

300615

**UNIVERSIDAD LA SALLE**

4  
2ej.

ESCUELA DE INGENIERIA  
INCORPORADA A LA U.N.A.M.



MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD EN LA INDUS-  
TRIA MEXICANA DE LA CONSTRUCCION

**TESIS PROFESIONAL**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**INGENIERO CIVIL**  
**P R E S E N T A :**  
ALEJANDRO DELGADO SOTO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

INDICE	PAG
INTRODUCCION	1
1.- ANTECEDENTES	
1.1 Objetivos genéricos de la empresa	6
1.2 Compensación Humana	10
1.3 El aspecto humano de las empresas	12
1.4 La problemática actual	18
2.- ESTILOS DE MANDO	
2.1 Teoría X y Teoría Y	22
2.2 La cuadrícula de Blake	22
2.3 El continuo de Tannenbaum	27-35
3.- NECESIDADES HUMANAS Y MODELOS ORGANIZACIONALES	49
3.1 Las necesidades humanas según Maslow	50
3.2 Técnicas, políticas y filosofía de la empresa	55
3.3 Algunas ideas sobre motivación.	58
3.4 Modelos Organizacionales	67
4.- PRODUCTIVIDAD	76
4.1 Técnicas administrativas para el manejo de personal	77
4.2 Capacitación de personal	103

	PAG
4.3 Círculos de Calidad	109
4.4 Dirección por objetivos	117
4.5 Análisis de la competitividad de México y otros países en vías de desarrollo	140
5.- MOTIVACION	145
5.1 El proceso directivo	145
5.2 Tipos de Motivos	151
5.3 Tipos de motivaciones	154
5.4 El producto de la acción y la acción de hacer	156
5.5 Un futuro deseado	158
CONCLUSIONES	159
ANEXOS	162

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

**"Los hombres son lo que uno  
quiere que sean"**

**Napoleón.**

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

Las personas que se sirvan leer este trabajo, que ahora presento para obtener el título de Ingeniero Civil, se preguntarán sin duda alguna, porqué, un Ingeniero, con preparación puramente técnica, escribe a cerca de temas tan ajenos a sus conocimientos, como son los desarrollados en esta tesis sobre "Motivación y Productividad"; sin embargo, trataré de exponer brevemente en esta introducción, tres razones que considero de peso por las cuales me incliné a investigar y escribir sobre los temas arriba mencionados.

La primera de ellas está relacionada con los fines que debe perseguir toda empresa y compañía, que son, a saber:

- Generar un Valor Económico Agregado (VEA).
- Brindar un Servicio a la Sociedad.
- La continuidad, Permanecer en el tiempo.
- Generar una Compensación Humana suficiente.

Los fines arriba expuestos se aplican a cuanta empresa exista sino dejaría de serlo, y parece ser que cualquier otro que se nos ocurra puede quedar catalogado dentro de estos cuatro, sobre estos fines se abundará más en uno de los capítulos del trabajo.

Ahora bien, esta afirmación a cerca de los fines de la empresa genera polémica, puesto que todo Director o Alto Ejecutivo de una empresa reconoce los tres primeros de manera explícita o implícita, no siendo así con el cuarto el cual puede o no realizarse dependiendo -

de la disposición que tenga el alto directivo de llevarla a cabo, y no solo esos, dependiendo también de su estilo de mando, de la capacidad e interés de sus subordinados, del tipo de labor a desarrollar y de muchos otros factores.

En general este fin no es reconocido, y se tratará de exponer algunos conceptos sobre lo que es compensación Humana, por que pocas veces se da en el diario que hacer de la empresa y como podemos hacer que las personas "crezcan" con la compañía y con el trabajo que están realizando.

La segunda razón, y no por ello de menos peso, está relacionada con el tema de la productividad, entendiendo por productividad la medida del aprovechamiento de los recursos con que cuenta una persona o una empresa, en la consecución de un fin, siendo más eficiente en la medida que dicho aprovechamiento se haga óptimo.

Entre los recursos que podemos encontrar en todas las empresas (materiales, económicos, tecnológicos etc...) ocupan un lugar preponderante los Recursos Humanos, ya que sin ellos la empresa no existe; algunos autores afirman que las empresas son lo que los hombres que las dirigen, y yo agrego también a todos los empleados que en ella trabajan cada uno con mayor o menor influencia en la conformación de ese organismo productivo que es la empresa.

Esta afirmación, también genera polémica, sin embargo, es necesario reconocer que todas las personas dentro de la empresa, hacen un trabajo, que lo pueden hacer con mayor o menor eficiencia, y por tanto su trabajo repercute en la eficiencia total de la empresa y de manera directa en su productividad.

Podemos distinguir dos planos en el que hacer productivo; uno de -- ellos es cuando el trabajador dispone unicamente de recursos materiales y será evaluado en función del aprovechamiento paramétrico que haga de estos recursos. Así tenemos a un oficial albañil al que se le proporcionan ladrillos, cemento, arena y otros materiales y se califica su trabajo según los metros cuadrados de muro que hace por jornal. El segundo plano es cuando entre los recursos proporcionados al trabajador se encuentren otros trabajadores, con diferentes capacidades, necesidades e intereses, y debe ser responsabilidad del primero crear las condiciones necesarias para que sus subordinados hagan pleno uso de sus capacidades para hacer más productiva su tarea.

Podemos dividir el personal de la empresa en tres niveles jerárquicos.

- 1.- Personal operativo: Encargado de efectuar la tarea es pecífica en base a recursos materiales únicamente.
- 2.- Supervisores: Como su nombre lo indica, son los encargados de supervisar, de ver que se cumplan, las tareas encomendadas al personal operativo.
- 3.- Alta Gerencia: Son los que deciden la tarea a efectuar y generalmente como se debe hacer. Este personal puede ser desde Jefes de Departamento hasta Directores.



Más adelante se estudiará como interactúan dentro de la empresa estos elementos jerárquicos y se propondrán sistemas para eficientar las relaciones y por tanto la productividad global de la empresa, ya que en opinión del autor, la poca o nula interacción entre estos grupos es una característica generalizada en las empresas contemporáneas. Trataremos de proponer sistemas que incrementen la productividad, contando con la productividad misma de las personas.

Por último, quisiera plantear el Tema de la motivación. A la palabra motivación se le han dado muchas acepciones; a lo largo de este escrito le daremos la de ser la causa o el motivo por el que una persona quisiera hacer bien su trabajo.

Durante la carrera de Ingeniería se hace énfasis en la adquisición de conocimientos determinísticos acerca del comportamiento o mecánica de los materiales, y el ingeniero egresa de la carrera rodeado de abismos insondables de conocimientos técnicos, mismos que actúan como barreras y le impiden relacionarse con otras personas al menos que tengan también ese tipo de conocimientos. Pero ¿cuál es la realidad? suele suceder que el experto técnico se presenta a trabajar en una obra, en la que tiene que dirigir a subordinados cuyo comportamiento no es ni puede ser determinado, su reacción primera tal vez sería hacer uso pleno de su autoridad y someter al subordinado por medio de métodos coercitivos para que haga la tarea que le ha sido impuesta, pero de esta manera lo único que logrará es que el

subordinado haga su trabajo de mala gana y termine burlando a su jefe. Es objetivo de este trabajo analizar las Teorías actuales de comportamiento humano para de esta manera poder influir en él.

Es fácil darse cuenta que los tres temas tratados antes, (Compensación Humana, Productividad y Motivación) se relacionan de alguna manera, complementándose entre sí y es difícil que alguno se dé sin ser causa o efecto de los otros. Se abordará sobre este tema más adelante.

Quiero agradecer a todas las personas que cooperaron de manera directa o indirecta en el desarrollo de esta Tesis y también a todas las personas que se sirvan leerla, pidiendo disculpas de antemano si en él encuentran ideas erróneas o con las cuales no esten de acuerdo, pero para un ingeniero, con formación puramente técnica, es difícil incursionar en áreas del saber humano tan opuestas a las ciencias exactas.

México, D.F. a 4 de marzo de 1967.

CAPITULO 1  
ANTECEDENTES

"El hombre no se autorrealiza cuando logra el objetivo, - sino lográndolo".

D. Carlos Llano C.

## CAPITULO 1: ANTECEDENTES.

A lo largo de este capítulo se tratará de exponer una serie de conceptos e ideas que considero básicas para el entendimiento de los futuros temas a tratar, así como un análisis general de la situación actual de la sociedad y de la empresa (sociológicamente hablando) que sirva como marco de referencia para el posterior análisis sobre las teorías y métodos expuestos.

### 1.1 Objetivos genéricos de la empresa:

Como se mencionó en la introducción, estos objetivos son los que definen a toda empresa, ya que contienen a cualquier otro objetivo particular de la empresa. Estos son:

- 1) Proporcionar un servicio a la Sociedad.
- 2) Generar un Valor Económico Añadido.
- 3) Generar una Compensación Humana Suficiente.
- 4) Lograr la capacidad de auto-continuidad.

#### 1.1.1. Proporcionar un Servicio a la Sociedad:

Por servicio a la sociedad entendemos el que se le proporciona al cliente inmediato, siempre que se entienda como servicio auténtico y no como mera apariencia de servicio.

La empresa toma como punto de partida la sociedad, depende de ella en todo momento, influye y es influida, determinan y es determinada en su presente y en su futuro por la sociedad y esto no lo podemos ignorar.

Así, una empresa constructora nace cuando un ingeniero o grupo de ingenieros detectan una necesidad de la sociedad, que puede ir desde fabricar ladrillos hasta la construcción de grandes edificios o presas.

Es función de la empresa atender esas necesidades sociales y en tal servicio generar valor económico agregado como fruto del servicio.

La tarea del Directivo consiste en maximizar el servicio social y el valor económico agregado. Quien trabaja en la empresa debe saber que, además del beneficio económico que ello representa, está ejerciendo una función social.

#### 1.1.2 Generar un Valor Económico Añadido (VEA):

Este se define sencillamente como la diferencia que existe entre los cobros que hace la empresa por los servicios prestados (Ingresos) y los pagos que hace a terceros (Egresos).

En este punto se plantea el problema de como considerar a las personas que trabajan en la empresa; como terceros ajenos a la empresa o como personas que la constituyen y forman parte de ella.

Si consideramos el primer planteamiento llegaremos a la conclusión de que la retribución al empleado se reduce al pago de un sueldo o salario periódico. Sin embargo, si consideramos que los trabajadores son los que generan ese VEA, o al menos una parte de él, será necesario repartirlo entre ellos y aunque la retribución sigue siendo económica se está reconociendo de manera implícita el esfuerzo que realizaron para generarlo.

Generar un VEA suficiente, garantiza, en cierta medida, la permanencia de la empresa en la sociedad.

#### 1.1.3 Generar una compensación humana suficiente:

Por compensación humana se entiende toda aquella compensación no económica que el trabajador, en todos los niveles organizacionales, recibe como fruto de su actividad en la empresa. Esta compensación ha de resultar del trabajo mismo y no podrá ser suplida por la compensación económica.

El trabajo ha de ser en sí mismo compensador: ha de revertir sin intermediarios al hombre que trabaja, por lo que implica el desarrollo de capacidades, de auto-realización y de logro.

Sólo en el grado en que el trabajo actúe por sí mismo como compensador humano, sólo en ese grado el trabajo será por sí mismo productivo.

Un problema con el que actualmente se enfrenta la sociedad es que el trabajador ve únicamente el trabajo como un medio para alcanzar una compensación económica y no como un medio para desarrollar su naturaleza humana; a esto se le llama "enajenación" tema que será tratado posteriormente.

#### 1.1.4 Lograr la capacidad de auto-continuidad:

La empresa no puede ser creada únicamente para aprovechar una oportunidad casual que se presenta, sino que desde el principio debe visualizar el largo plazo, esto es, buscar la manera de permanecer en el tiempo.

La manera de lograr esta auto-continuidad se consigue cuando los -- tres objetivos tratados anteriormente -Servicio a la Sociedad, VEA y Compensación humana- se están cumpliendo, y es lógico, puesto que si no da un servicio a la sociedad no tendría razón de ser, si no ganara un VEA suficiente durará muy poco tiempo, ya que no habrá forma de hacer frente a los compromisos contraídos de manera continua, y, por último si no genera una compensación humana suficiente es probable que la productividad sea baja y que no se cuente con el capital humano necesario para aceptar más responsabilidades o se tenga una alta rotación de personal porque no han logrado auto-realizarse en su trabajo.

## 1.2 Compensación Humana:

Antes de tratar el tema de la compensación humana es necesario ---- hablar de la rigidez o flexibilidad de las estructuras organizacionales.

La rigidez consiste en centrarse sobre los procedimientos, sistemas o modo de hacer las cosas, en lugar de centrarse en las cosas que hay que hacer.

La flexibilidad estructural de una empresa, que es natural resultado de la actividad de los hombres, solo puede lograrse cuando la dirección los orienta hacia el objetivo más que hacia los medios requeridos para lograrlo.

Es fácil percatarse de que en una estructura rígida, en la que nos centraremos en el como hacer las cosas, la autoridad de los directivos y supervisores dependerá del nivel jerárquico en el que se encuentre dentro del organigrama de la empresa y los sistemas de control, deberán ser extremosos ya que la tarea será prácticamente impuesta al operario. De esta manera no estará haciendo uso de su inteligencia y voluntad, que son las características básicas por las cuales el hombre se diferencia de los animales, y difícilmente logrará desarrollar sus capacidades-determinadas por su inteligencia- y mucho menos auto realizarse. La única compensación que puede esperar un empleado en este tipo de estructura se reduce a la remuneración económica y, por tanto, de acuerdo a la definición de compensación humana antes expuesta, ésta no lo será.



Vayamos al otro extremo, el de la estructura flexible, en este tipo de estructura la autoridad que detenta una persona dependerá, en primer término, de sus conocimientos y capacidades, y, en segundo término, del sitio que ocupa dentro del organigrama. Pero la ventaja -- principal no estriba en este hecho sino en que es una tarea orientada a un fin, dejando libertad al empleado para elegir y opinar acerca de los medios para conseguirlo, siendo así posible el desarrollo de sus capacidades y su autorealización. Es un sistema de tipo participativo en el cuál la fijación de objetivos y la comunicación de -- los mismos juegan un papel de vital importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

En el capítulo 2 se analizarán los estilos de mando de los directivos de las empresas que son los que, por su forma de actuar, determinan el tipo de estructura.

No debemos olvidar que la mayoría de nuestros problemas humanos en la empresa desaparecerán el día en que nos convenzamos de que el organigrama es una expresión pobre, insuficiente y parcial de las relaciones funcionales y de las relaciones de mando. Y que, además, es incapaz de expresar en modo alguno ni la importancia de un puesto, ni mucho menos el valor de una persona.

Son las personas que crecen porque han aumentado la importancia de su tarea, en todos los órdenes, y no la importancia de ellos mismos.

### 1.3 El aspecto humano de las empresas:

Todo el mundo es consciente de que una empresa es una organización - de personas, es decir, que está formada por personas que trabajan, - coordinadas de algún modo, para conseguir ciertas metas o resultados. De hecho, cualquier organización humana no es más que eso: un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés pueda deberse a motivos diferentes.

Vamos a limitarnos a hablar de las propiedades que tienen las empresas por ser organizaciones humanas, porque en ellas quedan recogidos todos los aspectos humanos de la empresa. Cuando el lado humano de una empresa no funciona bien, el fallo reside en que no está funcionando adecuadamente como tal organización humana que es, y no debe buscarse el fallo en otras propiedades o aspectos de la empresa que la convierten en un tipo particular de organización, como podrían ser el tamaño, el tipo de actividad o las características del proceso.

Los elementos esenciales de una organización ya se encuentra incluso en esas organizaciones efímeras, del mismo modo que los elementos esenciales de una gran ciudad se encuentran ya en un pequeño poblado. Esos elementos esenciales son: acciones humanas, necesidades humanas

y una fórmula o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades. Sobre esta base tan sencilla ya podemos establecer una distinción de importancia fundamental y válida para cualquier organización humana: la distinción entre organización formal y la organización real.

### 1.3.1 Organización real y organización formal:

Se llama organización formal a cualquier fórmula o modo de coordinar acciones que pueda ayudar a satisfacer necesidades. La organización real es la que existe al aplicarse la organización formal por un conjunto concreto de personas. Una organización real incluye una organización formal más todo ese conjunto de interacciones que se dan entre las personas que, lógicamente, no están previstos ni pueden estarlo por la organización formal. Ese conjunto de interacciones reales que se producen en el seno de una organización real y que no están contempladas en la organización formal se suele denominar de varias maneras: organización informal, organización o sistema espontáneo, sistema no formalizado.

#### 1.3.1.1 Elementos de la organización formal:

Ya dijimos más arriba que la organización formal (o, lo que es lo mismo, la forma en que están organizadas las interacciones de una orga-

nización) no es más que una fórmula o modo de coordinar acciones para el logro de unos resultados que puedan ayudar a satisfacer necesidades humanas. Esa fórmula tiene dos componentes que han de distinguirse desde el punto de vista conceptual.

- a) Especificación de las acciones a realizar por las personas que componen la organización. Se suele denominar esta componente sistema de operaciones. Este sistema expresa lo que cada individuo tiene que hacer para que la organización pueda operar.
- b) Especificación de lo que las personas recibirán por formar parte de la organización. Se suele denominar esta componente sistema de incentivos.

Toda persona que participa en una organización aporta algo y recibe algo como consecuencia de esta participación (puede haber casos en -- que sólo aporte o sólo reciba). Lo que una persona concreta aporta viene determinado por el sistema de operaciones; lo que recibe viene determinado por el sistema de incentivos, que también podríamos llamar sistema de compensación. El sistema de operaciones es el conjunto de reglas a que han de sujetarse las acciones de los individuos para conseguir el resultado que se espera alcanzar a través de la organización. El sistema de incentivos es el conjunto de reglas a través del cual se distribuye ese resultado entre los miembros de la -- organización. El esquema que aparece en la figura 1.1 muestra gráficamente lo que hasta ahora hemos venido explicando.

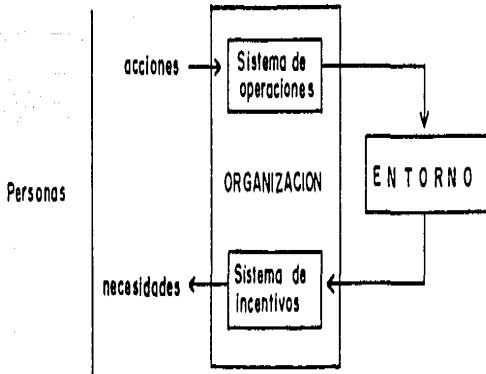


FIGURA 1.1

En la figura aparece claramente por qué en muchos casos tiende a definirse la organización como un medio de acción de los individuos sobre el entorno, para conseguir resultados que no serían alcanzables sin ese esfuerzo conjunto que coordina la organización.

Para que de verdad exista y opine una organización se necesitan tres cosas fundamentales:

- 1.- La formulación de unas metas o resultados a alcanzar que puedan ser efectivamente alcanzados a través del sistema de operaciones, y cuyo logro permita aplicar el sistema de incentivos de modo que las personas -- efectivamente reciban aquello que esperaban recibir de la organización.
- 2.- Que las personas que actúan en la organización sepan y sean capaces de hacer aquello que sea necesario para el logro de las metas o resultados establecidos en 1).
- 3.- Que las personas de la organización quieran efectivamente hacer lo que se indica en 2).

Estos tres puntos que acabamos de mencionar recogen lo que tradicionalmente se consideran como funciones o tareas esenciales de los -- directivos de una organización--funciones del sistema de gobierno de una organización-. Aunque se pueden enunciar de modos diversos, sus nombres técnicos suelen ser los siguientes:

- 1.- Formulación del propósito de la organización.
- 2.- Comunicación del propósito a los componentes de la organización, de modo que lleguen a conocer lo que se espera que hagan cada uno de ellos.
- 3.- Motivación de cada uno de los componentes de la organización, de modo que se asegure su colaboración para realizar lo que se espera de él. Que quieran participar de la acción.

#### 1.3.1.2 Elementos de la organización real:

Hemos visto como para que exista una organización formal en la realidad -organización real- es necesario que los resultados que pretende alcanzar estén definidos de una forma concreta (definición de propósito), que las personas que componen la organización conozcan lo que han de hacer (comunicación) y que quieran participar (motivación).

Estos tres procesos -formulación de propósito, comunicación y motivación- pueden ser extraordinariamente simples o tremendamente complejos. En las organizaciones estables y que se espera tengan una cierta duración, gran parte de lo que hacen -en realidad todo aquello que llamamos dirección- tiende a conseguir que esos tres procesos se ejecuten de modo adecuado, puesto que de ellos depende la supervivencia de la organización real. Los fallos en formulación del propósito, comunicación y motivación, cuando son graves, suponen la desaparición de la organización.

Por todo ello, el núcleo de cualquier estudio sobre las organizaciones reside en el análisis de los procesos a través de los cuales se definen los propósitos, se comunica y se motiva. Dichos procesos -- son los verdaderos procesos vitales dentro de cualquier organización real.

En una organización viva y no existente, tanto la definición de propósito como la comunicación y la motivación no es algo que se haya hecho de una vez por todas, o que se realice en determinados momentos de acuerdo con un programa. Son, más bien, procesos continuos. Una organización está siempre definiendo propósitos, comunicando y motivando.

#### 1.4 La problemática actual:

Hasta la fecha, los sistemas administrativos modernos, no han logrado crear un ambiente adecuado a las actividades mentales del hombre. La débil relación que existe entre los trabajadores y la empresa, se debe principalmente al ambiente de restricciones que en ella imperan.

Los modernos métodos de negocios no tienen en cuenta la personalidad de los empleados. Desconocen el hecho de que todos los hombres son diferentes. La mayor parte de los trabajadores no están enterados de -- sus propias aptitudes y los sistemas administrativos modernos no han hecho nada para que el trabajador las desarrolle.

A pesar de las inmensas esperanzas que la humanidad ha depositado en las empresas, éstas no han sabido desarrollar hombres de suficiente



inteligencia y audacia para guiarlo a través de la senda de la competitividad, que es característica esencial para sobrevivir en esta -- época de crisis por la que atraviesa nuestro país.

#### 1.4.1 La enajenación en el trabajo.

La palabra enajenar tiene dos acepciones: la de perturbar la razón de alguien o la de desposeerse de algo.

Existe en el trabajo tres niveles de enajenación:

- a) Cuando el trabajador se objetiva en el producto y se le sustrae una parte de su precio.
- b) Cuando el trabajador no interviene de ningún modo en la dirección del proceso global productivo, de tal manera que su trabajo, que debería ser expresión propia de su personalidad, es la realización de un fin señalado por otro.
- c) Cuando el trabajador no lleva a cabo su trabajo por razón del trabajo mismo, sino por el salario o el rendimiento económico que su actividad lleva aparejada. La liberación de estos elementos enajenantes del trabajo, sólo se da liberando la enajenación señalada en - este tercer nivel. Sólo entonces el hombre trabajará para el hombre.

Debemos relacionar el hombre con el trabajo, directamente, y no solo con el producto del trabajo, y menos aún con su precio. El hombre, - para cualquier especie de trabajo no debería ser medio, sino fin.

El hombre ha de quedar incluido en todo objetivo de acción ya que todo objetivo debe incluir la autorrealización, la plenitud del hombre. El hombre no es algo ya acabado: su esencia no es más que una potencialidad de desarrollo. El hombre no se autorrealiza cuando logra el objetivo, sino lográndolo.

