



*Universidad Nacional Autónoma*  
*de México*  
Facultad de Contaduría y Administración

**La formación del "Factor humano"  
en una Empresa Industrial  
Mayor.**

Seminario de Investigación Administrativa  
que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**  
p r e s e n t a :

*C. Eccelegio Reyes Virguez*

Director del Seminario:  
C.P. y L.A.E. Francisco Velázquez C.

México, D. F. 1977



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*"A la memoria de mis padres como un homenaje póstumo".*

*A Lucy ( mi esposa ) y a Erika ( mi hija ) con cariño  
por el gran significado que tienen en mi vida.*

*Mis más sinceros agradecimientos a todos los  
Maestros de la Facultad, quienes con -  
su sabia enseñanza y esfuerzo -  
constante, contribuyeron  
en la culminación -  
de mi formación  
Profesional*

*Con afecto a todas aquellas personas de quienes tuve la dicha  
de contar con su colaboración para la realización -  
de este trabajo.*

*Al Profr. Juventino Cruz Vázquez, con gratitud por su  
valiosa orientación y su atinada intervención  
en la etapa más crítica de mi vida.*

## INDICE

*Introducción.* 1

### *Capítulo Primero.*

#### LA ADMINISTRACION GENERAL.

*Definición.* 3

*Diversos enfoques de las Fases del  
Proceso Administrativo.* 5

*La Planeación.* 8

*La Implementación.* 10

*El Control.* 11

### *Capítulo Segundo.*

#### CONDUCCION Y LIDERAZGO.

*Autoridad y Responsabilidad.* 14

*Motivación.* 17

*La Teoría "X" y la Teoría "Y" de  
Douglas McGregor.* 23

*La Teoría de Herzberg.* 24

*Comunicación.* 28

*Cómo colaborar con los demás.* 42

### *Capítulo Tercero.*

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL. 58

*La Función del Depto. de Personal.* 62

<i>Exámenes Psicotécnicos en la Selección de Personal.</i>	67
<i>La formación del Factor humano.</i>	77
<i>Conclusiones.</i>	96
<i>Bibliografía.</i>	98

## INTRODUCCION

*En la época moderna, el estudio de la ciencia Administrativa es de gran importancia ya que es el factor principal que influye para el desarrollo económico, político y social de un país, además del aprovechamiento óptimo de los recursos con los que cuenta ya sean recursos técnicos, materiales o recursos humanos. Para lograr este aprovechamiento es indispensable el empleo de sistemas modernos, que hagan más eficiente la Administración y de sus organizaciones.*

*La Administración se encuentra en un continuo cambio que puede ser apreciado, por las actividades que realizan los empleados de acuerdo con los planes y objetivos que se fija la organización.*

*Todos los actos administrativos: ventas, producción, finanzas, dirección, control, etc., son realizados por seres humanos, de ahí que la preparación adecuada de estos resulta fundamental, pues las personas más satisfechas con su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades para hacer contribuciones realistas e identificables a sus organizaciones. El entrenamiento y desarrollo del elemento humano tiene una trascendental importancia dentro de las actividades de toda empresa. La preparación o el desarrollo del factor humano debe ocupar un lugar definitivamente preponderante y debe ser integral, es decir, desde los niveles directivos hasta los operarios de funciones más simples.*

*Los responsables de la selección y capacitación en las empresas privadas y -*

*públicas deben contar no sólo con su calidad de individuos destacados y dominadores de una especialidad sino de una formación didáctica y pedagógica específica.*

*Constantemente se está incrementando la necesidad de un esfuerzo continuo en cuanto a adiestramiento y desarrollo. Los conocimientos y las habilidades en muchas áreas se anticúan hoy en día de manera acelerada. Los avances tecnológicos pueden causar que muchas habilidades se vuelven obsoletas aun en unos cuantos años. Además el progreso de un individuo dentro de una organización, hacia nuevos niveles de responsabilidad, requiere continuamente nuevas habilidades y conocimientos de administración y dirección. La formación del factor humano en toda empresa, debe contar con un programa paralelo al progreso y desarrollo de la misma institución.*

*Deseo que esta modesta investigación sea de utilidad para todas aquellas personas que se interesen en el tema y sirva para despertar el interés para el estudio de la FORMACION DEL FACTOR HUMANO en las organizaciones empresariales.*

## CAPITULO PRIMERO

### LA ADMINISTRACION GENERAL.

#### 1. - DEFINICION.

*Al tratar de definir cualquier conocimiento surgen ciertos problemas principalmente por no utilizar un término común, sin embargo, el fin que se persigue es el mismo, ya sea de una forma u otra los autores en sus conceptos - abordan los aspectos básicos de la Administración y así tenemos las siguientes definiciones de algunos de los destacados investigadores de esta materia y con el objeto de poder aportar una conclusión nuestra.*

*George R. Terry.*

*"Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo - ajeno"*

*El Lic. Agustín Reyes Ponce.*

*"Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social"*

*Koontz O'Donnell.*

*"Administración es el proceso de diseñar el ambiente interno propicio para alcanzar metas comunes mediante un esfuerzo organizado".*

*El Lic. y C. P. José Antonio Fernández Arena.*

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

*Después de analizar cada uno de estos conceptos diremos que:*

*"La Administración es el conjunto de procedimientos y técnicas que sirven para conducir adecuadamente los recursos que intervienen en la estructura y manejo de un organismo social".*

## *DIVERSOS ENFOQUES DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.*

*En este trabajo pretendemos unificar las diferentes opiniones que se tienen respecto a la definición de lo que se conoce como el Proceso Administrativo; lógicamente que existen infinidad de conceptos y de todos ellos se han hecho comentarios a favor y en contra pero todo va encaminado hacia una forma universal a la Administración.*

*El Proceso Administrativo es universal ya que es el común denominador de todos los gerentes en cualquier lugar del mundo, en virtud de que lo mismo se aplica en Europa, Asia como en América. Obviamente que el conocimiento total de la situación general de una empresa le va a permitir que un Gerente tome decisiones que resulten más efectivas.*

*Dentro de los investigadores de la Administración General, está en primer lugar el francés H. Fayol, quien en sus estudios hace tres importantes divisiones de la Teoría General del Administrador y que son:*

- 1o.) Las cualidades del Administrador.*
- 2o.) Los principios de la Administración.*
- 3o.) Los elementos de la Administración.*

*Para H. Fayol, el Proceso Administrativo está dado por cinco factores que son:*

*Previsión.*

*Organización.*

*Dirección.*

*Coordinación.*

*Control.*

*En su libro de Administración Industrial y General H. Fayol sienta las bases de toda la Administración, debido a que sin profundizar observa a "grosso modo" las cuestiones administrativas, a la vez que hace notar que la profundidad se logra conocer cuando se tiene conocimiento universal de las cosas.*

*George R. Terry, es un autor que identifica a la Administración con la Dirección, considerando al Proceso Administrativo en cuatro factores que son:*

*Planeación.*

*Organización.*

*Ejecución.*

*Control.*

*Para Koontz y O' Donnell, los factores que constituyen al Proceso Administrativo son:*

*Planeación.*

*Organización.*

*Integración.*

*Dirección.*

*Control.*

*Uno de los investigadores más notables es el Profesor William P. Leonard, quien hace notar la importancia de practicar Auditorías Administrativas con un carácter periódico, mismas que son canalizadas para la corrección --*

de las desviaciones que pudieran tener y al rendir el informe, éste servirá de patrón ideal para el nuevo período. Destaca su estudio de Auditoría Administrativa aspectos referentes a:

*Organización.*

*Estudio de Objetivos y Políticas.*

*Investigación de Sistemas y Procedimientos.*

*Estudios sobre Personal.*

*Estudios del Equipo y las Instalaciones.*

Con el estudio realizado por el Profesor Leonard, se comprende aún más -- la universalidad del conocimiento de la Administración.

El Profesor y Lic. Agustín Reyes Ponce, ha sido notable investigador en el campo de la Administración y es considerado como integrante de la Escuela de Administración General y hace una clara división de las etapas de la Administración que son las siguientes:

*Previsión.*

*Estadísticas:*

*Planeación.*

*Organización.*

*Integración.*

*Dinámicas:*

*Dirección.*

*Control.*

Así pues, hemos visto cómo las diferentes Escuelas del Pensamiento Administrativo han aportado ideas y conocimientos tendientes a mejorar unos la-

*productividad, otros los sistemas, unos más las relaciones humanas, así como en la Administración General.*

*Otro estudioso de la Administración General de nuestro país es el Profesor - José Antonio Fernández Arena, quien ha escrito obras interesantes tales como: "El Proceso Administrativo", "Introducción a la Administración" e in-- finidad de artículos en cuestiones de Administración.*

*Para dar principio, al tema que nos ocupa en la presente investigación que es la "Formación del Factor Humano" en una empresa industrial mayor, consideramos que es de gran importancia referir antes que nada el aspecto inte--- gral de la Administración para poder iniciar el estudio del tema antes men--- cionado.*

*A continuación describiremos la forma en que el Profesor Fernández Arena, - divide al Proceso Administrativo y sus funciones correspondientes.*

*El Proceso Administrativo consta de tres pasos fundamentales:*

*La Planeación, o sea ¿Qué es lo que se va a hacer ?.*

*La implementación, que indica, ¿Cómo hacerlo ?.*

*El control, ver que se realice correctamente.*

### *La Planeación.*

*Es el primer paso del Proceso Administrativo y tiene como meta la determi-- nación de planes y programas tendientes a la resolución de los problemas - que se presentan en una empresa.*

*Etapas de la Planeación.*

- 1o.) *Definición y análisis del problema.*
- 2o.) *Determinación de las soluciones disponibles.*
- 3o.) *El estudio.*
- 4o.) *Determinación de los posibles planes.*
- 5o.) *Fijación de los programas alternativos.*

*Estas etapas persiguen el establecimiento de un sistema completo que va a definir qué es lo que se va a hacer.*

*Un plan es una guía o curso de acción que indica lo que se debe hacer para alcanzar una meta predeterminada.*

*Pasos para la elaboración de un plan.*

- a) *Determinar las actividades a desarrollar.*
- b) *Ordenar en forma lógica dichas actividades.*
- c) *Señalar la importancia de cada actividad.*
- d) *Asignar al personal necesario a cada actividad.*
- e) *Fijar los elementos materiales necesarios para cada actividad.*
- f) *Asignar el tiempo que durará el plan y cada una de las actividades.*
- g) *Señalar la forma en que debe ejecutarse el trabajo en base a los puntos anteriores.*

*Para que un plan sea completo y eficaz, se necesita determinar:*

*Su objetivo.*

*Sus políticas.*

*Sus programas.*

*El objetivo.*

*Es el fin o la meta a la que se desea llegar y representa el punto hacia donde se van a dirigir todas las actividades y esfuerzos, por lo que su determinación constituye la base de cualquier plan.*

*Las políticas.*

*Son las normas que constituyen las guías generales que originarán todas las acciones que se van a realizar en el curso del plan y al definir las es sumamente importante pues representarán los límites de los cuales no debemos apartarnos para llegar a nuestro objetivo.*

*Los programas.*

*Son calendarios o fijación del tiempo durante el cual se llevarán a cabo las actividades.*

*La implementación.*

*Realizada la planeación, el siguiente paso del Proceso Administrativo es la Implementación que consiste en llevar a cabo lo planeado de la mejor manera posible, para lograr esto, se hace uso de los tres recursos básicos con que cuenta la empresa.*

*1o.) Los recursos humanos, o sea el personal.*

*2o.) Los recursos técnicos, que son los métodos y sistemas de trabajo.*

*3o.) Los recursos materiales, como dinero, instalaciones, maquinaria, equipo, etc.*

*Todos estos, deben ser los adecuados para poder ejecutar el plan en base -- a los recursos mencionados. Se auxilia para tal propósito de tres partes -- fundamentales:*

- a) La decisión del programa a desarrollar.*
- b) La participación por la motivación.*
- c) La comunicación.*

*El primer punto se refiere a la decisión para elegir uno de los programas - propuestos.*

*El siguiente trata de los medios para lograr que el trabajador participe y co labore en el desarrollo del trabajo.*

*El último punto se refiere a la necesidad de mantener informados a todos los participantes del trabajo para así obtener la coordinación del mismo.*

### *El Control.*

*Este último paso del Proceso Administrativo consiste en tratar de lograr -- que lo planeado se lleve a cabo, conforme al programa establecido.*

*Una vez que el plan se pone en funcionamiento, es necesario la mayor de -- las veces ajustarlo a lo que se tiene programado y para ello se hace uno del paso llamado Control.*

### *Etapas del Control.*

- 1o.) La comparación de lo real con el programa.*
- 2o.) El análisis de los resultados.*
- 3o.) La corrección de las desviaciones.*

*Importancia del Control.*

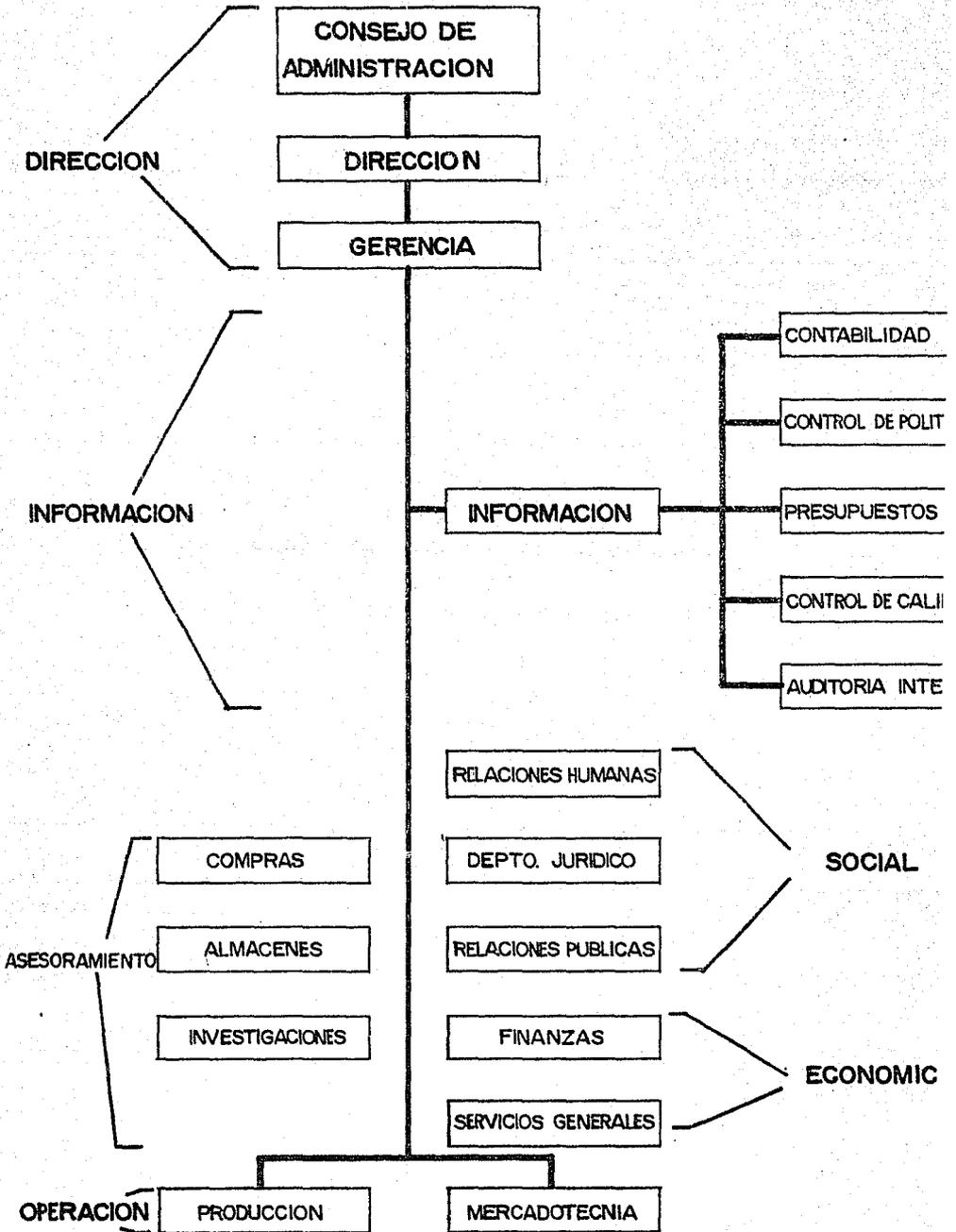
- a) *A través del control se conducen las actividades o el trabajo hacia la meta fijada.*
- b) *Demuestra que tan eficaz ha sido la planeación e implementación.*
- c) *Señala la forma en que se están llevando a cabo las etapas anteriores*
- d) *Marca la pauta de como llevarlas mejor.*
- e) *Descubre los errores en los que no se debe incurrir en el futuro.*
- f) *Mantiene el orden de las actividades o sea hace labor de coordinación*

