



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

"CUAUTITLAN"

LA PROBLEMÁTICA EN LA DIRECCIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA
PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A N

ANA LUZ ROMO PADILLA
MA. DEL CARMEN VERA MALDONADO
MARCO ANTONIO PLIEGO CABRERA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. MANUEL CARRILLO TERRAZAS



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.

T E M A R I O

LA PROBLEMATICA EN LA DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS MEXICANAS.

	PAGS.
CONTENIDO -----	1
INTRODUCCION -----	3
C A P I T U L O I LAS EMPRESAS MEXICANAS Y LOS RECURSOS HUMANOS -----	6
1.1 PROBLEMATICA EN LA DIRECCION Y PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS -----	7
1.2 TIPOLOGIA DEL MEXICANO (CONCLUSION) -----	9
1.3 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS -----	15
1.4 RELACIONES DEL SINDICATO CON LA EMPRESA -----	22
1.5 ANTECEDENTES Y ESTUDIOS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN- MEXICO -----	25
C A P I T U L O II DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS -----	27
OBJETIVO -----	28
2.1 CONCEPTO DE DIRECCION -----	29
2.1.1 PRINCIPIOS DE LA DIRECCION -----	29
2.1.2 LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCION EN RELACION CON LOS DEMAS ELEMENTOS -----	32
2.1.3 FASES Y ETAPAS DE LA DIRECCION -----	33
2.2 LA DIRECCION COMO PROCESO DINAMICO -----	34
2.2.1 APLICACION DEL MODELO DEL PROCESO DINAMICO DE DIRECCION -----	35

2.3	CONCEPTOS DE TEORIAS GERENCIALES	40
2.3.1	BREVE REVISION HISTORICA DE LOS ANTECEDENTES CULTURALES SOBRE EL HOMBRE Y EL TRABAJO.....	40
2.3.2	LAS TEORIAS GERENCIALES	41
2.3.3	TEORIAS GERENCIALES EN MEXICO	47
	EJEMPLO DE UN CASO PRACTICO, MEDIANTE UNA "ENCUESTA DE OPINION PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PRIVADA.....	48

C A P I T U L O III MOTIVACION Y DIRECCION

	INTRODUCCION	66
3.1	CONCEPTO DE LA MOTIVACION	68
3.1.1	IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION	69
3.2	TEORIA DE LA ESCALA DE NECESIDADES (VARIOS AUTORES)	72
3.3	MODELO DE RECOMPENSAS Y RENDIMIENTO	78
3.4	LOS FACTORES SOCIALES Y LA MOTIVACION	82
3.5	LA MOTIVACION EN LA PRACTICA	88
3.6	EL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA	93

C A P I T U L O IV DIRECCION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

	OBJETIVO	95
4.1	IMPORTANCIA DE LA DIRECCION EN LA CAPACITACION	96
4.2	CONCEPTOS	96
4.2.1	ALTERNATIVAS DE LA ORGANIZACION PARA CAPACITAR Y ADIESTRAR A SUS TRABAJADORES	97
4.3	ELABORACION DEL PROGRAMA GENERAL DE "DETECCION DE NECESIDADES"	99
4.3.1	IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES	100

4.4	METODOS DE CAPACITACION.....	103
4.4.1	MEDIOS AUXILIARES DE LA CAPACITACION.....	105
4.5	BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.....	108
C A P I T U L O	V PRODUCTIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.....	112
5.1	CONCEPTOS DE PRODUCTIVIDAD.....	113
5.2	INTEGRACION, UN PASO HACIA LA PRODUCTIVIDAD.....	113
5.3	TECNICAS PARA DESARROLLAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	115
CASOS	PRACTICOS SOBRE PRODUCTIVIDAD.....	117
5.4	LA PRODUCTIVIDAD APOYADA EN LA FILOSOFIA DE LA - TEORIA "Z".....	123
5.4.1	CULTURA "Z".....	124
5.5	LA SEGURIDAD INDUSTRIAL COMO ELEMENTO DE APOYO - A LA PRODUCTIVIDAD.....	126
5.5.1	ASPECTOS QUE REGULAN LA SEGURIDAD INDUS- TRIAL EN EL TRABAJO.....	127
CONCLUSION	132
BIBLIOGRAFIA	135

C O N T E N I D O

CAPITULO I: "LAS EMPRESAS MEXICANAS Y LOS RECURSOS HUMANOS"

SE DETERMINARAN CAUSAS Y PROBLEMAS QUE SURGEN POR LA FORMA DE SER DE LOS -- TRABAJADORES MEXICANOS, ANALIZANDO "LA TIPOLOGIA DEL MEXICANO", ASPECTOS DE HERENCIA Y EDUCACION; EL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES; EL PAPEL QUE JUEGA UNA ADECUADA RELACION Y COMUNICACION ENTRE EL SINDICATO-- Y EMPRESA Y LOS BENEFICIOS QUE SE PUEDAN OBTENER, POR ULTIMO VEREMOS UNA -- BREVE RESENA HISTORICA DE LA EVOLUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.

CAPITULO II: "DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS"

PARTIENDO DEL CONCEPTO DE DIRECCION SE FORMULARAN LOS PRINCIPIOS, FASES Y - ETAPAS EN QUE DEBE APOYARSE ESTE FACTOR CON EL FIN DE SER MAS EFICIENTE, -- POSTERIORMENTE SE VERA LO QUE ES LA DIRECCION COMO PROCESO DINAMICO ESTABLE CIENDO REGLAS QUE SE DEBEN CONSIDERAR Y METODOS QUE LA RETROALIMENTEN CON - EL FIN DE MANTENERSE ACTUALIZADA; ASI COMO LOS CONCEPTOS DE TEORIAS GEREN-- CIALES.

CAPITULO III: "MOTIVACION Y DIRECCION"

CONCEPTOS E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION DENTRO DE LA EMPRESA; LA TEORIA - DE LA ESCALA DE NECESIDADES; LOS FACTORES SOCIALES Y LA MOTIVACION; EL ME-- DIO AMBIENTE QUE DEBE EXISTIR EN LAS EMPRESAS.

CAPITULO IV: "DIRECCION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS"

OBJETIVO Y CONCEPTOS DE LA CAPACITACION ASI COMO SU IMPORTANCIA PARA EL DE-- SARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS: LOS SISTEMAS DE CAPACITACION Y METODOS DE FORMACION QUE SE PUEDEN UTILIZAR INCLUYENDO EL PROCESO DE LA FUNCION DE CA-- PACITACION Y LOS BENEFICIOS TANTO PARA EL PERSONAL COMO PARA LA ORGANIZACION.

CAPITULO V: "PRODUCTIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA"

CONCEPTO Y FINES DE LA PRODUCTIVIDAD; LA "INTEGRACION GRUPAL", BASE SOBRE LA CUAL EL EXITO O FRACASO DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE UNA ADECUADA INTEGRACION Y COMUNICACION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO; SE OFRECERAN ALGUNAS DE LAS TECNICAS PARA DESARROLLAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UN MARCO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL APROPIADO.

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

LOS AVANCES TECNOLOGICOS QUE HAN SURGIDO A PARTIR DE LA REVOLUCION INDUS-
TRIAL SON HOY UNA REALIDAD, REALIDAD QUE HA TRANSFORMADO LOS SISTEMAS SOCIO
ECONOMICOS Y POLITICOS DE LOS PAISES; DE AHI QUE LA ADMINISTRACION SEA LA
BASE PARA EL DESARROLLO DE TODA ORGANIZACION LLEVANDO A CABO EL USO DE TEC-
NICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CON EL FIN DE OBTENER OPTIMOS RESUL-
TADOS, EN RELACION CON LOS RECURSOS QUE SE CUENTAN.

EL ELEMENTO HUMANO ADECUADAMENTE DIRIGIDO Y COORDINADO ES CAPAZ DE REBASAR-
LOS ESTANDARES DE PRODUCTIVIDAD YA ESTABLECIDOS Y CON ELLO CONTRIBUIR AL DE
SARROLLO DE LA EMPRESA, DE LA COMUNIDAD Y DE SU PAIS.

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS BUSCA ELEVAR LA CAPACIDAD Y OBTENER LA
COLABORACION DE TODO EL PERSONAL CON EL OBJETO DE HACER SU EMPRESA MAS PRO-
DUCTIVA, LA PRESENTE TESIS ENFOCA SU ESTUDIO AL ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA
QUE EXISTE EN LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR EMPRESARIAL PRI-
VADO DE MEXICO Y SU REPERCUSION EN LA PRODUCTIVIDAD.

LA DIRECCION EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACION (DIRECTORES, GERENTES,
JEFES DEPARTAMENTALES, JEFES DE SECCION Y SUPERVISORES EN GENERAL), BUSCAN
UN DESARROLLO INTEGRO DE LOS RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACION, POR MEDIO DE -
UNA MOTIVACION POSITIVA Y POR MEDIO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARRO-
LLO, CUYO OBJETIVO FINAL ES LA PRODUCTIVIDAD TANTO INDIVIDUAL COMO DEL GRU-
PO; A TRAVES DEL ESTIMULO ACCION-RECOMPENSA.

PARA DIRIGIR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO ES NECESARIO QUE
SE CONOZCA LA TIPOLOGIA DEL MEXICANO, SUS COSTUMBRES, LA HERENCIA QUE NOS -
HAN DEJADO LAS CONQUISTAS, REVOLUCIONES Y SUS GOBIERNOS; ENCONTRAR LA FORMA
DE MOTIVARLO Y LOGRAR QUE SU SUPERACION CONTRIBUYA A LA ORGANIZACION, A SU
PERSONA, Y A SU FAMILIA.

ENTENDEMOS QUE AL DIRIGIRLO SE DEBEN ENCONTRAR LAS FORMULAS PARA MOTIVAR PO-
SITIVAMENTE, OTORGANDO COMPENSACIONES QUE BENEFICIEN A LOS TRABAJADORES ME-

XICANOS, LO MAS IMPORTANTE ES QUE ELLOS ESTEN CONVENCIDOS DE QUE REALMENTE SE REALIZAN Y SE SUPERAN CONJUNTAMENTE CON SU FAMILIA.

EL ESFUERZO QUE ESTIMULA A QUE UN INDIVIDUO ACTUE, SE APOYA EN UNA MOTIVACION INDIVIDUAL; PERO PODEMOS DECIR QUE EJERCE GRAN INFLUENCIA EN EL INDIVIDUO, EL GRUPO, LA SOCIEDAD Y LA ORGANIZACION EN QUE PRESTA SUS SERVICIOS, - CUANDO UN TRABAJADOR NO RESPONDE ADECUADAMENTE, DESARROLLANDO SUS ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES EXISTE INSATISFACCION EN EL TRABAJO PROVOCA UNA FRUSTRACION EN EL INDIVIDUO Y SE DAN CONDUCTAS DIVERSAS COMO LA AGRESION, LA EVASION, LA REGRESION, EL AISLAMIENTO, LA RESIGNACION, LA RACIONALIZACION Y LA SUBLIMACION, QUE SON TIPOS DE RESPUESTA EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO A LA -- FRUSTRACION.

LA DIRECCION ES EL ASPECTO INTERPERSONAL DE LA ADMINISTRACION, POR MEDIO DE LA CUAL LOS SUBORDINADOS PUEDEN COMPRENDER Y CONTRIBUIR CON EFECTIVIDAD Y - EFICIENCIA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA QUE PARA DIRIGIR A SUS - SUBORDINADOS CON EFECTIVIDAD DEBE BASARSE EN UNA ADECUADA INTEGRACION DEL - ASPECTO HUMANO EN LA MOTIVACION , LA COMUNICACION, EFECTIVAS TOMAS DE DECISIONES, LA AUTORIDAD Y LA SUPERVISION.

LA DIRECCION ES LA ETAPA MAS "HUMANA" DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. EL FAC-- TOR HUMANO ES EL ASPECTO MAS IMPORTANTE PARA CUALQUIR EMPRESA, YA QUE DE SU DESEMPEÑO DEPENDERA EL CORRECTO APROVECHAMIENTO DE LOS DEMAS RECURSOS PARA DIRIGIR ADECUADAMENTE, ES NECESARIO LOGRAR QUE EL PERSONAL TRABAJE EFICIENTEMENTE Y ESTO SOLO ES POSIBLE A TRAVES DE LA MOTIVACION.

LA EFICIENCIA DENTRO DE LA EMPRESA DEPENDE DE UN ADECUADO PROCESO DE COMUNICACION QUE SE DEFINE COMO, "EL CONJUNTO DE CANALES Y MEDIOS ESTABLECIDOS -- POR LA ORGANIZACION". LA MOTIVACION DE UN INDIVIDUO DESCANSA PREDOMINANTEMENTE EN SU SENTIDO DE RESPONSABILIDAD PARA EL TRABAJO Y EN EL CONOCIMIENTO DE LO QUE ESPERA DE SI MISMO Y LO QUE OTROS ESPERAN DE EL.

LA MOTIVACION ES EL ELEMENTO BASICO CON QUE CUENTA TODO EL EQUIPO DE DIRI-- GENTES, CON LA FINALIDAD DE LOGRAR LOS OBJETIVOS DESEADOS Y ALCANZAR LA PRO DUCTIVIDAD.

LA MOTIVACION COMO UN PROCESO QUE IMPLICA UN INTERCAMBIO ENTRE EL INDIVIDUO Y SU AMBIENTE SOCIAL.

PRODUCTIVIDAD ES LA EFICIENCIA CON LA CUAL SE COMBINAN LOS RECURSOS CON QUE CONTAMOS Y LOS BIENES O SERVICIOS QUE PRODUCIMOS, BUSCANDO EFECTUARLOS EN LA CANTIDAD Y CALIDAD REQUERIDA Y EL TIEMPO DESEADO.

EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS SU PRINCIPAL OBJETIVO ES LOGRAR LA SATISFACCION EN EL TRABAJO, YA QUE ELIMINA EL AUSENTISMO VOLUNTARIO, LA EXCESIVA ROTACION DE PERSONAL; DOS DE LOS ELEMENTOS QUE MERMAN LA PRODUCTIVIDAD, A LOS RECURSOS HUMANOS HAY QUE DARLES LA HERRAMIENTA Y EL EQUIPO ADECUADO, INSTALACIONES AMPLIAS Y EFECTIVAS; TECNOLOGIA MODERNA, ETC.

ESTABLECER ESCALAS DE SALARIOS Y SUELDOS POR ENCIMA DE LAS ORGANIZACIONES COMPETITIVAS, SISTEMAS DE INCENTIVOS Y PRESTACIONES QUE BUSQUE UN EQUILIBRIO ENTRE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES MEXICANOS Y EL ALTO COSTO DE LA VIDA, UN DESARROLLO ACORDE A CADA INDIVIDUO Y SUS EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS, PROGRAMAS DE CAPACITACION, ASCENSOS Y PROMOCIONES, POLITICAS DE PREMIOS E INCENTIVOS EN BASE A LA PRODUCTIVIDAD.

C A P I T U L O I

LAS EMPRESAS MEXICANAS Y LOS RECURSOS HUMANOS

SUMARIO

- 1.1 PROBLEMATICA EN LA DIRECCION Y PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS
- 1.2 TIPOLOGIA DEL MEXICANO (CONCLUSION)
- 1.3 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS
- 1.4 RELACIONES DE SINDICATO CON LA EMPRESA
- 1.5 ANTECEDENTES Y ESTUDIOS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO

1.1 PROBLEMATICA EN LA DIRECCION Y PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

LAS EMPRESAS NACIONALES DE CARACTER PRIVADO NECESITAN MEJORAR LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA PODER SER COMPETITIVOS DENTRO DEL MARCO INTERNACIONAL Y CON ELLO LANZARSE A LA CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS.

PARA PODER LOGRARLO DEBE CREAR PRIMERO UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA ACORDE A SUS POSIBILIDADES, CREAR UNA TECNOLOGIA PROPIA Y DEBE SER CREATIVA EN CUANTO A INNOVACIONES DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS; Y PRINCIPALMENTE DEBE BUSCAR EL MAXIMO APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS PARA LOGRAR LO QUE SE CONOCE TECNICAMENTE COMO PRODUCTIVIDAD.

SE REQUIERE PRODUCTIVIDAD Y PARA OBTENERLA LA ADMINISTRACION DEBE DE PROVEER A LA ORGANIZACION DE METODOS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS TECNICOS QUE PERMITAN EL OPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, TECNICOS Y MATERIALES, EN EL ASPECTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, PARA SU OPTIMO APROVECHAMIENTO INTERVIENE COMO FACTOR PRIMORDIAL LA DIRECCION; PERO NO COMO UNA FUNCION SEPARADA DE LA ADMINISTRACION, SINO COMO LA DIRECCION DE LA ORGANIZACION EN CONJUNTO A LOS DISTINTOS NIVELES EXISTENTES.

CON FRECUENCIA UNA EMPRESA CUENTA CON ADELANTOS TECNICOS COMO MAQUINARIA MODERNA Y CON MATERIAS PRIMAS DE EXCELENTE CALIDAD, SUS PROCEDIMIENTOS SON LOS ADECUADOS Y SIN EMBARGO NO ALCANZAN LOS OBJETIVOS PROYECTADOS Y NO LOGRAN SER PRODUCTIVOS. CABE HACERNOS LA PREGUNTA ¿QUE ES LO QUE ESTA FALLANDO? Y SIN TEMOR A EQUIVOCARSE, LO QUE ESTA FALLANDO ES LA DIRECCION DE GRUPOS HUMANOS.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS QUE HAN DADO EXCELENTE RESULTADOS TANTO EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA COMO EN INGLATERRA Y OTROS PAISES ALTAMENTE INDUSTRIALIZADOS, EN MEXICO FRACASARON Y NO PORQUE DICHS SISTEMAS SEAN DESFAVORABLES; SINO PORQUE EXISTEN OTROS FACTORES Y RAICES SOCIO-POLITICAS Y ECONOMICAS DISTINTAS A LA DE PAISES DESARROLLADOS, LA MENTALIDAD DE LOS MEXICANOS CON PROBLEMAS TANTO HEREDITARIOS COMO CULTURALES Y SITUACIONES ACTUALES DISTINTAS.

PARA DIRIGIR ADECUADAMENTE A LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO ES NECESARIO --
QUE SE CONOZCA LA TIPOLOGIA DEL MEXICANO PARA ENTENDER SU MANERA DE REACCIO
NAR ANTE DIVERSAS CIRCUNSTANCIAS, SUS COSTUMBRES Y CREENCIAS, LA HERENCIA -
QUE NOS HAN DEJADO LAS CONQUISTAS, REVOLUCIONES Y SUS GOBIERNOS CON EL OBJE
TO DE ENCONTRAR LA FORMA DE MOTIVARLO Y LOGRAR QUE SU SUPERACION CONTRIBUYA
A LA ORGANIZACION, A SU PERSONA Y A SU FAMILIA.

ES REALMENTE DONDE SE ENCUENTRA EL PROBLEMA EN ENCONTRAR ESTRUCTURAS IDEA--
LES PARA DIRIGIR A LOS GRUPOS HUMANOS MEXICANOS Y CON ELLO ALCANZAR UN DESA
RROLLO UNIFORME TANTO EMPRESA COMO INDIVIDUO Y ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD DE
SEADA ENTENDIENDO QUE AL DIRIGIRLO SE DEBEN ENCONTRAR LAS FORMULAS PARA MO
TIVAR POSITIVAMENTE, OTORGANDO COMPENSACIONES QUE BENEFICIEN A LOS TRABAJA
DORES MEXICANOS Y LO MAS IMPORTANTE QUE ELLOS ESTEN CONVENCIDOS DE QUE REAL
MENTE SE REALIZAN Y SE SUPERAN CONJUNTAMENTE CON SU FAMILIA.

1.2 TIPOLOGIA DEL MEXICANO

VIVIMOS EN MEXICO Y PARA EL ADECUADO MANEJO, DIRECCION Y CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS ES NECESARIO CONOCER LA TIPOLOGIA DEL MEXICANO, RESULTADOS DE UNA CULTURA QUE HA SIDO CONQUISTADA POR OTRAS CULTURAS Y CUYAS RAICES - HAN PROVOCADO UNA FORMA DE SER DEL MEXICANO MUY PARTICULAR.

PARA CONOCER LOS DISTINTOS TIPOS DE MEXICANOS QUE EXISTEN ACTUALMENTE; SE LLEVO A CABO UN ESTUDIO DENOMINADO "ESTUDIOS TRANSCULTURALES", Y SE REALIZO POR UN GRUPO DE INVESTIGADORES DEL INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y DE LA ACTITUD PUBLICA, AC. (INCCAPAC).

DICHA INVESTIGACION ARROJO RESULTADOS DE LOS CUALES SE CLASIFICO A OCHO TIPOS DE MEXICANOS, PARA NUESTRO ESTUDIO MENCIONAREMOS A CUATRO CLASIFICACIONES QUE SON LAS MAS IMPORTANTES YA QUE LAS OTRAS CUATRO EMANAN DE LA COMBINACION DE LAS PRIMERAS CUATRO.

TIPO DE MEXICANO PASIVO Y OBEDIENTE AFILIATIVO

PERSONAS POCO REBELDES, CONFORMISTAS Y LES AGRADA COMPLACER A LOS DEMAS; SON DISCIPLINADOS Y FACILMENTE ORDENABLES, SON GOBERNADOS FACILMENTE, SE SIENTEN A GUSTO CON SUS COMPAÑEROS Y SIEMPRE ACATAN LAS REGLAS POR VOLUNTAD PROPIA, TIENEN MUY POCa CAPACIDAD DE MANDO.

POR LO GENERAL SON MENOS IMPULSIVOS Y MUY ORDENADOS SE DICE QUE TIENEN UN ESTADO DE ARCHIVOFILIA (MANIA POR LA ORDENACION Y CLASIFICACION DE DOCUMENTOS Y PAPELES DE TRABAJO, CON UN INTENSO MIEDO PATOLOGICO A LA PERDIDA DE CUALQUIER DOCUMENTO) DR. J. PETER LAURENCE.

CONSTANTE PLANEACION DE SUS ACTIVIDADES, PACIENTES Y SISTEMATICOS; SU DISCIPLINA Y SU METODOLOGIA LOS HACE SER CUIDADOSOS EN LO QUE DESEMPEÑAN, AUNQUE DEMASIADO CAUTELOSOS Y EN OCASIONES LENTOS.