Gran parte de los esfuerzos de los administradores contemporáneos han estado encaminados a desarrollar sistemas de trabajo en el que los empleados puedan desarrollar su potencialidad humana y han sido fruto de estos esfuerzos, técnicas o herramientas como la Dirección por Objetivos y los Círculos de Calidad que serán expuestos en el capítulo 4.

#### 1.4.2 Rompimiento de las estructuras sociales tradicionales:

La sociedad contemporánea, que es el medio en que la empresa se desconvierte y cumple con su tarea, ha sido víctima de una serie de transmutaciones de valores, algunos ejemplos se citan a continuación:

- a) Predominio de lo económico.- El hombre contemporáneo con funde la idea de bienestar general con la de bienestar -- económico y por tanto centra todos sus esfuerzos en incre mentar su haber económico, lo que produce rivalidad y limi ta el desarrollo de su persona..
- b) Predominio de la técnica.- La técnica consiste en el con junto de medio por los cuales las fuerzas de la naturaleza son puestas al servicio del hombre, el cual, al ser -- testigo del rápido desarrollo tecnológico creyó poseer la clave del progreso indefinido.

## CAPITULO 2

### ESTILOS DE MANDO

"La dignidad del hombre veda, en efecto, el convertirle en un medio, el degradarlo para hacer de él un simple instrumento del proceso de trabajo, un simple medio de producción".

Viktor Frankl

## CAPITULO 2.- ESTILOS DE MANDO:

Conforme se ha desarrollado la industria a nivel mundial, han ido surgiendo una serie de teorías en relación con el manejo y administración de los recursos humanos y el estilo de mando de los superiores.

En este capítulo explicaremos tres de estas Teorías: La teoría XY de Douglas McGregor, la Cuadrícula de Blake y la Gama de comportamiento de Tanenbaum.

### 2.1 Teoría X y Teoría Y:

#### 2.1.1 Teoría X

La teoría X, que representa el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, se sustenta en las siguientes ideas acerca de la conducta humana.

- 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2.- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

- 3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere so-  
layar responsabilidades, tiene relativamente poca ambi-  
ción y desea más que nada su seguridad.

No cabe duda de que una persona que tenga esta idea de que al hombre no le gusta trabajar y que el trabajo es un castigo, para ser efec-  
tivo deberá tener un estilo de mando autoritario, deberá ordenar al  
detalle y no podrá delegar. La organización deberá estar diseñada pa  
ra controlar, poniendo mucho énfasis en la estructura y organigrama,  
en los métodos políticos y procedimientos.

Los resultados estarán centrados en el corto plazo y dependerán de la  
capacidad de control del supervisor, como consecuencia se tendrá un  
conjunto de hombres domesticados e insatisfechos en sus necesidades -  
más altas.

La teoría X nos da una explicación de ciertas conductas humanas en el  
campo de la industria. No obstante, puede observarse fácilmente, tan  
to en la industria como en otras manifestaciones de la vida social --  
humana, muchos fenómenos que no responden a esta idea de la naturaleza  
humana.

Gracias a los avances de las ciencias sociales durante el último cuar-  
to de siglo ha sido posible modificar algunas ideas sobre la naturale-  
za y la conducta humana en el contexto organizacional, que resuelven  
y rectifican algunas contradicciones de la teoría X. A estas nuevas

ideas se les da el nombre de teoría Y y proporciona una base mejor para predecir y controlar el comportamiento humano en la industria.

### 2.1.2 Teoría Y:

Las ideas que constituyen la Teoría Y son las siguientes:

- 1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo (entonces, se evitará si es posible).
- 2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- 3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. -- Las más importantes de estas compensaciones, por ejemplo, la satisfacción de las que llamamos necesidades de

la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

- 4.- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.
- 5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.
- 6.- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

La teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos humanos con que hay que operar. En cambio, la teoría nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con que cuenta. Si los empleados son vagos, ---



indiferentes, reuuentes a aceptar responsabilidades, intolerantes, sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la teoría y culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

El principio esencial de la organización derivado de la teoría X es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de integración o de la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

Entre estas características universales de la vida empresarial de nuestros días está cierta actitud de los administradores (derivada de la teoría X) respecto a los miembros de la organización industrial. Se da por supuesto, casi sin discutirlo que las exigencias de la empresa están por encima de las necesidades de sus miembros individuales. Fundamentalmente, el contrato de trabajo estipula que el individuo aceptará la dirección y el control externo a cambio de las compensaciones que se le ofrecen.

Es claro que la persona que centre su atención en este grupo de ideas cuyo principio esencial es que al hombre le gusta trabajar y que, su trabajo es fuente de satisfacción, deberá tener un estilo de mando -- participativo, deberá fomentar el autocontrol y la autodisciplina, fijando prioridades y delegando si quiere que su mandato sea efectivo.

la estructura organizacional deberá estar diseñada para facilitar la comunicación y el intercambio de ideas, además se deberá tener un ambiente adecuado para el logro de objetivos individuales y de la organización.

El resultado a esperar será un conjunto de hombres satisfechos y productivos pues utilizan al máximo su capacidad.

En la figura 2.1 se presenta un cuadro comparativo de la Teoría X.

## 2.2 La cuadrícula de Blake:

Tanto en los sectores empresariales como en los medios académicos -- existe una preocupación permanente por lograr la efectividad de las organizaciones. Se tiene como objetivo utilizar óptimamente los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, maximizando a la vez la satisfacción de las necesidades de todos los colaboradores de la empresa.

Blake considera que existen tres factores universales inherentes al concepto de organización:

- a) El propósito o la tarea a realizar.
- b) la gente; no existe organización sin gente y no es posible cumplir un propósito sin emplear gente.
- c) La jerarquía, donde se reconoce la presencia de jefe y subordinados.

CAUSA-EFECTO	TEORIA "X"	TEORIA "Y"
Filosofía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo es un castigo</li> <li>• Al hombre no le gusta trabajar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo es fuente de satisfacción</li> <li>• Al hombre si le gusta trabajar</li> </ul>
Estilo de mando	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para ser efectivo debo ser:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- autoritario</li> <li>- ordenar (al detalle)</li> <li>- controlar con disciplina</li> <li>- no delegar</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para ser efectivo debo ser               <ul style="list-style-type: none"> <li>- participativo</li> <li>- fomentar el autocontrol y la autodisciplina</li> <li>- fijar prioridades y delegar</li> </ul> </li> </ul>
Características de Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñada para controlar con énfasis en               <ul style="list-style-type: none"> <li>- estructura</li> <li>- métodos</li> <li>- políticas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñada para facilitar la comunicación y el intercambio de ideas</li> <li>• Ambiente adecuado para el logro de objetivos individuales y de la organización</li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrados en el corto plazo</li> <li>• Dependen en la capacidad de control</li> <li>• Hombres domesticados o insatisfechos en sus necesidades más altas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay límite al potencial de hombres libres</li> <li>• Hombres satisfechos y productivos pues utilizan al máximo su capacidad</li> </ul>

FIGURA 2.1 Resumen de la Teoría "X" y Teoría "Y"

El cuadro administrativo o cuadrícula de Blake suministra una idea -- acerca de cómo estos tres factores: Producción, gente y jefes, se interrelacionan en diferentes circunstancias.

La cuadrícula de Blake, presentada en la figura 2.2 muestra distintas posibilidades de interacción dependiendo del interés que se tenga por la ejecución del trabajo (Eje horizontal) y el interés que se tenga por el hombre (Eje vertical). Ambos ejes están divididos del 1 al 9, representando el número 1 un mínimo de interés y el 9 el interés máximo.

En la cuadrícula de Blake existen 5 posiciones, tal como se ve en la figura, cada una representa una teoría sobre el estilo de mando de los jefes, los cuales se analizan a continuación.

Estilo 9.1 Se trata de un estilo de mando autócrata; la eficiencia en las operaciones se logra por el mejoramiento de las condiciones de trabajo, de manera que el elemento humano interfiera en grado mínimo.

En este estilo se parte de la base de que existe una contradicción -- inevitable entre los objetivos de producción de la organización y las necesidades de los empleados. Si uno se cumple el otro resulta sacrificado. Antes que nada es necesario cumplir con la producción, piensa el ejecutivo 9.1



Se da mucha más importancia a cómo organizar el trabajo que a cómo organizar a la gente y a cómo crear un clima que les permita trabajar con máxima productividad.

Bajo el estilo 9.1, la gente es mirada como instrumento de la producción. Los supervisores ponen énfasis en los requerimientos de la tarea y del trabajo y se basan en una filosofía de "producir o morir". Se persigue que los empleados se ajusten y amolden a las características de los puestos y no son tenidos en cuenta a menos que se demuestren como buenas herramientas de producción. La base del control es el poder jerárquico basado en un sistema en el cual unos ejercitan autoridad y otros obedecen. Las relaciones entre la gente están limitadas a aquellas instancias en las cuales se imponen debido a asuntos del trabajo. Cuando surge algún conflicto entre los compañeros o con el jefe la meta es ganar.

Estilo 1.9. Se trata de un estilo de mando que tiene cierta semejanza con el que se lleva en un club social por el elevado interés que se tiene en las personas y el prácticamente nulo que se tiene el trabajo. La atención cuidadosa de las necesidades del personal con miras a producir relaciones gratificadoras, crea ambiente en la organización y actividad en el trabajo cómodo y agradable.

En la parte superior izquierda del cuadro administrativo se encuentra el estilo 1.9. Aquí el 1 representa el interés por la producción y el 9 el interés por la gente. Como en el estilo 9.1, esta orientación supone que el interés por la producción está en contra de las necesidades de la gente. Un ejecutivo con este estilo considera que antes que nada es necesario mirar las necesidades de los miembros de la organización, aún sacrificando la producción.

Bajo la orientación 1.9 el ritmo de trabajo es bastante confortable. A la gente se le anima antes que forzarla. Se espera que los subordinados rindan algún trabajo para evitar problemas y por lealtad y aceptación. El jefe representa un hermano mayor más que un padre fuerte como en 9.1. El grupo, más que el individuo, es la clave de la organización, con gran amistad y armonía entre sus miembros.

Estilo 1.1 En este caso se unen tanto un bajo interés por la producción, como un bajo interés por las personas. Se trata de un estilo de mando burocrático en donde será necesario realizar un esfuerzo mínimo para efectuar el trabajo requerido, adecuado para mantener el personal en la organización y cumplir con la tarea indispensable.

Un gerente o supervisor con una orientación 1.1 ejerce una influencia mínima en sus contactos con otras personas. Por lo general se limita a transmitir órdenes y mensajes de sus superiores. Muchos supervisores --

con este estilo son expertos en transferir la culpa a otros aunque pocas veces inician la crítica ellos mismos para evitar conflictos. Es clásico de este estilo el estar presente para obtener beneficios pero ausente cuando se trata de contribuir o a asumir responsabilidades.

Estilo 5.5 Se trata de un estilo de mando negociador que considera que el funcionamiento adecuado de la organización es posible mediante un equilibrio entre las necesidades de producir y la de mantener la moral a un nivel satisfactorio.

La posición media del Quadro Administrativo está identificada por este estilo. Existe en ella una moderada preocupación por la gente acompañada de una moderada preocupación por la producción, pero también se asume una situación de conflicto entre estos dos propósitos. En vez de resolver este conflicto, bien dando mayor prelación a la producción (9.1) o a las personas (1.9) o asumiendo una actitud de apatía (1.1), se pretende solucionar el conflicto asumiendo una situación de equilibrio. - En este estilo no se está buscando la mejor solución, ya sea desde el punto de vista de la producción o del interés de las personas, si no una solución intermedia que parcialmente satisfaga esos dos requerimientos.

El factor humano en la organización es tan importante como el factor producción. Es necesario guardar un balance entre los dos y esto se logra en la orientación 5.5. Se presume que la gente colaborará si se le --



explica algo sobre el objetivo de su tarea. Sin embargo, esta comunicación sólo se hace para que la gente sepa algo de lo que está haciendo y con el objeto de aminorar resistencias, no porque se considere -- ciertamente que los trabajadores tienen verdaderamente algo importante para aportar. El énfasis está en dar a la gente sentido de participación, no en dejarla participar realmente en decisiones.

Estilo 9.9 En el ángulo superior derecho se encuentra el estilo 9.9. Allí una alta preocupación por la producción es acompañada de un alto interés por la gente. A diferencia de otros estilos gerenciales se parte de la base de que no existe necesariamente conflicto entre las metas de producción de la empresa y las necesidades de la empresa. Bajo el enfoque 9.9 se logra una integración efectiva de los trabajado--res con la producción, lo cual es posible involucrándolos en la determi--nación de las estrategias de trabajo. Las necesidades básicas de la --gente de pensar, de aplicar esfuerzo mental, de establecer buenas relaciones con sus compañeros, de realizar una tarea bien hecha. Son provechadas para lograr objetivos organizacionales.

En este recuadro, el estilo de mando será el de un ejecutivo; el logro de la misión será producto de un personal dedicado, la dependencia mu--tua surgida de un interés común en los propósitos de la organización, -conduce a relaciones de confianza.

Una necesidad básica de la gente es satisfecha en la teoría 9.9. La necesidad de estar involucrado y comprometido en la realización de un

trabajo productivo e importante. De esta manera las capacidades de pensar y desarrollar nuevas ideas son utilizadas. La orientación 9.9 integra las necesidades de los individuos con los requerimientos de la organización y hace posible obtener una organización verdaderamente -- efectiva en condiciones de servir de mejor manera las necesidades de accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y de la sociedad en general.

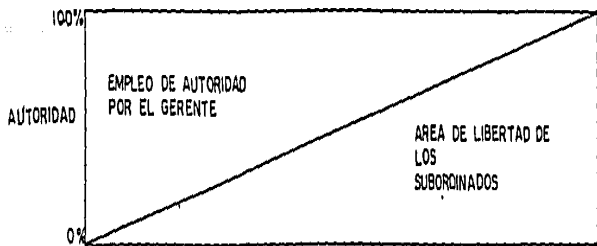
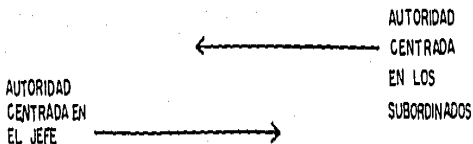
### 2.3 El continuo de Tannenbaum

Esta teoría reduce los estilos de mando básicamente en dos: uno democrático, participativo y otro autoritario. Estos estilos se sitúan en los extremos de una línea a lo largo de la cual hay una gran variedad de combinaciones entre estos dos estilos de mando.

La figura 2.3 es un esquema que nos servirá para explicar la esencia de esta teoría. En el extremo derecho tendremos el estilo de mando de un jefe autoritario y en la medida en que nos desplazamos hacia la derecha tendremos un estilo participativo.

Dentro de esta gama aplicaremos varios estilos intermedios.

- a) El Gerente toma la decisión y la comunica. En este caso el Gerente identifica un problema, considera las diversas soluciones posibles, elige una de ellas y comunica su decisión a los subordinados para



EL GERENTE TOMA LA DECISION Y LA COMUNICA.	EL GERENTE "VENDE" LA DECISION.	EL GERENTE PRESENTA SUS IDEAS Y SOLICITA PREGUNTAS.	EL GERENTE PRESENTA UNA DECI- SION TEN- TATIVA, QUE PUEDE SER CAMBIADA.	EL GERENTE PRESENTA EL PROBLE- MA, RECIBE SUGERENCIAS Y TOMA LA DECISION.	EL GERENTE DEFINE LOS LIMITES Y SOLICITA QUE EL GRU- PO TOMA LA DECISION.	EL GERENTE PERMITE QUE LOS SUBORDINA- DOS FUNCIO- NEN DENTRO DE LOS LI- MITES ESTA BLECIDOS POR EL SU- PERIOR.
--	---------------------------------------	---	--	---	---	--

FIGURA 2.3 GAMA DE ESTILOS DE MANDO

que la pongan en práctica. Puede que tenga en cuenta lo que él cree que sus subordinados pensarán o sentirán con respecto a su decisión, o puede que no considere tal aspecto; en cualquier caso, el Gerente no ofrece a sus subordinados la oportunidad de participar directamente en el proceso de toma de decisiones. Puede que se emplee, o que esté implícita, una real imposición de la solución o puede ser que tal imposición no exista.

- b) El Gerente vende su decisión.- En este caso, como en el anterior, el Gerente tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla simplemente, toma sobre sí mismo la tarea adicional de convencer a sus subordinados de que la acepten. Al hacer ésto, de hecho, reconoce la posibilidad de que exista alguna resistencia entre aquellos que serán afectados por la decisión y pretenden reducir tal resistencia indicando, por ejemplo, lo que los empleados ganarán debido a tal decisión.
- c) El gerente presenta sus ideas y solicita preguntas.- En este caso el Gerente ha llegado a una decisión, y pretende que sus ideas sean aceptadas y ofrece a sus subordinados una oportunidad de conseguir una explicación más completa de su manera de pensar y sus intenciones. Después de presentar sus ideas, solicita preguntas, a fin de que sus asociados puedan comprender mejor lo que él pretende lograr.

Este "estira y afloja" permite también al Gerente y sus subordinados explorar más cuidadosamente las implicaciones de la decisión.

- d) El Gerente presenta una decisión tentativa, que puede ser cambiada.- Esta clase de comportamiento permite que los subordinados tengan alguna influencia en la decisión. La iniciativa en la -- identificación y diagnóstico del problema sigue en manos del jefe. Antes de reunirse con sus colaboradores , el jefe ha considerado el problema totalmente, y ha llegado a una decisión, pero sólo de forma tentativa. Antes de hacerla firme, el jefe presenta su propuesta de solución para que aquellos que serán afectados por la - misma ofrezcan sus puntos de vista. De hecho, el jefe dice: 'Me gustaría escuchar lo que ustedes tengan que decir sobre este plan que yo he diseñado. Apreciaré sus francos comentarios, pero me - reservo la decisión final".
- e) El Gerente presenta el problema, recibe sugerencias y toma la decisión.- Hasta este momento el jefe siempre se presentaba ante su grupo con una solución propia ya tomada. No sucede así en este - caso. Los subordinados tienen ahora su primera oportunidad de sugerir soluciones. La tarea inicial del Gerente consiste en la identificación del problema. La función del grupo consiste en enriquecer el repertorio de posibles soluciones al problema que el --

Gerente puede considerar. El propósito es aprovecharse de los conocimientos y experiencia de aquellos que están "en primera línea de batalla". El Gerente, después, elige la solución que considera mejor de entre la más amplia lista de soluciones posibles, obtenida mediante la colaboración del Gerente y sus subordinados.

- f) El Gerente define los límites y solicita que el grupo tome la decisión. - En este momento el Gerente transmite al grupo, en el que probablemente él está incluido como miembro, el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, antes de hacer tal cosa, él define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales debe tomarse la decisión.
- g) El Gerente permite que los subordinados funcionen dentro de los límites establecidos por el superior. - Esto representa un grado extremo de libertad del grupo, que sólo aparece ocasionalmente en organizaciones formales; como por ejemplo, en muchos grupos de investigación. En este caso el equipo de Gerentes o Ingenieros se encarga de la identificación y diagnóstico del problema, desarrolla soluciones alternativas para resolverlo y decide sobre una o más de tales soluciones alternativas. Las únicas limitaciones que la organización impone directamente al grupo son aquellas especificadas por el superior del jefe del equipo. Si el jefe participa

en el proceso de toma de decisión, pretende hacerlo sin ejercer una autoridad mayor que la de cualquier otro miembro del grupo. El se compromete de antemano a ayudar a poner en práctica cualquier decisión que el grupo tome.

### 2.3.1 Factores que determinan el estilo de mando.

A continuación se enumeran y explican brevemente ciertos factores que determinan el estilo de mando de un Gerente. Dichos factores tienen que ver con el Gerente, con los subordinados y con la situación que se presente.

#### 2.3.1.1 Factores que afectan al Gerente.

La conducta del Gerente en una determinada ocasión se verá influenciada en gran medida por numerosas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad. Las fuerzas de tipo interno que afectarán son:

- . Sistema de valores.- El grado de convencimiento que tenga acerca de permitir la participación de sus empleados y de delegar responsabilidades desplazarán su estilo hacia uno u otro extremo de la gráfica.
- . Confianza en sus subordinados.- En la medida en que él perciba las aptitudes y capacidades de sus subordinados para resolver un problema les pedirá su intervención.

- . Querencias y rasgos personales
- . Sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre.

#### 2.3.1.2. Factores que afectan a los subordinados:

El Gerente podrá conceder a sus subordinados una mayor libertad si se dan las siguientes condiciones:

- . Si los subordinados tienen necesidades de independencia relativamente altas.
- . Si los subordinados están dispuestos a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones.
- . Si se encuentran interesados en el problema y piensan que es importante.
- . Si entienden y se identifican con los objetivos de la organización.
- . Si tienen el conocimiento y experiencia necesarios para lidiar con el problema.
- . Si han aprendido esperar a participar en el proceso de toma de decisiones.

En caso de no presentarse las condiciones arriba expuestas, el Gerente, probablemente, tenderá a hacer un mayor uso de su autoridad.



### 2.3.1.3 Factores que afectan a la situación.

Además de los factores que afectan al gerente mismo y a sus subordinados ciertas características de la situación en general influirán también en la conducta del Gerente. Algunos de estos factores son los que se numeran a continuación:

- . El tipo de organización.- Las organizaciones tienen una escala de valores y tradiciones que inevitablemente influyen en la conducta de la gente que trabaja en ella.
- . La efectividad del grupo.- Uno de los factores relevantes a este respecto es la experiencia que el grupo haya tenido al trabajar juntos. Puede esperarse que un grupo que haya funcionado como tal por algún tiempo habrá desarrollado -- hábitos de cooperación y será capaz de lidiar con un problema con mayor eficacia que un grupo recién creado.
- . El problema mismo.- La naturaleza del problema puede que determine qué grado de autoridad debería el Gerente delegar en sus subordinados.
- . La presión del tiempo.- Cuanto más se sienta la necesidad de una decisión inmediata, más difícil será para él hacer que otros participen.

### 2.3.2 Autoridad o Participación:

La autoridad es un medio perfectamente eficiente de influir en la conducta humana en determinadas condiciones. No hay nada intrínsecamente malo ni injusto en dar una orden o en tomar una decisión unilateral. Sin embargo, hay numerosos casos en que el ejercicio de la autoridad no sirve para lograr los resultados apetecidos. En tales circunstancias la solución no consiste en desplegar más o menos autoridad; hay que emplear otro medio de influencia.

El poder de ejercer influencia sobre los demás no está en función de la autoridad que pueda desplegar, sino más bien en función de la selección adecuada del medio de influencia que requieran las circunstancias concretas.

Si hay una idea que inspire la teoría corriente de la organización en todos sus aspectos es la de que la autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo. Constituye el principio básico de la organización en las teorías académicas sobre administración. La estructura misma de la organización es una jerarquía de relaciones de autoridad. Las palabras arriba y abajo dentro de la estructura se refieren a una escala de autoridad. La mayor parte de los demás principios de la organización, como la unidad de mando, el personal y la línea, la amplitud del control, etcétera, se derivan directamente de éste.

La autoridad puede ser impuesta por métodos tales como la fuerza física, la persuasión o la ayuda profesional.

#### 2.3.2.1 Limitaciones de la autoridad.

Algunos de los problemas más complicados que se presentan en la administración de los recursos humanos de la industria moderna se deben directamente a la idea de que la autoridad es algo absoluto y a los esfuerzos equivocados por controlar la conducta que se sigue en esta idea.