*Una actividad se controla en relación con los siguientes factores: Cantidad, calidad, tiempo y costo.*

*El trabajo que se está realizando se puede comparar en cuanto a lo que se planeó para saber:*

- 1) *Si es suficiente o se ajusta a la cantidad programada.*
- 2) *Si la actividad se está desarrollando bien en cuanto a la calidad necesaria.*
- 3) *Si el costo de lo que se está produciendo se mantiene dentro de lo presupuestado.*
- 4) *Si el trabajo se está cumpliendo según el tiempo señalado en nuestro programa.*

# ORGANIGRAMA GENERAL



## CAPITULO SEGUNDO.

### CONDUCCION Y LIDERAZGO.

#### AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

*Siendo un requisito indispensable de la administración lograr objetivos a través del esfuerzo de otros, se hace necesaria la relación de superior a subordinado, dando lugar estas relaciones al principio de la autoridad y a la unión de la estructura orgánica.*

*"Autoridad es la facultad o el derecho de actuar, de mandar o de exigir acción a otras personas. En administración puede considerarse la autoridad, como la facultad para exigir a otros que actúen como sea necesario y apropiado para alcanzar el objetivo por quien posee la autoridad".*

*George R. Terry. - Principios de Administración.*

*Al ejercer la autoridad, se desea que las órdenes se ejecuten satisfactoriamente, por lo que debe tomarse en consideración la capacidad física y mental de las personas que deben realizarlas. Para tal efecto las relaciones entre superior y subalternos deberán ser armónicas, estando consciente cada uno de ellos, el jefe en aceptar la facultad de tomar decisiones y hacer que se cumplan, el subalterno en aceptar la autoridad y dar apoyo al superior, para que ambos y de común acuerdo logren los objetivos que la empresa se ha marcado.*

*Para obtener una adecuada autoridad deberán ejercitarse ciertas facultades tales como:*

*Habilidad para hallar soluciones, obtener el respeto sobre quien se ejerce la autoridad, conocimientos, reconocimientos, reconocidas aptitudes y competencia; tomando en cuenta estos requisitos, la autoridad será más eficaz, y en caso de fracasos, éstos deberán atribuirse a que no se hayan ejercidas estas facultades en forma apropiada.*

*La imposibilidad física o técnica de los jefes, de poder atender y resolver todos los problemas que se les presenten y que ronde su responsabilidad, hacen necesaria la DELEGACION DE AUTORIDAD.*

### Delegación.

*Es el acto por el que un superior jerárquico confiere a otro, deberes y responsabilidad para que los desempeñe en su nombre.*

### Delegación de autoridad.

*Consiste en otorgar el poder de mando de un jefe o de una unidad de organización a otra persona, para que ésta cumpla algún cometido y tome decisiones, asumiendo la responsabilidad que esta implica. Debe tomarse en consideración que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte. El hecho de que un superior confiere autoridad a otro, no significa que a partir de ese momento las obligaciones inherentes a su cargo dejen de ser de su responsabilidad, ya que las decisiones que tomen sus delegados serán también de su responsabilidad. Asimismo el hecho de conferir autoridad no*

*quiere decir que se renuncia a ella, ya que el jefe o superior en este caso, -  
conservará siempre su autoridad original.*

*Una de las bases fundamentales en la administración es la adecuada delegación de autoridad y el razonable compartimiento de responsabilidad en los -  
diferentes niveles de la organización ya que de esta forma se podrán definir  
plenamente las unidades de organización y los responsables de dichas áreas: para tal efecto es importante el momento de organizar, decidir hasta  
que punto es conveniente la centralización o descentralización de la autoridad.*

#### *La centralización de la autoridad.*

*Consiste en la concentración del mando, es decir, que las órdenes y la mayoría de las decisiones principales son tomadas por los jefes.*

#### *La descentralización de la autoridad.*

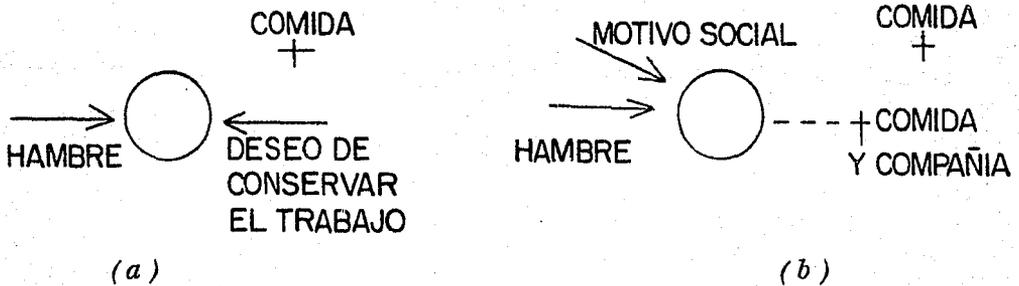
*Es la diseminación de la misma, y la facultad de tomar decisiones se delega hasta los niveles más bajos posibles de la organización.*

*Considerando los dos conceptos anteriores de autoridad centralizada y descentralizada, debe considerarse que en toda estructura de organización debe existir cierto grado de descentralización, ya que si no la hubiera, toda la autoridad quedaría en el propietario de la empresa; de la misma forma, toda la autoridad no debe ser delegada, ya que si un jefe delega toda su autoridad, éste dejaría de ser jefe. Por lo tanto, tomando en cuenta estos dos extremos, es importante al organizar estudiar las ventajas de uno y otro.*

## MOTIVACION

Para todos es evidente que las acciones humanas son impulsadas por determinados motivos que las justifican. Los motivos suelen ser de deseo, o apetencia por conseguir algo, o de defensa para protegerse o tratar de evitar una situación que puede causar al sujeto algún perjuicio físico o espiritual.

En efecto, consideramos el primer supuesto, deseo de satisfacer alguna necesidad, inmediatamente aceptaremos que la naturaleza de éste no puede ser exclusivamente biológica.



Aunque aparentemente una persona sólo actúa ante una necesidad, impulsada en la forma que indicamos en el caso (a) de la figura que señalamos, sin embargo, también reconoceremos que es cierto la alternativa (b) de la misma figura en la cual sugiere otros motivos que normalmente pueden tener participación en sus decisiones.

### Partes fundamentales de toda motivación.

En toda motivación se distinguen tres partes fundamentales:

- a) Necesidades o carencias que tienden a desequilibrar las condiciones físicas o morales del individuo.

b) *Impulsos o actividades intencionales desencadenados por tales necesidades.*

c) *Incentivos o metas próximas hacia las que tienden estos impulsos -- con el fin de satisfacer las anteriores necesidades.*

*Traducidas estas motivaciones a las condiciones del taller, encontraremos los siguientes factores fundamentales que impulsan hacia el aumento de -- trabajo:*

1o.) *El aprendizaje.*

2o.) *El deseo de ascenso.*

3o.) *El temor a perder el empleo.*

4o.) *El simple propósito de hacer un buen día de trabajo.*

5o.) *Fines económicos.*

*En cambio, el obrero le influyen en hacer lo menos posible:*

1) *Las complicaciones del trabajo.*

2) *La enemistad con los mandos.*

3) *El temor a que cambien su tipo de prima.*

4) *La inercia, que no le impulsa a trabajar demasiado.*

### *Motivaciones Negativas.*

*Las motivaciones negativas pueden ser el dolor físico y moral, la cólera, el miedo y la ansiedad. Esto es la llamada ley del efecto, que utiliza el -- que manda el saber que sus subordinados tienen miedo a perder incentivos*

*a los que dan gran valor o a recibir castigos que temen.*

*Cuando ante una necesidad que puede satisfacerse se habla de frustración, éste puede ser debido a obstáculos o barreras que se imponen. Deficiencias (algo que se le niega al sujeto sin verdadera razón). Confluctos (el -- empleo desagradable que, en compensación, de el dinero que se necesita).*

*Las personas que adoptan esta actitud, ante reales o supuestas frustraciones, pueden ser eficaces (pero no vibran o se ilusionan por realizaciones o planes). Lo probable es que demuestren pasividad, agresividad, descontento, conducta desorganizada o sensación de desplazamiento.*

*En lo anterior influyen mucho las características temperamentales, morales y la educación de los individuos. La reacción no es la misma para todos, ni siquiera en diferentes niveles o profesiones.*

#### *Las motivaciones morales.*

*Las motivaciones morales que damos a continuación corresponden, en general, a personas con sensibilidad en cierto modo desarrollada y que frecuentemente ocupan cargos de alguna responsabilidad:*

- a) Prestigio de la ocupación.*
- b) Prestigio de la Compañía.*
- c) Situación familiar.*
- d) Responsabilidad inherente a la ocupación.*

e) *Características de los jefes.*

f) *Características del grupo.*

g) *Comunicación.*

*En un segundo grupo podemos admitir que actúan ya con más fuerza los siguientes factores:*

a) *Seguridad*

b) *Competencia.*

c) *Rapidez en la recompensa*

d) *Participación en las decisiones.*

### *La importancia de la moral.*

*La moral es en verdad una de las cosas más importantes (si no la mayor), - y al mismo tiempo más elusivas, involucradas en las relaciones entre empleados, trabajador y administración. Sin empleados que estén satisfechos, sean cooperadores y altamente automotivados, la mejor organización del mundo, la mejor maquinaria, herramientas, equipo y dispositivo de la organización, no darán por resultado una operación eficiente y una compañía próspera y sana. - Con una buena moral, la productividad puede ser elevada aún con equipo deficiente, en tanto, que con mala moral, será muy baja a pesar de las mejores -- herramientas, equipo y planta física.*

### *Los sueldos.*

*Los salarios tienen efectos morales que van mucho más allá de las comodi - -*

*dades físicas que proporcionan a la seguridad que representan. Un sueldo - alto representa no sólo más comodidad física, significa también el valor -- que la compañía, ha concedido al trabajador como el recurso principal en la producción.*

# MOTIVACION

DECISION

## INCENTIVOS

- 1.\_ Monetarios
- 2.\_ Seguridad
- 3.\_ Reconocimiento
- 4.\_ Agrupación

## NECESIDADES

- 1.\_ Fisiológicas
- 2.\_ Ego personales
- 3.\_ Ego proyectadas
- 4.\_ Sociales

MOTIVACION

OBLIGACION

ACCION

## SATISFACCION

- 1.\_ Espíritu de grupo
- 2.\_ Productividad
- 3.\_ Entusiasmo
- 4.\_ No frustraciones

## INSATISFACCION

- 1.\_ Celos y envidia
- 2.\_ Esfuerzo limitado
- 3.\_ Pesimismo
- 4.\_ Frustraciones

## LA TEORIA "X" Y LA TEORIA "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR

La teoría "X" es autoritaria. Supone que a la mayoría de la gente no le gusta trabajar, que hay que tener sobre su cabeza alguna especie de garrote para hacerle trabajar, y que la mayoría de la gente preferiría que le dijeran lo que tiene que hacer a tener que pensar por sí misma. McGregor creía que estas suposiciones acerca de la gente eran la base de las teorías clásicas de la organización con el énfasis sobre la autoridad y el control centralizados.

La teoría "Y" supone que a la gente no le disgusta el trabajo inherentemente, sino que desarrolla sus actividades con base en las experiencias que ha tenido con él. Aunque los métodos autoritarios puedan lograr que se hagan las cosas, no son los únicos métodos para hacerlo. La gente elige metas por sí misma, si ve la posibilidad de alguna clase de recompensa, ya sea monetaria o en forma de satisfacción personal. Una vez que ha elegido una meta, trata de alcanzarla con tanto ahínco como lo haría si sus superiores estuvieran tratando de presionarla para que hiciera lo mismo. En las circunstancias adecuadas, la gente no elude la responsabilidad sino que la busca. McGregor creía que la tarea de la Administración, de acuerdo con la teoría "Y", consistía en hacer del trabajo el escenario principal en el que pudieran ocurrir el incremento de la capacidad, el propio control y la sensación de haber logrado algo.

La última observación se aproxima mucho a los puntos de vista del Dr. Frederick Herzberg, de que el trabajo es el verdadero motivador.

## TEORIA DE HERZBERG

*Herzberg y sus asociados llevaron a cabo una serie de entrevistas con unos 200 ingenieros y contadores en 11 empresas del área de Pittsburgh. Pidieron a estas personas que recordaran incidentes específicos en sus experiencias recientes, que les hubieran dejado una sensación generalmente buena o mala acerca de sus trabajos. También les preguntaron a los entrevistados qué efectos habían tenido estos incidentes sobre sus actitudes y sobre el desempeño de sus trabajos, y si estos efectos fueron de corta o de larga duración.*

*Los resultados revelaron que las sensaciones agradables con respecto al trabajo surgieron cuando sucedió algo que mostró a estos empleados que estaban haciendo su trabajo particularmente bien o que se estaban volviendo más expertos en sus profesiones. En otras palabras, las sensaciones agradables se relacionaban con las tareas específicas que estos hombres realizaban y no con factores auxiliares tales como el dinero, la seguridad o las condiciones de trabajo. Las sensaciones desagradables, en cambio, generalmente seguían después de un suceso relacionado con estos factores auxiliares, el cual hizo a estos individuos creer que estaban siendo tratados injustamente.*

*Estas personas también indicaron que sus actitudes hacia la labor realizada tenían un efecto importante sobre la calidad de su trabajo. Se sentían bien cuando usaban más la imaginación, cuidado y esfuerzo para desarrollar sus actividades. Cuando se sentían negativamente acerca de sus trabajos, no se*

preocupaban tanto por los detalles pequeños, ponían menos esfuerzo y era más probable que los desempeñaran en una forma que apenas llenara el mínimo de requisitos.