SIEMPRE ESTAN A LA EXPECTATIVA CON EL FIN DE EVITAR PROBLEMAS QUE PUEDAN -

AFECTAR SU ESTABILIDAD DENTRO DE SUS ACTIVIDADES, EXCELENTE CONDUCTA TANTO HACIA SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO COMO SUS SUPERIORES, NO TIENEN DESEOS DE IN DEPENDIZARSE, YA QUE POR LO REGULAR NO TIENEN INICIATIVA PROPIA Y POR ELLO SIEMPRE OCUPAN POSICIONES JERARQUICAS POR DEBAJO DE LAS ALTAS EN LAS ORGANI ZACIONES.

PERSONAS CON CARACTERISTICAS APROPIADAS PARA OCUPAR PUESTOS DONDE SE REQUIE RA UN TRABAJO ORDENADO Y LIMPIO Y CUYA INFORMACION DEBA DE SER AGRUPADA O - CLASIFICADA PARA POSTERIORES DECISIONES, TAMBIEN PUEDEN PERTENECER A UNA -- SECCION DONDE SE MANEJEN DOCUMENTOS CONFIDENCIALES O SECRETOS YA QUE SON -- PERSONAS CONFIABLES Y NADA CONFLICTIVAS; PERO NUNCA SE LE DEBERA DAR UN CAR GO DE MANDO O SUPERVISION YA QUE NO ALCANZARIA LOS OBJETIVOS DESEADOS, YA - QUE SUS CARACTERISTICAS NO LE AYUDAN PARA SER GUIA DE GRUPOS HUMANOS.

TIPO DE MEXICANO REBELDE ACTIVAMENTE AUTOAFIRMATIVO

ALGUNAS CARACTERISTICAS NEGATIVAS DE ESTE TIPO DE MEXICANO, SIEMPRE ESTAN - CONTRA LAS REGLAS Y NORMAS, INDIVIDUOS DOMINANTES Y AGRESIVOS; LES GUSTA TO MAR SUS DECISIONES POR SI SOLOS, SON PERCEPTIVOS Y BUÉSCAN INFLUENCIAR A LOS DEMAS COMPAÑEROS, POR NATURALEZA LES GUSTA DIRIGIR; LIDERES, AUTORITARIOS, - AUTOSUFICIENTES, RESISTENCIA HACIA LAS ORDENES Y BASTANTE DESORGANIZADOS.

EN SU ASPECTO EXTERNO, LE DAN POCA IMPORTANCIA, PARECEN "HIPPIES", ADEMAS - QUE LES IMPORTA MUY POCO LO QUE PIENSEN DE ELLOS Y LAS CRITICAS QUE LES HA- GAN NO LAS TOMAN EN CUENTA.

PERSONAS CON CARACTERISTICAS TANTO POSITIVAS COMO NEGATIVAS QUE A VECES LOS CONVIERTEN EN ARMAS DE DOS FILOS, TALES COMO; INTELIGENTES PERO IMPULSIVOS, IMPACIENTES Y AUDACES, POR SU FORMA DE SER REBELDES ANTE TODA AUTORIDAD SE ENFRENTAN A UN GRAN NUMERO DE SITUACIONES FRUSTRANTES QUE LE PROVOCAN PRO- BLEMAS DE TIPO EMOCIONAL Y UN ESTADO DE ANSIEDAD (ALTERACION PSIQUICA RESUL TANTE DE CONFLICTOS ENTRE EL DESEO INCONSCIENTE Y EL YO DEL SUJETO) LO CUAL PROVOCA HOSTILIDAD HACIA EL MEDIO SOCIAL CIRCUNDANTE.

NECESITAN DE LA AUTONOMIA, SE RESISTEN AL CAMBIO.

POR LO GENERAL SON BUENOS EMPRESARIOS O EJECUTIVOS, PERSONAS QUE LUCHAN INCANSABLEMENTE HASTA OBTENER EL EXITO EN CUALQUIER LABOR QUE SE PROPONEN, -- SUS CARACTERISTICAS LES OTORGAN FACILIDAD PARA SUPERVISAR, SABER DIRIGIR -- GRUPOS HUMANOS Y LO MAS IMPORTANTE LOGRAR LOS OBJETIVOS QUE SE PROPONEN TAN TO INDIVIDUALMENTE COMO EN GRUPO.

EN POSICIONES JERARQUICAS BAJAS PODRIAN SER PERSONAS CONFLICTIVAS Y PELIGRO SAS SI NO SON TOMADAS EN CUENTA, EN CAMBIO EN POSICIONES IMPORTANTES DENTRO DE LA ORGANIZACION, RINDEN MAGNIFICOS FRUTOS.

TIPO DE MEXICANOS CON CONTROL INTERNO ACTIVO

TIPO DE MEXICANO INTEGRO, CON LIBERTAD INTERNA QUE LE AYUDA A ADOPTAR LO ME JOR DE LA CULTURA, FACILIDAD PARA EL RAPIDO APRENDIZAJE, PERSONAS CAPACES Y ESTUDIOSAS, METODICAS Y ORDENADAS.

PERSONAS LIMPIAS Y BIEN ARREGLADAS EN SU PRESENTACION PERSONAL, LA EDUCACION QUE ADOPTEN ES DE LA MAS REFINADA, CON SUS COMPAÑEROS, SUPERIORES Y SUBORDI NADOS SON AFECTUOSOS Y COMPLACIENTES, SIN CAER EN EL SERVILISMO.

INDIVIDUOS QUE RAZONAN ANTES DE ACTUAR, CONTROL INTERNO QUE LES PERMITE TO- MAR DECISIONES APROPIADAS; NO DAN FACILMENTE EXPRESION ABIERTA A SU DESEOS Y EMOCIONES, NUNCA SE PRECIPITAN EN SUS ACCIONES NI EN SUS PENSAMIENTOS, -- PRECISOS EN SUS RESPUESTAS Y OPTIMISTAS ANTE LOS PROBLEMAS QUE PLANTEA EL - MUNDO, ELIGEN LOS ASPECTOS POSITIVOS DE LA SOCIEDAD Y VAN EN CONTRA DE LOS ASPECTOS NEGATIVOS DE NUESTRA SOCIEDAD, ACTUAN CON CAUTELA Y NO CON AUDACIA. SIEMPRE PREFIEREN DIRIGIR A SER DIRIGIDOS.

MANTIENEN SIEMPRE UNA ACTITUD DE RECHAZO HACIA LA CORRUPCION EN TODAS SUS- MANIFESTACIONES, TENDENCIA HACIA LOS VALORES AUTENTICOS, LA HONRADEZ Y ETI- CA PROFESIONAL.

INDIVIDUOS QUE OCUPAN LOS PRIMEROS LUGARES DENTRO DE LA PIRAMIDE ORGANIZACIONAL DE TODAS LAS EMPRESAS, SU DESARROLLO INTELECTUAL LO HACEN EN EL CAMPO PROFESIONAL.

SUS CARACTERISTICAS PERSONALES Y VALORES CULTURALES, ASI COMO SU INTELIGENCIA LE SON DE GRAN AYUDA PARA ALCANZAR LA DIRECCION DE ORGANIZACIONES YA - QUE SUS DECISIONES VAN ENFOCADAS HACIA EL PROGRESO YA QUE MIRAN HACIA EL - FUTURO CON DETERMINACION Y VISION POSITIVA, APROVECHANDO LOS ASPECTOS POSITIVOS QUE LE BRINDA EL MEDIO AMBIENTE CIRCUNDANTE.

TIPO DE MEXICANO CON CONTROL EXTERNO PASIVO

INDIVIDUO QUE TIENDE HACIA LA CORRUPCION, DE LOS TIPOS DE MEXICANOS MAS NEGATIVOS DE LA CULTURA MEXICANA, AMBICIOSO POR NATURALEZA, SON DESCONTROLADOS, AGRESIVOS, IMPULSIVOS, REBELDES Y DESOBEDIENTES.

NIVEL ACADEMICO INFERIOR, SE ENFADAN SIN RAZON, CONFLICTIVOS CON TODAS LAS PERSONAS QUE LO RODEAN, BUSCAN LA PELEA SON IRRITABLES, SIEMPRE LLEVAN LA CONTRA, VENGATIVOS Y TOSCOS.

CARECEN DE CUALQUIER INCLINACION HACIA EL LIDERAZGO, NUNCA PERSIGUEN LA AUTONOMIA, SE MANIFIESTAN EN SU BUSQUEDA DE SER DEPENDIENTES, NO ACEPTAN RESPONSABILIDADES, SON DESORGANIZADOS.

SU ASPECTO EXTERNO ES COMPLETAMENTE SUCIO Y DESCUIDADO, NO SE PREOCUPAN NI POR SU VESTIMENTA, NI POR EL ASPECTO QUE OFRECE SU LUGAR DE TRABAJO, DESORGANIZADO, DAN RIENDA SUELTA A SUS DESEOS Y EMOCIONES, SIN IMPORTAR LA PRESENCIA DE COMPAÑEROS O DAMAS.

CON TAL DE ALCANZAR SUS FINES O EL PODER SON CAPACES DE INTENTAR OBTENERLO POR MEDIOS TAN RUINES COMO EL SERVILISMO, TENDIENDO A ASOCIARSE CON PERSONAS QUE TENGAN PODER DENTRO DE UN CONTEXTO O MARCO DE ILEGALIDAD.

TIPO DE MEXICANO TOTALMENTE NEGATIVO, QUE LO UNICO QUE LE PROVOCA A LA ORGANIZACION EN QUE PRESTA SUS SERVICIOS, SON PROBLEMAS QUE PUEDEN IR DESDE UNA RIÑA, HASTA UN CONFLICTO MAYOR, YA QUE SU TENDENCIA HACIA LA CORRUPCION PUEDE PROVOCAR DAÑOS INIMAGINABLES.

C O N C L U S I O N

DE ACUERDO A LAS CARACTERISTICAS ANTERIORMENTE DESCRITAS DE LA TIPOLOGIA - DEL MEXICANO, LAS TRES PRIMERAS SON ACEPTABLES DENTRO DEL CONTEXTO SOCIAL Y EMPRESARIAL, PERO DEFINITIVAMENTE LA ULTIMA TIPOLOGIA NO ES ACEPTADA POR SUS CONDICIONES NETAMENTE NEGATIVAS Y CONFLICTIVAS.

EL TIPO DE MEXICANO PASIVO Y OBEDIENTE AFIRMATIVO, ES UNA PERSONA CONSERVADORA QUE LE GUSTA SOLO HACERSE RESPONSABLE DE SUS ACTOS Y NO DE LOS ACTOS O TRABAJOS DE LOS DEMAS, CONFIABLE EN SU PROPIA ACTUACION PERO SIEMPRE DEBE ESTAR INSTALADA EN UN PUESTO DONDE LO SUPERVISEN Y NO TENGA QUE SUPERVISAR EN CAMBIO EL TIPO DE MEXICANO REBELDE ACTIVAMENTE AUTOAFIRMATIVO OCUPA POSICIONES DE SUPERVISION, YA QUE RESULTA UN ELEMENTO VALIOSO POR SU INICIATIVA Y FACILIDAD PARA DIRIGIR, AUNQUE SEA REBELDE POR NATURALEZA; CUANDO SABE QUE OBTIENE SUS OBJETIVOS, SE REALIZA Y DESEMPEÑA UN BUEN PAPEL; - EL TIPO DE MEXICANO CON CONTROL INTERNO ACTIVO, PERSONA INTEGRAL E INTELIGENTE Y CON VALORES MORALES Y ETICOS CENTRADOS, ES LA PERSONA ADECUADA PARA OCUPAR NIVELES DE GRAN RESPONSABILIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACION, PERO EL TIPO DE MEXICANO CON CONTROL EXTERNO PASIVO, OCUPARA SIEMPRE LAS POSICIONES INFERIORES DE TODA ORGANIZACION Y SI ESTA AISLADO, MEJOR; CON ELLO NO SURGIRIAN PROBLEMAS, MANTENERLO OCUPADO EN UN TRABAJO REPETITIVO Y FUERA DEL ALCANCE DE COMPANEROS DE TRABAJO PUEDE RESULTAR, PERO SIEMPRE SERA UNA PERSONA INDESEABLE.

1.3 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

EXISTEN PRESIONES E INFLUENCIAS SURGIDAS DEL MEDIO CIRCUNDANTE, QUE IMPONEN CIERTAS RESTRICCIONES Y CIERTOS ESTIMULOS A LA CONDUCTA HUMANA Y EMANAN DE LA CULTURA, LA EDUCACION, LAS COSTUMBRES, LOS HABITOS, EL LUGAR DE RESIDENCIA, LA FAMILIA Y EN CONJUNTO TODOS LOS GRUPOS SOCIALES A LOS QUE SE PERTENECE; ASI COMO DE LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACION, T.V., RADIO, PERIODICO, ETC.).

EN EL ASPECTO PSICOBIOLOGICO EXISTEN OTROS FACTORES TALES COMO LOS CARACTERES HEREDITARIOS, LA CONSTITUCION FISICA DEL INDIVIDUO, LOS CUALES MOLDAN Y GENERAN UNA CONDUCTA DIFERENTE.

TODO EL ESFUERZO QUE ESTIMULA A QUE UN INDIVIDUO ACTUE, SE APOYA EN UNA MOTIVACION INDIVIDUAL; PERO LA QUE EJERCE GRAN INFLUENCIA EN EL INDIVIDUO COMO MIEMBRO DE UN GRUPO, ES LA SOCIEDAD Y LA ORGANIZACION EN QUE PRESTA SUS SERVICIOS, YA QUE LA ORGANIZACION HACIENDO USO DE LOS MEDIOS CON QUE CUENTA, YA SEAN DE RECOMPENSA O SANCION LOGRA INFLUIR SOBRE LA CONDUCTA DE SUS MIEMBROS, BUSCANDO QUE LOS INDIVIDUOS CONOZCAN Y APLIQUEN LOS DIFERENTES TIPOS DE ACTUACION ADECUADOS DENTRO DE LA ORGANIZACION Y ELIMINEN DE SU CONDUCTA TIPOS DE CONDUCTA NEGATIVOS E INOPERANTES.

LAS OPINIONES QUE TIENEN LOS TRABAJADORES MEXICANOS EN LO QUE RESPECTA AL TRABAJO, SON SARCASTICAS Y OFENSIVAS, EN OCASIONES ES TAL EL INGENIO DE LOS MISMOS QUE SON HUMORISTICAS Y GRACIOSAS, A CONTINUACION DESCRIBIREMOS ALGUNAS DE LAS FRASES: ES MUY COMUN ESCUCHAR FRASES COMO "EL TRABAJO EMBRU TECE" SATIRIZANDO LA FRASE "EL TRABAJO ENNOBLECE" Y COMENTARIOS TALES COMO "LA OCIOSIDAD ES LA MADRE DE UNA VIDA PADRE", "TRABAJAR DE BALDE, NI A TU PADRE" OTROS VEN EL TRABAJO COMO UNA PARTE IMPORTANTE PARA APOYARSE EN EL FUTURO Y PIENSAN ASI, "LO PRIMERO ES HACER DINERO EN ESTA VIDA Y DESPUES ACOSTARSE A RASCARSE LA BARRIGA", Y OTROS EXCUSANDOSE DE SU HOLGAZANERIA O FLOJERA DICEN, "ME PAGAN POR LO QUE SE Y NO POR LO QUE HAGO".

PARODIA DE UNA SEMANA DE TRABAJO (SNOOPY) VER ILUSTRACION A CONTINUACION:

Semana de.....Trabajo



LUNES



MARTES



MIERCOLES



JUEVES



VIERNES



SABADO



DOMINGO

COMO NOTAMOS EL TRABAJADOR MEXICANO TIENE UN EXCELENTE SENTIDO DEL HUMOR HACIA EL TRABAJO, PERO EN SU INCONSCIENTE LO VE COMO UN CASTIGO DIVINO - - - TU OSADIA: "LA PAGARAS CON EL SUDOR DE TU FRENTE".

CUANDO EN MEXICO NO HABIAN EXISTIDO CONQUISTAS Y SE PODIA VIVIR EN UN MARCO DE TOTAL INDEPENDENCIA, PARA LOS MAYAS, AZTECAS, OLMECAS, ETC. EL TRABAJO ERA UN DON BENDITO, ALGO QUE ENNOBLECIA Y DABA VALOR A QUIEN TRABAJABA, LO CUAL LLEVABAN A CABO CON ORGULLO Y CARINO, SIN IMPORTAR EL CANSANCIO, YA -- QUE CON ELLO EL AMOR QUE TENIAN A SU PUEBLO Y A SUS DIOS LO DEMOSTRABAN - CON EL TRABAJO Y LA DEDICACION A SUS QUEHACERES, ADEMAS QUE SI NO TRABAJABAN NO TENDRIAN QUE COMER; PERO A PARTIR DE LAS CONQUISTAS LA MENTALIDAD HACIA EL TRABAJO CAMBIO TOTALMENTE YA QUE SURGIO LA EXPLOTACION EN MEXICO, Y LOS FINES DEL TRABAJO SUFRIERON MODIFICACIONES EN CUANTO A SU RAZON Y FIN.

PERO PARA PODER COMPRENDER EL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES MEXICANOS, NO ES SOLO NECESARIO ENTENDER SU TIPOLOGIA, SINO TAMBIEN SUS RAICES SOCIO--CULTURALES Y LA INFLUENCIA ACTUAL DE LOS PAISES QUE CREAN FUENTES DE TRABAJO DENTRO DE MEXICO.

EL TRABAJADOR MEXICANO NECESITA SER MOTIVADO ADECUADAMENTE PARA QUE PUEDA -- OFRECER LO MEJOR DE SI, DENTRO DEL TRABAJO Y SER PRODUCTIVO: Y EL MEJOR -- EJEMPLO LO TENEMOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA, EN LOS NIVELES DE EJECUTIVOS NOS ECONTRAMOS CON LA GRATA SORPRESA QUE EL 25% DE EJECUTIVOS -- SON MEXICANOS, Y TRABAJAN EN PRESTIGIADAS EMPRESAS QUE OPERAN EN TODO EL -- MUNDO, CON EXCELENTE RESULTADOS, NOS REFERIMOS A INDIVIDUOS QUE DESARROLLAN ACTIVIDADES DE DIRECCION, PLANEACION Y ADMINISTRACION.

PERO SEAN CUALQUIERA DE LAS RAZONES ANTES MENCIONADAS, TODAS DAN POR CONCLUSION QUE CUANDO UN TRABAJADOR NO RESPONDE ADECUADAMENTE, DESARROLLANDO SUS ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES, LA RESPUESTA ES QUE EXISTE INSATISFACCION EN EL TRABAJO Y ES LA PRINCIPAL FUENTE DE MOTIVACION NEGATIVA.

TODOS LOS INDIVIDUOS A TRAVES DE LA VIDA, BUSCAN LOGRAR METAS A CORTO Y -- LARGO PLAZO, DICHAS METAS PUEDEN ESTABLECERSE DENTRO DEL AMBITO SOCIAL O -

DENTRO DEL AMBITO DE TRABAJO, PERO CUANDO SON BLOQUEADAS O INTERFERIDAS EN SU LOGRO, SIN TENER METAS SUSTITUTIVAS, SURGE LA INSATISFACCION EN EL TRABAJO Y A SU VEZ PROVOCA UNA FRUSTRACION EN EL INDIVIDUO Y SE DAN CONDUCTAS DIVERSAS ANTE DICHA FRUSTRACION COMO LA AGRESION, LA EVASION, LA REGRESION, - EL AISLAMIENTO, LA RESIGNACION, LA RACIONALIZACION Y LA SUBLIMACION, QUE SON TIPOS DE RESPUESTA EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO A LA FRUSTRACION.

LA AGRESION

ES UNA RESPUESTA O REACCION A LA FRUSTRACION PRODUCIDA POR LA INSATISFACCION EN EL TRABAJO EN FORMA DE ATAQUE VERBAL O FISICO EL INDIVIDUO DIRIGE HACIA LA BARRERA TODOS SU CORAJE, ESTA INTERPOSICION SE COLOCA ENTRE SU OBJETIVO Y SU YO; Y LA AGRESION ES DIRECTA O INDIRECTA, DIRECTA CUANDO EL INDIVIDUO TIRA UN GOLPE A SU SUPERIOR QUE PROVOCO SU FRUSTRACION, INDIRECTA-- CUANDO EL INDIVIDUO FRUSTRADO REACCIONE EN FORMA ALTERADA O VIOLENTA HACIA SUS SUBORDINADOS O COMPAÑEROS DE TRABAJO.

POR LO GENERAL EL TRABAJADOR MEXICANO CUIDA O PRETENDE CONSERVAR SU TRABAJO, AUNQUE NO ESTE MUY A GUSTO CON SU DESARROLLO U OTROS FACTORES; Y SI REACCIONA AGRESIVAMENTE NO LO HARA DIRECTAMENTE SINO INDIRECTAMENTE, MURMURANDO -- UNA MALDICION, TIRANDO UN GOLPE A LA PARED O PUERTA, O ACTUANDO ALTERADAMENTE O DE MAL MODO HACIA SUS COMPAÑEROS Y SUBORDINADOS DE TRABAJO.

LA EVASION

OTRA FORMA DE RESPONDER A UNA FRUSTRACION, LA EVASION EN OCASIONES ES PARCIAL Y A VECES TOTAL; Y PUEDE A SU VEZ SER DE CARACTER PSIQUICO O FISICO.

LA EVASION PARCIAL FISICA CONSISTE EN FALTAR INJUSTIFICADAMENTE A SU CENTRO DE TRABAJO; LLEGAR TARDE A SUS LABORES, FINGIRSE ENFERMO, PEDIR PERMISOS, - PROVOCARSE PEQUEÑOS ACCIDENTES CON EL FIN DE INCAPACITARSE TEMPORALMENTE, - ETC., LA EVASION TOTAL FISICA CONSISTE EN SUICIDARSE.

LA EVASION PARCIAL PSIQUICA SE REPRESENTA POR MEDIO DE LA ENSONACION; (VAGAR MENTALMENTE EN UN RECUERDO), LA DISTRACCION EN TODAS SUS MANIFESTACIONES:

DIVERTIRSE CON UN PAPEL, LAPIZ, ETC., LEER UN PERIODICO, REVISTA O CUENTO EN HORAS DE TRABAJO, EL ACTO DE PENSAR EN COSAS AJENAS SIN PONER ATENCION EN EL TRABAJO; LA EVASION TOTAL PSIQUICA, ES LA LOCURA.