Sin embargo, la eficiencia de la autoridad como medio de control depende ante todo de la capacidad de imponerla como medio de castigo y esta capacidad estará en función de la dependencia que el empleado tenga del trabajo.

En la figura 2.4 se observa que cuando la dependencia es total el ejercicio de la autoridad será pleno y se reducirá en la medida en que la dependencia sea recíproca.

Tomar en cuenta este aspecto es de especial importancia en la industria de la construcción en México, ya que, como todos sabemos, tiene una ciclicidad sexenal de altas y bajas en el que los recursos, incluyendo el humano escasean o son abundantes.

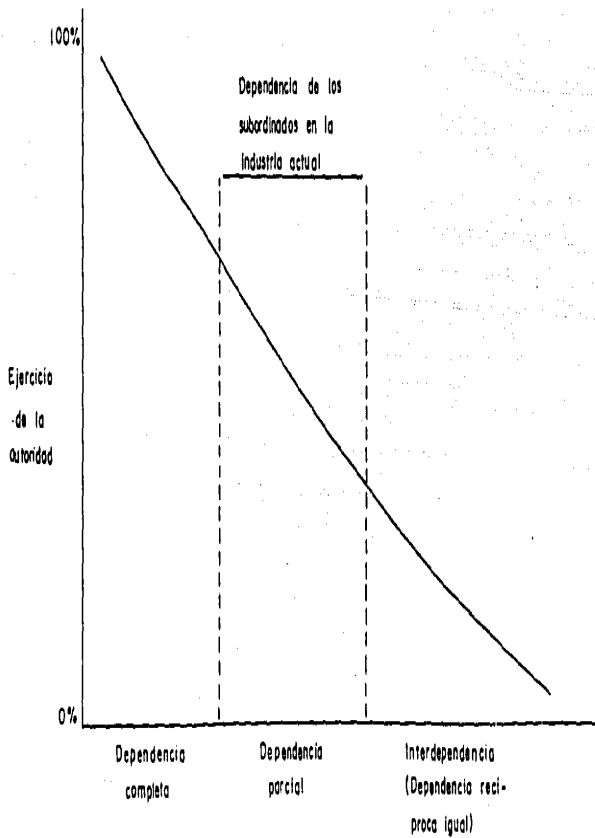


FIGURA 24

Otra limitación de la autoridad efectiva como medio de control consiste en la posibilidad de adoptar medidas de protección contra ellas. Estas oscilan según las circunstancias entre la obediencia mínima y la rebelión declarada.

Menos visibles, pero de eficacia igual para frustrar los objetivos de la empresa, son procedimientos como la indiferencia hacia las metas de la organización, los bajos niveles de trabajo, las formas mañosas de comportamiento defensivo y el rehusar aceptar responsabilidades.

El rasgo que caracteriza más notablemente las relaciones interiores de la organización industrial moderna es que suponen un alto grado de interdependencia. No son sólo los subordinados quienes dependen de sus superiores en la empresa para satisfacer sus propias necesidades y lograr sus objetivos personales, sino que también los ejecutivos de todos los niveles dependen de los de abajo para conseguir sus objetivos personales y los de la organización.

Por lo tanto, es de importancia fundamental, para cualquier teoría de la organización, que se entienda la naturaleza de las relaciones de dependencia y se les dé cabida en ella. En el medio social, económico y político actual el administrador de empresas cada día puede apelar menos a la autoridad como único y hasta como principal método para lograr los objetivos de la organización a través de sus miembros. Depende demasiado de los de abajo como para que pueda permitirse estos medios unilaterales de control.

#### 2.3.2.2. Ventajas de la participación.

Algunas ventajas de un estilo participativo son las que se mencionan a continuación:

- . Participación supone más cabezas que piensan y por tanto máximas probabilidades de acierto.
- . También significa una mayor protagonización del individuo y por tanto un mayor compromiso en el seguimiento de los caminos trazados.
- . Mayor libertad a los empleados que hace innecesario el establecimiento de sistemas estrictos de control.

- . Desarrollo de las capacidades propias de cada uno de los empleados.
- . Proporciona una herramienta útil para la selección de nuevos elementos para los niveles Gerenciales de la Enpresa.

### CAPITULO 3

#### NECESIDADES HUMANAS Y MODELOS ORGANIZACIONALES.

"La sociedad industrial al crear las masas, trae consigo una soledad que hace crecer la necesidad de expresarse!".

Viktor Frankl.



### CAPITULO 3: NECESIDADES HUMANAS Y MODELOS ORGANIZACIONALES:

Existen por lo menos cuatro factores principales que deben tenerse en cuenta para que exista la autoridad:

- 1.- El estilo de mando del jefe que fue analizado en el capítulo anterior.
- 2.- Las necesidades de sus seguidores, esto es, la dependencia que el trabajador tiene del trabajo, y dicha dependencia será función de los satisfactores que para sus necesidades encuentre en la compañía.
- 3.- La actividad a realizar
- 4.- El entorno económico, político y social.

La autoridad es una compleja relación de estos cuatro elementos. En este capítulo trataremos el punto número 2 con respecto a las necesidades humanas.

### 3.1 Las necesidades humanas según Maslow:

Según la teoría de Maslow con respecto a este tema, existen básicamente cinco niveles de necesidades que tiene el ser humano con el siguiente orden jerárquico.

- a) Necesidades Fisiológicas
- b) Necesidades de Seguridad
- c) Necesidades Pertenencia
- d) Necesidades de Reconocimiento
- e) Necesidades de Autorrealización

Como se puede ver en la gráfica 3.1 las primeras son de mayor magnitud ya que son la base para poder satisfacer las siguientes.

#### 3.1.1 Necesidades Fisiológicas.

El hombre es un animal de deseos: en cuanto sacia una necesidad surge otra en su lugar. Es un acto interminable. Se efectúa sin solución de continuidad desde el nacimiento hasta su muerte.

La primera necesidad que se hace presente en el hombre es la de tipo fisiológico, el hombre necesita comer, abrigarse, un sitio donde dormir, etc... sus exigencias de prestigio y reconocimiento resultan inoperantes cuando lleva el estómago vacío desde hace algún tiempo.

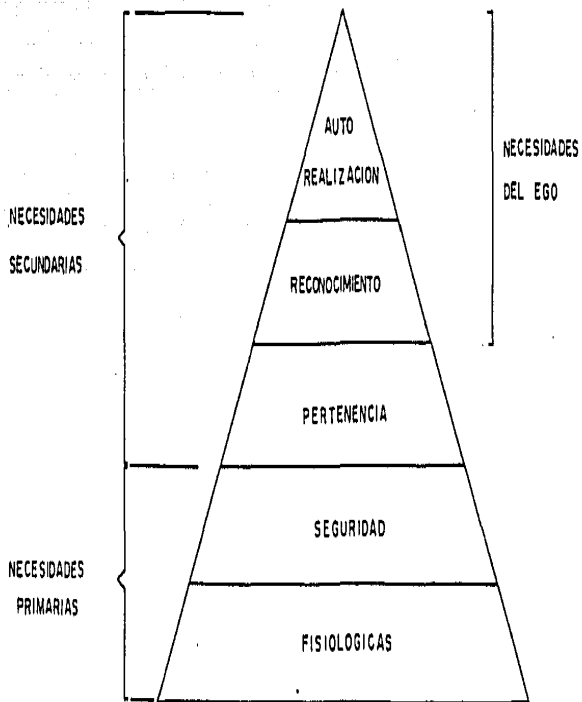


FIGURA 31 LAS NECESIDADES HUMANAS SEGUN MASLOW

En cuanto quedan razonablemente saciadas las demandas físicas del -- hombre, otras de nivel más elevado empiezan a influir en su conducta es decir, a motivarlo o estimularlo.

### 3.1.2 Necesidades de Seguridad

Esta es la segunda en nuestro escalafón de necesidades. Son las de protegerse contra el peligro, la amenaza y la privación.

Estas necesidades adquieren considerable importancia, puesto que todo empleado industrial esta en relación dependiente. Las acciones arbitrarias de la gerencia, la conducta que da pie a inseguridad respecto a la permanencia en el empleo, o que refleje favoritismo o discriminación, pueden constituir estímulos poderosos de las necesidades de seguridad en la relación de empleo en todos los niveles de la organización.

### 3.1.3 Necesidades de Pertenencia:

Cuando el hombre ha satisfecho sus exigencias físicas y ya no tiene temores respecto a su bienestar material, las necesidades sociales se convierten en importantes estímulos de su conducta, tales necesidades son las de sentirse miembro de algo, las de asociación, las de ser -- aceptado por sus compañeros.

La gerencia es consciente de la existencia de estas necesidades, pero con frecuencia cree que representan una amenaza para la organización. Muchos estudios han demostrado que el grupo de trabajo compacto, en las debidas condiciones es más eficiente que un número igual de individuos separados para realizar las metas empresariales.

A pesar de esto, la gerencia apela muchas veces a un control excesivo y dirige los esfuerzos humanos de manera opuesta a la sociabilidad de los seres humanos. Cuando se contradicen de esta manera las necesidades sociales del hombre, se conduce de forma que tiende a frustrar los objetivos de la organización. Se hace resistente, antagónico, no cooperativo.

#### 3.1.4 Necesidades de Reconocimiento.

Por encima de las necesidades sociales están las de reconocimiento. Estas se refieren al prestigio del individuo y a la apreciación y el respeto que se merece por parte de los demás.

Estas necesidades no se hacen sentir de manera considerable hasta que han quedado saciadas todas las exigencias físicas, de seguridad y de carácter social.

En las organizaciones contemporáneas se brindan escasas oportunidades para satisfacer estas demandas del yo a los individuos pertenecientes a los niveles inferiores de la jerarquía. Los métodos convencionales de organización del trabajo especialmente en las industrias de producción en masa, muestran poco interés en estos aspectos de la motivación humana.

### 3.1.5 Necesidades de Autorealización.

Este tipo de necesidades tiene que ver directamente con las aspiraciones que tiene una persona de realizarlas propias potencialidades, de estarse desarrollando continuamente de ser creador en el sentido más amplio de la palabra.

Es evidente que las condiciones de la vida moderna sólo brindan oportunidades limitadas para realizar y expresar estas necesidades relativamente débiles. La privación que experimenta la mayor parte de la gente respecto a las demás necesidades de nivel inferior distrae sus energías, concentrándolas en la lucha por satisfacerlas, y las de autorealización siguen dormidas.

La gerencia no puede proporcionar al hombre respeto a sí mismo ni el respeto a sus semejantes, ni la satisfacción de sus necesidades de autorrealización solo puede crear condiciones en que el individuo se sienta impulsado y capacitado para buscar por sí mismo esas satisfacciones.

### 3.2 Técnicas, políticas y filosofía de la Empresa

Toda empresa cuenta, de manera explícita o implícita, con un conjunto de técnicas, políticas y filosofías con respecto al funcionamiento y manejo de sus recursos humanos. Estas, dependiendo de la empresa particular que se analice, fomentarán o limitarán el desarrollo de las capacidades del trabajador y la consecución de satisfactores de acuerdo a sus necesidades.

#### 3.2.1 Técnicas de administración de Personal.

Estas se refieren a procedimientos concretos para determinar los incentivos que recibirá el trabajador por ejecutar una tarea determinada. Entre las más comunes tenemos las de reclutamiento, de asignación de sueldos dependiendo del puesto, antigüedad y otras variables, y los ascensos.

Las técnicas de reclutamiento de personal son muchas y muy variadas y pueden consistir desde el llenado de una solicitud hasta una serie de entrevistas y exámenes. Lo que se busca al hacer uso de estas técnicas es conocer las habilidades y capacidades del personal para seleccionar a los más aptos para un puesto determinado o, de acuerdo a su personalidad, saber si es capaz de desarrollarse dentro de la empresa.

Las técnicas para la asignación de sueldos se basan en una serie de descripción de puestos y en la ponderación de capacidades requeridas como puede ser nivel educativo y otros factores, tales como capacidad visual, habilidad manual para poder cumplir con las labores --

encomendadas a la persona que ocupe el puesto. De acuerdo a la ponderación hecha, que es totalmente cualitativa, se determina la importancia del puesto y se le asigna un sueldo determinado. Algunas técnicas consideran la experiencia del operario, la edad, si tiene familia etc...

Las técnicas para determinar los ascensos son muy similares a los de sueldos y también se basan en ponderaciones que se hacen de factores como pueden ser la antigüedad; la experiencia, el desempeño del trabajo y otros.

En el capítulo 4 se abunda más sobre las técnicas de administración de personal como una herramienta para incrementar la productividad dentro de la empresa.

### 3.2.2 Políticas para el manejo de recursos humanos.

Éstas determinan la manera general de actuar cuando se presentan situaciones específicas dentro de la compañía. Puede ser política de la empresa dar prestaciones superiores a las que concede la ley o pagar más que la competencia.

Estas políticas pueden ser producto de las querencias de la gerencia o de alguna situación específica del entorno. Por querencia la compañía podría definir una política en la que externe su deseo de pagar en determinado porcentaje por encima del salario mínimo o que no desea que se contraten familiares de otros trabajadores. Por una situación del entorno la empresa se puede ver obligada a pagar en determinado porcentaje por encima de los sueldos de la competencia en caso de que el personal escasee.

La repercusión que puede tener una política en el personal puede ser muy grande, ya que van íntimamente relacionadas con los satisfactores



que los empleados esperan de la empresa. Una política puede asegurarle al trabajador su empleo, este hecho estará directamente relacionado con sus necesidades de seguridad.

### 3.2.3 Filosofía de la empresa.

La filosofía de una empresa es el conjunto de valores y costumbres que con respecto al manejo de su personal profesa una empresa. Dichos valores y costumbres están íntimamente ligados con los objetivos que persiguen sus directores y la manera en que actúan día con día.

La filosofía tiene que ver con el respeto que se tiene al personal, el grado de libertad con que actúan dentro de la empresa, la confianza o desconfianza que se les tenga, etc...

Se hace énfasis en el hecho de que la filosofía tiene su base en los principios éticos de los directores y de los objetivos que se plantearán para la empresa. Será difícil que una compañía que se plante como objetivo únicamente el lucro económico pueda ayudar a los empleados a satisfacer sus necesidades.

Existen tres factores que determinan la eficiencia de una filosofía y una política (En realidad las políticas emergen de la filosofía del director) que son:

- . Deseo de la dirección.
- . Conocimiento de la dirección.
- . Principios ordenadores.

Los deseos de la dirección son los que imprimen en las políticas las querencias de los mismos.

Los conocimientos que tenga la dirección del entorno determinarán también una serie de aspectos que se deben tomar en cuenta para establecer una política.

Los principios ordenadores de la sociedad son principios éticos que limitan o promueven los alcances de las políticas. Algunos de estos principios ordenadores son: respecto a la dignidad humana, a la libertad del hombre, ser solidario, ser justo, etc...

En la medida que tomemos en cuenta los factores antes mencionados podremos estar seguros que las políticas contribuirán a la satisfacción del empleado y su desarrollo dentro de la empresa.

### 3.3. Algunas ideas sobre motivación.

En el fondo de cualquier teoría sobre la administración de los recursos humanos existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana.

Sin embargo, en los últimos años han coincidido las conclusiones de la investigación y se han ido aceptando cada vez más ideas fundamentales sobre la motivación.

El hombre es un animal insatisfecho. En cuanto queda satisfecha una de sus necesidades, tendrá otra para la que exija el mismo trato. El esquema es indeterminable. No se interrumpe desde el nacimiento hasta la muerte. El hombre está constantemente esforzándose -trabajando, si se prefiere- por satisfacer sus necesidades.

No debemos perder de vista que una necesidad satisfecha ya no influye o estimula la conducta del hombre.

La integración perfecta de los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales no es una finalidad realista. Al adoptar este principio tratamos de llegar a un grado de integración en que el individuo pueda conseguir sus metas con mayor eficacia, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización. Al decir "con más eficacia" queremos significar también que de ésta manera encontrará mayores satisfacciones que por otros muchos procedimientos, como la indiferencia, la irresponsabilidad, el rendimiento mínimo, la hostilidad y el sabotaje. Experimentará constantemente más vivos estímulos para desarrollar y poner en juego con gusto sus capacidades, su saber, su habilidad y su ingenio de maneras distintas que contribuyan al éxito de la empresa.

## CONCLUSIONES

" El hombre es un animal racional... responsable "

Dr. Joan Ginebra.

Vamos a examinar algunas de las fuerzas y hechos importantes de la situación laboral que ayuden o dificulten al individuo en su afán de satisfacer sus necesidades.

### 3.3.1 La relación Subordinado -Superior.

La característica más saliente de la relación entre el subordinado y sus superiores, es que el primero depende de los segundos para la satisfacción de sus necesidades. La Industria está organizada en nuestra civilización a base de líneas de autoridad. En un sentido génerico y esencial, el subordinado depende de sus superiores en cuanto a su trabajo en cuanto a la permanencia y continuidad en él, en cuanto a los ascensos con sus satisfacciones inherentes de aumento de sueldo, responsabilidad y prestigio, y en cuanto a una porción de satisfacciones personales y sociales que son producto de la situación laboral.

Se derivan ciertas consecuencias inevitables de la dependencia de los subordinados respecto a sus jefes. El éxito o el fracaso de esta relación estriba en la manera en que se manejan dichas consecuencias. Comprendiéndolas, más o menos adecuadamente, se tiene una base más -exacta que las normas usuales empíricas para estudiar los problemas de las relaciones industriales, aunque esas normas sean de carácter práctico y se fundamenten en la experiencia. Vamos a tratar de estas consecuencias en los dos párrafos siguientes, que hablan de:

- 1.- Necesidad de seguridad en la relación Subordinado Superior.
- 2.- Necesidad de independencia.

### 3.3.1.1. Seguridad en la relación Subordinado - Superior

Los subordinados lucharán siempre para defenderse de las amenazas, - reales o imaginarias, a la satisfacción de sus necesidades en la situación laboral. El análisis de este comportamiento de defensa indica que las acciones de los superiores son frecuentemente consideradas por los subordinados como fuentes de amenaza o peligros. Antes de que los subordinados puedan creer en la posibilidad de satisfacer sus necesidades en la situación laboral tienen que adquirir un sentido conveniente de seguridad en su relación de dependencia respecto a sus superiores.

#### 3.3.1.1.1 Condiciones de seguridad.

Hay tres aspectos principales de la relación entre subordinados y supervisores que afectan la seguridad de los primeros.

El primero y el más importante de los tres es lo que podríamos llamar atmósfera o clima creado por los superiores. Esta atmósfera no se manifiesta en lo que hace el superior, sino en la manera en que lo hace y en la actitud interna que observa respecto a sus subordinados. Es más o menos independiente de la severidad de su disciplina y de los -

patrones de actuación que exige.

Sólo es posible ofrecer seguridad a los subordinados cuando saben que cuentan con la aprobación genuina de su superior, si el clima se presta a ambigüedades o es de desaprobación, no pueden contar con la seguridad de satisfacer sus necesidades, independientemente de lo que --hagan.

El segundo requisito necesario para la seguridad de los subordinados es el conocimiento. Precisan saber que es lo que se espera de ellos. De otra manera, por errores de omisión puede interferir con la satisfacción de sus propias necesidades. Hay diversos aspectos de conocimientos que el subordinado requiere.

- 1.- Las directrices generales de la compañía y la filosofía de la gerencia.
- 2.- Conocimiento de procedimientos, normas prácticas y regulaciones.
- 3.- El empleado necesita conocer las obligaciones de su trabajo, sus deberes, responsabilidades y el lugar que ocupa en la organización.
- 4.- El empleado debe conocer las peculiaridades personales de su superior inmediato.

- 5.- El subordinado debe saber qué opinión tiene el jefe de su trabajo y comportamiento.
- 6.- El subordinado debe saber de antemano los cambios que pueden afectarlo.

El tercer requisito para la seguridad del subordinado en su relación de dependencia respecto a sus jefes es que haya una disciplina consistente.

La disciplina puede adoptar la forma de apoyo positivo a las acciones buenas y de crítica y castigo para las malas. Para que el subordinado pueda estar seguro hace falta que la disciplina sea consistente en los dos sentidos.

Ante todo, requiere el empleado el respaldo decidido y voluntario de sus superiores para sus acciones, cuando están de acuerdo con lo que se espera de él.

La inseguridad que se produce cuando un subordinado no sabe en qué condiciones va a ser apoyado de más arriba, lo impulsa muchas veces a encogerse de hambros.



Conociendo con fidelidad lo que se espera de él, el subordinado necesita además seguridad positiva de que va a contar con el apoyo incondicional de sus superiores, siempre que sus acciones estén de acuerdo con las directrices de la organización y caigan dentro de los límites de su responsabilidad.

La inseguridad producto de la incertidumbre y del sentido de culpa que sigue de manera inevitable una disciplina floja es desagradable para el subordinado.

Todos los empleados necesitan la seguridad de poder contar con el fuerte apoyo de sus superiores cuando su comportamiento es perfecto, y con su reprensión cuando no se conducen como debieran.

### 3.3.1.2. Necesidad de independencia.

Cuando el subordinado ha logrado un nivel razonable de auténtica seguridad en relación con sus superiores, empieza a buscar la manera de -- utilizar mejor sus capacidades, de obtener con sus esfuerzos una satisfacción más plena de su trabajo. Contando con la seguridad, el subordinado se afana por realizarse a sí mismo. Esta búsqueda activa de independencia es constructiva y sana, es amistosa y cooperadora, aunque auténticamente redundante en beneficio propio.

### 3.3.1.2.1 Condiciones de Independencia

Existen tres condiciones para que se pueda dar independencia a los subordinados.

Participación.- Una de las condiciones más importantes del desenvolvimiento y mejoría de los subordinados gira en torno a sus oportunidades para expresar las ideas propias y aportar sugerencias, a fin de que sus superiores puedan proceder en los asuntos que redundan en interés suyo. Por medio de esta participación, el empleado va enterándose cada día -- más de los problemas de sus superiores y experimenta la satisfacción genuina de saber que sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta cuando se buscan soluciones.

En los niveles superiores de las organizaciones industriales es bastante común este tipo de participación de los empleados, Pero frecuentemente brilla por su ausencia en los niveles inferiores.

Responsabilidad.- Los subordinados no pueden aceptar responsabilidades mientras no hayan logrado ciertos niveles de seguridad emocional en su relación con los superiores. Una vez que lo han alcanzado, desean -- responsabilidad. La aceptan con evidente agrado y hasta orgullo. Y si se les van confiando gradual y paulatinamente para que no se sientan de nuevo inseguros de repente bajo el peso excesivo de las nuevas obligaciones, seguirán admitiéndolas cada vez más.

El derecho de apelación.- Hay ocasiones en que los subordinados desienten total pero sinceramente del criterio de sus superiores en cuestiones importantes. Si el superior no adopta una táctica de conciliación o transigencia, existe en este tipo de divergencias la posibilidad de que se produzca un sentimiento exagerado de dependencia e impotencia en la psicología de los subordinados.

### 3.4 Modelos Organizacionales.

Una empresa es de hecho una agrupación de personas unidas para lograr conjuntamente un objetivo. A veces es necesario representar esta organización reduciéndola a un modelo que eliminará ciertos aspectos de la realidad, pero que nos permite analizar con mayor profundidad otros aspectos.