Los motivadores contra los factores higiénicos.

El grupo de Herzberg obtuvo como conclusión de estas entrevistas que dos -- conjuntos bien definidos de estímulos funcionan para producir satisfacción o -- insatisfacción en los empleos. Llamaron a estos estímulos motivadores y -- factores higiénicos. Los motivadores producen una mejora positiva en el -- desempeño del trabajo y en las actitudes. Los factores higiénicos no produ-- cen tal mejora; meramente mantienen el estado de ánimo y la eficiencia, y -- evitan que se deterioren. En el caso de los ingenieros y los contadores en-- trevistados, los motivadores eran las oportunidades para volverse más ex-- pertos y para manejar asignaciones que exigieran más de ellos. En otras -- palabras, se derivaban del trabajo mismo. Las condiciones de trabajo, las -- remuneraciones y la seguridad, no produjeron una satisfacción positiva. Si eran adecuadas, producían un efecto neutro; si eran inadecuadas, tenían un -- efecto sustancialmente negativo sobre las actitudes de estos hombres y cau-- saban un descenso rápido en el estado de ánimo y la motivación. Los facto-- res higiénicos creaban un clima en el cual podían obrar los motivadores.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que las organizaciones estaban dirigiendo mal sus esfuerzos al concentrarse demasiado en cosas como las -- remuneraciones, las prestaciones y las condiciones de trabajo, en la creen-- cia de que las mejoras en estos factores motivaría a los empleados para un --

mejor desempeño de su trabajo.

Otro descubrimiento significativo de estos estudios fue el papel del reconocimiento y el elogio. Los investigadores encontraron que estas cosas sí causa ban sensaciones agradables, pero que estas sensaciones duraban únicamente un corto tiempo. Las sensaciones agradables que duraban, eran causadas por cosas como el recibir la asignación de un trabajo estimulante, el recibir una responsabilidad considerable y el ser promovido a puestos de mayor importancia: Herzberg y sus asociados concluyeron que la clave para mantener la motivación es dar a las personas asignaciones que las empujen a los límites de sus habilidades y les ofrezcan continuamente un desafío nuevo y mayor que iguale la competencia que hayan desarrollado.

Hay que considerar dos puntos importantes con respecto a la teoría de Herzberg. En primer lugar, es compleja porque los motivadores y los factores de higiene operan simultáneamente. Un trabajo puede tener un poder tremendo de motivación en la oportunidad que ofrece de desafío, de desarrollo y de logro. Sin embargo, puede dejar de motivar porque los factores de higiene son deficientes. Si los logros y el desarrollo del empleado no son reconocidos de alguna manera; si el empleado considera que nunca será promovido; si se ignoran sus esfuerzos, o si es tratado injustamente en comparación con otros empleados, es probable que pierda el incentivo para poner todo su empeño. En otras palabras, los motivadores inherentes al trabajo llegan a funcionar mal a causa de la inadecuación de los factores higiénicos. En algunos casos, el interés y el desafío del trabajo pueden ser lo suficientemente fuer-

tes para sobreponerse a los efectos negativos de estos factores, pero esto no es generalmente cierto.

El segundo punto que hay que recordar acerca de la teoría de Herzberg es -- que los hombres entrevistados eran contadores e ingenieros; empleados profesionales de quienes se esperaba que tuvieran interés en el trabajo y en una carrera. Por esta razón, los descubrimientos pueden no ser aplicables en el mismo grado a toda clase de trabajadores. No todos los individuos son motivados de igual manera por las mismas cosas. No todas las personas tienen el mismo deseo de lograr algo.

## COMUNICACION

*La materia prima para alcanzar los objetivos de una organización son la información y los procedimientos por los cuales es transmitida a los diferentes sistemas de comunicación. La transmisión de la información debe ser clara y comprensible. La comunicación se hace por medio de palabras habladas y escritas.*

### La importancia de la comunicación.

*Las comunicaciones afectan a la producción directa e indirectamente. Un flujo constante de comunicaciones es tan necesario para las operaciones ordinarias de la planta como el de materiales. A menos que cada supervisor y empleado tenga instrucciones adecuadas concernientes a lo que debe hacer y cómo hacerlo, la producción no puede proceder tersa o eficientemente. No obstante, se invierte mucho tiempo, pensamiento y dinero en toda planta para asegurar un flujo eficaz y continuo de materiales y procesos de producción; pero nadie ha tratado aún de construir o arreglar una planta u organizar un dispositivo de trabajo para hacer más efectivo el flujo de comunicaciones.*

*La comunicación también influye en las operaciones y la producción de la empresa indirectamente, a través de su efecto sobre las actividades y pensamientos del trabajador. En otras palabras, afecta a la moral del empleado. La buena comunicación es esencial para las buenas relaciones con los obreros. Sin buenas comunicaciones, el trabajador no sabe lo que debe hacer, cómo debe hacerlo o lo bien que está cumpliendo con su trabajo. La ausen-*

*cia de información digna de confianza es sustituida por rumores que se extienden a través de la planta, provocando temores infundados en la mente del trabajador, que perjudican su moral. La buena moral, lo mismo que la productividad elevada dependen de las buenas comunicaciones.*

*Es importante que haya mutua comprensión entre la administración y sus empleados. Se requiere retrotransmisión para estar seguros de que la comunicación ha sido entendida y se ha ejecutado una acción. La comunicación en ambos sentidos lleva a la comprensión mutua entre las partes involucradas.*

### **¿ QUE DEBE SER COMUNICADO ?**

#### **Lo que quiere saber el empleado.**

*Lo primero que hay que comunicar es lo que desea saber el trabajador, lo que piensa que debe decirsele. Estos son los aspectos a los que es más receptivo y que retendrá mejor. Muchos de estos asuntos son obvios. Incluyen las políticas de la compañía y reglamentos que afectan inmediatamente al empleado en su trabajo diario. También incluyen informaciones concernientes a salarios, tiempo, lugar y forma de pago, deducciones y beneficios a empleados, tales como planes de retiro, seguro colectivo de vida, seguro de salud contra accidentes, beneficios de hospital y médicos que pueden estar disponibles para el trabajador o quienes dependan de él. El empleado también está interesado en horas de trabajo, días libres y vacaciones. La ministración de informes sobre estos puntos es parte del proceso de entrenamiento.*

Lo que necesita conocer el empleado.

*Además de las cosas que considera el nuevo empleado que desea saber, -- un número de ellas que necesita conocer. Estas están menos conectadas a su empleo inmediato, pero afectan directa e indirectamente la producción y la satisfacción en el empleo. Incluyen la operación y los planos de la em -- presa, en particular los procesos y operaciones relacionados de manera es -- trecha con el empleo del trabajador. El estado financiero de la compañía y su posición en el mundo de los negocios, lo mismo que los productos de la organización (cómo son distribuidos, cómo se comparan con los de otras - empresas) son renglones adicionales de información que ayudan al emplea -- do a relacionarse bien con la empresa.*

*El empleado también se beneficiará conociendo la organización de su com -- pañía, la jerarquía administrativa, cómo y de quien recibe sus instruccio -- nes y ante quién es responsable en términos de la organización formal de -- la empresa. Debe saber cómo se solucionan las quejas y si funciona un sis -- tema formal de sugerencias.*

*El empleado también necesita conocer la organización informal de la empre -- sa, la planta, el departamento, lo mismo que su propio grupo de trabajo. - Para que trabaje agradablemente con sus compañeros, cada empleado nece -- sita conocer quiénes son los jefes y supervisores informales, cuáles son -- las fuentes y rutas no coordinadas de comunicación y cuáles son los oríge -- nes dignos o indignos de confianza, de información de rumores. También - necesita saber la extensión en que son salvadas ó ignoradas las líneas for --*

*males de autoridad. Debe llegar a conocer las actitudes de los trabajadores hacia las normas de producción, en qué extensión controlan la producción los grupos de trabajo y qué sucede a los empleados que no se conforman a los conceptos del grupo respecto a lo que es correcto en estas áreas.*

*Necesita conocer a su supervisor inmediato, lo mismo que a los miembros de su grupo de trabajo. Requerirá saber claramente cómo interpreta su supervisor las reglas y normas de la organización.*

*Lo que quiere saber la empresa.*

*La compañía desea conocer las características personales del trabajador que afecten su valor para la empresa: sus aptitudes y habilidades, su producción en el empleo, su potencial de progreso. La administración también quiere estar informada de cualesquier sugerencias que pueda hacer el obrero para mejorar la organización, sus productos y sus procesos operativos.*

*Lo que necesita saber la Compañía.*

*Hay muchas cosas que influyen indirectamente en el valor de un empleado para una organización, pero de las cuales la empresa promedio no está informada. La compañía necesita saber lo que hay en la mente del trabajador. Sus temores, ansiedades, esperanzas y ambiciones pueden ser tan importantes para la firma la clase de herramientas que manipule. La empresa necesita saber cómo ve el trabajador a la organización y a su supervisor. La compañía puede aprovechar el conocimiento de las irritaciones y actitudes del empleado, sus conceptos acertados y erróneos. La firma necesita estar informada respecto a la organización social de la planta, i--*

*gual que del trabajador individual.*

*De lo que cada uno está dispuesto a hablar.*

*La disposición de cada parte a comunicarse es un gran factor que limita la extensión en que la información anterior se transmite en realidad a la gente interesada. Todas las fuentes y medios de comunicación existentes en el mundo permanecerán inútiles, si las partes interesadas no están decididamente dispuestas a utilizarlas.*

*Hay algunas compañías que no están dispuestas a dar a sus empleados información concerniente a su estado financiero. Algunas organizaciones -- son corporaciones herméticamente cerradas que consideran que sus finanzas son intereses privados suyos y no las hacen públicas. Ciertas empresas consideran que los planes de expansión o reorganización de la firma -- no son incumbencia del trabajador y algunos miembros de la administra-- ción pueden retener la información.*

*Hay varios factores que impiden al empleado comunicarse libremente con sus superiores. Algunos empleados no se expresan bien y titubean al intentarlo, particularmente en presencia de sus superiores. También se inclinan a decir lo que creen que sus superiores desean escuchar, en lugar de la verdad, que no puede ser siempre agradable. En ocasiones, los traba-- jadores consideran que la administración en realidad no está interesada en lo que tiene que decir. Supervisores, lo mismo que empleado, con frecuen-- cia vacilan en comunicarse libremente con sus superiores.*

## MEDIOS DE COMUNICACION.

*Los medios de comunicación más usuales consideramos que son pizarrones de boletines y cartelones, reuniones y conferencias de trabajadores, manuales de empleados, sistemas de sugerencias, memorandos, cartas y comunicación ordinaria en el empleo, de persona a persona.*

### Pizarrones de boletines.

*Los pizarrones de boletines son usados de manera casi universal como medios de comunicación. Su eficiencia se reduce grandemente por la falta de atención dada a su sustitución y mantenimiento.*

### Donde ponerlos.

*De ordinario se colocan dondquiera que haya una pared vacía próxima a la entrada o la salida. Estas localizaciones tienen la ventaja de ser un lugar por el que pasan todos cuando menos una vez al día pero poseen la desventaja de que casi todos pasan con prisa por allí. Si hay un sitio en la organización o departamento que sea accesible y conveniente para todos y donde se congreguen los empleados o por el que pasan frecuentemente cuando tengan menos prisa que cuando llegan o salen del trabajo, es el lugar adecuado para el tablero de boletines. Tales sitios pueden ser en la cafetería o en el salón de descanso.*

### Tamaño de los tableros para boletines.

*Los tableros para boletines deben ser lo suficientemente grandes para permitir la exhibición de grandes carteles, sin ocultar todas las otras cosas -*

que estén exhibidas. Si están expuestas diferentes tipos de cosas, es bueno dividir el tablero en secciones. Una de ellas puede ser dedicada a noticias rutinarias concernientes a la operación de la empresa. Otra puede contener noticias especiales, como comunicaciones del presidente, noticias todavía no dadas a la prensa y otras informaciones especiales. Una tercera puede ser reservada para carteles, fotos y gráficas de naturaleza informativa general o educativa.

#### Mantenimiento de los Tableros.

El gran problema referente a los tableros para boletines es conservarlos al día. A menos que una persona sea responsable del arreglo diario del tablero para boletines, es muy probable que se convierta en un depósito de basura poco atractivo, para frivolidades y noticias atrasadas. El fechar todo el material cuando es colocado y cuando ya va a ser retirado, es una práctica conducente a conservar al día el tablero.

#### Reuniones y conferencias de empleados.

Casi todas las compañías utilizan con propósito de información reuniones formales o informales de empleados. Con frecuencia, dichas reuniones tienen como fin economizar tiempo de supervisión. Puede darse información, dirección o clases a un grupo completo, tan fácilmente como a una persona aislada. Otra ventaja es que hace posible la reacción inmediata de los miembros del grupo. Puede usarse discusiones para obtener pensamientos individuales y colectivos, si es deseable. Es posible averiguar los sentimientos de un grupo, empeñarse en discusiones y llegar a decisiones, con

la participación de todas las partes interesadas. Las reuniones y conferencias, lo mismo que la conversación ordinaria, posibilitan una auténtica comunicación en dos sentidos.

#### Dificultades de comunicación en reuniones de grupo.

Algunos individuos no se expresan bien ante grupos, unos son demasiado tímidos para expresarse en una situación ante público. A menudo, los trabajadores no se sienten libres para expresarse cuando están presentes sus superiores, o presidiendo una reunión.

#### Las limitaciones de conferencia.

El tipo más deficiente de reunión de grupo es el que alguien nada más diserta o dice algo a los miembros del grupo, sin oportunidad de discusión. Una conferencia es de manera predominante un flujo de comunicación en un sentido, aunque no lo es exclusivamente. El conferenciante recibe cierta comunicación de su auditorio, aunque no se dan reacciones verbales. Los miembros del grupo están atentos o no, parecen interesados o indiferentes, sonríen y ríen o parecen malhumores, aplauden o se sientan sobre sus manos. Todo esto influye como indicios para sugerir reacción del auditorio al conferenciante y hasta cierto punto en lo que hace dice.

#### La disertación-conferencia tiene sus ventajas.

Una reunión tipo disertación-conferencia o disertación-discusión tiene muchas ventajas sobre la conferencia simple, como medio de comunicación. En este tipo de reunión se hacen verdaderos intentos para estimular el pen-

*samiento, obtener las reacciones de los miembros del grupo, solicitar sugerencias, sondear sentimientos y hacer la comunicación genuinamente en dos sentidos. Si pueden desarrollarse discusiones libres, los miembros -- más tímidos y menos articulados en sus expresiones, son animados por el ejemplo de otros a manifestar sus opiniones y participar en la discusión.*

*Las reuniones de discusión pueden ser muy eficaces.*

*A veces las reuniones pueden ser de un tipo íntegro de discusión. Tales reuniones pueden no ser sostenidas con el propósito de dar información o direcciones o tomar una determinación. Pueden tener simplemente el propósito de expresar quejas, desahogarse, ofrecer sugerencias o hacer cualquier otra cosa que quieren los miembros. Esas reuniones de grupos, sin propósitos establecidos, en las cuales los miembros pueden hablar libremente y expresarse sin restricciones, tienen un valor considerable como "válvulas de escape", encuestas de opinión y fuentes de sugerencias para la compañía. Estas reuniones ayudan también a desarrollar sentimientos de grupo, derribar barreras interdepartamentales y tener algunos valores mentales de salud.*

*Comunicaciones orales cotidianas entre individuos.*

*La comunicación oral entre individuos siempre ha sido y es probable que siempre sea la forma de comunicación más importante. En proporción, exceda a todas las otras formas combinadas. Es tal vez la mejor forma de comunicación. Los memorandos escritos, folletos de la empresa, tableros para boletines, etc. Son suplementarios y subordinados a la comunicación -*

oral común.

