formales.

**ORGANIZACIÓN INFORMAL:** Patrones de comportamiento emergentes que nacen dentro del marco formal de la organización. Ello se refiere a las prácticas, valores, normas, creencias y reglas no oficiales, como asimismo a la compleja red de relaciones sociales, tipos de afiliación y centros de influencia y comunicación que se desarrolla entre los miembros constituyentes de los grupos de la organización bajo el orden formal, pero que no están especificados por éste.

**PARÁMETRO:** Unidad constante de medición

**PERCEPCIÓN:** Proceso psíquico que transforma los estímulos externos en sistemas organizados y coherentes. También denota el proceso psíquico de conocer al mundo externo mediante la formación de una representación mental interna.

**PERFIL:** Retrato hablado del candidato a un puesto : descripción de una situación

**PLAN:** Conjunto de disposiciones para la ejecución de un proyecto

Acción específica propuesta para cumplir los objetivos, utilizando las políticas y estrategias previamente definidas.

**PLANEACIÓN:** Fijar un curso concreto de acción ha seguirse.

Proceso técnico que utiliza pasos secuenciales para hacer operativos los propósitos definidos en la planificación; o sea que es un concepto técnico.

**PLANIFICACIÓN:** Esfuerzo permanente de acopio de información, de análisis de la situación y toma de decisiones sobre la totalidad de la organización, entendida ésta en sus relaciones ambientales externas y en su complejidad interna.

**POBLACIÓN:** Universo de personas, cosas o eventos. En temas de investigación, la población tiene características específicas y sirve como base para la selección de la muestra.

**POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA:** La que se encuentra empleada o trabajando, ya sean asalariados o que trabajen por cuenta propia.

**PODER** habilidad de actuar. es la fuerza o la energía que hace posible alcanzar los objetivos y en algunas ocasiones imponer sus deseos a otros.

habilidad, arte, o capacidad para ejercer, hacer cumplir, movilizar, logra, conseguir, etc , un afecto, un resultado o un producto propuesto o deseado, por una persona o grupo.

Habilidad para obligar a obedecer y hacer las cosas, a pesar de la resistencia de los subordinados.

**POLÍTICAS:** Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

Conjunto ordenado y coherente de proposiciones de carácter general que orienten el desarrollo de acciones o la creación de situaciones favorables para la solución de los problemas que es necesario superar, en función de una situación deseada, claramente definida, para un período dado.

**PRINCIPIO:** Hipótesis comprobadas.

Verdades que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.

**PRESUPUESTO:** Pronóstico aprobado.

Una representación numérica de aspectos financieros aplicados a una acción específica.

Un plan en donde los datos dispuestos lógicamente representan las expectativas para un período determinado.

**PREVISIÓN:** Elemento que consiste en investigar técnicamente cuales habrán de ser las condiciones futuras de un organismo social para determinar lo que se quiere y lo que puede o podría hacerse (Proceso Administrativo).

**PROBLEMA:** Un hecho o conjunto de hechos o circunstancias que dificultan o imposibilitan la consecución de un objetivo o fin.

**PROCEDIMIENTO:** Planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de acción.

**PROCESO:** Sene de fases de un fenómeno

**PROCESO ADMINISTRATIVO** Conjunto de elementos básicos, a través de los cuales se realiza una adecuada administración para el logro de objetivos

**PROGRAMA:** Planes en los que se fija el tiempo para la secuencia.

**PROGRAMACIÓN.** El proceso de selección detallada de objetivos, metas y medidas adecuadas a alcanzar en un tiempo determinado

**PROMOCIÓN:** Acción de promover o efecto de promover.

**PROMOVER.** (del latín *promovere*).- Es iniciar o adelantar una cosa, procurando su logro sin dejar de pensar en lo que al emprender una empresa recibe el nombre de "aventura" o sea lo que puede suceder en buena fortuna, contingencia, casualidad, peligro o riesgo, y que puede presentarse ligada con las actividades a realizar en el campo promocional de la industria, comercio o banca

**PRONÓSTICO:** Planes en los que se fija el tiempo para la secuencia

**PROPÓSITO.** La declaración sobre qué se intenta estudiar o realizar, dónde se va a hacer, y a quién va a afectar.

**PROYECTO:** Grupo de actividades y recursos interrelacionados, diseñados para obtener objetivos claramente definidos para un periodo determinado, dirigidos a disminuir un problema a fortalecer la organización.