A continuación se presentan tres modelos de las organizaciones que son

- . Modelo mecánico (La Organización como Sistema Técnico)
- . Modelo orgánico (La Organización como Organismo)
- . Modelo antropológico (La Organización como Institución)

#### 3.4.1 Modelo mecánico o de sistema técnico.

En su sistema técnico la organización se contempla como una simple -- coordinación de acciones humanas cuya finalidad es la de producir y distribuir una serie de objetos y/o servicios. De hecho, y dado que las acciones humanas son organizadas tan solo en cuanto producen algo

externo (su vertiente objetiva, es decir, ignorando su vertiente subjetiva o impacto que producen en el sujeto que las ejecuta), un sistema técnico organiza el intercambio de "objetos" o "cosas" (siendo algunas de ellas acciones humanas). La organización aparece, pues, como una máquina, más o menos complicada, que produce algo y consume algo. El modo concreto en que lo produce viene determinado por el sistema de -- operaciones, que se compone de un conjunto de funciones que se intenta especificar lo más posible (tal como ocurre con las piezas o componentes de una máquina). Los consumos vienen determinados por el sistema de incentivos o compensaciones, que se intenta relacionar con el -- sistema de operaciones de tal manera que el incentivo que reciba una -- persona esté lo más estrechamente ligado que sea posible con su productividad dentro de este último sistema.

En un sistema técnico no quedan recogidos ni los motivos de las personas, ni sus necesidades, ni las interacciones que no estén incluidas en el sistema de operaciones. Un sistema técnico recoge tan sólo la organización formal e ignora todos aquellos aspectos no formalizados que, además de la organización formal, constituyen la organización real. A costa de esta abstracción, los sistemas técnicos consiguen gran finura de análisis en todos aquellos temas que tienen que ver con la obtención de máximos de producción con consumos mínimos. No olvidemos, sin embargo, que el supuesto de fondo para que esos análisis sean válidos en la práctica está en que aquello que no se contempla en el modelo

-todo el plano de necesidades, motivos e interacciones no formalizadas de las personas- carezca de importancia en ese caso concreto.

Cualquier directivo experimentado ha sufrido en muchas ocasiones graves problemas de resistencia entre las personas de su organización al intentar cambiar un procedimiento por otro técnicamente mejor. En el transcurso de esas dificultades está, muchas veces, el mismo error de partida: pensar que lo que aparece mejor en la imagen reducida que es el sistema técnico es también lo mejor en esa realidad compleja que es la organización real.

Los procesos básicos de definición de propósito, comunicación y motivación aparecen tremendamente simplificados en un sistema técnico. El objetivo de esa planificación es el de conseguir la mayor producción con el mínimo consumo. El proceso de motivación se reduce a distribuir los incentivos intentando que el incentivo sea mayor cuanto mayor sea el logro individual en términos de su contribución dentro del sistema de operaciones.

Siempre que ese objetivo sea la maximización de la relación producción-consumo, el modelo de fondo es el de sistema técnico. Los modelos concretos pueden ser luego muy diferentes pero todos tendrán esa característica común. La imagen de personal -el modelo de hombre- que utilizan oscilará entre el que ha usado tradicionalmente la economía (el --

"homo economicus"), o el más completo hombre administrativo. Cualquiera de ellos es perfectamente coherente con un modelo de organización como sistema técnico, ya que las diferencias que nos han servido para establecer nuestra clasificación se encuentran en un plano más -- profundo: el de los motivos de la acción humana y su relación con las necesidades humanas.

### 3.4.2 Modelo orgánico: la organización como organismo.

Un organismo trata de explicar la coordinación de acciones para la satisfacción de motivaciones actuales de las personas que componen la organización. Por supuesto, un organismo incluye un sistema técnico, pero el organismo va más allá. Tanto el sistema de operaciones como el sistema de incentivo se contemplan explícitamente como una parte tan -- solo de la organización. La organización informal se tiene también -- explícitamente en cuenta como elemento integrante de la organización y, en consecuencia, se tratan de representar y explicar las interacciones entre la organización formal y la informal. Los procesos vitales del organismo buscan influir y apoyarse en la organización informal,

La función de un organismo no viene tan sólo definida por la supervivencia y el funcionamiento de la organización formal. Esa función incluye también la conservación de las motivaciones actuales de las personas a través de las satisfacciones que éstas alcanzan debido a las --

interacciones que tienen lugar a nivel de la organización informal. Así como un sistema técnico mira a la organización como si ésta fuera una máquina, un organismo la contempla como un conjunto social. Precisamente la diferencia radical entre el organismo y el sistema técnico radica en que éste no trasciende el plano de los objetos, mientras que aquél llega al plano de los motivos. Basta que el lector -- tenga presente que es, a todas luces, muy distinto organizar unas personas para que todas ellas puedan disponer de un conjunto de alimentos, que organizarlas para que cada una pueda satisfacer -en la medida de lo posible- su apetito del modo que le parezca más oportuno en base a las capacidades productivas de los demás. Un organismo trata de representar la coordinación de acciones humanas no tan solo mirando el lado objetivo de la acción- lo que ésta produce sino también el lado subjetivo de esas acciones- su mayor o menor atractivo para el que las realiza. No puede ser de otro modo, ya que los esfuerzos o acciones de los componentes de la organización afectan a sus motivaciones actuales, y son éstas precisamente las que busca satisfacer - la propia organización.

El proceso de definición de propósito en un organismo no busca tan solo la adaptación al entorno externo a través de la Planificación Estratégica como en el caso de un sistema técnico. En ese proceso ha de contemplarse también la adaptación a lo que podríamos llamar el entor-

no interno. Esta aceptabilidad es la que trata de garantizar la satisfacción de sus motivaciones actuales, en cuanto éstas vienen afectadas por aquello que se les pide que realicen. Por esta razón, el proceso de definición de propósito en un organismo se caracteriza por ser un proceso participativo y negociador.

El proceso de comunicación no busca solamente transmitir la información necesaria para el logro de las metas establecidas a través del proceso anterior. Es característico del proceso de comunicación en un organismo el intento de hacer muy fluida la comunicación ascendente, es decir, la transmisión de información acerca de las motivaciones actuales de los componentes de la organización para que éstas puedan influir en la definición de propósito. Lo mismo cabe decir respecto a comunicaciones laterales que suelen ser necesarias para perfilar y concretar metas operativas.

El proceso de motivación no queda confiado tan solo al sistema de incentivos, ya que se reconoce que solamente una parte de las motivaciones actuales puede ser satisfecha a través de dicho sistema. La propia asignación de funciones en el sistema de operaciones es contemplada como parte del proceso de motivación. También es considerada desde este punto de vista la participación y la negociación dentro del proceso de definición de propósito.



Los modelos de este tipo tienen que moverse necesariamente con dos niveles distintos de objetivos que normalmente no pueden maximizarse simultáneamente. Uno de esos niveles recoge la satisfacción de motivaciones actuales en cuanto ésta es causada por lo que se recibe de la organización. El otro recoge la satisfacción de motivaciones actuales en cuanto ésta viene provocada por lo que se hace en la organización.

### 3.4.3 Modelo antropológico: La organización como institución.

Una institución analiza la coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales (o, lo que es lo mismo, motivaciones potenciales) de los componentes de la organización. Una institución incluye un organismo y, por supuesto, tienen también su sistema técnico. La diferencia respecto a un organismo reside en que lleva la organización a un plano más profundo que el de las simples motivaciones actuales. La institución busca de modo explícito la satisfacción de motivaciones actuales pero de tal modo que esa satisfacción no sea perjudicial y, en la medida de lo posible, sea beneficiosa para las restantes necesidades de la persona (es decir, aquellas otras necesidades que no son directamente satisfechas al satisfacer la motivación actual).

Así como en un sistema técnico tan solo se contemplan las cosas que se hacen y en un organismo las cosas que se hacen y cómo se hacen, en una institución, aparte de esos dos planos, se contempla también el del --

para qué se hacen. La institución se propone como finalidad no solamente la propia de un organismo sino, también, la de dar un sentido a toda la acción humana que coordina. Lo característico de una institución es la consideración explícita de unos valores con los que trata de identificar a las personas, perfeccionando los motivos de sus acciones y educándolos en ese sentido. Un organismo contempla la organización como un conjunto social, una institución contempla la organización como un conjunto social que encarna unos valores concretos que han de impregnar todo su operar. En un sistema técnico no hay más valor que el que se mide por la relación entre lo producido y lo consumido. En un organismo el valor decisivo viene dado por el grado de satisfacción actual de los individuos que componen la organización. En una institución el valor último es el grado de satisfacción futura de las personas organizadas. Por ello el grado de satisfacción actual es, para una institución, una condición necesaria de funcionamiento pero no una meta de su operación.

Si tuviéramos que expresar el objetivo único de una institución diríamos que éste es la satisfacción futura de las personas que la componen. Precisamente los valores concretos que encarna una institución son aquellos que, al ser aceptados por la persona, la van ayudando a su desarrollo como tal persona. Esos valores condicionan todo el operar de la organización, de tal modo que las acciones que se oponen a ellos son rechazadas, con independencia de que en un determinado momento -- fuesen aceptadas o no en los procesos participativos o de negociación.

En términos generales podría decirse que, los haga explícitos o no, -- cualquier organización humana tiene unos valores. Esos valores vienen determinados por el modo en que trata a las personas, lo cual a su vez implica:

- a) Una concepción de la persona humana y del modo concreto en que ésta se desarrolla y perfecciona.
- b) Una concepción de la misión que la organización se asigna - respecto a su papel en aquél proceso de perfeccionamiento.

Estos valores son los que se van haciendo patentes a lo largo de la vida de la organización y provocando la identificación o la alineación - de sus miembros.

Los procesos de definición de propósito, comunicación y motivación en una institución, han de estar impregnados de los valores institucionales.

- c) Transmutación de valores.- En la cultura contemporánea es notable el predominio de los estímulos externos, el predominio de la cultura material y técnica frente a la cultura intelectual.

## CAPITULO 4

### PRODUCTIVIDAD

"Al perderse en las masas,  
el hombre pierde su quali  
dad más propia y peculiar,  
La responsabilidad".

Viktor Frankl.

#### CAPITULO 4.- PRODUCTIVIDAD

Como se mencionó anteriormente, entendemos por productividad para los fines que persigue este trabajo la medida de la eficiencia con que una empresa está haciendo uso de sus recursos. Dentro de los recursos de que dispone una empresa se encuentra el conjunto de personas que la -- constituyen y en ella laboran.

Existen desde luego varios métodos para incrementar la productividad de una compañía, como puede ser mediante la innovación tecnológica al invertir en una nueva planta mezcladora que sea más rápida y que minimice los desperdicios. También se podría incrementar la productividad mediante la implantación de sistemas de control administrativo o financiero que nos permitan detectar variaciones o errores en los procesos o maximizar el aprovechamiento del dinero. Los métodos aquí expuestos, están relacionados con el incremento de productividad que se puede obtener al hacer un mejor aprovechamiento de la plantilla laboral de la compañía.

Los métodos a exponer en este capítulo son:

- 1) Técnicas administrativas para el manejo del personal entre las que se encuentran el reclutamiento de personal, la evaluación de puestos, la administración de sueldos y salarios y la descripción de puestos.

- 2) Capacitación del personal.
- 3) Círculos de calidad.
- 4) Dirección por objetivos.

#### 4.1 Técnicas administrativas para el manejo del personal.

Por técnicas administrativas entendemos todos aquellos métodos que nos permiten seleccionar, evaluar, remunerar y definir las funciones de una persona de manera sistemática y dentro del marco organizacional de la empresa.

En el sector de la industria de la construcción en México es poco frecuente encontrar compañías que hagan uso de estas técnicas administrativas a todos los niveles de la organización. Esta labor queda reducida a la verificación de la lista oficial de salarios en relación al puesto a desempeñar por el empleado o a entrevistas ocasionales.

No queremos decir con esto que es necesario aplicar todas y cada una de las técnicas a todos los niveles de la organización, pero considero que es necesario hacer uso de ellas en determinadas situaciones y con personas específicas.

A continuación se explica en que consisten tales métodos.

#### 4.1.1 Reclutamiento de personal.

No podemos perder de vista el hecho de que a una empresa puede costar le mucho dinero contratar al hombre indebido para realizar una tarea determinada. Teniendo esto presente se comprende al momento la necesidad de someter a un proceso de selección y reclutamiento a los posibles empleados, pero ¿en qué consiste este proceso?

Antes de contestar a esta pregunta, quiero aclarar que dependiendo del puesto a contratar será el proceso a aplicar. En la medida que un puesto se aleja del nivel operativo y se acerca al gerencial, será necesario invertir más tiempo y por lo tanto más recursos, para seleccionar la persona idónea. Puede ser que determinadas personas sean seleccionadas necesariamente por los altos directivos de una empresa o que la selección pueda ser delegada. Un peón es contratado por un maestro de obra que a la vez es contratado por el residente de la obra. Sin embargo, lo más seguro es que el residente, los administradores y demás empleados para puestos clave de la compañía sean contratados directamente por el gerente o el director de la empresa.

Bien, con esta consideración explicaremos el proceso estandarizado de selección y reclutamiento.

El proceso se inicia cuando dentro de la empresa se detecta un vacío o una necesidad de efectuar un trabajo. Tal necesidad surge cuando no se tiene a la persona específica para realizar una tarea nueva (como

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

podría ser la contratación de un abogado fiscalista que se encargue de presentar las declaraciones fiscales bajo el nuevo régimen de la Ley del Impuesto sobre la Renta) o por exceso de trabajo (contratar un mayor número de dibujantes para cumplir a tiempo con un contrato).

Cuando se presenta esta necesidad el problema es cómo contactar con -- personas que puedan colaborar con la empresa. Algunas posibilidades pueden ser:

- . Anuncios en periódicos o revistas especializadas del sector de la construcción.
- . Relaciones personales con otras compañías de las que podamos obtener referencias.
- . Acudir a instituciones como pueden ser la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción o el Colegio de Ingenieros Civiles
- . Y por que no, poner un letrero fuera de la obra.

Es conveniente que una empresa tenga un directorio de solicitudes que consista en un catálogo de todas las solicitudes de empleo presentadas en la compañía para agilizar esta etapa del proceso en un momento dado.

Dependiendo de la premura de tiempo con que deba ser cubierta la plaza, se puede considerar la poco frecuente usada técnica de capacitar al personal; a este respecto se informará más en el siguiente inciso.



Ahora bien, cuando ya se ha hecho una selección previa en base a las solicitudes de empleo generalmente se procede a una o varias entrevistas y a solicitar referencias del interesado. Tales entrevistas tienen por objeto profundizar en los datos proporcionados en la solicitud y tener un primer contacto personal del cual se pueda sacar una primera impresión sobre la manera de desenvolverse del entrevistado, su personalidad, educación, presentación y otros rasgos. En algunos casos las entrevistas son múltiples, esto es, el candidato se entrevista primeramente con el Gerente de Recursos Humanos o el Jefe de Personal, -- posteriormente con los altos directivos para finalizar entrevistándose con la persona que será su jefe inmediato.

Otra herramienta de la que se dispone para eficientar este proceso de selección y reclutamiento es la aplicación de los llamados Tests. En la actualidad existen un sin número de Tests diferentes enfocados a medir o detectar capacidades y habilidades de las personas, así como su coeficiente intelectual.

Las pruebas estandarizadas para la evaluación del personal en el comercio y la industria, ha sido tema de polémica en los últimos tiempos. Las expertas opiniones de los especialistas se inclinan a que dichas -- pruebas pueden ser valiosas si son utilizadas adecuadamente y existe -- empeño por parte de la empresa para que no se trate de una moda pasajera. Algunas de las críticas que se han hecho contra los tests son:

- . Los Tests pueden ser injustos para cierto grupo de individuos, sobre todo con aquellos que carecen de experiencia en pasar Tests.
- . Los Tests no son pronosticadores infalibles de la subsiguiente actuación.
- . Los Tests pueden ser empleados de un modo demasiado rígido.
- . Los Tests pueden no medir cualidades inherentes de los individuos.
- . Los Tests toman tiempo, demoran el proceso de contratación y lo hacen más costoso.

Sin lugar a duda, se puede esperar que en la medida en que el proceso sea más completo y más profesional, se incrementará el número de aciertos en lo que se refiere a contrataciones productivas.

El criterio que determina hasta que nivel es conveniente aplicar este proceso, o cualquiera de los que se tratarán a continuación es de Costo/Beneficio.

Es evidente que en la medida que avanza el proceso de selección el costo acumulado va siendo mayor; si comparamos este costo contra el beneficio que nos puede proporcionar, es fácil ver que cuando el costo acumulado del proceso se iguala con el beneficio esperado se llega al ---

punto de indiferencia y si es superior ya no es conveniente aplicarlo. Tal criterio se ejemplifica de la siguiente manera: En el caso de la contratación de un peón no se aplicará tal proceso porque el costo de hacerlo siempre será mayor al costo de que el peón cometa un error y por tanto al beneficio. No es así en el caso de un analista de costos que al cometer un error prácticamente puede hacer quebrar a la compañía.

#### 4.1.2 Evaluación de puestos.

La evaluación de puestos consiste en la operación completa de determinar el valor de los puestos en particular dentro de la organización en relación a la misma organización. La evaluación comienza con un análisis de los puestos para obtener la descripción de ellos, este punto se analiza en el inciso 4.1.4. de este mismo capítulo. Posteriormente las descripciones son utilizadas para especificar los puestos y finalmente establecer el valor relativo de cada puesto en particular.

El sistema de evaluación de puestos generalmente usado es un método de evaluación por puntuación. Para obtener esta puntuación se procesa una serie de factores y al sumar las puntuaciones parciales de cada uno de estos factores obtendremos una puntuación total para un puesto determinado.

El número de factores para puestos operativos ha sido limitado a nueve. Se añaden dos factores para puestos en que se tiene que ejercer una supervisión, y otros tres factores para puestos de dirección.

Una vez elaborada técnicamente la evaluación de puestos, es de gran utilidad para la compañía, ya que han sido establecidas las bases justas y razonables para la clasificación de puestos por niveles o categorías y mediante esta clasificación es posible remunerar justamente a la persona ocupante de un puesto.

A continuación se da una explicación de los factores a considerar en la valuación de puestos.

- 1.- Instrucción.- Se refiere a los conocimientos básicos necesarios en el trabajo para su comprensión y ejecución adecuada. En este factor se evalúan los conocimientos que se requieren para realizar un trabajo adecuadamente.

La gama de instrucción puede variar desde sólo haber cumplido con la educación primaria, al cual le asignaríamos 20 puntos, por decir un ejemplo, hasta haber concluido estudios de post grado en cuyo caso le podríamos dar 120 puntos.

Aclaremos que la valoración de puestos depende de cada compañía y por tanto, la asignación de puntos también.

- 2.- Experiencia.- Este factor evalúa el tiempo que el empleado ha invertido en trabajos similares o en el trabajo mismo, para conocerlo y poder desempeñarlo.

Debe considerarse exclusivamente el tiempo necesario para aprender el trabajo a base de un progreso constante y no considerar las etapas de tiempo transcurrido en las que no haya habido adelanto.

- 3.- Iniciativa y criterio.- Este factor se refiere al grado en que el trabajador requiere una acción independiente. Considera las necesidades de planear la tarea y el tipo de decisiones que deben ser tomadas.

Los grados de puntuación pueden variar desde el trabajo sencillo y de repetición con instrucciones precisas, hasta el trabajo en que se requiere planear y ejecutar labores sumamente difíciles en las que es necesario el talento y el buen juicio para planear el trabajo.

- 4.- Responsabilidad por pérdidas.- Este factor considera los requisitos de trabajo para evitar pérdidas ocasionadas por errores o descuidos. Las pérdidas pueden ser de tiempo, daños a los equipos o materiales, desperdicios, falta de exactitud en cálculos, reportes y estados, etc...

La gama se abre con empleos que requieren poca responsabilidad ya que los errores pueden ser fácilmente subsanados para concluir en puestos con responsabilidad considerable, en que un error implica fuertes erogaciones de dinero, equipo o materiales.

- 5.- Relaciones humanas.- Este factor considera hasta que punto es necesario para el desempeño del trabajo tratar con otras personas. La variación puede ir desde la relación eventual para dar o recibir instrucciones hasta las relaciones casi constantes para tratar asuntos de gran importancia técnica.
- 6.- Responsabilidad por discreción en asuntos confidenciales.- Este factor se refiere a la obligación que tiene un empleado de no divulgar información confidencial.
- 7.- Esfuerzo mental y/o visual.- Este factor toma en cuenta el grado de fatiga mental y/o visual causada por el trabajo, tomando en cuenta el tiempo y la intensidad de su aplicación. No se refiere al grado de inteligencia, sino a la concentración de la mente.

En un extremo se localizan los trabajos de rutina que requieren serio esfuerzo mental para recordar instrucciones, para ejecutarlas, en una secuencia preestablecida o para seguir alguna regla y en el otro trabajo muy variado para los que se requiere intensa concentración y que son de gran importancia para la compañía.

- 8.- Esfuerzo físico.- En este factor se evalúan los requisitos del trabajo tocante a esfuerzo físico material que causa fatiga y el cansancio o la postura en que se ejecute el trabajo.
- 9.- Ambiente y contingencia.- Consiera las incomodidades, moles tias y peligros para la salud o de accidente, inherentes a la ejecución del trabajo, aún después de tomadas todas las medidas de seguridad pertinentes o que se encuentren en el ambiente en que se desarrolla. Se deben considerar factores externos como la suciedad del trabajo, la exposición al calor, a la humedad, al polvo, al ruido etc... La clasificación por hacer variará desde personas que trabajan en oficina individual hasta aquellas que están expuestos constantemente a elementos desagradables o a exposición constante de accidentes.
- 10.- Tipo de supervisión.- Evalúa el grado de supervisión que implica el puesto tomando en cuenta el nivel de importancia de éste dentro de la organización completa y el grado en que pueden estimarse los resultados de su función en términos de responsabilidad por costos, métodos y personal.

El grado puede variar desde una persona que dirige a un grupo pequeño, los instruye, les asigna trabajo y revisa avances a intervalos, ejecutando la mayor parte del tiempo labores similares a las que supervisa, hasta una supervisión general y coordinación de varias áreas a través de supervisores.

- 11.- Alcance de supervisión.- Este factor evalúa la responsabilidad por supervisión considerando el número de personas supervisadas.
- 12.- Responsabilidad por la planeación y control.- Este factor y los siguientes, deben tomarse en cuenta para los niveles gerenciales únicamente.

El factor de planeación y control evalúa la medida en que un directivo interviene en el proceso de selección estratégica de la empresa, si se trata de una estrategia global o particular así como el alcance de la misma.

- 13.- Responsabilidad por el análisis y la solución de problemas.- Es una medida de capacidad requerida por la persona para enfrentar los problemas que se le presentarán en su puesto.

La gama varía desde un trabajo repetitivo con ciertas variaciones cubierto por prácticas establecidas hasta la solución de situaciones complejas en que se requiere desarrollar nuevos conceptos y aplicar técnicas analíticas avanzadas.



- 14.- Tipo de decisiones requeridas.- Factor que evalúa la medida en que una decisión trasciende e influye en el desarrollo global de la empresa. Se puede tratar de decisiones que afectan a un área específica de manera total a la empresa.

La evaluación se puede realizar para cada uno de los puestos que integran la compañía y es subjetiva, ya que el peso que se le da a un determinado factor depende precisamente de la apreciación subjetiva de la persona que la realiza. En el anexo 1 se hace un desglose de los factores a analizar y se propone una puntuación que no es necesariamente la adecuada.