Comunicación oral entre el supervisor y los trabajadores.

Los contactos personales más importantes que tiene el trabajador son con su supervisor. Son más íntimas y constantes que cualquier otra relación -- entre trabajador y superior dentro de la empresa. Para el empleado un supervisor es una persona que merece respeto en virtud de que es un representante de la compañía y que coordina en la realización de una actividad -- determinada.

Comunicación informal entre empleados.

La proporción de comunicación informal entre empleados excede posible -- mente a la que hay entre el supervisor y los trabajadores. Donde lo permiten las circunstancias físicas, es probable que la conversación sea más o -- menos continua. Gran parte de esta conversación sirve para romper la monotonía del trabajo de rutina; parte de ella es simplemente interacción social de la que goza toda persona normal, pero mucha de ellas se refiere al trabajo mismo. Esta conversación casual afecta tanto la producción inmediata como la moral del trabajador.

La comunicación oral es necesaria para la producción.

En muchas situaciones es necesario que los trabajadores estén en comunicación oral continua unos con otros, para que la producción progrese. Aunque tal comunicación puede no ser necesaria para la producción, facilita al flujo de materiales. Algunas veces una persona que no es la encargada de -- manipular una máquina, está en mejor situación que el operador, para re--

*solventar cuando ocurre alguna avería. Si entonces llama la atención inmediata del operador puede evitarse un paro costoso. Algunas veces, alguien que no es el operador puede determinar mejor cuándo es necesario el ajuste de máquina e indicarlo así al operador. Un flujo de comunicación continuo de trabajador a trabajador puede ser esencial o de beneficio efectivo para la producción.*

*El origen de la información de "rumores".*

*Los rumores son paralelos a la comunicación oral concerniente a la producción, o mezclados con ellos. Estos constan de una proporción tremenda de murmuraciones, conjeturas, información, consejos, predicciones e incluso órdenes. Son iniciados típicamente por alguien dentro de la planta, nada más como especulación o conjeturas, es dicho y repetido, aumenta en certidumbre y extensión de boca en boca, hasta que se convierte en algo muy diferente de lo que era al comenzar. La información de rumores parece surgir en forma espontánea, es en gran parte anónima, se extiende rápidamente y cambia en direcciones impredecibles.*

*Algunas ocasiones la gente que origina o transmite información de rumores lo hace por causas personales. El que lo dice algún prestigio, siendo "el que lo sabe". Con frecuencia aparecen dentro de la empresa unos pocos que divulgan esta comunicación con el objeto de obtener algún beneficio personal. Ellos informan, aconsejan e interpretan para los otros por medio de rumores. Se apoderan a un nivel informal de muchas de las funciones del supervisor.*

Quando los rumores se convierten en el medio principal de comunicación.

Los rumores nunca pueden ser eliminados y muchas veces son inofensivos. Sin embargo, pueden llegar a convertirse en el principal canal de comunicación, siempre que los canales regulares sean inefectivos o insuficientes. El único sustituto para los rumores, las conjeturas y la información indigna de confianza son las fuentes de información adecuadas y fidedignas, los consejos y direcciones. Los rumores intervienen generalmente para llenar las lagunas dejadas por los canales regulares de comunicación de la organización.

Cartas de la compañía o departamentales.

Aunque las cartas de la empresa son responsabilidad de la administración superior, los jefes de departamento y división o supervisores pueden emplear cartas para comunicaciones especiales a sus trabajadores. Tales cartas son usadas comúnmente para ocasiones especiales, para que el trabajador piense y discuta con sus compañeros de trabajo.

Valores de la carta personal.

Quando se comunican de este modo noticias especiales significativas, antes de su distribución a la prensa o al público en general, el trabajador tiene el sentimiento de que está siendo tomado en consideración por la administración y de que su importancia es reconocida.

Memorandos.

Después de la comunicación oral, los memorandos son las formas más fre

*cuentas de comunicación dentro de una empresa. La comunicación escrita tiene la ventaja de su permanencia y verificación.*

### Manuales de empleados.

*El manual para empleados puede variar desde un pequeño folleto, que será principalmente una bienvenida para el nuevo empleado, hasta un gran volumen que contenga la mayoría del material requerido para orientación, en entrenamiento y guía durante todo el término de empleo.*

*Las cuestiones incluidas en un manual contienen la mayor parte de lo contenido en el adiestramiento del empleado. Consisten en un mensaje del presidente, algo sobre la organización y la historia de la compañía, los productos de la empresa (calidad, cantidad y distribución), horas y años de trabajo, vacaciones y días libres, pago, tiempo extra y gratificaciones, cuestiones de personal, beneficios a empleados, regulaciones de seguridad, programas de entrenamiento y educativos, actividades recreativas y sociales del empleado.*

### Clases de información.

- a) Información descendente, cuya finalidad es comunicar al personal las órdenes y noticias que emanan de la dirección y de los mandos superiores.*
- b) Información ascendente, cuya finalidad es obtener datos y noticias relativas a la moral del personal, sobre sus aspiraciones, deseos, opiniones, etc.*

- c) *Información horizontal, cuya finalidad es promover el intercambio de datos y criterios entre los miembros de un mismo nivel jerárquico o de un mismo grupo.*
- d) *Información permanente, que busca mantener actualizados todos los datos de interés con respecto al personal, de forma que permita tomar decisiones y contestar peticiones y quejas con rapidez y pleno conocimiento sobre los factores que caracterizan al problema.*

## COMO COLABORAR CON LOS DEMAS.

### Autovaloración de habilidades y técnicas.

Los rasgos o cualidades personales influyen las acciones de una persona en su empleo, especialmente en sus relaciones con otros. Habilidades y técnicas son las cosas que hace en realidad la persona, o sea, las acciones que efectúa al tratar con otros.

Ambos términos son usados aquí para describir actividad, porque técnica se refiere a métodos bastante específicos para situaciones específicas, en tanto que las habilidades son más generales y pueden incluir un número de técnicas.

Hay varias cosas que hacen los supervisores que reducen su eficiencia. Un número de estas prácticas y sus efectos generales son dados a continuación. Considere cada uno de ellos, según se aplique a algo que haya hecho u observado en el empleo.

### Favoritismo.

Algunos supervisores no tratan igual a todos en su grupo, actitud que provoca mucho descontento en el mismo.

### Ser instructor ineficiente.

Si la actividad de entrenamiento se ejecuta tibiamente o sin meticulosidad, la persona que aprende el trabajo teme no poder cumplir en el empleo. Entonces resiente al instructor. Este posiblemente no sabe lo suficiente res-

pecto al empleo para enseñar a alguien, o quizá no le importa hacer bien el trabajo.

### Arrogancia.

Algunos líderes tratan de dar la impresión de que son mejores en todo a sus subalternos. Aprovechan toda oportunidad para mostrar lo mucho que saben y se inclinan a restregarlo donde es posible. Lo hacen porque tienen una necesidad intensa de sentirse y parecer importantes frente a otros. Tal vez no han ocupado antes un cargo de prestigio.

### Ordenar a otros.

Algunas personas en posiciones de supervisión no observan los efectos que producen sobre otros cómo dan órdenes. Ciertas cosas tienen que hacerse en cualquier empleo y hacerse a tiempo. No obstante, hay buenos y malos modos de mandar hacer determinadas cosas. Si se ordena a un empleado que haga algo, pero no tiene idea de por qué está haciéndolo, puede hacerse muy resentido hacia quienes dan las órdenes. Deben explicarse primero a un individuo las razones por las que tienen que hacerse las cosas en determinada ocasión. Entonces no resentirá que se le pida que haga algo. Además es mucho mejor pedir que mandar.

### Omisión de elogios.

Algunos supervisores no se preocupan de decir a un trabajador que ha hecho bien algo, o que ha mejorado su rendimiento. Se concentran en indicar lo que otros están haciendo mal. La mayor parte de la gente puede aceptar más críticas si es explicado el método de mejoramiento. Después, si se

logra el mejoramiento, una palabra de elogio consigue maravillas para la moral.

#### Planeación y organización del trabajo deficiente.

A la gente le agrada saber lo que se supone que debe hacer, cuáles son los límites de su responsabilidad y cuándo se supone que debe hacer las cosas. Cuando no saben esto, se sienten incómodos. Se preocupan respecto a su empleo y su relación con otros empleos en la empresa, la planeación y la organización deficiente darán por resultados la insatisfacción del trabajador, cambio excesivo de trabajadores, malos entendimientos, confusión un trabajo mal realizado. La buena planeación se anticipará a los problemas proporcionará medios para evitarlo. Contribuirá grandemente a que se efectúe bien el trabajo y a la satisfacción en el empleo.

#### Programa para autodesarrollo.

Después que una persona ha considerado los efectos de sus acciones sobre el empleo mismo, está dispuesto para el autodesarrollo. Los pasos adicionales que deben darse son: 1o.) un estudio cuidadoso de la clase práctica que contribuye a la buena supervisión; 2o.) un medio de ponerlas en efecto con valoración periódica y observación del progreso.

#### Buena supervisión.

La supervisión tiene dos funciones fundamentales: conducir hombres y facilitar la producción. En una descripción de las habilidades y técnicas necesarias para el liderazgo eficiente, la conducción de hombres es de int

*primordial, pero esta coordinación adecuada de personas también dará por resultado la calidad del producto.*

*Técnica de la conducción de personas.*

*Hay un número de cosas que cualquiera puede aprender a hacer a fin de obtener la cooperación eficaz, la satisfacción del trabajador y la producción efectiva. La persona que quiere convertirse en un guía exitoso, requiere:*

- a) Transmitir a quienes trabajan con él toda la información que necesita respecto a la organización, sus normas y reglamentos, procedimientos, políticas y su estructuración.*
- b) Proporcionar instrucción completa sobre los mejores métodos de desempeñar el empleo al que es asignado el individuo. Sea paciente -- mientras está aprendiendo a tratar a la gente. Algunas personas aprenden más rápido y fácilmente que otras.*
- c) Alentar las sugerencias de sus compañeros de trabajo y dar crédito a quienes las hagan.*
- d) Mostrar interés en cada persona. Halle en qué está interesada, sus agrados y desagradados, sus problemas. Haga un esfuerzo definido para ser amistoso, aunque la otra persona no responda al principio.*
- e) Alentar a toda persona elogiando los progresos, lo mismo que la actuación superior y diciendo cosas que hagan que el individuo se sienta satisfecho, en vez de deprimido. Debe recordar siempre la nece-*

*sidad de cada persona de sentirse satisfecha e importante en todas las situaciones.*

*f) No mostrar favoritismo, sino tratar a todos sobre una base de igualdad.*

*g) Decir las razones por las que tienen que hacerse o no hacerse las cosas.*

*h) Delegar la autoridad siempre que sea posible, para dar a otros un sentimiento de importancia en el esfuerzo del equipo.*

*i) Siempre que sea posible, hacer peticiones en lugar de dar órdenes. A la gente le agrada que se le diga en lugar de que se le mande y responde mejor cuando se le dice que cuando se le ordena. El sentimiento de que no se le manda incrementa la moral en el grupo.*

*j) Ser tolerante de las acciones de otros. Cuando una persona hace o dice algo, lo hace por algún motivo. No le condene por sus acciones o sus palabras. Intente descubrir por qué lo dijo, o por qué actuó en esa forma.*

*k) Hacer crítica constructiva en vez de destructiva. Está bien decir a alguien que hizo algo mal si después continúa enseñándole cómo puede mejorar su rendimiento. Al mismo tiempo, hágale saber que no lo demerita o siente que es inferior porque ha cometido un error.*

*l) Desarrollar actitudes y sentimientos personales que prohíben estabilidad y salvaguarden contra los estallidos bajo presión. Si pueden -*

*ser reexaminadas las explosiones anteriores, podrán darse pasos para evitar su recurrencia.*

*m) Conocer las necesidades y operaciones de otros departamentos, para que sea posible la cooperación con otros supervisores.*

*n) Conservar la autoridad delegada por la organización. Esto puede hacerse estudiando por qué es necesaria la responsabilidad y cuáles son los límites de dicha responsabilidad. Si esos límites no están claros, encuentre cuáles son y asegúrese de que todos tengan conocimientos de ellos.*

#### *El poner en práctica las técnicas.*

*Una persona debe tener un deseo definido de mejorar, para desarrollar habilidades efectivas de liderazgo. Entonces deberá desarrollar su propio plan de acción. Debe estudiar cada punto que se le presente y deducir qué técnica podría emplearse en su propia situación o cómo puede diferir respecto a lo que está haciendo. Luego debe hacer un esfuerzo definido para probar cada sugerencia. Después de eso, necesita observar de lo que hace sobre otros y determinar lo bien que está aplicando las técnicas. Si hace esto, su habilidad general como supervisor mejorará notablemente.*

#### *Entrevistas individuales y reuniones de grupo.*

*El supervisor es llamado frecuentemente a conducir entrevistas con trabajadores individuales y coordinar reuniones de grupo con varios propósitos. Algunas veces se pide al personal de supervisión que ayude al departamen-*

to de personal en la selección de gente nueva, en la apreciación y valoración de las personas que ya están empleadas en la empresa, el mantenimiento de la buena disciplina y de buenas condiciones de trabajo, entrenamiento continuo en el empleo, planeación y desarrollo del departamento y el manejo de quejas. La eficiencia en la conducción de contactos individuales y de grupo dependerá de las actitudes que ha desarrollado el supervisor hacia esta clase de actividad y las capacidades para entrevistar y de liderazgo de grupo que haya adquirido por medio de la experiencia.

#### Desarrollo eficiente en las entrevistas.

Cualquiera puede aprender los principios y técnicas básicas que deben ayudarlo a conducir efectivamente cualquier tipo de contacto personal. Por supuesto, los objetivos en una entrevista de empleo son diferentes a los de una de consejo o disciplinaria y algunas de las técnicas son distintas. Sin embargo, hay principios básicos comunes a las tres. Estos principios comunes conciernen a la clase de ambiente amigable, calmado, agradable, creado por la persona que conduce la entrevista. Debe aprender a hacer que otras personas se sientan tranquilas en la situación de entrevista.

Si sentimos que podemos arreglar un problema, lo más lógico es que estemos tranquilos. La otra persona siente esto al momento de identificar nuestra actitud y nuestra experiencia. Por supuesto si nos sentimos inadecuados, no vamos a estar calmados y la tensión afectará a la otra persona.