LA REGRESION

COMO SU NOMBRE LO INDICA CONSISTE EN IR HACIA ATRAS, ETAPA DE RETROCESO QUE DIRIGE LA CONDUCTA A ETAPAS YA SUPERADAS.

LA REGRESION HACE REACCIONAR AL INDIVIDUO EN UNA FORMA INFANTIL ALGUNAS VECES Y EN OTRAS COMO SI FUERA UN INDIVIDUO TONTO, IMBECIL O IDIOTA.

EJEMPLO DE LA REGRESION, ES CUANDO SE LE ORDENARA A UN INDIVIDUO EJECUTAR UN TRABAJO, Y EN ESE INSTANTE SE PUSIERA A LLORAR COMO UN NIÑO, A TIRAR PATADAS EN SU ESCRITORIO O SIMPLEMENTE FINGIERA NO DARSE POR ENTERADO DE LA SITUACION, Y NO HICIERA CASO.

EN EL TRABAJO PODRIA REACCIONAR DE MIL FORMAS, PERO NOTARIAMOS QUE SU REACCION A LA FRUSTRACION, SERIA UN CASO DE REGRESION, SI VEMOS QUE SU CONDUCTA TIENDE A UN ESTADO YA SUPERADO COMO LA ACTITUD DE UN NIÑO, O LA ACTITUD DE FINGIR DEMENCIA Y NO ACTUAR RAZONABLEMENTE.

EL AISLAMIENTO

CUANDO LOS INDIVIDUOS TIENEN PROBLEMAS DE PERSONALIDAD, PERCEPCIONES EQUIVOCAS DE LA REALIDAD CIRCUNDANTE, DIFERENCIA DE EDADES, CULTURAS DIFERENTES, -- SURGEN PROBLEMAS DE COMUNICACION; SURGE EL AISLAMIENTO , EL CUAL CONSISTE EN QUE EL INDIVIDUO EVITA A TODA COSTA SER RECEPTOR DE SU SUPERIOR, Y SE LE BLOQUEA TOTALMENTE Y DECIDE TAMPOCO ACTUAR COMO EMISOR TANTO HACIA SUS SUPERIORES, COMO COMPAÑEROS DE TRABAJO.

INDIVIDUO QUE NO LE GUSTA NI CONVIVIR, NI COMUNICARSE CON LAS PERSONAS QUE LE RODEAN DENTRO DE SU MEDIO DE TRABAJO, EVITA QUE SE LE TOMA EN CUENTA, SE LE DEN O LE PIDAN OPINIONES, Y LO UNICO QUE PRETENDE ES TRABAJAR AISLADAMENTE.

TE SIN COMUNICACION Y SOLITARIAMENTE, NUNCA EN EQUIPO.

LA RESIGNACION

ANTE CONSTANTES O FRECUENTES FRUSTRACIONES; LA MOTIVACION DEL INDIVIDUO DESA PARECE, POR LO TANTO SE RESIGNA A NUNCA TRATAR DE ALCANZAR SUS OBJETIVOS Y - SE LIMITA A CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS MINIMOS DE TRABAJO QUE CONTRIBU-- YAN A CONSERVAR SU EMPLEO.

INDIVIDUOS QUE NO CREEN EN NADA; NI EN SU ORGANIZACION EN LA QUE PRESTAN SU TRABAJO, NI EN LAS PROMESAS DE SUS SUPERIORES, PERSONA QUE CREE QUE EL UNICO DESEO DE LA ORGANIZACION A TRAVES DE SUS SUPERIORES ES EXPLOTARLO A TODA COS TA Y SACAR PROVECHO DE SU TRABAJO.

LA RESIGNACION ES UNA DE LAS REACCIONES A LAS FRUSTRACIONES QUE DESTRUYEN TO TALMENTE A LOS INDIVIDUOS, QUE SIN ESPERANZA Y CON LA DERROTA DE ANTE MANO,- CONTINUAN TRABAJANDO SIN UN ALICIENTE FUTURO, SOBRELLEVAN LAS SITUACIONES, - SIN RESULTADO ALGUNO.

LA RACIONALIZACION

LA FORMA DE ENCONTRAR UNA RESPUESTA A TODO, UN RAZONAMIENTO QUE JUSTIFIQUE O DE EXCUSAS POR NO HABER REALIZADO UN TRABAJO A TIEMPO, EN EL MOMENTO OPOR TUNO O CON LAS CARACTERISTICAS NECESARIAS, EJEMPLO: SI UN TRABAJO NO SE DE SARROLLO SATISFACTORIAMENTE, Y QUE INCLUSO CONTIENE DEMASIADOS ERRORES, LA- RAZON QUE DARA EL INDIVIDUO ES QUE SU SUPERIOR NO LE INDICO COMO DEBIO ELA- BORAR EL TRABAJO, LA MAQUINA NO SERVIA, TUVE QUE HACER OTRAS LABORES Y LO HI CE DE PRISA, ETC., EL INDIVIDUO SIEMPRE TENDRA UNA O VARIAS EXCUSAS PARA JUS TIFICAR SUS ERRORES, EL NO HABER LLEVADO A CABO SU TRABAJO, O LA FALTA DE -- ATENCION AL REALIZAR SUS ACTIVIDADES Y FUNCIONES.

LA SUBLIMACION

DE TODAS LAS RESPUESTAS QUE DA EL INDIVIDUO A LA FRUSTRACION, ES LA UNICA DE

CARACTER POSITIVO, YA QUE EL INDIVIDUO SUPERA LAS CAUSAS DE LA FRUSTRACION DANDOLES UNA ADECUADA SALIDA.

LA SUBLIMACION CONSISTE EN SUPERAR LAS CRISIS, EN DERROCHAR MAS ENERGIA, - AUMENTAR LA EFICIENCIA, EN ACTUAR MAS CONSISTENTEMENTE; EN UNA PALABRA EL INDIVIDUO SE TRANSFORMA Y SE SUPERA EN TODAS SUS MANIFESTACIONES, AUMENTA LA CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO , SUGIERE MEJORAS Y PARTICIPA ACTIVAMENTE CON EL FIN DE MEJORAR Y SALVAR TODOS LOS OBSTACULOS QUE SURGEN EN EL -- TRABAJO.

REACCIONES A LA FRUSTRACION, FUENTE FERNANDO ARIAS GALICIA (ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS).

1.4 RELACIONES DEL SINDICATO CON LA EMPRESA

COMO PRINCIPIO DEBEMOS DE DEFINIR QUE ES UN SINDICATO; "SINDICATO ES LA ASOCIACION DE TRABAJADORES, QUE SE CONSTITUYE PARA EL ESTUDIO, ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE SUS INTERESES", PARA EFECTO DE NUESTRO ESTUDIO SE HARA REFERENCIA DEL SINDICATO DE EMPRESA, EL CUAL ESTA FORMADO POR TRABAJADORES QUE --- PRESTAN SUS SERVICIOS EN LA MISMA.

LAS RELACIONES DEL SINDICATO EN LA EMPRESA ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA LA EXISTENCIA Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA, DE AHI SE DESPRENDE QUE LA COOPERACION Y BUENA VOLUNTAD DE AMBAS PARTES HACEN DE UNA EMPRESA UNA GRAN EMPRESA, EN LA ACTUALIDAD SE DEBEN CREAR SISTEMAS QUE BUSQUEN ELEVAR LOS NIVELES DE COMPENSACION Y RETRIBUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE FORMAN PARTE DE ELLA, TANTO SINDICATO COMO EMPRESA COLABORANDO EN CONJUNTO PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS.

DESafortunadamente en Mexico, aun no se comprende el valor real que tienen unas relaciones positivas entre sindicato y empresa y todavia se dan casos en que existen rivalidades como si se tratara de dos enemigos y cuyas consecuencias resaltan a la vista; cuando la empresa domina al sindicato, los -- trabajadores no rinden a su maxima capacidad y ello redundo en un bajo indice de productividad y sus resultados son negativos, si el caso es contrario y es el sindicato el que domina puede en el peor de los casos hacer quebrar a la empresa, por medio de huelgas indefinidas y como consecuencia acrecentar los desempleos lo cual perjudica no solo a la empresa, trabajadores y - empleados, sino a la economia nacional.

Previendo que tales situaciones mencionadas no provoquen resultados desastrosos, hay que motivar situaciones de colaboracion reciproca y con ello alcanzar bienestar comun y desarrollo organizacional; conociendo al sindicato.

CON EL FIN DE ESTUDIAR Y ANALIZAR LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES Y CON ELLO CONTRIBUIR A UN MEJORAMIENTO EN LAS DEFICIENCIAS QUE EXISTAN Y LOS SERVICIOS QUE PUEDAN OTORGARSE PARA MEJORAR EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO. REALIZAR PERIODICAMENTE ESTUDIOS SOCIO-ECONOMICOS DE LOS MERCADOS DE TRABAJO, - MANTENER CANALES DE INFORMACION CON LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA Y CANALIZAR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y MANTENIENDO UNA ACTUALIZACION EN SU EMPRESA, - REFERENTE A SERVICIOS Y PRESTACIONES; Y CON ELLO HACER QUE SUS RECURSOS HUMANOS, AL ENCONTRAR RESPUESTA A SUS INQUIETUDES Y NECESIDADES COLABOREN CON LA EMPRESA EN UN AMBIENTE DIGNO Y POSITIVO Y CON ELLO SER MAS PRODUCTIVOS.

POR ULTIMO ES NECESARIO CREAR PROCEDIMIENTOS Y METODOS QUE LOGREN MANTENER UNA ADECUADA COOPERACION ENTRE EL SINDICATO Y EMPRESA Y CON ELLO ESTABLECER CANALES DE COMUNICACION ABIERTOS QUE REDUNDARAN EN BENEFICIO DE AMBAS ENTES.

DICHOS PROCEDIMIENTOS SE LOGRAN POR MEDIO DE:

CREACION DE COMITES CONJUNTOS DE ESTUDIO QUE LES PERMITAN A LOS FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACION Y EL SINDICATO ENCONTRAR SOLUCIONES PARA PROBLEMAS COMUNES.

UN INTERES SINCERO POR LOS PROBLEMAS DE LOS EMPLEADOS Y SU BIENESTAR, INCLUSO CUANDO LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA NO ESTE OBLIGADA A HACERLO ASI -- POR LAS CLAUSULAS DEL CONTRATO LABORAL.

CONSULTAS PREVIAS CON LOS DIRIGENTES SINDICALES; PARA SUAVIZAR LOS PROBLEMAS, ANTES DE QUE SE CONVIERTAN EN QUEJAS FORMALES.

CONSULTA A TERCEROS QUE PUEDAN PROPORCIONAR ORIENTACION Y PROGRAMAS QUE REUNAN MAS ESTRECHAMENTE A LOS DIRIGENTES SINDICALES CON LOS REPRESENTANTES DE LA EMPRESA, PARA TRATAR DE ALCANZAR OBJETIVOS COMUNES.

PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO QUE COMUNIQUEN OBJETIVAMENTE LAS INTENCIONES -- DEL SINDICATO Y LOS REPRESENTANTES DE LA EMPRESA Y CON ELLO REDUZCAN LAS -- DESVIACIONES Y LOS MAL ENTENDIDOS.

LOS SINDICATOS TRANSFORMAN EL MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO Y PUEDE SER POSITIVO O NEGATIVAMENTE, YA QUE LOS SINDICATOS SON SISTEMAS SOCIALES ABIERTOS -- QUE INFLUIDOS TANTO DIRECTA COMO INDIRECTAMENTE POR AMBIENTES EXTERNOS E INTERNOS Y LA ANTICIPACION A DICHAS INFLUENCIAS ES LABOR DE LA EMPRESA CON EL FIN DE MANTENERSE ACTUALIZADA EN ASPECTOS TALES COMO PRESTACIONES Y SERVICIOS A LOS TRABAJADORES, SUELDOS Y SALARIOS POR ENCIMA DE LA COMPETENCIA Y TODO LO RELACIONADO AL RESPECTO Y CON ELLO LOGRAR QUE LOS SINDICATOS MANTENGAN UN MEDIO DE TRABAJO POSITIVO.

EL SINDICATO PERSIGUE OBJETIVOS, METAS QUE PUEDEN SER INFLUIDAS INTERNAMENTE POR LOS DESEOS DE SUS MIEMBROS, LAS ASPIRACIONES DE SUS DIRIGENTES Y LA FUERZA FINANCIERA, NUMERO DE MIEMBROS DEL SINDICATO Y EXTERNAMENTE, LAS CONDICIONES FINANCIERAS DE SU PATRON, GANANCIAS DE OTROS SINDICATOS, CONDICIONES DE LOS TRABAJADORES DE OTRAS EMPRESAS, SITUACIONES SOCIO-ECONOMICAS COMO EL INDICE DE INFLACION, INDICE PORCENTUAL DE LAS DEVALUACIONES, INDICES DE DESEMPLEO, LAS NORMAS QUE DICTE EL GOBIERNO, ETC. LAS CUALES INFLUYEN EN LAS DECISIONES QUE TOMA EL SINDICATO AL DEFINIR SUS OBJETIVOS. LA EMPRESA DEBE ESTAR AL TANTO DE DICHAS INFLUENCIAS Y BUSCAR ANTICIPARSE Y EQUILIBRAR LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES CON LOS DEL SINDICATO DE ACUERDO A SUS CONDICIONES FINANCIERAS Y DE SU POTENCIAL COMO EMPRESA PRODUCTIVA.

1.5 ANTECEDENTES Y ESTUDIOS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.

ASPECTO DE ESTUDIOS SOBRE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO 1962 ZABLAH EN UN ESTUDIO SOBRE QUE FACTORES PREFERIAN LOS TRABAJADORES EN SU EMPRESA; Y TOMANDO UNA MUESTRA DE 144 OBRERAS DE UNA INDUSTRIA DEL VESTIDO DE MONTERREY, -- NUEVO LEON, REVELO QUE EL FACTOR QUE MAS LES IMPORTABA ERA QUE TUVIERAN BUENAS CONDICIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO.

1964 ARIAS GALICIA EFECTUO SU INVESTIGACION CON EMPLEADAS DE OFICINA Y OBRERAS, CUYOS RESULTADOS DIERON COMO CONCLUSION QUE EL MAXIMO INTERES PARA LAS EMPLEADAS DE OFICINA ERA TENER UN JEFE JUSTO Y COMPRENSIVO, "UN SUPERVISOR DEMOCRATICO Y PATERNALISTA" Y PARA LAS OBRERAS SU MAXIMO INTERES SE CENTRO EN CONTAR SIEMPRE CON LA SEGURIDAD DE SU EMPLEO.

1964-1966 ARIAS GALICIA, REALIZO INVESTIGACIONES QUE INDICARON QUE LOS INTERESES MAXIMOS DE UNA MUESTRA COMPUESTA POR; OBREROS, VENDEDORES Y EMPLEADOS; CONSISTIO EN TRABAJAR EN UN LUGAR LIMPIO, EN DESTACARSE Y SOBRESALIR EN SU ACTIVIDAD Y TENER LA OPORTUNIDAD DE PONER EN PRACTICA SUS PROPIAS -- IDEAS EN EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN, ETC., SI CONSIDERAMOS QUE DICHS INTERESES NOS REVELAN UNA INSATISFACCION, RESULTA QUE LA NECESIDAD MAS INSATISFECHA DENTRO DE LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR MEXICANO, ES EL DE LA PROPIA ESTIMA Y POSTERIORMENTE EL DE LA NECESIDAD DE SEGURIDAD, REFIRIENDONOS A LA CONSERVACION DEL EMPLEO.

1967 VIRGINIA LOPEZ NAVARRETE EN UNA INVESTIGACION TENDIENTE A VERIFICAR LA TEORIA DE McCLELLAN EN MEXICO, PIDIO A UN GRUPO DE SUPERVISORES DE UN BANCO, QUE CALIFICARAN A SUS EMPLEADOS, QUE RELATARAN HISTORIAS SOBRE LAMINAS CON ESCENAS DE TRABAJO, LAS CALIFICACIONES SE ELABORARON DE ACUERDO A LA ESCALA DE McCLELLAN Y LOS EMPLEADOS MAS ALTOS EN LA MOTIVACION DE LOGRO DEBERIAN SER LOS MAS ALTOS EN RENDIMIENTO TAMBIEN; SIN EMBARGO SE DETERMINO QUE NO EXISTIA UNA RELACION ENTRE AMBOS FACTORES.

1968 ZURCHER REALIZO UN ESTUDIO EN TRES BANCOS, UNO EN MEXICO Y DOS EN ESTADOS UNIDOS; EL RESULTADO INDICO QUE LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS MEXICA-

NOS CONSIDERAN MAS SIGNIFICATIVA UNA RELACION AMISTOSA Y CORDIAL DENTRO DEL AMBITO DE TRABAJO QUE SUS SIMILARES DE ORIGEN NORTEAMERICANO.

1969 ARIAS GALICIA REALIZO OTRO ESTUDIO A NIVEL GERENCIA, DETERMINANDO QUE LA MAXIMA INSATISFACCION QUE MUESTRAN LOS GERENTES, ES DENTRO DEL FACTOR SE GURIDAD EN EL EMPLEO; YA QUE EN MEXICO HAY UNA DEMANDA MUY SUPERIOR A LA OFERTA A NIVEL EJECUTIVO; Y LAS OTRAS INSATISFACCIONES QUE LE SIGUIERON EN IMPORTANCIA FUERON LA NECESIDAD DE AUTONOMIA Y LA DE AUTORREALIZACION.

1971 SLOCUM, EN UNA INVESTIGACION ENTRE OBREROS DE UNA FIRMA PRODUCTORA DE VIDRIO, DONDE SU MATRIZ ESTA EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA Y SU FILIAL EN MEXICO, RESULTO QUE LOS OBREROS MEXICANOS DENOTARON MAYOR SATISFACCION QUE LOS OBREROS NORTEAMERICANOS EN TERMINOS GENERALES, LOS OBREROS MEXICANOS MOSTRARON MAYOR SATISFACCION EN SU AUTORREALIZACION Y LOS OBREROS NORTEAMERICANOS SU MAYOR SATISFACCION FUE EN LA REALIZACION DE LAS NECESIDADES SOCIALES, PARA LOS DOS GRUPOS LA NECESIDAD DE SEGURIDAD FUE LA MAS INSATISFECHA, POR ULTIMO LOS OBREROS MEXICANOS ADJUDICARON MAYOR IMPORTANCIA A TODAS LAS NECESIDADES EN RELACION CON EL OTRO GRUPO.

C A P I T U L O I I

DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

SUMARIO

OBJETIVO

2.1 CONCEPTO DE DIRECCION

2.2 LA DIRECCION COMO PROCESO DINAMICO

2.3 CONCEPTOS DE TEORIAS GERENCIALES

O B J E T I V O

EL OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTE CAPITULO ES DEFINIR LO QUE ES EN SI UNA BUENA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y LOS MEDIOS QUE PODEMOS UTILIZAR PARA LLEGAR A ESTA, BASANDONOS EN LOS SISTEMAS ESTABLECIDOS Y APLICANDO LA REALIDAD QUE SE VIVE DENTRO DE CADA EMPRESA U ORGANIZACION, YA QUE COMO TODOS SABEMOS -- QUE DIRIGIR SERES HUMANOS ES UNA PARTE IMPORTANTE DE LOS ESFUERZOS QUE DEBE HACER TODA EMPRESA. LAS RELACIONES ENTRE LA FORMA DE ACTIVIDADES DEL DIRIGENTE Y LA FORMA EN QUE LOS SUBORDINADOS DESEMPEÑEN SUS TAREAS, AFECTA EN FORMA SIGNIFICATIVA TANTO LA SATISFACCION DE LOS SUBORDINADOS COMO LOS RESULTADOS MATERIALES Y ECONOMICOS QUE SE ALCANCEN.

2.1 CONCEPTO DE DIRECCION

LA DIRECCION HA SIDO DEFINIDA DE VARIAS FORMAS, POR EJEMPLO SE HA DICHO QUE ES UN PROCESO PARA INFLUIR EN LAS ACCIONES DE UN GRUPO ORGANIZADO PARA FIJAR Y ALCANZAR SUS OBJETIVOS; TAMBIEN SE CITA COMO UNA INFLUENCIA BAJO LA CUAL-- LOS SUBORDINADOS ACEPTAN VOLUNTARIAMENTE LA DIRECCION Y EL CONTROL POR PARTE DE OTRA PERSONA O JEFE.

PARA NUESTRO PROPOSITO PODEMOS DECIR QUE LA DIRECCION ES LA RELACION EN LA CUAL UNA PERSONA, O SEA EL DIRIGENTE INFLUYE EN OTRAS PARA QUE TRABAJEN JUNTOS VOLUNTARIAMENTE EN TAREAS RELACIONADAS PARA LOGRAR LO QUE EL DIRIGENTE - DESEA.

POR CONSIGUIENTE; EL CONOCIMIENTO DE LA DIRECCION HA DE DIVIDIRSE EN DOS CATEGORIAS: 1) CONOCIMIENTO DE LAS COSAS QUE HAN DE HACERSE, ES DECIR EL TRABAJO Y 2) EL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS QUE REALIZAN EL TRABAJO.

FINALIDAD DE LA DIRECCION

DESPUES DE LAS DEFINICIONES ANTERIORES PODEMOS DECIR QUE LA FINALIDAD DE LA DIRECCION DE PERSONAL, ES PROPORCIONAR A LAS ORGANIZACIONES UNA FUERZA LABO RAL EFICIENTE. PARA LOGRAR ESTE FIN EL ESTUDIO DE LA DIRECCION REVELA EL MO DO EN QUE LOS PATRONES OBTIENEN, DESARROLLAN, UTILIZAN, EVALUAN, MANTIENEN- Y RETIENEN LOS TIPOS Y CANTIDADES CORRECTAS DE TRABAJADORES.

2.1.1 PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

COMO TODO PROCESO ORGANIZATIVO, LA DIRECCION TIENE BASES Y PRINCIPIOS EN -- LOS CUALES TIENE QUE APOYARSE YA QUE RESULTAN DE VITAL IMPORTANCIA PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION.

a).- PRINCIPIO DE LA COORDINACION DE INTERESES.