#### 4.1.3 Administración de sueldos y salarios.

Un sistema administrativo que no tome en cuenta la administración de sueldos y salarios, no puede considerarse como un sistema efectivo.

Para cumplir con sus objetivos, la empresa necesita de mano de obra calificada, adecuadamente remunerada, con el fin de poder incrementar su productividad y también, para que su gente pueda satisfacer, como mínimo, sus necesidades básicas.

Dentro de la compañía, todo individuo necesita saber que hay equidad entre el trabajo que hace y la remuneración que recibe en forma de -- sueldo y otras compensaciones. De no cumplirse ésto, sobrevendrán diversos síntomas tales como la alta rotación, el ausentismo, baja -- productividad, sabotaje y en general, baja moral de trabajo.

En la industria Mexicana de la construcción, se tiene que cuidar mu-- cho el renglón de los sueldos ya que representa uno de los principales costos de operación que afectan a las utilidades.

Todo ésto trae por consecuencia que la Empresa esté sujeta a una serie de presiones contrarias, como son que, por una parte, los clientes que ren mejores productos a más bajo precio y están dispuestos a buscar -- nuevos mercados para conseguirlos, (cosa que estimula la competencia) y, por otra parte, los trabajadores día a día piden más salarios, más prestaciones, más beneficios y jornadas más cortas de trabajo y están dispuestos a presionar por medio de sindicatos, huelgas, paros, etc.; para lograr lo anterior; (ver figura 4.1).

Dichas presiones empujan a la empresa a buscar un punto de equilibrio que satisfaga a sus trabajadores y empleados y que le permita el obte-- ner utilidades razonables. Es en este punto donde la Administración de Sueldos entra con el fin de que, mediante ciertas técnicas, se pueda establecer cual es la remuneración justa en base al trabajo que se rea-- liza para así, atraer mano de obra de calidad y, con ésto, incrementar la productividad.

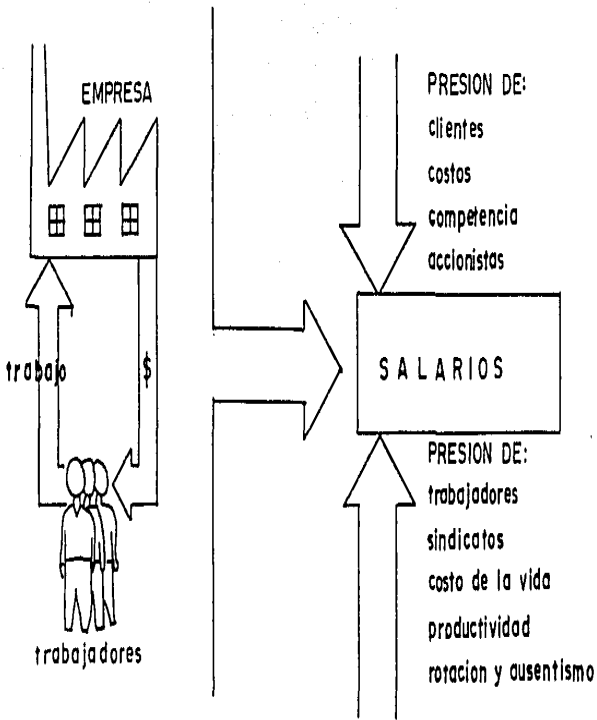


FIGURA 4.1 PRESIONES A LA EMPRESA  
SOBRE SALARIOS

De manera resumida, las técnicas de administración de sueldos persiguen los siguientes objetivos:

- . Mantener un equilibrio deseable entre trabajadores, empresa y mercado.
- . Fijar precios justos a todos los puestos de una empresa tratando siempre de obtener una congruencia interna (con relación a los sueldos existentes en la compañía) y una congruencia externa (con relación a los sueldos existentes en el mercado).
- . Atraer mano de obra eficaz y mantener una fuerza de trabajo de calidad, con compensaciones justas y satisfactorias.
- . Estimular un trabajo eficiente y un aumento de la productividad de todo el personal.
- . Disminuir a un mínimo la rotación, el ausentismo y la insatisfacción laboral.
- . Sentar las bases para los sistemas de medición del desempeño y los programas de desarrollo individual.

Para poder establecer un sistema de administración de sueldos, haremos uso de la técnica de evaluación de puestos explicada en el inciso anterior.

la esencia de una administración de sueldos es establecer una relación lógica entre el valor en puntos de un puesto específico y la remuneración asignada al puesto, tal como se muestra en la figura 4.2, con la "curva actual de la empresa".

Una vez que se han graficado los puntos es posible mediante un modelo de regresión matemática, ajustarlos a una curva la cual llamaremos "curva empresa" y se puede asignar la remuneración a un puesto una vez que se ha hecho la valoración del mismo.

Sin embargo nuestro análisis no puede concluir en este paso. Para saber si la asignación es correcta es necesario mirar hacia fuera de la empresa. Y compararlos con los sueldos que se pagan en el sector para puestos de similar valoración. De esta forma estaremos comparando la "curva empresa" con lo que llamaremos "curva mercado" (ver figura 4.3)

De tal comparación pueden resultar dos cosas. La primera es que la curva empresa se encuentre por debajo de la curva de mercado, la interpretación a este resultado es que la compañía está pagando menos que el promedio del mercado. Esta situación puede provocar una alta rotación e incluso la sensación de ser tratados, injustamente lo cual repercutirá en la productividad.

La segunda situación que se puede dar es que la curva empresa se sitúe por encima de la curva de mercado. En tal caso la compañía estará ---

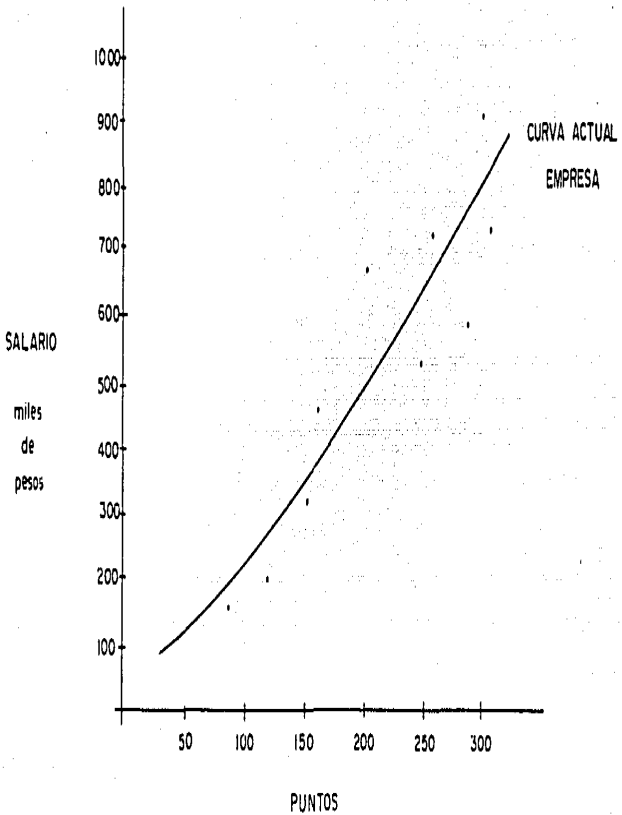


FIGURA 4.2 CURVA ACTUAL DE LA EMPRESA

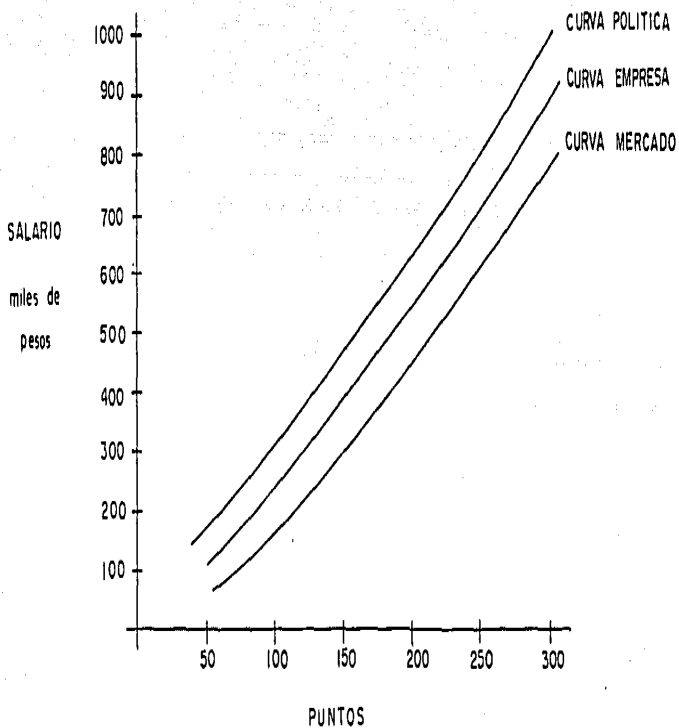


FIGURA 4.3 CURVAS DE SALARIOS

pagando más que el promedio registrado en el mercado lo que nos garantiza, hasta cierto grado, una baja rotación de personal aunque no una mayor productividad.

Decimos hasta cierto grado porque la rotación de personal y la productividad no solo depende del sueldo, sino que existen un sinnúmero de factores que la modifican y de los cuales se ha hablado anteriormente.

Ahora bien, a muchos de los lectores les gustará saber cual es una política de sueldos adecuada y siento tener que contestar que no existe. Cada gerente tendrá que hacer una evaluación de los diversos factores del entorno como es el ciclo sexenal, el nivel de actividad económica que repercute directamente en la oferta y la demanda de mano de obra y el lugar para realizarlo, entre otros factores.

Sin embargo, para facilitar la asignación de sueldos a un determinado puesto, se puede dividir la curva política en una serie de categorías delimitadas por una puntuación mínima y máxima tal como se muestra en la figura 4.4. Para cada categoría se puede determinar un rango de sueldo fijando también un límite máximo y mínimo.

Manejar los sueldos a base de categorías y rangos facilita la labor administrativa y de negociación de sueldos.

Para concluir con este inciso, quiero aclarar que la administración de sueldos y su implantación implica un compromiso por parte de la gerencia, ya que hacer concesiones especiales, vía sueldos destruiría la --



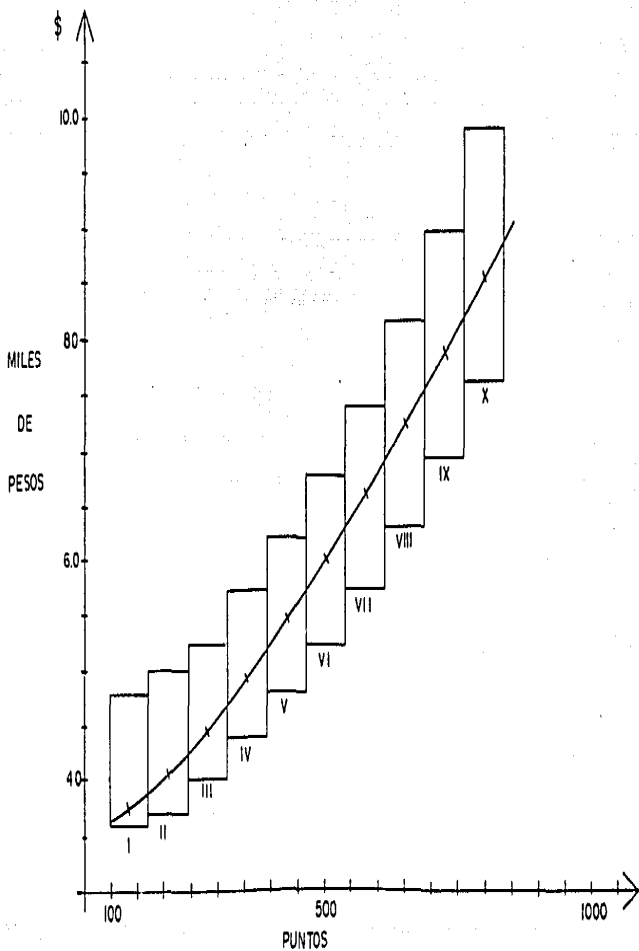


FIGURA 4.4 ESCALAS DE SALARIOS

lógica y el sentido de justicia que se está tratando de lograr con un sistema administrativo de este tipo.

Otra aclaración es que al hablar de una técnica de administración de sueldos nos estamos refiriendo a un proceso dinámico que debe ser revisado y actualizado periódicamente. Hacerlo de este modo nos evitará caer en incongruencias entre las políticas de la empresa y las necesidades del entorno.

#### 4.1.4 Descripción de puestos.

El puesto viene a ser la unidad más pequeña de la organización en la cual se agrupan y estructuran las tareas a ejecutar por los empleados. El registrar por escrito en que consisten dichas tareas, viene a conformar la Descripción del Puesto.

La descripción de puestos nos sirve para:

- . Definir la Estructura de Organización
- . Reclutar y seleccionar a la gente adecuada.
- . Fijar responsabilidades y líneas de mando.
- . Elaborar programas de adiestramiento y capacitación
- . Etapa preliminar en los estudios de tiempos y movimientos.
- . Estudios de los Comités de Seguridad e Higiene para evitar problemas de Salubridad y Seguridad.

- . Fijar programas de Inducción de Personal.
- . Etapa previa para implementar programas de Administración por objetivos.
- . Decidir traslados y promociones.
- . Implementar programas de incentivos, entre otros aspectos.

Cada empresa adapta según sus necesidades, los formatos de Descripción de Puestos, pero generalmente contienen los siguientes puntos:

- a) Los datos que identifican al puesto, como son:
  - . Título del Puesto (se incluyen todos los títulos con los que se conoce al puesto.
  - . División o Departamento al que pertenece.
  - . Jefe Inmediato.
  - . Clave (si la tiene)
  - . Fecha en que se realiza la descripción.
  - . Nombre del Analista.
  
- b) Descripción Genérica del Puesto, donde se incluye en forma breve; cual es el propósito fundamental del puesto.
  
- c) Descripción Específica de Actividades, donde se registran las actividades que son llevadas a cabo en un puesto, con el fin de cumplir con su propósito fundamental. Generalmente, dichas actividades las dividen en Constantes, Periódicas y Eventuales.

d) Condiciones bajo las cuales se realizan las actividades inherentes al puesto, donde se incluyen puntos tales como:

- . Responsabilidad por Gente.
- . Responsabilidad por Dinero.
- . Responsabilidad por Equipo y/o Material.

e) Algunas Empresas prefieren incluir las especificaciones o características requeridas para realizar satisfactoriamente las actividades del puesto.

Se han desarrollado muchas formas de Descripción de Puestos, a todo nivel, entre las cuales destacan:

- . Lista cotejable que consiste en una serie de actividades conformadas en una lista.
- . Recopilación de actividades y/o responsabilidades, que viene a ser un registro (a veces cronológico) de las actividades que se realizan en el puesto.

- . Descripciones elaboradas mediante el Método de Incidentes Críticos que, como su nombre lo indica, utiliza una recopilación de los incidentes vitales y/o críticos que se -- pueden presentar en el puesto, para de ahí hacer su co---rrespondiente descripción.
- . Descripciones por medio de Areas y Medidas de Resultados que son elaboradas, más que por actividades, tomando como base las áreas de influencia del puesto (solo se usa a nivel ejecutivo).

La descripción de los puestos no siempre es necesaria. En una empresa pequeña, los primeros años, su Director o dueño será responsable de todo y ya que es responsable de todo, no necesita que se le defina su puesto, está definido.

Cuando la empresa crece, una de las primeras crisis a las que se enfrenta el Directivo es la de tener que delegar a sus subordinados ciertas tareas.

Esta delegación de actividades se hace mediante la comunicación que el Directivo hace a sus subordinados con el fin fundamental de aclarar el puesto, su propósito, su responsabilidad, su tamaño y su relación con los otros puestos, con el fin de que el ocupante del puesto pueda me--jor cumplir con su trabajo.

Cuando la empresa sigue su crecimiento, es necesario que la Descripción del Puesto quede por escrito en los manuales de la organización; llegará un momento en la vida de la empresa en el cual la función de Dirección de Personal tendrá que ser delegada también, ya que el Director de la empresa orientará sus actividades a la elaboración e implementación de estrategias que permitan a la empresa cumplir con sus objetivos en un ambiente de competitividad.

De manera general, se puede decir que existen dos formas de realizar una descripción de un puesto, la primera de ellas es mediante la descripción específica de las actividades que debe realizar el ocupante del puesto. Este sistema suele utilizarse para puestos de tipo operativo, sobre todo si se trata de procesos de tipo continuo de producción.

La segunda, que es muy útil para puestos a nivel gerencial, es lo que se conoce como Descripción de Puestos por Areas de Resultados. El concepto básico de este procedimiento consiste en que todo puesto puede segmentarse en 8 a 12 áreas de resultados. Aclarándose estas áreas, definiendo su responsabilidad, su magnitud y como se van a medir queda definido el puesto.

Cada área debe ser productiva y la suma de los resultados obtenidos de cada área serán los resultados totales obtenidos.

Debe existir una integración de responsabilidad entre los diferentes niveles de puestos y ésto se logra a través del sistema de área de resultados.

Un puesto no puede estar aislado, la razón de su existencia se debe a que el nivel superior considera que el puesto no lo puede desempeñar - el mismo por lo que tienen que delegarlo.

Algunas de las aportaciones que hace una buena Descripción de Puestos al incremento de la productividad de la empresa son:

- . Se evita la duplicidad de funciones, esto es, que dos personas tengan a su cargo una misma tarea.
- . Marca las pautas para evaluar la actividad de las personas dentro de la empresa.
- . Ayuda a repartir de manera uniforme las cargas de trabajo entre los empleados de la compañía.
- . Informa al trabajador, de manera clara y precisa, para que fue contratado y por que se le va a pagar.
- . Es una herramienta que facilita a supervisores y gerentes su función de ver que cada empleado cumpla con su tarea.

Tal vez no sea conveniente hacer una descripción de todos los puestos de la empresa, para saberlo, es necesario hacer un análisis costo beneficio, esto es, que tanto cuesta a la compañía hacer la descripción del puesto en relación con el beneficio marginal que se espera obtener.

Se han analizado cuatro técnicas administrativas para el manejo de personal que, si son bien entendidas y aplicadas correctamente, repercutirán de manera directa en la productividad de la empresa. A continuación se proponen otros medios para incrementar la productividad haciendo uso del activo más importante que tiene toda compañía: su propia gente.

#### 4.2 Capacitación de personal.

La capacitación del personal es la forma más rápida y eficaz de obtener resultados en lo que se refiere a incrementar la productividad de la empresa utilizando el potencial humano.

La capacitación consiste básicamente en proporcionar al empleado un conjunto de conocimientos y ayudarle a desarrollar las habilidades específicas que requiere para cumplir con sus trabajos dentro de la compañía.



De manera general se puede hablar de tres tipos de capacitación que recibe el personal en la ejecución misma de su trabajo, la capacitación previa o durante su labor que recibe el trabajador en la compañía para que pueda desarrollar su trabajo y la capacitación que el empleado recibe de fuentes ajenas a la compañía.

La primera de ellas es de uso común en el sector de la construcción en el que para llegar a ser maestro de obra tiene que cumplir previamente con una serie de requisitos de capacitación al tener que trabajar un tiempo como peón, luego como oficial albañil para terminar siendo maestro de obra. Es necesario aclarar que no todas las personas que entran como peones terminarán siendo maestros. Algunas de razones por las que esto no sucede es que no todas las personas poseen el mismo potencial de habilidades y capacidades para desarrollarse como técnicos profesionales de la construcción, otra razón es que muchas veces, para que se de tal desarrollo, es necesario que exista un superior que esté dispuesto a brindar ayuda y apoyo al nuevo trabajador, y este superior, raras veces existe; la última razón que presento es la que considero de más peso, las estructuras organizacionales contemporáneas, en especial en los niveles operativos de este sector, no están preparadas para brindar capacitación de este tipo a sus empleados por el modo de contratación temporal que es usado. La contratación de este tipo es una barrera porque ya se tiene el prejuicio o la idea de que los servicios del trabajador serán de manera pasajera y el oficial a cargo de la

obra estará interesado únicamente en que el empleado cumpla con su labor de manera eficiente, sin que pueda desarrollar funciones que impliquen mayor experiencia y responsabilidad.

El segundo tipo de capacitación es, como se dijo anteriormente, la -- que el empleado recibe previamente al inicio de sus nuevas labores en la compañía o durante el desarrollo de las mismas. En el sector de la construcción es frecuente encontrarse con este tipo de capacitación especialmente en los niveles de supervisores y gerenciales. Es frecuente ver cuando un nuevo calculista o analista de costos, al entrar a -- trabajar a la compañía y durante el desempeño de sus labores, recibe ayuda de su superior o de sus compañeros con más experiencia y va adquiriendo experiencia que posteriormente le servirá para desempeñar de manera independiente su trabajo.

Sin embargo, debo aclarar que la capacitación que un empleado recibe por parte de la compañía no siempre es como se mencionó anteriormente. Existen algunas compañías que tienen programas periódicos de capacitación o actualización, un ejemplo es cuando, dentro de la empresa, se imparte un curso anual de actualización sobre las reformas fiscales, el cual está dirigido a los administradores y contadores de la misma. Otro tipo de capacitación es cuando existe el apoyo financiero y profesional para que el empleado asista a cursos que son impartidos por instituciones como el Colegio de Ingenieros Civiles o la Facultad de Ingeniería de la UNW en

tre otras. Por desgracia, en el medio de la construcción, es poco frecuente encontrarse con este tipo de ayudas profesionales.

Es una desgracia que en las compañías no existan programas de actualización periódica o permanente como los mencionados anteriormente. Esta situación nos impide, en definitiva, sentar bases que nos permitan un incremento en la productividad contando con las personas.

El tercer y último tipo de capacitación, es el que se procuran los mismos empleados por iniciativa propia, ya sea de manera previa o durante el desempeño de su trabajo. Es interesante observar como cada día -- existen un mayor número de personas que no se conforman con aprender - un oficio familiar o mal remunerado y que se interesan por asistir a cursos de capacitación técnica a los que la administración pública actual está dando un importante impulso.

No es posible perder de vista el hecho ya mencionado de que la productividad global de la compañía dependerá de la eficiencia o ineficiencia con que cada uno de sus empleados cumpla con la tarea que le ha sido impuesta y una manera de asegurar un resultado positivo, es garantizando, por medio de la capacitación, que el empleado conozca su oficio.

Algunas de las formas en que la capacitación contribuye con el incremento de productividad de la empresa, son las siguientes:

- . Reduciendo los desperdicios de materia prima utilizados en el proceso productivo por el simple hecho de que el empleado sabe como usarlo.
- . Evitando que el herramental y el equipo sufra daños por -- mal uso e incrementando su vida útil porque recibe su mantenimiento y es usado de acuerdo a las indicaciones del fabricante.
- . Ayudando a que las labores se realicen en los tiempos óptimos.
- . Mejorando la calidad del bien producido o del servicio prestado por tanto colocando a la empresa en una mejor posición de competir.

#### 4.2.1 La capacitación como fuente de compensación humana.

Cuando en el capítulo 1 nos referimos a los objetivos generales de las empresas, mencionamos entre ellos el de generar una compensación humana suficiente y la definimos como la compensación no económica, que el empleado recibe por parte de la empresa.

Bien, la capacitación es considerada como un factor que contribuye a generar esta compensación humana. Muchos profesionistas al concluir sus estudios, buscan contratarse en compañías que tienen fama por la preparación que dan a sus empleados y aunque no pagan bien, dan un tipo de compensación, via capacitación, que tendrá un cierto valor a curriculum.

