



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE INGENIERÍA MECÁNICA E INDUSTRIAL

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MANDOS MEDIOS EN TIENDAS DEPARTAMENTALES

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL
PRESENTAN

JUÁREZ DE LA MORA LUCIA YAZMIN
MEDINA ANDRES MIGUEL
SÁNCHEZ MUCIÑO FABIOLA

DIRECTOR: M.C. ENRIQUE JIMÉNEZ ESPRIÚ

MÉXICO, D.F.

Junio de 2006





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.



AGRADECIMIENTOS

L. Yazmín Juárez de la Mora

A DIOS

Por permitirme estar en esta vida con la familia que tengo y conocer tantas personas lindas que me regalan momentos de su vida con sus alegrías y tristezas, por darme salud y bienestar día a día y así alcanzar mis sueños, pero sobre todo por **E S T A R S I E M P R E JUNTO A MI.**

A MI MADRE

G racias mamá por estar junto a mi, por enseñarme que si te caes hay que levantarse con más ganas y que superar esos tropiezos te hacen ser mejor cada día, por alentarme en momentos difíciles y aguantar mi carácter, pero sobre todo por tu **A M O R**. G racias M amita te **A M O** y doy gracias por ser tu hija y contar contigo.

A MIS HERMANOS

G racias por apoyarme y compartir momentos tan felices a su lado, por ser como son y por ser mis hermanos. Los quiero mucho.

A LA UNAM

Por darme la oportunidad de ser miembro de la máxima casa de estudios, y así crecer profesional y personalmente.

A MIGUEL

Por ser mi mejor amigo y mayor apoyo durante la carrera, por toda tu paciencia y fortaleza que me brindaste cuando más lo necesité (y sigo necesitando), pero ante todo por tu **A M O R** incondicional. G racias por ser una gran persona en mi vida **TQH+**

A FABY

G racias por tu amistad de tanto tiempo (ya casi 10 años), por apoyarme, ayudarme y claro aguantar mis locuras, por compartir tantos momentos tan maravillosos (tanto buenos como malos) que jamás me olvidaré, gracias por ser una gran Amiga. **TQ**

A MIS AMIGOS

L eonardo B añuelos por ser un gran profesor, mi jefe pero sobre todo un gran amigo que me brindo una amistad sin límites. A C laudia y J aziel por ser grandes amigos y compartir momentos inolvidables, espero siempre contar con su amistad pues de mi parte así será. Por Ismael, L eón, T emo, O mar, y los que se me paso mencionar gracias.



AGRADECIMIENTOS

Miguel Medina Andres

A MI MADRE

Juntos empezamos este proyecto de vida que hoy cierra un capítulo más y empezaremos otro, Unidos fue y seguirá siendo la clave para poder vencer cualquier obstáculo que se nos presente, Actitud positiva y esfuerzo sus grandes enseñanzas para enfrentar cualquier reto en mi vida, No me bastaría toda la tinta ni las palabras para agradecerte todo lo que me has dado Amor y apoyo incondicional que solo una madre puede dar. Gracias Mamá.

A YAZMÍN

Por toda tu paciencia, apoyo y amor que me brindaste durante toda la carrera, la cual me impulsó a conseguir esta meta. Gracias OH

A LA UNIVERSIDAD

Gracias por darme la oportunidad de formarme profesionalmente y ser mi segunda casa. Orgullosamente UNAM.

A MIS AMIGOS

Con los cuales pase momentos inolvidables que hicieron de la carrera un gran episodio de anécdotas, en especial a Ismael y Fabiola.

A MI FAMILIA

A mi tío Aurelio le agradezco todas sus enseñanzas y lecciones de vida, a mis padrinos Irma y José quienes tenían las palabras precisas y a toda mi familia. Gracias

A DIOS



AGRADECIMIENTOS

Fabiola Sánchez Muciño

El siguiente trabajo realizado es la culminación de una etapa llena de dedicación, esfuerzos y sacrificios, con la cual cierro un capítulo más en mi vida con la plena satisfacción de que todo fue aprovechado y recompensado, con ello compruebo una vez más que las metas que un día me puse pueden ser alcanzadas y que no existe nada imposible para mí.

Pero todo hasta este momento se lo debo a mis padres, José Sánchez y Carolina Muciño, que me enseñaron valores y principios para poder desarrollarme y realizarme en todos los aspectos de mi vida, así que una vez más con todo el respeto y cariño que me merecen MIL GRACIAS.

Pareciera fácil haberlo logrado pero estoy completamente segura que sin mis dos grandes pilares no estaría escribiendo estas líneas ni me sentiría tan feliz y orgullosa de lo que hemos realizado, así que este triunfo se los dedico a ellos.

Y sin escalas de importancia GRACIAS a mis hermanos, Sonia Tabares, Carlos Tabares y Marcos Sánchez, que sin darse cuenta en sus comentarios, actitudes y enojos me impulsaron a ser constante en la lucha por mis sueños, su apoyo siempre representará una gran herramienta para ser una mujer exitosa en lo que emprenda y en mi vida diaria.

Quisiera poner a todos y cada uno de los que integran mi familia, a mis amigos y compañeros que al pasar de los años me apoyaron, pero no quiero caer en omisiones, y crear conflictos sentimentales, de lo que estoy consciente es que cada uno de ustedes saben lo que representan y el lugar que ocupan en mi vida, por lo tanto solo me resta darles las gracias por estar conmigo en las buenas y en las malas.

A mis amigos con los cuales realice la tesis:

Yazmín, quiero que sepas que a pesar de nuestros errores, distanciamientos y personalidades a veces tan diferentes y a la vez tan parecidas, te quiero mucho, que siempre voy a estar agradecida por haberme abierto las puertas de tu vida y dejarme entrar para formar parte de ella.

Miguel, te agradezco la paciencia y sinceridad en estos años de amistad, mejor persona para conocer y hacer este trabajo no pudo haber. Lo último de esta dedicatoria por obvias razones no lo puedo escribir, pero lo sabes verdad??

A LOS DOS GRACIAS POR ESTAR A MI LADO !!!

Y para culminar, a ti, Enrique Dongú, que representas mi presente y mi futuro, tu, que te has convertido en mis ganas de vivir, de salir adelante, de seguir luchando pese a todo, el que me ha enseñado que se pueden hacer las cosas por muy difíciles que parezcan y que el camino es más sencillo si lo recorro al lado de esa persona que amas y que te ama: TU.

GRACIAS AMOR!!!

A todos y cada uno de ustedes solo les pido que me permitan seguir existiendo en sus vidas para continuar con este crecimiento personal y profesional...



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. MARCO LEGAL

- 1. Marco Jurídico Federal;**
- 1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;**
- 1.2 Ley Federal del Trabajo;**
- 1.2.1 Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores;
- 1.3 Normas Técnicas de la Competencia Laboral;**

CAPÍTULO II. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

- 2.1 La Administración Ayer y Hoy;**
- 2.1.1 Retrospectiva Administrativa;
- 2.2 Teorías Clásicas de la Administración;**
- 2.2.1 Enfoque Clásico de la Administración;
- 2.2.2 Orígenes del Enfoque Clásico;
- 2.2.3 Administración Científica;
- 2.3 Teóricos de La Administración General;**
- 2.3.1 Henry Fayol;
- 2.3.2 Max Weber;
- 2.3.3 Enfoque Cuantitativo;
- 2.3.4 Comportamiento Organizacional;
- 2.4 Las Primeras Teorías De La Administración;**
- 2.4.1 Dale Caragie;
- 2.4.2 Abraham Harold Maslow;
- 2.4.3 Necesidad Fuera de la Jerarquía;
- 2.4.4 Teorías Gerenciales de Douglas Mc Gregor;
- 2.4.5 Escuela de Administración de Sistemas;
- 2.4.6 Elton Mayo;
- 2.4.7 Primeras Teorías del Liderazgo;
- 2.4.8 Administración de La Calidad Total (TQM);
- 2.4.9 Teoría de Contingencia;
- 2.5 Desafíos Del Entorno;**
- 2.5.1 Objetivos;
- 2.5.2 Elementos Históricos;
- 2.5.3 Desafíos Externos;
- 2.5.4 Sindicatos;
- 2.5.5 Sistemas de información;
- 2.5.6 Desafíos profesionales;



CAPÍTULO III. EL CAPITAL HUMANO

3. El Departamento De Recursos Humanos;

3.1 Importancia y Principales Objetivos;

3.2 Funciones del Departamento de Recursos Humanos;

3.2.1 Planeación;

3.2.2 Reclutamiento y Selección;

3.2.3 Contratación;

3.2.4 Inducción;

3.2.5 Capacitación y Desarrollo;

3.2.6 Evaluación del desempeño;

3.2.7 Sueldos y Salarios;

3.2.8 Planeación de Carrera;

3.2.9 Relaciones Laborales;

3.2.10 Seguridad e Higiene;

3.2.11 Administración del Personal;

3.3 Nuevos Enfoques en el Área de Recursos Humanos;

3.4 La Planeación de Recursos Humanos;

3.4.1 Concepto de Planeación de Recursos Humanos;

3.5 Importancia y Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos;

3.6 Proceso de una Adecuada Planeación de Recursos Humanos;

3.6.1 Objetivos Organizacionales;

3.6.2 Pronósticos;

3.6.3 Planes y Programas de Acción;

3.6.4 Ejecución;

3.6.5 Control;

3.7 Elementos que Intervienen en la Planeación de Recursos Humanos;

3.8 Métodos o Técnicas más Comunes de la Planeación de Recursos Humanos;

3.9 La Capacitación y desarrollo a empleados en las Empresas;

3.10 Métodos o Técnicas de Capacitación a Empleados;

3.11 Métodos de Capacitación a Empleados;

3.12 Métodos o Formas de Instrucción;

3.13 Capacitación y Desarrollo Empleados Orientada al Puesto;

3.14 Beneficios de una Adecuada Capacitación y Desarrollo de Empleados;

3.15 Aspectos Legales de la Capacitación y Desarrollo en las Empresas;

CAPÍTULO IV. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

4.1 Introducción y Trabajo en Equipo

4.2 Comunicación y Creatividad

4.3 Administración Eficaz

4.4 Liderazgo y Coaching

CONCLUSIONES

FUENTES DE CONSULTA



INTRODUCCIÓN

La temática seleccionada se centra en el análisis y propuesta del proceso dinámico de la capacitación para el personal que presta un servicio directo al cliente en tiendas departamentales. Los esquemas actuales de competitividad en las organizaciones ha exigido detallar en forma cada vez mas sistemática el conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes que el recurso humano debe cumplir respecto a su desempeño así como lograr que las organizaciones sean más flexibles y competentes, capaces de enfrentar con éxito los nuevos retos que imponen los mercados cada vez más competitivos.

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en la estructura interna, existiendo la tendencia a reducir la estructura y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de capacitación laboral, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

La gestión de los recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Todos sabemos ya de la importancia de la formación y de la necesidad de mantenernos actualizados, aceptando que ello implica estar inmersos en un proceso de continuo reciclaje, puesto que los conocimientos que hoy nos resultan útiles mañana pueden quedar obsoletos.

Pero, para tener éxito profesional, necesitamos algo mas que actualizar nuestros conocimientos, también es imprescindible desarrollar nuestras competencias y mantenerlas alineadas a las necesidades del rol y del entorno organizacional, desde la integración de nuestra vida profesional y personal.

Por lo tanto al realizar este trabajo encontraremos que, las competencias laborales así como la capacitación constante pueden ser un instrumento útil, estratégico y práctico para la gestión de los recursos humanos y elevar la productividad, y al mismo tiempo, para mejorar la calidad de los empleos.



Actualmente, la competencia laboral se perfila como parte fundamental de la estrategia de competitividad de las organizaciones, cuyo objetivo es desarrollar la capacidad de sobresalir en el mercado y, en este sentido, busca centrarse en el desarrollo de aquellas competencias que le permitan no sólo mantenerse en el mercado sino destacar como organización, área o departamento y, por ende, a nivel del individuo, de tal manera que el trabajador sea el reflejo de las capacidades de la empresa.

Para lograr lo anterior y estimular y guiar el aprendizaje de los trabajadores, se aplicarán diferentes sistemas de formación de recursos humanos con una visión estratégica donde se busca desarrollar nuevas competencias, así como la capacidad de innovar y competir; entendiendo a la innovación como la base de la productividad y a la competitividad a partir de la aplicación al proceso productivo de nuevos conocimientos, articulando lo que debe de saber hacer el trabajador con lo que debe ser capaz de hacer la organización en su conjunto. La capacidad de las empresas por destacarse y diferenciarse depende de su capacidad para desarrollar competencias clave. En un marco de globalización, paradójicamente, lo que nos hace competentes y nos desarrolla en forma competitiva es la capacidad de ser distintos y tener un sello propio.



CAPÍTULO I

MARCO LEGAL

1. MARCO JURÍDICO

El marco jurídico en México se encuentra regido a nivel nacional por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de la cual se derivan leyes secundarias que regulan diferentes ámbitos de la actividad cotidiana tanto para el sector público, como para el sector privado.

En materia de recursos humanos, se retoman la Constitución; la Ley Federal del Trabajo y las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

1.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

TITULO SEXTO. Del Trabajo y de la Previsión Social

ARTÍCULO 123. “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A.- Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

I.- La duración de la jornada máxima será de ocho horas;

II.- La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas.

Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche de los menores de dieciséis años;

III.- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas.

IV.- Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.



V.- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día de media hora cada uno para alimentar a sus hijos;

VI.- Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

Los salarios mínimos se fijarán por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patronos y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones;

VII.- Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

VIII.- El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.

IX.- Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:

- a) Una Comisión Nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patronos y del Gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores;
- b) La Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del País, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;
- c) La misma Comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen.
- d) La Ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares;
- e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la



Ley del Impuesto sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la Oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;

- f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

X.- El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

XI.- Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente de un 100% más de lo fijado por las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.

XII.- Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

Las negociaciones a que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad.

Además, en esos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos.

Queda prohibido en todo centro de trabajo, el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar;

XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación;



XIV.- Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario;

XV.- El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso;

XVI.- Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etcétera;

XVII.- Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros;

XVIII.- Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a la Junta de Conciliación y Arbitraje, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciera actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquéllos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del Gobierno;

XIX.- Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de la Junta de Conciliación y Arbitraje;

XX.- Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo, se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del Gobierno;

XXI.- Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta disposición no será



aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo;

XXII.- El patrono que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. La Ley determinará los casos en que el patrono podrá ser eximido de la obligación de cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización. Igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario, cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrono o por recibir de él malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad, cuando los malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento o tolerancia de él;

XXIII.- Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualquiera otros en los casos de concurso o de quiebra;

XXIV.- De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes;

XXV.- El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquier otra institución oficial o particular.

En la prestación de este servicio se tomará en cuenta la demanda de trabajo y, en igualdad de condiciones, tendrán prioridad quienes representen la única fuente de ingresos en su familia;

XXVI.- Todo contrato de trabajo celebrado entre un mexicano y un empresario extranjero, deberá ser legalizado por la autoridad municipal competente y visado por el Cónsul de la Nación a donde el trabajador tenga que ir, en el concepto de que además de las cláusulas ordinarias, se especificará claramente que los gastos de la repatriación quedan a cargo del empresario contratante;

XXVII.- Serán condiciones nulas y no obligarán a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato:

- a) Las que estipulen una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo.
- b) Las que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
- c) Las que estipulen un plazo mayor de una semana para la percepción del jornal.



- d) Las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de empleados en esos establecimientos.
- e) Las que entrañen obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.
- f) Las que permitan retener el salario en concepto de multa.
- g) Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a que tenga derecho por accidente del trabajo, y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o por despedírsele de la obra.
- h) Todas las demás estipulaciones que impliquen renuncia de algún derecho consagrado a favor del obrero en las leyes de protección y auxilio a los trabajadores.

XXVIII.- Las leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de las formalidades de los juicios sucesorios;

XXIX.- Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares;

XXX.- Asimismo serán consideradas de utilidad social, las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas, destinadas a ser adquiridas en propiedad, por los trabajadores en plazos determinados;

XXXI.- La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

a).- Ramas industriales y servicios:

1. Textil;
2. Eléctrica;
3. Cinematográfica;
4. Hulera;
5. Azucarera;
6. Minera;
7. Metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos;
8. De hidrocarburos;
9. Petroquímica;
10. Cementera;
11. Calera;



12. Automotriz, incluyendo auto partes mecánicas o eléctricas;
13. Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos;
14. De celulosa y papel;
15. De aceites y grasas vegetales;
16. Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados o que se destinen a ello;
17. Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello;
18. Ferrocarrilera;
19. Maderera básica, que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera;
20. Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o de envases de vidrio; y
21. Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco;
22. Servicios de banca y crédito.

b) Empresas:

1. Aquéllas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal;
2. Aquéllas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas; y
3. Aquéllas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de Ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

B.- Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

- I. La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas, respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias y se pagarán con un ciento por ciento más de la remuneración fijada para el servicio ordinario. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas;
- II. Por cada seis días de trabajo, disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro;



- III. Los trabajadores gozarán de vacaciones que nunca serán menores de veinte días al año;
- IV. Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos. En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el Distrito Federal y en las Entidades de la República.
- V. A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo;
- VI. Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario, en los casos previstos en las leyes;
- VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;
- VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;
- IX. Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada; en los términos que fije la ley. En caso de separación injustificada tendrá derecho a optar por la reinstalación en su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley;
- X. Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán, asimismo, hacer uso del derecho de huelga previo el cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los Poderes Públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo les consagra;
- XI. La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:
 - a. Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.
 - b. En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.
 - c. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.



- d. Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.
- e. Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.
- f. Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados.

Además, el Estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construir las, reparar las, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social regulándose en su Ley y en las que corresponda, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos.

- XII. Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria.
Los conflictos entre el Poder Judicial de la Federación y sus servidores serán resueltos por el Consejo de la Judicatura Federal; los que se susciten entre la Suprema Corte de Justicia y sus empleados serán resueltos por esta última.
- XIII. Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del Ministerio Público y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes.

El Estado proporcionará a los miembros en el activo del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, las prestaciones a que se refiere el inciso f) de la fracción XI de este Apartado, en términos similares y a través del organismo encargado de la seguridad social de los componentes de dichas instituciones; y Los miembros de las instituciones policiales de los municipios, entidades federativas, del Distrito Federal, así como de la Federación, podrán ser removidos de su cargo si no cumplen con los requisitos que las leyes vigentes en el momento de la remoción señalen para permanecer en dichas instituciones, sin que proceda su reinstalación o restitución, cualquiera que sea el juicio o medio de defensa para combatir la remoción y, en su caso, sólo procederá la indemnización. La remoción de los demás servidores públicos a que se refiere la presente fracción, se regirá por lo que dispongan los preceptos legales aplicables.



- XIII. bis.- Las entidades de la Administración Pública Federal que formen parte del sistema bancario mexicano regirán sus relaciones laborales con sus trabajadores por lo dispuesto en el presente apartado.
- XIV. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.

1.2 LEY FEDERAL DE TRABAJO

La Ley Federal del Trabajo regula de manera especializada y detallada lo señalado en materia laboral por la propia Constitución en materia de capacitación al recurso humano de cualquier organización laboral.

LEY FEDERAL DE TRABAJO. CAPÍTULO III BIS

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

Artículo 153-A

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.



Artículo 153-E

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.



Artículo 153-J

Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas Industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo. Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones



que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P

El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q

Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.



Artículo 153-R

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.



Las constancias de que se tratan surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Artículo 153-w

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

Miércoles 2 de agosto de 1995 Diario Oficial de la Federación

Acuerdo mediante el cual se establecen lineamientos generales para la definición de normas técnicas de competencia laboral que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación. Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Educación Pública.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Miguel Limón Rojas, Secretario de Educación Pública y Santiago Oñate Laborde, Secretario del Trabajo y Previsión Social, con fundamento en los artículos 38, fracción XXVII, 40, fracción VI, de la ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 45 de la Ley General de Educación y 539 de la Ley Federal del Trabajo; y considerando que la Ley General de Educación publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993, estable en su artículo 45, que las Secretarías de Educación pública, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas; que dichas autoridades determinarán los lineamientos generales aplicables en toda la República para la definición de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, así como de los procedimientos de evaluación correspondientes, sin perjuicio de las demás disposiciones que emitan las autoridades locales en atención a requerimientos particulares; que en la determinación de los lineamientos generales, las autoridades establecerán procedimientos que permitan



considerar las necesidades, propuestas y opiniones de los diversos sectores productivos;

Que compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que, para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;

Que el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 31 de mayo de 1995, establece como un objetivo primordial elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo, para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios;

Que el referido Plan propone un significativo incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación para el trabajo, estableciendo como estrategia vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa, para lo cual las autoridades educativas y laborales promoverán, con la participación del sector productivo, el establecimiento de normas de competencia laboral, cuya estructura responderá a las condiciones actuales y previsibles del mundo del trabajo; dichas normas se integrarán en un Sistema Normalizado de Competencia Laboral que facilitará la movilidad del trabajador entre industrias y regiones;

Que asimismo, otra estrategia del Plan Nacional de Desarrollo consiste en establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente, por lo cual dispone la creación de un Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que tendrá como base las normas definidas en el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, que permitirá dar a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la práctica laboral un reconocimiento análogo al escolar, con lo cual se facilitará la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida y se propiciará la progresión hacia grados más complejos de competencia laboral dentro del Sistema Normalizado de Competencia Laboral;

Que para tales fines, es necesario contar con patrones de referencia objetivos o normas técnicas de competencia laboral que permitan, de una manera flexible y susceptible de ser actualizada, identificar las capacidades de las personas, y los procedimientos de su evaluación y certificación, a fin de propiciar una mejor planeación de las actividades de capacitación en las empresas y de los servicios de formación para el trabajo;

Que se estima que el medio idóneo para lograr lo anterior es la clasificación de los conocimientos, habilidades o destrezas que se requieran para cada una de las principales funciones laborales que se realizan en las distintas ramas de la actividad económica, mediante la integración de un Sistema Normalizado de Competencia Laboral, y Que al tiempo que se definan las normas técnicas de competencia laboral, se precisa establecer procedimientos de evaluación,



acreditación y certificación objetivos, e integrarlos en un Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que permita a los trabajadores obtener de las instituciones y de acuerdo con los lineamientos específicos que se expedirán en su oportunidad, los certificados, constancias o diplomas a que la Ley General de Educación se refiere, hemos tenido a bien expedir el siguiente

1.3 ACUERDO MEDIANTE EL CUAL SE ESTABLECEN LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA DEFINICIÓN DE NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL QUE COMPRENDAN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O DESTREZAS SUSCEPTIBLES DE CERTIFICACIÓN

PRIMERO.- El presente Acuerdo tiene por objeto establecer los lineamientos generales para la definición de normas técnicas de competencia laboral que comprendan los conocimientos, habilidades o destrezas que requiere un individuo para la ejecución de una actividad productiva, así como la de los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación.

SEGUNDO.- Las normas técnicas de competencia laboral tendrán como propósitos:

- I. Definir el conjunto de capacidades que en sí mismas tengan significación en el mercado laboral, mediante la descripción objetiva y verificable de los conocimientos, habilidades o destrezas que son necesarios para el desempeño de la actividad laboral;
- II. Utilizar una metodología única para que exista congruencia entre normas que se definan para las diversas ramas productivas y, para que, en los casos en que existan funciones laborales afines entre sectores, se evite la duplicación o superposición;
- III. Estar clasificadas de acuerdo con distintos niveles de complejidad de las capacidades laborales empezando por las básicas hasta llegar, según sea el caso, a otras de mayor especialización;
- IV. Reconocer que una misma competencia laboral puede encontrar aplicación en diversas ocupaciones, actividades, industrias o regiones simultáneamente, para facilitar que los trabajadores estén en condiciones de adaptarse a la dinámica del mercado laboral, y
- V. Hacer referencia sólo a aquellas capacidades laborales que por su naturaleza puedan encontrar aplicación en diversas ocupaciones, actividades, industrias o regiones.

TERCERO.- A efecto de lograr el objeto del presente Acuerdo se pondrán en operación: un Sistema Normalizado de Competencia Laboral y un Sistema de Certificación de Competencia Laboral, en los cuales tendrán participación los diversos sectores que intervienen en los procesos productivos.

La operación de dichos sistemas será base de diagnóstico para proponer la actualización y, en su caso, determinación de lineamientos que la observancia del artículo 45 de la Ley General de Educación requiera.



CUARTO.- El Sistema Normalizado de Competencia Laboral deberá:

- I. Generar normas técnicas que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral y que vinculen de manera eficiente a los trabajadores, empleadores y prestadores de servicios de formación y de capacitación para el trabajo;
- II. Propiciar la correspondencia de las normas técnicas de competencia laboral con las necesidades de los diversos sectores productivos;
- III. Facilitar el diagnóstico de las necesidades de personal de las empresas y servir como guía para la planeación de actividades de formación y de capacitación para el trabajo en las empresas e instituciones educativas, públicas y privadas, que la impartan, y
- IV. Facilitar la movilidad del individuo dentro de los diversos sectores productivos y entre las ocupaciones, así como el avance acumulativo de su formación técnica a lo largo de su vida laboral.

QUINTO.- El Sistema de Certificación de Competencia Laboral deberá:

- I. Definir los criterios que habrán de satisfacer los procedimientos de evaluación que permitan, de manera imparcial y objetiva, verificar si un individuo posee los conocimientos, habilidades o destrezas comprendidas en las normas técnicas de competencia laboral, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos;
- II. Establecer los principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas definidas en las normas técnicas de competencia laboral correspondientes;
- III. Garantizar el libre acceso e igualdad de oportunidades a todos aquéllos que opten por obtener la certificación de sus conocimientos, habilidades o destrezas de conformidad con las normas técnicas de competencia laboral, y
- IV. Generar información disponible para todos los participantes en el mercado laboral, de manera que se facilite el acceso de la fuerza de trabajo a los esquemas de formación y de capacitación para el trabajo.

SEXTO.- La certificación de conocimientos, habilidades o destrezas será optativa y no deberá ser requisito para acceder a un puesto de trabajo.

SEPTIMO.- Los certificados, constancias o diplomas con los que se haga constar que un individuo ha demostrado poseer conocimientos, habilidades o destrezas de conformidad con las normas técnicas de competencia laboral, serán expedidos por aquellas instituciones públicas y los particulares que señalen los lineamientos que en su oportunidad queden autorizados para ello.

OCTAVO.- Para proyectar, organizar y promover ambos sistemas, se propondrá a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su carácter de fideicomitente único del Gobierno Federal, la constitución de un fideicomiso a través del cual se financien y apoyen los trabajos, diagnósticos y estudios que la integración del



Sistema Normalizado de Competencia Laboral y del Sistema de Certificación de Competencia Laboral requieran.

NOVENO.- La Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en su respectivo ámbito de competencia y en ejercicio de sus atribuciones, llevarán a cabo las acciones necesarias tendientes a dar cabal cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 45 de la Ley General de Educación y en el presente Acuerdo.

TRANSITORIO

UNICO.- El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, D.F., a 1 de agosto de 1995.- El Secretario de Educación Pública, Miguel Limón Rojas.- Rúbrica.- El Secretario del Trabajo y Previsión Social, Santiago Oñate Laborde.- Rúbrica.



CAPÍTULO II

HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1 LA ADMINISTRACIÓN AYER Y HOY

Los esfuerzos organizados y que supervisan personas que son responsables de la planeación, organización, dirección y control han existido por miles de años. Las Pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son evidencias actuales de que se intentaron proyectos de enorme alcance. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas por más de 20 años. Los documentos de la antigua China y Grecia muestran interés por una buena coordinación y dirección de las empresas públicas. Los griegos y los romanos también lograron dirigir adecuadamente una amplia gama de actividades colectivas, como las aventuras militares, las obras públicas y los sistemas tributarios. La Iglesia Católica también representa un ejemplo interesante de la administración. La estructura actual de la Iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II DC.

Adam Smith empleó para sus ejemplos la industria de la fabricación de alfileres. Mencionó que diez individuos, cada uno realizando actividades especializadas, podrían producir entre todos alrededor de 48,000 alfileres al día. Sin embargo, si cada uno trabajaba en forma separada e interdependiente, esos diez trabajadores podrían fabricar 200. Concluyó que la división del trabajo (los puestos detallados en actividades estrechas y detalladas o concretas y repetitivas) aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo, que por lo general, se pierde al cambiar actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo.