#### La entrevista.

La entrevista debe ser tan informal como sea posible, pero el entrevista--

*dor deberá tener un plan claramente definido, en forma que la entrevista se desarrolle sin contratiempos. Salude al solicitante con cordialidad y encuentre un lugar para su conversación donde ambos se sientan cómodos. Mientras el solicitante está familiarizándose con el ambiente. Hable del tiempo o de algo no relacionado con el propósito de su visita. Si el solicitante lleva consigo su forma de solicitud, puede haber en ella algo que indique un buen sitio para principiar a interrogarlo respecto a él mismo, sus intereses y sus experiencias, si el individuo está un tanto titubeante para hablar, hágale preguntas a las que no puede replicar con un sí ó un no.*

*Si el entrevistado principia a hablar fluidamente, permítale hacerlo. Escuche atentamente y trate de parecer interesado en lo que está diciendo. No lo interrumpa, a menos que haga una pausa y entonces es una buena idea re formular lo que acaba de decir.*

*El buen entrevistador jamás domina la entrevista, en vez de eso, trata de mantenerla estructurada de modo que la persona entrevistada sea la que más habla.*

#### Represión y corrección de otros.

*Hay ocasiones en que el supervisor se encara a la tarea desagradable de tener que reprender o corregir a alguien, para mejorar las condiciones de trabajo en el departamento, o aumentar la eficiencia de producción. No importa lo bien que sea dirigido su departamento, surgirán fricciones y problemas. Aunque no pueden prever todos los problemas particulares y tener*

*soluciones individuales dispuestas para cada uno, se pueden desarrollar procedimientos adecuados para los problemas humanos en general. El castigo no es tan efectivo como algún premio, sin embargo, hay ocasiones en que es necesaria una reprimenda y esto será considerado como un castigo por la persona. La intensidad con que sienta el castigo tal vez estará estrechamente relacionado con lo adecuado y confiado que se sienta ya en el empleo. Como supervisor, usted interesado en cambiar el comportamiento y las actitudes del trabajador en la dirección deseada, en vez de reprimirlo. La reprimenda es únicamente un medio de alcanzar un fin y para que la crítica sea constructiva, usted debe complementarla explicando cómo debe hacerse las cosas. Si no sigue la reprimenda con una descripción de la actuación deseada, la persona sabe que ha hecho mal, pero no sabe cómo debe manejar diferentemente la situación. Estas son algunas cosas que debe recordar, que contribuirán a hacer constructiva su crítica:*

- a) No reprenda a un trabajador mientras esté encalorizado o excitado. Espere a que se haya tranquilizado. Esto también se aplica usted.*
- b) No regañe a alguien frente a otras personas. Esto es embarazoso y humillante, y es probable que haga más mal que bien.*
- c) Investigue cómo se siente y piensa el trabajador respecto a la situación. Si quiere que alguien haga algo diferentemente, primero tiene que hallar lo que ya sabe.*
- d) Cuando critique a una persona, es mucho mejor comparar su rendi-*

miento con las normas del departamento, que con el rendimiento de otro empleado. Es más probable que una persona se sienta resentimiento o insegura si es comparada desfavorablemente con un compañero de trabajo

- e) Quizá el punto más importante que debe recordar en relación con la crítica es que si usted reprende debe suplementar esto mostrando al empleado cómo mejorar su actuación. Usted no quiere destruir su confianza en él mismo. Desea incrementarla, guiándolo en la dirección de una actuación satisfactoria.

#### Arreglo de una queja.

Es probable que un empleado acuda a usted con una queja referente a algo, - la queja puede deberse a una combinación de causas, puede ser a la adaptación deficiente en general de la persona, puede tener algo que ver con las relaciones entre el empleado y otros en el trabajo, o con los sentimientos de la persona concernientes a la clase o calidad del trabajo que está efectuando. Estas son algunas sugerencias para resolver agravios, debe permitir al supervisor llegar a las raíces de la dificultad y hacer algo constructivo para mejorar las condiciones de trabajo, las relaciones y la producción.

- a) Las quejas pueden ser síntomas de algún motivo subyacente importante. Ayuda al trabajador analizar todos los aspectos del caso, en forma que tanto usted como él entiendan las razones básicas de su insatisfacción o sus quejas.

- b) No obstruya los intentos de la persona para desahogarse. En este caso, el manejo de un agravio es como el de una entrevista de consejo. Hay principios comunes a ambos y la sesión por una queja puede convertirse en una de consejo. Aliente al individuo a hablar. Mientras esté hablando, sea un buen oyente, quizá no pueda expresarse muy claramente en algunos puntos y entonces puede ayudarlo a aclarar el significado de todo para ambos.
- c) Obtenga todos los hechos y analice la evidencia antes de hacer un juicio. Los juicios o decisiones apresurados son frecuentemente incorrectos. Pregúntese si el agravio está justificado, qué clase de acción puede efectuarse y cómo afectará su decisión al empleado y a quienes lo rodean.
- d) Cuando se toma una decisión, el supervisor debe ser muy definitivo en relación con ella y explicar la acción al trabajador y a todos los implicados. Si la gente conoce las causas de las decisiones, encuentran mucho más fácil trabajar con normas y reglamentos.
- e) Debe hacerse un suplemento para determinar los efectos de las decisiones sobre el empleado involucrado y sobre el departamento como un todo. De este modo, el supervisor puede valorar la efectividad de sus métodos de manejar agravios.

La entrevista de consejo.

*Nuestra comprensión de la importancia de la satisfacción de necesidades -- tales como las de reconocimiento, aprobación y prestigio nos dan cierto -- discernimiento de los motivos de los problemas personales de los trabajadores.*

*Para solucionar el problema de índole personal a cualquier empleado es -- importante darle una oportunidad para hablar libremente con alguien que le preste orientación y no ridiculice sus sentimientos. Este proceso de desahogo ayuda a liberar algunas de las tensiones que lo han estado obstaculizando. Además del desahogo emotivo tiene una oportunidad de expresar algunas de las ideas y creencias que están perturbándolo. Los problemas típicos que tiene un empleado pueden ser los siguientes:*

- a) Un trabajador considera que su progreso es demasiado lento y no -- puede ver una posibilidad de mayor avance en su departamento .*
- b) Un empleado en un grupo que espera ser pronto transferido está perturbado por la inseguridad de su situación.*
- c) Se ha ofrecido a un trabajador un puesto con un sueldo más elevado -- en otro lugar, pero no puede decidir si debe aceptarlo, por la distancia o cualquier otro problema.*
- d) Una joven y sus padres están teniendo dificultades concernientes a -- su boda.*

e) *Un hombre tiene una esposa neurótica.*

f) *El esposo de una joven la ha abandonado.*

g) *Hay fricciones entre trabajadores en el empleo.*

h) *Un empleado está perturbado por las críticas que hacen de su trabajo.*

### Técnicas de consejo.

*Hay ciertas técnicas relativas a una entrevista de consejo, que pueden ser aprendidas fácilmente y constituyen una gran diferencia en la efectividad de la entrevista. La entrevista de consejo es eficaz si permite al aconsejado la oportunidad de obtener un mejor comprensión de sí mismo. Puede aprender más respecto a sus habilidades e intereses. Puede examinar sus actitudes y sentimientos hacia otros, puede adquirir una imagen más realista de lo que sienten y piensan otros respecto a él, le es posible desarrollar una comprensión mejor de sus propios motivos y de las demandas de la situación que lo rodea y lo que puede hacer para encararse al desafío.*

*Hay varias cosas que puede hacer el consejero para facilitar el aprendizaje por parte del aconsejado, debe ser amistoso, estar interesado y no mostrar prisa. Al principio de una entrevista, el consejero deberá escuchar -- los pensamientos y actitudes expresadas del aconsejado, sin juzgar la bondad o maldad de lo que está diciendo. Se ha dicho que el consejo consta de -- las actitudes de aceptación y comprensión y la habilidad de comunicación.*

*El consejero se pregunta qué sentimientos y actitudes expresadas se relacionan con los sentimientos básicos de suficiencia, sentido del valor personal, o a alguna otra necesidad fundamental del aconsejado. El consejero no debe tratar de rehacer la personalidad del aconsejado hasta donde le sea -- posible, éste necesita una buena orientación, aliento, más que crítica.*

*Planeación y discusión en grupo.*

*La contribución potencial de cada miembro de un equipo debe ser más explorada y aprovechada, cualquiera que esté en posición de reunir a un comité o cualquier otro grupo, debe hacer las preguntas siguientes:*

- 1o.) ¿Puede resolverse este problema más eficientemente por medio de una deliberación del comité?*
- 2o.) ¿Qué información debe darse al comité antes o al principio de la reunión?*
- 3o.) ¿Qué personas están mejor calificadas para trabajar juntas para la solución del problema?*

*Luego que han sido constestadas las preguntas relativas a la necesidad de actividad de grupo, las sesiones pueden ser desarrolladas de manera que cada persona en el grupo se sienta menos titubeante de hablar y, por lo -- tanto, contribuya con lo que pueda a la solución de problemas del departamento y al planteamiento. Hay varios puntos que hallará útiles el líder en la comprensión de los miembros del grupo y para hacerlos participar:*

*El consejero se pregunta qué sentimientos y actitudes expresadas se relacionan con los sentimientos básicos de suficiencia, sentido del valor personal, o a alguna otra necesidad fundamental del aconsejado. El consejero no debe tratar de rehacer la personalidad del aconsejado hasta donde le sea posible, éste necesita una buena orientación, aliento, más que crítica.*

### *Planeación y discusión en grupo.*

*La contribución potencial de cada miembro de un equipo debe ser más explorada y aprovechada, cualquiera que esté en posición de reunir a un comité o cualquier otro grupo, debe hacer las preguntas siguientes:*

- 1o.) ¿Puede resolverse este problema más eficientemente por medio de una deliberación del comité?*
- 2o.) ¿Qué información debe darse al comité antes o al principio de la reunión?*
- 3o.) ¿Qué personas están mejor calificadas para trabajar juntas para la solución del problema?*

*Luego que han sido constestadas las preguntas relativas a la necesidad de actividad de grupo, las sesiones pueden ser desarrolladas de manera que cada persona en el grupo se sienta menos titubeante de hablar y, por lo tanto, contribuya con lo que pueda a la solución de problemas del departamento y al planteamiento. Hay varios puntos que hallará útiles el líder en la comprensión de los miembros del grupo y para hacerlos participar:*

- a) *Cada miembro tiene una contribución que hacer, sin importar cuáles sean sus limitaciones.*
- b) *Un grupo puede convenir y trabajar en un problema común, aunque varíe en forma amplia en sus intereses, formación y punto de vista.*
- c) *Se requiere la participación de los miembros del grupo al principio de la sesión para fundirlos en un grupo planeador eficaz.*
- d) *No trata de presionar al grupo demasiado rápidamente hacia una solución. La presión da por resultados sentimientos de inseguridad, inferioridad e insuficiencia por parte de miembros del grupo y progreso lento del mismo.*

*El líder debe hacer lo siguiente para promover el esfuerzo colectivo.*

- a) *Establezca el problema y pida sugerencias concernientes a cómo atacarlo.*
- b) *Asegúrese de que todos comprendan el problema.*
- c) *Resuma frecuentemente los puntos principales.*
- d) *Cuando el grupo se salga por la tangente, hágalos concentrarse reformulando el problema principal.*
- e) *Evite que unos pocos miembros dominen la discusión pidiendo la ayuda de quienes titubean en hablar. Si continúan retraídos no trate de obligarlos.*
- f) *Si aparecen diferencias de opinión, resuma calmadamente las opiniones de ambas partes, o pida a uno de los miembros que estén --*

*empeñados en la controversia que lo haga.*

*g) El grupo resultará más productivo a medida que el líder se haga una autoridad menor en la situación y un miembro más contribuyente -- del grupo.*

## CAPITULO TERCERO

### LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

*Según George R. Terry: "El éxito de toda empresa depende en gran parte de la eficiencia de su personal en sus respectivos trabajos. A su vez esta eficiencia depende significativamente de la capacidad, la satisfacción y la cooperación de los trabajadores. Sobre estos factores influye la actuación de los jefes; por lo cual difícilmente se puede exagerar la importancia de las actividades administrativas que toman en cuenta las relaciones humanas, el gran valor del elemento humano y las relaciones en el trato diario de una empresa.*

*Brevemente dicho, a la dirección de personal le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho. Hallar, seleccionar y colocar gente apropiada en los puestos adecuados es una tarea enorme; pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos es quizás más difícil.*

*La Dirección de Personal no es una obra de beneficencia, ni debe verse como uno de tantos gastos inevitables.*

*La moderna Dirección de Relaciones Humanas tiene por objeto aumentar la eficiencia del personal, aplicando normas y prácticas eficaces y bien probadas, reconoce plenamente lo que influye el factor humano para lograr los objetivos y el éxito general de la empresa. Es una función que exige --*

*una labor continua, que no puede interrumpirse como quien cierra una llave de agua o apaga un foco, ni es cosa de una hora diaria o un día a la semana. El manejo de personal requiere estar siempre alerta, siempre atento a las relaciones humanas y a su importancia en las operaciones cotidianas".*

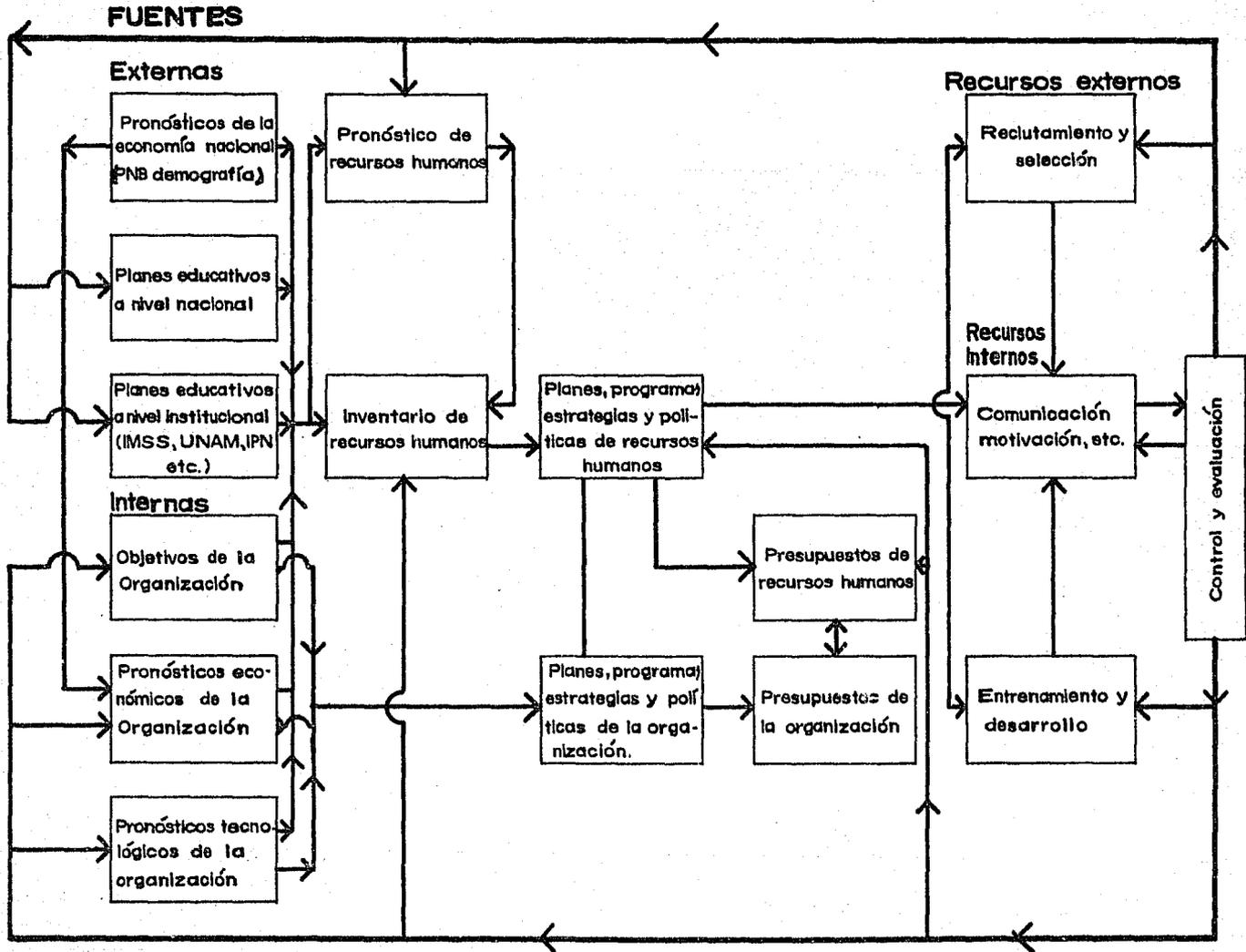
*"Debe tenerse en cuenta que todos los jefes, de cualquier categoría, manejan personal". "El Departamento de Personal, como tal, es un grupo que actúa como consejero de los jefes que dirigen las diversas operaciones, -- que proporciona ayuda en asuntos concernientes a la política de personal -- que deba seguirse, a los expedientes que deben llevarse, al adiestramiento de los operarios, a los programas de seguridad física y económica y a las actividades recreativas. En otras palabras, el que dirige el trabajo, recibe ayuda especializada del Departamento de Personal, igual que otros especialistas le ofrecen asesoramiento técnico".*