**PRUEBA:** Instrumentos estandarizados que sirven para medir habilidades, intereses o rasgos.

**PUESTO:** Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

**REACCIONES EMOCIONALES:** Cambios complejos en los sentimientos y en los estados fisiológicos del cuerpo, ocasionados por una amplia diversidad de estímulos internos y externos (temor, enojo, alegría, dolor,...).

**REALIDAD:** Cualidad que caracteriza a los fenómenos pertinentes que suceden y que podemos reconocer como independientes de nuestro deseo o voluntad.

**RECLUTAMIENTO:** Obtención de personal para ocupar un puesto.

**RECURSO HUMANO:** Ámbito que abarca a todos los miembros pertenecientes a una organización en particular.

**REFORZAMIENTO.** Proceso en el cual algún estímulo, presentado inmediatamente después de una respuesta, aumenta la tasa de emisión de la respuesta en una situación normal o aumenta la probabilidad de que la respuesta se reproduzca al repetirse la situación.

El principio de la asociación condicionada de los reflejos y la recompensa por actuar bien ((Pavlov))

**REGLAS:** Las Reglas son normas específicas que señalan la acción y decisión que debe adoptarse ante una situación determinada.

**RESPONSABILIDAD:** Condición moral de un funcionamiento para asumir y cumplir su papel con espíritu de obligación

Deber de responder por las funciones, actividades o tareas asignadas.

**RESPUESTA O RETROALIMENTACIÓN:** La respuesta hace que la comunicación sea bilateral, el receptor se convierte en transmisor y el emisor en receptor, efectuándose el diálogo.

**RIESGO:** Cuando se sabe que una decisión lleva a una serie de posibles resultados, cada uno de los cuales ocurre con una probabilidad conocida.

**ROL (O PAPEL):** El comportamiento esperado de una persona en un cargo o situación particular.

**SALARIO** "Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". (LFT art 82).

**SALARIO NOMINAL:** Es la cantidad en dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc

**SALARIO REAL:** Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año que se toma más o menos arbitrariamente como

base, o bien "...la relación entre la pago en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume. Es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos".

**SEGURIDAD SOCIAL:** Sistema de prestaciones médicas, económicas y sociales financiado por los trabajadores, los empresarios y el Estado para proteger al individuo y a su familia de los riesgos de la indigencia, la ignorancia, la enfermedad, la sudead y la ociosidad; es decir, una protección integral al ser humano ayudando a lograr una distribución más justa de la riqueza y a llevar los niveles de vida de la población en aspectos sociales, económicos y culturales.

**SELECCIÓN:** Escoger la persona más apta para el puesto a desempeñar.

**SISTEMAS:** En Administración, conjunto de principios para llevar a cabo una función. (Principios verdaderos o falsos).

**SOCIEDAD:** (Del lat. *societas*, -tatis-). Reunión mayor o menor de personas, familias, pueblos o naciones. Agrupación natural o pactada de personas con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida.

**SOLUCION DE PROBLEMAS:** Proceso de búsqueda destinado a pasar de un estado inicial a otro final.

**STAFF:** Unidad responsable del cumplimiento de la política y métodos para la realización de sus funciones especializadas, o bajo la dirección inmediata del ejecutivo Staff encargado del departamento, y que no puede aplicar sus planes, políticas o métodos directamente a las unidades de la línea, sino que más bien debe obtener la aprobación y realizar sus trabajos a través del ejecutivo administrativo de superior jerarquía

**SUELDO:** La retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal.

**SUPERVISIÓN:** Implica revisar, vigilar, por lo que esta función supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas".

**TAREA:** La cantidad de trabajo establecida como tipo en un caso particular. Una cantidad de trabajo asignada específicamente.

**TECNICA:** Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.

**TECNOLOGÍA:** Conjunto de conocimientos para producir bienes y servicios.

**TEORIA:** Conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones interrelacionadas que presentan un enfoque sistemático, ordenado y coherente de la finidad entre variables

Conjunto sistemático de suposiciones sobre la naturaleza o las causas de algún fenómeno  
Una teoría explica datos o descubrimientos y predice nuevos hechos o resultados.

**TEST:** Prueba que sirve para determinar objetivamente las características físicas y psíquicas de los individuos.

**TEST DE APROVECHAMIENTO:** Mide la cantidad de conocimientos o destrezas que ha adquirido un sujeto en un campo determinado.