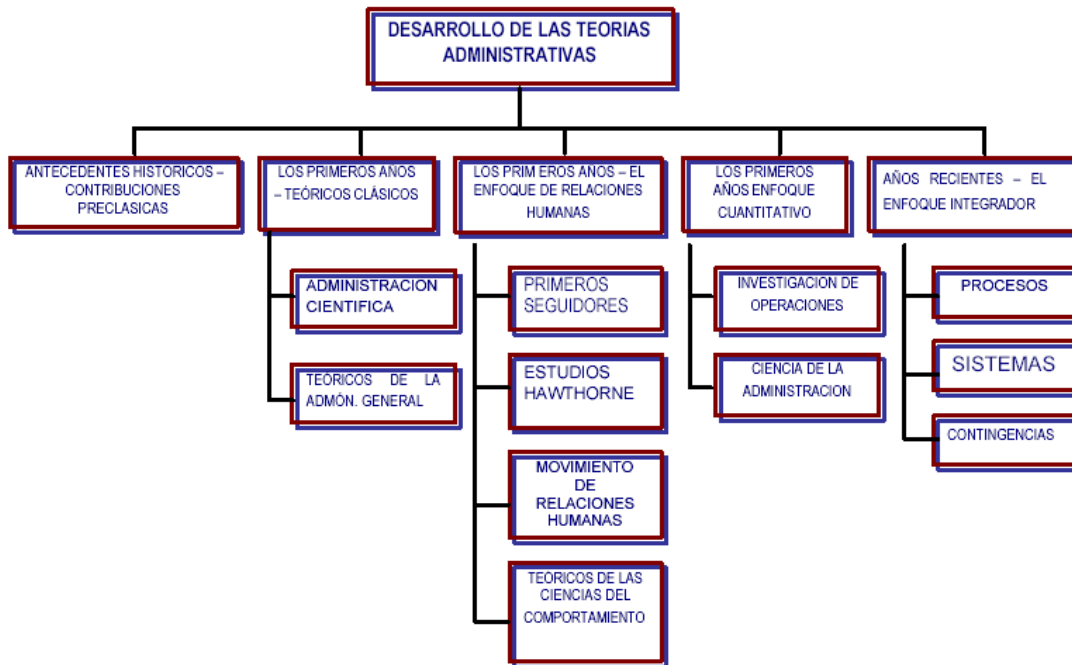
LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Advenimiento del poder de las máquinas, producción en serie y transformación eficiente. Al iniciarse en Inglaterra, en el Siglo XVIII, la energía de las máquinas sustituía con celeridad a la energía humana. Esta a su vez hizo más económico producir bienes en las fábricas. La introducción del poder de la energía de las máquinas, combinada con la división del trabajo, hizo posible tener grandes y eficientes fábricas. Estas fábricas requerían de habilidades administrativas. Se necesitaban administradores para proyectar la demanda, para asegurar que en existencia había suficiente materia prima, asignar actividades a la gente, coordinar y dirigir las diversas actividades diarias, asegurar que las máquinas se mantenían



en condiciones adecuadas para su funcionamiento y, que se consideraran los estándares del producto, etcétera.

Había llegado la necesidad de una teoría formal para guiar a los administradores en el manejo de los negocios.



2.2 TEÓRICOS CLÁSICOS

Término empleado para describir a los primeros teóricos de administración (incluye a los partidarios de la administración científica como a los teóricos de la administración general) cuyos escritos establecieron el marco de referencia para muchas de nuestras ideas contemporáneas sobre la administración y organización.

2.2.1 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henry Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partidos de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque



clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

Así de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuestas entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

a) De un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1.861- 1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios.

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT).

Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

b) De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henry Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros.

Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos).



Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

2.2.2 ORÍGENES DEL ENFOQUE CLÁSICO

Los orígenes del enfoque clásico de la administración remontan las consecuencias generadas por la revolución industrial. Podrían resumirse en dos hechos genéricos:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Con la empresa de dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas. Surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del Taylorismo en los Estados Unidos y del Fayolismo en Europa.

El panorama industrial en el inicio de este siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, etc. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

2.2.3 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Aplicación del método científico para definir en forma "óptima" (la única mejor forma) en qué se puede llevar a cabo un trabajo. En 1911 se publicaron los "Principios de la Administración Científica" de Frederick Winslow Taylor.



Taylor realizó la mayor parte de su trabajo en las compañías siderúrgicas Midvale y Bethlehem en Pennsylvania. Observó la ineficiencia de los trabajadores al usar gran diversidad de técnicas diferentes para realizar un mismo trabajo.

En esa época no había conceptos claros sobre la responsabilidad de los obreros y la administración. Virtualmente no existían estándares de trabajo efectivos. Los obreros eran ubicados en puestos con poco o ningún interés para integrar sus habilidades y aptitudes con las actividades que se les encargaban. Aún más importante es que los obreros y la administración se consideraban en conflicto permanente unos con otros. Más que cooperar para su beneficio mutuo, se percibía la relación como un juego de suma cero.

David R Hampton, señala en su libro “Administración” 5 pasos de la Administración Científica:

1) Analizar la tarea; 2) Diseñar la mejor manera de realizarla; 3) Seleccionar a los trabajadores; 4) capacitar a los trabajadores y, 5) Pagar incentivos.

Los cuatro puntos de la Administración Científica, según Taylor, y que describe Stephen P. Robbins, son:

1. Desarrolla una ciencia para cada elemento en el trabajo de cada individuo, lo que reemplaza el antiguo método a grosso modo.
2. Selecciona científicamente y luego capacita, enseña y desarrolla al trabajador, (antes los obreros escogían sus propios trabajos y se entrenaban a sí mismos lo mejor que les era posible).
3. Coopera gustosamente con los obreros, a fin de asegurarse que todo trabajo sea realizado de acuerdo a los principios de la ciencia que se ha ido desarrollando.
4. Divide el trabajo y la responsabilidad en partes iguales entre la administración y los trabajadores. La administración se hace cargo de todo el trabajo para el cual está mejor preparada que los trabajadores (antes casi todo el trabajo y la mayoría de la responsabilidad recaía en los obreros). Con lo anterior, los obreros recibirían mejores salarios y la administración obtendría mayores utilidades. Empleó el dinero como motivación (de 1.15 a 1.85, 60% de incremento). Taylor tubo éxito al obtener el nivel de productividad que juzgaba era posible al poner a la persona idónea en el trabajo, con las herramientas y equipos correctos, al hacer que el trabajador siguiera las instrucciones al nivel de la letra, y motivado mediante el incentivo de un salario diario significativamente mayor.

Taylor pudo alcanzar el objetivo de 48 toneladas, 280% mayor a 12.5 toneladas en lingotes de 46 Kg cada uno. Taylor alcanzó mejoras considerables en productividad de 200% y superior. Él reafirmó el papel de los administradores de planear y controlar, y el de los trabajadores de desempeñarse en la forma como se les instruí.



ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna teoría general de administración.

OBRA DE TAYLOR

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.

PERÍODOS DE TAYLOR

Hernandez y Rodríguez en su obra *Introducción a la Administración* hace un análisis de las aportaciones de Taylor. (HERNANDEZ Y RODRIGUEZ; 1994;68)

Primer Período de Taylor

Experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero, y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración. Publica varios libros que a continuación se señalan:

- a) En 1895 "A note on belting". "A piece rate system".
- b) En 1903 "Shop Management". Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-Time- Study).

En esta publicación Taylor expresa:

1. Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
2. Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
3. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean



seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.

4. Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
5. Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros Principios Implícitos De Administración Científica Según Taylor

1. Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
2. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
3. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
4. Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.



5. Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
6. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
7. Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
8. Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
9. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
10. Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
11. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE EMERSON

Buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor), creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Los principios de rendimiento pregonados por Emerson son:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.
12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE FORD

Hernández y Rodríguez en su obra Introducción a la Administración comenta que Ford utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del



mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

- Ford adoptó tres principios básicos:
 1. Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
 2. Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
 3. Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN

Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante simple que se basaba no en el desempeño medio sino en la verificación de las excepciones o desvío de los patrones normales; todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deben ocupar demasiada atención del administrador. Según este principio, las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y delegadas a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes para los superiores; este principio es un sistema de información que presenta sus datos solamente cuando los resultados, efectivamente verificados en la práctica, presentan divergencias o se distancian de los resultados previstos en algún problema. Se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran apenas los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndolos comparativos y de fácil utilización y visualización.

APRECIACIÓN CRÍTICA DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La teoría de la administración científica fue duramente criticada, aunque estas críticas no les disminuyen el mérito y el galardón. No obstante, se considera que en esta época existan una serie de deficiencias en cuanto a: La mentalidad y los prejuicios tanto de los dirigentes como de los empleados.

- Falta de conocimientos sólidos sobre asuntos administrativos.
- La precaria experiencia industrial y empresarial.



Todos estos factores no permitieron el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecidos. Dentro de las principales críticas efectuadas pueden resumirse así:

1. Mecanismo de la administración científica: la administración científica le dio poca atención al elemento humano, se preocupó básicamente por las tareas (organización y ejecución) y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). Esta teoría se le conoce con el nombre de "teoría de la máquina" ya que concibe la organización como "una distribución rígida y estática de piezas".

2. Superespecialización del operario: en la búsqueda de la eficiencia, la administración científica preconizaba la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos. Estas "formas de organización de tareas no sólo privan a los trabajadores de satisfacción en el trabajo, sino lo que es peor, violan la dignidad humana". La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales.

La proposición de Taylor de que "la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo" no encontró amparo en los resultados de investigaciones posteriores: cualquier momento en la especialización no redundaba necesariamente en un aumento de la eficiencia".

3. Visión microscópica del hombre: La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social _ valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil que la nerviosa. La fatiga era considerada exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos.

Taylor consideró los recursos humanos y materiales no tanto recíprocamente ajustables, sino sobre todo, al hombre trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial. En cuanto a este aspecto fue duramente criticado y tildado de haber cometido un error como pionero.

4. Ausencia de comprobación física: la administración científica es también criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. El método utilizado por Taylor es un método empírico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por la abstracción: se basa en datos aislados observables por el analista de tiempos y movimientos.

5. Enfoque incompleto de la organización: para muchos autores la administración científica es incompleta, parcial e inacabada, por restringirse



apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y principalmente, los aspectos humanos de la organización. También interacciones entre muchas variables críticas, como el compromiso personal y la orientación profesional de los miembros de la organización, el conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, etc.

6. Limitación del campo de aplicación: Sus principios y métodos carecen de una complementación más amplia, pues Taylor encara el problema de la organización racional del trabajo, partiendo de un punto limitado y específico en la empresa, lo cual fatalmente limita y restringe su enfoque, ya que no considera con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como los financieros y comerciales, entre otros.

7. Enfoque prescriptivo y normativo: La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronizar la manera como deberán ser administradas.

Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento.

8. Enfoque de sistema cerrado: visualiza las empresas como si existieran en el vacío, o como si fuesen entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia venida de fuera de ellas; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada.

Es un enfoque de sistema cerrado y su comportamiento es mecánico, previsible y determinístico: sus partes funcionan dentro de una lógica inmodificable. Sin embargo las organizaciones nunca se comportan como sistemas cerrados y no pueden reducirse a sólo algunas pocas variables o a algunos aspectos más importantes.

FRANK Y LILLIAN GILBERTH

Nacido en 1868, Frank B. Gilberth, a pesar de haber aprobado los exámenes de admisión de M. I. T. Decidió entrar a la industria de la construcción comenzando como aprendiz del albañil con la empresa Whidden y Compañía, Gilberth notó rápidamente que los hombres que le enseñaban a poner ladrillos usaban tres conjuntos diferentes de movimientos:

Uno para enseñar a una persona a poner ladrillos; el segundo para trabajar despacio, y el tercero para trabajar rápido observando estas y otras variaciones en los patrones de movimientos usados por los albañiles en su trabajo Gilberth se



preguntaba cual de los conjuntos seria el más eficiente. Así fue como despertó a Gilberth por estudiar los movimientos usados por el hombre al realizar su trabajo para encontrar el mejor método más eficiente y rápido, fue así como comenzó esta inquietud.

En 1904 Gilberth se casó con Lilian Moller quien tenía antecedentes de Psicología y administración fue así como ambos se embarcaron en la búsqueda de mejores métodos para realizar un trabajo. En su estudio de movimientos de las manos, los Gilberth encontraron que las clasificaciones generalmente usadas como “mover la mano” eran demasiadas amplias para un análisis detallado. De acuerdo con lo anterior Gilberth introdujo un refinamiento en los movimientos de manos dividiéndolos en 17 movimientos básicos o fundamentales por ejemplo “agarrar”, “transportar”, “cargar”, “retener”.

Para registrar procesos y patrones de flujo utilizados en una situación de trabajo, los Gilberth desarrollaron el diagrama de proceso y el diagrama de flujo, ambos ampliamente usados en el presente. Fuera del área de los movimientos, los Gilberth desarrollaron el sistema de tarjetas de personal de los actuales sistemas de calificación de méritos. Dieron énfasis a las instrucciones escritas para evitar confusiones, también trabajaron en la simplificación del alfabeto inglés, el teclado de la maquina de escribir y la ortografía, Insistieron en los principios de la administración y el análisis de movimientos podrían aplicarse efectivamente a la gran área virgen de la autoadministración.

Comenzaron a investigar en el campo de la fatiga y su impacto en la salud y la productividad que todavía continua, Gilberth es conocido en el presente como el padre de los estudios de movimientos pero en su forma no llegó sino hasta muchos años después de su muerte acaecida en 1924.

Los discípulos más destacados de Taylor, utilizaron técnicas de Administración Científica para reducir el desperdicio de movimientos manuales y corporales en los trabajos; también experimentaron en el diseño y uso de maquinaria y herramientas adecuadas para optimizar el desempeño en el trabajo. Inventaron el micro cronómetro, que registra el tiempo en 1/2000 de segundo.

HENRY L. GANTT

Gantt fue un contemporáneo y protegido de Frederick W. Taylor pero hasta 1887, no se unió a Taylor en sus experimentos en la Midvale Steel Works, siendo atraído por los conceptos e ideales de Taylor. Sin embargo difería de Taylor en su especial simpatía por los pocos privilegiados, y en su compulsión de medir a la democracia por la oportunidad que ofrecía a todos los individuos.

De estas dos influencias nacieron sus dos conceptos, el humanismo y la bonificación por tarea. Como es de suponerse, sus ideas no aparecieron de la noche a la mañana si no que se fueron desarrollando a través de una asociación de catorce años con Taylor. En 1901 Gantt sacó a la luz su sistema de salarios de bonificación por tarea. Estaba basado en el sistema de tasas diferenciales por



pieza de Taylor, pero era en palabras de Gantt, basado en condiciones estándar del taller y una ejecución de primera clase.

Era entonces que si un empleado terminaba su tarea del día recibía una fijación adicional a su paga diaria normal, si no terminaba su trabajo recibía una paga normal y no era castigado. Lo anterior difería del sistema de Taylor que no garantizaba un salario mínimo para una ejecución inferior al estándar; y además el sistema de Taylor pagaba por pieza al trabajador superior al promedio mientras que el de Gantt, mas humanista estaba mas encaminado a una tasa diaria de pago para el empleado. Con la introducción del sistema de Gantt, la producción aumenta más del doble, esto convenció a Gantt de que su preocupación por los obreros y su moral era uno de los factores más importantes en la práctica administrativa, que el elemento humano era él más importante de todos los problemas administrativos. Además de su trabajo en este campo Gantt desarrolló la gráfica del balance diario hasta ahora conocida como gráfica de Gantt. Utilizada para comparar la actuación real con la planeada. Buscaba mejorar la eficiencia del trabajador por medio de la investigación científica. Diseñó un sistema de incentivos que daba a los obreros una bonificación por terminar sus labores en menos tiempo que el que señalaba la norma. También introdujo una bonificación que se pagaría al sobrestante por cada trabajador que alcanzara la norma. Al hacerlo así, Gantt aplicaba el alcance de la Administración Científica para abarcar el trabajo de los administradores lo mismo que los operativos.

2.3 TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

Grupo de escritores que veían el tema de la administración, pero lo enfocaban a toda la organización. Desarrollaron teorías más generales de lo que hacen los administradores y lo que constituye una buena práctica administrativa.

2.3.1 HENRY FAYOL

Henry Fayol fue el europeo más distinguido en el campo del pensamiento administrativo. Nacido en 1841 de una familia burguesa, ocupó el puesto de Ingeniero en las minas de Commentry Fourchambault S.A. en 1860 y para 1888 había alcanzado ya el puesto de director administrativo de dicha empresa minera, cuando tomó las riendas. La empresa estaba a un paso de la bancarrota cuando se retiró en 1918. Su posición financiera era inexpugnable.

Fayol atribuía su éxito no a su propia capacidad sino a su sistema administrativo, que en el mismo enfatizaba, podía ser enseñado y aprendido. De hecho aislar y analizar los conceptos y principios de la administración constituye la original y única contribución de Fayol. Abrió las puertas al desarrollo de la escuela funcional y trajo claridad a los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia.



Aunque difieren Fayol y Taylor estaban trabajando sobre el mismo problema, Taylor del taller hacia arriba, Fayol de la junta de direcciones hacia abajo. El enfoque de Taylor trataba con lo específico de análisis de puestos, movimientos de los trabajadores y estándares de tiempos; Fayol en cambio veía la administración como una teoría enseñable que trataba de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Fayol estuvo listo en 1914 para dar a conocer de manera impresa sus ideas sobre la teoría general de la administración, así mismo no se dio su difusión por la intervención de la guerra si no hasta 1916 en el boletín de la sociedad de la industria minera y fue subsecuentemente publicada en inglés en forma de libro en 1929. Provocando esto un retardo en su publicación causando a sus ideas oscuridad por las de Taylor que estaban popularizándose en Francia y Europa en esos años.

Concibió la Administración como una serie universal de funciones, especialmente la planeación, organización, integración, dirección y control. Mientras que la Administración Científica, enfoque de Taylor, era la administración a nivel taller, (describía también el trabajo de un supervisor), la atención de Fayol está dirigida a las actividades de todos los administradores. Describió la práctica de la administración como algo distinto a la contabilidad, a las finanzas, a la producción, distribución y a otras típicas funciones comerciales. Él argumentaba que la administración es una actividad común a todas las empresas humanas.

LOS 14 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE FAYOL

Verdades universales de la administración que pueden ser enseñadas en las escuelas.

1. División del Trabajo: Este principio es igual que el de división de labores de Adam Smith. Dentro de ciertos límites, la destreza y el desempeño mejoran al reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de responsabilidades que se le asignan a un gerente.
2. Autoridad: Capacidad de dar órdenes y hacer que se cumplan, valiéndose de premios y sanciones. Junto con la autoridad va la responsabilidad.
3. Disciplina: Los empleados deben obedecer y respetar las normas de la organización. La disciplina es sobre todo fruto de la capacidad de liderazgo.
4. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir ordenes de un sólo superior.
5. Unidad de dirección: Cada grupo de actividades de la organización que tengan el mismo objetivo, debe ser dirigido por un administrador que utilice un plan.
6. Subordinación del interés individual a los intereses de la organización.
7. Remuneración: Se les debe pagar a los trabajadores un salario justo por sus servicios.
8. Centralización: Se refiere al grado hasta el cual se involucran los subordinados en la toma de decisiones.
9. Cadena de Mando: La línea de autoridad desde la administración superior hasta los niveles inferiores representa la cadena de mando.
10. Orden: La gente y los materiales deben estar en el lugar preciso en el momento exacto.



11. Equidad: Los administradores deben ser amables y justos con sus colaboradores o subordinados.
12. Estabilidad del personal: Una alta rotación de empleados es causa de ineficiencia.
13. Iniciativa: A los empleados que se les permite crear y llevar a cabo planes, efectuarán altos niveles de esfuerzo.
14. Espíritu de equipo: Edificar la armonía y la unidad dentro de la empresa. Se requiere aprender a trabajar en equipo.

2.3.2 MAX WEBER

LA BUROCRACIA IDEAL DE WEBER

Economista y sociólogo alemán, nació el 21 de abril de 1864 en Erfurt (Alemania). Hijo de un acaudalado industrial, cursó estudios en la Universidad de Heidelberg, Munich y Gotingham. El prestigio obtenido gracias a sus primeros escritos le valió en 1895, el nombramiento de profesor de economía política a la Universidad de Edimburgo y una después paso a Heidelberg. Pero una enfermedad nerviosa le llevó a abandonar la enseñanza. Trabajó durante algunos años como editor del Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, periódico alemán de sociología. Queriendo refutar el determinismo económico de la teoría marxista, Weber combinó su interés por la Economía con la Sociología, en un intento de establecer, a través de un estudio histórico, que la relación causa-efecto histórica no sólo dependía de variables económicas. En una de sus obras más famosas, Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus (La ética protestante y el espíritu del capitalismo, 1904-1905), pretendió demostrar que los valores éticos y religiosos habían ejercido una importante influencia en el desarrollo del capitalismo.

Falleció el 14 de junio de 1920. Sociólogo alemán que desarrolló una teoría de estructuras y describió la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Describió un tipo ideal de organización al que llamó Burocracia, que era un sistema caracterizado por la división de trabajo, una jerarquía definida en forma clara, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales.

La burocracia, según Weber, se asemeja a la Administración Científica. Ambas enfatizan la racionalidad, predicibilidad, competencia técnica y autoridad.

- División de labores: Se detallan los puestos en actividades sencillas, rutinarias y bien definidas.
- Jerarquía de autoridad: Se organizan las oficinas o los puestos en una jerarquía en donde a cada uno de los subordinados se les controla y se les supervisa por uno de mayor jerarquía.
- Selección formal: Se debe seleccionar a todos los miembros de la organización con base en calificaciones teóricas demostradas por la capacidad, educación y exámenes formales.



- Normas y reglamentos formales: Para asegurar la uniformidad y para reglamentar las acciones de los empleados.
- Impersonalidad: Se deben de aplicar de manera uniforme las normas y los controles (evitando preferencias).
- Orientación hacia la carrera: Los administradores son funcionarios profesionales que trabajan por sueldos fijos y desarrollan su carrera dentro de la organización.

Weber creía que sus modelos podrían eliminar la ambigüedad, ineficiencia y compadrazgo que caracterizaba a la mayoría de las organizaciones de aquel tiempo.

ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LA BUROCRACIA

La teoría de la burocracia se desarrolló dentro de la administración, en función de los siguientes aspectos:

La fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, opuestas y contradictorias entre sí. Ambas revelaban 2 puntos de vista extremistas e incompletos sobre la organización, creando la necesidad de un enfoque. Más amplio y completo, de la estructura y de los participantes de la organización. Se hizo necesario un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, y el comportamiento de los miembros, aplicable a la fábrica y a todas las formas de organización humana. El creciente tamaño y la complejidad de las empresas pasó a exigir modelos organizacionales mejor definidos. La "industria en gran escala depende de la organización, de la administración y de las personas con diferentes habilidades. Hombres y mujeres deben situarse en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: deben ejecutar tareas específicas, y ser dirigidos y controlados". La teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas mostraron ser insuficientes. El resurgimiento de la sociología de la burocracia. Según esta teoría, se puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de cierta manera predeterminada, la cual debe explicársele exacta y minuciosamente, impidiéndosele, que sus emociones interfieran con su desempeño. La sociología de la burocracia propuso un modelo de organización y los administradores no tardaron en intentar aplicarlo a sus empresas. A partir de allí surge la teoría de la burocracia en la administración.

ORÍGENES DE LA BUROCRACIA

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia se remontan a la antigüedad. La burocracia, como base del sistema moderno de producción tuvo su origen en los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento. Weber señala que el sistema moderno de producción, racional y capitalista, se originó a partir de un nuevo conjunto de normas morales,



a las cuales denominó "ética protestante": el trabajo duro como dádiva de Dios, el ahorro y el ascetismo que proporcionan la reinversión de las rentas excedentes, en vez de gastarlos y consumirlos en símbolos materiales. Verificó que el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna constituyen 3 formas de racionalidad que surgieron a partir de esos cambios religiosos. Las semejanzas entre el protestante y el comportamiento capitalista son impresionantes. Estas 3 formas de racionalidad se apoyaron en los cambios religiosos. Weber consideró la burocracia como un tipo de poder.

TIPOS DE SOCIEDAD

Weber distingue 3 tipos de sociedad:

1. La sociedad tradicional, predominan características patriarcales y hereditarias. (Familia)
2. La sociedad carismática, predominan características místicas, arbitrarias y personalistas. (Partidos políticos)
3. La sociedad legal, racional o burocrática, predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines. (Grandes empresas)

TIPOS DE AUTORIDAD

A cada tipo de sociedad corresponde, un tipo de autoridad. "Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida". La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas.

Poder significa, la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún en contra de cualquier tipo de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. El poder es la posibilidad de imposición arbitraria por parte de una persona sobre la conducta de otras. La autoridad proporciona poder: tener autoridad es tener poder. La autoridad depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio. La legitimidad es el motivo que explica por qué determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder. Esa aceptación, esa justificación del poder, se llama legitimación. La autoridad es legítima cuando es aceptada.

Si la autoridad proporciona poder, el poder conduce a la dominación. La dominación significa que la orden del dominador influencia a los dominados, de tal manera que el contenido de la orden, se transforma en obediencia para los subordinados. La dominación es una relación de poder en la cual el dominador tiene derecho a ejercer poder y el dominado considera que su obligación es obedecer sus órdenes. Las creencias que legitiman el ejercicio del poder existen en la mente del líder y de los subordinados, determinando la relativa estabilidad de la dominación, reflejan las diferencias básicas entre los diversos sistemas de dominación. Weber establece una tipología de autoridad basándose, en las fuentes y tipos de legitimidad aplicados.



La dominación requiere un aparato administrativo, cuando la dominación se ejerce sobre un número de personas y un vasto territorio, necesita personal administrativo para ejecutar las órdenes y servir como punto de unión entre el gobernante y los gobernados. Weber describe 3 tipos de autoridad legítima:

1. Autoridad tradicional.
2. Autoridad carismática.
3. Autoridad legal, racional o burocrática.

1. Autoridad Tradicional: Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésta fue siempre la manera como se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, representa el tipo más puro de autoridad tradicional. El poder tradicional no es racional, puede transmitirse por herencia y es conservador. Todo cambio social implica ruptura de las tradiciones. En la dominación tradicional, la legitimación del poder viene dada de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar. El líder tradicional es el señor que comanda, en virtud de su estatus de heredero o sucesor. Aunque sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos, y sus súbditos obedecen por respeto a su estatus tradicional.

Cuando la dominación tradicional, se extiende, puede asumir 2 formas de aparato administrativo para garantizar su supervivencia:

- a) Forma Patrimonial: los funcionarios que preservan la dominación tradicional son los servidores del "señor" y dependen económicamente de él.
- b) Forma Feudal: el aparato administrativo presenta mayor grado de autonomía con relación al "señor", puesto que los funcionarios, son sus aliados prestándole un juramento de fidelidad. Los vasallos ejercen una jurisdicción independiente, disponen de sus propios dominios administrativos y no dependen del "señor" en lo que atañe a remuneración y subsistencia.

2. Autoridad carismática: Los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Carisma: cualidad extraordinaria e indefinible en una persona. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibirlo en herencia. El líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas o muestras de heroísmo o poder mental de persuasión y no debido a su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores hacia la persona que posee el mencionado carisma. La legitimación de la autoridad carismática proviene de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arrebató que consigue imponer a sus seguidores. Cuando la dominación carismática incluye un número de seguidores, el aparato administrativo está



constituido por los discípulos y subordinados más leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa. Ese aparato administrativo es inconstante e inestable. El personal administrativo es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposite en los subordinados. La selección se basa en la devoción, autenticidad y confiabilidad del subordinado. Si el subordinado deja de merecer la confianza del líder, pasa a ser sustituido por otro más confiable.

3. Autoridad legal, racional o burocrática: Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. Se basa en la promulgación. La idea básica reside en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. El grupo gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia se debe a un conjunto de normas y reglamentos legales, previamente establecidos. La legitimidad del poder racional y legal se basa en normas legales racionalmente definidas. En la dominación legal, la creencia en la justicia de la ley es fundamento de la legitimación. El pueblo obedece las leyes porque cree que son decretadas por un procedimiento escogido, por los gobernantes y los gobernados. El gobernante es visto como una persona que alcanzó tal posición, por procedimientos legales y en virtud de su posición alcanzada ejerce el poder dentro de los límites fijados por las normas y reglamentos sancionados legalmente.

El aparato administrativo que corresponde a la dominación legal es la burocracia, y su fundamento son las leyes y el orden legal. La posición de los funcionarios y sus relaciones con el gobernante, los gobernados y sus colegas son definidas por reglas impersonales y escritas, que delinear, la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes inherentes a cada posición, etc. La burocracia es la organización típica de la sociedad moderna democrática y de las grandes empresas. La autoridad legal, abarca la moderna estructura del Estado y las organizaciones no estatales. A través del "contrato" las relaciones de jerarquía en ella pasan a constituir esquemas de autoridad legal. Weber identifica 3 factores que favorecen el desarrollo de la moderna burocracia:

1. El desarrollo de una economía monetaria: la moneda facilita y racionaliza las transacciones económicas. La moneda asume el lugar de la remuneración en especie para los funcionarios, permitiendo la descentralización de la autoridad y el fortalecimiento de la administración burocrática;
2. El crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno: sólo un tipo burocrático de organización podría sustentar la complejidad y el tamaño de las tareas;
3. La superioridad técnica del tipo burocrático de administración: sirvió como fuerza autónoma interna para imponer su prevalencia.



El desarrollo tecnológico hizo que las tareas administrativas destinadas a acompañarlo, tendieran a su perfeccionamiento. Cuando los sistemas sociales crecieron demasiado, las grandes empresas pasaron a producir en masa, acabando a las pequeñas. En las grandes empresas se presenta una necesidad creciente de obtener control y una mayor previsión respecto a su funcionamiento.

CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA SEGÚN WEBER

La burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término se emplea para designar de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, se produce ineficiencia en la organización.

El concepto de Burocracia: es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas. La burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones.
5. Jerarquía de autoridad.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocrática.
8. Especialización de la administración, independientemente de los propietarios.
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsión del funcionamiento.

CARÁCTER LEGAL DE LAS NORMAS Y REGLAMENTOS

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito. Es una organización basada en una especie de legislación propia que define cómo deberá funcionar la organización burocrática. Estas normas y reglamentos son exhaustivos, buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema definido, capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización. Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos. La burocracia es una estructura social racionalmente organizada. Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y, están escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. Se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.