"EL LOGRO DEL FIN COMUN SE HARA MAS FACIL, CUANTO MEJOR SE LOGRE COORDINAR

LOS INTERESES DE GRUPO Y AUN LOS INDIVIDUALES, DE QUIENES PARTICIPAN EN LA-BUSQUEDA DE AQUEL".

LA SUBORDINACION DE CADA DEPARTAMENTO, SECCION Y PERSONAL, AL FIN GENERAL - NO PUEDE SIGNIFICAR EN FORMA ALGUNA LA PERDIDA DE LOS INTERESES DE CADA PER-SONA, YA QUE PRECISAMENTE ES PARA LOGRARLOS, PARA LO QUE CONSINTIO EN EN---TRAR A FORMAR PARTE DE LA EMPRESA Y SUBORDINAR SU ACTIVIDAD A ELLA.

EN BASE A LO ANTERIOR PENSAMOS QUE COMETE UN GRAVE ERROR QUIEN EJERCE EL --MANDO CON LA IDEA DE QUE LA MAXIMA EFICIENCIA SE OBTIENE SACRIFICANDO LOS -INTERESES PARTICULARES E INDIVIDUALES EN ARAS DEL FIN GENERAL: SOLO CONSE--GUIRA DISMINUIR LA COLABORACION Y LA COORDINACION. EL GRAN RETO DEL QUE DIRIGE RADICA EN LOGRAR QUE TODOS PERSIGAN EL INTERES COMUN A BASE DE VER QUE DE ESA MANERA OBTIENEN MEJOR SUS FINES PARTICULARES.

b).- PRINCIPIO DE LA INMPERSONALIDAD DEL MANDO.

"LA AUTORIDAD DE UNA EMPRESA DEBE EJERCERSE COMO PRODUCTO DE LAS NECESIDA--DES DEL ORGANISMO SOCIAL Y NUNCA COMO RESULTADO EXCLUSIVO DE LA VOLUNTAD DEL QUE MANDA" TANTO EL JEFE COMO SUBORDINADOS DEBEN ESTAR CONSCIENTES DE QUE EL TRABAJO DESARROLLADO, SURGE DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA; QUE SI EL DI-RIGENTE EMITE ORDENES ES SOLO EN VIRTUD DE LAS NECESIDADES DE CUMPLIR CON -LOS OBJETIVOS DE LA MISMA Y POR TANTO LA AUTORIDAD EMANA DE ESTA Y NO DE SU ARBITRIO; DE AHI LA IMPORTANCIA DE IMPERSONALIZAR LAS ORDENES.

c).- PRINCIPIO DE LA JERARQUIA.

AL TRANSMITIRSE UNA ORDEN, DEBEN SEGUIRSE LOS CONDUCTOS PREVIAMENTE ESTABLE-CIDOS Y JAMAS SALTARLOS SIN RAZON Y NUNCA EN FORMA CONSTANTE.

CUANDO OCURRE ESTO ULTIMO, SE PRODUCE UNA LESION EN EL PRESTIGIO Y LA MORAL DE LOS JEFES INTERMEDIOS, PERDIDA O DEBILITAMIENTO DE SU AUTORIDAD, DESCON-CIERTO EN LOS SUBORDINADOS Y SOBRE TODO SE DA LUGAR A LA DUPLICIDAD DE MAN-DO.

SI UN JEFE SUPERIOR ESTABLECE NIVELES DE JERARQUIA INTERMEDIOS, DEBE RESPECTARLOS.

CUANDO POR CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES Y EXTRAORDINARIAS SE EXIJA QUE UN JEFE SUPERIOR DE ORDENES DIRECTAMENTE SIN PASARLAS A TRAVES DE LOS JEFES INTERMEDIOS (EN CASO DE AUSENCIA DE ESTOS O PROBLEMAS INDIFERIBLES, O BIEN POR LA IMPORTANCIA ESPECIAL DE UNA ORDEN), DEBE EXPLICARSE LA RAZON DE HABER TOMADO ESTA MEDIDA Y NOTIFICARLA INMEDIATAMENTE A LOS JEFES INTERMEDIOS PARA -- QUE LA TOMEN EN CUENTA Y SE EVITE LA DUPLICIDAD DE MANDO.

OTRO CASO EN QUE DEBE ROMPERSE LA JERARQUIA, SALTANDO A LOS JEFES INTERMEDIOS, ES EN EL SUPUESTO DE QUE SE TRATE DE UNA ORDEN DE TAL IMPORTANCIA, -- QUE ESTA JUSTIFIQUE QUE EL JEFE SUPERIOR LA DE DIRECTAMENTE. POR TODO LO SEÑALADO SE DEBEN REUNIR LAS SIGUIENTES CIRCUNSTANCIAS:

- QUE REALMENTE LA ORDEN SEA MUY IMPORTANTE, QUE AMERITE ROMPER LOS CANALES ESTABLECIDOS.
- QUE ESTO OCURRA EN FORMA ESPORADICA, DE LO CONTRARIO, SI EL SALTO DE LOS JEFES INTERMEDIOS ESTUVIERA DANDOSE CONSTANTEMENTE, EN REALIDAD ELLO SIGNIFICARA, O QUE LOS JEFES INFERIORES SON INNECESARIOS, O QUE SE LES CONSIDERA NO PREPARADOS PARA SU PUESTO.

d).- PRINCIPIO DE LA RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS:

DEBE PROCURARSE QUE LOS CONFLICTOS QUE APAREZCAN SE RESUELVAN LO MAS PRONTO POSIBLE Y DE TAL MODO QUE SIN LESIONAR LA DISCIPLINA, PUEDAN PRODUCIR EL MENOR DISGUSTO DE LAS PARTES, POR LO TANTO EL CONFLICTO SE DICE QUE ES UN OBSTACULO A LA COORDINACION. ATRAZAR SU SOLUCION ES DEJAR UN ELEMENTO QUE ESTORBA A ESTA POR ELLO PODEMOS DECIR QUE ES MEJOR RESOLVER LOS CONFLICTOS LO MAS PRONTO POSIBLE, AUN CUANDO LA SOLUCION QUE SE TOMA NO SEA SATISFACTORIA PARA TODOS.

e).- PRINCIPIO DEL APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO:

DEBE PROCURARSE APROVECHAR EL CONFLICTO, PARA FORZAR EL ENCUENTRO DE SOLUCIONES QUE SEAN VENTAJOSAS PARA AMBAS PARTES.

PARA ESTE EFECTO PODEMOS DIVIDIR LA FORMA DE RESOLVER LOS CONFLICTOS EN TRES PARTES:

- POR DOMINACION.- CUANDO UNA DE LAS PARTES EN CONFLICTO OBTIENE TODO LO QUE DESEA, CON BASE EN LA PERDIDA CORRESPONDIENTE DE LA OTRA PARTE.
- POR COMPROMISO O CONCILIACION.- CUANDO AMBAS PARTES SOLUCIONAN SU CONFLICTO, CEDIENDO CADA UNA PARTE DE SUS PRETENSIONES.
- POR INTEGRACION O COORDINACION.- CUANDO AMBAS PARTES LOGRAN REALIZAR INTEGRAMENTE SUS PRETENSIONES, APARENTEMENTE CONTRARIAS QUE PERMITEN VER QUE NO SE TRATA DE ELEGIR "ESTO O AQUELLO" SINO QUE HAY MAS POSIBILIDADES, QUE FACILITAN ENCONTRAR UNA SOLUCION QUE SATISFAGA A AMBAS PARTES.

AGUSTIN REYES PONCE SEGUNDA PARTE "ADMINISTRACION DE EMPRESAS".

2.1.2 LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCION EN RELACION CON LOS DEMAS ELEMENTOS.

NOTEMOS QUE LA DIRECCION ES LA PARTE "ESENCIAL" Y CENTRAL" DE LA ADMINISTRACION A LA CUAL SE DEBEN SUBORDINAR Y ORDENAR TODOS LOS DEMAS ELEMENTOS.

EN EFECTO SI SE PREVEE, PLANEA, ORGANIZA, INTEGRA Y CONTROLA ES SOLO PARA REALIZAR LAS COSAS BIEN. DE NADA SIRVE QUE TENGAMOS TECNICAS COMPLICADAS EN CUALQUIERA DE LOS OTROS CINCO ELEMENTOS SI NO SE LOGRA UNA BUENA EJECUCION, LA CUAL DEPENDE INMEDIATAMENTE Y COINCIDE TEMPORALMENTE, CON UNA BUENA DIRECCION.

2.1.3 FASES Y ETAPAS DE LA DIRECCION

LA DIRECCION DE UNA EMPRESA SUPONE:

- a).- QUE SE DELEGUE AUTORIDAD YA QUE "ADMINISTRAR ES HACER A TRAVES DE --- OTROS".
- b).- QUE SE EJERZA ESA AUTORIDAD, PARA LO CUAL DEBEN PRECISARSE SUS TIPOS, ELEMENTOS, CLASES, ETC.
- c).- QUE SE ESTABLEZCAN CANALES DE COMUNICACION, A TRAVES DE LOS CUALES SE EJERZA, Y SE CONTROLEN SUS RESULTADOS.
- d).- QUE SE SUPERVISE EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD, EN FORMA SIMULTANEA A LA EJECUCION DE LAS ORDENES.

2.2 LA DIRECCION COMO PROCESO DINAMICO

POR OTRA PARTE, LA DIRECCION ES UNA FUNCION CONTINUAMENTE CREATIVA QUE IMPLICA UNA EVALUACION CONSTANTE DE LOS AMBIENTES DINAMICOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ORGANIZACION. DE TALES EVALUACIONES EMANAN AMPLIAS DECISIONES - SOBRE POLITICAS QUE DETERMINAN "LO QUE PUEDE Y, EN CIERTO GRADO, LO QUE DEBE HACER LA ORGANIZACION".

POR LO GENERAL, LA DIRECCION SE EJERCE EN LA MISMA CIMA DE UNA ORGANIZACION POR SUS "EJECUTIVOS SUPERIORES". ESTO SE DEBE A QUE EL LEGITIMO DERECHO Y LA OBLIGACION DE TOMAR GRANDES DECISIONES SOBRE POLITICAS SE ENCUENTRA EN ESE NIVEL EN LAS ORGANIZACIONES. SIN EMBARGO, NO DEBEMOS PASAR POR ALTO EL HECHO DE QUE LA DIRECCION PUEDE EJERCERSE EN CUALQUIER NIVEL DE LA ORGANIZACION. SU PRESENCIA EN LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS INFERIORES POR LO GENERAL ESTA SEÑALADA POR EL HECHO QUE EL ADMINISTRADOR DE NIVEL INFERIOR EMPRENDE ACCIONES FUERA DE LOS LIMITES DE LAS POLITICAS ESTABLECIDAS Y COMPROMETE A LA ORGANIZACION A HACER LEGITIMAS TALES ACCIONES, CREAMO LAS NECESARIAS NUEVAS POLITICAS QUE LA JUSTIFIQUEN.

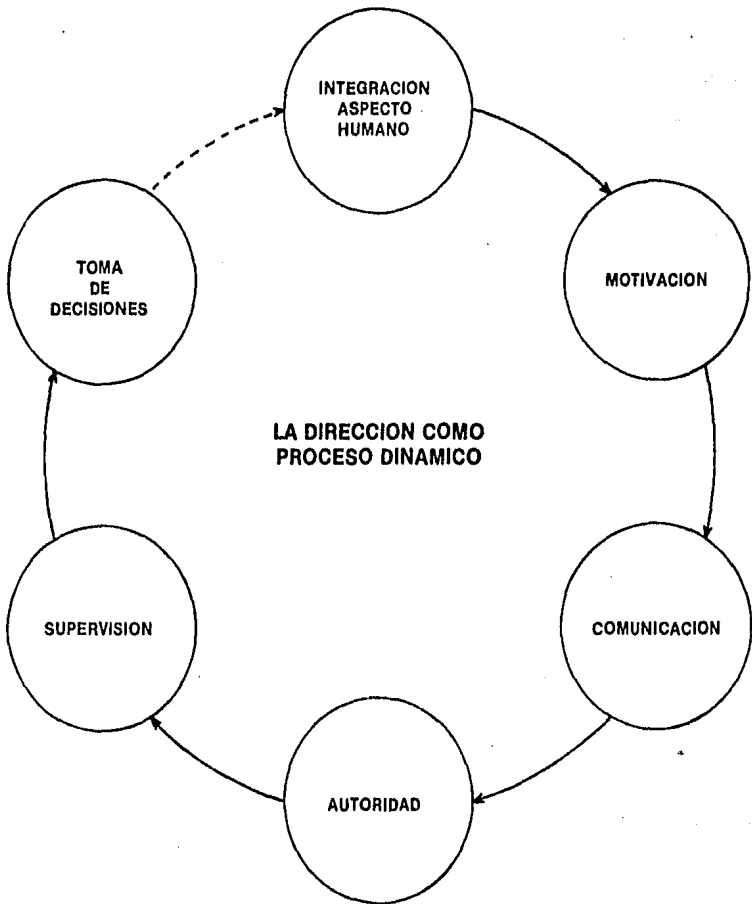
DESDE OTRO PUNTO DE VISTA, SE DICE QUE LA DIRECCION ES EL ASPECTO INTERPERSONAL DE LA ADMINISTRACION, POR MEDIO DE LA CUAL LOS SUBORDINADOS PUEDEN COMPRENDER Y CONTRIBUIR CON EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, ESTA FUNCION PUEDE SER DIFICIL, YA QUE EL ADMINISTRADOR TIENE QUE TRATAR CON FUERZAS COMPLEJAS DE LAS CUALES NO SE CONOCE LO SUFICIENTE, POR LO TANTO PARA DIRIGIR A SUS SUBORDINADOS CON EFECTIVIDAD DEBE BASARSE EN UNA ADECUADA INTEGRACION DEL ASPECTO HUMANO, EN LA MOTIVACION, LA COMUNICACION, EFECTIVAS TOMAS DE DECISIONES, LA AUTORIDAD Y LA SUPERVISION.

UNA DIRECCION DEFECTUOSA PUEDE ANULAR COMPLETAMENTE TODO EL ESFUERZO QUE SE HAYA PUESTO EN LA ORGANIZACION Y DOTACION DE PERSONAL, Y PUEDE HACER -- QUE SEA IMPOSIBLE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

2.2.1 APLICACION DEL MODELO DEL PROCESO DINAMICO DE DIRECCION

ELEMENTOS O ETAPAS QUE COMPRENDE LA DIRECCION: (AGUSTIN REYES PONCE).

- A.- INTEGRACION ASPECTO HUMANO
- B.- MOTIVACION
- C.- COMUNICACION
- D.- TOMA DE DECISIONES
- E.- AUTORIDAD
- F.- SUPERVISION



A).- INTEGRACION ASPECTO HUMANO

COMO YA SE MENCIONO LA DIRECCION ES LA ETAPA MAS "HUMANA" DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, PUES ESTA ENCAMINADA A LOGRAR QUE EL PERSONAL OBTENGA LOS OBJETIVOS ESPERADOS.

LA ADMINISTRACION TRADICIONAL CONCEDIA ESCASA O NULA IMPORTANCIA A LOS RECURSOS HUMANOS, CONSIDERANDO QUE LA PRODUCTIVIDAD DEPENDIA DE LA MAQUINARIA, TECNICA Y CAPITAL.

SIN EMBARGO, LA EXPERIENCIA E INVESTIGACIONES DEMOSTRARON QUE EL FACTOR HUMANO ES EL ASPECTO MAS IMPORTANTE PARA CUALQUIER EMPRESA, YA QUE DE SU DESEMPEÑO DEPENDERA EL CORRECTO APROVECHAMIENTO DE LOS DEMAS RECURSOS.

MEDIANTE LA INTEGRACION, LA EMPRESA OBTIENE EL PERSONAL IDONEO PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE LA MISMA.

B).- MOTIVACION

MOTIVACION SIGNIFICA "MOVER, IMPULSAR O CONDUCIR A LA ACCION". PARA DIRIGIR ADECUADAMENTE ES NECESARIO LOGRAR QUE EL PERSONAL TRABAJE EFICIENTEMENTE Y ESTO SOLO ES POSIBLE A TRAVES DE LA MOTIVACION.

UNO DE LOS GRANDES PROBLEMAS QUE AFECTAN A TODAS LAS EMPRESAS ES PRECISAMENTE LOGRAR QUE EL ELEMENTO HUMANO SEA REALMENTE EFICIENTE; LA SOLUCION DEL MISMO HA ORIGINADO LA APARICION DE MULTIPLES TEORIAS Y TECNICAS DE MOTIVACION. (PUNTO QUE SE TRATARA MAS AMPLIAMENTE EN EL TEMA III).

C).- COMUNICACION

COMUNICAR SIGNIFICA DAR A CONOCER ALGUNA COSA, INTERCAMBIAR INFORMACION O PENSAMIENTOS PARA LOGRAR UN ENTENDIMIENTO.

LA EFICIENCIA DEPENDE DE UN ADECUADO PROCESO DE COMUNICACION DENTRO DE LA

EMPRESA; PARA QUE EL GRUPO REALICE EXITOSAMENTE SU TRABAJO ES NECESARIO -- QUE "ENTIENDA" BIEN.

ES POR TANTO MUY IMPORTANTE CONOCER ESTE PROCESO PARA UTILIZARLO ADECUADAMENTE .

PARA NUESTRO ESTUDIO SOLO MENCIONAREMOS LA CLASIFICACION FORMAL E INFORMAL.

c.a).- FORMAL.- CONSTITUIDA POR EL CONJUNTO DE CANALES Y MEDIOS ESTABLECIDOS OFICIALMENTE POR LA ORGANIZACION FORMAL:

- ENTREVISTAS
- INSTRUCTIVOS

c.b).- INFORMAL.- COMUNMENTE DESIGNADA COMO "RUMOR", SE DERIVA DEL COMPORTAMIENTO INFORMAL DE LOS TRABAJADORES DENTRO DE LA EMPRESA; ES DIRECTA, ESPONTANEA, RAPIDA Y CARECE DE FUENTES ESPECIALES DE INFORMACION.

ESTE TIPO DE INFORMACION ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA, LA DIRECCION DEBE CANALIZARLA ADECUADAMENTE.

D).- TOMA DE DECISIONES

UNA DE LAS ACTIVIDADES INHERENTES AL DIRECTIVO ES LA TOMA DE DECISIONES YA QUE AL SER LA ADMINISTRACION UN PROCESO DE CONSTANTE CAMBIO, SITUACIONES - NUEVAS Y PROBLEMAS, EL EJECUTIVO DEBERA ENFRENTARSE A ELLOS CONTINUAMENTE.

UNA DECISION ES UN CURSO DE ACCION ELEGIDO ENTRE LAS POSIBLES ALTERNATIVAS CON EL OBJETO DE LOGRAR LOS RESULTADOS DESEADOS.

E).- AUTORIDAD

LA AUTORIDAD "ES LA FACULTAD DE QUE ESTA INVESTIDA UNA PERSONA DENTRO DE UNA ORGANIZACION PARA DAR ORDENES Y EXIGIR QUE SEAN CUMPLIDAS POR SUS SU--

BORDINADOS, PARA LA REALIZACION DE AQUELLAS ACCIONES QUE QUIEN LAS DICTA, -
CONSIDERA APROPIADAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE GRUPO".

EN SINTESIS SE PUEDE DECIR QUE ES EL DERECHO DE MANDAR Y EL PODER HACERSE -
OBEDECER.

F).- SUPERVISION

LA PALABRA SUPERVISION SIGNIFICA VIGILAR, REVISAR QUE LAS COSAS SE REALICEN
ADECUADAMENTE. LA SUPERVISION ES SIMULTANEA A LA EJECUCION Y NO DEBE CON--
FUNDIRSE CON EL CONTROL.

IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION:

F.a).- ES UN ESLABON ENTRE JEFE Y SUBORDINADO.

F.b).- LA SUPERVISION PERMITE CORREGIR LA ACCION EN EL MOMENTO DE LA EJECU-
CION.

F.c).- EL CONTACTO CONSTANTE CON LOS TRABAJADORES PERMITE NO SOLO LA TRANS-
MISION DE ORDENES, SINO EL CONOCIMIENTO DE SUS PROBLEMAS; FOMENTANDO
ASÍ LA COMUNICACION.

FUNIONES DEL SUPERVISOR:

a).- DISTRIBUIR ADECUADAMENTE EL TRABAJO.

b).- PREPARARSE CONSTANTEMENTE EN EL CONOCIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS.

c).- CALIFICAR E INSTRUIR CORRECTAMENTE A SU PERSONAL.

d).- ATENDER LAS DUDAS DE LOS SUBORDINADOS, RESOLVER CONFLICTOS.

e).- REDACTAR INFORMES, REPORTES, ETC.

f).- CONDUCIR JUNTAS, ASAMBLEAS, REUNIONES.

g).- COORDINARSE CON LOS DEMAS JEFES.

h).- MANTENER LA DISCIPLINA.

2.3 CONCEPTOS DE TEORIAS GERENCIALES

2.3.1 BREVE REVISION HISTORICA DE LOS ANTECEDENTES CULTURALES SOBRE EL HOMBRE Y EL TRABAJO.

A FIN DE COMPRENDER MEJOR LAS TEORIAS GERENCIALES ACTUALES ES PUES, CONVENIENTE PASAR UNA BREVE REVISTA A LOS ANTECEDENTES CULTURALES EN CUANTO A LA NATURALEZA HUMANA Y EL TRABAJO.

DESDE LA ANTIGUEDAD EL HOMBRE HA INQUIRIDO SOBRE SU PROPIA NATURALEZA; SE HA PLANTEADO LOS PROBLEAS INHERENTES SOBRE SU PROPIO EXISTIR, EL SIGNIFICADO Y EL OBJETIVO DEL MISMO. AUNQUE ESTA ES UNA VENA RIQUISIMA DE VARIAS ESCUELAS FILOSOFICAS, PARA ESTE TRABAJO EXAMINAREMOS SOLO ALGUNAS CORRIENTES RESPECTO A LOS SUPUESTOS SOBRE LA NATURALEZA DEL HOMBRE. PUEDE DECIRSE QUE LAS OPINIONES SE HAN DIVIDIDO EN DOS GRANDES SECTORES; UNO QUE DENOMINAREMOS "OPTIMISTA", PIENSA QUE EL HOMBRE ES BUENO, RESPONSABLE Y BONDADOSO POR NATURALEZA; ES DECIR, TOMA COMO PUNTOS DE PARTIDA RASGOS CONSIDERADOS COMO CUALIDADES EN NUESTRA CULTURA.