Capacitando tendremos personas más preparadas para hacer frente a problemas más variados, recibirán una compensación económica superior que les permitirá incrementar su nivel de vida, tendremos mejores hombres, y ésto, de cierta manera crea lazos entre los empleados y la compañía, lazos que implican un doble compromiso entre la empresa y sus empleados.

#### 4.2.2 La curva de aprendizaje

La teoría de la curva de aprendizaje fue inventada por un grupo de consultores de los Estados Unidos, la teoría propone que los costos unitarios por la elaboración de un artículo determinado, se reducen en la medida en que el volumen acumulado de producción se incrementa.

La reducción de costos se debe a la experiencia que van obteniendo los empleados al hacer un trabajo repetitivo y de forma continua, experiencia que les sirve para hacerlo en menos tiempo, reduciendo los desperdicios y optimizando el aprovechamiento de la maquinaria.

La cifra verificada por el Grupo de Consultores para la Curva de Aprendizaje es la de una reducción del 10 al 15% del costo unitario cada vez que el volumen de producción es duplicado.

Es sencillo darse cuenta que cuando se inicia con la producción de un bien en poco tiempo se logrará duplicar un volumen cierto de producción; lo que traerá como beneficio una reducción en el costo. Sin embargo, a medida que el volumen acumulado de producción crece, duplicarlo se convierte cada vez más en una misión casi imposible y que requerirá de mucho tiempo. La capacitación es un medio artificial para modificar el proceso natural del aprendizaje que es conveniente usar al llegar a la situación expuesta. Los ahorros en tiempo y dinero se pueden lograr casi de manera inmediata.

#### 4.3 Círculos de Calidad.

Calidad es un concepto universal que se aplica a todas las cosas que hacemos. De manera general y para los fines que persigue este inciso, diremos que calidad es cumplir con los requisitos que solicita el cliente.

Uno de los retos más importantes a los que México tiene que enfrentarse es el contar con productos y servicios que cumplan con estándares mundiales de calidad. La herramienta administrativa conocida con el nombre

de "Círculos de Calidad" es un proceso sistemático de mejoramiento de calidad que garantiza que las actividades organizadas ocurran en la forma en que fueron planeadas.

Los círculos de calidad dan la oportunidad de reducir costos en cada área funcional de la organización. La mayoría de nosotros no estamos concientizados acerca del costo por no cumplir, que es, precisamente el costo de hacer mal las cosas.

Según observaciones de algunos autores, entre ellos Phillip B. Crosby que es el pionero de esta técnica administrativa, la economía en costos puede llegar a ser del 15 al 20% dependiendo del grado de aplicación de la misma.

#### 4.3.1 Fundamentos de la administración por calidad.

Los fundamentos de la administración por calidad son cuatro:

- 1.- Definición de Calidad.- Como se mencionó anteriormente, calidad significa cumplir con los requisitos, por lo tanto, la dirección y su equipo deben definir los requisitos de cada departamento, actividad o producto. De esta manera, la administración por calidad, será el proceso sistemático orientado a cumplir con esos requisitos.

- 2.- Sistema de Prevención.- El único sistema práctico será aquel que se base en la prevención, pues detectarlo resulta muy caro y no elimina el error. Prevención significa aquí, el método práctico para resolución de problemas identificados de tal forma que no vuelvan a presentarse.
- 3.- Estándar de Desempeño.- Cero defectos es una actitud, es un estándar de desempeño que busca cero desviaciones de los requisitos para hacerlo bien a la primera vez.
- 4.- Medición.- Es necesario identificar el precio que se paga por no cumplir, por hacer las cosas y repetir el trabajo, por no tener el cuidado de hacer las cosas bien. A esto se llama Costo de Calidad.

#### 4.3.2 Metodología para la Administración por Calidad.

La metodología consiste en una técnica de 14 etapas, la cual es esencialmente la estrategia para lograr comunicar e implantar los 4 fundamentos de Administración por calidad.



Las etapas están divididas en tres subgrupos de acción que son: Grupo de Acción Gerencial, que comprende las etapas 1 a 6, fue diseñado para reunir sus esfuerzos y actuar como equipo, antes de dar a conocer el proceso a los empleados y solicitar su compromiso personal; el grupo de la acción del empleado, constituido por las etapas 7, 8 y 9 incluyen el plan de cero defectos y la orientación de los supervisores; el grupo de acción final es en el que se involucran a la gerencia y a los empleados al mismo tiempo, lo constituyen las etapas 10 a 14. Este es el momento en que ambos se unen para desarrollar un cambio en el largo plazo, en el estilo gerencial y de los niveles más bajos de la compañía.

Para la implantación de este sistema es necesaria la formación de dos tipos de equipos de trabajo, que son los Equipos de Mejoramiento de Calidad y los Equipos de Acción Correctiva.

Los Equipos de Mejoramiento de Calidad se deben reunir periódicamente para analizar de manera conjunta los requisitos a cumplir en el proceso -- productivo y los resultados logrados. De manera general lo constituyen los supervisores y operarios de las diversas áreas manufactureras de la compañía. La comunicación, dentro de este proceso, juega un papel muy importante ya que se trata de involucrar y concientizar a todo el personal.

Los Equipos de Acción Correctiva también se reúnen periódicamente pero están formados por personas de todas las áreas funcionales y operativas de la empresa. Se reúnen con el fin de analizar los resultados y los problemas que se presentan y que impiden satisfacer los requisitos de calidad y la manera de resolverlos.

Las etapas y los objetivos del proceso de mejoramiento de calidad se definen a continuación:

1) COMPROMISO GERENCIAL (SERIEDAD HACIA EL ESFUERZO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD).

OBJETIVO: El Director General y equipo gerencial definen su posición en relación a la calidad, establecen su compromiso de mejora y aceptan la responsabilidad de liderarlo.

2) FORMACION DE EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD.

OBJETIVO: Dirigir el proceso de mejoramiento de calidad.

3) MEDICION DE LA CALIDAD.

OBJETIVO: Proporcionar un medio que muestre los problemas actuales y potenciales por no cumplir con los requisitos, de tal forma, que permita una evaluación objetiva y conduzca a la acción correctiva.

## 4) VALUACION DEL COSTO DE CALIDAD.

OBJETIVO: Asignar valores en pesos a los elementos de costo por cumplir con los requisitos de cada área de oportunidad identificada, con el propósito de establecer prioridades y conducir la acción correctiva.

## 5) CONCIENTIZACION SOBRE LA CALIDAD.

OBJETIVO: Proveer los métodos que permitan despertar y desarrollar el interés de todo el personal hacia el cumplimiento de requisitos en productos y servicios y crear conciencia acerca de la reputación de calidad que tiene la compañía.

## 6) EQUIPOS DE ACCION CORRECTIVA.

OBJETIVO: Proveer un método formal, sistemático y permanente de resolución de problemas que provenga de un plan de identificación de causas de acción.

## 7) PLANEACION DEL PROGRAMA "CERO DEFECTOS"

OBJETIVO: El Programa "Cero Defectos" busca desarrollar una actitud permanente de "hacerlo bien a la primera vez" (actitud de prevención de defectos).

Planear las actividades que se requieren para involucrar a todo el personal a adoptar "Cero Defectos" como el estándar de desempeño.

#### 8) ENTRENAMIENTO DE JEFES Y SUPERVISORES.

OBJETIVO: Definir y proporcionar el tipo de entrenamiento que requieren los Jefes y Supervisores para desempeñar un rol pro-activo en el proceso de Mejoramiento de Calidad en su área de trabajo.

#### 9) DIA CERO DEFECTOS

OBJETIVO: Realizar un evento que permita a todo el personal darse cuenta, a través de vivencias personales.

- 1.- De la seriedad del compromiso del Director General hacia la calidad.
- 2.- Que ha habido un cambio, que implica comprometerse a trabajar con el Estándar de Cero Defectos.

#### 10) FIJACION DE METAS

OBJETIVO: Aterrizar el proceso de Mejoramiento de Calidad en todas las áreas de trabajo.

Llevar el compromiso del empleado a la acción a través del establecimiento de metas de mejora (en su área), para él y su grupo a 30, 60 y 90 días.

#### 11) ELIMINACION DE LA CAUSA DEL ERROR

OBJETIVO: Establecer un medio de comunicación formal hacia los Jefes respecto a las situaciones (problemas u obstáculos) que le impiden al subordinado:

- . hacer bien su trabajo
- . lograr sus metas de mejora
- . cumplir con los requisitos del cliente con Cero Defectos.

Lograr que se de la acción de los Jefes en la eliminación de los obstáculos a través de las áreas funcionales apropiadas o de equipos de acción correctiva.

#### 12) RECONOCIMIENTO

OBJETIVO: Distinguir en público al personal que alcance metas específicas y/o resultados sobresalientes, sin importar el tamaño de las metas o la complejidad de las soluciones.

### 13) CONSEJOS DE CALIDAD

OBJETIVO: Comunicación entre responsables de Administrar por Calidad y líderes de equipos para buscar como perfeccionar el proceso de mejora.

### 14) HACERLO DE NUEVO

OBJETIVO: La repetición hace permanente al programa para que la calidad sea parte integral de la organización. Se vuelven a cuestionar los requisitos buscando permanentemente una ventaja competitiva.

Para que el proceso de administración por calidad de resultado, es necesario que la gerencia se comprometa con el proceso, ya que éste implica un cambio de actitud cultural en todo lo que hacemos, se trata de desarrollar la necesidad de la mejora permanente y sistemática para lograr calidad en todo lo que desempeñamos.

#### 4.4 Dirección por objetivos.

La última herramienta que analizaremos es la Dirección por Objetivos, tan de moda en estos días.

Este sistema de administración es, a diferencia de los anteriores, para utilizarlo en los niveles gerenciales de la empresa.

Todo Gerente necesita objetivos claramente expresados. Estos objetivos deben establecer las relaciones que la unidad general de cada uno debe producir. Debe fijar que contribución han de hacer el hombre y su unidad para ayudar a otras unidades a alcanzar sus objetivos. Finalmente, deben, explicar qué contribución puede esperarse de los Gerentes de otras unidades que lo ayuden al logro de -- sus propios objetivos. Desde el comienzo, en otras palabras, debe darse énfasis al trabajo en equipo y a los resultados en equipo.

Antes de continuar quiero aclarar que en todos los niveles de la empresa, y no solo en el gerencial, se deben definir objetivos, sin embargo, en la Dirección por objetivos, que se utiliza a nivel gerencial, estos objetivos son definidos de manera participativa; el empleado participa en la definición del "que hacer" y del "como -- hacerlo". A niveles inferiores esto no solo se puede dar.

#### 4.4.1 Tipos de Objetivos.

No cabe duda de que en la organización empresarial existen un si número de objetivos que pueden y deben ser definidos para indicar el rumbo que debe seguir la empresa. Sin embargo, de manera general, po demos clasificar los objetivos en tres grandes grupos, dependiendo - del tipo de relación que tengan entre sí.

Los objetivos pueden ser:

- a) comunes
- b) complementarios
- c) disyuntivos y
- d) antagónicos.

- a) **Objetivos Comunes.**- Este tipo de objetivos deben ser buscados en el momento en que cada persona de la empresa define los suyos propios, de tal manera que todos vayan encaminados a conseguir los fines más generales de la empresa mencionados en capítulos anteriores.

Un Superintendente y sus Residentes tienen el objetivo común de concluir una obra, cualquiera que ésta sea, en un plazo de tiempo y un presupuesto de gastos determinado.

Para que la identificación de cada una de las personas involucradas en la tarea común se logre, sus avances de obra así como el reconocimiento a su labor, se deberán evaluar en conjunto, como un solo equipo, sin olvidar los esfuerzos individuales.

- b) **Objetivos Complementarios.**- Es un tipo de objetivos que deben ser buscados cuando no es posible hacer una identificación de objetivos comunes entre los diversos equipos de trabajo.

Es claro que un equipo de trabajo debe tener objetivos comunes, y sería conveniente que los diversos equipos también los tuvieran, pero por la naturaleza de las tareas a realizar, muchas veces esto no es posible, en tal caso, debemos buscar esa complementariedad de objetivos, en la que un equipo necesita para poder trabajar en lo suyo.



Un ejemplo podría ser cuando una cuadrilla de campo dedicada al muestreo de suelos, envía dichas muestras a un laboratorio para ser ensayadas. El cumplimiento de la labor de cada cuadrilla y de sus objetivos, se complementarán para cumplir con otro objetivo más general, que en este caso sería entregar un reporte de mecánica de suelos.

- c) **Objetivos Disyuntivos.** - Es un tipo de objetivos que deben evitarse en la empresa. Muchas veces se presentan en la empresa de manera espontánea o accidental por el tipo de relaciones que se dan dentro de la empresa, por problemas en la programación de las obras o por influencias del entorno.

Objetivos disyuntivos es cuando al ser logrado el objetivo fijado por un equipo de trabajo, imposibilita, de manera directa, que otro equipo logre su objetivo. En este caso se dice que los objetivos de los equipos son disyuntivos.

- d) **Objetivos antagónicos.** - Estos objetivos jamás se plantean por la dirección de una empresa ya que se trata de una degeneración de cualquiera de los objetivos antes expuestos y pueden ser identificados como objetivos de los diversos equipos o personas que integran la organización, más que como objetivos de la organización misma.

Existe un sistema de objetivos antagónicos cuando uno o varios grupos de trabajo se olvidan del objetivo planteado -- inicialmente y dirigen su esfuerzo a sabotear el logro de los objetivos del otro equipo. En otras palabras, el equipo conseguirá su objetivo degenerado, evitando que el otro logre el suyo.

Algunas de las causas por las que se puede caer en este tipo de objetivos son:

- . Cuando se fomenta en exceso la competencia intergrupal.
- . Cuando se presentan objetivos disyuntivos y no se trata de romper con esa oponibilidad.
- . Cuando por problemas humanos intergrupales y de carácter -- personal existe fricción entre personal.

#### 4.4.2 Consideraciones acerca de la Dirección por Objetivos.

Las ideas que exponemos a continuación son básicas para saber a que atenerse respecto a la Dirección por Objetivos.

- a) La Dirección por Objetivos no es un Sistema Administrativo más. - Quién dirige por objetivos, en la medida en que lo hace no dirige ya por sistemas, al punto que podemos afirmar que hay dos modos opuestos de dirigir por sistemas o por objetivos.

Entendemos por sistema un camino determinado y fijo, un procedimiento para llegar a un fin, y entendemos por objetivo el fin mismo a que debe llegarse.

Cuatro son las características contrapuestas que configuran una dirección por sistemas y una dirección por objetivos.

La Dirección por Sistemas enfatiza la descripción del cómo deben hacerse las cosas en tanto que la Dirección por Objetivos busca primordialmente el determinar qué es lo que debe lograrse.

De aquí que el control sea más fácil en el primer modo que en el segundo. Sin embargo, el control que puede ejercer el operar sobre sistemas es un heterocontrol: Se juzga la acción del individuo por su mayor o menor concordancia con una regla externa, ajena al que se ajusta a ella. En tanto que en la Dirección por Objetivos es sólo posible el control autónomo del individuo, un autocontrol.

Por ello mismo, en la dirección por sistemas importa menos si el individuo quiere o no seguir el sistema, si le satisface o no seguirlo.. Las disposiciones interiores pierden relevancia: Lo que importa es lo que hace. La Dirección por Objetivos, al ser difícilmente controlable desde fuera,

exige que el individuo, o el grupo quiera lograr el objetivo: Lo que importa aquí es lo que quiere; lo que quiere lograr justo como principio de logro.

Mientras la Dirección por Sistemas se funda en la coacción en la línea del hacer, la Dirección por Objetivos ha de basarse en la libertad en la línea del querer, pues el querer nada no es coaccionable.

Finalmente, el Sistema es externo; consiste en una técnica independiente de aquél que la aplica o realiza, y respecto de la cual permanece ajeno y extraño; es impersonal.

Esto lleva consigo la gran ventaja de que el sistema es intocable, en cambio, el objetivo, al quererlo lo hago mío: se convierte así en un asunto personal, y es precisamente en este hacerlos mío en donde reside la única y colosal ventaja de la Dirección por Objetivos. Ver figura 4.5

- b) La máxima dificultad para dirigir por objetivos no reside en señalar fines realistas, alcanzables y ambiciosos, sino en conseguir que quien deba alcanzarlos se identifique con ellos. Se trata más bien, de encontrar un objetivo que sea deseable.

Características propias de la dirección por sistemas.	Características propias de la dirección por objetivos.
Descripción del <i>cómo</i> hay que hacer las cosas.	Determinación de <i>qué</i> hay que lograr
Persigue una <i>acción correcta</i> (ajustarse a la regla).	Persigue una <i>acción eficaz</i> (lograr lo pretendido).
Control externo ( <i>hétero-control</i> ) del trabajo del individuo.	Control autónomo ( <i>autocontrol</i> ) del trabajo del individuo.
Importa lo que el individuo <i>hace</i> .	Importa lo que el individuo <i>quiere</i> .
Desarrolla principalmente la <i>docilidad</i>	Desarrolla principalmente la <i>creatividad</i> .
Es un asunto <i>impersonal</i> .	Es un asunto <i>personal</i> .

[ FIGURA 4.5

c) Así las cosas, parecería que lo más elemental, a fin de hacer deseable un objetivo, sería responder a esta cuestión: ¿cómo hacer deseable ese objetivo? (La pregunta así planteada, se responde con un sistema o una técnica de dirección, que consiste, no es hacer pasar como propias finalidades que son ajenas, sino en la participación conjunta para la fijación de esa finalidad).

d) Por esta razón, la pregunta ¿cómo hacer deseable para otros este objetivo que es deseable para mí? deba sustituirse por esta otra: ¿Qué queremos?, lo que nos lleva a la conocida y popular participación en la determinación de objetivos.

Dirección por Objetivos significa, no sólo definir los objetivos mismos, sino que quienes tienen que lograrlo participan en su definición.

El tomar parte en la determinación de los objetivos significa que tales objetivos reflejan el querer de los hombres -- que deben conseguirlos.

El modelo válido para que la participación en los objetivos logre funcionar sería:

Participación ————— Mejores ————— Mayor  
Decisiones Satisfacción

La Administración por Objetivos es posible sólo si consi dero que la participación de los integrantes de la empresa es un instrumento para tomar mejores decisiones.

- e) Un grupo de personas tomará mejores decisiones que una sola si el procedimiento, sistema o método es el adecuado. Y como resulta difícil diseñarlo y más difícil aún el que se respete, lo apropiado es que la decisión como siempre sea tomada por uno o por pocos.

Quien piense que la participación demerita o debilita la autoridad, no ha entendido que cosa es participación ni -- que cosa es autoridad; una participación bien realizada robustece una autoridad bien controlada.

La participación no consiste en reunirse, ni es necesario reunirse para que haya participación.

La consideración del para quién son deseables los fines de acción de la empresa es un asunto básico sin el cual no pue de entenderse la Dirección por Objetivos. Pero la necesidad de tener en cuenta los deseos de los individuos no debe considerarse como una declinación de los objetivos de la em presa, en cuanto tal, o una desviación de la racionalidad de sus actividades, o un debilitamiento de sus deseos insti

tucionales, todo ello en virtud del fortalecimiento y vigor de la persona que trabaja en la empresa.

La Dirección por Objetivos es básicamente una dirección por resultados. La sinergia de la participación es valiosa sin duda para pensar las ideas, pero vale más para realizarlas.

- f) Una de las dificultades conceptuales más gruesas para dirigir por objetivos es el no tener un criterio claro que determina hasta que nivel de objetivos deben influir las personas de distinto rango en la organización.

La administración por objetivos persigue solo y únicamente la participación en los objetivos del trabajo por las personas que tienen que lograrlos.

Los criterios que deben manejarse para la determinación del nivel de participación en la fijación de los objetivos por las personas son tres:

- . La relación con el propio trabajo: Una persona debería intervenir en la determinación de objetivos en la medida en que guardan relación con su propio trabajo.
- . La capacidad del individuo: Una persona debería intervenir en la determinación de los objetivos en la medida que su capacidad lo haga posible.



. La coordinación con los demás: la intervención de una persona en la determinación de los objetivos tendría como límite la necesidad de coordinación con los demás. La Dirección es una tarea de coordinación en la fijación de objetivos para coordinar después su logro por medio de la ejecución no sistemática de la tarea.

- g) No todo asunto es susceptible de ser manejado por objetivos (limitantes del inciso f)

La Administración por Objetivos no puede tener éxito en donde las metas institucionales y las de los individuos, en su relación con la empresa y en sus relaciones mutuas, son generalmente diferentes. Habrá que buscar antes una comunidad de intereses, crear las condiciones de una mayor conexión a fin de poder suscitar objetivos comunes entre la institución y las personas.

Dirigiendo por objetivos, creamos esa requerida comunidad y complementariedad de finalidades, pero no hay aquí generaciones espontáneas ni milagros. Se requiere de un mínimo de condiciones, una previa comunicación y complementariedad de los intereses, sin los que la Dirección por Objetivos carece de sentido.

No es necesario eliminar los antagonismos ni las disyunciones para empezar a dirigir por objetivos. La afirmación - debe hacerse de un modo más positivo: Es necesario que haya ya una cierta comunidad o complementariedad, aunque sea germinal, aunque sea aún meramente posible, pero es necesario que la haya, en caso contrario, no se arreglará nada, sino que será la creación reglamentada de un campo de batalla.

- h) No es suficiente que el individuo sea mandado con justicia: Es necesario tener en cuenta lo que su voluntad quiere en el orden mismo.

Este proceso de integración del individuo en la empresa, el cual, partiendo de un contrato externo y salarial tiene su término en la mutua involucración de las finalidades, es - paralelo y casi idéntico el proceso natural psicológico de la integración de un individuo al grupo.

Las etapas de la integración del individuo al grupo son:

- Etapas 1: El individuo que se relaciona inicialmente con un grupo no atiende en primer lugar a las finalidades propias del grupo, sino a aquello que puede recibir de él.

Etapa 2 : La dinámica de esta relación se complica en esta segunda etapa, cuando el individuo originalmente vinculado con el grupo toma conciencia de que el mero flujo receptivo es imposible: sólo se mantiene en el grado que él aporte al grupo algo -- equivalente a aquello que de él recibe.

Etapa 3: Una vez logrado el equilibrio de las aportaciones, el individuo, en estrecho contacto con el grupo, requiere ahora ser reconocido como miembro. Es entonces cuando se percata de que el ser reconocido no es posible más que tomando parte, participando.

#### 4.4.3 Condiciones para Dirigir por Objetivos

La Dirección por objetivos ofrece, para su implementación en las organizaciones actuales, dificultades muy serias. Una de ellas deriva del desconocimiento profundo de este modo de dirigir, desconocimiento derivado de su simplicidad. Otra dificultad proviene de que en ocasiones, ni la organización ni el individuo están preparados para dirigirse por objetivos.

El provecho de la dirección por objetivos depende de algunas condiciones precisas sobre el modo de ser de la organización y el modo de ser del individuo.

Cada vez se observa con más claridad que la potencialidad creadora de la empresa no se consigue sólo mediante un modo de hacer técnico: se logra sobre todo mediante un modo de ser.

Tal modo de ser puede resumirse en una serie de condiciones de aptitud para que la empresa progrese bajo este sistema de dirección.

Tales condiciones son seis. Tres de ellas se relacionan con el modo de ser de la organización y tres con el del individuo.