CARÁCTER FORMAL DE LAS COMUNICACIONES

La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Todas a las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas. La interpretación unívoca de las comunicaciones también se asegura y, la burocracia utiliza rutinas y formatos para facilitar las comunicaciones y para asegurar su cumplimiento.

CARÁCTER RACIONAL Y DIVISIÓN DEL TRABAJO

La burocracia es una organización que se caracteriza por tener una división sistemática del trabajo. Esta división del trabajo atiende a una racionalidad, está adecuada a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones de cada participante, los medios por los cuales se implementan las normas y las condiciones necesarias. Cada participante pasa a tener a su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; debe saber cual es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros, y cuáles son los límites de su tarea, sus derechos y su poder, para no perjudicar la estructura existente. Las responsabilidades administrativas son diferenciadas y especializadas, distribuyéndose las actividades de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

IMPERSONALIDAD EN LAS RELACIONES

Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, en término de cargos y funciones. El poder de cada persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. La obediencia del subordinado hacia el superior es impersonal; se obedece al cargo que este ocupa. La burocracia necesita garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen. Cada cargo abarca un área de actuación y de responsabilidad.

JERARQUÍA DE AUTORIDAD

La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión. La jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías. Todos los cargos están dispuestos en niveles jerárquicos que encierran privilegios y obligaciones, definidos mediante normas limitadas y específicas. La autoridad es inherente al cargo y no al individuo que lo desempeña de modo oficial. La distribución de la autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo los roces mediante el contacto oficial. El subordinado está protegido de la acción arbitraria de su superior.



RUTINAS Y PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS

La burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y las normas técnicas. La estructura de la burocracia se proyecta de acuerdo con principios racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo se aseguran mediante un conjunto de reglas y normas que buscan adaptar al funcionario a las exigencias del cargo y de la organización: la máxima productividad. Esa racionalización del trabajo encuentra su forma extrema en la administración científica.

COMPETENCIA TÉCNICA Y MERITOCRACIA

La burocracia es una organización que basa la selección de las personas en el mérito y en la competencia técnica. Necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y ascenso.

ESPECIALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar separados de la propiedad de los medios de producción. Los administradores de la burocracia no son sus dueños. Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la organización.

El funcionario no puede vender, comprar y heredar su posición o su cargo, y éstos no pueden pasar a ser de su propiedad ni integrados a su patrimonio privado. "Existe un principio de total separación entre la propiedad que pertenece a la organización y a la propiedad personal del funcionario".

PROFESIONALIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional, por las siguientes razones:

- Es un especialista: está especializado en las actividades de su cargo. Su especialización varía. Quienes ocupan posiciones en la alta posición son generalistas, los que ocupan posiciones más bajas se vuelven, más especialistas;
- Es asalariado: reciben salarios correspondientes al cargo que ocupan. Cuanto más elevado es el cargo, mayor es el salario y, el poder.
- Es ocupante de un cargo: esta es su principal actividad dentro de la organización absorbiendo su tiempo de permanencia.
- Es nominado por un superior jerárquico: es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad, nombrado, asalariado,



ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico. El superior jerárquico tiene plena autoridad sobre sus subordinados.

- Su mando es por tiempo indeterminado: no existe una norma o regla que determine su tiempo de permanencia. Hace carrera dentro de la organización: puede ser promovido para otros cargos superiores. El funcionario es un profesional que trabaja para hacer carrera a lo largo de su vida.
- No tiene la propiedad de los medios de producción y administración: el administrador maneja la organización en nombre de los propietarios, mientras que el funcionario, para trabajar, necesita las máquinas y los equipos provistos por la organización. Como esas máquinas y esos equipos se van sofisticando, y se vuelven costosos, solamente las grandes organizaciones tienen condiciones financieras para adquirirlos. El administrador conduce la organización, pero no es propietario de los medios de producción. El funcionario utiliza las máquinas y equipos, pero no es dueño de ellas;
- Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa: el funcionario pasa a defender los intereses de su cargo y de su organización, en detrimento de los demás intereses involucrados.

El administrador profesional tiende a controlar completamente y cada vez más las burocracias: las burocracias tienden a ser controladas por los administradores profesionales, por las siguientes razones:

1. Aumento del número de accionistas de las organizaciones, que ocasiona dispersión y fragmentación de la propiedad de sus acciones. Los propietarios que, controlaban una única organización, pasaron a distribuir los riesgos asociados con su inversión en muchas organizaciones. En la actualidad el control accionario está subdividido y disminuido con el crecimiento del número de accionistas.
2. Los administradores profesionales, llegan a posiciones mando y control, sin poseer la propiedad de lo que mandan y controlan. Un administrador puede tener más poder sobre la organización que un accionista grande.

COMPLETA PREVISIÓN DEL FUNCIONAMIENTO

La consecuencia deseada de la burocracia es la previsión del comportamiento de sus miembros. Todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible. La burocracia parece sustentarse en una visión estandarizada del comportamiento humano. Weber no considera la organización informal. La organización informal aparece como un factor de imprevisión de las burocracias, pues el sistema social racional puro presupone que las relaciones y el comportamiento humano son previsibles, ya que todo está bajo el control de normas racionales y legales, escritas y exhaustivas. La organización informal



surge como una derivación directa del sistema burocrático, como una consecuencia de la imposibilidad práctica de normatizar y estandarizar el comportamiento humano en las organizaciones.

VENTAJAS DE LA BUROCRACIA

Las ventajas de la burocracia son:

- Racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización.
- Precisión en la definición del cargo y en la operación.
- Rapidez en las decisiones, pues cada quien conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo.
- Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita.
- Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores.
- Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira.
- Reducción de la fricción entre las personas, cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuales son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás;
- Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.
- Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos.
- Confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsible y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal.

Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.

2.3.3 ENFOQUE CUANTITATIVO

APLICACIÓN DE TÉCNICAS CUANTITATIVAS PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES

También llamado Investigación de las Operaciones. Surgió del desarrollo de las soluciones matemáticas y estadísticas a los problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial. El enfoque cuantitativo incluye aplicaciones estadísticas, de modelos de optimización de información para mejorar la toma de decisiones. Por ejemplo, la Programación Lineal es una técnica que se puede utilizar para mejorar la selección de asignación de recursos. La programación del trabajo resulta más eficiente como resultado de un análisis de ruta crítica, así



como las decisiones sobre la determinación de los niveles óptimos de inventarios que una empresa debe mantener. Este enfoque contribuye de forma más directa a la toma de decisiones, de manera particular en lo que se refiere a planeación y control.

2.3.4 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. (OB)

La creencia, en su mayor parte no avalada por la investigación, de que un trabajador satisfecho será productivo. Campo de estudio que se ocupa de las acciones (comportamiento) de las personas en el trabajo. “Los administradores hacen que se hagan cosas trabajando con gente”. Entonces, la administración se enfoca sobre el comportamiento. Si el centro de la administración científica es la tarea del trabajador individual, el enfoque de las relaciones humanas se concentra en los grupos de personas en el trabajo. Se deja a un lado el cronometro para medir los movimientos y se empezó a prestar atención en lo que la gente opina de su trabajo.

ROBERT OWEN

Robert Owen (1771-1858), socialista utópico británico, considerado como el padre del movimiento cooperativo. Nació en Newtown (Gales) el 14 de mayo de 1771. Comenzó a trabajar como aprendiz de hilador a los 9 años y a los 20 ya era director de una fábrica de tejidos en Manchester.

Adquirió participaciones de la fábrica textil de New Lanark (Escocia) y contrajo matrimonio en 1799 con la hija del dueño. Robert Owen fue un exitoso hombre Escocés que compro su primera fabrica en 1789 cuando apenas tenia 18 años de edad. Disgustado por las duras practicas que observo por toda Escocia como el empleo de niños, jornadas de 13 horas diarias y condiciones laborales infrahumanas. Owen sé volvió un reformador. Regañaba a los dueños de fabricas por tratar mal a sus empleados les decía que ellos compraban las mejores maquinas, pero entonces buscaban la mano de obra más barata para manejarlas. Owen argumentaba que el dinero gastado en mano de obra era una muy buena inversión que podían hacer los ejecutivos del negocio. Él reclamaba que mostrar preocupación era muy lucrativo para la admón. y al mismo tiempo aliviaría la miseria humana. Owen propuso un sitio laboral utópico. Como observo un autor, a Owen no se le recuerda en la historia de la administración por sus éxitos sino más bien por su valor y su compromiso para reducir el sufrimiento de la clase trabajadora. Se adelanto mas de 100 años a su tiempo cuando él luchaba, en 1825, por la reglamentación de horas laborales para todos, leyes sobre el trabajo de niños, educación pública, alimentos en el trabajo a cargo de la compañía, y el involucramiento de las empresas en proyectos comunitarios New Lanark consiguió fama internacional gracias al experimento que allí realizó Owen, consistente en mejorar las condiciones de los trabajadores y conseguir un aumento de productividad y beneficios simultáneamente.



Creía firmemente que la humanidad avanzaría si se mejoraba el entorno de los individuos tanto en el ámbito moral como económico; Owen señalaba que las circunstancias externas eran las que moldeaban la personalidad del individuo, de manera que si éstas eran positivas promoverían una actitud bondadosa que repercutiría favorablemente en la productividad. El ambiente creado en New Lanark fue un reflejo de esta filosofía. Alentado por este primer éxito, inició un nuevo experimento en 1825: compró 8.100 has.de tierra en Indiana y fundó la Comunidad de New Harmony. Sin embargo la población que voluntariamente se había sumado al proyecto no tardó en perder el entusiasmo inicial y los problemas que surgieron no pudieron subsanarse con las visitas periódicas de Owen. Vendió el terreno en 1828 y perdió una buena parte de su fortuna. Su fama le permitió dar a conocer sus ideas a destacados estadistas del momento. Participó en distintos congresos socialistas y fue una escritor prolífico.

Su obra *Libro del nuevo orden moral* (1826-1844) contiene la formulación más completa de su doctrina. En 1833 Owen participó en la fundación del primer sindicato británico, que fracasó poco después. No obstante, sus ideas dieron como resultado la creación del movimiento cooperativo internacional, que comenzó a operar en Rochdale (Inglaterra) en 1844. Falleció el 17 de noviembre de 1858 en su residencia de Newtown. Escocés, que compró su primera fábrica en 1789. No estaba de acuerdo con quien compraba las mejores máquinas y buscaban la mano de obra más barata para esa maquinaria, con los que trataban mejor a las máquinas que a los empleados. En 1825 luchó por la reglamentación de horas laborables para todos, leyes para el trabajo de niños, educación pública, alimentos en el trabajo con cargo a la compañía, involucramiento de las empresas en proyectos comunitarios.

HUGO MÜNSTERBERG

Nacido en Danzig, Alemania el 1 de Junio de 1863, Hugo Munsterberg obtuvo su doctorado en Psicología en la universidad de Leipzig en 1885 y su doctorado en medicina dos años mas tarde, en la universidad de Hiedelberg tenía 29 años cuando tomo a su cargo el laboratorio de psicología como profesor de psicología experimental en la universidad de Harvard. A pesar de su elevado puesto. Munsterberg escribió frecuentemente no disertaciones académicas sino artículos sensacionalistas en un estilo popular que aparecían en revistas y diarios locales. Estos artículos y otras publicaciones subsecuentes atrajeron la atención de los industriales sobre la psicología especialmente los aspectos psicológicos de la administración.

Desde muy temprano en su carrera el Dr. Munsterberg se había propuesto utilizar la psicología para efectos prácticos y en 1910 él y sus estudiantes empezaron a hacer investigaciones con respecto a la aplicación de la psicología en la industria. El resultado de este trabajo fué su libro, un pionero en su campo publicado en 1913, psicología y la eficiencia industrial, que pedía firmemente se utilizara mas la ciencia en la administración; particularmente pedía una mejor comprensión y aplicación de la psicología. Después de pagar su merecido tributo a Frederick W.



Taylor como el iniciador de la administración científica. Munsterberg propuso que el papel de los psicólogos en la industria debería ser:

1. Ayudar a encontrar los individuos más aptos para el trabajo.
2. Determinar en que condiciones psicológicas se puede obtener la máxima productividad por el hombre.
3. Producir sobre la mente humana la influencia deseada en el interés de la administración. Creó el campo de la sicología industrial (el estudio de los individuos en el trabajo para maximizar su productividad y ajuste). En 1915 argumentaba en pro del estudio científico del comportamiento humano para identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales, la selección de empleados, el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de métodos de capacitación y el estudio del comportamiento humano a fin de comprender cuáles son las técnicas más efectivas para motivar a los trabajadores.

Vinculó la Administración Científica y la Sicología Industrial, ambas buscan un incremento en la productividad y eficiencia por medio del análisis científico y una mejor integración de habilidades y destrezas.

MARY PARKER FOLLETT

Reconoce la posibilidad de enfocar las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento individual y de grupo. Argumentaba que el potencial individual seguía siendo solo potencial mientras no se liberaba por medio de la asociación en grupo. La tarea del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo. (Deberían verse como socios).

2.4 LAS PRIMERAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

El deseo de comprender como y porque son motivados los empleados, fue un impulso importante en el conocimiento del comportamiento de trabajo de los empleados en las organizaciones.

MOTIVACIÓN

Voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la posibilidad de que esos esfuerzos satisfagan alguna necesidad del individuo.

2.4.1 DALE CARAGIE

La forma de tener éxito es por medio de la obtención de la cooperación de los demás.



Hacer que los demás se sientan importantes por medio de una sincera apreciación de sus esfuerzos.

- Causar una buena primera impresión.
- Captar adeptos a su manera de pensar.
- Cambiar a las personas al elogiar sus aspectos favorables.

2.4.2 ABRAHAM HAROLD MASLOW

TEORÍA DE LA ESCALA DE NECESIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. La Jerarquía de las Necesidades ordena las necesidades desde los niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos. Maslow plantea entonces, dentro de su teoría de la personalidad, el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras

que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, cuales serían las necesidades de autoactualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (DICAPRIO;1989;364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.



Para Maslow, el convertirse plenamente en humano implicaría la aceptación de satisfacción de las necesidades determinadas por nuestra base biológica, lo que permitiría, tras satisfacer las tendencias que nos unen con el resto de la humanidad, descubrir lo idiosincrásico, lo que nos distingue del resto de los seres humanos, el descubrir los propios gustos, talentos determinados por nuestra herencia, para concretizarlos - elaborarlos - en base al trabajo esforzado; en palabras de Maslow: “la manera en que somos distintos de las demás personas también se descubre en esta misma búsqueda personal de identidad [en la base instintoide]” (FRICK; 1973;34).

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Se refieren a las necesidades verdaderamente básicas de alimentos, agua, cobijo y sexo. La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estarían asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “ a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo” (MASLOW; 1954;85), lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. No todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, del sexo y de la sed. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

NECESIDADES DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

Describen el afán de la persona por disfrutar de la seguridad o protección. Incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión.

Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; “la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad” (DICAPRIO; 1989; 365), lo que se ve en las necesidades que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.



NECESIDADES DE PERTENENCIA Y AMOR

Se concentran en los aspectos sociales donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, no permiten la expresión de estas necesidades.

NECESIDADES DE VALORACIÓN (ESTIMA)

Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. La necesidad de estima es aquella que se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la auto evaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de valoración son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

NECESIDADES DE REALIZACIÓN PERSONAL (DESARROLLO)

Reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo. La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona “meramente sana”, según Maslow, “gusta [de] la cultura [...], sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia, [...] pero falta algo” (FRICK; 1973; 53).

El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones. Maslow proponía que una necesidad se volvía preponderante cuando era inferior insatisfecha y pasa a convertirse en necesidad primaria o central de la persona. Piense en una madre soltera que acaba de quedar sin trabajo; tal vez le preocupe conseguir alimentos para ella y su familia. En este caso las necesidades preponderantes serían las fisiológicas. En



cambio si ha ahorrado o si ha heredado mucho dinero, entonces las preponderantes serían las necesidades de nivel más alto, como las necesidades sociales o de valorización.

Según Maslow para motivar una persona es preciso satisfacer su necesidad preponderante, en el caso de la Madre soltera sería efectivo ofrecerle una remuneración económica importante.

2.4.3 NECESIDADES FUERA DE LA JERARQUÍA

NECESIDAD DE SABER Y COMPRENDER

Estas necesidades de orden cognoscitivo no tienen un lugar específico dentro de la jerarquía, pero a pesar de ello fueron tratadas por Maslow. Estas necesidades serían derivaciones de las necesidades básicas, expresándose en la forma de deseo de saber las causas de las cosas y de encontrarse pasivo frente al mundo.

NECESIDADES ESTÉTICAS

Las necesidades estéticas están relacionadas con el deseo del orden y de la belleza. Estas necesidades estéticas incluyen: necesidad por el orden, necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos.

EVALUACIÓN DE LA TEORÍA

VENTAJAS:

- Maslow establece la primera sistematización de las necesidades humanas, las cuales poseerían una raíz biológica. De este modo, se escapa de realizar un simple catálogo de supuestos instintos que poseería el hombre, intento erróneo que olvida las diferencias existentes entre el mundo animal (donde existirían, supuestamente, tales instintos) y la especie humana.
- Maslow fue uno de los primeros en afirmar que una necesidad satisfecha no es fuente de; junto a esto, reniega de los modelos homeostáticos de la motivación, sino que postula la existencia de una tendencia positiva al crecimiento, que se expresaría en las distintas necesidades de origen instintivo que surgen sucesivamente tras la satisfacción de necesidades de nivel inferior. Todo esto dio una nueva base a los estudios sobre motivación.
- Los estudios de Maslow se basan en el estudio sobre personas sanas - o actualizadas - y no sobre enfermos, tal como lo hacen Freud o Horney, lo que nos daría una perspectiva más adecuada para comprender como se



logra y que significa la “salud mental”, más allá de definirla como la “ausencia de enfermedad”.

LIMITACIONES

- Si bien Maslow postula que su modelo es válido para todos los seres humanos, sus estudios los realizó sobre individuos occidentales del siglo XX, por lo que proposiciones serían válidas solamente para la sociedad occidental de nuestro siglo.
- Si bien Maslow subrayó la idea de la preponderancia, investigaciones más recientes han cuestionado su validez. Además, las personas tal vez no tengan cinco necesidades exactamente; el orden puede diferir del propuesto por Maslow o tal vez tengan varias necesidades preponderantes en lugar de sólo una. Es más, esta teoría no se puede generalizar a otras culturas u otros países. El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas.

DESVENTAJAS

- Si bien se han obtenido pruebas para algunos aspectos específicos del modelo, no se ha encontrado una forma de estudiar el modelo como un todo; sin embargo, la jerarquía es ampliamente aceptada por su atractivo intuitivo.
- El modelo de Maslow no explica de forma clara y consistente ciertas conductas, como son las de autosacrificio en aras de un bien común; aunque este acto se justifique por la presencia de necesidades de trascendencia que superarían las básicas de orden de la supervivencia, parece necesario un ajuste del modelo para lograr asimilar de mejor modo estos hechos.

2.4.4 TEORÍAS GERENCIALES DE DOUGLAS MC. GREGOR

FUNDAMENTOS DE SU TEORÍA: La teoría de Mc Gregor está basada fundamentalmente en dos concepciones:

Primera: En la teoría de los valores y acciones de Max Weber, donde el autor afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento, determina sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

Segunda: En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.

A partir de estas bases hizo su clasificación de dos tipos de supervisores: El pesimista tradicional o Tayloriano con poca confianza en el trabajador, al que



coloca en la denominada Teoría "X". El otro supervisor es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorealiza en el desempeño de sus tareas, este tipo de supervisor constituye la Teoría "Y".

TEORÍA "X"

Mc Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta:

- La gerencia es responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva, es decir, es propietaria del dinero, material, equipo, personas, todo en interés de sus fines económicos.
- Respecto a las personas, se debe de seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, como por ejemplo hacer uso de la motivación, controlar sus acciones y también modificando su conducta para ajustarlas a las necesidades de las organizaciones.

Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas e inclusive renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

VALORES DEL SUPERVISOR

La Teoría "X" Sostiene Que:

- El hombre medio es indolente por naturaleza.
- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
- Es intrínsecamente egocéntrico, e indiferente a las actividades organizativas.
- Por naturaleza es reacio al cambio.
- Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

ACTITUDES DERIVADAS

Mc Gregor sostiene que si los supervisores piensan así, es lógico que su comportamiento con los dirigidos o gobernados se rija por estos pensamientos a través de:

- Organizar el trabajo con simples tareas y con tiempos y movimientos que es una filosofía de Taylor.
- Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas.
- Reglas sólidas de disciplina.



Lo que se espera...

No cabe duda que algunas empresas durante mucho tiempo han obtenido utilidades aplicando la Teoría "X", con la cual, los dueños de muchas empresas se han enriquecido. Sin embargo se limitan en su crecimiento y la solución de sus problemas no son del todo buenas al no considerar todas las experiencias, inteligencia y motivación de su personal. De acuerdo con las actividades de la Teoría "X" se obtendrá como máximo la producción planeada por el supervisor, siempre y cuando el subordinado cumpla con su tarea perfectamente y pueda ser previsto y ejecutado.

TEORÍA "Y"

Mc Gregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación, explica las inexactitudes de la teoría "X" y aquello que esta tiene de válido. Además estas teorías, dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "estilos de mando" bajo valores congruentes en el comportamiento real del hombre, lo que genera un trabajo altamente productivo.

Supuestos:

En la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores en la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad cuando mucho. Estas necesidades ya no son motivadoras del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque de acuerdo con Maslow: Una necesidad al ser satisfecha deja de ser motivador de la conducta.

El hombre cuya necesidad se frustra, está enfermo como quien tiene raquitismo y su enfermedad tendrá consecuencia en su conducta.

Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su rechazo a aceptar responsabilidad, a "su naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conductas, son síntomas de enfermedad de privación de sus necesidades sociales egoístas y de Autorrealización.

Valores del Supervisor:

Por las razones expuestas, sostiene Mc Gregor, que es indispensable que se busquen fundamentos para que sostengan la ideología de los supervisores para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos fundamentos pueden resumirse como:

- El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
- Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
- Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.
- Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por sus siguientes vigentes.



La teoría "Y" es fundamentalmente un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas.

Actitudes derivadas:

Obviamente la nueva filosofía originará las siguientes actitudes de los supervisores:

- Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- Fomentarán la toma de decisiones con los subordinados.
- Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección.

Resultados esperados:

Si los supervisores cambian y los subordinados cumplen, es lógico esperar los siguientes resultados:

- La calidad de las decisiones en las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.
- Los subordinados ejercerán sus potencialidades intelectuales al perseguir objetivos que consideran valiosos para la organización.
- Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.
- Es decir, se producirá la siguiente secuencia:
PARTICIPACIÓN ----> MAYOR PRODUCCIÓN ----> SATISFACCIÓN.

Dificultades de Implantación:

Mc Gregor elaboró un modelo ideal de dirección que no es fácil de poner en práctica debido a la mentalidad del supervisor y del trabajador, ambos, tienen patrones de conducta diferentes entre sí y al mismo tiempo vigentes durante muchas generaciones. Los trabajadores están acostumbrados a que los dirijan, los manipulen, los controlen y repriman en la realización de sus necesidades sociales, del ego y de autorrealización.

Después de generaciones sujetas a estas condiciones, no podemos esperar el cambio de la noche a la mañana, sino mediante pasos pequeños. Mc Gregor, no presenta su tesis como una recta infalible que se deba de aplicar mecánicamente. Sostiene que la única vía para el cambio es la utilización de alguna práctica administrativa que permita la mayor participación del elemento humano en las organizaciones por objetivos de Peter F. Druker, porque es un buen paso para poner en práctica, aunque parcialmente la filosofía.



SUPUESTOS DE DOUGLAS Mc GREGOR, TEORÍA X TEORÍA Y

- Al individuo común le desagrada trabajar y lo evitara de ser posible.
- El individuo común carece de responsabilidad, posee escasas ambiciones y busca la seguridad ante todo.
- La mayoría de los individuos deben ser forzados, controlados y amenazados con castigos para conseguir que trabajen.
- El trabajo es tan natural como la diversión o el descanso.
- Los individuos no son inherentemente perezosos. Se ven inducidos a serlo como resultado de la experiencia.
- Los individuos ejercerán autodirección y autocontrol en beneficio de los objetivos con los que se comprometen.
- Todos los individuos poseen potencialidades.
- En condiciones adecuadas, aprenden a aceptar y buscar responsabilidades. Poseen imaginación, ingenio y creatividad, de los cuales pueden aplicarse al trabajo.
- Con base en estos supuestos, es función de los administradores forzar y controlar a los empleados.
- Con base en estos supuestos es función de los administradores desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a explotarla a favor de objetivos comunes.

2.4.5 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS

CHÉSTER BARNARD

También fue un escritor de transición, y sus ideas tendieron una fuente entre los puntos de vista clásicos y de recursos humanos. Al igual que Fayol, Barnard era practicante de la administración, era presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. Había leído a Weber y quedo influenciado por sus escritos pero a diferencia de Weber, que tenía un punto de vista mecanista e impersonal de las organizaciones, Barnard concibió a las organizaciones como sistemas sociales que requieren de la cooperación humana. Expreso sus puntos de vista en su libro, las funciones del ejecutivo, que se publico en 1938.

Barnard creía que las organizaciones estaban construidas por gente que tiene relaciones interactuantes. Los roles principales del administrador eran los de estimular y comunicar a los subordinados a desarrollar un alto nivel de esfuerzos. Según pensaba Barnard, una parte principal del éxito de una organización dependía de que se obtuviera la cooperación de su personal Barnard también argumentaba que el éxito dependía de mantener buenas relaciones con las personas instituciones externas a la organización, con las que estas interactuaban con regularidad. Al reconocer la dependencia de la organización de los inversionistas, proveedores, clientes y otros factores externos, Barnard introdujo la idea de que los administradores tenían que examinar el ambiente luego ajustar la



organización para mantener un estado de equilibrio. No importaba, ya fuera en asegurar un ingreso continuo de materiales y abastecimientos o en encontrar mercados para su producción entonces quedaba amenazada la sobrevivencia de la organización.

Barnard también es importante por sus ideas precisas sobre la autoridad. La visión tradicional o dominante de la autoridad, en la época en que él escribió, era el derecho del superior a exigir el cumplimiento de sus subordinados, se desarrolla la parte de arriba de la organización y se desciende bajando por esta. La fuente última de la autoridad de un administrador en esa visión tradicional, era la sociedad que permite la creación de instituciones sociales.

Barnard ofreció una visión constante, según la cual la autoridad proviene de la buena disposición de los subordinados para aceptarlo. De acuerdo con Barnard no puede haber tal cosa como personas de autoridad, sino solo personas hacia las que se dirige la autoridad. Si un empleado desobedece las instrucciones de su superior, la desobediencia, es una negación de las instrucciones del directivo. Por supuesto, los superiores pueden imponer sanciones al empleado que no cumple las instrucciones; sin embargo, son estas las que no se han cumplido.

Concibió a las organizaciones como sistemas sociales que requieren la cooperación humana (1938). Donde los roles de la administración eran los de comunicar y estimular a los subordinados a desarrollar un alto nivel de esfuerzos. Según Barnard, una gran parte del éxito de una organización dependía de que se tuviera la cooperación del personal. Era necesario conocer el ambiente, examinarlo y ajustar la administración para lograr un estado de equilibrio. Introdujo ideas precisas sobre autoridad, o derecho que tenía el superior de exigir el cumplimiento a los subordinados (derecho desarrollado en la parte superior de la Administración) y su visión de la aceptación de la autoridad que proviene de la buena disposición de los subordinados de aceptarla. Aplicó sus profundos conocimientos de psicología y sociología en su gestión como presidente de la New Jersey Bell Telephone Co. Tenía estrecha relación con el grupo de la Escuela de Administración de Harbad que participo en los estudios de Hawthorne. Postuló su teoría de la autoridad en la que demostró que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten. Contemplo la organización como un sistema social y concluyó que la persistencia de este sistema de su efectividad para lograr los objetos colectivos y de su eficiencia para satisfacer las metas individuales.

El sistema es un conjunto formado por partes, que forman un todo coherente, o unidad, desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico. La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograrla convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por



las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas fué Ludwing Von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas. La Teoría General de los Sistemas se basa en dos pilares básicos: aportes semánticos y aportes metodológicos, a los cuales me refiero en las próximas páginas.

SISTEMA

Es un conjunto organizado de cosas o partes inter-actuales e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema.

Podemos enumerarlas de la siguiente manera:

1. Entradas: Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.

Las entradas pueden ser:

- a) En Serie: Es el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa.
- b) Aleatoria: Es decir, al azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico. Las entradas aleatorias representan entradas potenciales para un sistema.
- c) Retroacción: Es la reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.



Subsistemas que forman la Empresa:

- a) Subsistema Psicosocial: Está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b) Subsistema Técnico: Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- c) Subsistema Administrativo: Relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

EL SISTEMA DE CONTROL

CONCEPTO

Un sistema de control estudia la conducta del sistema con el fin de regularla de un modo conveniente para su supervivencia. Una de sus características es que sus elementos deben ser lo suficientemente sensitivas y rápidas como para satisfacer los requisitos para cada función del control.