*Por lo que dice Terry, efectivamente consideramos que la Administración de Personal es el dotar a la empresa de los recursos humanos necesarios y suficientes para el cumplimiento óptimo de sus actividades y el logro de sus fines; coadyuvar el mantenimiento de la correcta moral de trabajo; ejecutar, vigilar y controlar las actividades administrativas requeridas para la acertada dirección de esa fuerza humana y aplicar en beneficio de ésta, las técnicas de relaciones humanas que responden a las políticas establecidas al respecto.*

*Las políticas más usadas en la Administración de Personal son:*

- a) *Encontrar el personal más idóneo, capaz, leal y bien intencionado - que se requiere para la ejecución de las diferentes funciones y actividades de la empresa tomando en cuenta las posibilidades y necesidades de la misma.*
- b) *Apegarse totalmente a las disposiciones legales en materia laboral, buscando la aplicación, máxima del espíritu de equidad y justicia.*
- c) *Proporcionar y mantener las condiciones más favorables de trabajo y los recursos y elementos necesarios para un rendimiento acorde a los objetivos de la función y de la empresa.*
- d) *Auspiciar la realización de actividades necesarias para la superación técnica, moral y particular de cada uno de los individuos que integran la organización.*

# PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



## FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

*El objetivo de la función del Departamento de Personal es el de desarro -- llar y administrar políticas, programas y procedimientos para tratar de -- formular una estructura administrativa que permita conseguir personal efi -- ciente, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el tra -- bajo y una adecuada seguridad en el mismo, que servirá como asesoramien -- to a la Dirección y que beneficiará a la organización, al personal y a la co -- lectividad.*

### ADMISION Y EMPLEO

#### Objetivo.

*Desarrollar las fases de procedimientos y las técnicas para un programa -- de Selección y colocación, es escoger entre los mejores candidatos al más -- adecuado para ocupar la vacante que se presente y de acuerdo a sus cuali -- dades se les coloca en el puesto más acorde. Todo esto se realiza en ba -- se a una oportuna Planeación de Recursos.*

### RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

*La utilización de la fuerza humana depende de una buena parte de la efi -- ciencia en la Selección de Personal, es decir que el reclutamiento y Selec -- ción de Personal, es una función que debe de elegir a los individuos de a -- cuerdo a sus habilidades y capacidades.*

*El objetivo de esta función es buscar entre un grupo de personas a los ele --*

mentos más competentes para ocupar los puestos vacantes, autorizados por la Administración General y en base a ellos una selección por la cual se eli girá el candidato más conveniente.

La selección de personal tiene como objeto utilizar los medios disponibles para identificar a las personas con las capacidades intereses y demás cua- lidades requeridas por la especificación de un puesto; evitar las deficien- cias en la asignación de los trabajos, eliminar el empirismo y el extremis- mo detallista de la selección muy esmerada, así como los prejuicios perso- nales, el favoritismo, las preferencias sin razón real y la omisión de apre- ciación de potencialidades por la simple entrevista o el análisis de la soli- citud escrita.

Para que una buena selección pueda ser ejecutada se requiere que todos -- los detalles de cada trabajo estén fijados precisa y claramente en el andli- sis y descripción de puestos y que identifiquen y establezcan métodos prác- ticos para la medición de las características físicas, culturales, mentales y emocionales de los seres humanos.

La adecuada selección de personal reduce la rotación de trabajadores y el desperdicio que la misma implica, aumenta la eficiencia general de la or- ganización, ahorra dinero al pagar sueldos de acuerdo con la capacidad de los empleados y evita que se pague a los que no tienen un rendimiento eco- nómicamente productivo, permite reajustar rápidamente a los empleados - mal ubicados asignándoles labores cuya ejecución si corresponda al costo - que ocasiona, reduce el adiestramiento excesivo de trabajadores nuevos --

*produciendo economías y además proporciona las ventajas que invariablemente se derivan de una fuerza de trabajo que está satisfecha porque se encuentra bien colocada.*

*La celebración de una entrevista breve para determinar si el candidato parece tener aptitudes para el puesto, el llenado de una forma de solicitud para contar con los datos necesarios, las pruebas psicotécnicas para determinar la aptitud, el interés, la personalidad y el temperamento de los individuos; los exámenes médicos y la comparación de los datos aportados por los expedientes de los candidatos, la decisión de empleo o rechazo y por último la introducción al trabajo y la preparación del expediente personal y la tramitación de los documentos de carácter legal y administrativo.*

#### El reclutamiento y sus fuentes.

*El procedimiento para emplear trabajadores eficientes, se inicia con el reclutamiento a menos que se recurra con habilidad a las Fuentes de Reclutamiento, es difícil efectuar selecciones efectivas de fuerza humana disponibles y por eso que la buena selección principia con un buen reclutamiento.*

*La fase por la que se fundamente el reclutamiento es originada por la existencia de una vacante que a su vez es motivada por:*

**RENUNCIA.**

**PROMOCION.**

**PUESTO DE NUEVA CREACION.**

*Por medio de una requisición de personal se realiza un procedimiento para cubrir esa vacante que se hace a través de:*

*Fuentes internas.*

*Las fuentes internas son las que provienen del personal mismo que labora en la organización, o de personas que anteriormente estuvieron trabajando en la misma, para lo que casi siempre se recurre al archivo si este existe, otra fuente puede ser personas amigas o parientes de los que están trabajando en la empresa, el sindicato, etc.*

*Fuentes externas.*

*Son las que provienen de las Agencias de Empleos Privados y que cobran determinada cantidad de dinero por la colocación de cada solicitante, lo son también las Escuelas Comerciales y Universidades, Bolsas de Trabajo, Anuncios en los Periódicos o Revistas especializadas.*

*Análisis de puesto.*

*El análisis de puesto es un medio para obtener los datos que lleva la descripción del puesto que resulta fundamental para todas las actividades del personal y puede definirse como el estudio crítico de las obligaciones y las operaciones de un puesto. Pudiendo obtenerse a través del uso de tres procedimientos ya sea en forma separada o combinándolos: El uso de cuestionarios directos a quien desempeña el trabajo, por observación y entrevistas con los operarios o empleados y comentario posterior con sus supervisores y por celebración de entrevistas programadas con el trabajador,*

*que proporciona detalles minuciosos a preguntas específicas del analista.*

*La descripción de puesto es la especificación escrita de un trabajo determinado e incluye las obligaciones, los grados de responsabilidad, el trabajo que se ejecuta y el equipo que se utiliza. Identifica al puesto y permite conocer en qué consiste. Se utiliza también para seleccionar al personal, para promoverlo y para entrenarlo.*

## EXAMENES PSICOTECNICOS EN LA SELECCION DE PERSONAL

*Las pruebas de personal que se utilizan en las empresas modernas sirven para distintas finalidades entre las cuales señalamos las siguientes:*

*Selección de nuevos empleados.*

*Ubicación de estos empleados en los distintos puestos.*

*Traslado o reubicación.*

*Ascensos y promociones.*

*Valoración de la eficiencia de los programas de entrenamiento.*

*Determinación de las necesidades que hay en la empresa de adiestrar, capacitar, formar y desarrollar al personal.*

*Cabe aclarar que pueden lograrse mayores avances en los procedimientos de empleo y formación de personal si se utilizan las pruebas psicológicas - como suplementos de otros sistemas, como pruebas técnicas, escalafón, - etc. .*

*Como parte importante de la planeación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos humanos, analizaremos las pruebas que más se aplican comúnmente para estos objetivos.*

### PRUEBAS DE APTITUD

*Aptitud mental.*

*Pruebas Otis.*

*Las pruebas autoaplicadas de capacidad mental Otis destacan entre las ge-*

neralizadas y de uso más corriente y detallado en este terreno. Se llama -- esta serie "Pruebas" y no "Prueba" porque constan de cuatro formas equi- valentes a un examen más elevado, destinado a personas con un grado in- termedio de estudios y de otro examen adicional destinado a personas con estudios superiores. Constan de problemas de lógica y aritmética que em- pieza con preguntas tan fáciles como la siguiente:

¿Cuál de las cinco palabras que se expresan a continuación significa lo contrario a norte?

1. Polo, 2. Ecuador, 3. Sur, 4. Este, 5. Oeste ( )

Prueba Wonderlic de Personal.

Esta prueba es una adaptación de la forma más avanzada de la prueba auto- aplicada Otis. Se emplea la palabra "Personal" en lugar de Aptitud Men- tal o Inteligencia, con objeto de evitar una reacción negativa por parte de - solicitantes y empleados cuando saben que van a someterse a una prueba -- que indudablemente tiene que ver con su grado de capacidad mental. La -- forma general de las preguntas de que consta esta prueba, es semejante a la de la Otis y empieza con preguntas como la siguiente:

De las cinco cosas abajo escritas cuatro se parecen de alguna manera.

¿Cuál es la distinta de las otras?

1. Contrabando, 2. Robo, 3. Soborno, 4. Trampa, 5. Venta ( )

Prueba de Adaptabilidad.

Sirve para medir la adaptabilidad mental. Para identificar a las personas

*a quienes se destina a puestos en los cuales hace falta aprender rápidamente y utilizar el criterio personal. Sirve también para identificar a las personas que no se adaptan fácilmente a nuevas situaciones, pero que serán -- buenos empleados (y a veces hasta superiores) si se les asignan oficios -- sencillos o de rutina, o para el manejo de máquinas sencillas y de repetición. Requiere de una introducción para hacer que el individuo se sienta dócil y gustosamente a la prueba.*

*Prueba Muda de Personal Purdue.*

*Se trata de una prueba de grupo de capacidad mental, estrictamente muda, es decir, no se requiere leer. Como consiste totalmente en formas geométricas, no requiere para nada la cultura de ningún género en el examinado. Se utiliza para examinar individuos con diferentes idiomas.*

*Prueba Flanagan de Aptitud para Clasificación (Fact).*

*En esta serie se incluyen aspectos como los siguientes:*

- 1. Inspección (capacidad para descubrir fallas o imperfecciones).*
- 2. Tomar notas (rapidez y exactitud en anotar con abreviaturas la información de la oficina).*
- 3. Memoria (aptitud para recordar signos o abreviaturas).*
- 4. Precisión (rapidez y exactitud en los movimientos de los dedos).*
- 5. Reunir y encajar (aptitud para ver como encajaría distintos objetos).*
- 6. Partidas y sus gradaciones (rapidez y exactitud para leer partidas*

- de número, gráficas y mapas ).*
- 7. Coordinación ( de los movimientos del brazo y de la mano ).*
  - 8. Criterio y comprensión ( capacidad de razonar lógicamente y tener juicio acertado ).*
  - 9. Aritmética (talento para trabajar con cifras ).*
  - 10. Patrones y modelos (aptitud para reproducir modelos con exactitud).*
  - 11. Componentes ( capacidad para identificar las partes componentes, - como los dibujos ).*
  - 12. Tablas ( lectura de tablas de datos ).*
  - 13. Mecánica ( comprensión de los principios mecánicos ).*
  - 14. Expresión ( sentido y conocimiento del idioma ).*

*Con la aplicación de esta serie completa se puede valorar la mayor parte - de las distintas aptitudes que se requieren para los numerosos puestos de - la empresa.*

## **PRUEBAS DE LA PERSONALIDAD Y EL INTERES**

### *Prueba de la Personalidad.*

#### *Inventario de la Personalidad Bernreuter.*

*Consta de 125 preguntas relativas a una amplia serie de temas indicativos - de los valores y características de la personalidad, con seis distintas cla-- ves cada una de las cuales mide un valor integrante de la personalidad. Se presentan a continuación utilizando las abreviaturas claves con que se les -*

*designa:*

*B1 -N. Sirve para medir la tendencia neurótica.*

*B2 -S. Mide la autosuficiencia.*

*B3 -I. Mide la introversión o la extroversión del sujeto.*

*B4 -D. Es una medida del dominio y de la sumisión.*

*F1 -C. Mide la confianza del individuo en sí mismo.*

*F2 -S. Es una medida de la sociabilidad.*

*Escala Humm -Wadsworth para medir el temperamento.*

*Consta de 318 preguntas que se contestan "sí" o "no" y de estas contestaciones pueden obtenerse por medio de puntuaciones diferenciales los resultados separados para siete aspectos distintos del temperamento que son -- los siguientes:*

*El componente normal.*

*El componente histeroide.*

*El componente maniaco cicloide.*

*El componente depresivo cicloide.*

*El componente autístico esquizoide.*

*El componente paranoide esquizoide.*

*El componente apileptoide.*

*Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota (MMPI).*

*Está integrado por 550 afirmaciones impresas en una hoja y que el sujeto sometido a la prueba marca cierto o falso; el procedimiento de puntuación*

*sirve para medir la confiabilidad de la prueba y la autovaloración del individuo, así como para los siguientes componentes de la personalidad:*

*Escala de la hipocondria.*

*Escala de la depresión.*

*Escala de la histeria.*

*Escala sicopática desviada.*

*Escala del interés.*

*Escala de la paranoia.*

*Escala de la sicastenia.*

*Escala de la esquizofrenia.*

*Escala Thurstone del Temperamento.*

*Se destina concretamente a observar los rasgos de la personalidad relativamente accesibles que son importantes para el éxito y la satisfacción del individuo en distintas clases de trabajo. Son siete los aspectos estudiados:*

*El enérgico, el impulsivo, el dominante, el estable, el sociable y el repulsivo.*

*Inventario Personal Gordon y Perfil Personal.*

*Estas dos pruebas relativamente nuevas, constan de lo que se puede llamar "dilemas forzosos". Cada valor abarca cuatro afirmaciones por el tipo de las siguientes:*

*Prefiere madrugar.*

*No le gusta la música.*

*Domina perfectamente el inglés.*

*Lleva una dieta bastante desordenada.*

*El sujeto sometido a la prueba tiene que indicar con cuál de estas afirmaciones está más de acuerdo, y cuál es la que va menos con él; sin embargo, conviene advertir aquí que las cuatro afirmaciones de cada grupo han sido objeto de análisis previos, que son los que se han tenido en cuenta para formar dichos grupos. En general, han sido seleccionados de manera que el sujeto no puede figurarse fácilmente cuál debe ser la contestación mejor que debe dar, en caso de que quiera mentir. Así, las pruebas de este tipo, en que el sujeto no sabe a donde se va a parar con el interrogatorio, dan menos pie a la falsedad y a la ficción.*

*Las pruebas se puntúan en conformidad con distintas escalas como se indica a continuación:*

Perfil Personal Gordon.