La organización debe:

- a) Poseer objetivos generales definidos, claros y confesables.
- b) Confiar en la capacidad de sus hombres.
- c) Estar dispuesto a aplicar la Ley del efecto.

El individuo debe:

- a) Tener madurez para buscar objetivos complementarios.
- b) Satisfacerse en su tiempo.
- c) Poseer un concepto amplio del éxito.

#### 4.4.3.1 Condiciones para la organización.

a) Objetivos generales definidos, claros y confesables.- En toda definición de objetivos, el proceso debe comenzar por la definición de los objetivos de la empresa.

En el punto de arranque de toda administración por objetivos debe presentarse claramente a todos sus miembros lo que la organización quiere de ellos, y no proceder a la inversa, preguntándoles a ellos qué quieren que la organización les pida.

El problema en este punto consiste en que tales finalidades deben, potencialmente, ser aceptables por todos los componentes de la organización, deben ofrecer la posibilidad de que no sólo sean generales, sino también comunes, compartibles.

Planteado así el arranque de una administración por objetivos, las finalidades generales de la empresa no han de ser sólo definidas y comunes, han de ser además, confesables: la organización debe poder presentarlas abiertamente.

Hemos visto en otra parte del trabajo que las finalidades genéricas de toda empresa son por lo menos cuatro:

- 1.- Proporcionar un servicio a la comunidad.
- 2.- Generar un valor económico agregado suficiente.
- 3.- Desarrollar la capacidad de los hombres que la integran.
- 4.- Producir por sí misma la fuerza requerida para su propia continuidad.

El hombre aspira a una remuneración de su trabajo que responda al logro conseguido y a las necesidades materiales suyas, que Maslow denominó fisiológicas, aspiración que se vincula con la finalidad de la empresa de generar un valor económico agregado. Posee también una aspiración a la seguridad, que es paralela a la finalidad que la empresa tiene de -- suscitar en sí la fuerza para la autocontinuidad. Aspira el hombre --- igualmente a su propio desarrollo y a la realización de sus posibilidades que ha de ser otra de las finalidades de la empresa. Por último el hombre no se planifica sin el servicio a los demás, y tiende necesariamente a satisfacer esa necesidad de trascenderse en los otros, a la que responde la primera finalidad de la empresa, por la que ésta ha de prestar un servicio a la sociedad.

b) Confianza en la capacidad directiva de sus hombres.- La confianza de la organización en la valía de sus hombres es uno de los sanos valores que la configuran. No nos referimos a la confianza en su honradez, -- que es la forma mínima de desconfianza y a la que a veces esta se reduce. Nos referimos a la confianza en la capacidad de trazarse fines congruentes y en la capacidad para conseguirlos.

Si la organización carece de confianza en sus hombres, nunca podrá dirigirlos por objetivos, sino por sistemas de control, haciéndolos permanentemente indignos de confianza en ellos.

Para entender este despropósito es preciso analizar con rigor cuál es la causa que genera la desconfianza en la organización respecto de sus hombres, cual es la causa por la que la organización debe establecer controles para saber si van bien orientados hacia los fines que persiguen. Pueden darse muchas explicaciones justificantes. Pero en el fondo de todas subyace un deseo de seguridad, un afán de prever los posibles fracasos: es la incertidumbre de la delegación. No hay delegación sin confianza y sin incertidumbre, y, por no ser capaces de convivir -- con la seguridad, tampoco somos capaces de delegar.

Uno de los éxitos de las grandes organizaciones es, justamente, la convicción de que la capacidad de dirigir no es monopolio de unos cuantos que la capacidad de dirigir es comunicable.

La capacidad de decisión con riesgo, que es nota característica del que hacer directivo, se acrisola precisamente en la delegación, sin la cual nadie puede llamarse director. Sólo es director quien se atreve a delegar en los demás, quien apuesta a la capacidad de ellos, quien tiene confianza sin estar seguro, pues al querer toda la seguridad, al ser un signo de desconfianza es invalida para delegar.

c) Aplicación de la Ley del efecto.- La Ley del efecto se enuncia así: Todo efecto debe ser atribuido a causas individuales.

Todas las actividades son efecto de personas individuales; la organización no actúa nunca por sí misma.

La organización moderna ha perpetrado una penosa perversión de ésta Ley; los éxitos son atribuibles a la organización, pues sin ella no podrían haberse logrado, en tanto que los fracasos son solo atribuibles a los individuos, pues la organización en abstracto, es infalible.

Todo fruto logrado debe atribuirse a los individuos que la lograron, ya que la organización misma es también fruto de los individuos, y es, por tanto, a los individuos a quien debe atribuirse las acciones que supuestamente lleva a cabo la organización y los resultados que se obtienen con ellos. (Económicos y de cualquier otra índole).

No podemos considerar la organización por un lado y los individuos por otro, de modo que entre ambos polos haya de establecer la dinámica de algo por algo o del te doy para que des en que consiste la acción de negociar conmutando.

Si para generar el valor económico agregado se requiere ejercer la acción conmutativa (fuera del entorno) para repartirlo no se requiere una acción conmutativa, sino una acción distributiva.

Los beneficios generados pertenecen a la empresa, y por ende a los individuos que la conforman.



Quien desea establecer en su empresa la Dirección por Objetivos, debe previamente resolver la importante cuestión de si las relaciones con sus empleados serán las estrictas del contrato, o también relaciones de sociedad.

El hombre es un ser de proyectos, en tensión permanente hacia lo que todavía no es.

#### 4.4.3.2 Condiciones para el individuo.

- a) Madurez para buscar objetivos complementarios.- De poco serviría que la organización buscare finalidades que fueran compatibles por los individuos que la componen, si éstos, a su vez, tuvieran un punto de vista reductivo y minimizante.

Serían utópicos los deseos según los cuales el individuo debería de sacrificar sus intereses supeditándolos a los de la organización.

Lo que si puede y debe pedirse al individuo es que logre sus metas personales al alcanzar las de la organización: esto, que es la esencia de la profesionalidad por parte del individuo, es la esencia misma de la organización.

Dirigir una organización es desencadenar un proceso en el cual los intereses de los individuos que la forman y los fines de la organización se complementan mutuamente de modo que ni los unos ni la -- otra llegan a sus fines respectivos independientemente, sino de manera solidaria.

Una buena parte del proceso de formación del individuo dentro de la empresa ha de ir orientado al logro de esa madurez por la cual el hombre se compromete a finalidades compartidas en lugar de encerrarse en fines concebidos en disyunción, en al ternativas con los de la organización en la que trabaja, al punto que logrará su metas sólo cuando la empresa fracasara en los suyos (Antagonismo).

Desarrollar la organización es desarrollar la capacidad del in dividuo para que supere esa particular inmadurez por la que - contempla los éxitos de los demás como fracasos suyos.

La formación del personal de la empresa es un proceso que no se realiza en forma ajena al proceso mismo en que la empresa consiste, sino que forma parte esencial de él.

Cualquier proceso de formación del individuo que no esté inte grado sustancialmente en la dinámica misma de hacer la empresa está desde el principio abocado al fracaso. Porque por su propia esencia, la complementariedad de los fines ha de lograr se en la organización y no al margen de ella.

- b) Satisfacción en su trabajo. - Si el esfuerzo para lograr los ob jetivos no reporta al hombre en sí satisfacción alguna, si el único contrapeso es la esperanza del logro del objetivo por cu ya consecución se esfuerza, bien hará la organización en vigi lar el cumplimiento de la tarea, hábida cuenta de la experimen tada variabilidad de la constancia de sus hombres.

Los sistemas de control serían los medios que nos aseguren la continuidad del esfuerzo de los hombres, una vez propuesta su capacidad.

Existe, sin embargo, otra alternativa: que el trabajo resulte grato y no solo por la recompensa aparejada al logro del objetivo que -- persigue, sino por la realización misma del trabajo como proceso previo a la recompensa y al logro.

No cabe duda que la organización ha puesto muy poco interés en hacer que el trabajo resulte agradable: ha considerado el trabajo como -- costo, y su empeño se polariza en recompensarlo.

La satisfacción del hombre en el trabajo que realiza es algo que depende más de él mismo, que de los factores externos, incluyendo la propia organización.

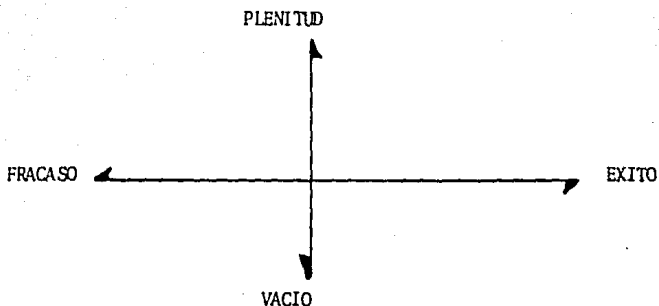
Nuestro énfasis en los objetivos y en los resultados no debe hacernos perder de vista la verdad elemental: si el trabajo es sólo un túnel oscuro y largo que nos conduce a una salida incierta, buscarán otro camino para llegar al lugar de salida.

- c) Concepto amplio del éxito.- Para que pueda operar la Ley del efecto, es necesaria otra condición básica, paralela en el individuo que forma parte de la organización. Nos referimos a la calidad y rango de sus intereses y metas particulares. Ocurre que si bien las acciones

y sus resultados lo son siempre del individuo organizado y no de la organización, no es sencillo detectar en la totalidad del resultado la individualidad de la causa. Los trabajos realizados son tareas interdependientes: la razón de que la organización exista radica en - que se logra más en conjunto que separadamente; y es el conjunto de los individuos quién lo logra, no cada uno de ellos aisladamente: si así fuera la organización no existiría ni tendría razón de existir.

El hombre estrecho de miras que atiende solo a la individualidad del resultado, que desea en exclusiva el premio a su labor individual, que se satisface únicamente con la consecución de metas egocéntricas, será incapaz de verse expresado en un resultado final del conjunto, querrá enfermizar y estrechamente detectar su huella particular y - única en ese resultado final, y él mismo se destacará independiente mente de los otros.

Los hombres se mueven en una línea horizontal cuyos extremos son el éxito y el fracaso, y por otro, a los hombres que viven sometidos a parámetros del todo diferentes, los cuales constituyen una línea, perpendicular a la anterior, cuyos extremos no son ya el éxito y el fracaso, sino la plenitud y el vacío. Un concepto amplio del éxito vendría a significar que el éxito no lo es cuando no se alcanza, a la par, la plenitud vital.



El éxito tiene señales exteriores y sociales que lo califican como tal (Posición destacada y preponderante en la Sociedad) y la plenitud tiene una dimensión interior y, por ello, no guarda relación con el status que se ocupe en un universo social (la plenitud se alcanza aunque los demás lo ignoren).

En nuestro ámbito cultural se ha dado una exagerada importancia al éxito, por el que ha logrado más que los demás aún a costa de sacrificar o empobrecer su plenitud.

#### 4.5 Análisis de la competitividad de México y otros países en vías de desarrollo.

A continuación se transcribe, de manera condensada, un estudio terminado en Julio de 1986 por "The World Economic Forum Foundation" (EMF), bajo el título de "The EMF's World Competitive Report" publicado en Ginebra, Suiza.

El análisis realizado incluye únicamente países industrializados, a los que divide en dos grandes grupos: Los países de alta tradición industrial y los nuevos países industrializados, entre los que figura México (además de Singapur, Taiwan, Hong Kong, Corea, Malasia, India Brasil y Tailandia. En total estudian a 9 Naciones).

Se analizan una serie de factores económicos de los países arriba mencionados, los cuales nos darán una visión general del lugar que ocupa México según su competitividad con respecto a otros países en situaciones socioeconómicas similares.

#### Dinamismo de la Economía.

El 5º lugar que ocupa nuestro país (después de Taiwan, Singapur, Hong Kong y Corea) lo debe a un buen producto interno bruto, generado en dos terceras partes por la producción industrial, lo que contrasta con un bajo ingreso per-cápita, un alto grado de economía paralela o subterránea y expectativas poco alentadoras de crecimiento.

#### Eficacia Industrial

Junto a Brasil ocupamos los dos últimos lugares, como resultado de una baja producción per-cápita, altos niveles de ausentismo, falta de flexibilidad de las empresas para dar seguridad al empleo y compensación:

económicas adecuadas a la realidad económica y, como aspecto relevante, una baja formación de capital fijo que ha traído como consecuencia una planta productiva con un alto grado de obsolescencia (Primeros lugares: Hong Kong, Corea y Singapur).

#### Recursos Humanos.

En contraposición a la alta disponibilidad de mano de obra, México ocupa nuevamente el penúltimo lugar (sólo la India queda atrás), debido a un bajo nivel de capacitación y de orientación vocacional que puedan apoyar los requerimientos de un entorno altamente competitivo. Además existe una baja motivación como fruto de expectativa poco favorable en materia de empleo y de remuneración en un ambiente altamente inflacionario. (Primeros lugares: Hong Kong, Singapur y Taiwan).

#### Recursos Naturales.

En este renglón, no es de extrañar, México ocupa el primer lugar, destacando en la mayor parte de los factores y ante todo, en la producción petrolera, generación de energía hidroeléctrica y geotérmica y producción de plata, cobre y otros metales.

### Interferencia (o apoyo) del Estado.

En este aspecto nuestro país ocupa nuevamente la posición No.8 debido, en primer lugar, a que se considera el aspecto fiscal como poco alentador a la inversión y el trabajo, además de observarse un trato diferenciado. En segundo lugar, una alta centralización aunada a una aplicación de recursos poco efectiva en materia de promoción industrial. Por último, hay exceso de reglamentaciones y falta autonomía en las empresas paraestatales para la toma de decisiones.

### Orientación al exterior.

En este aspecto México ocupa un 60. lugar, y este lugar intermedio es resultado de una baja capacidad de exportación de productos manufacturados además de que existe poca flexibilidad y diversificación. Adicionalmente se reporta una falta de aceptación a la inversión extranjera. Todo lo anterior está en fuerte contraste con las tendencias a eliminar el proteccionismo que nuestro país ha mostrado con su entrada al Gatt y con su liberación arancelaria de julio de 1985.

Nivel competitivo (factor de promedio y de síntesis donde ocupamos el último lugar):

"De alguna manera, todos o casi todos los mexicanos y nuestras instituciones, públicas o privadas, componemos el nivel de competitividad que como país proyectamos a nivel internacional. Esto no debe de cargarnos de pesimismo, sino más bien, con toda honestidad y objetividad, reconocer los hechos que conforman nuestro presente para darnos cuenta que



nuestro actual posicionamiento en el mercado internacional ofrece --- enormes oportunidades para desarrollar la creatividad y nuevos modos de gestión y acción al hacer un mejor uso de los muchos recursos materiales y humanos con que contamos, sin olvidar nuestra vecindad con el mercado más grande del mundo..."

## CAPITULO 5

### MOTIVACION

"Si tomamos a los hombres tal y como son, los haremos peores de lo que son. En cambio, si los tratamos como si fuesen lo que debieran ser, los llevaremos allí donde -- tiene: que ser llevados!"

Goethe.

## CAPITULO 5: MOTIVACION

Todo el mundo está de acuerdo en que los hombres trabajan para satisfacer sus necesidades, sin embargo es difícil ponerse de acuerdo en cuales son las necesidades de los hombres. Para los fines que persigue esta tesis, tomaremos la escala de necesidades según Maslow, expuestas en el Capítulo 3, como válida, no olvidando que cada hombre es diferente, y que tal escala se puede presentar transgiversada o mutilada.

### 5.1 El proceso directivo.

En el capítulo 1 nos referimos brevemente a las actividades que constituyen el proceso directivo. Estas actividades son:

- 1.- Formulación de propósito.
- 2.- Comunicación del propósito a los componentes de la organización de modo que lleguen a conocer lo que se espera que hagan cada uno de ellos.
- 3.- Motivación de cada uno de los componentes de la organización, de modo que se asegure su colaboración para realizar lo que se espera de el que quiera participar de la acción.

En ese mismo Capítulo también se explicó que, tal como lo muestra la figura 1.1, el hombre actúa por medio de la empresa para satisfacer sus necesidades, via un sistema de incentivos.

En este Capítulo, procuraremos analizar un poco más en que consiste el proceso directivo, para poder comprender mejor el tema de la motivación y los diversos tipos de motivación que un directivo puede manejar.

#### 5.1.1 Formulación de propósitos.

Es función indelegable del director de una empresa fijar una serie de objetivos para la empresa, entendiendo por objetivos aquellos resultados que se quieren conseguir. La proposición de un objetivo consiste en la formulación de una situación deseable a la que se quiere llevar la empresa.

Para la elección de este futuro deseable, el director debe considerar una serie de factores del entorno que se pueden agrupar en tres grandes grupos.

- a) Oportunidades.- Son todas aquellas circunstancias que se presentan en el entorno que ponen a la empresa en situación ventajosa para hacer negocio; de cumplir con los objetivos generales analizados anteriormente. Para una empresa especializada en la construcción de vivienda de interés social, el entorno actual ofrece un sinnúmero de ---

oportunidades, que van desde la construcción para el INFONAVIT hasta la construcción y promoción de conjuntos habitacionales por iniciativa propia.

- b) Amenazas.- Serían todas las circunstancias del entorno que ponen en peligro la operación de la empresa. En México, cada sexenio, representa un grave peligro para las empresas de la construcción, ya que estas dependen en gran parte de las nuevas disposiciones para la inversión pública.
- c) Responsabilidad social.- Las empresas cumplen una función social de forma directa (construyendo vivienda) o indirecta (proporcionando empleo). Cualquier elección de futuro elegida por la dirección, debe tomar en cuenta su repercusión social.

Existen otros factores que influyen en la elección del futuro para la empresa pero estos están relacionados más con la empresa que con los cambios en el entorno. Estos son:

- a) Fuerzas: Es el conjunto de actividades que la empresa hace o puede hacer especialmente bien debido a los recursos con que cuenta o a su manera de hacer las cosas. La capacidad de otorgar fianzas es una fuerza para la compañías que se dedican a la construcción pesada.

- b) Debilidades: Son los lastres de la compañía que le impiden aprovechar las oportunidades del entorno o la hacen vulnerable a las amenazas del mismo. Si una compañía tiene una plantilla de trabajo especializada en construcción de puentes, esto le impedirá aprovechar la oportunidad de construir casas, no tanto por imposibilidad técnica, sino por costo.
- c) Querencias: Se refiere a los deseos del director.

Considerando todos este conjunto de factores externos e internos de la organización el director debe hacer una elección de futuro y definir una serie de políticas cuya función será indicar cual es la manera general de alcanzar -- esos objetivos.

#### 5.1.2 Comunicación del propósito.

Consiste básicamente en indicar a los miembros de la organización los propósitos, de modo que lleguen a conocer lo que se espera de cada uno de ellos. En este punto también se incluye la información que la gerencia recibe de la actuación laboral de sus empleados.

Existen tres métodos formales que tienen como fin propiciar la comunicación para el logro de los objetivos.

- a.- Precisar.- Consiste en la descripción detallada de la situación de futuro a conseguir, constituye una primera base para imprimir dinamismo a la convergencia del proceso para lograr los objetivos. La organización se mueve más pronto, con más seguridad y más ajustadamente -- hacia situaciones de futuro muy claramente descritas que hacia propósitos de considerable grado de ambigüedad.
  
- b.- Enseñar.- Al enseñar no se debe caer en el error de la suplencia que nos llevaría a resolver los problemas de los empleados cada vez que a estos se les presenten. -- Nos referimos aquí a que la intervención del directivo debe ser de carácter subsidiario dando toda la libertad que sea posible y solo ayudar en caso de que sea necesario.
  
- c.- Medir.- Consiste en monitorear los avances que el empleado realiza hacia la consecución de su propósito, de tal manera que nos permita intervenir en caso de desviación, para nuevamente indicarle el propósito de su labor y enseñarle a hacerla en caso necesario. El problema está en que medir las acciones, valorar el acercamiento al objetivo o el desarrollo de una política, sobre todo cuan

do estos no son en sí cuantificables en números, exige imaginación y elevado nivel de experiencia.

### 5.1.3 Motivación.

La motivación es el proceso por el cual el ser humano se mueve. El tema de la motivación está íntimamente ligado al de las necesidades humanas, puesto que toda actividad humana está orientada a la satisfacción de sus necesidades.

Los mecanismos existentes para motivar a las personas son dos:

- a) Premios.- Se trata de un tipo de motivación positiva ya que estos están orientados a ayudar a las personas a satisfacer sus necesidades.
- b) Castigos.- Se trata de una motivación negativa ya que haciendo uso de ellos se niega a las personas la posibilidad de satisfacer alguna de sus necesidades.

Naturalmente, siempre es preferible y más grato el empleo de la motivación positiva que el de la negativa. Pero empeñarse en prescindir totalmente de ésta última es desconocer la naturaleza humana. Castigar resulta incómodo y desagradable para quien gobierna, pero es en todo caso una exigencia de este ejercicio.



En la figura 5.1 se representa, gráficamente, el proceso directivo.

### 5.2 Tipos de motivos.

De manera general, los motivos que impulsan a una persona a realizar una acción, se pueden agrupar en tres grandes grupos.

- a) Motivos extrínsecos.- Se trata de cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción proporcionado por otra persona o personas distintas de aquella que ejecuta la acción.
- b) Motivos intrínsecos.- Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan solo del hecho de realizarla.
- c) Motivos trascendentes.- Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción, pero que provocan satisfacción a la persona que la ejecuta.

Los tipos de motivos expuestos pueden estar orientados a ser una motivación positiva o negativa, de acuerdo al criterio que se vió en el inciso anterior.

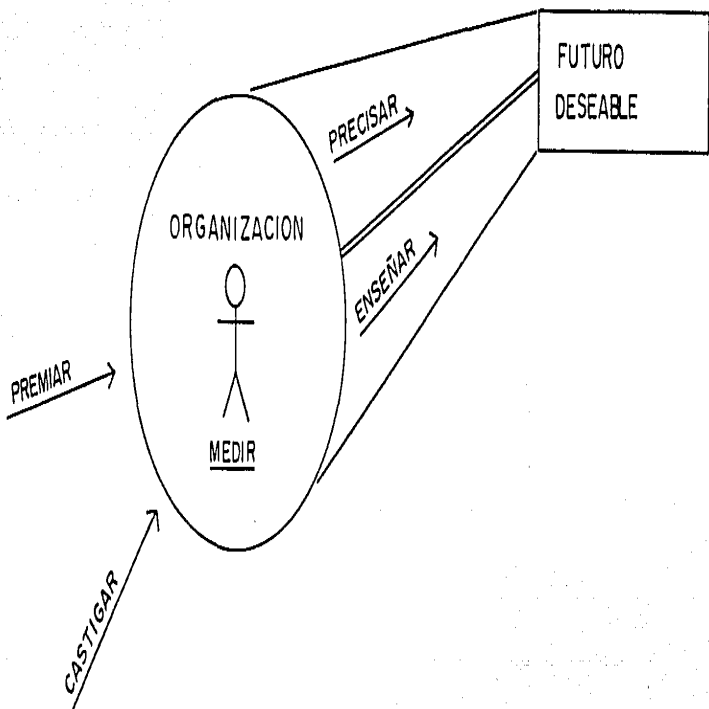


FIGURA 5.1 EL PROCESO DIRECTIVO

En las organizaciones contemporáneas, el tipo de motivos a los que se recurre con mayor frecuencia, son los de carácter extrínseco, o sea, a los premios y castigos que son recibidos de otras personas al concluir un trabajo, y lo que es peor, estos son casi siempre del tipo de incentivos materiales y rara vez del tipo de reconocimiento a la labor al menos que se trate de algún reproche.