ELEMENTOS BÁSICOS

- a) Una variable que es el elemento que se desea controlar.
- b) Los mecanismos sensores que son sencillos para medir las variaciones a los cambios de la variable.
- c) Los medios motores a través de los cuales se pueden desarrollar las acciones correctivas.
- d) Fuente de energía, que entrega la energía necesaria para cualquier tipo de actividad.
- e) La retroalimentación que a través de la comunicación del estado de la variable por los sensores, se logra llevar a cabo las acciones correctivas.

MÉTODO DE CONTROL

Es una alternativa para reducir la cantidad de información recibida por quienes toman decisiones, sin dejar de aumentar su contenido informativo. Las tres formas básicas de implementar el método de control son:

a) Reporte de Variación: Esta forma de variación requiere que los datos que representan los hechos reales sean comparados con otros que representan los hechos planeados, con el fin de determinar la diferencia. La variación se controla luego con el valor de control, para determinar si el hecho se debe o no informar. El resultado del procedimiento, es que únicamente se informa a quién toma las



decisiones acerca de los eventos o actividades que se apartan de modo significativo que los planes, para que tomen las medidas necesarias.

b) Decisiones Programadas: Otra aplicación de sistema de control implica el desarrollo y la implantación de decisiones programadas. Una parte apreciable de las decisiones de carácter técnico y una parte pequeña de las decisiones tácticas abarcan decisiones repetitivas y rutinarias. Diseñando el sistema de información de manera que ejecute esas decisiones de rutina, el analista proporciona a los administradores más tiempo para dedicarse a otras decisiones menos estructuradas. Si se procura que el sistema vigile las órdenes pendientes y se programa las decisiones de cuáles pedidos necesitan mayor atención, se logrará un significativo ahorro de tiempo y esfuerzo.

c) Notificación Automática: En este caso, el sistema como tal, no toma decisiones pero como vigila el flujo general de información puede proporcionar datos, cuando sea preciso y en el momento determinado. Las notificaciones automáticas se hacen en algunos criterios predeterminados, pero solo quienes toman las decisiones deben decir si es necesario o no emprender alguna acción.

EL SISTEMA DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

El control es uno de los cinco subsistemas corporativos (organización, planificación, coordinación y dirección son los restantes) los cuales son muy difíciles de separar con respecto al de control. De ello se desprende todo el proceso administrativo, debe considerarse como un movimiento circular, en el cual todos los subsistemas están ligados intrincadamente, la relación entre la planificación y el control es muy estrecha ya que el directivo fija el objetivo y además normas, ante las cuales se contrastan y evalúan acciones. Es necesario ver al control para determinar si las asignaciones y las relaciones en la organización están siendo cumplimentadas tal como se las había previsto. Este gráfico representa el proceso de control como un sistema cerrado, es decir que posee la característica de la retroalimentación o autorregulación. El movimiento es circular y continuo, produciéndose de la siguiente manera: se parte de la actividad o realidad a la cual debemos medir, con el auxilio o utilización de normas, efectuada la decisión comparamos los resultados de los planes, de esta manera la realidad quedará ajustada para el futuro.

Se nota en este punto que no sólo la realidad puede ser ajustada, otras veces son los planes los que necesitan corrección por estar sensiblemente alejado de las actividades.

SEGUIMIENTO DE ACCIONES

PLANEACIÓN

- MISIÓN
- OBJETIVOS



- METAS
- ESTRATEGIAS
- POLÍTICAS
- PROCEDIMIENTOS
- REGLAS
- PROGRAMAS
- PRESUPUESTOS
- CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN
- PRINCIPIOS

CONTROL

ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN DE PERSONAL CORRECCIÓN

- RESUMEN DE PRESUPUESTOS E INFORMES
- PÉRDIDAS Y GANANCIAS
- RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN
- CONTROL DIRECTO
- CONTROL PREVENTIVO
- AUDITARÍA ADMINISTRATIVA
- AUDITORIA INTERNA

2.4.6 ELTON MAYO

Psicólogo de profesión, fue profesor de filosofía lógica y ética en Australia. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Elton Mayo, profesor de Harvard, nacido en Australia y adiestrado en Psicología, también trabajó en el área de los factores sociales y relaciones industriales, pero a diferencia de Sheldon, su trabajo fue más experimental que teórico. En 1927, los ingenieros de la Western Electric le pidieron al profesor Elton Mayo y asociados de Harvard que se unieran al estudio como Consultores.

Así se inicio una relación que duraría hasta 1932 y abarcaría numerosos experimentos que cubrían el nuevo diseño de puestos, cambios en la duración de la jornada laboral, la introducción al Periodo de descanso y planes salarios en comparación a los grupales. Por ejemplo sé diseño un experimento para evaluar un sistema de pago por incentivos a destajo de la productividad del mismo. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tenía menos efecto sobre la productividad del trabajador que la presión y aceptación del grupo y la seguridad



concomitante. Se llegó a la conclusión de que las normas o estándares de grupo eran los determinantes para el comportamiento individual de trabajo.

Por lo general los estudiosos concuerdan en que los estudios de Hawthorne tuvieron un impacto sorprendente sobre la dirección que tomó el pensamiento admón. Las conclusiones de Mayo fueron que la conducta y los sentimientos estaban relacionados muy de cerca, que las influencias del grupo afectaban de manera significativa el comportamiento individual, que las normas del grupo establecían la productividad individual del trabajador, y que el dinero era un factor menos importante para determinar la productividad que los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo. Estas conclusiones llevaron a un nuevo énfasis sobre el sector humano en el funcionamiento de las organizaciones y el logro de sus metas.

También llevaron a un incremento en el paternalismo por parte de la admón. No han faltado críticos a los estudios de Hawthorne. Se han atacado el procedimiento, el análisis de los hallazgos, a las conclusiones a las que se llegaron, sin embargo desde un punto de vista histórico, es de poca importancia si los estudios eran sanos académicamente o si los justificaba sus conclusiones. Lo que es importante es que estimularon el interés en los factores humanos. Los estudios de Hawthorne hicieron mucho para cambiar el punto de vista dominante de que la gente no era diferente a las máquinas; esto es, aquel según el cual uno los colocaba en el piso del taller, introducía los insumos, y ellas producían una cantidad conocida de productos. Entre 1927 y 1947, Mayo condujo una serie de experimentos en el departamento de investigaciones Industriales en Harvard. Este programa comenzó como resultado de una investigación en la Western Electric Hawthorne Works, financiada por la fundación Rockefeller para estudiar actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes.

Ejemplo:

La iluminación sobre la producción, financiada por el Consejo Nacional de Investigación, encontró en Hawthorne que la producción aumentó cuando se incrementó la iluminación para el grupo. En breve la idea de Mayo era que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva de todos los factores humanos que afectan el comportamiento de los empleados, los más poderosos son los provenientes de la participación del trabajador en los grupos sociales. Por lo tanto Mayo concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo, con este nuevo énfasis en las relaciones humanas la empresa asumió una dimensión social en adición a su aspecto económico, dicho concepto está contenido en el libro de Mayo "Los Problemas Humanos de una Civilización Industrial" publicado en 1933.



LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE

Serie de estudios realizados durante las décadas de 1920 y 1930 que proporcionaron nuevas perspectivas en las normas y comportamiento de grupos. Concluye que la conducta y los sentimientos están relacionados muy de cerca, que las influencias del grupo afectaban de manera significativa el comportamiento individual, que las normas del grupo establecían la productividad individual del trabajador y que el dinero era un factor menos importante para determinar la productividad de los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo. Una famosa serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo fue efectuada en la compañía Western Electric, entre 1924 y 1933. Con el tiempo llegaron a ser conocidos con el nombre de "Estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de Chicago. Los estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados: el tipo de cuestión que habrían abordado Frederick Taylor y sus colegas.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de la Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Los resultados fueron ambiguos. Cuando fueron mejoradas las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes. Pero la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación, y para complicar aún más las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambios en la iluminación del grupo de control. Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en un cuarto separado y algunas variables fueron alteradas: se aumentaron los sueldos; se introdujeron periodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, que ahora fungían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Y otra vez los resultados fueron ambiguos. El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme. Durante la realización de esta serie de experimentos se contó con la participación de Elton Mayo (1880-1949) y algunos colegas suyos de la Universidad de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson.

En estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos. Como habían sido seleccionados para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo



que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo. La simpática supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación. Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia. Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal. Así pues, para Mayo el concepto de "hombre social" (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que reemplazar el antiguo concepto de "hombre racional", motivado por necesidades económicas personales.

APORTACIONES Y LIMITACIONES DEL ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS

a) Aportaciones. Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos. Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

b) Limitaciones. Los experimentos de Hawthorne, aunque influyeron profundamente en la forma en que los gerentes concebían su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación. La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos es todavía objeto de numerosos debates y de mucha confusión.

El concepto de "hombre social" era un importante contrapeso al modelo unilateral de "hombre económico- racional"; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo. Con todo, los intentos hechos



por incrementar la producción en la década de 1950, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportaron el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado.

Por lo visto, el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. He aquí otros: los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio.

LIDERAZGO

Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.

2.4.7 PRIMERAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

TEORÍAS CONDUCTUALES

Las teorías de liderazgo identifican los comportamientos que establecen la diferencia entre los líderes que son eficaces y los que no lo son.

Universidad de Iowa

- Estilo Autocrático

Corresponde al líder que de ordinario tiende a centralizar la autoridad, impone los métodos de trabajo, toma de decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.

- Estilo Democrático

Corresponde al líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, alimenta la participación para decidir los métodos de trabajo y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para ser un guía.

- Estilo Laissez - Faire

Corresponde al líder que en general concede al grupo una libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en que sus miembros estimen más conveniente.

Universidad de Ohio

- Consideración: Grado en el cual una persona tiene relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y consideración con sus sentimientos.



- Establecimiento de la estructura: Grado en el cual el líder define y estructura su rol y el de sus subordinados con el fin de alcanzar las metas.

LÍDER ALTO-ALTO

Es un líder con un alto contenido tanto de establecimiento de la estructura como de consideración, que obtiene índices elevados de rendimiento y satisfacción de los subordinados con mayor frecuencia que quien tenía un contenido bajo de consideración.

Universidad de Michigan

- Rejilla Administrativa: Retrato bidimensional del liderazgo, basado en el interés por las personas y el interés por la producción.

REINGENIERÍA

Creación de un diseño nuevo y radical de la totalidad o de algunos procesos de trabajo de una compañía, con miras a mejorar la productividad y el rendimiento financiero.

2.4.8 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM)

Filosofía de la administración que parte de las necesidades y expectativas del cliente y está enfocada en el mejoramiento continuo de trabajo.

DESMANTELAMIENTO DE LAS JERARQUÍAS

Reducción del tamaño: Esfuerzos de reestructuración organizacional en los que algunos individuos son despedidos de sus empleos.

Trabajadores contingentes: Trabajadores no permanentes, incluidos los del tipo temporal, del tipo parcial, consultores independientes y trabajadores bajo contrato.

Facultar: Conceder mayor discreción a los trabajadores para que tomen decisiones.

2.4.9 TEORÍA DE CONTINGENCIA

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración. La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría



clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc.

Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar. La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

CHANDLER

Su investigación se basó sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones, estudia de manera minuciosa la experiencia de cuatro grandes empresas norteamericanas:

DuPont, General Motors, Estándar Oil Company y Sears Roebuck and Company y los relacionó con la estrategia de negocios, cada empresa con una estrategia diferente, en la cual concluye que, a través de los años, la estructura o diseño organizacional estuvo graduada por su estrategia de mercadeo; la estructura o diseño, es la forma que se escogió para integrar los recursos, mientras que la estrategia de mercadeo, corresponde al plan global de ubicación de los recursos para atender la demanda del ambiente.

Chandler dice que las grandes organizaciones pasaron por un proceso comprendido en 4 fases distintas:

1. Acumulación de recursos: Cuando se dispara la revolución industrial, las empresas prefieren ampliar sus instalaciones de producción antes de organizar una red de distribución. Se preocupan por los insumos favorece el crecimiento de la compra y la adquisición de empresas proveedoras que dominan el mercado de materias primas. Concluyéndose el control por integración vertical que permite la aparición de la economía a escala.
2. Racionalización del uso de los recursos: Cuando las nuevas empresas crecen, crece también la necesidad de organizarlas, ya que acumulan más recursos (instalaciones y personal) de los necesarios, tratando de mantener los costos estables.
3. Continuación del Crecimiento: Las empresas aumentaron su eficiencia, las compras, la producción y distribución, esto indirectamente proporcional a las diferencias de costos entre las diferentes empresas por lo tanto las utilidades bajaron las utilidades y disminuyeron las oportunidades de reducir los costos, se decide diversificar y buscar nuevos productos y mercados, provocando la creación de departamentos de investigación y desarrollo, ingeniería del producto y diseño industrial.



4. Racionalización del uso de los recursos de crecimiento: Aparece la nueva estructura de división por departamentos, creando una estructura multidepartamentalizada (DuPont y General Motors). Descentralización de las operaciones y, por otro lado la centralización de los controles administrativos.

En resumen los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias que exigen diferentes estructuras organizacionales.

LAWRENCE Y LORSCH

Llevan a cabo una investigación sobre la oposición organización ambiente, donde marca el surgimiento de la teoría de la contingencia. Trabajan con diez empresas en plásticos, empaçados y recipientes. Lawrence y Lorsch concluyen que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración.

Concepto de Diferenciación: Consiste en la división de la organización en subsistemas o departamentos donde se desempeña cada tarea especializada en un ambiente especializado, y del ambiente general emergen ambientes específicos que corresponden a un subsistema o a un departamento de la organización.

Concepto de Integración: Se refiere a al proceso generado por presiones provenientes del ambiente general de la organización para unificar los esfuerzos y la coordinación entre los diversos subsistemas o departamentos

Concepto de Integración y diferenciación requeridas: Éste punto se refiere a predicciones del ambiente de la empresa. La empresa que se acerque más a las características del ambiente, estará más cerca del éxito a comparación de otras.

Principales factores que afectan una organización:

1. El desarrollo de la Investigación:

- a) Escogieron industrias de plásticos, empaçados y recipientes de alto y bajo desempeño.
- b) Escogieron ambientes industriales de diferentes grados de certeza y estabilidad, como los rápidos en su mercado e innovación tecnológica, como también los ambientes estables.

2. Consideraron el ambiente general por tres sectores del mercado:

- a) El ambiente del mercado
- b) El ambiente técnico económico
- c) El ambiente científico relacionado con la industria



Conclusiones:

- a) Las industrias con elevado desempeño presentan una mayor adaptación a las necesidades del ambiente a través de una alta diferenciación principalmente en los departamentos relacionados directamente con el problema ambiental. También se presenta una integración ínter departamentales a través de una necesidad de trabajo conjunto e integrado.
- b) Surge de ésta manera la teoría de la contingencia, donde las organizaciones deben ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones o circunstancias ambientales y a la tecnología ya que no existe una única y mejor manera de organizar.

La teoría de la contingencia presenta los siguientes aspectos básicos:

1. La organización es un sistema abierto.
2. En la organización existe un lazo muy estrecho entre las variables externas (certeza, estabilidad del ambiente) y los estados internos de la organización (diferenciación e integración organizacionales), como también con el tipo de solución utilizado en los conflictos ínterdepartamentales e interpersonales.
3. Las variables ambientales funcionan de forma independiente, y las variables organizacionales son variables dependientes.
4. Con ésta teoría se procura explicar que no hay nada de absoluto en los principios de la organización. Los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de adecuación entre organización y ambiente y tecnología.

JOAN WOODWARD

Joan Woodward quiso saber si los principios de administración propuestos por las diversas teorías administrativas se correlacionaban con el éxito de la empresa cuando se llevaban a la práctica. Dicha investigación se realizó con 100 empresas donde cada una contaba con una cifra de empleados que oscilaba entre 100 y 8000. Estas 100 empresas se clasificaron en tres grupos de tecnología, presentando cada uno una forma diferente de producción, los grupos fueron:

- Producción unitaria o taller.
- Se producen unidades o pequeñas cantidades.
- Cada producto se modifica.
- Los trabajadores utilizan variedad de instrumentos y herramientas.
- El proceso productivo es menos estandarizado y menos automatizado.
- Productos: Navíos, generadores, y motores de gran tamaño, aviones, comerciales, locomotoras y confecciones sobre medidas.
- Producción en maza o mecanizada.
- Se produce y se fabrica en gran cantidad.
- Los obreros trabajan en una línea de montaje u operando máquinas que se pueden ejecutar una o más operaciones sobre el producto.



- La producción requiere máquinas operadas por el hombre y líneas de producción o montaje estandarizado.
- Productos: Ensambladoras de automóviles.
- Producción en serie o automatizada.
- Producción realizada en un proceso continuo, donde pocos obreros controlan el proceso de producción, siendo éste parcial o totalmente automático.
- Participación humana reducida.
- Productos: Refinerías de Petróleo, Producción química o petroquímica, siderurgia.

Joan Woodward concluye con su investigación que:

- a) La tecnología utilizada por la organización afecta profundamente el diseño organizacional. En la tecnología de producción en masa la forma burocrática de organización está asociada con el éxito, lo que en otros tipos de tecnologías la forma organizaciones más viable no es la propuesta por la teoría clásica.
- b) Se encuentra una correlación entre la estructura organizaciones y la previsibilidad de las técnicas de producción, los resultados estimados, son altos para la producción en serie y bajos para la producción unitaria o taller.
- c) Las empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes de aquellas organizaciones con tecnología cambiante. Las estables necesitan un sistema mecanicista siendo que las innovadoras necesitan un sistema orgánico más adaptativa.
- d) La importancia de ventas, producción o ingeniería depende de la tecnología específica empleada. (Funciones de la empresa).
- e) En conclusión la tecnología adoptada por la empresa es la que determina su estructura y su comportamiento organizacional.

AMBIENTE

Es todo aquello que rodea externamente una organización o un sistema. La organización al mantener transacciones e intercambio con su ambiente, permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya internamente en lo que sucede en la organización.

A medida que este análisis organizacional comenzó a ser fuertemente influido por los enfoques de sistemas abiertos, aumentó el énfasis en el estudio del medio ambiente como base para la comprensión de la legitimidad y eficacia de las organizaciones. El ambiente se analiza en dos clases:

1. Ambiente General: Se conoce como el macro ambiente, o ambiente genérico. Lo que ocurre en él afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. Está constituido por un conjunto de condiciones, Estas condiciones son fenómenos ambientales que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí. Dando como resultado un efecto sistémico.



Las condiciones son:

- a) Condiciones Tecnológicas: Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.
- b) Condiciones Legales: Son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc. Que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones.
- c) Condiciones Políticas: Son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones económicas.
- d) Condiciones Económicas: Es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica.
- e) Condiciones Demográficas: Son aspectos que determinan las características de los mercados actual y futuro de las organizaciones, como la tasa de crecimiento, población, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad.
- f) Condiciones Ecológicas: Están relacionadas con el cuadro demográfico que rodea la organización. En las organizaciones existe algo llamado la ecología social: las organizaciones influyen y reciben influencia en aspectos como polución, clima, transportes, comunicaciones.
- g) Condiciones Culturales: La propia cultura de un pueblo penetra en las organizaciones a través de las expectativas de sus participantes y de sus consumidores.

2. Ambiente de Tarea: Dicho ambiente es el más próximo e inmediato de cada organización, Es el segmento del ambiente general, el cual es donde se desarrollan las operaciones de cada organización.

Éste ambiente está constituido por:

- a) Proveedores de insumos: Son los proveedores de todos los tipos de recursos que una organización necesita trabajar, o sea materia prima, recursos financieros, recursos humanos.
- b) Clientes o Usuarios: Consumidores de los productos de la organización.
- c) Competidores: Cada organización disputa con otras organizaciones que buscan los mínimos recursos y los mismos clientes de sus productos.
- d) Entidades Regulatoras: Cada organización está sujeta a una porción de otras organizaciones que buscan regular o fiscalizar sus actividades.

Cuando una empresa escoge su producto o servicios y cuando escoge el mercado donde pretende colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea. Es en el ambiente de tarea donde una organización establece su dominio, o por lo menos busca establecerlo. El dominio depende de las relaciones de poder o dependencia de una organización en cuanto a sus entradas o salidas. Una organización tiene poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de entradas o los consumidores de salidas.



Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

- Nivel institucional o nivel estratégico
- Nivel intermedio
- Nivel operacional

La estructura y comportamiento organizacional son contingentes, por los siguientes motivos:

Las organizaciones enfrentan coacciones inherentes a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como éstos difieren para cada organización, la base de estructura y de comportamiento difiere, no existiendo una mejor manera de estructurar las organizaciones complejas. Dentro de esas coacciones, las organizaciones complejas buscan minimizar las contingencias y tratar con las contingencias necesarias, aislándolas para disposición local.

Como las contingencias surgen de manera diferentes para cada organización, hay una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento a la contingencia. Una organización tiene el poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de insumos o los consumidores de productos. Por otro lado, una organización está supeditada a su ambiente de tarea cuando sus decisiones dependen de las decisiones tomadas por sus proveedores o por los consumidores de sus productos.

TECNOLOGÍA

Es una variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales. Además del impacto ambiental existe el impacto tecnológico sobre las organizaciones. Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología, la que se desarrolla en la misma organización, ya sea elemental y rudimentaria o sofisticada, todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

La tecnología incorporada neta contenida en bienes de capital, materias primas intermedias, componentes; en realidad la tecnología no solamente invade la actividad industrial, sino que también participa en cualquier tipo de actividad humana, pues el hombre moderno la utiliza en su comportamiento cotidiano, y caso son percibirlo.



La tecnología puede considerarse desde dos ángulos diferentes:

1. La tecnología como variable ambiental: La tecnología es un componente del medio ambiente en la medida en que las empresas adquieren, incorporan y utilizan en sus sistemas las tecnologías creadas por otras empresas pertenecientes a su ambiente de tarea.
2. La tecnología como variable organizacional: La tecnología es un componente organizacional en la medida en que hace parte del sistema interno de la organización y, por tanto, influye en él y en su ambiente.

La tecnología puede entenderse como una variable ambiental que influye en la organización de afuera hacia adentro donde la organización apenas ejerce el control. Al influir, ejerce unos efectos que se pueden considerar como muy importantes, dichos efectos son:

- a) La tecnología tiene propiedad de determinar la naturaleza de la estructura y el comportamiento organizacional de las empresas. Esta determina la estructura de la organización y su comportamiento.
- b) La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia. La eficiencia se convirtió en el criterio normativo para evaluar a los administradores y las organizaciones.
- c) La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas para que los administradores aumenten cada vez más su eficacia, pero siempre dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.

VARIABLES DE CONTINGENCIA MÁS COMUNES

TAMAÑO DE ORGANIZACIÓN. El número de personas en una organización ejerce una gran influencia en lo que los gerentes hacen. Conforme el tamaño se incrementa, aumentan también los problemas de coordinación.

TECNOLOGÍA DE ÁREAS RUTINARIAS. Para que una organización alcance su propósito, utiliza la tecnología, es decir, emprende el proceso de transformar entradas en salidas. Las tecnologías de rutina requieren de estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control que difieren de los requeridos por las tecnologías personalizadas no rutinarias.

INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO. El grado de incertidumbre causado por los cambios políticos, tecnológicos, socioculturales y económicos influyen en el proceso administrativo. Lo que funciona mejor en un entorno estable y previsible puede ser totalmente inapropiado en un ambiente cambiante e imprevisible.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES. Los individuos difieren en términos de su deseo de crecimiento, autonomía y tolerancia a la incertidumbre y expectativas. Estas y



otras diferencias individuales son importantes en especial cuando los gerentes seleccionan técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseño de puestos.

Cada una de las teorías administrativas presenta un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. Cada teoría presenta la solución encontrada para determinada circunstancia, teniendo en cuenta las variables localizadas y los temas más relevantes. El administrador puede intentar resolver un determinado problema administrativo dentro del enfoque clásico cuando la solución clásica parezca ser la más apropiada de acuerdo con las circunstancias o contingencias. En esto reside el encanto de la Teoría General de la Administración. "La teoría de la contingencia, trata de demostrarnos que no existe ninguna organización que se adapte totalmente a un mercado o sistema determinado por las anteriores teorías, la organización no puede ser rígida y debe tomar de cada una de las teorías lo que le sea útil para mejorar u ambiente y comportamiento en el mercado y en la sociedad a la que pertenece"

CAUSA EFECTO CONTINGENCIA DEPENDE DE SITUACIÓN

La práctica administrativa depende de las circunstancias (es decir, de una contingencia o situación) La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.

DIAGRAMA DE LA TEORÍA DE CONTINGENCIA O SITUACIONAL

2.5 DESAFÍOS DEL ENTORNO

En nuestra opinión, ninguna compañía puede prosperar si carece de un punto de vista bien articulado sobre los desafíos y oportunidades que ofrece el futuro.

2.5.1 OBJETIVOS

1. Poder discutir los aspectos sobresalientes de la evolución de los departamentos de los recursos humanos.
2. Definir los desafíos externos que modifican la calidad de la fuerza de trabajo en la actualidad.
3. Explicar el papel del gerente y del departamento de recursos humanos en un entorno cultural diverso.
4. Identificar los desafíos de internos que enfrenta la organización en el área de la administración de los recursos humanos.
5. Describir la manera en que la profesionalización de la administración de personal caracteriza a los modernos departamentos de personal.
6. Explicar la relación que existe entre estrategia corporativa y las prácticas y políticas de administración de recursos humanos.



Las organizaciones y los departamentos de recursos humanos constituyen unos sistemas abiertos, influidos por el ambiente o entorno en que operan. Para que los gerentes operativos y los departamentos de recursos humanos nos respondan de manera proactiva a los desafíos de que enfrentan es necesario que estén conscientes de las características del ambiente o entorno en el que operan.

Los gerentes operativos y los departamentos de personal de cualquier compañía no podrán alcanzar los objetivos si no logran comprender a fondo los desafíos que postula su entorno particular. Desde el punto de vista de la administración de los recursos humanos, dos de los principales desafíos del entorno son la administración de recursos humanos a escala internacional y las relaciones que la empresa debe mantener con el sector oficial del país.

En los umbrales del siglo XXI la administración de los recursos humanos y la estrategia corporativa de muchas empresas modernas se están viendo profundamente influenciadas por la presión competitiva de otras entidades similares a ellas. Cada vez más, las compañías esperan que sus dirigentes clave tengan experiencia internacional. Los gerentes operativos y los profesionales de recursos humanos deben estar conscientes de los desafíos internacionales que se enfrentan en la actualidad para desempeñarse en la moderna economía global efectuando una contribución significativa a las estrategias de una organización.

Por ejemplo, muchas corporaciones modernas están esforzándose en lograr un máximo de flexibilidad en lo que se refiere a reducciones o incrementos en la fuerza de personal. Las leyes de cada país pueden determinar niveles específicos de flexibilidad en este campo, pero las corporaciones multinacionales tienden a elegir a los países con un máximo de tolerancia a las necesidades del mercado para operar en ellos.

Otra fuente de desafíos la constituyen disposiciones legales de cada país. Mediante las leyes y normas que estima convenientes, cada nación determina los requisitos que debe cumplir una empresa en lo tocante a sus recursos humanos. Casi todos los países latinoamericanos experimentaron considerables cambios en algunas de las leyes laborales. El trabajo de ciudadanos extranjeros en el país, por ejemplo, sufrió cambios considerables, pero en general la tendencia se dirige a permitir su presencia y actividad cuando se juzga que sus aportaciones son positivas para la economía del país. Otros aspectos legales de la administración de los recursos humanos se relacionan con la compensación, las normas de salud y seguridad, y las negociaciones obrero patronales.

2.5.2 ELEMENTOS HISTÓRICOS

ANTECEDENTES LATINOAMERICANOS

Las personalidades de dirigentes como Bolívar, Madero, San Martín, Benito Juárez, Martí, Morazán, Cuauhtémoc y muchos otros ilustres latinoamericanos



guardan entre sí muchas diferencias, pero muestran también un factor común. Aunque vivieron en épocas distintas y en regiones muy separadas unas de otras, todas ellas tuvieron que enfrentarse a la magna labor de conducir a grandes grupos de seres humanos. En la paz en la guerra, en regiones de selvas impenetrables, de frías cumbres de nieves eternas, o de llanos y sabanas infinitas, cada uno de estos conductores de hombres y mujeres debieron persuadir, convencer, motivar, reclutar, disciplinar y separar de sus movimientos respectivos a las personas que los rodearon. Llevados en ocasiones por sus conocimientos instintivos del arte de conducir a otros a obtener determinadas metas y en otras por los conocimientos que adquirieron en las academias y universidades de la época, cada uno de ellos logró dejar en la historia de sus países respectivos una profunda y vigorosa marca personal.

Aun antes de la conquista española y portuguesa varias culturas indígenas habían establecido mecanismos que permitían resolver complejos problemas de recursos humanos para lograr determinadas metas. Por ejemplo, la sociedad azteca como la inca contaba con sistemas de correos relativamente eficientes antes del contacto con los europeos. Los aztecas, por ejemplo, poseían un sistema de postas (mensajeros que se iban relevando a lo largo del camino), mediante el cual el emperador Moctezuma podía consumir diariamente pescado fresco del Golfo de México, aunque él residía a unos 500 kilómetros de la costa marina. Para mantener este equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, forzosamente alguien resolvió, entre otros, el problema de agua y alimentos a cada mensajero. En caso de ser necesario, cada uno de los correos contaban con protección militar. Suministrar calzado adecuado a cada hombre era también un aspecto que resultaba imperioso resolver para que el servicio funcionara con eficacia.