LA OTRA RAMA , LA LLAMAREMOS "PESIMISTA", PROCLAMA, POR EL CONTRARIO, QUE EL HOMBRE ES PEREZOSO, IRRESPONSABLE Y MALO POR NATURALEZA. PROBABLEMENTE LA OPINION PESIMISTA ES LA QUE HA IMPERADO, EN LA TRADICION CRISTIANA EL TRABAJO ERA VISTO COMO UN CASTIGO DIVINO ("GANARAS EL PAN CON EL SUDOR DE TU FRENTA") Y, POR LO TANTO, COMO ALGO DESAGRADABLE.

2.3.2 LAS TEORIAS GERENCIALES

MUY PROBABLEMENTE DESDE QUE EL HOMBRE COMENZO A VIVIR EN GRUPOS SE PLANTEO-LA SIGUIENTE PREGUNTA: ¿QUIEN DEBE MADAR, QUIEN OBEDECER Y POR QUE?

ANTIGUAMENTE NO EXISTIAN ORGANIZACIONES LUCRATIVAS TAL COMO CONOCEMOS HOY - EN DIA; LA MAYOR ERA EL ESTADO. SIN EMBARGO, ESTAS MISMAS INTERROGANTES -- HAN EMPEZADO A INQUIETAR A LOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION EN LOS ULTIMOS AÑOS. EN LAS ORGANIZACIONES EXISTE LA AUTORIDAD Y, POR TANTO, RELACIONES DE MANDO Y SUBORDINACION ENTRE DIVERSAS PERSONAS.

NO OBSTANTE LA AUTORIDAD PUEDE SER EMPLEADA EN DIVERSAS FORMAS, CON DIFERENTES RESULTADOS.

UNA DE LAS RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES DE TODO GERENTE, DE TODA PERSONA CON AUTORIDAD, ES LA COORDINACION DEL ESFUERZO DE SUS SUBORDINADOS, ASI COMO LA MOTIVACION DE ESTOS, A FIN DE LOGRAR LO PRIMERO PRECISA DISEÑAR UNA - SERIE DE PROCEDIMIENTOS Y PARA LO SEGUNDO, UNÁ SERIE DE PREMIOS Y SANCIONES, ETC. AHORA BIEN, AMBAS SITUACIONES SE BASAN EN LO QUE EL GERENTE SUPONGA - EXPLICITA O IMPLICITAMENTE EN RELACION A LA NATURALEZA HUMANA.

EVIDENTEMENTE, SI SE CREE QUE LA MAYORIA DE LAS PERSONAS SON DESHONESTAS, - DISEÑARA UN SISTEMA RIGIDO Y ESTRICTO DE CONTROLES Y VERIFICACIONES.

TOMANDO COMO BASE UNA ESTRUCTURA LOGICA, LOS POSTULADOS CONSTITUYEN LOS CI-MIENTOS SOBRE LOS CUALES VA A FUNDAMENTARSE LA ESTRUCTURA DE UNA TEORIA, EN OTRAS PALABRAS, LOS POSTULADOS CONSTITUYEN LOS ELEMENTOS BASICOS DEL ARMA-ZON TEORICO QUE FUNDAMENTARA EL POSIBLE CONOCIMIENTO Y MARCARA LAS CONSE-- CUENCIAS PARA LA ACCION. LOS POSTULADOS CONSTITUYEN SUPOSICIONES QUE PUE- DEN SER CIERTAS, ADEMAS, QUIZAS NO SON DEMOSTRABLES.

PARA EL ADMINISTRADOR RESULTA FUNDAMENTAL ADOPTAR UNA POSTURA RESPECTO A LA NATURALEZA HUMANA, PUES DEBERA COORDINAR EL ESFUERZO DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACION, LAS POLITICAS, ES DECIR, LAS NORMAS DE ACCION Y LOS PROCEU

DIMIENTOS DE LA ORGANIZACION, DEBERAN BASARSE EN LAS EXPECTATIVAS DEL ADMINISTRADOR SOBRE LA CONDUCTA HUMANA. DE HECHO, CADA UNO DE NOSOTROS ADOPTA UNA POSTURA, AUNQUE NO SIEMPRE SE HAGA ESTO EN UNA FORMA EXPLICITA; PUEDE - INCLUSO SUCEDER, QUE TODOS LOS ELEMENTOS DE LA IDEOLOGIA, NO SEAN CONSISTENTES ENTRE SI, LO QUE PUEDE DAR LUGAR A CONFLICTOS.

TEORIA X O TRADICIONAL (DOUGLAS MCGREGOR).

SUPUESTOS:

- a).- A LAS PERSONAS NO LES GUSTA TRABAJAR.
- b).- LA GENTE TRABAJA SOLO POR DINERO.
- c).- LA GENTE ES IRRESPONSABLE Y CARECE DE INICIATIVA.

POLITICAS:

- a).- HAY QUE DAR A LA GENTE TAREAS SIMPLES Y REPETITIVAS.
- b).- HAY QUE VIGILAR DE CERCA A LA GENTE Y ESTABLECER CONTROLES ESTRECHOS.
- c).- HAY QUE ESTABLECER REGLAS Y SISTEMAS RUTINARIOS.

EXPECTATIVAS:

- a).- CONTROLADA ESTRECHAMENTE, LA GENTE ALCANZARA LOS ESTANDARES QUE SE LE HAN FIJADO.

COMO PUEDE VERSE FACILMENTE SI SE PIENSA EN QUE LA MAYORIA DE LAS PERSONAS DETESTAN EL TRABAJO Y SON IRRESPONSABLES, PUEDE ESPERARSE QUE CUMPLAN CON EL MINIMO POSIBLE DE TRABAJO SIEMPRE Y CUANDO SE DISENEN CONTROLES ESTRECHOS QUE IMPIDAN A LA PERSONA DEDICARSE A REALIZAR ACTIVIDADES AJENAS AL TRABAJO, ESTE TIPO DE PENSAMIENTO, ENTONCES DA ORIGEN A UNA ORGANIZACION CENTRALIZADA EN LA CUAL EXISTE UNO O POCOS CENTROS DE DECISION.

EL JEFE SERA QUIEN DECIDA Y ORDENARA A SUS SUBORDINADOS LA EJECUCION DE TAREAS YA ESTABLECIDAS DE ANTEMANO POR EL; EN EL TIEMPO QUE FIJE Y CON LAS CA

RACTERISTICAS TAMBIEN INDICADAS POR EL. DESDE LUEGO NO SE PREOCUPARA POR - INFORMAR A SUS SUBORDINADOS LAS RAZONES DE ESA ORDEN Y COMO ESTA SE ENGARZA DENTRO DEL CUADRO GENERAL DE LA ORGANIZACION. DICHO JEFE SERA UN AUTOCRATA, DESEA TOMAR EL SOLO TODAS LAS DECISIONES, LO QUE PROBABLEMENTE LE HAGA TRABAJAR MAS DE LA CUENTA Y, ASI, ALGUNOS ASUNTOS SE RETRASEN. MUCHO MAS IMPORTANTE ES EL HECHO DE QUE, PREOCUPADO POR LA ATENCION QUE REQUIEREN MUCHOS DETALLES COTIDIANOS, PIERDE LA OPORTUNIDAD DE PLANEAR; SU MAXIMO INTERES RADICA EN EL CONTROL.

EXISTE UNA VARIANTE, LA CUAL PODRIAMOS DENOMINAR TEORIA X, O PATERNALISTA. LIKERT (1968) LA RUBRICA COMO AUTORITARIA-BENEVOLENTE. LOS SUPUESTOS, LAS POLITICAS Y LAS EXPECTATIVAS SIGUEN SIENDO LOS MISMOS AUNQUE AHORA SE AGREGAN DOS POLITICAS MAS:

a).- HAY QUE EVITAR LA IRRESPONSABILIDAD PARA QUE LA GENTE NO VAYA EN CONTRA DE SUS PROPIOS INTERESES; ENTONCES, PARTE DEL SALARIO HAY QUE DARSELO EN PRESTACIONES, CASA, DÉSPENSAS FAMILIARES, SEGUROS DE VIDA, ETC.

b).- NO HAY QUE USAR EL PODER; LA CORTESIA RINDE MEJORES FRUTOS.

EN ESTAS DOS POLITICAS SE ESTA REFLEJANDO EL NUEVO PENSAMIENTO:

EN EL FONDO LOS TRABAJADORES NO SON MALOS SINO UN TANTO INMADUROS E IRRESPONSABLES; POR ELLO ES NECESARIO PROTEGERLOS EN SUS MISMAS "LOCURAS" PARA QUE EL DIA DE PAGO NO SE EMBRIAGEN; ES MEJOR DARLES PARTE DE SU SALARIO EN ESPECIE, EN LA FORMA DE DESPENSAS FAMILIARES O RENTAS, ETC.

POR OTRO LADO, SE RECONOCE QUE EL MAL TRATO NO CONDUCE A NADA Y QUE SE LOGRARA MENOS RESISTENCIA A LA AUTORIDAD SI SE EMPLEAN BUENOS MODALES.

TEORIA Z (STRAUSS Y SAYLES, 1968) O DE RELACIONES HUMANAS.

A PARTIR DE LOS FAMOSOS EXPERIMENTOS (HAWTHORNE) DE LOS ULTIMOS AÑOS VEIN-

TES, UN NUEVO ENFOQUE EMPEZO A TOMAR CUERPO, ESTE HA PREVALECIDO DESDE ENTONCES Y TODAVIA ES MUY FUERTE.

SUPUESTOS:

- a).- LA GENTE QUIERE SENTIRSE IMPORTANTE,
- b).- SER INFORMADA,
- c).- PERTENECER A GRUPOS,
- d).- QUE SE LE RECONOZCAN SUS MERITOS.

POLITICAS:

- a).- ENSALZAR POR UN TRABAJO BIEN HECHO,
- b).- INFORMAR A LOS SUBORDINADOS,
- c).- LOGRAR QUE LA GENTE SE SIENTA IMPORTANTE,
- d).- ESTABLECER UN ESPIRITU DE "GRAN FAMILIA",
- e).- VENDER IDEAS,
- f).- EL JEFE DEBE EXPLICAR EL "POR QUE" DE LAS ORDENES.

EXPECTATIVAS:

- a).- UN TRABAJADOR SATISFECHO PRODUCIRA MAS
- b).- LOS SUBORDINADOS COOPERARAN DE BUEN AGRADO
- c).- LOS ELEMENTOS TENDRAN UNA RESISTENCIA MENOR A LA AUTORIDAD.

TEORIA Y (Mc. GREGOR, 1969) SISTEMA PARTICIPATIVO (LIKERT, 1968) O DE RECURSOS HUMANOS (MILES, 1966).

A RAIZ DEL FRACASO EVIDENTE DE LA TEORIA "Z" Y DE LA PUBLICACION DE LA TEORIA DE MASLOW, CHRIS ARGYRIS SEÑALA QUE EXISTE UNA INCONGRUENCIA BASICA ENTRE LAS CARACTERISTICAS DE UNA PERSONA ADULTA, MADURA EMOCIONALMENTE Y LAS CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES, DICE QUE EL SER HUMANO EN LA CULTURA OCCIDENTAL TIENDE, A MEDIDA QUE ACUMULA AÑOS, A:

- a).- DESARROLLARSE DESDE UN ESTADO DE PASIVIDAD HACIA ESTADOS DE ACTIVIDAD CRECIENTE.

- b).- DESARROLLARSE DESDE UN ESTADO DE DEPENDENCIA RESPECTO A OTRAS PERSONAS, HACIA UN ESTADO DE RELATIVA INDEPENDENCIA.
- c).- ADQUIRIR MUCHAS FORMAS DIFERENTES DE CONDUCTA. CUANDO NIÑO, EXISTE SO LO UN EQUIPO LIMITADO DE PAUTAS DEL COMPORTAMIENTO.
- d).- TENER PROFUNDOS INTERESES, EN CONTRASTE A LAS EDADES TEMPRANAS EN LAS CUALES LA ATENCION ES ERRATICA Y CASUAL.
- e).- CONSIDERAR UNA PERSPECTIVA MAYOR DEL TIEMPO, EN COMPARACION A LAS ETAPAS INFANTILES (EN LAS CUALES SE PERCIBE EL PRESENTE CASI CON EXCLUSIVIDAD).
- f).- OCUPAR POSICIONES SEMEJANTES O SUPERIORES A LAS PERSONAS DE SU EDAD, - MIENTRAS SU POSICION CUANDO NIÑO ERA DE SUBORDINACION.
- g).- DESARROLLAR UNA CONCIENCIA Y UN CONTROL DE SI MISMO.

EN CAMBIO, DICE ESTE AUTOR, LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO RESULTAN INCONGRUENTES CON ESAS CARACTERISTICAS SALUDABLES DE LA PERSONA, PUES REQUIEREN QUE SUS MIEMBROS SE COMPORTEM EN UNA FORMA INMADURA. DE ACUERDO A LAS REGLAS DE LA ADMINISTRACION TRADICIONAL, EL AMBIENTE DE LAS EMPRESAS DEMANDA QUE LAS PERSONAS QUE LABORAN AHI:

- a).- TENGAN UN MINIMO CONTROL SOBRE SU TRABAJO Y SU MEDIO
- b).- SEAN PASIVAS, DEPENDIENTES Y SUBORDINADAS
- c).- TENGAN UNA PERSPECTIVA MUY CORTA DEL TIEMPO
- d).- SEAN INDUCIDAS A APRECIAR Y PERFECCIONAR EL EMPLEO DE HABILIDADES SUPERFICIALES, Y
- e).- RINDAN UN DETERMINADO NIVEL DE PRODUCCION, BAJO CONDICIONES QUE CONDUZCAN A DESAJUSTES PSICOLOGICOS.

LA CONCLUSION ES, DESDE LUEGO, QUE PRECISA CAMBIAR EL SISTEMA TRADICIONAL EN QUE OPERAN LAS ORGANIZACIONES.

VAMOS A REFERIRNOS AHORA, COMO EN EL CASO DE LAS OTRAS TEORIAS, A SUPUESTOS, POLITICAS Y EXPECTATIVAS.

SUPUESTOS:

- a).- LA GENTE TIENE INICIATIVA Y ES RESPONSABLE;
- b).- QUIERE AYUDAR A LOGRAR OBJETIVOS QUE CONSIDERA VALIOSOS;
- c).- ES CAPAZ DE EJERCITAR AUTOCONTROL Y AUTODIRECCION;
- d).- POSEE MAS HABILIDADES DE LAS QUE ESTA EMPLEANDO ACTUALMENTE EN SU TRABAJO.

POLITICAS:

- a).- CREAR UN AMBIENTE PROPICIO PARA QUE LOS SUBORDINADOS CONTRIBUYAN CON TODO SU POTENCIAL A LA ORGANIZACION.
- b).- LOS SUBALTERNOS DEBEN PARTICIPAR EN LAS DECISIONES.
- c).- EL JEFE DEBE TRATAR CONSTANTEMENTE DE QUE SUS COLABORADORES AMPLIEN -- LAS AREAS EN LAS CUALES ESTOS EJERZAN SU AUTOCONTROL Y AUTODIRECCION.

EXPECTATIVAS:

- a).- LA CALIDAD DE LAS DECISIONES Y LAS ACTUACIONES MEJORARA POR LAS APORTACIONES DE LOS SUBORDINADOS.
- b).- ESTOS EJERCERAN SUS POTENCIALIDADES EN LOGRAR LOS OBJETIVOS VALIOSOS DE LA ORGANIZACION.
- c).- SU SATISFACCION SE INCREMENTARA COMO RESULTANTE DE SU PROPIA CONTRIBUCION.

COMO ES FACIL APRECIAR, ESTA POSTURA ES RADICALMENTE OPUESTA A LAS ANTERIORES, TOMANDO LAS IDEAS DE LOS ECONOMISTAS ACTUALES SE PIENSA QUE LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION CONSTITUYEN RECURSOS APROVECHABLES; ALEGA QUE FRECUENTEMENTE LOS SUBORDINADOS CONOCEN MEJOR TODOS LOS DETALLES DEL TRABAJO QUE LOS JEFES Y QUE, POR ENDE, DEBEN SER ALENTADOS A PARTICIPAR EN LAS DECISIONES IMPORTANTES. DE ESTA MANERA LA ORGANIZACION SE BENEFICIA POR LA APORTACION DE TODOS SUS MIEMBROS Y ESTOS A SU VEZ PONEN EN JUEGO TODAS SUS POTENCIALIDADES.

2.3.3 TEORIAS GERENCIALES EN MEXICO

LA APLICACION DE LA TEORIA GERENCIAL EN MEXICO

CADA EMPRESA SE ADMINISTRA DE ACUERDO A SUS NECESIDADES: POCAS DE ELLAS - SE DETIENEN A PENSAR QUE TIPO DE TEORIA GERENCIAL ESTAN APLICANDO, INCLUSI VE EXISTEN EMPRESAS QUE UTILIZAN FUNDAMENTOS DE VARIAS ESCUELAS. LO VERDA DERAMENTE IMPORTANTE AL CONOCER ESTOS CRITERIOS ES SU APLICACION PRACTICA. CADA ORGANIZACION TIENE CARACTERISTICAS ESPECIFICAS CONFORME A LAS CUALES DEBE ADMINISTRARSE, EL PROFESIONAL EVALUARA QUE DIRECTRICES ADMINISTRATI- VAS SERAN LAS OPTIMAS, PARA DETERMINADA EMPRESA. EL CRITERIO Y SENTIDO CO MUN SON INDISPENSABLES PARA LA APLICACION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA.

ASI EN UNA EMPRESA PEQUENA, COMPUESTA EN SU MAYORIA POR PERSONAL OBRERO, - POSIBLEMENTE SEA INOPERANTE LA APLICACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

EN MEXICO, SALVO ALGUNAS EMPRESAS EXTRANJERAS, QUE SON LAS MAS AVANZADAS EN CUANTO A SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, LA GRAN MAYORIA APLICAN SISTEMAS ADMINIS TRATIVOS INADECUADOS, OBSOLETOS O INAPLICABLES A LA REALIDAD NACIONAL. DE AHI LA GRAN RESPONSABILIDAD DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION, SIENDO SU MI- SION LA DE CREAR TECNOLOGIA PROPIA ADECUADA A LA SITUACION ESPECIFICA DEL - PAIS.

EN CONCLUSION, AUN NO EXISTE UNA TEORIA GERENCIAL APLICADA A LA REALIDAD - MEXICANA.

EJEMPLO DE UN CASO PRACTICO, MEDIANTE UNA "ENCUESTA DE OPINION" PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PRIVADA.

LAS ORGANIZACIONES POR CONDUCTO DE LA DIRECCION GENERAL EN COORDINACION CON LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DEBE REALIZAR ENCUESTAS PERIODICAS AL PERSONAL DE LAS DISTINTAS AREAS QUE LO CONFORMAN, CON EL FIN DE ESTIMULAR UNA MAYOR INVOLUCRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO DE SOLUCIONAR PROBLEMAS Y MEJORAR LOS METODOS Y SISTEMAS DE LA ORGANIZACION.

DICHA ENCUESTA ABARCA OCHO PUNTOS DE VITAL IMPORTANCIA CON EL OBJETO DE DETECTAR PROBLEMAS DENTRO DE LA ORGANIZACION Y DAR SOLUCIONES ESTRATEGICAS, - DESDE UN NIVEL CORPORATIVO Y A NIVEL DE LOS EMPLEADOS QUE CONOCEN MAS DE CERCA LOS PROBLEMAS, LOS PUNTOS QUE SE ANALIZAN SON LOS SIGUIENTES:

- I- IMAGEN Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA
- II- RELACIONES HUMANAS Y COLABORACION
- III- TRABAJO
- IV- SUPERVISION Y DIRECCION
- V- COMUNICACION
- VI- POLITICAS DE PERSONAL
- VII- SUELDOS Y PRESTACIONES
- VIII- CONDICIONES DE TRABAJO

PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

LA "ENCUESTA DE OPINION", ES CON EL PROPOSITO DE CONOCER LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE ASPECTOS RELEVANTES DEL TRABAJO Y DE LA COMPAÑIA.

SE APLICA A LA POBLACION TOTAL DE EMPLEADOS "X" Y CONSTA DE 65 ASEVERACIONES PLANTEADAS, DIVIDIDAS EN LOS OCHO TEMAS MENCIONADOS Y CON 4 OPCIONES DE RESPUESTA, SIGUIENDO EL MODELO DE "LIKERT" (TOTALMENTE DE ACUERDO, DE ACUERDO, EN DESACUERDO Y TOTALMENTE EN DESACUERDO).

PARA SU INTERPRETACION LAS 65 ASEVERACIONES SE PROCESAN DE TAL MANERA QUE -
LOS RESULTADOS REFLEJEN EN TODOS LOS CASOS EL GRADO DE OPINION POSITIVO DEL
PERSONAL, MEDIDO EN UNA ESCALA DE 0 A 100. EL VALOR DE 100 ES EL IDEAL DE
RESPUESTA, SERIA EL EQUIVALENTE A QUE TODOS EXPRESARAN LA OPINION MAS POSI-
TIVA POSIBLE.

EL PROCEDIMIENTO HA SEGUIR, PARA DETERMINAR EL VALOR PONDERADO ES EL SIGUIEN-
TE:

EN PRIMER LUGAR SE ASIGNAN VALORES CONSTANTES EN PUNTOS PARA CADA UNA DE --
LAS POSIBLES OPCIONES DE RESPUESTA:

RÉSPUESTA	VALOR ORIGINAL EN PUNTOS
TOTALMENTE DE ACUERDO	3
DE ACUERDO	2
EN DESACUERDO	1
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0

POSTERIORMENTE, PARA OBTENER EL VALOR PONDERADO DE CADA FRASE EN PARTICULAR,
SE MULTIPLICA LA FRECUENCIA QUE SE REGISTRA EN CADA OPCION POR EL VALOR DE
PUNTOS QUE CORRESPONDA (3, 2, 1 ó 0); LOS RESULTADOS SE SUMAN, LA SUMA SE -
MULTIPLICA POR 100 Y EL NUMERO SE DIVIDE ENTRE EL NUMERO TOTAL DE PERSONAS
QUE HAYAN CONTESTADO EL "CUESTIONARIO DE OPINION", MULTIPLICADO POR 3 (VA-
LOR OPTIMO), EL RESULTADO FINAL, RESULTA SER EL VALOR PONDERADO DE LA FRA-
SE EN CUESTION, EJEMPLO:

SI LA POBLACION TOTAL EN QUE SE APLICO LA ENCUESTA ES DE 1,200 PERSONAS Y -
TOMANDO LA ASEVERACION No. 10 DEL TEMA II RELACIONES HUMANAS Y COLABORACION.