Esta situación es fácilmente explicable puesto que es más sencillo -- "cuantificar" el motivo por parte de la dirección, además, el empleado no espera y no le da valor a otro tipo de recompensa que no sea el dinero.

Los incentivos instrumentales -cuantificables- son necesarios sin lugar a duda, pero se les ha dado demasiado peso, en parte por la influencia materialista de la sociedad en que vivimos, en la que un hombre vale más por lo que tiene y no por la plenitud que ha logrado.

Es necesario que en las empresas se haga uso de los motivos de tipo intrínsecos, que el hombre sienta satisfacción al hacer su trabajo.

No debemos perder de vista lo siguiente:

- . El ser humano tiene propósitos: existe para y por sí y en vista a su propia perfección.
- . Si le negamos la iniciativa se nos muere el hombre, porque la iniciativa es lo que da valor humano al hacer.

- . El hombre, por naturaleza, busca el bien, y todas sus acciones estarán encaminadas a conseguirlo; la empresa ha de facilitar al hombre la búsqueda de ese bien.
- . Con la empresa el hombre sirve a la sociedad. La empresa es solo el medio de desarrollo del hombre.
- . El hombre tiene derecho ha hacer uso de su iniciativa con el fin de emprender.

De la motivación trascendente no se hablará más puesto que considero -- que ese es un motivo personal más que uno instrumental o emocional.

### 5.3 Tipos de motivaciones

La motivación nos aparece como un fenómeno de nuestra vida psíquica que vien a ser algo así como el impulso que nos mueve hacia la realización de alguna acción.

Las acciones tienen resultados y los resultados tienen un valor para el sujeto que realiza la acción. Motivación es el impulso para realizar una acción por el incremento de satisfacción que se espera.

Por lo tanto vemos que: La motivación queda determinada por las preferencias de la persona que a la vez tiene una estrecha relación con sus necesidades y con el conocimiento que la persona tenga o pueda tener del resultado de la acción.

Bajo tales consideraciones, podremos hablar de tres tipos de motivaciones: la potencial, la espontánea y la racional.

- a) Motivación Potencial.- Este tipo de motivación se refiere únicamente a las preferencias de la persona, que son únicas y muchas veces inexplicables, y a los conocimientos de la misma.
- b) Motivación Espontánea.- Es el tipo de motivación en que la persona tiene experiencia previa del resultado que va a obtener y de la medida en que ésta es atractiva para satisfacer sus necesidades por lo tanto es cuestión de sólo hacer una proposición para dar causa a la acción. El ejemplo clásico es el trabajo y el salario esperado.

Este tipo de motivación es el más usado por el conocimiento previo del ciclo causa efecto lo cual facilita enormemente la acción.

- c) Motivación Racional.- Es en la que la persona no ha tenido experiencia previa, sin embargo, a través de la inferencia y la deducción racional, sabe la conveniencia de ejecutar aquella acción. Existe un dominio de un motivo racional.

Es increíble el potencial de motivación humana que se tiene si se hace uso de este tipo de motivación, sin embargo son pocas las personas que se preocupan por convencer a sus empleados sobre las bondades que les puede dar el hacer una determinada acción.

Algunos de los medios para hacer uso de este tipo de motivación son:

- . Permitir al trabajador que participe en la dirección de su actividad.
- . Dar rienda suelta a sus iniciativas sobre cómo hacer las cosas.
- . Permitirle que intervenga en la gestión de la empresa.
- . Fomentar el uso y aceptación de motivos intrínsecos.
- . Convencer no imponer
- . Delegar en él ciertas responsabilidades.
- . Respeto a su dignidad y libertad.

#### 5.4 El producto de la acción y la acción de hacer

En mi opinión, todos los problemas relacionados con el manejo de personal, surgen del hecho de que no se ha logrado hacer una distinción de lo que es el producto de la acción y la acción de hacer.

Al referirme aquí al producto de la acción no sólo me estoy refiriendo al bien o servicio tangible que se genera físicamente en la compañía, sino al conjunto de bienes, en el sentido más amplio de la palabra, que es distribuido entre los diferentes elementos que participan en el proceso productivo.

La acción de hacer esto es el trabajo que se invierte en una compañía para obtener ese bien o servicio mencionado anteriormente, lleva implícito un satisfactor que ha sido opacado por el producto de la acción.

Toda la tesis ha estado enfocada a exponer una serie de herramientas y elementos que nos permiten apreciar de manera más clara el valor mismo de la acción, así como una serie de errores en los que hemos incurrido para adormecerlo.

Ahora es labor de todos los que tienen a su cargo personal tratar de hacer uso de estos elementos para formarse un criterio y tratar de despertar al gigante dormido, que sin lugar a duda, nos traerá muchos beneficios.

### 5.5. Un futuro deseado.

El valor mismo de la acción es innegable, es conveniente hacer el esfuerzo de volver a darle el sentido correcto a la actividad humana, que es el de perfeccionarse en el desarrollo de su trabajo.

La tarea no es fácil y el cambio será lento, exige un compromiso por parte de las personas que dirigen las empresas, exige mucho esfuerzo, pero hay recompensa; "Si tomamos a los hombres tal y como son, los haremos peor de lo que son. En cambio, si los tratamos como si fuesen lo que debieran ser, los llevaremos allí donde tienen que ser llevados" (1)

---

(1) Goethe



## CONCLUSIONES.

La crisis coyuntural por la que atraviesa nuestro país lo expone a una serie de peligros que van desde el no poder hacer frente a los servicios de la deuda hasta el de una posible revolución.

Creer que la solución de nuestros problemas esté en la creación de un nuevo orden económico a nivel internacional es falso, al menos que este nuevo orden signifique en nuestro país una mayor productiudad y una mayor rentabilidad. No habrá contribuyente del primer munudo que encuentre justificable subsidiar a los Mexicanos para que insistamos y persistamos en nuestros errores, en nuestros vicios y en nuestra débil competitividad.

Los Mexicanos no saldremos del subdesarrollo en el que vivimos, mienutras no reconozcamos la causa de la pobreza y la riqueza, y mientras no cambiemos nuestras actitudes. La prosperidad es el resultado del trabajo persistente, bien hecho y en actividades comercialmente adeucuadas. Es la consecuencia de empresas que funcionan y de personas que procuran la excelencia en todos sus actos.

Este nivel de excelencia se alcanzará en la medida en que las empreusas hagan uso de todos sus recursos, incluyendo el humano.

La riqueza de un país depende del conjunto de bienes que sus habitantes pueden producir. No de la cantidad de dinero cuya proliferación simplemente hace más caros los productos. La distinción es importante: el dinero no debe confundirse con la riqueza, aún cuando sirva para adquirir cosas valiosas. Lo valioso son las cosas.

El incremento de la riqueza dependerá de la capacidad para producir más en el mismo tiempo que antes.

La esencia del progreso económico radica en esto: menos gente puede producir lo mismo o incluso más, y el personal sobrante puede pasar a producir otros bienes, imposibles de producir hasta ese momento.

Por tanto, se pueden distinguir dos fases en el desarrollo de un país: a) la liberación de recursos y b) la utilización de los recursos liberados.

Fue objeto de esta tesis analizar una serie de herramientas que nos permiten ser más productivos haciendo uso únicamente del potencial de las personas que trabajan en las empresas.

No tratamos de dar recetas, sino de presentar criterios que puedan -- ser útiles a las personas que estén involucrados en la dirección de las empresas, ya que a fin de cuentas, la dirección no es otra cosa más que la capacidad de hacer cosas con la ayuda de otros.

Cuando nos referimos a las fases de desarrollo del país, hablamos de la movilidad de los recursos si uno de los objetivos de la empresa es formar a su personal, la movilidad se facilitará en gran medida, por el valor humano agregado generado, que permitirá al empleado hacer nuevos trabajos, emprender otros negocios, aceptar mayores responsabilidades de manera consciente y libre y con iniciativa propia.

Todo este trabajo está encaminado a conseguir que los empleados sean más productivos y que se desarrollen como personas que son en el seno mismo de la empresa. Es una necesidad que se plantea de manera urgente a algunas empresas y desde luego al país. No nos podemos dar el lujo de seguir dependiendo del exterior para sobrevivir.

Ahora es el momento de la ruptura, la del cambio de visión respecto a lo que es un negocio, de la función que el empleado juega dentro de la empresa y de las responsabilidades de esta última en la formación de Seres Humanos.

Tal vez obligados por la crisis coyuntural que se nos presenta, tal vez por la toma de consciencia de los cuadros directivos de la empresa respecto a su responsabilidad social, debemos intentarlo.

Espero que este trabajo contribuya de manera indirecta al desarrollo socioeconómico del país, creando en la conciencia de aquellos que lo leyeron alguna inquietud que los conduzca a cambiar su visión respecto a lo que es una empresa, como se puede conseguir una mayor productividad, la formación de los trabajadores y el desarrollo del país.

## ANEXOS

## ANEXO 1

## MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS (LABORES NO MANUALES).

## I.- INSTRUCCION.

Conocimientos básicos necesarios en el trabajo para su comprensión y ejecución adecuada.

En este factor se valúan los conocimientos que se requieren para comprender el trabajo y ejecutarlo adecuadamente, y que pueden haberse adquirido en la escuela o en la práctica.

- 1.- Se requiere instrucción primaria..... 20
- 2.- Secundaria, Prevocacional o su equivalente ..... 40  
Se aplica a trabajo de Supervisión en los que el tipo de operación o proceso supervisados no requieren especialización.
- 3.- Preparatoria, Vocacional o su equivalente ..... 60  
Se aplica a trabajos de supervisión en los que el tipo de operación o proceso supervisado requieren especialización en electricidad, mecánica, química, contabilidad elemental, etc.

- 4.- Dos años de una carrera profesional o su equivalente ..20  
 Se aplica a trabajos de Supervisión en los que el tipo -  
 de operación o proceso supervisados requieren especiali-  
 zación en operación de máquinas-herramienta, electrici-  
 dad fundamental, metalúrgica, química o física, fabrica-  
 ción de troqueles, dados y modelos etc.
- 5.- Profesionista o especialista en algún trabajo determi-  
 nado al nivel profesional .....100
- 6.- Amplios conocimientos en materia administrativa .....120

## II. EXPERIENCIA

En este factor se valúa el tiempo empleado en trabajos similares y en el trabajo mismo, para conocerlo y poder desempeñarlo (apegándose a las normas establecidas para su ejecución).

1. Hasta 6 meses .....	25
2. Hasta 1 año .....	50
3. Hasta 3 años .....	75
4. Hasta 5 años .....	100
5. Hasta 8 años .....	125
6. Más de 8 años .....	150

### III. INICIATIVA Y CRITERIO

En este factor se considera el grado en que el trabajo requiere acción independiente. Planeación necesaria y tipo de decisiones que deben tomarse.



- 1.- Trabajo sencillo y de repetición para el desempeño del cual se reciben instrucciones precisas. .... 20
- 2.- Trabajo ejecutado con instrucciones y/o procedimientos bien de finidos. .... 40
- 3.- Trabajo que requiere planear y ejecutar labores basadas en procedimientos establecidos o métodos aceptados, ejecutado bajo supervisión general. .... 60
- 4.- Trabajo que requiere planear y ejecutar labores complejas disponiendo únicamente de métodos y procedimientos generales... 80
- 5.- Trabajo que requiere planear y ejecutar labores sumamente complejas. Incluye la resolución de problemas en los que no existen precedentes. .... 100

#### IV. RESPONSABILIDAD POR PERDIDAS.

En este factor se consideran los requisitos del trabajo para evitar pérdidas ocasionadas por errores o descuidos. Las pérdidas pueden ser de tiempo; daños a los equipos o materiales, falta de exactitud en cálculos, reportes y estados, deficiencias de diseño; decisiones erróneas o inadecuadas en asuntos económicos o contractuales; falta de cuidado o errores al vigilar la aplicación de métodos, procesos, reglas o procedimientos que influyan directa o indirectamente en la

calidad o en el costo de los productos, o en la eficiencia de los servicios.

- 1.- Poca responsabilidad. Los errores pueden descubrirse con facilidad, por lo que las pérdidas se reducen a tiempo; en caso de no descubrirse los errores, las pérdidas serían de poca importancia... 5
- 2.- Responsabilidad limitada, ya que el trabajo generalmente es revisado o bien los errores pueden ser descubiertos en trámites posteriores, antes de que el trabajo salga del componente, requiriendo cuidado e interpretación correcta. .... 10
- 3.- Responsabilidad confinada a componentes de Sub-Función en lo relativo a utilización adecuada del personal, del material y del equipo. Requieren dedicación especial para evitar pérdidas de importancia ..... 20
- 4.- Responsabilidad substancial. Trabajos importantes que se ejecutan prácticamente fuera de control y en los que las decisiones se aceptan, por lo regular, sin discusión. .... 40

#### V. RELACIONES HUMANAS.

En este factor se considera hasta que punto es necesario para el desempeño del trabajo tratar con otras personas; dar u obtener información o instrucciones; ejercer tacto en discusiones; convencer, etc. Tómese en cuenta el propósito que se persigue y el motivo por el cual son necesarias estas relaciones (relaciones públicas y de trabajo tendientes a conseguir la máxima cooperación, buena voluntad y prestigio).

- 1.- Relaciones con los compañeros de trabajo, respecto a la rutina del mismo, y con sus jefes para recibir instrucciones ..... 5
- 2.- Relaciones generales con otras personas dentro de la empresa a fin de dar u obtener información respecto a asuntos concernientes al desarrollo de las labores de la Sub-Sección. Relaciones ocasionales con personas ajenas a la empresa ..... 10
- 3.- Relaciones frecuentes con otras personas en que es necesario ejercer tacto y discreción a fin de obtener su cooperación en asuntos de alcance limitado. Puede tratarse de personas dentro y/o fuera de la empresa ..... 20
- 4.- Relaciones muy frecuentes con otras personas tratando asuntos de importancia en que se requiere ejercer tacto y discreción considerables y habilidad en labor de convencimiento para obtener los fines que se persiguen. .... 40
- 5.- Relaciones casi constantes con otras personas tratando asuntos de gran importancia técnica, contractual, comercial, etc; que afecten la política general de la empresa, o asuntos en que se requiera habilidad especial y estrategia para proteger eficazmente los intereses de la empresa ..... 60

## VII. ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL.

Considerese en este factor el grado de fatiga mental y/o visual causa da por el trabajo, tomando en cuenta el tiempo y la intensidad de su aplicación. (No se refiere al grado de inteligencia, sino a la con- centración de la mente).

- 1.- Poca atención mental; trabajos de rutina que requieren cierto es- fuerzo para recordar instrucciones, para ejecutarlos en una secuen cia pre-establecida o para seguir alguna regla ..... 10
- 2.- Poca concentración mental, aunque frecuente. Trabajos en que debe recordarse cierta variedad de procedimientos para ejecutarse en for ma correcta, aunque el esfuerzo es intermitente. .... 20
- 3.- Trabajos que requieren bastante concentración mental por ser va- riados, por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia con que deben llevarse a cabo. Variedad de procedimientos..... 35
- 4.- Trabajos variados y difíciles que requieren largos períodos de concentración mental intensa para evitar posibles errores o fal ta de coordinación. Se requiere intensa concentración mental para la planeación o distribución de trabajos complicados..... 55
- 5.- Trabajos muy variados; trabajos que requieren concentración muy intensa en la solución de problemas o planeación de trabajos muy difíciles y complicados, de gran importancia para la compañía.. 75

## VIII. ESFUERZO FISICO.

En este factor se valúan los requisitos del trabajo tocante a esfuerzo físico material que causa fatiga y el cansancio inherente a la postura en que se ejecute el trabajo.

- 1.- El trabajo requiere poco esfuerzo físico, el necesario para manejar objetos o trabajar con las manos intermitentemente, estando sentado. Caminar ocasionalmente ..... 5
- 2.- El trabajo requiere estar de pie o sentado trabajando continuamente con las manos. Caminar parte del tiempo ..... 10
- 3.- El trabajo requiere caminar una gran parte del tiempo. .... 15
- 4.- El trabajo requiere caminar la mayor parte del tiempo; ocasionalmente mover objetos de peso medio ..... 20
- 5.- El trabajo requiere ejecutarse en postura difícil o incómoda... 25

## X. TIPO DE SUPERVISION

En este factor se valúa el grado de supervisión que implica el puesto, tomando en cuenta el nivel de importancia de éste dentro de la organización completa y el grado en que pueden estimarse los resultados de su función en términos de responsabilidad por costos, métodos y personal.

- 1.- Dirigir parte del tiempo un grupo pequeño; instruirlos, asignarles trabajo y revisar éste a intervalos ..... 5
- 2.- Dirección inmediata de un grupo, empleando la mayor parte de su tiempo en supervisión. Instruirlos, asignarles labores, revisar éstas y mantener la corriente de trabajo. Turnar los problemas de personal a su superior ..... 10
- 3.- Supervisión directa de un área o varios grupos con responsabilidad limitada en cuanto a la asignación de personal. .... 20
- 4.- Supervisión directa de un área, con responsabilidad completa en cuanto a la calidad y cantidad del trabajo, costos, implantación de métodos y manejo de personal ..... 40
- 5.- Supervisión general y coordinación de dos o más áreas a través de supervisores ..... 60

## XI. ALCANCE DE SUPERVISION

En este factor se calcula responsabilidad por supervisión considerando el número de personas supervisadas.

1.- Dirigir e instruir hasta 5 personas .....	5
2.- Supervisar hasta 25 personas .....	10
3.- Supervisar hasta 50 personas .....	15
4.- Supervisar hasta 100 personas .....	20
5.- Supervisar más de 100 personas .....	30

## XII. RESPONSABILIDAD POR LA PLANEACION Y EL CONTROL (DIRECCION UNICAMENTE)

- 1.- Comprende solamente la planeación de la propia secuencia de trabajo para lograr la realización de la tarea asignada ..... 25
- 2.- Se deben planear actividades para lograr el propio trabajo asignado. Se requiere algo de programación involucrando la integración del trabajo con otros en un grupo menor ..... 50

- 3.- Se deben planear actividades para ejecutar el propio trabajo, pero se involucra la integración del trabajo con el de otros. Se requiere una programación regularmente compleja y controles para asegurar una progresión y conclusión ordenada de trabajo..... 75
- 4.- Se debe planear, organizar y controlar actividades para una tarea compleja que requiere una estrecha integración del trabajo con otros haciendo porciones de un proyecto total o de un segmento de trabajo ..... 100
- 5.- Se deben planear objetivos para funciones específicas involucrando la programación de actividades por componentes de trabajo que pueden ser hechos por otros. Tiene responsabilidad inherente y activa, por autoridad de conocimiento para orientar, aconsejar y guiar a otros en un esfuerzo de equipo. .... 125
- 6.- Planeación y control de objetivos y política a corto y largo plazo para diversas operaciones, situaciones o problemas para los cuales no hay patrones establecidos. Se requiere experiencia, ingenio y criterio para la dificultad de preveer, predecir y evaluar factores, situaciones, condiciones o resultados por obtener. Se requiere organizar un equipo de trabajo medio y controlado de manera que se llegue a los objetivos establecidos ..... 175



XIII. REponsabilidad por el análisis y la solución de problemas (DIRECCION UNICAMENTE)

- 1.- Trabajo repetitivo con cierta variación, cubierto por prácticas establecidas..... 25
- 2.- Trabajo variado para el cual es necesario seleccionar los procedimientos establecidos y adecuados. .... 50
- 3.- Trabajo diversificado que requiere una selección cuidadosa de procedimientos y el uso ocasional de prácticas nuevas para analizar situaciones o problemas complejos ..... 75
- 4.- Problemas complejos en un campo amplio, requiriendo el análisis y la búsqueda de soluciones satisfactorias y un conocimiento completo de prácticas y principios complicados y establecidos..100
- 5.- Diversos problemas o situaciones en un campo amplio, requiriendo un análisis detallado de nuevos conceptos e ideas y el desarrollo ocasional de nuevas prácticas dentro de un campo o disciplina --- funcional importante ..... 150

## FACTORES

## GRADOS Y PUNTOS

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
I. INTRODUCCION.	20	40	60	80	100	120	
II. EXPERIENCIA	25	50	75	100	125	150	
III. INICIATIVA Y CRITERIO.	20	40	60	80	100		
IV. RESPONSABILIDAD POR PERDIDAS.	5	10	20	40	60		
V. RELACIONES HUMANAS	5	10	20	40	60		
VI. RESPONSABILIDAD POR DISCRECION EN ASUN- TOS CONFIDENCIALES.	5	10	15	20	20		
VII. ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL	10	20	35	55	75		
VIII. ESFUERZO FISICO	5	10	15	20	25		
IX. AMBIENTE Y CONTINGEN- CIA.	5	10	15	25	40		
SUPERVISORES.							
X. TIPO DE SUPERVISION	5	10	20	40	60		
XI. ALCANCE DE SUPERVI- SION.	5	10	15	20	30		

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
DIRECCION							
XII RESPONSABILIDAD POR LA PLANEACION Y EL CONTROL.	25	50	75	100	125	150	175
XIII. RESPONSABILIDAD POR EL ANALISIS Y LA SOLUCION DE PROBLEMAS.	25	50	75	100	125	150	
XIV. TIPO DE DECISIONES REQUERIDAS	25	50	75	100	125	150	

## XIV TIPO DE DECISIONES REQUERIDAS (DIRECCION UNICAMENTE).

- 1.- De importancia para una área relativamente pequeña en donde se dispone de precedentes y supervisión establecidos. .... 25
- 2.- De importancia para una producción pequeña o grupos pequeños de ventas, o para proyectos menores ..... 50
- 3.- De importancia considerable en una área funcional, afectando a un producto o proyecto importante de la compañía ..... 100
- 4.- De importancia mayor para una función de la compañía en donde pueden ser considerables las pérdidas y ganancias financieras ..... 125
- 5.- De importancia mayor para la compañía en donde pueden ser elevadas las pérdidas y ganancias en efectivo o en prestigio ..... 150

## B I B L I O G R A F I A

- EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS  
Douglas McGregor  
Editorial Diana.
  
- MANDO Y MOTIVACION  
Douglas McGregor  
Editorial Diana
  
- ANALISIS DE LA ACCION DIRECTIVA.  
Carlos Llano C.  
Editorial Limusa.
  
- PSICOANALISIS Y EXISTENCIALISMO  
Viktor E. Frankl.  
Fondo de Cultura Económica.
  
- DIRECCION DE RELACIONES LABORALES  
Enrique Müller de la Lama.  
Editorial Trillas.
  
- ANTOLOGIA.  
Bertrand Russell  
Editorial Siglo XXI

## BIBLIOGRAFIA

- EL SENTIDO DE LA VIDA.  
Viktor E. Frankl.  
Fondo de Cultural Económica.
  
- TECNICAS DE PERSUASION  
J.A.C. Brown.  
Editorial Alianza.
  
- PEOPLE AND PRODUCTIVITY  
Robert A. Sutermeister.  
Editorial McGraw-Hill
  
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
Carlos Suárez S.  
Editorial Trillas.

**ESTA TESIS FUE ELABORADA EN SU  
TOTALIDAD EN LOS TALLERES DE -  
IMPRESOS FRANCO REP. DE CUBA--  
No. 99. DESPACHO 23 BIS. -  
MEXICO I D.F TEL. 657-24-74 --  
PRESUPUESTOS 9 P.M. A 11 P.M.-  
Sr. SALVADOR MOYA FRANCO.**