La etapa colonial de la América Latina trajo consigo un profundo cambio en la mentalidad imperante que en lo económico se enfocó primordialmente a obtener beneficios para la metrópoli. Es interesante revisar los estudios que se han hecho de las antiguas compañías mineras que se establecieron durante la colonia.

Los fabulosos recursos mineros del Potosí, en la actual Bolivia; de Guanajuato y Zacatecas, en México, o de Chile, Colombia y varios países más requerían para su operación de una inmensa mano de obra. Con frecuencia los yacimientos importantes se encontraban en regiones áridas, a gran distancia de las zonas agrícolas en las que abundaban el agua y los alimentos. Todo indica que después de intentar la explotación de las minas con métodos basados exclusivamente en la fuerza, los administradores tuvieron que ir cediendo de manera gradual a la necesidad de tratar mejor a sus trabajadores por que se hizo evidente que producirían más si contaban con mejores servicios y organización.

Durante la época de la Colonia el tráfico marítimo de América Latina con España fue muy considerable. El personal de los barcos que cruzaban al Atlántico estaba sometido a una rígida disciplina impuesta por los oficiales. Los azotes y otros castigos estaban a la orden del día. La administración colonial pronto requirió que



los barcos cubrieran de manera más o menos regular distancias muy considerables; las tripulaciones de los barcos que surcaban las aguas del puerto novohispano de Acapulco hasta la lejana Manila, Filipinas, o de La Habana hasta Buenos Aires, estaban regidos por un código de conducta que hoy parece deplorable, pero que permitió la comunicación de estas vastas regiones entre sí, subrayemos que aunque las políticas de personal de la época colonial hoy nos parecen especialmente injustas (y sin duda fueron atroces en muchas circunstancias), de muchas maneras lograron el objetivo de la sociedad de la época y de manera gradual fueron permitiendo la aparición de organizaciones más justas y mejor equilibradas.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

A mediados del siglo XVIII el perfeccionamiento de diversas maquinarias y técnicas complejas en el seno de la sociedad inglesa, y en menor grado en las sociedades francesas y alemanas, dio inicio al fenómeno que denominamos Revolución Industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a actividades como hilados y tejidos, la fundición de metales y la creación de grandes astilleros para fabricar barcos cada vez más grandes y seguros. El perfeccionamiento de dispositivos como la máquina de vapor y el telar moderno hicieron necesario contar con instalaciones de creciente nivel de complejidad. Estos cambios demandaron grupos de trabajadores cada vez más grandes que debían coordinar sus esfuerzos en labores de progresiva complejidad.

La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable, productiva y con un hacinamiento y profunda insatisfacción. Aunque en algunas diferencias de grado e intensidad, en general América Latina ingresó a la etapa de la Revolución Industrial a mediados del siglo XIX, cuando se tendieron las primeras líneas férreas del subcontinente, se modernizaron los vapores que comunicaban a la zona con Estados Unidos y Europa, y se produjeron notables cambios en instituciones como las fuerzas armadas de cada país.

En el área de la administración de los recursos humanos, como en tantas otras, América Latina ha experimentado una evolución muy cercana y similar a la de Estados Unidos y los países del occidente europeo, aunque conservando siempre determinadas características propias.

A fines del siglo XIX diversas compañías latinoamericanas empezaron a establecer los “departamentos de bienestar” que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal. Estos departamentos (muy comunes en las grandes empresas ferrocarrileras y navieras, en las grandes haciendas y en las principales compañías de hilados y tejidos) tenían entre sus funciones las de atender ciertas necesidades de los trabajadores, como vivienda, atención médica y educación. Otro de sus objetivos fundamentales era prevenir de la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales



que caracterizan la historia de varios países durante el periodo que va de la década de 1870 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial.

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y LAS NECESIDADES HUMANAS

A principios del siglo XX, conforme los “departamentos de bienestar” se extendían investigadores como el estadounidense Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores que se realizaban en ambientes como un taller de ensamblado podían conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que aún hoy se reconocen como válidos. La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa. Pese a estos avances, los departamentos de personal no tenían mucha importancia en la inmensa mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia se utilizaban sólo como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones adecuadas. A principios del siglo XX departamentos como finanzas, producción y ventas se consideraban mucho más importantes.

EL SIGLO XX

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión, que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia para las empresas. Se concedió cada vez más atención a las necesidades de los empleados, gracias en buena medida a los estudios de carácter conductista efectuados en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric. Estos estudios establecieron que los objetivos de eficiencia que la administración científica habían postulado debían equilibrarse y dosificarse con bases en las necesidad humanas.

Estas conclusiones, que hoy parecen elementales, fueron novedosas y sorprendentes en su época, y ejercieron un efecto muy duradero en las técnicas de administración de personal.

La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para enfrentar las necesidades sociales. Tanto en los países latinoamericanos como en el mundo occidental el público recurrió al sector oficial en busca de ayuda para sus problemas. Los gobiernos de la década de 1930 pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y en algunos casos llegaron incluso a garantizar el derecho a la formación de sindicatos. La mayor parte de los seguros sociales de América Latina se establecieron durante esta década. En muchos casos la legislación de los distintos países se extendió a áreas antes no cubiertas, que incluyeron la prohibición del trabajo infantil y la jornada de ocho horas. Con frecuencia los departamentos de personal fueron el instrumento que la empresa utilizaba en sus



relaciones con el sindicato. De hecho, el término “relaciones industriales” se acuñó durante esa época. El paternalismo y el proteccionismo de antaño pasaron a la historia. La Segunda Guerra Mundial obligó al personal de las empresas de ambos bandos a trabajar a un ritmo que debe describirse como frenético. Algunas de las peores paginas de la historia laboral se escribieron durante esos años porque se recurrió incluso al uso de poblaciones esclavizadas para la producción de armamentos y equipos diversos; no obstante, en general los contendientes comprendieron la necesidad de hacer muy efectiva la labor que se llevaba a cabo durante los difíciles años de la guerra y descubrieron las ventajas de la persuasión y la motivación moderna. Las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchos otros aspectos, se desarrollaron durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial. Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y el hábito de pintar de colores brillantes las distintas partes de las máquinas para los accidentes industriales trajeron también profundas innovaciones en la labor.

HISTORIA RECIENTE

La incorporación de la mujer latinoamericana al mundo de la educación y el trabajo se cuenta entre los fenómenos más significativos de los últimos años. En las sociedades tradicionales la mujer se limitaba a las labores del campo y del hogar, y en la mayoría de los casos dividía su tiempo entre la atención a los niños pequeños y labores como la costura, la preparación de los alimentos y la atención a los ancianos. El abandono de las costumbres tradicionales y la igualdad de la mujer ante el hombre se deben a numerosos factores, pero es probable que los elementos de mayor importancia en este proceso sean la mejora y extensión de la educación general y el incremento de la demanda de personas que quisieran integrarse a la economía moderna. La revolución tecnológica que ha experimentado toda la región también es de mucha trascendencia. A principios de la década de 1950 prácticamente todas las sociedades latinoamericanas se basaban en una economía tradicional, agrícola, ganadera y minera. En los umbrales del siglo XXI, casi todas han pasado a una etapa muy diferente de su desarrollo. La tecnología empleada para la comunicación escrita, por ejemplo, ilustra este proceso.

La maquina de escribir mecánica reemplazó gradualmente a los escribanos tradicionales a principios del siglo XX. A fines de la década de 1960, la máquina de escribir eléctrica desplazó a su vez a la máquina mecánica, sólo para verse sustituida por la computadora personal o de sistema central a fines de la década de 1980. a comienzos del siglo XXI el correo electrónico y la Internet desplazarán por completo las técnicas anteriores conforme el cambio tecnológico continua en aceleración.

Estas modificaciones tecnológicas ejercen profundos efectos en diversos aspectos de la administración de recursos humanos. Por ejemplo, los cambios ocurridos en la comunicación escrita y en el acceso general de la población a las posibilidades de la Internet obligan a los departamentos de recursos humanos a revisar a todo su planteamiento de capacitación y preparación de personal.



2.5.3 DESAFÍOS EXTERNOS

Las organizaciones modernas se operan en un ambiente de turbulencia en el que abundan los desafíos de todo tipo. Con frecuencia la organización y su departamento de personal ejercen mínimo control sobre su entorno exterior. Estos desafíos modelan la forma en que la organización opera y por esa razón influyen sobre el departamento de personal. Por ejemplo, después que se desarrolló el principio de transistor en la industria electrónica, la administración de muchas empresas del área se vieron obligadas a crear grandes centros de investigación y aplicación de nuevas tecnologías. La aparición de transistor obligó a formular una nueva estrategia corporativa. La fuerza de trabajo de muchas empresas pasó a ser un modesto equipo de trabajadores a constituir una colosal corporación moderna. En Japón, Estados Unidos, Alemania y diversos países asiáticos, las compañías del área tuvieron que reclutar, seleccionar, orientar, capacitar y compensar a literalmente miles de personas.

Los cambios en el ambiente externo a la empresa, como ilustra el ejemplo de la industria electrónica, determinan el tipo de personas que aquella necesita, el grado de preparación que se espera de ellos y el desempeño necesario. La tarea de los profesionales de la administración de recursos humanos es responder a estos cambios y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

Los cambios en el entorno exterior ocurren a distintos niveles y a diferente velocidad. Los profesionales de la administración de personal enfrentan estos cambios mediante un continuo estudio del entorno en que opera su organización y la adopción de medidas proactivas para enfrentarlos.

PASOS PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS EXTERNOS

Permanente estudio de entorno. Los especialistas de personal deben mantenerse informados de las posibilidades fuentes de cambio mediante su afiliación a asociaciones profesionales, su asistencia a seminarios y conferencias, y la lectura frecuente de materiales especializados en aspectos de importancia en su área de interés.

Evaluación del efecto del cambio. Conforme adquieren información, los profesionales de la administración de personal se formulan con frecuencia la pregunta: ¿Qué efecto tiene esta información sobre mi organización? El trabajo del especialista de esta área consiste en evaluar la relevancia a futuro de los fenómenos que hoy se empiezan a experimentar. Adopción de medidas proactivas. Tras evaluar los cambios se desarrollan estrategias específicas que contribuyen a que la organización alcance sus metas.

Obtención de retroalimentación y análisis de datos. Los resultados de las actividades proactivas de la administración de personal se evalúan para determinar si los resultados deseados están lográndose de manera efectiva.

DESAFÍO: DIVERSIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO



En la sociedad latinoamericana tradicional, los hombres llevaban a cabo las labores importantes en la inmensa mayoría de las organizaciones. En el campo del trabajo, la mujer se relegaba a las funciones de apoyo, como el trabajo secretarial, y era poco frecuente encontrar graduadas universitarias dirigiendo departamentos grandes de compañías importantes. En cualquier capital de mundo de habla española, como Madrid, Guatemala, Santiago o la Paz, las mujeres que ejercían cargos ejecutivos casi se podían contar con los dedos de una mano.

Una consecuencia de esta práctica era que la compensación que se ofrecía a las mujeres tendría a ser inferior a la de los varones, “que necesitaban mejores ingresos”. En la actualidad, la inmensa mayoría de los países ha adoptado legislaciones que establecen igual compensación por igual labor, por lo cual (aunque las diferencias en niveles de ingreso todavía persisten en muchos casos) es previsible que esas distinciones por razones de sexo pronto serán un recuerdo. Otra modificación importante en la composición de las fuerzas laborales de nuestros países es el nivel creciente de inmigración interna y externa que experimentan nuestras sociedades. La inmigración interna ocurre cuando una persona decide establecerse en un lugar distinto al de su nacimiento, dentro de su propio país. De acuerdo con los datos de recientes investigaciones, cuando la fuerza de trabajo es relativamente homogénea el proceso de identificación con la empresa es más sencillo y “natural”. Cuando la fuerza de trabajo es hasta cierto punto heterogénea se corre el riesgo de que un sector importante del personal no se identifique psicológicamente con la empresa, por “encontrarse sólo de paso” en ella.

DESAFÍO: NUEVOS FACTORES DEMOGRÁFICOS

Como cualquier grupo humano, la fuerza de trabajo latinoamericana se encuentra en constante evolución y cambio.. Toda población experimenta cambios –positivos y negativos- en su nivel de educación, edad, salud, ingresos económicos, etcétera.

En la mayoría de los casos el sentido que toman estos cambios puede determinarse porque tienden a ocurrir con cierta lentitud. Asimismo, con frecuencia es posible medirlos con precisión.

En general, los cambios demográficos que experimenta la población del mundo de habla hispana son positivos, porque el nivel de bienestar de la mayor parte de las personas tiende a mejorar, pese a las muchas dificultades y reveses que el individuo común cree percibir. Entre los cambios demográficos prominentes se cuentan los siguientes:

- Reducción progresiva del índice de natalidad
- Incremento acelerado del nivel educativo.
- Mejora en las expectativas de vida e indicadores generales de salud.



DESAFÍO: CAMBIOS ECONÓMICOS

Las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años son considerables, pero un hecho innegable es que aún dentro de estas difíciles circunstancias, numerosas compañías han logrado consolidarse, crecer y prosperar.

En especial cuando las condiciones económicas son adversas, las compañías –y el personal que las integra- se esfuerzan por encontrar nuevas respuestas a los desafíos.

DESAFÍO: CAMBIOS CULTURALES

Las actitudes culturales de una sociedad pueden constituir elementos de la mayor importancia para el desempeño de una organización. Por ejemplo, la actitud básica del público ha variado en los últimos años respecto a la profesional joven. Un cambio de este tipo puede ejercer profundas modificaciones en la manera en que una empresa sirve a la comunidad.

DESAFÍO: CAMBIOS TECNOLÓGICOS

La tecnología ejerce profundos efectos en la administración de personal. En el cambio del transporte, por ejemplo, una cuadrilla de vigorosos obreros puede descargar un camión lleno de cajas de fruta en una hora, pero un técnico dotado de un adecuado montacargas logra llevar la misma tarea en el término de cinco minutos. Como es evidente, si la empresa tiene acceso a nuevas tecnologías (como sería el montacargas), el departamento de personal debe estudiar los posibles efectos de su introducción sobre los recursos humanos de la empresa.

DESAFÍO: GUBERNAMENTAL

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que generan los gobiernos de cada país, que constituyen el llamado sector oficial. El gobierno del país y las autoridades de distintos niveles y organismos, establecen normas, dictan parámetros y en general tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa con su personal. En el caso de América Latina, el personal ha ido logrando diversos avances a lo largo de los años y los distintos gobiernos se aseguran de que las empresas cumplan las disposiciones que emiten en todos los campos.

Por esta razón, el profesional de la administración de personal debe mantenerse informado de los cambios que pueden ocurrir en las disposiciones del Seguro Social, las leyes del trabajo, de las normas de vigentes en cuanto a capacitación, etcétera. Si el profesional adopta una perspectiva proactiva, en ocasiones podrá incluso adelantarse a los cambios que el sector oficial va a poner en práctica.

DESAFÍO: CORPORATIVO



Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también tiene que resolver los desafíos internos. Estos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetos que no siempre armonizan entre sí. Los objetivos de ventas, de carácter financiero, de servicios, de producción, etcétera, pueden estar en conflicto con los objetivos de personal. El profesional de la administración de recursos humanos debe estar consciente de que objetivos como incrementar la actitud positiva de los empleados pueden estar en desacuerdo con objetivos como doblar la producción o reducir la fuerza de trabajo en 15 por ciento.

Es muy importante mantener en mente que el objetivo fundamental de las organizaciones no en todos los casos coincide con los objetivos de un sector específico. Por ejemplo, el objetivo del departamento de ventas puede no ser acorde con el de contabilidad o tal vez los objetivos del departamento de personal mantengan cierto grado de conflicto con los que se plantea el departamento de producción. Esta realidad conduce a la necesidad de identificar los desafíos de carácter interno. Entre ellos se cuentan los que presentan los sindicatos, las necesidades informativas de la organización y la personalidad o cultura específica de una empresa.

2.5.4 SINDICATOS

Tanto los sindicatos como las organizaciones gremiales constituyen un desafío cuando operan dentro de una organización y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas éstas pactan con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de labores, las condiciones del trabajo, aspectos de seguridad, los servicios y prestaciones como la cafetería, el suministro de uniformes, etcétera. La diferencia entre el fracaso y el éxito de la empresa con frecuencia radica en el grado de honestidad y habilidad del departamento de relaciones industriales para relacionarse con el sindicato.

2.5.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Para funcionar adecuadamente, los departamentos de personal requieren considerable información sobre una serie de aspectos. Cada vez es más evidente que la contribución global del departamento de recursos humanos a la empresa depende de la claridad de la información que tiene, mediante la cual efectúa su proceso de toma de decisiones.

Un esbozo muy preliminar de las necesidades de información de un departamento de recursos humanos puede delinarse al responder a las siguientes preguntas:



- ¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo?
- ¿Qué habilidades posee cada empleado?
- ¿Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?
- ¿Cuáles son los factores externos que afectan más directamente la organización?
- ¿Cuáles son las tendencias dominantes, internas y externas, en cuanto a compensación de los empleados?

Resulta claro que la adquisición, almacenamiento y recuperación de información especializada constituye siempre un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de este reto consiste en obtener la cooperación de otros integrantes de la organización, quienes aportarán gran parte de la información.

En casi todos los casos, son los empleados de nivel intermedio y alto quienes responderán los cuestionarios detallados sobre aspectos concretos. Los supervisores tendrán a su cargo proporcionar informes sobre la asistencia, rendimiento y productividad de cada empleado. En suma, todos los integrantes de la organización participan de una u otra manera en este proceso de obtener información.

Es probable que algunos gerentes operativos tiendan a considerar que las solicitudes de información sobre el personal son menos prioritarias que las actividades de producir o vender los productos de la compañía. Con el fin de asegurarse de que exista un flujo de información oportuna y confiable, los especialistas en el manejo de recursos humanos no sólo deben comunicar en forma clara y persuasiva la importancia de sus solicitudes de información, sino también mantener relaciones armónicas con los otros gerentes para lograr su cooperación.

CULTURA, CONFLICTOS Y PRÁCTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Cada organización y cada grupo humano son únicos e imposibles de copiar o repetir. Las estructuras formales de un grupo pueden ilustrarse mediante diagramas, organigramas y estadísticas, pero el perfil específico de una empresa corresponde a la suma de las características de todos sus integrantes e incluso de sus éxitos y fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento de trabajo, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada. Con frecuencia, el administrador de recursos humanos enfrenta la realidad intangible pero insoslayable de que la empresa para la que trabaja tiene una cultura y una fisonomía propias.



2.5.6 DESAFÍOS PROFESIONALES

La profesionalización del área de administración de los recursos humanos es probablemente uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado. Con excesiva frecuencia, se podrá encontrar con empresas que carecen de conocimientos o conciencia de las aportaciones que un profesional del área puede hacer a una organización moderna. Sin embargo, cada vez son más los ejecutivos de alto nivel que toman conciencia de que la administración de personal, el recurso más importante de su empresa y de hecho de toda nación o sociedad, es demasiado esencial para delegarla a un nivel secundario.

Por esta razón, los administradores de recursos humanos han ido escalado puestos de mayor responsabilidad e importancia dentro de las empresas modernas.

CERTIFICACIÓN

La legislación de la mayoría de los países latinoamericanos estipula que el ejercicio de ciertas profesiones se limita a las personas que están capacitadas para el caso y que han recibido la debida certificación. Por ejemplo, en todo el subcontinente se exige a una persona que desea ejercer una profesión como la medicina que obtenga los conocimientos y las garantías que determina la ley. El diploma universitario y otros certificados similares constituyen una prueba tangible de que la persona tiene el derecho a trabajar en determinado campo, porque cumple con los requisitos necesarios.

El debate respecto al futuro profesional del campo de la administración de los recursos humanos continúa abierto. Algunos indicadores llevaron a ciertos expertos a concluir que en la mayor parte de los países latinoamericanos la administración de personal se está convirtiendo en un área de acceso tan restringido y exclusivo como la medicina, lo cual equivale a decir que sólo los graduados de las universidades reconocidas por la ley podrán ejercer esta labor. Otros indicadores y expertos, también de muy reconocido mérito, indican que el área se mantendrá en un estado de flujo constante, por los que los egresados de casi todas las carreras relacionadas con la administración podrán desempeñarse en el área.

PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El campo de la administración de personal enfrenta toda una gama de desafíos como hemos visto a lo largo de este capítulo. Retos de carácter histórico, carácter interno y externo a la organización, y de carácter profesional.

El objetivo de la actividad profesional del administrador de recursos humanos es el logro de las metas de la organización con un máximo de eficiencia y en un marco de acciones responsables y éticas. La administración de recursos humanos existe



para ayudar a los demás integrantes de la organización. Su función no consiste en dirigir la operación de la empresa, ni en establecer sus objetivos.

En el contexto de una corporación moderna, su autoridad es limitada y por lo común restringida a funciones de asesoría. Dicho de otro modo, la función esencial de los gerentes de esta área es apoyar, asesorar y ayudar, pero no decidir ni dirigir. En años recientes, sin embargo, la complejidad de este campo profesional llevó a incrementar la autoridad ejecutiva que se otorga a los directores de áreas de personal. Para actuar con eficacia, los especialistas en recursos humanos deben contribuir de manera efectiva al éxito de la organización.



CAPÍTULO III

EL CAPITAL HUMANO

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 IMPORTANCIA Y PRINCIPALES OBJETIVOS

IMPORTANCIA:

Las organizaciones con el afán de llegar al logro de todos y cada uno de sus objetivos, día con día tratan de allegarse de recursos; los cuales administrados adecuadamente le procuran un rendimiento eficaz y eficiente a la organización.

Pero sin duda alguna uno de los recursos más importantes con que cuentan las organizaciones es el elemento humano, el cual es un factor clave para generar los recursos económicos. Gracias a esto es que se ha despertado cierto interés por el adecuado manejo del personal que ingresa y se desarrolla en las empresas, por lo cual la empresa destina una parte de sus actividades para colaborar en el logro de los objetivos tanto de las personas como el de las organizaciones.

La Administración del Capital Humano destinada al logro de objetivos personales e institucionales es mejor conocida como Administración del Personal, la cual es necesario entender antes de iniciar cualquier tipo de estudio al respecto.

Según Wayne Mondy:

“La Administración de Recursos Humanos, es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales”. (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 4)

William B. Werther Jr. Y Keith Davis:

“La administración de Recursos Humanos, es el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen, y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores” (WERTHER;1997;462)

Joaquín Rodríguez Valencia lo define como:

“La Administración de personal se refiere a la planeación, reclutamiento, selección, contratación remuneración, capacitación de los recursos humanos en las organizaciones, cuyo principal objetivo es facilitar el rendimiento organizacional.” (RODRÍGUEZ VALENCIA; 1999; 50)



De igual forma Arias Galicia nos dice:

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización y del país en general” (ARIAS GALICIA; 1999; 27)

Con base en lo anterior podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos, es el área de toda organización que se encarga del estudio de la forma en cómo las organizaciones planean, reclutan, seleccionan, y retribuyen al personal, con el objetivo de conservar trabajadores adecuados para las organizaciones, que gracias a sus habilidades y conocimientos, les permita alcanzar sus objetivos. Esta es la función en la que se fundamenta la real importancia de la Administración de los Recursos Humanos dentro de una organización.

OBJETIVOS:

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Paralelos a los Objetivos de la empresa, la Administración de Recursos Humanos debe considerar los objetivos del puesto, así como los objetivos de los miembros de la organización. Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

(CHIAVENATO; 2000; 167)

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para lograr los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

3.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de la Administración del Personal se encuentran varias actividades como: encontrar el personal adecuado, definir las actividades que se deben desempeñar en cierto puesto, enseñar nuevas y mejores técnicas de trabajo a los empleados, generar una seguridad económica a los colaboradores, premiar el esfuerzo de éstos, así como dotarlos de condiciones adecuadas para desempeñar su labor, entre otras muchas actividades.

Para poder llevar a cabo esta labor las organizaciones dividen al Departamento de Administración del Personal en diferentes áreas funcionales, las cuales varían de acuerdo al tamaño de la empresa. A continuación se mencionan algunas de las funciones principales que lleva acabo la Administración de Recursos Humanos.



3.2.1 PLANEACIÓN

La planeación es el proceso de prever al futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en un contexto que está por venir. Es conocer la situación presente de la organización, los recursos con los que se cuenta y las limitaciones que se tiene. (GARZA TRAVIÑO; 1996; 325)

La planeación de Recursos Humanos, es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de personal para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite. (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 7)

Resumiendo lo anterior, la Planeación de Recursos Humanos es el método o proceso que las empresas emplean con el fin de determinar, el número y características específicas, en cuanto a habilidades, conocimientos y destrezas se refiere, que deberán tener las personas a contratar para cubrir las vacantes que se espera tener disponibles en el futuro y las cuales se determinan mediante una proyección.

Su objetivo, consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocuparlas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo. (ARIAS GALICIA; 1999; 166)

Con base en lo anterior, el objetivo primordial de la Planeación de los Recursos Humanos es prever las demandas de capital humano que se darán en el futuro, esto haciendo uso de herramientas como la estadística, a través de proyecciones, y la descripción de puestos, que entre otras permiten desarrollar planes y programas capaces de formar personal de la organización así como de nuevo ingreso, bien entrenado, con conocimientos suficientes, características específicas y listos para cubrir las vacantes previstas en la proyección, en pocas palabras el Planeación de Recursos Humanos antepone a la empresa al futuro que en coacciones suele ser tan incierto, tratando de disminuir tal grado de incertidumbre.

Es responsabilidad tanto de las organizaciones como del buen administrador, adoptar una actitud de constante atención a los cambios que sufre el medio ambiente en el que se desarrolla la organización así como las constantes modificaciones que se generan hacia el interior de la misma, esto con el objetivo de prever las demandas que se tendrán en lo concerniente a recursos materiales, financieros, tecnológicos, humanos, con la finalidad de llevar un adecuado control y planeación de todos y cada uno de ellos con procurando a la organización recursos suficientes que se espera serán demandados para el logro de sus metas futuras.



3.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Es vital para toda organización contar con el personal adecuado en el lugar adecuado y en el momento adecuado, con el fin de poder alcanzar los objetivos de la empresa. Por tanto la planeación, como el reclutamiento y la selección, son de gran importancia así como el óptimo funcionamiento y coordinación de estas tres áreas, si es que se desea el logro efectivo de la misión de la empresa.

El personal que ingresa a la organización para cubrir un determinado puesto debe ser cubierto, con base en una descripción de puestos, así como perfiles del mismo, esto con el objeto de contar con el empleado adecuado en un determinado lugar dentro de la empresa.

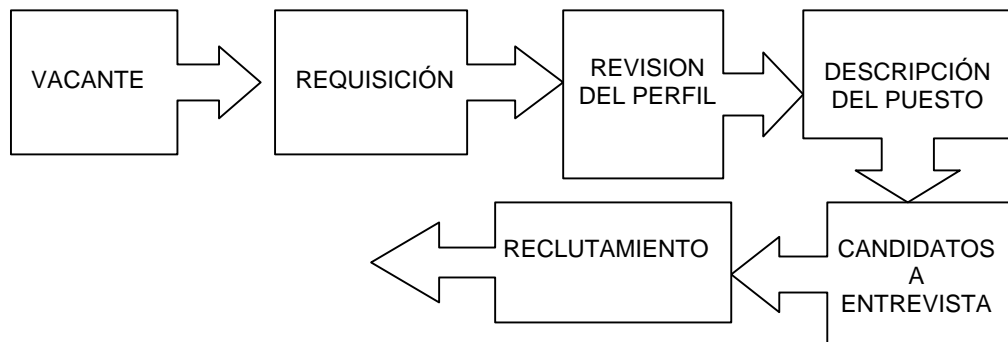
El reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimulados para que soliciten puestos dentro de la organización. (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 7) No es más que la forma o métodos como la empresa emplea una serie de herramientas con base en el puesto a cubrir y el tipo y tamaño de organización, que le permiten contar con candidatos disponibles y suficientes para cubrir cierta vacante.

Las organizaciones hacen uso de diferentes medios con el objeto de allegarse de posibles candidatos con deseos de obtener alguna fuente de empleo, estas fuentes de captación de candidatos pueden ser de dos tipos:

Interna: Que se puede dar por personal de la propia empresa, gracias a una promoción de puesto, y basado en el inventario de Recursos Humanos.

Externa: esta se da en el mercado de trabajo, es decir; por medio de recomendaciones personales, anuncios de empleo en periódicos, publicaciones especiales, en grupos de intercambio, directamente de las universidades, escuelas, bolsa de trabajo, ferias de reclutamiento, agencias de colocación, cartera de candidatos, páginas en Internet especializadas.

A continuación se presenta un breve esquema de los pasos a seguir en el Proceso de Reclutamiento.





Posteriormente del reclutamiento los candidatos pasarán a un proceso de selección el cual sufre una serie de variaciones según sea el tipo de organización.

La selección es el proceso por el cual la empresa escoge, de entre un grupo de solicitantes, a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes y para la compañía. (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 7) Es el proceso por medio del cual las empresas van descartando posibles candidatos, y en donde gracias a una serie de, análisis del individuo, entrevistas, sus conocimientos, experiencia laboral, y tomando en cuenta la descripción del puesto y el perfil del puesto se logra llegar a tomar la decisión de quien es el candidato que cumple mejor todas las especificaciones.