"YO PARTICIPO EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE MI EQUIPO DE TRABAJO".

OPCION DE RESPUESTA	No. DE RESPUESTA				VALOR PONDERADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	333	X	3	=	999
DE ACUERDO	559	X	2	=	1118
EN DESACUERDO	225	X	1	=	225
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<u>83</u>	X	0	=	<u>0</u>
	1200				2342

$$2342 \times 100 = 234,200$$

$$* 1200 \times 3 = 3600 \quad 234,200 / 3600 = 65.06\%$$

* VALOR OPTIMO, ESTE EJEMPLO NOS MUESTRA QUE LA RESPUESTA DEL PERSONAL AL - CANZA UN GRADO DE 65.06 EN LA ESCALA DE 1 A 100.

ESTE EJEMPLO ILUSTRATIVO NOS MUESTRA QUE UN 35% APROXIMADO DEL PERSONAL -- QUE SE APLICO LA ENCUESTA NO PARTICIPA EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE TRABAJO DENTRO DE SU DEPARTAMENTO O SECCION Y EN CONCLUSION LA DIREC--- CION DETECTA PROBLEMAS EN EL ASPECTO DE COLABORACION DE EQUIPO O GRUPOS DE PERSONAS Y PROCEDE A CORREGIR DICHA SITUACION DONDE EXISTA EL PROBLEMA --- ACENTUADO, CON ELLO DEFINE LAS NECESIDADES Y PROMUEVE POSIBLES ALTERNATIVAS PARA CORREGIR TALES DIFERENCIAS.

LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN NOS PERMITIRAN DETECTAR PROBLEMAS MUY ESPE- CIFICOS O CONCRETOS QUE DEBEN DE RECIBIR UNA ATENCION PRIORITARIA Y ENCON- TRAR LAS FORMULAS SUSCEPTIBLES DE MEJORAMIENTO Y SOLUCION POR PARTE DE LA DIRECCION Y LOS GRUPOS INVOLUCRADOS.

" ENCUESTA DE OPINION"

CON EL FIN DE CONOCER LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS EMPLEADOS DE ESTA EMPRESA EN RELACION A SU TRABAJO Y A SU ORGANIZACION; SE BUSCAN ACCIONES DE MEJORA MIENTO EN TODOS LOS ASPECTOS Y UNA MAYOR PARTICIPACION DEL PERSONAL EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS GENERALES.

EL PROPOSITO DE ESTA ENCUESTA ES UTILIZAR LA INFORMACION QUE SE OBTENGA CO MO BASE PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS Y SUS POSIBLES SOLUCIONES CONJUNTAMENTE.

EL CUESTIONARIO SE COMPONE POR 65 PREGUNTAS CLAVES Y UNA DE COMENTARIOS - + ADICIONALES, SE REQUIERE QUE MARQUE SOLO UNA OPCION DE RESPUESTA POR CADA-- PREGUNTA.

EJEMPLO:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESA- CUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
EL METRO DE LA CIUDAD- DE MEXICO, ES EL <u>TRANS</u> PORTE QUE MAS DEMANDA- TIENE.	()	()	()	()

" ENCUESTA DE OPINION "

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESA- CUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1) ME SIENTO ORGULLOSO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA.	()	()	()	()
2) EN ESTA COMPAÑIA, LAS RELACIONES DE TRABAJO SE DAN EN UN AMBIENTE DE RESPETO.	()	()	()	()
3) A PESAR DEL DESEMPLEO ACTUAL, PUEDO ESTAR -- SEGURO DE QUE CONSERVARE MI TRABAJO MIENTRAS CUMPLA CON MIS -- RESPONSABILIDADES.	()	()	()	()
4) MUCHAS VECES RECIBO -- ORDENES DE MAS DE UNA PERSONA.	()	()	()	()
5) CUANDO CAMBIAN LAS POLITICAS Y SISTEMAS DE TRABAJO DE LA COMPAÑIA QUE ME AFECTAN EN MI TRABAJO, YO ME ENTERO OPORTUNAMENTE.	()	()	()	()
6) EN LA COMPAÑIA NO ME DAN LA CAPACITACION -- ADECUADA QUE ME AYUDE A SER PROMOVIDO.	()	()	()	()
7) LAS PRESTACIONES QUE RECIBIMOS LOS QUE TRABAJAMOS EN ESTA EMPRESA SON TAN BUENAS COMO LAS DE CUALQUIER OTRA COMPAÑIA SIMILAR.	()	()	()	()
8) TENGO EL EQUIPO Y MATERIAL NECESARIO PARA LLEVAR A CABO MI TRABAJO.	()	()	()	()

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESA- CUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
9) LOS PRODUCTOS QUE ELABORA O SERVICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑIA SON MEJORES QUE LOS DE LA COMPETENCIA.	()	()	()	()
10) YO PARTICIPO EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE MI EQUIPO DE TRABAJO.	()	()	()	()
11) EL TRABAJO QUE YO DESEMPEÑO ES IMPORTANTE PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO.	()	()	()	()
12) MI JEFE INMEDIATO FOMENTA LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.	()	()	()	()
13) RECIBO INFORMACION OPORTUNA SOBRE LOS PLANES DE TRABAJO DE MI DEPARTAMENTO.	()	()	()	()
14) LAS NORMAS DE DISCIPLINA EN ESTA EMPRESA SE APLICAN EN FORMA JUSTA.	()	()	()	()
15) SI YO PUDIERA SALIRME DE ESTA COMPAÑIA Y CONSEGUIR UN TRABAJO IGUAL EN OTRA EMPRESA CON EL MISMO SUELDO NO DUDARIA EN RENUNCIAR.	()	()	()	()
16) EL PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL (PREVENCIÓN DE ACCIDENTES, INCENDIOS, ETC.) ES EFICIENTE.	()	()	()	()
17) LA EMPRESA HACE QUE YO ME SIENTA PARTE IMPORTANTE DE LA MISMA.	()	()	()	()
18) ME GUSTARIA CAMBIARME DE DEPARTAMENTO.	()	()	()	()
19) EL TRABAJO EN MI DEPARTAMENTO ESTA ORGANIZADO Y DISTRIBUIDO EN FORMA JUSTA.	()	()	()	()

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESA- CUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
20) RECIBO INFORMACION SOBRE MI TRABAJO A TRAVES DE RUMORES.	()	()	()	()
21) LA INFORMACION QUE OBTENGO POR MEDIO DE LA REVISTA DE MI EMPRESA ME AYUDA EN MI TRABAJO.	()	()	()	()
22) LA POLITICA DE ASCENSOS EN LA COMPANIA ES JUSTA Y <u>EQUI</u> TATIVA.	()	()	()	()
23) EL SUELDO QUE YO GANO, COMPARADO CON EL SUELDO QUE -- OFRECEN OTRAS COMPANIAS AL MISMO NIVEL QUE YO TENGO, - ES PARECIDO.	()	()	()	()
24) CONSIDERO QUE MI HORARIO DE TRABAJO ES ADECUADO.	()	()	()	()
25) MI EMPRESA CONTRIBUYE A SUPERAR LA CRISIS ECONOMICA - QUE ESTAMOS VIVIENDO.	()	()	()	()
26) ME AGRADA RELACIONARME CON MIS COMPAÑEROS DE LA EMPRESA FUERA DE LOS HORARIOS DE TRABAJO.	()	()	()	()
27) DURANTE UN DIA NORMAL DE -- TRABAJO YO TENGO DEMASIADO QUE HACER.	()	()	()	()
28) EL FAVORITISMO ES UN PROBLE <u>M</u> A EN ESTA COMPANIA.	()	()	()	()
29) CUANDO MI JEFE ME LLAMA LA ATENCION LO HACE CON TACTO.	()	()	()	()
30) MI JEFE INMEDIATO Y YO PLATICAMOS SOBRE QUE TAL CUM-- PLO CON MI TRABAJO.	()	()	()	()
31) LA REVISTA DE ESTA COMPANIA DICE LA VERDAD.	()	()	()	()

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESA- CUERDO	TOTALMENTE DE DESACUERDO
32) LA EMPRESA NO ME CAPACITA PARA DESEMPEÑAR BIEN MI - TRABAJO	()	()	()	()
33) LOS AUMENTOS DE SUELDO SE OTORGAN EN FORMA JUSTA.	()	()	()	()
34) YO RECOMENDARIA A MIS AMI GOS QUE TRABAJARAN EN ES- TA EMPRESA.	()	()	()	()
35) ME GUSTA MI TRABAJO ACTUAL.	()	()	()	()
37) MI JEFE INMEDIATÓ ME DA - INSTRUCCIONES CLARAS Y -- PRECISAS.	()	()	()	()
38) CUANDO HAGO SUGERENCIAS Y COMENTARIOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO, MI JEFE - ME ESCUCHA Y ME ATIENDE.	()	()	()	()
39) LOS DIRECTIVOS ESTAN MANE JANDO BIEN LA EMPRESA EN ESTA EPOCA DE CRISIS.	()	()	()	()
40) ME GUSTARIA SABER MAS SO- BRE LOS RESULTADOS ECONO- MICOS DE LA EMPRESA.	()	()	()	()
41) CUANDO ENTRE A LA EMPRESA PASE POR UN PROGRAMA DE - ORIENTACION QUE SE DA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.	()	()	()	()
42) EL INGRESO QUE PERCIBO POR MI TRABAJO ES JUSTO, SI SE LE COMPARA CON EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO.	()	()	()	()
43) EL SUELDO QUE YO GANO, -- COMPARADO CON EL QUE RECI BEN OTRAS PERSONAS CON -- PUESTOS SIMILARES AL MIO DENTRO DE ESTA EMPRESA ES JUSTO.	()	()	()	()

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESA- CUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
44) A PESAR DE LA CRISIS ECONOMICA POR LA QUE MEXICO ESTA PASANDO, MI COMPAÑIA SIGUE PROGRESANDO.	()	()	()	()
45) TENGO EXCESO DE TRABAJO.	()	()	()	()
46) LA INFLACION ACTUAL ESTA CREANDO PROBLEMAS A MI EMPRESA.	()	()	()	()
47) LA INFORMACION QUE RECIBIMOS SOBRE EL REPARTO DE UTILIDADES ES SUFICIENTE.	()	()	()	()
48) ME GUSTARIA SABER MAS SOBRE LOS PLANES QUE MI EMPRESA TIENE PARA EL FUTURO, EN ESTA EPOCA DE CRISIS.	()	()	()	()
49) LA POSIBILIDAD DE QUE YO PROGRESE EN ESTA COMPAÑIA ME SATISFACE.	()	()	()	()
50) AQUI SE OTORGAN MAS DIAS DE DESCANSO QUE EN OTRAS COMPAÑIAS SIMILARES.	()	()	()	()
51) ME GUSTARIA SABER MAS SOBRE COMO PODEMOS AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA COMPAÑIA.	()	()	()	()
52) EN ESTA EMPRESA ME DAN TODA INFORMACION QUE NECESITO PARA HACER BIEN MI TRABAJO.	()	()	()	()
53) ME GUSTARIA SABER MAS SOBRE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.	()	()	()	()
54) CONOZCO BIEN MIS OBJETIVOS Y PLANES DE TRABAJO.	()	()	()	()

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESA- CUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
55) CUANDO REALIZO BIEN MI -- TRABAJO, MI JEFE ME LO RE- CONOCE.	()	()	()	()
56) ME GUSTARIA SABER MAS SO-- BRE COMO FUNCIONAN EN ESTA COMPAÑIA OTROS DEPARTAMEN- TOS DIFERENTES AL MIO.	()	()	()	()
57) MI JEFE APLICA LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN FORMA JUSTA.	()	()	()	()
58) MIS CONDICIONES AMBIENTA-- LES DE TRABAJO (VENTILA-- CION, TEMPERATURA, LUZ, -- RUIDO, MOBILIARIO, ETC.) EN GENERAL SON BUENOS.	()	()	()	()
59) EXISTEN EN ESTA EMPRESA LAS FACILIDADES DE COMUNICACION QUE ME POSIBILITA EL HACER SABER A LA DIRECTIVA LAS NE- CESIDADES DE MEJORAR LAS -- CONDICIONES DE TRABAJO ASI COMO LOS SERVICIOS DE APOYO.	()	()	()	()
60) EN MI DEPARTAMENTO TENGO - LA OPORTUNIDAD DE INTERVE- NIR EN EL ANALISIS DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN.	()	()	()	()
61) ESTOY SATISFECHO POR LA -- FORMA EN QUE MI JEFE TOMA EN CUENTA MIS OPINIONES -- RESPECTO AL TRABAJO.	()	()	()	()
62) TENGO Poca OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN LA TOMA DE - DECISIONES RELATIVAS CON - MI TRABAJO.	()	()	()	()
63) NUESTRO DEPARTAMENTO A ME- NUDO TIENE PROBLEMAS, POR- QUE OTRO DEPARTAMENTO O -- GRUPO NO HIZO SU TRABAJO.	()	()	()	()

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESA- CUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
64) LA REMUNERACION (SUELDOS Y PRESTACIONES) QUE RECIBO - DE LA COMPAÑIA SON SUFI--- CIENTES PARA SATISFACER -- MIS NECESIDADES BASICAS -- (ALIMENTACION, HABITACION, VESTIDO Y EDUCACION).	()	()	()	()
65) LA CAUSA DEL DETERIORO DE MI PODER ADQUISITIVO, ES LA CRISIS ECONOMICA NACIONAL Y NO LAS ACCIONES DE LA COMPAÑIA.	()	()	()	()
66) COMENTARIOS ADICIONALES:	_____			

A CONTINUACION FAVOR DE INDICAR EL AREA A LA QUE PERTENECE Y EL NIVEL QUE OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION.

A_R_E_A

PRODUCCION	()
MERCADOTECNIA	()
FINANZAS	()
RELACIONES INDUSTRIALES	()
PROCESAMIENTO DE DATOS	()
COMPRAS	()
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	()
VENTAS	()

NIVEL_DENTRO_DE_LA_ORGANIZACION

NOMINA GENERAL (CATEGORIAS 1 A 8)	()
NOMINA GERENCIAL (CATEGORIAS 9 Y SUPERIOR)	()

PARA ANALIZAR LOS OCHO TEMAS Y EL DE PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS, LAS PREGUNTAS QUE ABARCAN CADA TEMA ESTAN REPARTIDAS ESTRATEGICAMENTE COMO SIGUE:

TEMA I	IMAGEN Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA PREGUNTAS (1,9,15,16,43 y 44)
TEMA II	RELACIONES HUMANAS Y COLABORACION PREGUNTAS (2,10,18,26 y 35)
TEMA III	TRABAJO PREGUNTAS (3,11,19,27,36,45 y 54)
TEMA IV	SUPERVISION Y DIRECCION PREGUNTAS (4,12,28,29,37,39,55 y 57)
TEMA V	COMUNICACION PREGUNTAS (5,13,20,21,30,31,38,40,47,48,51,52,53,56 Y 59)
TEMA VI	POLITICAS DE PERSONAL PREGUNTAS (6,14,22,32,41 y 49)
TEMA VII	SUELDOS Y PRESTACIONES PREGUNTAS (7,23,33,42,43 y 50)
TEMA VIII	CONDICIONES DE TRABAJO PREGUNTAS (8,16,24 y 58)
PREGUNTAS ADICIONALES	(60,61,62,63,64 y 65)

AL DETERMINAR UN VALOR PONDERADO, LAS SOLUCIONES PUEDEN REFLEJARSE DESDE UN ASPECTO GENERAL DE LA ORGANIZACION Y ADEMAS POR AREAS DE LA ORGANIZACION, - ESTOS RESULTADOS CONSTITUYEN EL REFLEJO FIEL DE LO QUE PIENSAN LOS RECURSOS HUMANOS DE ESTAS SITUACIONES Y PARA LA DIRECCION LA OBTENCION DE INFORMACION SOBRE PROBLEMAS Y CONSIDERACIONES QUE REQUIEREN UNA ATENCION ESPECIAL.

LA EXPECTATIVA DE LA EMPRESA ES ENRIQUECER ESTA FUENTE DE INFORMACION, RETROALIMENTANDOLA CON LAS SOLUCIONES MAS FACTIBLES Y QUE LOS RESULTADOS DE UNA PROXIMA ENCUESTA, MEJOREN POSITIVAMENTE EN UNA MAYOR SATISFACCION DEL PERSONAL.

CONCLUSION RESPECTO A LA DETERMINACION DE NECESIDADES EN UNA EMPRESA PRIVADA.

REALMENTE PARTE DEL FRACASO O EXITO DE UNA EMPRESA CONSISTE EN LA ADECUADA DETERMINACION DE NECESIDADES Y MAS IMPORTANTE ES DARLE LA SOLUCION CORRECTA DE LAS MISMAS.

LA DIRECCION SE ENFRENTA DIA A DIA A NUEVOS RETOS, NUEVAS NECESIDADES QUE SURGEN POR LOS CAMBIOS SOCIOECONOMICOS, EL AVANCE DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGIA.

AHORA BIEN, LAS MISMAS PERSONAS QUE VAN CRECIENDO Y DESARROLLANDOSE, LAS INFLUENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO, GENERA NUEVAS Y MAS COMPLEJAS NECESIDADES, QUE SON NECESARIAS PARA EL CONSTANTE PROGRESO.

LA PRODUCTIVIDAD, TAMBIEN SE VE AFECTADA POR LAS NECESIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN FUNCION AL PUESTO O TAREA QUE DESARROLLEN.

LOS FACTORES QUE NOS SIRVEN PARA ANALIZAR MAS A FONDO DONDE EXISTEN MAYORES NECESIDADES, NOS DAN UNA IMAGEN CLARA, EN DONDE LA EMPRESA POR MEDIO DE LA DIRECCION, TIENE QUE PONER MAS ENFASIS Y COMO DETERMINAR LOS ASPECTOS CLAVES QUE REDUNDARAN EN UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD.

SI NUESTRO PERSONAL TIENE UNA ADECUADA IMAGEN Y AMPLIO CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA DONDE PRESTA SUS SERVICIOS, MAYORES SERAN LAS OPORTUNIDADES QUE TENGA PARA EXPRESAR SUS IDEAS, PONERLAS EN PRACTICA Y COLABORAR CON MAYOR ENTUSIASMO.

SI LOGRAMOS TENER EXCELENTES RELACIONES HUMANAS ENTRE LOS DIVERSOS GRUPOS DE TRABAJO TANTO FORMALES COMO INFORMALES, DENTRO DE LA RELACION SUPERIORES-SUBORDINADOS Y VICEVERSA; Y ENTRE COMPANEROS DE TRABAJO, SE FOMENTA LA ARMONIA, EL ESPIRITU DE EQUIPO Y LA COLABORACION ENTUSIASTA NOS LLEVA A UNA MAYOR SATISFACCION EN EL TRABAJO POR PARTE DE LOS GRUPOS Y LA EMPRESA OBTENDRA UNA LABOR EN EQUIPO QUE FAVORECE LA PRODUCTIVIDAD.

EN EL ASPECTO DE TRABAJO, SEGURIDAD DE CONSERVAR SU TRABAJO, DE QUE SU FUNCION QUE DESEMPEÑAN ES IMPORTANTE, LA DISTRIBUCION DE TRABAJO ES EQUITATIVA, QUE NO EXISTAN CARGAS DE FUNCIONES, LES GUSTAN SUS ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN, CONOCEN A FONDO SUS TAREAS, SON CUESTIONES QUE DEBE DE INTERESAR A LA DIRECCION YA QUE SON LOS CIMIENTOS DE UNA ADECUADA ORGANIZACION, SIN ELLOS NO PUEDEN EXISTIR DESARROLLO FUTURO.

LOS RECURSOS HUMANOS CUANDO SABEN QUE CUENTAN CON LA SEGURIDAD DE CONSERVAR SU EMPLEO, QUE LAS CARGAS DE TRABAJO ESTAN REPARTIDAS EQUITATIVAMENTE, Y CONOCEN A FONDO SUS ACTIVIDADES, OBJETIVOS DEL PUESTO, POLITICAS Y NORMAS DE ACCION, COOPERAN CON MAYOR EFICIENCIA Y LOGRAN SUPERAR ESTANDARES DE PRODUCCION Y SUGIEREN FORMAS MAS PRACTICAS DE COMO LLEVAR SU PUESTO (SIMPLIFICACION DEL TRABAJO).

EN LO RELATIVO A SUPERVISION Y DIRECCION AL PERSONAL LE DISGUSTA RECIBIR ORDENES DE MAS DE UN SUPERIOR, LE AGRADA TENER UN SUPERVISOR JUSTO EN RELACION CON LAS DECISIONES QUE TOMA, SIN FAVORITISMOS, QUE CUANDO LA SITUACION LO AMERITE Y DEBE LLAMAR LA ATENCION A UN SUBORDINADO LO HAGA CON TACTO Y JUSTICIA, QUE SUS INSTRUCCIONES SEAN CLARAS Y OBJETIVAS, QUE RECONOZCA UN TRABAJO BIEN EJECUTADO, FACTORES QUE MOTIVAN Y COMPROMETEN A UN SUBORDINADO EN SER MAS RESPONSABLE Y EFICIENTE, YA QUE UNA ADECUADA DIRECCION, LOGRA RESULTADOS SORPRENDENTEMENTE POSITIVOS.