*A. Ascendencia (dominio).*

*R. Responsabilidad.*

*E. Estabilidad emocional.*

*S. Sociabilidad.*

*T. Puntuación total.*

Inventario Personal Gordon.

*C. Cauteloso.*

*O. Originalidad de Pensamiento.*

*P. Relaciones personales.*

*V. Vigor.*

*T. Puntuación total.*

Prueba Proyectora Rorschach.

*Se trata de una prueba en que la persona " proyecta " su propia interpretación sobre ciertos estímulos o muestras que se le presentan. En el caso de es—*

ta prueba se trata de borrones de tinta. No se utiliza normalmente en la Selección de personal, aunque se han hecho bastantes estudios acerca de su confiabilidad.

### Pruebas del interés.

Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. Se consigue dicha declaración presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, y que indique cuál es la que le gusta más y cuál la que le agrada menos.

En otros casos la persona indica sencillamente en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta la actividad en cuestión.

### Pliego de intereses vocacionales intensos (Strong Vocational Blank) .

Es de importancia para la selección de personal, considerar y estudiar tanto los intereses como las capacidades del individuo, particularmente cuando se trata de graduados universitarios o de otras personas de quienes se espera un avance o progreso considerable en cierto período de años (formación personal).

Probablemente no sea recomendable colocar en los departamentos de Investigación Científica a universitarios jóvenes cuyos intereses básicos se encaminan hacia las personas y hacia los negocios; así como tampoco parece procedente colocar en el departamento de Ventas a los individuos cuyos in-

tereses fundamentales son de carácter científico.

Record de Preferencias Kuder.

La forma " C " ( vocacional ) sirve para medir las siguientes diez áreas de interés:

Actividad al aire libre.

Artísticas.

Mecánica.

Literarias.

Calculadores.

Musicales.

Científicas.

Servicio Social.

Persuasivas.

De oficina.

La forma " D " ( ocupacional ) , valora los intereses del individuo por ciertas ocupaciones específicas, más bien que los que se refieren al amplio -- campo vocacional. Se puede puntualizar el interés del sujeto sobre las siguientes ocupaciones:

Ingeniero mecánico, editor de periódicos, médico, psicólogo clínico o industrial, conserje de escuelas, etc.

Prueba Cardall de Interés Primordial por los Negocios.

La finalidad de esta prueba es medir las preferencias del individuo por las actividades específicas de los puestos iniciales o de último nivel administrativo en las empresas. Las preferencias inmediatas y específicas se -- refieren al trabajo inicial que determina el grado de interés o aburrimiento del sujeto por sus primeras actividades y frecuentemente , su progreso en dichas tareas. Las medidas de esta prueba se aplican a las siguientes

*áreas de actividad:*

*Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Oficina de Ventas, Ventas directamente al público y taquimecanografía.*

## LA FORMACION DEL FACTOR HUMANO

*La exigencia de una preparación especial en todos los que trabajan en un sistema de actividad empresarial ha sido advertida desde los comienzos de la organización industrial. Tal preparación se ha entendido, generalmente, como instrucción (aprendizaje del oficio, es decir de las labores manuales o conceptuales requeridas por el trabajo), o como formación (en el sentido de educación para la vida empresarial y para la conciencia profesional del propio trabajador).*

*De una veintena de años a esta parte se ha añadido otro término, el de adiestramiento, que tiene similar significado que desarrollo, entrenamiento y capacitación de obreros y empleados y/o desarrollo de ejecutivos que en última instancia consistirá en los procedimientos para comunicar y desarrollar aptitudes, conocimientos, habilidades y hábitos necesarios para realizar una actividad determinada.*

*La formación de personal es parte integrante de su trabajo; realizando de modo eficaz, la misma contribuye a mejorar la productividad de la empresa, así como a disminuir los accidentes del trabajo.*

*El sistema más común adoptado por las empresas para el adiestramiento de personal, a fin de satisfacer las exigencias antes citadas, es el de hacerles participar en un curso de entrenamiento que consiste en principios básicos psicológicos que deben ser bien conocidos por los que preparan estos cursos.*

Lo esencial puede quedar sintetizado en los siguientes conceptos:

- a) *Aprendizaje y aptitud. En igualdad de condiciones aprende mejor y más rápidamente el individuo con más aptitud para la tarea.*
- b) *Aprendizaje y práctica. La enseñanza industrial debe ser predominante activa.*
- c) *Aprendizaje y comprensión. El aprendizaje es tanto más fácil cuando mejor comprende el sujeto lo que ha de hacer. La principal dificultad de este aspecto, tratándose de enseñar a obreros o principiantes, es que el instructor olvida ponerse a su nivel (usa un lenguaje que los alumnos no conocen, va demasiado de prisa, hace alarde de sus conocimientos, etc. )*
- d) *Aprendizaje y conocimiento de los resultados. El individuo que aprende debe estar continuamente informado sobre los progresos que realiza en su aprendizaje. Si el sujeto no tiene impresión de que progresa pierde interés. Si no sabe cuales son sus errores, no puede rectificarlos.*
- e) *Aprendizaje y motivación. En igualdad de condiciones, aprende mejor y más rápidamente el individuo con mayor voluntad de aprender y, por tanto, que cuenta con más incentivos en su aprendizaje.*
- f) *Aprendizaje y fatiga. Durante el tiempo de aprendizaje hay que cuidar de una manera especial que el tiempo dedicado no sea excesiva-*

*mente largo, intercalando pausas que eviten el cansancio físico o mental de los nuevos trabajadores.*

- g) Curva de aprendizaje. La curva de aprendizaje no es uniforme. Generalmente después de un período de progreso rápido viene un período de estancamiento aparente. No hay que desmoralizarse, ni desmoralizar al individuo.*

*La necesidad de los programas de entrenamiento existe en todas las empresas y se convierte en obligatoria dentro del marco legal laboral en nuestro país.*

*Los factores que influyen en la planeación, selección y operación de un programa de entrenamiento son:*

- a) Objetivos que se desea lograr.*
- b) Personal que lo requiere.*
- c) Clases de entrenamiento.*
- d) Métodos.*
- e) Duración.*
- f) Responsables.*
- g) Controles necesarios para evaluar sus resultados.*
- h) Costos en función del rendimiento obtenido.*

*El objetivo del entrenamiento es preparar mejor a los integrantes de los equipos de trabajo, y aunque las empresas no son colegios y no pueden llevar a cabo extensos programas educativos para la formación general de su*

*personal, si puede entrenar a éste para que pueda realizar sus actividades o para que pueda desarrollarlas mejor, asimismo puede instruir a los trabajadores para que puedan ocupar puestos de mayor jerarquía.*

*En los supuestos anteriores, el entrenamiento es inmediato al ingreso del personal y mediano para desarrollar los recursos humanos de la empresa. Ninguno de estos dos aspectos está delimitado categóricamente, los dos -- se dan en cualquier tiempo y lugar.*

#### *LIMITACIONES GENERALES DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO*

*Si los beneficios que se derivan de un programa de entrenamiento no superan a su costo aunque mejoran la producción, el programa debe ajustarse, se debe limitar a tareas concretas únicamente no se debe intentar en modo alguno realizar programas que no guarden ninguna relación con el trabajo y los objetivos de la compañía. Las necesidades específicas de entrenamiento estarán dadas por indicios como:*

- a) El fracaso en cumplir los programas de producción.*
- b) El incremento en el número de accidentes.*
- c) La elevada proporción de trabajos desechados.*
- d) La falta de cooperación, o baja moral.*
- e) El aumento de los costos de operación.*
- f) La rotación elevada de personal.*

*La iniciativa para implantar un Programa de Entrenamiento puede proceder*

del Jefe del Departamento o del Ejecutivo. Por lo general, las necesidades específicas de entrenamiento no son desconocidas, aún así, al seleccionar las alternativas de entrenamiento para la empresa, existe la obligación de considerar dónde podrá ser de más beneficio y dónde podrá contribuir a, lograr la mayor productividad.

#### Limitaciones Físicas.

Es necesario disponer de espacio e instalaciones adecuadas en un lugar fácilmente accesible para el personal. Al elegir el local para el entrenamiento hay que considerar que éste pueda llevarse a cabo:

- a) En la empresa por instructores de la misma.
- b) Fuera de la empresa y por instructores externos.

La posibilidad de dar el entrenamiento a los empleados en su mismo lugar de trabajo no debe descartarse si facilita la solución del problema. Si se piensa por ejemplo, establecer un curso para mecánicos, debe estudiarse minuciosamente la posibilidad de utilizar como lugar de entrenamiento las máquinas que la empresa puede tener ociosas, así como un instructor interno o externo.

#### Limitaciones Psicológicas.

Todo entrenamiento presenta el problema de darse a distintas capacidades intelectuales. El instructor no debe olvidar nunca este aspecto al preparar un programa. El curso debe ser concreto y el instructor debe estar seguro de que los estudiantes comprenden lo que se les está exponiendo.

*El progreso del grupo en su conjunto será su primera meta en la enseñanza, más bien que el espectacular desputo de unos cuantos individuos.*

#### **ADiestRAMIENTO DE JEFES DE DEPARTAMENTO Y SUPERVISORES**

*Los objetivos de programa de capacitación de jefes y supervisores serán en señarles los principales fundamentos de la inspección, la dirección y el con trol del trabajo, así como los principios de las relaciones humanas.*

*El adiestramiento de los supervisores deberá encaminarse en gran parte -- a enseñar los elementos de una vigilancia adecuada de las actividades. Se propondrá dar a cada supervisor o aspirante a un puesto de supervisión, -- las bases para resolver los problemas que se le presente como jefe, pero que tal vez nunca le afectaron como trabajador.*

#### **Desarrollo de Ejecutivos.**

*Deberá encaminarse principalmente al estudio profundo de las técnicas modernas de administración y de materias que tiendan a elevar su nivel cultural para que de su correcta aplicación se desprenda un mejor aprovechamiento de los recursos técnicos, económicos y humanos de que dispone la compañía.*

*Otra fase de este desarrollo de ejecutivos puede ser la asistencia en grupo o individualmente a cursos, conferencias, seminarios, etc., que le permitan estar actualizado en cuanto a métodos, sistemas e innovaciones, que interes en directa o indirectamente a la organización.*

## TECNICAS DE ENTRENAMIENTO MAS USUAL EN EL MEDIO

### EMPRESARIAL DE NUESTRO PAIS

#### Entrenamiento dentro del trabajo.

Consiste en adiestrar al empleado dentro del trabajo, consideramos que es la forma más factible para la instrucción de los empleados en la industria, la razón principal es, sin lugar a dudas, su aspecto práctico, ya que el empleado produce y gana un sueldo mientras aprende.

#### Entrenamiento de orientación.

Consiste en informar u orientar a un nuevo empleado el que haya sido transferido o ascendido a un nuevo puesto, para que conozca el lugar específico donde vaya a prestar sus servicios y para que sepa con qué personal va a laborar.

#### Entrenamiento de instrucción en el trabajo.

Consiste en proporcionar a un instructor especializado sobre una rama es--pecífica, para que entrene a empleados o técnicos quienes se harán cargo, por ejemplo, sobre una máquina industrial en particular.

#### Entrenamiento de aprendices.

Es cuando los programas formales para aprendices de los diferentes ofi---cios especializados, el entrenado se coloca bajo las órdenes de un supervi--sor por un número especificado de días o meses, al final de los cuales automáticamente se convierte en un técnico sobre la materia que realiza.

### Rotación de puestos.

*La rotación de puestos proporciona al individuo en entrenamiento una serie de asignaciones en el movimiento de un puesto a otro se planea la forma de exponerlo sucesivamente a oportunidades de aprendizaje más avanzadas.*

*En tales programas, el sujeto en entrenamiento recibe el asesoramiento de su supervisor inmediato en cada una de sus asignaciones a puestos distintos, así como la de algún otro ejecutivo responsable de su desarrollo completo.*

*La rotación sistemática de puestos proporcionan al individuo en entrenamiento la oportunidad de adquirir valiosas perspectivas y conocimientos de las relaciones mutuas conforme adquiere experiencia en los problemas y enfoques de las diferentes funciones de la organización, finanzas, producción, mercadotecnia e ingeniería, entre otras. Un valor adicional de este sistema, es el estímulo constante que los departamentos reciben de los empleados en entrenamiento.*

### Asesoramiento.

*Consiste en los programas de rotación de puestos, ya que de ésta dependerá casi completamente de la naturaleza y la relación establecida entre el supervisor "residente" y el nuevo individuo en entrenamiento. El asesoramiento será inefectivo si el asesor considera al sujeto en entrenamiento como un rival; si rechaza de antemano las necesidades de dependencia del empleado en entrenamiento; si se muestra intolerante por los errores; si no se toma el tiempo suficiente para el asesoramiento.*

### Entrenamiento fuera del trabajo.

Es el que se desarrolla fuera del negocio, lo que se estudia en el salón de clases no puede estar relacionado tan cercanamente con el trabajo como en el caso del entrenamiento dentro del mismo; generalmente resulta suplementario, más bien que central, para aprender las tareas del trabajo. El entrenamiento fuera del trabajo varía desde un breve curso sobre lectura rápida hasta la instrucción intensiva dentro de un programa de desarrollo de ejecutivos con duración de varias semanas o meses. Los cursos pueden ser conducidos por personal profesional dentro de la nómina de la compañía, profesores universitarios, o miembros especializados de organizaciones.

### Conferencias.

Las conferencias son por supuesto, el antiguo procedimiento, el método tradicional de transmitir información a otros en un salón de clases. Esta es la técnica más ampliamente usada, tanto dentro como fuera del trabajo, a pesar de sus serias limitaciones.

En el lado positivo, la conferencia representa un medio económico de transmitir información de hechos a un número relativamente grande de personas al mismo tiempo. Su economía, sin embargo, puede ser falsa, puesto que la simple exposición de la información en ninguna forma garantiza el aprendizaje.

### Juntas o discusiones.

Esta técnica consiste en una reunión más o menos cuidadosamente planeada con un propósito específico y una meta. A pesar de que este método -- puede ser usado para una variedad de objetivos, se ha comprobado que es -- particularmente adecuado para adquirir y comprender conceptos y para desarrollar y modificar las actitudes.