Esta tarea de escoger a la persona adecuada para el puesto vacante, tiene como finalidad escoger a los candidatos que cuenten con los atributos, conocimientos y habilidades específicos para el puesto, pero además el reclutador debe tener siempre en la mente la misión, filosofía y valores de la organización, ya que es de vital importancia que el futuro colaborador compagine con los objetivos de la institución, puesto que formara parte de sus cimientos.

Así mismo, en el proceso de reclutamiento se debe poner especial cuidado, puesto que de él depende el desarrollo de las personas y el futuro de la organización.

El reclutamiento y selección son de gran importancia para la organización ya que del resultado de estas dos actividades y a través del adecuado desempeño de estas, es la forma en cómo se logra la exitosa y eficaz integración del factor humano que llevará a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

3.2.3 CONTRATACIÓN

Es el trámite o documentación, por medio del cual se formalizan la selección y aceptación tanto de la empresa como para el empleado. En dicho contrato, que es firma de mutuo consentimiento, se encuentran estipuladas y claramente bien definidos tanto los derechos como las obligaciones de cada una de las partes (empresa y trabajador). Así mismo en el se llega a incluir las condiciones de contratación.

No es más que un respaldo ante las leyes y reglamentos que regulan y prevén algunas controversias al respecto. Con esto se formaliza el compromiso legal entre empresa y trabajador.

3.2.4 INDUCCIÓN

Posterior a la contratación el empleado experimenta su primera experiencia ya como parte de la organización; es responsabilidad tanto del área de capacitación



como del supervisor o jefe del nuevo empleado el que esta experiencia sea lo mejor posible, tratando con esto que en nuevo colaborador se sienta desde un principio parte de la organización.

La inducción no es más que “el ajuste dirigido de nuevos empleados con la compañía, el puesto y el trabajo en grupo” (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 642). La inducción es el proceso por medio del cual cada empresa pretende poner al tanto al nuevo miembro de la organización, de aspectos relevantes con respecto a la empresa misma, como el giro y principales negocios de esta, de su departamento así como de su trabajo y las actividades a desempeñar en este, todo esto con el fin de crear en el individuo un sentimiento de pertenencia a la institución, así como de facilitar su integración con el resto sus compañeros de trabajo, propiciando una pronta identificación con la organización, la misión y visión de la misma.

A lo largo del proceso de inducción se ven involucrados tanto el área de capacitación como el supervisor o jefe inmediato del nuevo empleado. El departamento de capacitación es el responsable de ejercer la inducción general sobre la compañía, proporcionando amplia imagen de la organización de las políticas y procedimientos compensación y otros. Todos estos aspectos se deben encontrar claramente explicados en manuales de políticas que se deben repartir a cada uno de los empleados, preferentemente (no siempre se da).

El jefe inmediato proporciona la inducción con el nuevo equipo de trabajo, la cual abarca aspectos como las funciones del departamento y las responsabilidades del nuevo puesto para el empleado.

El objetivo del proceso de inducción es proporcionar una pronta integración del nuevo colaborador en el puesto y en la organización, por lo que un buen programa de inducción de estar conformado por lo siguiente:

- Bienvenida y presentación con el jefe inmediato y compañeros de trabajo.
- Recorrido de las instalaciones de la empresa, y dar a conocer su lugar así como proporcionar el material de trabajo.
- Hacer de su conocimiento las funciones a desempeñar en su puesto.
- Otorgarle el reglamento interior de trabajo y un manual de bienvenida.

3.2.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El área de capacitación y desarrollo tiene como principal preocupación proporcionar a los empleados conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar sus puestos. Tanto la capacitación como el desarrollo son relevantes en el crecimiento personal como profesional de los empleados.



La capacitación son “aquellas actividades que permiten que los individuos adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias para sus puestos actuales” (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 230), es decir se proporciona un aprendizaje desde el punto de vista técnico.

La función del desarrollo es “brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores a fin que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente a trabajo puedan ocupar puestos superiores”. (ARIAS GALICIA; 1999; 443)

El primer paso en todo proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos es detectar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo; gracias a un proceso denominado Detección de las Necesidades de Capacitación, es como se pueden determinar las necesidades específicas y reales tanto de capacitación como en el desarrollo de los Recursos Humanos. La detección de las necesidades de capacitación, se fundamentan en tres tipos de análisis: análisis organizacional, análisis de tareas, y análisis de persona.

El análisis organizacional, se encarga de examinar a toda la empresa con el objeto de detectar las áreas en las que se debe llevar a cabo algún tipo de capacitación y desarrollo.

El análisis de tareas, se basa en dos puntos principales que son la importancia y el rendimiento. El primero se fundamenta en la importancia de las tareas para cierto proceso, los comportamientos específicos en un determinado puesto así como la frecuencia con que esta actividad se desempeña. El rendimiento se refiere a la competencia de los empleados para poder llevar a cabo cierta función.

El análisis de la persona, se da gracias a la comparación del desempeño que proporciona un empleado comparado con las normas establecidas, del resultado de esta comparación se puede concluir que si este es bueno el empleado probablemente no necesite capacitación; pero si su desempeño no es el adecuado será necesaria una investigación que nos permita definir los conocimientos y habilidades específicas necesarios para proporcionar el desempeño esperado.

Una vez que se ha logrado con éxito detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, se da pie a llevarla a cabo, pero esta no se puede desarrollar sin un plan guía que nos permita controlar el curso de la enseñanza. Es por esto que el Desarrollo de los Recursos Humanos sugiere un proceso claro y bien definido que ayuda a adoptar, aceptar y llevar a cabo ese cambio necesario en el personal.

En primera instancia se debe reconocer la necesidad de un cambio para posteriormente determinar las necesidades de capacitación y desarrollo. Posteriormente se determinan los objetivos de la capacitación que pueden ser tan estrechos o tan amplios como el número de supervisores disponibles para tal efecto. Posteriormente se determinan los métodos y medios apropiados para



llegar al logro de dichos objetivos, la selección de depende de las metas del Desarrollo de Recursos Humanos.

A fin de facilitar el cambio e implementarlo de forma ordenada y alcanzar los objetivos organizacionales se recomienda una constante evaluación del proceso.

Una vez diseñados y analizados todos y cada uno de los programas de capacitación y desarrollo, estos se ejecutan y formalizan llevándolos a la práctica con el objeto de involucrar y comprometer el personal. Sin embargo hay diferentes tipos, formas o métodos de capacitación y desarrollo:

1. Capacitación para el Trabajo y la Organización:
 - a) Preingreso: Proporciona al personal que se encuentra en proceso de formar parte de la empresa, los elementos mínimos necesarios que les permitan desarrollar sus habilidades y destrezas en el puesto.
 - b) Inducción: Proceso que actualmente es de suma importancia en las empresas puesto que minimiza problemas como la rotación, el cual tiene como principal objetivo dar a conocer de forma formal a los empleados aspectos relevantes tanto de sus puestos, como de sus equipos de trabajo y la empresa misma.
 - c) Capacitación por promoción: Esta se proporciona a los empleados que debido a su desempeño serán promovidos y que tiene como objetivo, facilitar el desempeño en sus nuevas tareas.
2. Capacitación en el puesto:

“Método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador” (SHERMAN; 1999; 197), este método proporciona experiencia de forma directa en condiciones de trabajo reales.
3. Desarrollo:

Es la educación formal, planeada y sistematizada que tiene como principal objetivo el desarrollo profesional de los empleados, el cual busca la mejora de las tareas del empleado como las del equipo de trabajo.
4. Adiestramiento:

Es el desarrollo de habilidades y destrezas con las cuales que debe contar una persona y cuyo fin es el de desempeñar adecuadamente su trabajo. Este se da a través de una enseñanza de aspectos netamente técnicos.

3.2.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es el “sistema formal de revisión y evaluación periódicas del desempeño del puesto del de un individuo”. (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 642) Nos permite evaluar las habilidades, destrezas, actitudes y la competencia de una persona en un determinado puesto, lo cual nos ayuda a saber si ese empleado está realmente apto para desempeñar dicha tarea, si es necesario



capacitarlo, o debemos cambiarlo a un puesto diferente en el cual proporcione su pleno empleo a la organización.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras: (CHIAVENATO; 2000; 364)

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permite el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Sin embargo su principal objetivo es el mejoramiento del desempeño. Con el objetivo de cumplir este y cada uno de los objetivos anteriores, se ha diseñado un sistema lógico denominado como Proceso de Evaluación del Desempeño el cual se lleva a cabo en cinco fases:

1. Identificar las metas específicas para la evaluación del desempeño: Este es el punto de partida, se debe seleccionar objetivos específicos, que se consideran de mayor importancia y con mayores posibilidades de ser cumplidos.
2. Establecer las expectativas del puesto (análisis del puesto): Dentro de este punto se informa tanto a los empleados como a los equipos de trabajo el grado o nivel de rendimiento que se espera de ellos, es decir las expectativas que se ha creado con base en su trabajo.
3. Examinar el trabajo desarrollado: Se hace un análisis serio y objetivo que tiene como finalidad el comparar los resultados obtenidos por el empleado en el desempeño de sus funciones en contra de los resultados que se esperaba obtuviera al realizar sus labores.
4. Evaluar el desempeño: El evaluador ahora analiza los resultados obtenidos por el empleado en su desempeño, y posteriormente lo evalúa contra las normas establecidas para el desempeño.
5. Analizar el desempeño con el empleado: Se comunica al empleado los resultados de la evaluación.

Las evaluaciones preferentemente se deben realizar en intervalos específicos, a pesar de no haber nada escrito ni establecido al respecto, en la mayoría de las organizaciones se llevan a cabo cada seis meses o también de forma anual.



Dentro de la Evaluación del Desempeño existen diferentes métodos que facilitan esta tarea. El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se utiliza depende del propósito que se le quiera dar a este. Algunos métodos que se emplean para la Evaluación del Desempeño son:

Escalas de Calificaciones:

Se registran en una escala los juicios del desempeño. Se divide la escala en categorías (de 5 a 7 categorías), las cuales se encuentran definidas por medio de adjetivos como sobresaliente, promedio o no satisfactorio, lo cual nos permite contar con más de un criterio de desempeño. Este método es rápido, sencillo y permite evaluar a muchos empleados.

Indices Críticos:

Para poder desarrollar este método es necesario que se lleven registros por escrito de actividades favorables y muy desfavorables en el trabajo. A través de estos registros que el gerente anota cuando el empleado lleva a cabo alguna actividad que afecte la efectividad del departamento, esta anotación es conocida como índice crítico.

Al término del periodo de evaluación tanto el registro escrito como otra serie de datos son los que nos permiten evaluar el desempeño del personal. Este método abarca todo el periodo de evaluación, sin necesidad de concentrarse en los últimos, meses o semanas, sin embargo puede resultar tardado cuando se pretende evaluar a una gran cantidad de empleados.

Jerarquización:

El evaluador tomando como base un juicio subjetivo simplemente coloca a los empleados en orden jerárquico de desempeño general. Este método conlleva algunas complicaciones cuando los colaboradores del equipo de trabajo se desempeñan en niveles equiparables.

Administración por objetivos:

Este método se dedica a evaluar y se basa en la contribución de los empleados. Este método además de evaluar las habilidades personales del empleado va más allá y también pone una cierta atención a su desempeño en el puesto. En este método en particular el evaluador pasa de ser un juez a ser un facilitador; y de igual forma el empleado pasa de una actitud pasiva a participante activo.

Sin duda alguna el evaluar el desempeño de los empleados nos lleva a una mejora constante de la organización en general, así como en la calidad y desarrollo del elemento humano. Sin embargo con el paso del tiempo podremos llegar a contar con una empresa de alto rendimiento tanto en sus procesos, como en el desempeño de sus empleados, que faciliten el logro de los objetivos propuestos por la dirección.



3.2.7 SUELDOS Y SALARIOS

El área encargada de retribuir a los empleados por el desempeño de sus tareas es la de Compensación, esta se encarga de la remuneración que se le otorga a los colaboradores por el desempeño otorgado a las actividades propias de la organización.

Este departamento tiene como principal objetivo encontrar la equidad entre el pago, las prestaciones y los beneficios que se obtienen en relación con el trabajo desempeñado, las responsabilidades de este, las condiciones de trabajo, así como la aportación de los empleados al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Así mismo se debe evaluar la competitividad externa.

La remuneración financiera se puede dar de dos formas, remuneración financiera directa y a remuneración financiera indirecta; la remuneración directa se refiere al pago que se recibe en forma de salarios, sueldos o bonos y comisiones. La remuneración indirecta la cual comprende el salario indirecto proveniente de las cláusulas previstas en el contrato colectivo de trabajo así como del plan de beneficios y servicios sociales otorgados por la empresa. A la suma de estos dos tipos de remuneraciones se le conoce como remuneración total.

Otras de las tareas dentro del departamento de recursos humanos en los cuales el área de compensaciones llega a tener alguna injerencia con el objeto de llevar a cabo su objetivo principal son:

Asignación de funciones: Aquí se delimitan las responsabilidades, obligaciones y funciones de los trabajadores, para posteriormente con base en estos factores poder determinar el monto de su pago.

Determinación de salarios: Con base en los elementos antes mencionados, se determina un peso específico a cada uno de ellos, para poder asignar un valor monetario a cada uno de los puestos, así mismo se hace una comparación con otros puestos dentro de la empresa como con algunos similares del mercado de trabajo.

Calificación de méritos: Evalúa el desempeño de los colaboradores con base en los resultados esperados, así como con las obligaciones y responsabilidades del puesto.

Compensación suplementaria: Determina los incentivos financieros adicionales a los sueldos base, con el objeto de reconocer todo aquel resultado sobresaliente, y el esfuerzo de los colaboradores.



3.2.8 PLANEACION DE CARRERA

Algunos empleados ingresan a una organización con la idea de encontrar un trabajo en el cual la organización para la cual laboran les otorgue una cierta estabilidad y seguridad, esta estabilidad muchas veces se ve fundamentada en ciertos factores como lo son, el identificarse con la misión y visión de la misma, sentirse satisfechos con sus funciones y la relación que se lleva con los compañeros de trabajo, por la generosa remuneración que la empresa les otorga y en algunos casos el futuro y desarrollo profesional que la organización le ofrece a lo largo de su vida.

Pero en particular este ultimo factor no solo es de gran importancia para los empleados sino para la misma empresa, puesto que el desarrollo de sus colaboradores le acarrea de igual forma cierto beneficio, es por esto que muchas empresas se dan ala tareas de desarrollar todo un plan de crecimiento y desarrollo para sus empleados en general y principalmente a sus talentos más prometedores, dentro de esta peculiar actividad se ponen en paralelo los planes y metas del empleado junto con los de la organización. Esta actividad es mejor conocida como Planeación de Carrera.

“Una carrera es un curso general que una persona elige a lo largo de su vida de trabajo. La planeación de carrera es un proceso continuo por el cual el individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas”. (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 300) Su principal meta es la de unificar las metas y oportunidades del empleado con las de la organización, con esto podemos decir que las carreras organizacionales no están separadas sino que solo son distintas.

Una persona que no puede seguir con su plan de carrera dentro de la organización probablemente tenga que salir de esta, por tal motivo las empresas deben ayudar a los empleados a planear su carrera, lo cual acarrea beneficios a ambas partes al satisfacer sus necesidades.

Dentro de la Planeación de Carrera podemos contar con dos elementos que la componen, la ruta de carrera y el desarrollo de carrera, las cuales se deben dar en forma sucesiva para poder llegar un eficiente plan de carrera.

La ruta de carrera es una línea de movimiento flexible, a través de la cual un empleado puede moverse durante su empleo en una empresa. Al seguir una ruta establecida para su carrera, el empleado puede emprender el desarrollo de carrera con ayuda de la compañía. El desarrollo de la carrera es un enfoque formal que asume la organización para cerciorarse de que estarán disponibles las personas con las aptitudes y experiencia correctas, cuando se les necesite.

Gracias a esta planeación que el propio empleado hace de su vida laboral, el mismo evalúa sus propias habilidades e intereses, considera oportunidades alternas de carrera y planea actividades prácticas para su desarrollo. La planeación es un proceso continuo, tome encuentra los cambios del medio ambiente, el de los individuos así como el de las organizaciones, este proceso se



inicia con la colocación del individuo en un puesto así mismo se le proporciona su inducción inicial, posteriormente; se evalúa su desempeño en el puesto comparándolo con las normas establecidas para ese puesto. Aquí se hace un análisis de sus fortalezas y debilidades, con base a este estudio la organización orienta al empleado a tomar una decisión temporal con respecto a su carrera basándose en sus habilidades, intereses, necesidades así como las necesidades de la propia empresa.

Posterior a este plan de carrera tentativo, la organización ahora si se da a la tarea de iniciar con los programas de desarrollo de recursos humanos relacionadas con las necesidades de cada empleado.

3.2.9 RELACIONES LABORALES

La parte de la administración de personal encargada de atender a las relaciones entre los trabajadores y la organización son las Relaciones Laborales, esta área se encarga de atender a la regulación jurídica que analiza y atiende los conflictos con los empleados así como la relación que estos llevan con la empresa.

Las relaciones laborales son “la adecuada fijación e interpretación de normas legales que regulan las actividades que con motivo de trabajo se suscitan en la empresa, interpretación que tendrá como uno de sus objetivos el asegurar hacia el futuro los vínculos que unen a los patrones y trabajadores, evitando que dichos vínculos sean percibidos por ambos como intereses opuestos, sino como un medio utilizable para el bienestar común”. (BARRIGETE; 1997; 39)

Con base en lo anterior podemos concluir que el área de relaciones laborales es la encargada de establecer y desarrollar relaciones armónicas entre la organización y el sindicato de trabajadores, para conciliar los intereses de ambos.

El sindicato es el “grupo de empleados que se han reunido con el propósito de negociar colectivamente con su patrón” (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 647)

Según la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 356: “El sindicato es la asociación de trabajadores o patrones constituido para el estudio mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses”.

Hoy en día la relación empresa y trabajadores se encuentra bajo una serie de cambios constantes que afectan a ambas partes y la armonía que tanto se busca en una organización depende de lo cercana o estrecha que pueda llegar a ser la relación entre la empresa y los trabajadores en donde ambos busquen establecer una relación armónica.



3.2.10 SEGURIDAD E HIGIENE

Es función de esta área, brindar a los trabajadores de la organización un medio ambiente sano y seguro en donde se de importancia a la protección de los empleados, evitando que sufran algún tipo de riesgo físico o que laboren bajo condiciones insalubres, así como proporcionar educación y orientación en la materia, que los evite cometer algún tipo de actos inseguros los cuales podrían afectar a otros empleados.

Se entiende por Seguridad en el Trabajo “el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas”. (CHIAVENATO; 2000; 487) La seguridad se encarga de liberar a los empleados de cualquier tipo de accidente que pudieran llegar a sufrir, así como de minimizar las posibilidades de que estos ocurran.

La Higiene en el trabajo “se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherente a las tareas del cargo y habiente físico donde se ejecutan”. (CHIAVENATO; 2000; 479)

Este tipo de medidas constituye una de las principales herramientas que emplean las organizaciones con el objetivo de eliminar el ausentismo por enfermedades originadas de las tareas diarias, así como el evitar los elevados costos que acarrearán las indemnizaciones que se deben cubrir a los empleados por haber sufrido algún tipo de accidente de trabajo.

Este tipo de medidas no solo son importantes para las organizaciones por la gran reducción de costos y la permanencia en los puestos que le generan, sino que a su vez la Ley Federal del Trabajo y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social son las comisiones encargadas de la inspección periódica a través de sus comisiones formadas por trabajadores y representantes de la empresa.

La seguridad e higiene trata de generar en los trabajadores y directivos una conciencia sobre la importancia que tienen la integridad física y mental de todas las personas que laboran en la organización, aunado a esto se resaltan los costos que se logran reducir al implementar una cultura de prevención con la cual se disminuyen los riesgos en la salud de los colaboradores.

3.2.11 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Dentro de las múltiples funciones del área de Administración del Personal se encuentra el cálculo y pago de las compensaciones a los empleados. El pago que se proporciona a los empleados por su trabajo se le denomina sueldo o salario. La diferencia entre ambos términos sueldo y salario radica en que el salario se otorga de forma semanal, mientras que el sueldo se paga cada quince días, es decir, quincenal o mensual.



Otra diferencia es que el salario se paga por desempeños trabajos manuales o fabriles, y el sueldo es aplicable a un desempeño intelectual, administrativo, de supervisión o de oficina.

Dentro de los salarios podemos encontrar dos tipos diferentes que se pagan a los trabajadores, esta clasificación se basa en la forma del pago los cuales pueden ser fijos o variables; los de tipo fijo, son aquellos que se encuentran calculados bajo una base estipulada por el departamento de compensaciones y no tiene cambio de un periodo de pago a otro. El sueldo variable, es aquel que depende de las actividades que se desempeñen a lo largo del periodo de pago, a mayor número de actividades mayor será el monto del sueldo y viceversa.

Dentro de la Administración de Personal podemos encontrar una serie de actividades propias del área, que tiene como principal función:

- Pago: Es el área encargada del calculo y pago a los empleados por su trabajo desempeñado.
- Control de Incidencias: En esta actividad se lleva acabo el control de las incidencias del personal que labora en la empresa, es decir, se encarga de llevar a cabo el control de las asistencias y faltas de los empleados, de igual forma rectificar que estos cumplan con el horario de trabajo estipulado por la organización. Todo lo anterior con el fin de llevar a cabo el calculado exacto y apegado a la ley de la remuneración que se hace a los empleados por su trabajo.
- Pago de Cuotas Obrero Patronales: Otra función de suma importancia para el departamento de Administración del Personal, es que se encarga de calcular y llevar cabo el pago de las cuotas obrero patronales que la ley obliga a la institución cubrir con el fin de brindar seguridad social a sus empleados.
- Pago de Impuestos: Calcular y llevar a cabo el pago de impuestos sobre los montos de nomina, y otros aspectos que obliga la ley que se cubran, es también función del departamento de Administración del Personal.

La Administración del Personal en resumen además de encargarse de los pagos a los empleados, también es el responsable de llevar a cabo todos los trámites relacionados con la Seguridad Social, llevar el registro, control, cálculo y pago según sea el caso de las primas vacacionales, bonos, vacaciones, incidencias, vales de despensa, y demás prestaciones que otorgué la empresa a sus empleados.

3.3 NUEVOS ENFOQUES EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Los constantes cambios en las economías mundiales, han provocado que las organizaciones se preocupen por contar con estructuras y procesos mas flexibles, un ejemplo muy claro es la globalización y la tecnología, permitiendo responder



rápida y eficientemente a las condiciones del nuevo entorno, con el objeto de permanecer en el mercado y no perder terreno frente a la competencia.

Así mismo cada una de las áreas que conforman la organización se preocupan por estar bien informados y al día en cuanto nuevas teorías y tendencias que van surgiendo en el resto de las organizaciones y el mundo, con el objetivo de adaptarlas a sus procesos, generando competitividad y rendimiento frente a los principales competidores en el mercado.

De igual forma el Area de Recursos Humanos sufre de constantes cambios, en cuanto a la forma para administrar el personal, para desarrollarlo, o simplemente para reducir costos. En la actualidad se desarrolla a los ejecutivos de recursos humanos con un objetivo principal, que obtengan una perspectiva global y habilidades globales, las cuales le permiten a la empresa ser más eficiente, y poder mantenerse con mayor facilidad en el mercado. Esto gracias a que los ejecutivos logran comprender que el factor humano tiene la misma importancia como la tecnología y las economías a escala si se quiere lograr una competitividad en el ámbito global.

El reto es hacer a la organización una entidad eficaz, producir bienes y servicios con calidad aceptable para los consumidores. De forma paralela se debe lograr ser eficiente, es decir, utilizar una porción mínima de recursos para producir bienes y servicios. Ambos factores en conjunto originan mejores y mayores niveles de productividad. Y una vez que se es eficaz, eficiente y por ende productivo, la organización se debe preocupar por ser competitiva, ofreciendo calidad, precio y servicio.

En resumen la tarea de la administración de los recursos humanos es hacer a las empresas más eficientes, a través la adecuada administración del recurso humano con que disponen.

3.4 LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

3.4.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Planeación de los Recursos Humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesite. (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 122)

Por tal motivo la Planeación de los Recursos Humanos no es más que la proyección del número y características de las posibles vacantes que se puedan llegar a generar en el futuro, las cuales serán cubiertas con personal que deberá tener ciertas habilidades actitudes, conocimientos y destrezas; elementos que deberán ser considerados por el departamento de Recursos Humanos para poder cubrirlas eficientemente. Para tal efecto se debe llevar acabo una proyección de



requerimientos que nos permita determinar el tipo y número de empleados que se necesitaran por nivel de cualidades y de puesto; e identificar las necesidades futuras de la organización, así como proponer diferentes planes de acción para cubrir dichas necesidades.

Las organizaciones que se encuentran preocupados por el futuro y la forma en como lo enfrentaran la demanda en ventas y producción de su empresa, deben planear sus recursos humanos, los cuales deberán capacitar o contratar para satisfacer dicha demanda que se proyección y determino al inicio de la planeación o de lo contrario no contarán con personal suficiente y apto para llegar al cumplimiento sus metas.

3.5 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dotar a la organización de personal apto para las necesidades futuras de la organización es la mayor importancia de dicha Planeación, pero a su vez dentro de la Planeación se generan programas de capacitación y desarrollo así como planeación de carreras alternos para los empleados los cuales tienen como función principal el desarrollo de dichas capacidades, aptitudes y destrezas que se pretende la empresa demandara en un futuro, este es la real importancia, preparar a las personas mediante programas y planes bien definidos con el objetivo de que en un futuro no muy lejano puedan llegar desempeñar sus funciones lo mejor posible. Su objetivo es llevar acabo estudios tendientes a la proyección de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocuparlas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo. (ARIAS GALICIA; 1999; 166)

De igual forma los objetivos individuales de la Planeación de Recursos Humanos se deben encontrar directamente ligados a los objetivos de la Planeación Estratégica, puesto que esta determinan los propósitos y objetivos globales así como la forma en como estos se deben alcanzar; ya que en el fondo la Planeación de los Recursos Humanos debe estar ligada a las estrategias organizacionales.

3.6 PROCESO DE UNA ADECUADA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con el objetivo de un adecuado entendimiento del Proceso de Planeación de Recursos Humanos iremos analizando paso por paso cada uno de los principales conceptos del capítulo:

Un *Proceso* no es más que una serie de pasos lógicos y ordenados que se deben llevar a cabo con el fin de llegar al cumplimiento de un objetivo o meta determinada.



El Proceso Administrativo es considerado como una serie de pasos lógicos y ordenados que nos permiten llegar al cumplimiento de objetivos y metas de forma rápida y efectiva. Los pasos que forman parte del Proceso Administrativo son: *la Planeación, Organización, Dirección y Control.*

La Planeación al formar parte del Proceso Administrativo, y ser tratada con carácter de proceso, también debe seguir esta serie de pasos que la dotan de orden, lógica, dirección y control los cuales son los siguientes:

1. Objetivos Organizacionales
2. Pronóstico
3. Planes y Programas de Acción
4. Ejecución
5. Control

A continuación analizaremos todos y cada uno de los pasos que se deben seguir si es que las empresas desean contar con una Planeación de Recursos Humanos efectiva y adecuada a sus necesidades.

3.6.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Con el propósito de llevar a cabo una Planeación de Recursos Humanos congruente a la filosofía y metas de la organización se debe partir de los objetivos metas y tiempos fijados por la empresa para el logro de estos, puesto que a partir de este punto es que tienen origen todas y cada una de las acciones del departamento de recursos humanos que nos permitirán contribuir a logro de los objetivos que se ha fijado la organización.

Una planeación de Recursos Humanos nos permite contribuir al crecimiento de la organización y elevar su capacidad organizacional, es decir su capacidad para actuar, así como elevar su flexibilidad ante el cambio, lo cual le esa fuerza que tanto busca con el objeto de destacar por encima de la competencia.

Por otra parte los objetivos organizacionales no son más que una guía de acción muy general de todas y cada una de las diferentes áreas de la organización, es decir, dictan el “que” es lo que se desea para el futuro, cual es la meta a alcanzar, mientras que cada uno de los departamentos basados en ese “que” planean, organizan y dirigen todas sus actividades, “el como”, que pueden ser: la toma de necesidades, la planeación de personal, eficiencia organizacional, consistencia organizacional y evaluación de desempeño con el fin de llegar a logro de la meta planteada por los ejecutivos.

Con base a lo anterior podemos concluir que la Planeación de Recursos Humanos se encuentra directamente ligada a los objetivos organizacionales, y con el fin de ser representativa y congruente a estos, debe estar basada en los planes que se tengan acerca de las ventas, el volumen de la producción, así como la situación financiera de la organización.



3.6.2 PRONOSTICOS

El primer paso para llevar a cabo una Planeación de Recursos Humanos, es observar y analizar las características y habilidades de las personas que ingresan y salen de la organización, esto con el objeto de conocer el grado de movimiento de personal que se llega a tener en un periodo determinado, así como detectar las necesidades de los colaboradores que aun se encuentran en nuestra organización y aprender de experiencias pasadas.