UN ASPECTO CLAVE Y DETERMINANTE ES LA COMUNICACION EN TODAS LAS ORGANIZACIONES, CONSISTE EN QUE LA DIRECCION DENTRO DE TODOS SUS NIVELES COMUNIQUE A LOS RECURSOS HUMANOS DE LOS CAMBIOS O NUEVAS POLITICAS DE LA EMPRESA, LA MODIFICACION O MODERNIZACION DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO, LA INFORMACION OPORTUNA SOBRE LOS PLANES DE TRABAJO DE SU AREA, SECCION, DEPARTAMENTO O GRUPO DE TRABAJO, EL PERSONAL DESEA ESTAR ENTERADO DE LA OPINION QUE TIENE SU SUPERVISOR EN LO RELATIVO A COMO DESEMPEÑA SUS FUNCIONES Y CUAL ES SU TRAYECTORIA DENTRO DE LA EMPRESA, QUE SUS SUGERENCIAS SON TOMADAS EN CUENTA POR SU SUPERIOR; INFORMARSE DE LAS ACTIVIDADES DE OTROS DEPARTAMENTOS, EN SI UNA COMUNICACION MAS ABIERTA, PARA SABER A DONDE NOS DIRIGIMOS Y ENCONTRAR LAS FORMAS MAS FACTIBLES Y ADECUADAS PARA LLEGAR.

REALMENTE ES UNA LABOR MUY ARDUA, SE REQUIERE DE MANTENER ACTUALIZADOS SOBRE TODOS LOS ASPECTOS DE LA ORGANIZACION, QUE SON DE INTERES PARA LOS RECURSOS HUMANOS, ENTRE MAYOR SEA EL CONOCIMIENTO QUE SE TENGA EN RELACION AL FUTURO DE LA EMPRESA; SUS PROYECTOS, SUS PERSPECTIVAS, MAYOR SERA EL INTERES QUE MUESTREN SUS COLABORADORES EN APORTAR SUGERENCIAS Y PARA LAS DECISIONES QUE SE LLEVEN A CABO SOBRE CUALQUIER ASPECTO, SEAN LAS MAS ADECUADAS; ADEMAS QUE UN SUPERVISOR ES EL CONTACTO QUE UNE A LOS SUBORDINADOS CON LA ALTA DIRECCION, DEBE SER EL MEDIO MAS OPORTUNO PARA TRANSMITIR TODO LO REFERENTE A LOS SUCESOS DE LA ORGANIZACION, ADEMAS DE SER EL GUIA DE UN GRUPO ESPECIFICO DE TRABAJO, LO QUE IMPLICA QUE EXISTA ABSOLUTA CONFIANZA Y SERIEDAD AL COMUNICAR SOBRE ASPECTOS DE TRABAJO CON SUS SUBORDINADOS, MAS QUE COMO UN SUPERVISOR; COMO UN COMPAÑERO DE EQUIPO.

OTRO FACTOR DE INTERES EN LOS ELEMENTOS HUMANOS, SON LAS POLITICAS DE PERSONAL DENTRO DE LAS POLITICAS REFERENTES A CAPACITACION DE PERSONAL SE CONSIDERAN QUE SON JUSTAS A QUIEN SE IMPARTE Y REPERCUTEN EN UNA FUTURA PROMOCION, LA DIRECCION DEBE PLANEAR ADECUADAMENTE LA CAPACITACION Y POR MEDIO DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS EN COORDINACION CON LOS SUPERIORES DEL DEPARTAMENTO QUE VA A RECIBIR LA CAPACITACION DEBE PREVEER QUE SON CON EL FIN DE QUE EL PERSONAL BENEFICIADO CON EL CURSO, PONGA EN PRACTICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS Y ESTOS LE SEAN UTILES PARA OPORTUNIDADES DE PROMOCION YA QUE MOTIVAN A UN MAYOR INTERES POR PARTE DEL PARTICIPANTE Y VA EN FUNCION A LA COORDINACION CON LAS POLITICAS DE ASCENSOS.

OTRA POLITICA O POLITICAS EN RELACION A LA DISCIPLINA Y COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA SON JUSTAS Y EQUITATIVAS.

PARA EL PERSONAL LE ES DE VITAL IMPORTANCIA SABER Y TENER ESPERANZAS DE SEGUIR SUPERANDOSE Y PROGRESANDO DENTRO DE LA EMPRESA, POR ELLO LA DIRECCION DEBE SATISFACER DICHAS NECESIDADES DESARROLLO HUMANO, MEDIANTE ADECUADAS POLITICAS DE ASCENSOS Y PROMOCIONES, MOTIVANDO AL PERSONAL PARA ACTUALIZARSE EN NUEVOS METODOS DE TRABAJO Y LA OPORTUNIDAD DE SEGUIR PROGRESANDO DENTRO DE SU ORGANIZACION.

UNA DE LAS RAZONES MAS IMPORTANTES POR LAS CUALES EL PERSONAL TRABAJA EN DE TERMINADA ORGANIZACION; ES PRECISAMENTE POR LOS SUELDOS Y PRESTACIONES QUE OBTIENE A CAMBIO DE PRESTAR SUS SERVICIOS A UNA EMPRESA; LOS CUALES ESTAN EN FUNCION A LOS TABULADORES MINIMOS QUE MARCA LA LEY Y LOS QUE OFRECEN --- OTRAS ORGANIZACIONES DENTRO DE CIERTOS PUESTOS Y NIVELES QUE TENGAN EN LA EMPRESA.

LOS RECURSOS HUMANOS CONSTANTEMENTE ESTAN COMPARANDO, JUZGANDO E INTERCAMBIANDO COMENTARIOS E INFORMANDOSE EN LO RELATIVO A SUELDOS Y PRESTACIONES QUE OFRECEN EN OTRAS EMPRESAS EN RELACION CON LAS QUE LE OFRECE LA EMPRESA DONDE TRABAJAN, POR ELLO LA DIRECCION ESTA OBLIGADA A ANTICIPARSE A LOS RUMORES Y EVITAR LA INSATISFACCION O INCONFORMIDAD DE SUS COLABORADORES (RECURSOS HUMANOS) MANTENIENDOSE ACTUALIZADO Y OFRECIENDO SALARIOS Y SUELDOS JUSTOS QUE PERMITAN AL PERSONAL MANTENER UN NIVEL DE VIDA DIGNO Y APOYANDO DICHO COMPROMISO CON PRESTACIONES QUE REDUNDARA EN UNA MAYOR SATISFACCION DEL ELEMENTO HUMANO.

TAMBIEN LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN LO REFERENTE A QUE EL PERSONAL CUENTA CON EL EQUIPO Y LA HERRAMIENTA DE TRABAJO NECESARIA PARA UNA EJECUCION EFICIENTE DE SUS LABORES Y LAS CONDICIONES AMBIENTALES DONDE LLEVA A CABO SU TRABAJO INFLUYEN CONSIDERABLEMENTE EN LA SATISFACCION DENTRO DE SUS FUNCIONES A DESARROLLAR.

TODOS LOS ASPECTOS MENCIONADOS CONCIERNEN A LA DIRECCION EN SU AFAN DE MEJORAR LA CALIDAD DEL TRABAJO Y LA SATISFACCION DE LOS RECURSOS QUE REPERCUTE EN LA PRODUCTIVIDAD QUE DEBE EXISTIR EN LAS EMPRESAS PRIVADAS EN MEXICO.

C A P I T U L O I I I

MOTIVACION Y DIRECCION

SUMARIO

INTRODUCCION

- 3.1 CONCEPTO DE LA MOTIVACION
- 3.2 TEORIA DE LA ESCALA DE NECESIDADES
(VARIOS AUTORES)
- 3.3 MODELO DE RECOMPENSAS Y RENDIMIENTO
- 3.4 LOS FACTORES SOCIALES Y LA MOTIVACION
- 3.5 LA MOTIVACION EN LA PRACTICA
- 3.6 EL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA

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

TODA CONDUCTA ES UN EFECTO Y LAS FUERZAS CAUSANTES SON LAS NECESIDADES BIOLÓGICAS DEL ORGANISMO, A LAS CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS DE LA AFIRMACION DE LAS NECESIDADES CORPORALES LAS LLAMAMOS IMPULSOS; LOS IMPUSOS DAN COMIENZO A LA CONDUCTA QUE TIENDE A REDUCIR O A SUPRIMIR LAS CONDICIONES QUE LES DAN LUGAR.

SE CONOCE COMO CONDUCTA EMOCIONAL AL MECANISMO DE RESPUESTA A LOS ESTIMULOS EXTERNOS. ENTRE LAS PRIMERAS EMOCIONES SE ENCUENTRAN EL "GOZO" Y EL "PESAR" QUE ANALIZANDOLO MAS PROFUNDAMENTE SE DIVERSIFICA EN (COLERA, MIEDO, CELOS, ALEGRIA, AMOR, ETC.). EL MIEDO, EL AMOR Y LA COLERA SON ALGO INNATO Y SOLO NECESITAN DE UNA SITUACION PROPICIA PARA QUE APAREZCAN; TODAS LAS EMOCIONES SON SUSCEPTIBLES DE SER CONDICIONADAS POR ESTIMULOS. LOS SISTEMAS SIMPATICO Y PARASIMPATICO DEL CUERPO HUMANO SON LOS QUE CONTROLAN LAS MANIFESTACIONES DE LAS EMOCIONES EN PLANO FISIOLÓGICO, Y LA MANIFESTACION EXTERNA DE -- UNA EMOCION ES POR MEDIO DE LAS EXPRESIONES FACIALES, AUNQUE PUEDEN SER CONTROLADAS, O DISIMULADAS.

EN RESUMIDAS CUENTAS; LAS FUENTES DE LA ACCION HUMANA SON MUCHAS Y VARIADAS, LAS FUERZAS INTERNAS DEL ORGANISMO, FRECUENTEMENTE ACTIVADAS POR ESTIMULOS EXTERNOS, Y QUE ACTUAN A TRAVES DE LOS ORGANOS DE LOS SENTIDOS, SON LOS QUE DETERMINAN PRINCIPALMENTE LO QUE HACEMOS Y LA MANERA COMO ACTUAMOS, EN SINTESIS, TODA CONDUCTA OBEDECE A UN IMPULSO. SOMOS "MOVIDOS" A ACTUAR, ESTAMOS MOTIVADOS.

DESDE TIEMPOS HISTORICOS LAS NECESIDADES HUMANAS HAN SIDO Y SERAN, EL MOTIVADOR PRINCIPAL DEL HOMBRE EN SU LUCHA DIARIA POR LA VIDA, LA SABIA NATURALEZA HUMANA DIO AL HOMBRE EL INSTINTO QUE LE PERMITE LOGRAR ESTA FINALIDAD, EL DE ASOCIACION QUE EL HUMANO TIENE, GARANTIZA LA UNIFICACION DE ESFUERZOS LA CAPACIDAD DEL TRABAJO COLECTIVO Y EL TALENTO DEL GRUPO.

POR LO QUE, LA SOLUCION AL PROBLEMA ES LA ADMINISTRACION DEL ESFUERZO HUMANO QUE PERMITA CONSEGUIR EL OBJETIVO DE EXISTENCIA Y BIENESTAR SOCIAL, SE LOGRA MEDIANTE LA MOTIVACION EFICAZ DE LOS GRUPOS HUMANOS.

EL SER HUMANO APRENDE CUANTO TIENE ALGUN MOTIVO PARA ELLO, O RELACION CON UNA CAUSA, QUE ESTABLECE OBJETIVIDAD DE VINCULOS, ENTRE LAS NECESIDADES Y SUS SATISFACTORES EN EL PASADO O PRESENTE DEL AMBIENTE QUE LO RODEA.

3.1 CONCEPTO DE LA MOTIVACION

- SON TODOS AQUELLOS FACTORES CAPACES DE PROVOCAR, MANTENER, DIRIGIR LA -- CONDUCTA HACIA UN OBJETIVO. (FERNANDO ARIAS GALICIA).
- ES UNA FUERZA CAPAZ DE IMPULSAR A LOS RECURSOS HUMANOS, PARA QUE ALCAN-- CEN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA POR MEDIO DE SU SUPERACION INDIVIDUAL. (FRANK. A. GERALD).
- ES INDUCIR A LA GENTE A ACTUAR DEL MODO DESEADO. (HAROLD KOONTS - CYRIL O'DONNEL)
- ES EL CONJUNTO DE ELEMENTOS O FACTORES PSICOLOGICOS QUE DETERMINAN EL -- COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO RESPECTO A UN OBJETIVO. (DICCIONARIO).
- ES UN SISTEMA DE SABER COMO HACER PARA QUE EL TRABAJADOR PUEDA DESARRO-- LLAR SUS NECESIDADES. (DICCIONARIO).

3.1.1 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

TODO DIRIGENTE SE ESFUERZA POR INTEGRAR LOS RECURSOS DEL POTENCIAL HUMANO - DE SU GRUPO, IDENTIFICANDO Y SATISFACIENDO LAS NECESIDADES BASICAS DE LOS - INDIVIDUOS Y MANTENIENDO BUENAS RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

ESTO ESTABLECE LA FORMA Y EL CLIMA EN EL CUAL DEBE EJECUTARSE EL TRABAJO ES TIPULADO. EL DIRIGENTE NO ESCOGE LOS OBJETIVOS PRINCIPALMENTE PARA SATISFA CER LAS NECESIDADES DE LA FUERZA DE TRABAJO NI TAMPOCO DEJA QUE LOS OTROS - DIRIGENTES PROPORCIONEN SOLUCIONES PARA LOS PROBLEMAS PERSONALES DE LOS EMPLEADOS. CON EL OBJETIVO PREVIAMENTE FIJADO, EL DIREIGENTE POR MEDIO DE -- UNA DIESTRA APLICACION DEL CONOCIMIENTO DEL ELEMENTO HUMANO Y DE CADA UNO - DE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO GANA LA ENTUSIASTA COOPERACION DE ESFUERZOS HACIA EL LOGRO DE ESE OBJETIVO LO QUE SATISFACE LAS NECESIDADES, TANTO DE LA EMPRESA COMO DE LOS EMPLEADOS.

LO QUE UN HOMBRE HACE, LOS LOGROS EN SU TRÁBAJO, LAS SUGESTIONES QUE SE --- OFRECEN Y EL IMPACTO DE SUS ESFUERZOS SON, FINALMENTE, LA CONSIDERACION IMPORTANTE, LAS RELACIONES CON SUS SUPERIORES, SUS ASOCIADOS Y SUBORDINADOS, - ASI COMO SU HABILIDAD Y CAPACIDAD PARA UTILIZAR EFECTIVAMENTE TECNICAS Y -- AYUDAS PARA SU TRABAJO EN PARTICULAR, POSEER HABILIDAD Y CONOCIMIENTOS, CON TRIBUYEN MUCHO Y SON ESENCIALES PARA UNA MOTIVACION AUTENTICA.

EL OBJETIVO SE LOGRA POR MEDIO DE LA DEDICACION, DETERMINACION, PROMOCION Y LIBERTAD PARA ACTUAR, ASI ES UNA MOTIVACION PARA EL ELEMENTO HUMANO OFRECIEN DOLE CONFIANZA.

EXISTEN CUATRO ATRIBUTOS DENTRO DE LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.

1. DE LOGRO: PARA QUE HAYA MOTIVACION EL EMPLEADO DEBE SENTIR QUE SU TRABAJO TIENE SIGNIFICADO Y QUE SUS APORTACIONES POSEEN UN VALOR - REAL, DEBEN EXISTIR OBJETIVOS RETADORES Y ASEQUIBLES COMO PARTE DE SU TRABAJO.

2. DE RECONOCIMIENTO: POR LO GENERAL LAS PERSONAS QUE QUIEREN QUE OTROS SEPAN LO QUE HAN LOGRADO Y QUE LO RECONOZCAN EN ALGUNA -- FORMA. ES CONVENIENTE QUE ESTE RECONOCIMIENTO PROVENGA DE QUIENES SE ENCUENTRAN DENTRO DEL GRUPO DE TRABAJO O QUE ESTEN RELACIONADAS CON EL, YA QUE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO PARECE AUMENTAR AL MAXIMO CUANDO LAS PERSONAS TIENEN RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA POR PARTE DE SU MISMO GRUPO. EN CONTRASTE, LA COMPE--TENCIA DENTRO DEL GRUPO DE TRABAJO TIENDE A DESTRUIR LA SATIS--FACCION EN EL TRABAJO PERO LA COMPETENCIA ENTRE GRUPO ESTIMULA--EL ESFUERZO HUMANO.

EXISTE UNA PROPENSION INHERENTE DENTRO DE CADA INDIVIDUO A DESA--ROLLAR SUS APTITUDES SER ENTERAMENTE SU PLENO YO.

LA INTENSIDAD DE ESTE PROPENSION VARIA ENTRE INDIVIDUOS, PERO - EXISTE Y CONTINUA DURANTE TODA LA VIDA.

3. DE PROGRESO: EL PROGRESO PERSONAL, LA OPORTUNIDAD DE DESARRO--LLARSE Y EL AVANCE SON ESENCIALES PARA LA AUTOMOTIVACION DE UN--EMPLEADO. LA NECESIDAD DE PROGRESO ES UNIVERSAL; SIN EMBARGO - LAS OPORTUNIDADES PARA EL PROGRESO VARIAN MUCHO ENTRE LAS EMPRE--SAS Y ENTRE LOS DISTINTOS NIVELES DE UNA ORGANIZACION. LA SA--TISFACCION DE LA NECESIDAD DE PROGRESAR DEPENDE NO SOLO DEL IM--PULSO DEL INDIVIDUO Y DE SU CAPACIDAD PARA PROGRESAR, SINO TAM--BIEN DEL AMBIENTE DE APOYO QUE PROPORCIONE LA GERENCIA. EL DI--RIGENTE PROGRESISTA MANTIENE UN CLIMA DE TRABAJO EN EL CUAL PUE--DE EXISTIR Y PERDURAR EL PROGRESO DEL EMPLEADO.
4. DE RESPONSABILIDAD: TODO SER ES REONSABLE Y SE REQUIERE RES--PONSABILIDAD, SI VA A CONTRIBUIR AL MAXIMO DE SU HABILIDAD. -- SIN RESPONSABILIDAD, ES HUMANAMENTE NATURAL CREER QUE OTROS -- CONCLUIRAN EL TRABAJO QUE NO ES COSA DE EL. ESTE PUNTO DE VISTA POR LO GENERAL DA COMO RESULTADO QUE NO HAY NI VERDADERA -- RESPONSABILIDAD NI MOTIVACION. LA CONFIANZA EN SU PROPIO TRA--BAJO ES UNA NECESIDAD DE TODO EMPLEADO.

DEBE TENER LIBERTAD PARA EMPRENDER ACCIONES QUE OFREZCAN O
PORTUNIDADES DEL TRIUNFO O DE FRACASO. UNA PERSONA CON RES-
PONSABILIDAD CONSIDERA COMO UNA MUESTRA DE CONFIANZA DE ---
OTROS, EN LO QUE PUEDE HACER.

LA MOTIVACION DE UN INDIVIDUO DESCANSA PREDOMINANTEMENTE EN SU SENTIDO DE -
RESPONSABILIDAD PARA EL TRABAJO Y EN EL CONOCIMIENTO DE LO QUE ESPERA DE SI
MISMO Y LO QUE OTROS ESPERAN DE EL.

3.2 TEORIA DE LA ESCALA DE NECESIDADES (VARIOS AUTORES)

TEORIA DE ABRAHAM H. MASLOW:

EL HOMBRE ES UN ANIMAL NECESITADO: ES DECIR CUANDO SATISFACE UNA DE SUS NECESIDADES, ESA NECESIDAD ES REEMPLAZADA POR OTRA.

ESTE PROCESO DE NECESIDAD CONTINUA, MOTIVA EL COMPORTAMIENTO, DESDE EL NACIMIENTO HASTA LA MUERTE, EL ORGANISMO HUMANO INTENTA CONTINUAMENTE SATISFACER SUS NECESIDADES.

MASLOW POSTULO, ADEMAS QUE LAS NECESIDADES DEL HOMBRE ESTAN ORDENADAS JERARQUICAMENTE: CONSTA DE 5 NIVELES.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS: ESTAN EN LO MAS BAJO DE LA JERARQUIA, AUNQUE SON INDISPENSABLES PARA LA CONSERVACION DE LA VIDA (ALIMENTARSE, DORMIRSE, RESPIRAR), SIN EMBARGO, ADQUIEREN IMPORTANCIA PROMINENTE CUANDO SE FRUSTRAN. - UN HOMBRE PRIVADO DE ALIMENTO O AGUA, OBTIENE INTERESADO EN SATISFACER NECESIDADES DE UN NIVEL MAS ELEVADO COMO LA DE STATUS O RECONOCIMIENTO, ESTAS TIENEN POCA IMPORTANCIA PRACTICADA COMO MOTIVADORES.

NECESIDADES DE SEGURIDAD: ESTAS SON DE NECESIDAD DE PROTECCION DE PELIGROS Y AMENAZAS FISICAS. LA SATISFACCION DE TALES NECESIDADES CLARAMENTE AFECTA AL HOMBRE ENROLADO QUE SE ENCUENTRA EN BATALLA, AUN CUANDO LA AMENAZA DE PELIGRO FISICO RARA VEZ SE ENCUENTRA PRESENTE EN LA VIDA DIARIA Y, EN CONSECUENCIA, NO ES TIPICAMENTE UN MOTIVADOR PODEROSO, LA NECESIDAD DE SEGURIDAD PSICOLOGICA (ESTO ES, SEGURIDAD) SI TIENE IMPORTANTES CONSECUENCIAS MOTIVACIONALES PARA UN GRAN NUMERO DE PERSONAS EN NUESTRA CULTURA. ESTA NECESIDAD ADQUIERE ESPECIAL IMPORTANCIA CUANDO UN INDIVIDUO ESTA EN UNA RELACION DE DEPENDENCIA EN LA CUAL TEME UNA ACCION ARBITRARIA. EL TEMOR A TAL ACCION HA APOYADO EN FORMA CARACTERISTICA LOS ESFUERZOS PARA ORGANIZAR A LOS TRABAJADORES Y HA MOTIVADO LAS CLAUSULAS DE ANTIGUEDAD, EN VIRTUALMENTE TODOS -- LOS CONTRATOS LABORALES. UNA VEZ QUE LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD ESTAN RELATIVAMENTE BIEN SATISFECHAS, LAS NECESIDADES SOCIALES SE CONVIERTEN EN MOTIVADORES Y EL COMPORTAMIENTO CADA VEZ MAS IMPORTANTE.