**TEST DE APTITUD:** Mide la habilidad o capacidad potencial o innata de una persona para adquirir diferentes destrezas y nuevos conocimientos.

**TEST DE DIAGNOSTICO.** Localiza áreas específicas de debilidad o fuerza de un sujeto y determina la clase de debilidad.

**TEST DE EJECUCION:** Aquel en que se manipula objetos físicos y usar destrezas físicas y manuales no restringidas a las respuestas orales y escritas.

**TOMA DE DECISIÓN:** Escoger una alternativa entre dos o más para fijar una opinión o curso de acción.

**TRABAJO:** Es el proceso de gasto de la fuerza de trabajo. Esfuerzo material o intelectual para producir algo.

**TRABAJO DE EQUIPO.** Un método de trabajo hacia una meta u objetivo común lo cual permite a vanas personas hacer el mismo uso de sus cualidades mediante la combinación de sus destrezas y experiencias.

**UNIVERSO:** El número total de medidas individuales, casos, valores, eventos o items de referencia relacionados de los cuales se pueden seleccionar muestras

**VALOR** Aspecto de una situación u objeto que es investido con un interés preferencial

Los principios por los que se establecen prioridades y jerarquías de importancia entre necesidades, demandas y fines

**VARIABLE** Cualquier cosa, evento, o persona que puede ser medida o descrita en alguna escala, cualquier cosa que varía o que alterna cualitativamente alguna dimensión.

**VARIABLE DEPENDIENTE** Aquella que es medida después de ser expuesta a niveles de la variable independiente; es el "efecto" presunido en una relación causa-efecto

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Aquella que es manipulada por el investigador, en un estudio experimental, para determinar su influencia en las variables dependientes; es la "causa" presunida en una relación causa-efecto.

**VIABILIDAD:** Condición referida a una investigación, la cual incluye no sólo la factibilidad técnica para realizar el proyecto sino fundamentalmente la aceptación social que permite la subsistencia del proyecto.

---

# BIBLIOGRAFÍA

*“Obviamente el juicio de un hombre no puede ser  
mucho mejor que la información sobre la cual se  
basa “*

*Arthur Hays Sulzberger*

---

1. ALVAREZ A, Jorge, Apuntes de Auditoría Administrativa, 19ª reimpresión, México, UNAM FCA, 1990, 71 pp.
2. ARIAS G., Fernando, Administración de Recursos Humanos, 13ª reimpresión, México, Editorial Trillas, 1986, 504 pp.
3. BROOM, Leonard, et. al., Sociología, 3ª reimpresión, México, Editorial CECSA, 1979, 810pp.
4. CLAY L., Henry, Introducción a la Psicología Social, 7ª reimpresión, México, Editorial Trillas, 1986, 488 pp.
5. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 4ª impresión, México, Editorial Mc. Graw Hill, 1984, 578 pp.
6. CHRUDEN, Herbert, Administración de Personal, 14ª reimpresión, México, Editorial CECSA, 1982, 660 pp.
7. CORDERO, Armando, Administración, 1ª Edición, México, Editorial Cordero, 1983, 344 pp.
8. CUELI, Jose, et. al., Teorías de la Personalidad, 9ª reimpresión, México, Editorial Trillas, 1983, 383 pp.
9. Diccionario Enciclopédico Salvat, 1ª impresión, Barcelona, España, Salvat Editores, 1971.
10. EDICIONES GOMEZ, Higiene Mental para la Salud Mental, 1ª impresión, México, Ediciones Gómez, 1989, 228 pp.
11. FERNÁNDEZ A., José Antonio, La Auditoría Administrativa, 8ª impresión, México, Editorial Diana, 1981, 229 pp.
12. FLEISHMAN, Edwin, et. al., Estudio de Psicología Industrial y de Personal, 3ª impresión, México, 1979, 668 pp.
13. GARCIA, Ramón, Diccionario Larousse de la Lengua Española, 1ª impresión, México, 1988, 657 pp.
14. GOMEZ, José, Crisis Económica y Alteraciones en la Salud Mental, UNAM, Facultad de Medicina, México, 1984.
15. GRANADOS R, José de Jesús, Comportamiento Humano en las Organizaciones, Universidad La Salle, México, 1989.
16. HAMPTON, David, Administración, 3ª impresión, México, Editorial Mc Graw Hill, 1986, 789 pp.
17. HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio, Fundamentos de Administración, 1ª impresión, México, Editorial Interamericana, 1986, 418 pp.
18. HOLMES, Arthur, Principios Básicos de Auditoría, 9ª impresión, México, Editorial Continental, 1984, 94 pp.
19. INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFIA Y ESTADISTICA, Censo Nacional de Población, Encuesta Nacional de Empleo Urbano, México, 1997