El estimar el número de vacantes así como las características y tipo del personal con que deberá contar la organización es el elemento principal de la Planeación de Recursos Humanos, esta información se obtiene a través de un estudio que nos permita calcular la oferta y demanda de trabajadores en el futuro. Dicho estudio es conocido como pronóstico de oferta y demanda de empleados.

El pronóstico de la demanda de empleados: Esta herramienta nos ayuda a pronosticar la cantidad y tipo de personas que la organización demandará en el futuro. El pronóstico de la demanda se puede dar de dos formas distintas: cuantitativo y cualitativo; la organización será la responsable de elegir el método que más se adecue a sus necesidades.

Pronóstico Cuantitativo: Este método se desarrolla a través de técnicas estadísticas y matemáticas, el pronóstico cuantitativo tiene como principal objetivo proyectar la demanda laboral basándose en indicadores organizacionales como las ventas y la producción.

Pronóstico Cualitativo: Este pronóstico tiene como principal función unificar los intereses y capacidades y aspiraciones de los empleados con las necesidades de personal que tendrá la organización y en base a esto determinar que tipo y número de empleados con que se cuenta podrían llegar a formar parte de la organización.

El pronóstico de la demanda de empleados se puede llegar a ver afectado por una serie de factores internos a la organización como los son: la tecnología, estrategia organizacional y la producción; de igual forma el medio ambiente en el cual se encuentra la organización logra afectar este pronóstico a través de factores externos como los son los ciclos económicos y las devaluaciones, estos factores internos o externos afectan al pronóstico de forma tal que pueden llegar a darse un aumento o disminuir la oferta y la demanda de personal.

Con el objetivo de contar con una planeación de recursos humanos ideal, se sugiere el uso conjunto de ambos tipos de Pronóstico de la Demanda de Empleados (cuantitativo y cualitativo), combinados ambos se complementan y proporcionan un pronóstico confiable.

Pronóstico de la Oferta de Trabajo: este pronóstico nos permite generar una proyección del tipo, número de elementos suficientes que se deberán tener para cubrir las necesidades de personal de la empresa en el futuro. El pronóstico de la



oferta interna se logra gracias a la revisión del Inventario de Recursos Humanos, mediante de la elaboración de organigramas que nos permita determinar el número de puestos que se tienen la organización, el numero de personas que ocupan estos puestos y las necesidades futuras de la empresa.

La oferta externa de trabajo, se emplea en caso de que no se cuente con dentro de la empresa con el número y tipo de personal adecuados para cubrir los puestos, esta oferta externa se ve afectada por el crecimiento en la población, la economía de un país.

3.6.3 PLANES Y PROGRAMAS DE ACCIÓN

Posterior a determinar cuales serán las necesidades de la organización en cuanto a personal se refiere, se determinan las posibles alternativas por las que la organización podrá optar con el fin de cumplir con sus objetivos y que mejor se adapten a sus necesidades.

Las alternativas que el departamento de Recursos Humanos pudiera llegar a desarrollar deben estar fundamentadas en las políticas, el diseño organizacional, y planes que se tienen para el personal entre otros ya que estos ofrecen una gran gama de posibilidades que sirven a la organización como herramienta para cumplir con su cometido.

Una vez que se ha determinado la alternativa óptima para cumplir con los objetivos, el departamento se da a la tarea de detallar los programas que se implementaran, especificando cuales serán sus planes de acción, determinando la duración y especificaciones que deberá tener el pan de recursos humanos, la capacitación, así como los propios objetivos y estrategias organizacionales, la contratación del personal entre otros, y programas de compensación, los cuales facilitan y sistematizan el logro de objetivos de la empresa.

Los planes que la empresa llegue a desarrollar los cuales dotan de forma y fondo al Pan de Recursos Humanos deben ser bien detallados y descritos todos u cada uno de los pasos de forma analítica, estos pasos a su vez modelan cada uno de los planes y programas que le empresa idea para cada actividad específica.

3.6.4 EJECUCIÓN

Los planes después de encontrarse bien definidos y estructurados, se ponen en ejecución para poder llegar al logro de los objetivos. Estos tienen como finalidad hacer tangibles y operacionales los objetivos de la organización.

En esta etapa se lleva a cabo lo planeado con anterioridad, pero cabe destacar que debido a lo cambiante del entorno, nada nos asegura que todas y cada una de las variables antes consideradas durante el pronóstico permanecerán constantes, por tal motivo los responsables de vigilar la ejecución deben ser conscientes de



las posibles variaciones y ajustes que se deba hacer al plan con el fin de asegurar su cumplimiento y aun más el logro de los objetivos organizacionales.

3.6.5 CONTROL

Por último dentro de cualquier proceso se debe tener un seguimiento de todas las actividades a desarrollar esto con el fin de que se desempeñen tal y como fueron planeadas, se debe dar un seguimiento de los resultados del programa.

En caso de detectar alguna desviación dentro del programa el constante monitoreo de las actividades nos permitirá tomar las medidas necesarias con el fin de retomar el curso y con esto evitar posibles consecuencias que en determinado momento pudieran llegar a afectar el objetivo principal del Plan de Recursos Humanos de la institución.

3.7 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un Plan de Recursos Humanos se basa en una gran variedad de herramientas que le permiten, planear adecuadamente sus necesidades, el empleo de ciertas técnicas y herramientas le hacen más eficiente esta, puesto que permiten ampliar el panorama de la organización acerca de las necesidades futuras de Recursos Humanos que se podrán llegar a tener como lo son:

Inventario de Recursos Humanos: El Inventario de Recursos Humanos no es más que una herramienta la cual permite a la organización llevar de una u otra forma una especie de sistema contable, acerca de las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses y actualización en el trabajo de todos y cada uno de los colaboradores de la misma, todo esto con el fin de poder cubrir cierta vacante que se genere con personal de la misma empresa, permitiendo planear las carreras y capacitación de los empleados y de esta forma hacer frente a las necesidades de capital humano que la empresa demanda y demandara en un momento determinado.

Planes de Carrera: Es un proceso mediante el cual se logra la satisfacción de los objetivos individuales de los empleados como los organizacionales como individuales. A través de este plan de carrera se trata de que comulguen tanto los intereses personales como los objetivos organizacionales, proponiendo al empleado una trayectoria dentro de la organización que satisfaga sus intereses pero que al mismo tiempo beneficie a la organización.

Gracias a esta herramienta es que se puede llegar a contar con personal capacitado y disponible dentro de la organización para cubrir las necesidades futuras de la institución.



Descripción de Puestos: Es la herramienta que nos permite determinar las actividades, tareas, responsabilidades exactas a desarrollar por un empleado que se encuentra en un puesto determinado, es decir que hacen y como es que lo hacen. La utilidad de la descripción de puestos dentro de la Planeación de Recursos Humanos, es que gracias a este método, el acomodo de las personas en el lugar adecuado se facilita en gran forma, por tal motivo el administrador encargado de desarrollar el plan, no puede pasar por alto la descripción de puestos pues este le indica el tipo de individuos así como las características que deben tener para cubrir efectivamente dicho puesto.

Evaluación de Desempeño: Con el fin de contar con el personal adecuado en el puesto adecuado, las organizaciones recurren a la evaluación del desempeño, el cual basado en la descripción de puestos nos permite evaluar el desempeño de un colaborador par un puesto específico. Con dicho método lo que se pretende evitar es contar con personal que al ocupar un puesto este no se encuentre cubriendo ciertos requerimientos que el puesto demanda. A partir de esto se puede Planear y determinar la capacitación que se deberá dar al personal que cubrirá tal vacante.

El empleo de las herramientas anteriores son un fundamento más de éxito y objetividad al momento de desarrollar el Plan de Recursos Humanos, puesto que lo acercan más a las necesidades reales de la organización. Y que le permiten tratar de predecir lo mas cercano a la realidad que se pueda cuales serán las condiciones bajo las cuales la empresa deberá trabajar y disminuir lo mayormente posible cualquier posibilidad de error que en le futuro le pueda costar su permanencia en el mercado.

3.8 MÉTODOS O TÉCNICAS MÁS COMUNES DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Una organización puede llegar a tener objetivos y características semejantes a otras pero nunca iguales, por tal motivo el Plan de recursos Humanos entre empresas puede llegar a ser parecido pero nunca igual, debido a que los objetivos y necesidades de una empresa son muy específicos.

Por tal motivo es que las organizaciones tienen la facilidad y ventaja de elegir dentro de una gran variedad de métodos que les permiten llevar a cabo sus proyecciones de oferta y demanda laboral, según consideren que es el método más efectivo o el que más se adapta a sus necesidades.

Es importante mencionar que dentro de las técnicas que se emplean para proyectar los requerimientos y disponibilidades de recursos humanos podemos encontrar algunos de naturaleza cuantitativa así como cualitativas, de los cuales los mas conocidos son los siguientes:

Proyección con base cero: En este método se toma con punto de partida para cualquier proyección el nivel de empleo actual con que cuenta la empresa para poder determinar el número de personal que se necesitara en un futuro.



En este método se debe llevar a cabo un análisis que justifique que la vacante será ocupada, de lo contrario no deberá tomarse en cuenta dicha posición para el Plan de Recursos Humanos que se está desarrollando, de igual forma se debe llevar el análisis con respecto a los puestos de nueva creación. Este método tiene su principal fundamento en un análisis profundo de las necesidades de Recursos Humanos que se tendrán en el futuro.

Enfoque con base hacia arriba: En este método se tiene como su puesto que las personas que se encuentran laborando en cada una de las diferentes áreas de la organización son las que de mejor forma pueden determinar los requerimientos de personal que se necesita. El gerente de cada área funcional es el que mejor conoce las necesidades del área. Para este método las necesidades de empleo se inician a proyectar desde en nivel mas bajo, cada nivel proyecta sus propias necesidades, lo cual representa una proyección agregada de las necesidades de empleados. Se recomienda que en este método se lleve a cabo la proyección de forma periódica.

Uso de variables periódicas: El empleo de niveles anteriores de empleos para determinar otro futuro, es una forma de hacer otra proyección. Las variables periódicas son aquellos factores anteriores que nos permiten determinar la demanda gracias a la relación directa que esta tiene con cada uno de ellos, como lo podrían ser las ventas, es decir en una empresa se puede dar el supuesto que conforme van creciendo las ventas se puede determinar el aumento en la demanda de requerimientos humanos. Otro ejemplo de este tipo es el análisis de regresión que nos permite determinar el comportamiento de una variable dependiente (los requerimientos) con respecto a otras independientes (ventas, producción).

Simulación: Es la representación de alguna situación del mundo real representado en un modelo matemático, el cual hace uso de la lógica matemática con el objetivo de determinar lo que ocurrirá en el futuro. Este método ayuda a determinar lo que ocurrirá en el futuro sin necesidad de llegar a una toma de decisiones que tenga consecuencias irreversibles.

Como se pudo constatar existe una gran variedad de métodos que hoy en día ayudan al responsable de la planeación a determinar con el mayor realismo posible el volumen y tipo de necesidades futuras de recursos humanos que la empresa podría llegar a tener, evitando de esta forma la toma de decisiones sin fundamentos, o fuera de contexto, logrando con esto una proyección y planeación casi exacta e idéntica a las necesidades que se den en un futuro dentro de la empresa.



3.9 LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO A EMPLEADOS EN LAS EMPRESAS

3.9.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO A EMPLEADOS.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Todo proceso debe seguir un orden lógico. De igual forma el proceso que se sigue dentro del Departamento de Recursos Humanos, y posterior a la elaboración del Plan de Recursos Humanos, ya con todos los planes, y programas de capacitación bien definidos, es hacerlos realidad.

En el Plan de Recursos Humanos ya se tienen estipuladas todas y cada una de las actividades en la que se llevara a cabo algún tipo de capacitación a los miembros de la organización. Sin embargo la capacitación como tal tiene su propio proceso y modo de empleo, por lo cual a lo largo de este capítulo profundizaremos un poco más al respecto.

En la actualidad con el fin de brindar a los clientes un valor agregado, las empresas otorgan un servicio extra a estos a través del conocimiento, el cual hoy en día se considera una fuente de creación de riqueza.

En las empresas el interés por desarrollar el capital intelectual, estructurar y sistematizar el conocimiento aplicado a la misma empresa, ha crecido enormemente, pues esto representa una ventaja competitiva dentro del mercado.

CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

“Adquisición de conocimiento principal de carácter técnico, científico y administración. La mayor parte de la capacitación tiene lugar en el trabajo”. [Unamos apuntes; 2003]

“La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo”. [Gestiopolis; 2003.]

“La capacitación esta diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales”. (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 230)

Se puede considerar a la capacitación como un proceso gracias al cual los empleados logran adquirir o perfeccionar sus conocimientos, habilidades, competencias y actitudes las cuales le permiten desarrollar su trabajo con mayor eficacia.



Algunas personas mencionan que la capacitación simplemente es cualquier actividad que permiten al colaborador mejorar o perfeccionar el desempeño de este en un área o actividad específica.

Para tal efecto se considera que la experiencia a su vez es una forma de capacitación puesto que al paso de los años de trabajo los empleados logran perfeccionar sus conocimientos o adquirir otros.

La Capacitación “Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad”. [Unamos apuntes; 2003.]

En resumen, la Capacitación es el proceso de aprendizaje dirigido o mediante la experiencia y repetición de las actividades, gracias a las cuales el empleado logra desarrollar, perfeccionar sus conocimientos, habilidades, competencias y actitudes o adquirir nuevos conocimientos los cuales le permiten elevar su nivel de desempeño.

IMPORTANCIA DE DESARROLLO

El Desarrollo que una empresa otorgue a sus empleados les brinda a la oportunidad de contar con un desarrollo integral cuya finalidad es que logren satisfacer sus necesidades y a su vez ocupen puestos superiores dentro de la organización.

Algunos de los innumerables beneficios del Desarrollo a empleados pueden ser; el reducir la rotación de personal y por lo tanto, gastos de reclutamiento y selección. Desde el punto de vista del empleado se genera cierta seguridad en el trabajo y un grado de compromiso del mismo para con la institución gracias al sentimiento de pertenencia que se llega a sembrar en el recurso humano.

Sin embargo el mayor beneficio tanto para el recurso humano como para la empresa es el crecimiento y desarrollo del capital intelectual que a lo largo del tiempo se resumen en el regreso de sus conocimientos adquiridos a lo largo de su paso por la empresa reflejado en la aportación que estos hacen al cumplimiento de los logros y objetivos planeados y propuestos por los directivos, e incluso muchas veces colaboran generando nuevas ideas para proyectos que otorgan a la organización mayor rentabilidad, crecimiento y estabilidad dentro del mercado.

CONCEPTO DE DESARROLLO

El Desarrollo tiene su origen en el Plan de Vida y Carrera que la organización hace de la trayectoria laboral de un empleado, es decir el empleado al lo largo estancia dentro de la empresa y gracias al resultado satisfactorio de su desempeño y cumplimiento con la competencia que el puesto le requiere en todas sus actividades, este va asumiendo nuevas posiciones que lo ayudan a crecer dentro de la institución.



“El desarrollo implica un aprendizaje que va mas allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo”. (WAYNE MONDY, M. NOE; 1997; 230)

En conclusión, dentro del desarrollo mientras que el empleado cumple con las metas y resultados que la organización le demanda, la institución se compromete a capacitarlo con el fin de desarrollar todas sus habilidades y conocimientos, logrando con esto que el empleado al mismo tiempo que avanza dentro de los escalafones de la empresa, este va cumpliendo positivamente con los objetivos organizacionales así como con las metas personales y profesionales que le mismo se impone.

En este punto es en el que se logran equiparar y llevar de forma paralela tanto las metas y objetivos personales con el colaborador como los objetivos y metas organizacionales. Permitiéndole crecer de forma personal como profesional y laboral al mismo tiempo.

Cabe mencionar que todo este desarrollo que el empleado pudiera tener dentro de la organización no se podría llevar a cabo si el empleado no tuviera algún tipo de capacitación, ya sea la que la misma empresa le da para cumplir con sus actividades o aquella que el empleado a adquirido gracias a la experiencia a lo largo de su vida labora dentro o fuera de la organización.

3.10 METODOS O TÉCNICAS DE CAPACITACION A EMPLEADOS

La Capacitación a los empleados es fundamenta para la organizaciones, estas confían ciegamente en el trabajo que realizan sus todas las personas que en ella laboran, por tal motivo deben estar plenamente convencidos que desarrollan adecuadamente sus actividades y la mejor forma de hacerlo es capacitándolos, ya que estas conciente que se encuentran preparados para tal actividad.

Antes de elegir cualquier método de capacitación la empresa debe identificar las necesidades de capacitación, y esto no es mas que detectar los aspectos o habilidades en las que el personal que labora en la empresa se encuentra menos preparado, y por lo cual su rendimiento y productividad se ve disminuido considerable mente. El detectar las necesidades de capacitación nos permite elegir adecuadamente el método de capacitación que debemos emplear con el fin de asegurar la adquisición de los conocimientos por parte de los empleados.

Los métodos de capacitación son muy variados y se dividen con base en el nivel jerárquico de las personas que deseamos capacitar, es decir, el método de enseñanza o capacitación que empleamos para un colaborador de nivel operario no siempre puede ser el mismo que debemos emplear para un empleado de nivel gerencial.



De igual forma se pueden clasificar con base en el lugar en el que se lleva a cabo la capacitación es decir que esta se puede dar en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo.

Por ejemplo los métodos de capacitación que se pueden emplear de forma general tanto para gerentes como para empleados operativos, y que pueden emplear para la capacitación de estos tanto dentro como fuera del lugar de trabajo según sea el caso son:

- Asesoramiento / mentoría (en el trabajo),
- Rotación de Puestos (en el trabajo),
- Instrucción programada (fuera del trabajo),
- Capacitación basada en computadora (fuera del trabajo),
- Disertación de aulas (fuera del trabajo).

Asesoramiento y mentoría: El asesoramiento también se le conoce como asesoramiento de personal o coachig, se enfoca en las actividades propias del puesto en el que se encuentra el empleado a capacitar, en este método se permite que sea el gerente el que enseñe de forma directa al empleado es decir uno a uno.

La mentoría se desarrolla de forma directa, uno a uno, pero en este caso el capacitador es un miembro de la organización que cuenta con mayor experiencia (un ejecutivo de mayor edad, y con experiencia basta).

Rotación de Puestos: Se hace pasar a los empleados de un puesto a otro esto con la finalidad de incrementar su experiencia, y que obtengan la mayor cantidad de conocimientos posibles y en el futuro poder desarrollar en el futuro tareas de un nivel superior.

Instrucción programada: En este método no se imparte por medio de un instructor, se otorga información escrita dividida en pequeñas partes conocidas como estructuras, esta es leída por el empleado de forma secuencial y al término se responde un cuestionario recibiendo una retroalimentación inmediata a cerca de lo correcto de sus respuestas, si todo es correcto se pasa a la siguiente estructura, y así sucesivamente.

Capacitación basada en computadora: Este método emplea la velocidad, memoria y capacidad de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad. Es decir el capacitando toma sus cursos, lecturas, presentaciones mediante el uso de la computadora, CD-ROM, Internet, y otros, esto con el fin de reducir costos del instructor y tomar menos horas hombre del empleado que son dedicadas a sus tareas cotidianas, ya que este método toma menos tiempo que otros.



Disertación de aulas: Se emplea en conferencias, en este método el instructor transmite una gran cantidad de información en muy poco tiempo, este método tiene mejor resultado cuando los grupos en los cuales se imparten son de un tamaño reducido, ya que se basa en la discusión de la información que se es transmitida dentro de un aula.

Como se mencionó anteriormente también se puede clasificar a los métodos de capacitación con base en el nivel jerárquico de las personas que deseamos capacitar.

3.11 METODOS DE CAPACITACION A EMPLEADOS

La forma en que los métodos de capacitación se pueden emplear depende mucho del nivel jerárquico al que se quiera atacar o capacitar, es decir que algunos métodos que son eficientes al emplearlos con los niveles operativos no llegan a tener los resultados esperados con los niveles gerenciales. A continuación se describen cuales son los métodos mas usados en cada uno de los dos casos y en que consiste cada uno de ellos.

3.11.1 METODOS DE CAPACITACIÓN PARA METODOS OPERATIVOS

El resultado que se obtiene del trabajo de los empleados operativos es esencialmente directo y colectivamente vital para la producción de bienes y servicios. Con esto queremos resaltar la importancia que tienen este tipo de empleados en una organización, ya que es directamente en ellos en quien se encuentra la base de toda la organización. De este punto es donde la importancia de contar con niveles operativos capaces de desarrollar adecuadamente sus actividades y capaces de tomar decisiones importantes para la empresa. La capacitación a los niveles operativos se puede dar a través de cuatro métodos principalmente como lo son:

- a. **CAPACITACIÓN EN EL PUESTO (ON THE JOB TRAINING, OJT):** Esta se da de manera informal, y permite que el empleado aprenda sus actividades propias del puesto en el justo en el momento en que las llevan a cabo. Los empleados se motivan más puesto que están conscientes que aprenden realmente lo que necesitan para desarrollar sus tareas.
- b. **CAPACITACION DE APRENDICES:** Este método no es mas que una combinación de la capacitación en las aulas y la capacitación en el trabajo. Cabe Destacar que la duración en este tipo de capacitación varia con base en el tipo de actividades en las que se desea entrenar al empleado.
- c. **SIMULADORES:** Este método de capacitación nos ofrece la facilidad de contar con diferentes niveles de complejidad y que tratan de ser lo más cercanos posibles a la realidad. Un ejemplo de este tipo de capacitación son los simuladores de vuelo que se emplean con los pilotos de líneas aéreas.



- d. CAPACITACION VESTIBULAR:** Es la que se lleva cabo en lugares apartados al lugar de trabajo, y en donde se forman equipos muy parecidos a los equipos de trabajo. Este le quita a los empleados la presión de producir cierto número de unidades o llegar aun cierto nivel de desempeño que por lo regular tienen dentro del trabajo mientras se encuentran en el proceso de capacitación. Algunos ejemplos o herramientas que se emplean en este tipo de capacitación son: Las conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares, Simulación de condiciones reales, Actuación o sociodrama (el capacitando desempeña diversas identidades dentro de la organización), Estudio de casos, Capacitación en laboratorio (sensibilización).

3.11.2 METODOS DE CAPACITACION A NIVELES GERENCIALES

Esta capacitación es necesaria con el fin de que los supervisores se desempeñen adecuadamente.

Estos métodos de capacitación están diseñados con el objetivo de dotar a los supervisores o gerentes las habilidades y conocimientos o los actualicen y son necesarios para dirigir adecuadamente a sus subalternos.

Los programas de capacitación para los gerentes cuentan con tres fases:

1) Actividades previas a la sesión

- a) Identificar las actividades productivas y no productivas
- b) Analizar los elementos básicos de su puesto junto con sus jefes
- c) Seleccionar una oportunidad o problema principal con el que están comprometidos tanto el participante como su jefe.
- d) Enviar una Evaluación de desempeño del empleado al coordinador del programa de capacitación.

2) Sección de activa de cinco días,

3) Actividades posteriores a la sesión.

Con base en lo anterior podemos concluir que en este método de capacitación el gerente trabaja y se capacita con base en problemas reales el puesto en el que se encuentra conlleva y le proporciona las herramientas y bases suficientes que le permitan solucionarlos de la mejor forma posible.



3.12 METODOS O FORMAS DE INSTRUCCIÓN

“La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad”. [Gestiopolis; 2003.]

En la actualidad los métodos de instrucción tan amplios y variados como lo son las herramientas que el instructor o la organización emplean con el fin de capacitar a sus empleados, un ejemplo de esto es que en la actualidad con el fin acortar el tiempo que los empleados pierden para tomar sus cursos o talleres de capacitación, la empresas han recurrido a la instrucción on-line, es decir las empresas aprovechan el recurso de la Intranet, o red interna de información con el fin de que los propios empleados sean quienes se capaciten y evalúen, esto reduce en gran parte los costos que genera el contratara aun organización especializada en impartir cierto tipo de cursos que bien pueden ser administrados a los empleados de forma autoadministrable gracias a esta herramienta.

Como este caso hay muchos más que permiten a las organizaciones elegir la mejor alternativa de instrucción para el tamaño y tipo de organización en la que se encuentra.

Los principales Métodos de Instrucción son:

CONFERENCIAS: Las conferencias consisten en que un instructor presente el material a un grupo de aprendices. Éste es el enfoque que prevalece en las escuelas y en la mayor parte de los programas de formación industrial. El desarrollo e impartición de las conferencias es relativamente económico y éstas pueden resultar efectivas al proporcionar conocimientos reales en forma rápida y eficiente. Sus desventajas son la naturaleza unilateral de la comunicación; la indiferencia a las particularidades del aprendiz en su estilo, capacidad e interés, y la falta de retroalimentación para el aprendiz.

INSTRUCCIÓN UNO A UNO: Un instructor se lleva a cabo con un aprendiz a la vez.

TÉCNICAS AUDIOVISUALES: En este grupo se incluyen las grabaciones, las películas y las diapositivas que se pueden reproducen a los empleados y que se emplean de forma independiente o junto con otros métodos de formación. Muchas veces las organizaciones producen sus propios videos de formación a precios relativamente bajos. La ventaja de esta técnica es la facilidad con que se puede brindar con rapidez una formación consistente a una gran cantidad de individuos.

INSTRUCCIÓN PROGRAMADA: Esta es la instrucción que el aprendiz por sí mismo va programándose, y que le genera una serie de actividades, y le permitirle evaluarse a si mismo con respecto de los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación, proporcionándole una retroalimentación sobre los errores o deficiencias de esta. La instrucción programada se puede dar mediante libros,



máquinas y mas recientemente en computadoras, y la instrucción programada se utiliza para capacitar a cualquier área de la organización.

Los programas de la instrucción programada se pueden aplicar en una secuencia ordenada de experiencias o dividirse en secciones dependiendo de qué también comprenda el aprendiz las diferentes partes del material.

INSTRUCCIÓN ASISTIDA POR COMPUTADORA: En este método de instrucción se utiliza una PC presentar el material, evaluar las respuestas del aprendiz, proporcionar la retroalimentación apropiada. Los avances de la tecnología hacen posible presentar el material sin importar el tema que se quiera dar a conocer a los empleados.

Dentro de este método se puede incluir el CD'ROM, esta instrucción permiten al empleado observar y escuchar cosas que nunca experimentará en la realidad, como el choque de un jet, la explosión de una planta nuclear o la mezcla de sustancias químicas peligrosas.

Esta formación tiene un poco de la instrucción programada, y a su vez reduce los elevados costos de la capacitación.

3.13 CAPACITACION Y DESARROLLO EMPLEADOS ORIENTADA AL PUESTO

Para Efectos de este trabajo de investigación haremos un análisis a conciencia en particular de este método de capacitación, puesto que el grado de competencia que un trabajador pudiera llegar tener se fundamenta principalmente en lo hábil que este es para llevar a cabo las actividades propias y muy específicas de su puesto. En este tipo de capacitación en especial, toda aquella capacitación que se le proporcione al empleado, tiene como principal objetivo hacerlo un trabajador competente para llevar a cabo todas las actividades que su puesto le demanda, y aun más tomar las decisiones adecuadas en el momento adecuado.

La capacitación en el puesto dota a los empleados de responsabilidad y habilidades técnicas justo en el momento que se encuentran desempeñando las actividades propias del puesto. Los tipos de capacitación en el puesto que existen son:

Método de instrucción o sustituto: Este es el método mas conocido, y en el cual el empleado es capacitado por un trabajador muy experimentado en el puesto en el que se pretende capacitar al nuevo empleado o en algunos casos por algún supervisor.

La instrucción en el puesto más simple que se puede proporcionar a los empleados es que estos adquieran la experiencia, habilidades y conocimientos mientras observan como lo hace un supervisor y posteriormente, en la manera en la que ellos mismos van llevando a cabo su función.



En los niveles gerenciales esta técnica se emplea cuando con frecuencia. Un ejemplo de esto, puede ser cuando se coloca a un empleado como asistente en donde este se capacita y desarrolla a con el fin de llegara ser un gerente de alto nivel dentro de la empresa.

La rotación de puestos: En esta el empleado pasa de un puesto a otro cumpliendo en cada uno de ellos un cierto tiempo predeterminado y durante el cual se pretende aprenda lo necesario a cerca del puesto antes de pasar a otro. Esta capacitación proporciona a los empleados experiencia en varios puestos. El paso de uno puesto a otro es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa.

VENTAJAS DE LA CAPACITACION EN EL PUESTO

1. Reducción de los costos de capacitación,
2. Los empleados aprenden al mismo tiempo que producen,
3. Se reduce la necesidad de contar con instalaciones o centros de capacitación costosos fuera del trabajo,
4. El método facilita el aprendizaje puesto que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y la retroalimentación que se obtiene prácticamente es especial ya que permite corregir posibles desviaciones dentro del programa de capacitación.

En necesario mencionar, que los instructores se deben capacitar cuidadosamente y recibir los materiales necesarios de capacitación; de igual forma los trabajadores experimentados que son seleccionados como instructores también deberán ser capacitados.

PROCESO DE CAPACITACION EN EL PUESTO: [Gestiopolis; 2003.]

PREPARACIÓN DEL APRENDIZ

1. Haga que se sienta tranquilo.
2. Explique por qué se le enseña.
3. Cree interés.
5. Explique el por qué del puesto.
6. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
7. Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos de oficio.

PRESENTACIÓN DE LA OPERACIÓN

1. Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
2. Realice el trabajo al ritmo normal.
3. Realice el trabajo en un ritmo lento varias veces explicando cada paso.