### Entrenamiento en equipo.

Este entrenamiento se puede usar cualquiera de las técnicas de entrenamiento normales, tales como conferencias, seminarios, salón de clases, pero es exclusivo en el hecho de que siempre utiliza cierta forma de simulación de la práctica de la vida real y siempre se enfoca en la acción mutua de los miembros del equipo, de la maquinaria y de los procedimientos de trabajo.

### Instrucción programada.

Consiste en que el material de aprendizaje está preparado de tal forma -- que puede presentarse el entrenamiento en una serie de pasos consecutivos cuidadosamente planeados. Estos pasos progresan desde un nivel simple a -- otros más complejos. En cada paso el estudiante tiene que dar una respuesta que pruebe su comprensión. Es decir, debe escribir su respuesta a la -- pregunta, o escribir la palabra que falta en una frase, o la frase que faltó en un párrafo, o escoger la afirmación correcta entre varias o tomar otra medida apropiada. El entrenamiento avanza mientras que el aprendizaje va -- sucediendo a su velocidad y a su ritmo personal y no a la que considera rá

pedido o lenta. Si su respuesta ha sido correcta, recibe inmediata información que se lo indica, y que puede pasar al siguiente paso. Si su respuesta fue incorrecta, recibe instrucciones para volver a estudiar el material y escoger o construir otra respuesta, o bien se le dice por qué su respuesta fue errónea. La instrucción programada tiene muchas ventajas en virtud de que el material impreso, presenta la información y es fácil de administrar.

### Los medios audiovisuales.

Consisten en estimular el proceso de aprendizaje aumentando el interés -- por los temas tratados, haciéndolos más comprensibles y, consecuentemente, facilitando el aprendizaje del individuo.

Su eficacia es tanto mayor cuanto más adecuadamente se utilicen. Uno de los peligros que se corre con el empleo de estos medios es el de distraer a los individuos del verdadero contenido de la materia tratada, interesándoles por el tipo de medio utilizado.

Los medios audiovisuales los podemos distinguir entre:

a) Medios visuales. Que comprenden los diferentes tipos de materiales propiamente visuales, como las proyecciones, carteles, tablas, gráficas y modelos, describiendo, además de sus diversas características, también sus diferentes modos de empleo.

b) Medios sonoros. Entre los cuales son particularmente importantes

*las grabaciones en cinta y en disco en la enseñanza de lenguas extranjeras o cuando se quiere hacer oír voces, discursos u opiniones, o facilitar la discusión de algún caso.*

*c) Medios audiovisuales. Son tales como las películas, las filminas y las diapositivas.*

*d) Los apuntes ilustrados. Son particularmente útiles para los cursos de formación de personal de nivel cultural medio o bajo.*

*e) La televisión en circuito cerrado. Es el medio audiovisual aún escasamente difundido en las empresas, cuyas perspectivas futuras son indudablemente notables, en cuanto que permite resolver el problema de la escasez de instructores, además de suministrar el mismo programa formativo a varios grupos simultáneamente.*

*Cuestionario de valoración de las sesiones de un programa de adiestramiento.*

*Programa de sensibilización ante los problemas de seguridad.*

*Sesiones de trabajo de un grupo para jefes de obreros (al término de cada -- jornada).*

*Sesión número..... fecha.....*

1. *¿Cuál es su juicio global sobre las actividades llevadas a cabo en la jornada?.*

*Pésimo                      Mediocre                      Medio                      Bueno                      Óptimo*

*¿Por qué motivos? (indicar uno o dos motivos).*

2. *¿Cómo juzga los diversos aspectos de la sesión de hoy?.*

a) *¿Le han interesado los temas tratados por el animador en la exposición?.*

*Nada                      Poco                      Bastante                      Mucho                      Muchísimo*

b) *¿Ha quedado satisfecho del trabajo desarrollado junto a los colegas en los diversos grupos?.*

*Nada                      Poco                      Bastante                      Mucho                      Muchísimo*

c) *¿Ha quedado satisfecho del material distribuido, tanto por su cantidad como por su calidad?.*

*Nada                      Poco                      Bastante                      Mucho                      Muchísimo*

d) *¿Cómo ha encontrado el horario de trabajo?.*

*Fatigoso                      Apenas soportable                      Soportable                      Ligero*

3. *¿Qué piensa que ha aprendido en la sesión de hoy?.*  
*(Subrayar una o dos líneas)*

*a) algunas nociones útiles;*

*b) a verme mejor;*

*c) a ver mejor a los demás;*

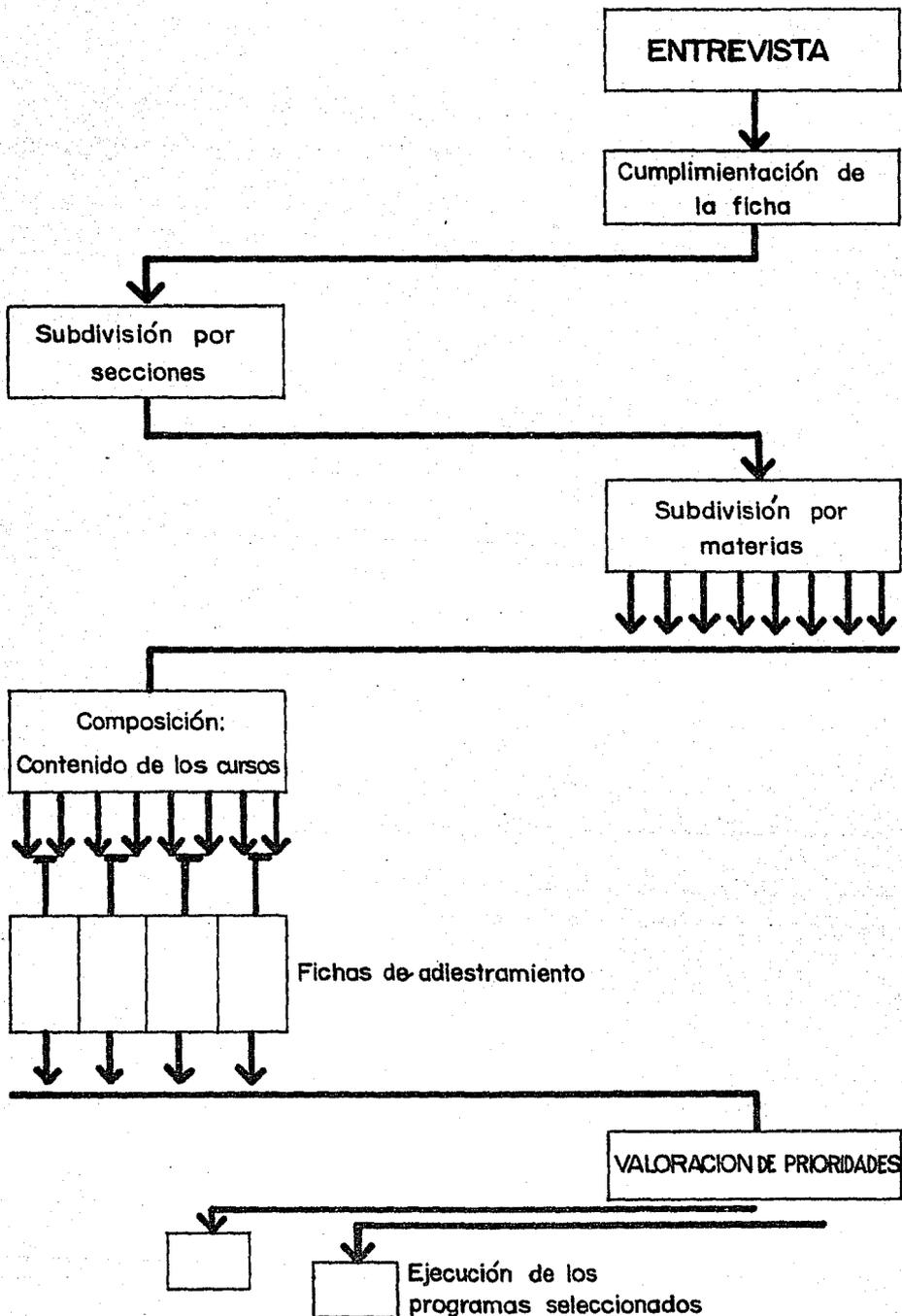
*d) a ver mejor el funcionamiento de un grupo;*

*e) a actuar en el futuro de distinta forma que en el pasado.*

4. *¿Qué otras cosas, además de las enunciadas, piensa que ha aprendido?.*

5. *Observaciones y sugerencias.*

# ESQUEMA DE LA INVESTIGACION SOBRE LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO





# DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

<b>Tipo de adiestramiento</b>	<b>En la empresa</b>	Grupos _____	<input type="checkbox"/>
		Cursos _____	<input type="checkbox"/>
		En el puesto de trabajo _____	<input type="checkbox"/>
		_____	<input type="checkbox"/>
		_____	<input type="checkbox"/>
	<b>Fuera de la empresa</b>	Centro de enseñanza _____	<input type="checkbox"/>
		_____	<input type="checkbox"/>
		_____	<input type="checkbox"/>
		_____	<input type="checkbox"/>
		_____	<input type="checkbox"/>
	<b>Instructores</b>	Jefe % _____	<input type="checkbox"/>
		Instructores externos _____	<input type="checkbox"/>
	<b>Duración del programa</b>	_____	<input type="checkbox"/>
	<b>Disponibilidad de los interesados</b>	Tiempo pleno _____	<input type="checkbox"/>
		Tiempo parcial _____	<input type="checkbox"/>
Período _____		<input type="checkbox"/>	
<b>Conexiones</b>	Otros programas _____	<input type="checkbox"/>	
	Otras necesidades _____	<input type="checkbox"/>	
	Situaciones _____	<input type="checkbox"/>	

## Observaciones

---



---



---



---



---



---

## DATOS SUBDIVIDIDOS POR SECCIONES

Personal a adiestrar		Finalidad		Características de los cursos							
Departamento/ Sección	Puesto de trabajo			Tipo		Contenido	Nivel		Util.	Durac.	Lugar
				Ejercicios prácticos de formación	Conocimientos generales o culturales		Universitario	Común	Solución mixta	Terceros	
				Conocimientos auxiliares al puesto de trabajo	Conocimientos específicos al puesto de trabajo		Medio superior	Exclusiva	Tiempo pleno. Horas	Otros locales de la Soc.	
				Mayor movilidad			Medio	Común	Tiempo parcial. Horas		
				Personal no adiestrado			Medio inferior	Exclusiva			
				Nuevas instalaciones o técnicas			Elemental	Universitario			
				Mayor carga trabajo							
				Mejoramiento genérico							
				Número de personas							





## CONCLUSIONES

*De lo expuesto anteriormente considero de importancia hacer destacar - los siguientes aspectos a manera de resumen o conclusión.*

*El momento crítico en que se encuentra nuestro país, requiere que todas sus instituciones públicas o privadas rijan su existencia por medios técnicos y científicos del mayor grado de adelanto posible. A la Ciencia de la Administración le corresponde un importante papel en esta labor, con el objeto de que todos los recursos que intervienen sean canalizados adecuadamente.*

*Las técnicas administrativas deben ser difundidas con una amplitud máxima y total y no sólo a un grupo privilegiado.*

*Toda organización requiere para el cumplimiento de sus objetivos de diferentes tipos de recursos tradicionalmente estos se han clasificado en: Recursos Humanos, Recursos Materiales y Recursos Técnicos. Los tres tipos de recursos son primordiales para la buena marcha de la organización, pero evidentemente el más trascendental de ellos es el Recurso Humano.*

*La administración de Recursos Humanos estudia varias funciones tales como: Reclutamiento y Selección, Entrenamiento, Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal que en última instancia el objetivo es encontrar a un candidato que reúna las cualidades necesarias para --*

*ocupar el puesto que le corresponda.*

*El abandono o poca atención a estos puntos, sería un desperdicio al recurso humano, por lo que la administración de personal, máxima función de una empresa como organismo social sólo se realizará en parte y por consecuencia el resto de funciones seguirán planteando grandes problemas y conflictos y además, un fuerte porcentaje de los recursos destinados a la formación de técnicos y profesionistas en las universidades e institutos de estudios superiores se estarán desaprovechando y utilizando en vano ya que -- llegando el momento de actuar, como tales, encontrarán un ambiente de -- incomprensión con sus fines de actuación.*

*Es pues absolutamente necesario que se establezcan los medios convenientes para preparar a las gentes cuya labor será la de desarrollar al personal de las empresas, mejorando los procedimientos de formación para los técnicos y profesionistas. Debe además efectuarse una campaña general de convencimiento entre los directores de empresas para que coloquen al desarrollo de su personal con la importancia que requiere esta función y -- que en el momento de llevarla a su ejecución acudan a los individuos que -- para tal efecto se han preparado.*

## BIBLIOGRAFIA

### *El Proceso Administrativo*

*Fernández Arena, José Antonio*

*Herrero Hermanos Sucs., S.A.*

*México, 1972*

### *Curso de Administración Moderna.*

*Koontz, Harold*

*Libros McGraw-Hill*

*México, 1975*

### *Principios de Administración*

*Terry, George R.*

*Editorial Continental, S.A.*

*México, 1975*

### *Administración Industrial y General*

*Fayol, Henri*

*Herrero Hermanos, Sucs., S.A.*

*México, 1975*

### *Auditoría Administrativa*

*Leonard, William P.*

*Editorial Diana.*

*México, 1974*

*Administración de Empresas.*

*Reyes Ponce, Agustín.*

*Editorial Limusa-Wiley, S.A.*

*México, 1971.*

*Conducción y Liderazgo.*

*Basil, Douglas C.*

*El Ateneo, Editorial.*

*Buenos Aires, 1972.*

*Motivación y Mando.*

*McGregor, Douglas.*

*Editorial Diana,*

*México, 1974.*

*El Aspecto Humano de las Empresas.*

*McGregor, Douglas.*

*Editorial Diana.*

*México, 1974.*

*Supervisión Dinámica.*

*Bishop, Maxine H.*

*Editora Técnica, S.A.*

*México, 1971.*

*Manual Para Supervisores.*

*Ecker, H. Paul.*

*Hacia una Comunicación Administrativa Integral.*

*Flores de Gortari, Sergio.*

*Editorial Trillas.*

*México, 1973.*

*Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal.*

*Lawshe, Charles H.*

*Ediciones Rialp, S.A.*

*Madrid, 1972.*

*Empleo y Desarrollo de Personal.*

*Maristany, Jaime.*

*Ediciones Contabilidad Moderna.*

*Buenos Aires, 1972.*

*Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.*

*Craig, Robert L.*

*Editorial Diana.*

*México, 1975.*

*El Entrenamiento en la Industria.*

*Bass, Bernard M.*

*Editorial Continental, S.A.*

*México, 1971.*

*Administración de Recursos Humanos.*

*Arias Galicia, Fernando.*

*Editorial Trillas.*

*México, 1974.*

*El Análisis de Puestos.*

*Reyes Ponce, Agustín.*

*Editorial Limusa,*

*México, 1974.*

*Técnicas de Dirección de Personal.*

*Lucas Ortueta, Ramón de.*

*Editorial Limusa.*

*México, 1974.*

*Desarrollo Organizacional.*

*Margulies, Newton.*

*Editorial Diana.*

*México, 1974.*

*Adiestramiento y Formación del personal.*

*Aldo, Canonice.*

*Ediciones Deusto.*

*Bilbao, 1973.*