20. KEITH, David, El Comportamiento Humano en las Organizaciones, 6ª impresión, México, Editorial Mc Graw Hill, 1987, 345 pp.
21. KENNETH, Blanchard, La Administración en el Comportamiento Humano, 1ª impresión, México, Editorial Técnica S.A., 1970, 188 pp.
22. KIM, James, Cómo manejar la presión en el trabajo, Guía para la supervivencia, 1ª edición, México, Editorial Mc. Graw Hill, 1990, 253 pp.
23. KOONTZ, Harold, et. al., Elementos de Administración Moderna, 1ª impresión, México, Editorial Mc. Graw Hill, 1985, 456 pp.
24. LEONARD, William, Auditoría Administrativa, 8ª impresión, México, Editorial Diana , 1980, 315 pp.
25. Ley Federal del Trabajo, 15ª impresión, México, Porrúa, 1984.
26. MENDEZ M, Silvestre, Fundamentos de Economía, 1ª impresión , México, Editorial Mc. Graw Hill, 1989, 339 pp.
27. MENDEZ M, Silvestre, Economía y la Empresa, 1ª impresión , México, Editorial Mc. Graw Hill, 1989, 360 pp.
28. MENDEZ M, Silvestre, Problemas Económicos de México, 1ª impresión , México, Editorial Mc. Graw Hill, 1987, 300 pp.
29. MENDEZ M, Silvestre, Pasado, Presente y Futuro de la Economía Mexicana (100 preguntas y respuestas), 1ª impresión , México, Editorial Mc. Graw Hill, 1987, 141 pp.
30. MENDIETA, Angeles, Tesis Profesionales, 1ª edición, México, 1982, 151 pp.
31. MENENDEZ, Gloria, Estudio Exploratorio de Tipo descriptivo de la Canalización del "stress" en el Piloto Aviador, Universidad La Salle, México 1984.
32. MILLAN, Román, Comportamiento Humano en las Organizaciones, UNAM, Facultad de Ingeniería, México 1988.
33. MORALES, Ma. Luisa, Psicometría Aplicada, 2ª impresión, México, 1987, 249 pp.
34. NAPIER W, Rodney, Grupos, Teoría y Experiencias, 4ª impresión, México, Editorial Trillas, 1982, 324 pp.
35. ORTIZ.C.Etelberto, Competencia y Crisis, 1ª impresión, México, Editorial Siglo XXI, 1990, 250 pp.
36. PARDINAS, FELIPE, Metodologías y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, 1ª impresión, México, 1969, 200 pp.
37. REYES, AGUSTÍN, Administración de Empresas, 6ª reimpression, México, Editorial Limusa, 1973, 392 pp.
38. RIOS S, Adalberto, Orígenes y Perspectivas de la Administración, Preedición privada, México, 1975, 183 pp.

39. RODRÍGUEZ E., Mauro, Psicología de las Relaciones Humanas, 1ª impresión, México, Editorial Parroquial, 1979, 99pp.
40. ROJAS S, Raúl, Guía para realizar Investigaciones Sociales, 7ª impresión, México, UNAM, 1972, 268 pp.
41. SCHEIN, Edgar, Psicología de la Organización, 1ª edición, México, Editorial Prentice Hall, 1978, 153 pp.
42. SCHERMERHORN, John, et.al., Comportamiento en las Organizaciones, 2ª impresión, México, Editorial Interamericana, 1987, 826 pp.
43. STONER, James, Administración, 3ª edición, México, Editorial Prentice Hall, 1989, 826 pp.
44. TERRY, George, Principios de Administración, 1ª edición, México, Editorial Continental, 1985, 707pp.
45. ZORRILLA, Santiago, Guía para Elaborar Tesis, 1ª edición, México, Editorial Mc. Graw Hill, 1985, 389 pp.