4. Revise de nuevo el trabajo lentamente explicando puntos claves.
5. Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

PRUEBA DE DESEMPEÑO

1. Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas.
2. El instructor hace el trabajo a ritmo normal.
3. Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
4. Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

SEGUIMIENTO

1. Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.
2. Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.
3. Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábitos.
4. Elogie el trabajo satisfactorio.

3.14 BENEFICIOS DE UNA ADECUADA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

Indudablemente el desarrollo formación y capacitación del capital humano es considerado por muchas empresas como una de las inversiones más rentables que pueden hacer a favor de la productividad, y crecimiento de la organización.

El hecho de capacitar a los empleados no solo beneficia a los empleados, y pasa de ser algo mas que un gasto para la organización, a continuación enumeraremos algunos de los beneficios que tiene la capacitación para todas las partes involucradas.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION PARA LAS ORGANIZACIONES:

[Gestiopolis; 2003.]

1. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas,
2. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles,
3. Eleva la moral de la fuerza de trabajo,
4. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
5. Crea mejor imagen.
6. Mejora la relación jefes-subordinados.
7. Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
8. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
9. Promueve le desarrollo con vistas a la promoción.



10. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
11. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
12. Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
13. Ayuda a mantener bajos los costos.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO Y QUE REPERCUTEN EN LA ORGANIZACIÓN: [Gestiopolis; 2003.]

1. Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
2. Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
3. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
4. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
5. Permite el logro de metas individuales.
6. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

BENEFICIOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL: [Gestiopolis; 2003.]

1. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
2. Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
3. Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
4. Hace viables las políticas de la organización.
5. Alienta la cohesión de grupos.
6. Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
7. Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

3.15 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN LAS EMPRESAS

Todas las empresas se encuentran obligadas por la ley, a proporcionar la capacitación necesaria a los empleados con el fin de cumplir satisfactoriamente con su trabajo. Dicha obligación patronal tiene su fundamento legal en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 23.

Artículo 123, Fracción XIII: “Las empresas, cuales quiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo”.

De igual forma hoy en día la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, mediante la emisión de una serie de Disposiciones Referentes a la Capacitación y el Adiestramiento, da a conocer la obligación de patronal referente a la Capacitación y Adiestramiento.

Dentro de la Ley Federal del Trabajo existen varios artículos que tienen por objetivo regular y reglamentar de forma muy bien definida todos los aspectos más importantes referentes a la Capacitación, y el Adiestramiento, los artículos que regulan la capacitación son:



Artículo 3°, párrafo 3°,
Artículo 25, fracción VIII,
Artículos 153-A al 153-X,
Artículo 180, fracción IV,
Artículo 412, fracciones: IV y V,
Artículo 526,
Artículo 527-A,
Artículo 537, fracciones III y IV
Artículo 539, fracciones: II y IV,
Artículo 539-B
Artículo 698
Artículo 892
Artículo 994, fracción IV.

Artículo 7°, párrafo 1°,
Artículo 132, fracciones XV, XXVIII,
Artículo 159, párrafo 2°,
Artículo 391, fracciones: VII, VIII y IX,
Artículos 523, fracción V,
Artículo 527, último párrafo,
Artículo 529, fracciones: II, IV, V y VI,
Artículo 538
Artículo 539-A
Artículo 539-C
Artículo 699
Artículo 992

REGISTRO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Cabe mencionar que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el Diario Oficial de la Federación del 18 de Abril de 1997, con el fin de establecer los criterios generales y el formato que se debe seguir para elaborar y presentar ante este organismo los planes y programas de capacitación, detalla en su Artículo segundo los aspectos generales que se deben tomar en cuenta para el Registro de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, de igual forma establece lineamientos referentes a su duración, la clasificación o modalidad de los planes, y quienes podrán ser los instructores internos.

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

Una vez que la empresa ha impartido los cursos de capacitación a los empleados, esta deberá otorgarles una Constancia de habilidades laborales, con el objetivo de acreditar la Capacitación que el trabajador ha recibido, y que es el resultado de la aprobación de los cursos que integran los planes y programas de capacitación.

AGENTES DE CAPACITACION EXTERNOS

De igual forma el Diario Oficial de la Federación del 18 de Abril de 1997, establece la clasificación y los requisitos que se deben tomar en cuenta con el fin de acreditar y poder ser acreditado como Capacitador Externo ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.



CAPÍTULO IV

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MANDOS MEDIOS EN TIENDAS DEPARTAMENTALES

SUPERVISIÓN EFECTIVA PARA LÍDERES

Una vez concluida la investigación respecto a la parte legal, administrativa y lo que refiere al capital humano, lo que sigue es la planeación de un programa de capacitación dirigido a los mandos medios de las organizaciones empresariales como son los supervisores, jefes de departamento, subgerentes y gerentes de cada una de las áreas, quienes son el enlace entre los empleados y el principal factor: EL CLIENTE.

OBJETIVO

Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes orientadas a las competencias básicas de Liderazgo, Supervisión, Trabajo en Equipo, Interpersonal y Comunicación, con el fin de que éste sea un apoyo que facilite a su gente el desarrollo dentro de la organización.

Por medio de ésta capacitación lograrás adquirir los conocimientos, las herramientas y el desarrollo de tus habilidades como Líder para ir plasmando tus resultados dirigidos a:

“Llevar a cabo de manera efectiva el Liderazgo, que apoye, guíe e impulse a tus vendedores para que, en equipo, logren que cada interacción con el cliente sea una oportunidad para ofrecer el mejor servicio.

ÍNDICE

- Módulo 1. Introducción y trabajo en Equipo
- Módulo 2. Administración Eficaz
- Módulo 3. Comunicación y Creatividad
- Módulo 4. Liderazgo y Coaching



4.1 INTRODUCCIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO

Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes orientadas a las competencias básicas de Liderazgo, Supervisión, Trabajo en Equipo, Interpersonal y Comunicación a través de:

- ♣ Vivir una experiencia práctica, conocer mejor las competencias personales como líderes y supervisores eficaces.
- ♣ Redescubrir recursos, capacidades, potenciales y limitantes para el logro de metas organizacionales y personales.
- ♣ Generar mayores de sinergia, colaboración y comunicación entre los participantes.
- ♣ Practicar herramientas de autodiagnóstico y autocontrol para dar seguimiento al programa.

TRABAJO EN EQUIPO

¿Grupo ó Equipo?

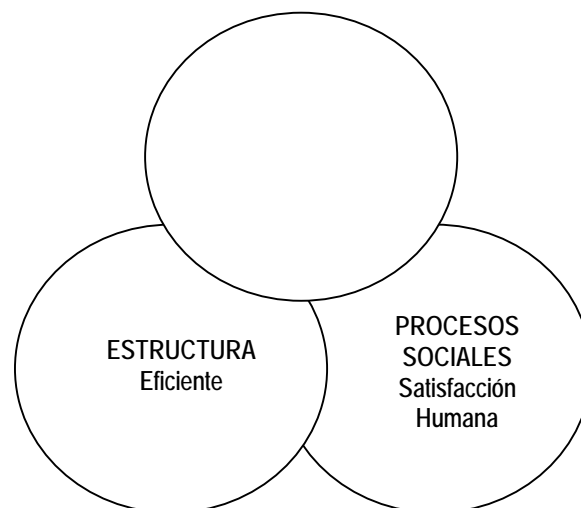
¿Cuál es la diferencia?

Grupo:

Dos ó más personas, reunidas físicamente en un lugar...

Equipo:

- ♣ Dos ó más personas, que interactúan con frecuencia...
- ♣ Comunicándose cara a cara...
- ♣ Se identifican a si mismas como equipo...
- ♣ En su entorno los demás identifican como equipo...
- ♣ Tienen objetivos comunes...
- ♣ Revisan y ejecutan continuamente sus normas y procedimientos internos para funcionar mejor como equipo...
- ♣ El trabajo en equipo es un proceso e implica varios subsistemas





TAREA: EFICACIA

¿Para que existimos?

¿Qué necesitan los Clientes?

“Escuchar al Cliente”

Acciones, compromisos y valores para cumplir la Misión y las Metas, con Honestidad e Integridad.

ESTRUCTURA: EFICIENCIA

¿Qué necesitamos para cumplir la tarea?

- ♣ Roles y Normas
- ♣ Políticas y Procedimientos
- ♣ Proceso Administrativo
- ♣ Optimizar los recursos humanos y materiales

PROCESOS SOCIALES: SATISFACCIÓN HUMANA

¿Qué hacemos que provoca confianza o desconfianza entre los empleados?

- ♣ Comunicación
- ♣ Colaboración y Participación
- ♣ Manejo de Conflictos
- ♣ Toma de Decisiones
- ♣ Actitud de Servicio

ELEMENTOS QUE EL LIDER SIEMPRE DEBE TENER EN LA MIRA Y REFORZAR CONTINUAMENTE

1. Propósitos y valores
2. Unir y Desarrollar Capacidades
3. Sinergia, rotar responsabilidades, reconocer y recompensar

COSMOVISIÓN

- ♣ Forma de ver el Mundo y la Vida.
- ♣ Percepción de una misma situación, emociones, reacciones, visión:
 - Pasado: ¿Porqué? (prejuicios, creencias, paradigmas)
 - Futuro: ¿Para qué? (inquietudes, temores y deseos)

Podemos cambiar nuestro futuro revisando hoy nuestras creencias, los juicios y paradigmas que nos limitan.



Eso lo podemos lograr cambiando la forma en que actuamos:

“Acción mata a Juicio”

Crisis = Cambio

Alternativas para manejar el cambio:

- ♣ Oponerse, resistirse (Empujar ó Jalar)
- ♣ Fluir, ver la oportunidad (Actitud Mental Positiva)

No debemos olvidar que vivimos en un mundo de interpretaciones, formamos afirmaciones y juicios de acuerdo a nuestra forma personal de ver las cosas, como observadores podemos ser diferentes y más eficaces, si:

- ♣ Cambiamos nuestros puntos de vista,
- ♣ Si podemos ver la oportunidad en el medio del problema,
- ♣ Si aumentan nuestras distinciones

Para ser buenos líderes necesitamos trabajar con nosotros mismos, aprender a pensar y a ver las cosas de diferentes formas.

Ser un observador con un Enfoque Múltiple, aprender a ver lo que los otros ven y saber aprovecharlo.

4.2 COMUNICACIÓN Y CREATIVIDAD

LAS TRES CLAVES DE ÉXITO

- ♣ Conocimientos.- Saber hacer
- ♣ Habilidades.- Poder hacer
- ♣ Actitudes.- Querer hacer

CUATRO PRINCIPIOS IMPORTANTES

1. Somos seres conversacionales, eso distingue al ser humano.
2. Vivimos de, y nos pagan por, nuestras habilidades para comunicarnos y coordinar acciones.
3. Somos interpretativos. Más que saber cómo son las cosas, sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos.
4. La acción genera ser. Uno crea identidad de acuerdo a lo que hace.

PODER MÁGICO DE LAS PALABRAS

- ♣ Somos resultado de nuestras conversaciones internas y externas.
- ♣ El lenguaje pinta futuros, origina realidades.



- ♣ Las palabras generan: identidades, relaciones, compromisos, nuevas posibilidades, futuros diferentes y mundos nuevos.

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

La disposición del oyente determina su capacidad de escucha, pero la manera como el orador habla también incide en la escucha del oyente

HERRAMIENTAS PARA GARANTIZAR LA ESCUCHA EFECTIVA

1. Verificar escucha: Deja que te diga lo que escuché para asegurarme que lo que dijiste es lo que escuché ...
2. Indagar: ¿Qué le inquieta al otro?, ¿Desde dónde me habla?, ¿Qué le falta?, ¿Me está informando, se está disculpando,...? A partir de lo que me dice, ¿cuál es el resultado que se puede generar?
3. Compartir inquietudes: No solamente decirle lo que quiero decir, sino por qué se lo digo ... Compartir mi inquietud y alternativas para combinarla con la suya.

MODELO DE RELACIÓN DE AYUDA PARA LÍDERES

ACTITUDES

- ♣ Consideración Positiva
- ♣ Actitud Empática
- ♣ Respeto

HABILIDADES

Comunicación

- ♣ Escucha
- ♣ Observación
- ♣ Retroalimentación

RESULTADOS

- ♣ Confianza mutua
- ♣ Autoexploración
- ♣ Toma de conciencia
- ♣ Aprendizaje

Además se debe tener una actitud empática, es decir una predisposición a comprender profundamente cómo la otra persona percibe la realidad desde su experiencia. Partiendo de la premisa de que todo tiene una intención positiva.

Se debe además fomentar el respeto no criticar, juzgar, justificar, descontar o ignorar lo que la otra persona expresa, esto involucra tener contacto visual todo el



tiempo, tener una posición y actitud relajada mientras se expresa la otra persona, etc.

Para un buen proceso de comunicación, es importante tener una retroalimentación con la persona que se está comunicando con uno, esto para evitar ambigüedad en las conclusiones que cada uno tome. Para ello se tienen los pasos siguientes:

- ♣ Describe claramente el problema o la solución.
- ♣ Comunica las consecuencias de las acciones tomadas o a tomar.
- ♣ Enfoca a la conducta (el hecho) no a la persona.
- ♣ Da importancia a las observaciones y descripciones que te hagan.
- ♣ Compartan ideas .
- ♣ Exploren diversas alternativas.

CREATIVIDAD

- ♣ Capacidad de dar origen a cosas nuevas y valiosas.
- ♣ Encontrar nuevos y mejores modos de hacer las cosas.
- ♣ Fantasía, jugar, trascender la misma realidad, imaginación y audacia para emprender cambios nuevos.
- ♣ Encontrar relaciones donde parece que no las hay.
- ♣ Ser sensible y perceptivo, no ser un CONFORMISTA, tener inquietudes.
- ♣ Pensamiento divergente no lineal, hemisferios cerebrales.

AUTOREGULACIÓN

- ♣ ¿Qué son las emociones?
- ♣ ¿De dónde vienen?
- ♣ ¿Hay emociones buenas y malas?
- ♣ ¿Es importante para los líderes saber manejar sus emociones? ¿Por qué?
- ♣ Son reacciones naturales del cuerpo (químico y eléctrico) originadas por nuestras creencias.
- ♣ Si las negamos ó las bloqueamos funcionan como resorte u olla express.

Para poder manejar nuestras emociones reactivas ante determinadas situaciones debemos ser conscientes de:

Que acciones o situaciones te provocan coraje, miedo, angustia, depresión o inseguridad.

Las reacciones resultantes de estas acciones que son improductivas serían dejarte llevar por ellas, tomar las cosas de forma personal, reaccionar sin pensar, etc.

Así mismo para poder manejarlas es necesario que:

- ♣ Separarse del problema de la persona que te lo está diciendo
- ♣ Te centres en las necesidades e inquietudes del problema



- ♣ Que generes el mayor numero de opciones de solución antes de decidir un camino a seguir
- ♣ Asegurarse de que la solución este basada en un criterio objetivo y no reactivo

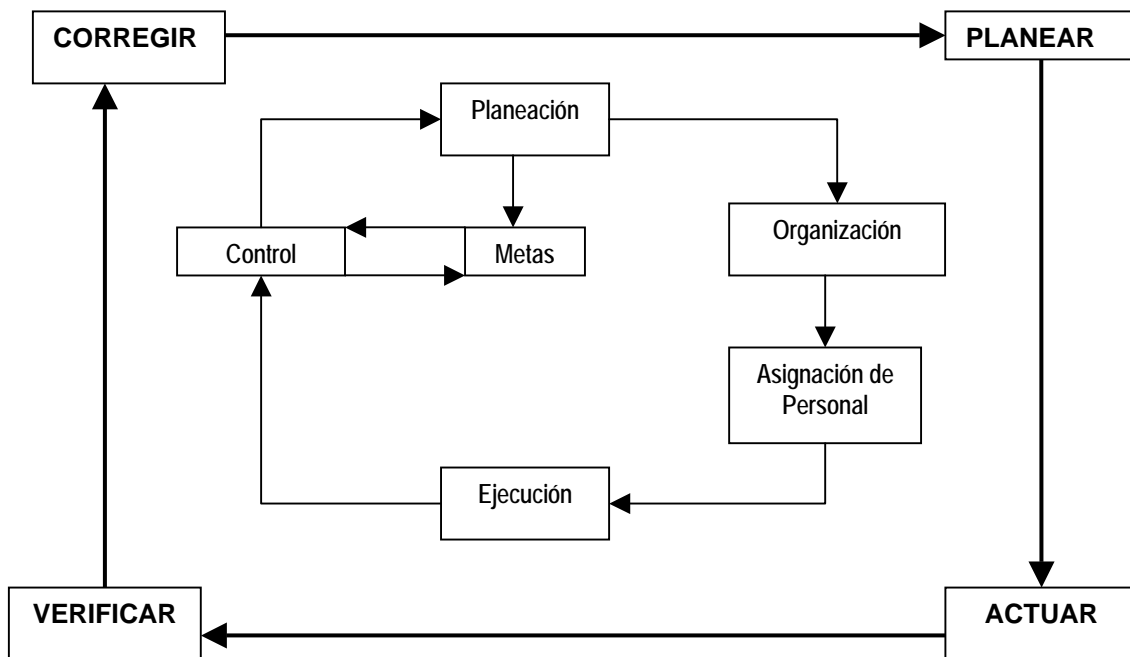
4.3 ADMINISTRACIÓN EFICAZ

LA FUNCIÓN DE LA MERCADOTECNIA

LOCALIZAR → ATRAER → RETENER

Clientes, Proveedores y Vendedores. A través de productos y servicios que respondan a sus requerimientos.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y MEJORA CONTINUA



PLANEACIÓN

El líder define metas (objetivos, resultados esperados) para convertirlas en planes específicos.



ORGANIZACIÓN

El líder revisa continuamente la estructura requerida de empleados y de recursos: las herramientas y equipos departamentales, materiales y métodos de trabajo.

ASIGNACIÓN DE PERSONAL

El líder localiza y coloca a los empleados en la estructura organizacional prediseñada.

EJECUCIÓN

El líder pone en acción todos los recursos del departamento.

CONTROL

El seguimiento es un proceso clave para la rentabilidad de la organización, debe verificar cotidianamente los resultados, debe medirlos y compararlos con lo que esperaba.

HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN

- ♣ Planeación.- forecast, volumen, flow, plantilla, productividad, análisis de temporada
- ♣ Organización / Asignación.- Recursos humanos y materiales.
- ♣ Ejecución.- Seguimiento al plan de trabajo
- ♣ Control.- Productividad, perfil inestable, asiduidad.

ACTITUDES ANTE EL TIEMPO (SABOTEADORES)

ACTITUD	ESTRATEGIA ANTE EL CAMBIO
Perezoso	No escucharlo, dar el 1er. Paso
Pesimista	Reevaluar creencias revisar datos reales, ejemplos y tendencias
Inseguro	Reforzar Auto imagen, pruébalo, rétaló, arriésgate
Perfeccionista	Decídete, no auto-engaños, ponle límite, ponle fecha
Indisciplinado	Rutina /Hábito



4.4 LIDERAZGO Y COACHING

EL COACH DESARROLLADOR

La función del líder del futuro es establecer el ambiente propicio y desarrollar los recursos necesarios, para que el que recibe sus servicios pueda efectuar mejor su función, su rol es el de:

- ♣ Un Mentor (apoya con recursos y experiencia)
- ♣ Un Entrenador (habilita al Asociado)
- ♣ Un Asesor (lo conduce a pensar y actuar por sí mismo)
- ♣ Un Motivador (convencido de sí mismo y de la gente de equipo, los conoce personalmente)

ESTILOS Y CONDUCTAS DE LIDERAZGO SITUACIONAL

a) Participativo

- ♣ Permite que el colaborador haga el trabajo
- ♣ El líder compra ideas de su colaborador.
- ♣ Está dispuesto a apoyar, si se le solicita.
- ♣ Aprovecha fortalezas del colaborador
- ♣ Analizan conjuntamente situaciones del desempeño y las propuestas del asociado.
- ♣ Desarrolla al asociado.

b) Vendedor

- ♣ Insiste en enseñar
- ♣ Solicita preguntas
- ♣ Justifica y convence sobre lo que enseña
- ♣ Forma al asociado
- ♣ El líder vende sus ideas

c) Delegador

- ♣ El líder deja al colaborador la realización de la tarea
- ♣ El líder es solo coordinador del trabajo, solicita la realización y recibe los resultados.
- ♣ Ambos tienen la visión común y amplia de qué y para qué de las tareas.
- ♣ Fomenta la independencia, la autonomía y madurez de la persona.

d) Directivo

- ♣ Énfasis en la tarea
- ♣ Enseña, tiene comunicación unidireccional.
- ♣ Supervisión Estrecha
- ♣ El líder es el que sabe y dice qué, cómo y cuándo hacer las cosas, fomenta la dependencia.
- ♣ Informa a la persona.



MADUREZ

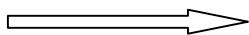
- ♣ Sensibilidad para percibir y humildad para reconocer la situación actual
- ♣ Motivación (Auto)
- ♣ Responsabilidad
- ♣ Autonomía- Independencia
- ♣ Dominio del Trabajo:
 - Conocimiento
 - Experiencia
- ♣ Capacidad de crítica (auto)
- ♣ Aprender a aprender permanentemente
- ♣ Visión para establecer la situación que se desea y energía para alcanzarla

NIVELES DE MADUREZ

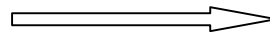
- a) Delegador: Es experto en el puesto y la tarea, puede trabajar sin supervisión. Ha demostrado resultados
- b) Participativo: Domina el puesto y la tarea, pero todavía le falta seguridad para desempeñarse autónoma e independientemente
- c) Vendedor: Conoce algo del puesto y la tarea. Ya lo he hecho con supervisión. Empieza a manifestar habilidad. Pregunta, cuestiona, etc.
- d) Directivo: Es nuevo en el puesto. Tiene pocos o nada de conocimientos y experiencia.

PROCESO DE DESARROLLO HACIA LA MADUREZ

Capacitación, Instrucción



Coaching, Conducir, Guiar



Delegar, Desarrollar

APRENDIZAJE

- a) Expandir la capacidad personal para lograr resultados que antes no eras capaz de lograr
- b) Has aprendido algo: No cuando sabes cómo producirlo sino cuando demuestras que eres capaz de producirlo



PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

- ♣ Es una experiencia interna
- ♣ Es descubrir la utilidad de uno mismo
- ♣ Es resultado de la experiencia (cambio conductual)
- ♣ Es un proceso de colaboración
- ♣ En ocasiones es doloroso
- ♣ Su recurso es el individuo no el medio
- ♣ Es un proceso tanto emocional como intelectual
- ♣ El proceso de aprendizaje es único e individual

COACHING

¿Qué es el Coaching?

Es el proceso mediante el cual se equipa a la gente con las herramientas, metodologías y posibilidades que se requiere para desarrollarse plenamente y ser efectivos.

El coaching es un proceso que tiene como objetivo desarrollar el potencial de las personas en forma metódica, estructurada y eficaz.

El coaching forma parte de un proceso de cambio cultural frente al entorno empresarial actual.

EL COACHING DENTRO DE LA EMPRESA NOS AYUDA A:

- ♣ Dar soluciones a problemas
- ♣ Incrementar la creatividad
- ♣ El manejo de conflictos

LOS PASOS DEL COACHING SON:

- ♣ Describir la situación deseada
- ♣ Describir la situación actual
- ♣ Generar un mapa de opciones y recursos
- ♣ Planear acciones específicas
- ♣ Controlar y dar seguimiento a los resultados

RAZONES POR LAS CUALES EL COACHING ES IMPORTANTE DENTRO DE LAS EMPRESAS

- ♣ Facilita que las personas se adapten a los cambios en forma eficiente y eficaz
- ♣ Estimula a las personas hacia la productividad
- ♣ Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso



- ♣ Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos personales y los de la empresa.

PASOS PARA LA TÉCNICA DE COACHING

1. Habla con tu colaborador y clarificar con él los objetivos a lograr o los resultados insatisfactorios.
2. Pídele soluciones y discute con él sobre alternativas de acción, promueve el descubrimiento, déjalo participar, permítele equivocarse.
3. Consigue un acuerdo con él sobre acciones posibles para resolver el problema y acuerda sus límites de poder para decidir.
4. Da seguimiento a los resultados y revisa con él las discrepancias.
5. Reconoce los logros cuando ocurran.



CONCLUSIONES

En este trabajo se integraron en un programa de capacitación distintas herramientas que prepararán a los mandos medios para desempeñar sus obligaciones de una forma eficiente pero además estará preparado para ayudara a sus trabajadores a desarrollar sus habilidades personales las cuales generaran empleados autónomos y responsables con la confianza de recurrir a su jefe para la solución de problemas lo cual dará como resultado que se alcancen los objetivos y metas de la empresa.

La estructura que se sugiere es la siguiente:

1. INTRODUCCIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.- Tiene la finalidad de dar a conocer los objetivos que se persiguen en la capacitación y vivir una experiencia práctica de trabajo en equipo para conocer mejor las competencias personales como líderes y supervisores eficaces. Redescubriendo recursos, capacidades, potenciales y limitantes para el logro de metas organizacionales y personales.

2. COMUNICACIÓN Y CREATIVIDAD.- En esta parte necesitamos generar la habilidad de una comunicación efectiva entre jefes y empleados, ya que es muy común que los mensajes sean interpretados de manera diferente por cada persona. s tener en cuenta tres partes de la comunicación verbal.

Como resultado de esta comunicación efectiva podemos generar ideas para la mejora o la resolución de problemas esto es ser creativos en nuestro trabajo.

3. ADMINISTRACIÓN EFICAZ.- Siguiendo la estructura de la administración tenemos:

- a) Planeación.
- b) Organización
- c) Asignación de personal
- d) Ejecución
- e) Control

4. Liderazgo y Coaching.- La función del futuro líder es establecer el ambiente propicio y desarrollar los recursos necesarios, para que el que reciba sus servicios pueda efectuar mejor su función o su rol dentro de la empresa.

COACHING

El coaching es un proceso que tiene como objetivo desarrollar el potencial de las personas en forma metódica, estructurada y eficaz.

Los pasos del Coaching son:

- Describir la situación deseada
- Describir la situación actual
- Generar un mapa de opciones y recursos



- Planear acciones específicas
- Controlar y dar seguimiento a los resultados

Como podemos observar la Metodología utilizada en éste proyecto de tesis consistió en la investigación de temas teóricos relacionados al Capital Humano con el fin de tener los antecedentes y la evolución que se ha propiciado en relación a éste tema, y es que es muy sabido que en cualquier giro empresarial el principal factor no es el recurso material, tu principal motor es tu gente.

Con estas bases llegamos a la planeación del Programa de Capacitación: “Nombre” , con el cuál se crearán líderes capaces de manejar a su gente y dejar atrás esas creencias de que tus “subordinados” necesitan de alguien que esté atrás de ellos para realizar sus funciones correctamente.

Actualmente la persona que ocupa un puesto a nivel de mandos medios tiene personas a su cargo. Probablemente habrán recibido capacitación en diversos temas para poder desempeñar eficazmente sus funciones y tal vez las situaciones más difíciles de resolver que han enfrentado hasta ahora, no estén relacionadas con el conocimiento técnico de su puesto, si no más bien hayan tenido que ver con la Administración del Recurso Humano, con las relaciones interpersonales y con las características personales de los miembros de tu equipo. La parte más difícil de la administración, es la del Recurso humano, y es precisamente de ella, de la cual dependen de forma importante los resultados.

Dirigir un equipo de trabajo hacia un mismo objetivo, requiere de un sin fin de habilidades, la mayoría de ellas apoyadas en Políticas, Valores y Principios. No hay que perder de vista que debemos conseguir resultados a través de la gente y no, a pesar de la gente...

¿Pero como lograr todo esto?

“Nombre” nos ayudará a crear líderes que bajo una supervisión efectiva de tu recurso humano logres cumplir con los objetivos y metas que la empresa te exige. Tu eres el responsable de hacer que el grupo suba con toda la rapidez que sea posible; pero todos están en el mismo barco al mismo tiempo, y, como grupo, todos deben procurar que el barco no se hunda.

El Liderazgo implica la organización, la comunicación y la cooperación que deben existir para que tu equipo llegue a lo más alto. Si los miembros de tu equipo no trabajan juntos de manera eficaz, si no se comunican entre sí (y contigo, que eres su líder), y si no están dispuestos a cooperar los unos con los otros, entonces no tendrán éxito.

Eso es lo que se consigue a lo largo de esta tesis la creación de líderes para seguir formando líderes y crecer juntos con la empresa.



FUENTES DE CONSULTA

- ♠ ¹ R. Wayne Mondy, Roberth M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, México, D.F., 1997, p.p. 4
- ♠ ² Werther William, Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F., 1997, p.p. 462
- ♠ ³ Joaquín Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal, Ed. Ecafsa, México, D.F., 1999, p.p. 50
- ♠ ⁴ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, D.F., 1999, p.p.27
- ♠ ⁵ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2000, p.p. 167
- ♠ ⁶ Garza Traviño J. Gerardo, Admón. Contemporánea, Ed. Alhambra Mexicana, México, D.F. 1996, p.p. 325
- ♠ ⁷ R. Wayne Mondy, Roberth M. Noe, Administration. de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, México, D.F., 1997, p.p. 7
- ♠ ⁸ Arias Galicia Fernando, Admón. de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, D.F., 1999, p.p. 166