NECESIDADES SOCIALES: ESTAS NECESIDADES DE DAR Y RECIBIR AMISTAD, DE PERTENECER Y DE ASOCIACION, EL SER HUMANO NECESITA ALIARSE, REQUIERE VIVIR DENTRO DE UNA COMUNIDAD Y A LA VEZ NECESITA SENTIR QUE PERTENECE AL GRUPO Y - QUE SE LE ACEPTA DENTRO DEL MISMO. DE ACUERDO CON MCGREGOR, LA ADMINISTRACION RECONOCE LAS NECESIDADES SOCIALES, PERO SUELE SUPONER INCORRECTAMENTE QUE ESTAS NECESIDADES ESTAN EN CONFLICTO CON EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. DE AHI QUE LA ADMINISTRACION INTENTE TORCER LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES SOCIALES. EN CONSECUENCIA, EL EMPLEADO PUEDE RESULTAR ANTAGONISTA Y NO COOPERAR.

NECESIDADES EGOISTAS: ESTAS NECESIDADES SE COLOCAN EN EL SIGUIENTE NIVEL SUPERIOR Y QUIZA TENGAN MAYOR IMPORTANCIA PARA LA ADMINISTRACION COMO PARA LOS EMPLEADOS, SON DE DOS TIPOS.

1. LAS RELACIONES CON EL AMOR PROPIO, INCLUYENDO LA NECESIDAD DE AUTORRESPECTO, CONFIANZA EN SI MISMO Y COMPETENCIA.
2. LAS RELACIONADAS CON LA PROPIA REPUTACION, INCLUYENDO LAS NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO, APRECIO-STATUS.

A DIFERENCIA DE LAS NECESIDADES DE NIVEL INFERIOR, LAS NECESIDADES EGOISTAS, QUE DAN SIN SATISFACER EN LA ORGANIZACION INDUSTRIAL TIPICA, EN ESPECIAL PARA LOS EMPLEADOS EN LOS NIVELES INFERIORES EN LA JERARQUIA DE PUESTOS.

ES OBVIO QUE EXISTE POCAS SATISFACCION DE LAS NECESIDADES EGOISTAS PARA LOS TRABAJADORES RUTINARIOS DE PRODUCCION EN OPINION DE MCGREGOR LA APLICACION RIGIDA DE LA LLAMADA ADMINISTRACION CIENTIFICA HA TENIDO LA DESAFORTUNADA CONSECUENCIA DE BLOQUEAR LA SATISFACCION DE ALGUNAS DE LAS NECESIDADES MAS IMPORTANTES DEL HOMBRE.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION: LAS NECESIDADES QUE SE ENCUENTRAN EN LA CUMBRE DE LA JERARQUIA SON LAS RELACIONADAS CON LA AUTORREALIZACION. LA NECESIDAD DE REALIZAR PLENAMENTE EL PROPIO POTENCIAL, DE SER CREATIVO, Y DE UNA CONTINUA AUTOSUPERACION DURANTE TODA LA VIDA. RELATIVAMENTE SON

POCOS LOS PUESTOS QUE PROPORCIONAN OPORTUNIDADES PARA LA AUTORREALIZACION. ADEMAS LAS PRIVACIONES EXPERIMENTADAS EN LOS NIVELES MAS BAJOS DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES (EN PARTICULAR CON REFERENCIA A LAS NECESIDADES EGOISTAS Y SOCIALES), IMPIDE A LA MAYORIA DE LOS EMPLEADOS QUE ATIENDAN A SUS - NECESIDADES DE AUTORREALIZACION.

TEORIA DE M. CLELLAND

PARA MC. CLELLAND LAS PERSONAS ESTAN MOTIVADAS POR TRES FACTORES.

1. REALIZACION, DESEAN LOGRAR ALGUNA COSA, SE PLANTEAN METAS - QUE PERSIGUEN CON EL FIN DE REALIZAR ALGO CON LA MIRA DE ALCANZARLOS.
2. LOS MOTIVOS POR LA AFILIACION, ESTAN INTERESADOS EN ESTABLECER CONTACTOS PERSONALES CALIDOS.
3. MOTIVADOS POR EL PODER TRATAN DE INFLUIR SOBRE LOS DEMAS.

LAS PERSONAS MOTIVADAS POR LA REALIZACION DESEAN LOGRAR METAS, AUNQUE ELLO IMPLIQUE NO SER ACEPTADO PLENAMENTE POR UN GRUPO. POR EJEMPLO UN GERENTE QUIERE IMPONER CIERTAS NORMAS DE PRODUCCION Y LUCHA POR LOGRARLO, AUNQUE - ELLO IMPLICASE GANARSE ANTIPATIAS. LOS REALIZADORES SON LOS JEFES DE EMPRESAS, LOS EJECUTIVOS INTERESADOS EN LOGRAR GANANCIAS, EN ESTABLECER COMPAÑIAS BIEN ACREDITADAS, EN FINCAR INDUSTRIAS, ETC., LA TEORIA SE BASA - - PRINCIPALMENTE EN QUE LA CULTURA INFLUYE SOBRE EL SER HUMANO, INCREMENTANDO EN ESTE SU DESEO DE SUPERARSE O REALIZARSE.

TEORIA DE MAIER

NECESIDADES BASICAS DE LA VIDA (ALIMENTO, VIVIENDA, TRAJES).

NECESIDADES PARA LA SALUD Y LA EDUCACION (MEDICOS, ELECCION DE ALIMENTOS, - ETC.).

NECESIDADES DE LUJOS (EN SU MAYOR PARTE NECESIDADES ADQUIRIDAS).

NECESIDAD DE POSICION SOCIAL.

NECESIDAD DE PODER.

EL HOMBRE QUE ACUMULA MILLONES BUSCA PODER Y SU NECESIDAD ES REAL.

LOS HOMBRES DE GRUPOS DE INGRESOS MAS BAJOS SE PREGUNTAN PORQUE BUSCAN MAS-RIQUEZA QUE LA NECESARIA PARA SUS NECESIDADES Y BIENESTAR FISICOS. NO COMPRENDEN SU MOTIVACION PORQUE NO HAN PROBADO EL PODER Y LA INFLUENCIA QUE SE PUEDE ALCANZAR CON EL DINERO.

LA PERDIDA DE DINERO PRODUCE TAMBIEN UN TIPO DISTINTO DE PRIVACION EN EL RICO Y EN EL POBRE. EL RICO PIERDE PODER Y EL POBRE ALIMENTO. LA PERDIDA DE PODER O POSICION SOCIAL AFECTA DIRECTAMENTE AL EGO, Y LESIONAR EL EGO PUEDE LLEVAR A UN HOMBRE AL SUICIDIO: EL HOMBRE POBRE TIENE MENOS QUE PERDER PSICOLOGICAMENTE EN SU "EGO" ESTA MAS CERCA DE LA TIERRA.

ES EVIDENTE QUE EL DINERO REPRESENTA LA SATISFACCION DE DISTINTOS TIPOS DE-NECESIDADES: VEREMOS ESTO CLARAMENTE SI PENSAMOS UN MOMENTO EN LO QUE HA---RIAN LOS HOMBRES SI NO PUDIERAN OBTENER EL PODER NI LA POSICION SOCIAL POR-MEDIO DEL DINERO. EN TAL CASO ESTAS NECESIDADES SE SATISFACERIAN MAS FACIL-MENTE SIRVIENDO A LA SOCIEDAD.

EL EXITO DE UN HOMBRE LLEGARIA A SER CUESTION DE POSICION SOCIAL EN VEZ DE-ECONOMICA EN LUGAR DE COMPETIR CON LOS DEMAS POR DINERO; LOS HOMBRES COMPE-TIRAN POR OTROS VALORES RECONOCIDOS SOCIALMENTE.

PERFIL HIPOTETICO DE LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR MEXICANO
DIAZ - GUERRERO "TIPOLOGIA DEL MEXICANO"

LOGRAR QUE EL INDIVIDUO SIENTA LA SATISFACCION DE UN TRABAJO BIEN HECHO, LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL DEBERIA INVESTIGAR Y ENCONTRAR SOLUCIONES AL PROBLEMA DE LA PROPIA ESTIMA DEL MEXICANO, YA QUE A TRAVES DE DICHO DESARROLLO PAULATINO, EL MEXICANO PUEDA LLEGAR A SER MEJOR TRABAJADOR, LLEGANDO A SENTIR -- ESENCIAL Y BASICAMENTE QUE VALE ALGO, QUE SU TRABAJO TIENE IMPORTANCIA, QUE TIENE VALOR PARA EL DESARROLLO DE OTRAS COSAS LO QUE HACE QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO Y PROGRESO PERSONAL, DE SU CENTRO DE TRABAJO, DE LA PATRIA, DE LOS SUYOS Y DE LA SOCIEDAD EN GENERAL.

MEDIA ARITMETICA DE VALORACIONES DE LA MOTIVACION DEL TIPO MEXICANO.

PROPIA ESTIMA	9.5
NECESIDADES DE DIVERSION	9.5
AMISTAD	9.2
SEXUALIDAD	9.2
DINERO	7.5
DESARROLLO INTELECTUAL	7.3
SOCIALIZAR DENTRO DE LA ORGANIZACION	7.1
MEJORIA TECNICA	5.5
MEJOR AMBIENTE FISICO	4.4
TEMOR A PERDER EMPLEO	3.6

PARA NUESTRO ESTUDIO HABLAREMOS BREVEMENTE DE LAS NECESIDADES QUE MAYOR PORCENTAJE ALCANZARON EN LA MEDIA ARITMETICA DE VALORACION; LA NECESIDAD DE -- PROPIA ESTIMA, LA NECESIDAD DE DIVERSION, LA NECESIDAD DE AMISTAD Y SEXUALIDAD.

PROPIA ESTIMA: NECESIDAD EN EL TRABAJADOR MEXICANO TREMENDAMENTE INTENSA, ENCUENTRA DIFICULTADES PARA VALORARSE ASI MISMO EN RELACION CON OTROS.

DEMUSTRAS ESTA NECESIDAD POR SU COMPLEJO DE INFERIORIDAD ANTE EL SENTIMIENTO DE MENOR VALIA.

NECESIDAD DE DIVERSION: DIVERTIRSE Y DISTRAERSE SON MUY IMPORTANTES PARA EL MEXICANO, CON ELLO SE OLVIDA DE LOS FACTORES DE LA REALIDAD EXTERNA EN QUE VIVE.

CINES, DEPORTES, CELEBRACION DE DIAS FESTIVOS, ETC., SENSACION DE BIENESTAR LE PERMITE UNA EXPRESION ABIERTA POR MEDIO DE GRITOS, APLAUSOS, CARCAJADAS.

SIRVE COMO MEDIO DE IDENTIFICACION DEL INDIVIDUO EN RELACION CON LOS ACTORES, PERSONAJES, JUGADORES.

ES UN SUSTITUTO LA COMBINACION DE VARIAS NECESIDADES INSATISFECHAS DEL TRABAJADOR MEXICANO.

AMISTAD Y SEXUALIDAD: NECESIDAD ALTAMENTE INTENSIFICADA EN EL MEXICANO. ES UNA ESPECIE DE COMPENSACION POR OTRAS COSAS QUE NO TIENEN.

ENTRE MAYOR SEA JACTARSE DE LA RELACION SEXUAL EN FORMA EXAGERADA, MOSTRARA EL INDIVIDUO UNA MAYOR FALTA DE SATISFACCION REAL O EN SI LA MISMA NECESIDAD DE FORMAR GRUPOS AMISTOSOS, DE COMPARTIR GUSTOS Y SUFRIMIENTOS, EN EL MEXICANO ESTA MUY ELEVADA, PARECE SER UN INDIVIDUO QUE TEME A LA SOLEDAD Y BUSCA INTERRELACIONARSE CON OTROS INDIVIDUOS, EN SU BUSQUEDA DE SU PROPIA ESTIMA.

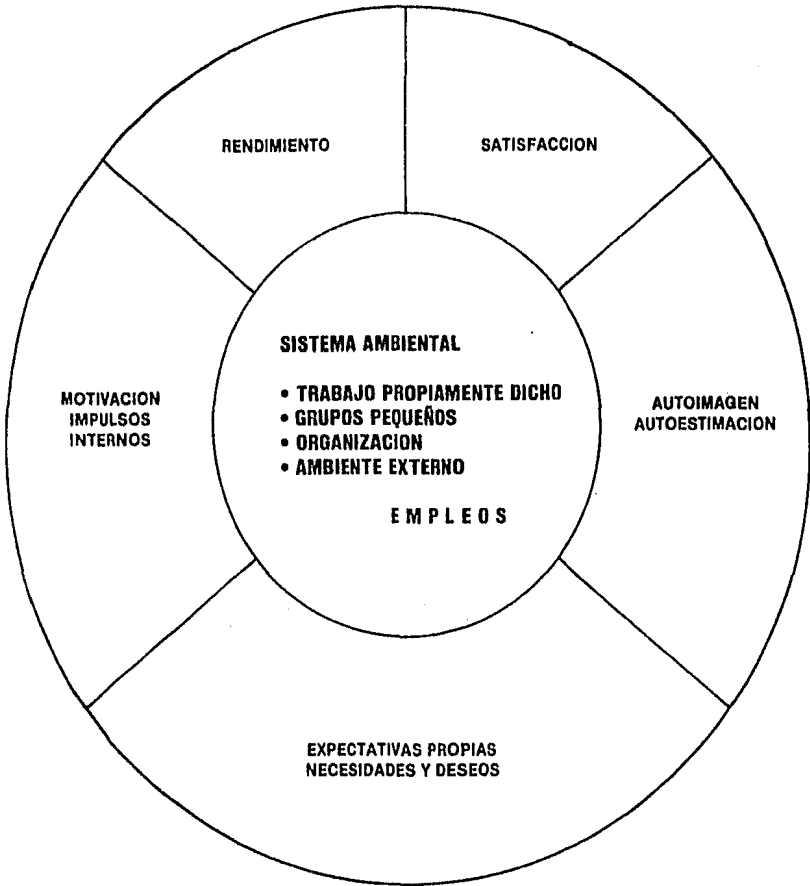
3.3 MODELO DE RECOMPENSAS Y RENDIMIENTO

LOS MODELOS DE MOTIVACION QUE EXISTEN TIENEN SUS PUNTOS FUERTES Y SUS DEFICIENCIAS. NINGUNO ES PERFECTO, PERO TODOS AGREGAN ALGO A NUESTRA COMPRENSION DE LA MOTIVACION. UN MODELO QUE COMBINA PUNTOS FUERTES DE OTROS ES EL DE RECOMPENSAS Y RENDIMIENTO. SE MUESTRA COMO RUEDA EN LA FIGURA SIGUIENTE PORQUE SE TRATA DE UNA RELACION CIRCULAR QUE REFUERZA REGULARMENTE EL RENDIMIENTO LO QUE HACE QUE EL MOVIMIENTO NO SE DETENGA.

COMO SE DETALLA EN LA FIGURA, LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS SE PRODUCE EN UN SISTEMA AMBIENTAL QUE CONSTA DE LOS SIGUIENTES FACTORES.

- * EL TRABAJO PROPIAMENTE DICHO
- * LA ORGANIZACION
- * GRUPOS PEQUEÑOS
- * EL AMBIENTE EXTERNO

**RECOMPENSAS
REFORZAMIENTOS**



MODELO DE RECOMPENSAS · RENDIMIENTO PARA LA MOTIVACION

ESTOS CUATRO FACTORES CONSTITUYEN EL SISTEMA AMBIENTAL PARA LA MOTIVACION-COMO SE MUESTRA EN LA FIGURA, TODOS ESOS FACTORES INTERACTUAN UNOS CON --- OTROS EN UNA RELACION COMPLEJA DE SISTEMAS. CADA FACTOR DEBE TOMARSE EN-- CONSIDERACION AL PLANEAR UNA ACCION DE MOTIVACION.

LA TAREA DE LA DIRECCION DE PERSONAL ES LA DE CONTRIBUIR A ACUMULAR UN SISTEMA REPETITIVO DE RECOMPENSAS, CON EL FIN DE QUE LOS RENDIMIENTOS SIGAN - ADELANTE DURANTE UN PERIODO PROLONGADO, SI SE PUEDEN OTORGAR LAS RECOMPEN-SAS APROPIADAS, REFORZARAN EL RENDIMIENTO, PROPORCIONARAN SATISFACCION DE_ LAS NECESIDADES Y HARAN ELEVAR LA AUTOIMAGEN.

EL REALCE DE LA AUTOIMAGEN ES LA CLAVE EN LA SECUENCIA DE MOTIVACION, LAS-PERSONAS DEBEN TENER UNA AUTOIMAGEN ACEPTABLE PARA PODER FUNCIONAR CON EFICIENCIA. UNA AUTOIMAGEN FAVORABLE LIBERA LA CREATIVIDAD Y EL POTENCIAL QUE HAY EN TODAS LAS PERSONAS, DE TAL MODO QUE SE FOMENTA EL DESARROLLO. ADE-- MAS AYUDA A ENFRENTARSE AL MUNDO E IMPULSA A TOMAR DECISIONES Y ACEPTAR -- RESPONSABILIDADES POR LOS ACTOS DE CADA UNO.

UNA AUTOIMAGEN FAVORABLE HACE SURGIR ESPERANZAS MAS ALTAS SOBRE EL RENDI-- MIENTO PROPIO, LO QUE SIGNIFICA QUE LAS EXPECTATIVAS AUMENTAN, ESTIMULANDO TODAVIA MAS LOS IMPULSOS DE LOS EMPLEADOS.

LA MOTIVACION SE ACUMULA Y LIBERA EN LA FORMA DE RENDIMIENTO, PARA OBTENER RESULTADOS DESEADOS; SE PRESENTAN LAS RECOMPENSAS Y EL REFORZAMIENTO, Y SE REPITE LA SECUENCIA DE RECOMPENSAS Y RENDIMIENTO. EL MODELO MUESTRA QUE -- LAS RECOMPENSAS ADECUADAS DEBEN PROSEGUIR, PARA PODER MANTENER EL RENDI- - MIENTO CON MOTIVACION.

CONCLUSION RESPECTO A RECOMPENSA- RENDIMIENTO PARA LA MOTIVACION

LA FUNCION DE PERSONAL SE RELACIONA DIRECTA E INDIRECTAMENTE CON EL CLIMA - DE LA ORGANIZACION, LA MOTIVACION Y LA SATISFACCION EN EL EMPLEO. EL CLIMA DE ORGANIZACION ES LO FAVORABLE O DESFAVORABLE DEL AMBIENTE PARA LAS PERSONAS EN UNA EMPRESA. LOS PROGRAMAS Y LAS NORMAS DE PERSONAL TIENEN EFECTOS- IMPORTANTES SOBRE EL CLIMA PARA LAS PERSONAS DE UNA ORGANIZACION.

LA MOTIVACION ES EL IMPULSO QUE TIENE UNA PERSONA PARA ENTRAR EN ACCION, -- PORQUE DESEA HACERLO, SE TRATA DE UN SISTEMA COMPLEJO DE RELACIONES QUE SE VEN AFECTADAS POR FUERZAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA ORGANIZACION. LOS PARA METROS PRINCIPALES PARA ENTENDER LA MOTIVACION INCLUYEN UNA JERARQUIA DE NE CESIDADES, FACTORES DE MOTIVACION Y MANTENIMIENTO, LA TEORIA DE EXPECTATIVAS Y LA MODIFICACION CONDUCTAL. SE PUEDEN COMBINAR EN UN MODELO DE RECOMPENSA- RENDIMIENTO QUE RESPONDE A LAS NECESIDADES DENTRO DE UN AMBIENTE DE TRABAJO, LOS GRUPOS PEQUEÑOS, LA ORGANIZACION Y EL SISTEMA SOCIAL. EL MODELO SE RE- PRESENTA EN FORMA CIRCULAR PARA DEMOSTRAR QUE RECOMPENSA Y REFUERZA LAS CON DUCTAS DESEADAS SOBRE BASES REGULARES. REALZA LA SATISFACCION, LA AUTOIMA GEN Y LAS EXPECTATIVAS PROPIAS, CON EL FIN DE FOMENTAR LA MOTIVACION.

LA SATISFACCION EN EL TRABAJO ES LA FORMA FAVORABLE O DESFAVORABLE EN QUE - LOS EMPLEADOS VEN SU TRABAJO.

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL TRATA DE ORIGINAR Y SUPERVISAR LA SATISFACCION EN EL EMPLEO, DEBIDO A SU ASOCIACION ESTRECHA CON CIERTAS MEDIDAS DEL RENDI MIENTO. SE RELACIONA EN PROPORCION INVERSA CON LA ROTACION DE EMPLEADOS, - LAS AUSENCIAS Y EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION. POR OTRA PARTE, SE RELACIONA POSITIVAMENTE CON LA EDAD Y EL NIVEL DE OCUPACION.

LA MOTIVACION Y LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS SE VEN AFECTADOS POR MU-- CHAS OTRAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

FUENTE EXPRESA "DIRECCION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS"
WILLIAM B. WERTHER JR - KEITH DAVIS.

3.4 LOS FACTORES SOCIALES Y LA MOTIVACION

LA INFLUENCIA DE LA SOCIEDAD EN EL INDIVIDUO ES MULTIPLE TODA UNA VARIEDAD DE RELACIONES (ECONOMICAS, INTELECTUALES, RECREATIVAS, POLITICAS, DE AYUDA MUTUA, RELIGIOSAS, ESTETICAS) NOS OBLIGAN A SER MIEMBROS SIMULTANEAMENTE - DE MUCHOS GRUPOS, GRANDES Y PEQUEÑOS. LA FAMILIA, ES EL GRUPO MAS INFLU-- YENTE POR LO QUE RESPECTA AL CONTROL DE LA SOCIALIZACION, ESPECIALMENTE EN LOS PRIMEROS AÑOS DE LA VIDA. GRUPOS EXTERNOS DAN LUGAR A OTROS CONTACTOS MAS, LOS CUALES PROPORCIONAN AL INDIVIDUO UN CONOCIMIENTO DE LOS USOS Y -- COSTUMBRES, DE LOS TABUES Y DE LOS PREJUICIOS QUE TIENDEN A CREAR ESTEREO-- TIPOS, QUE SE ENTIENDEN COMO NORMAS SOCIALES A LOS MODOS DE CONDUCTA "ESPE-- RADOS", IMPUESTOS POR LAS FUERZAS SOCIALES, SON PRODUCTOS DEL TIEMPO Y DEL LUGAR, TAMBIEN SON PRODUCTOS DEL APRENDIZAJE.

ENUNCIAREMOS DOS TIPOS DE FACTORES QUE PARA NOSOTROS SON IMPORTANTES EN LA MOTIVACION.

FACTORES EN LA MOTIVACION INDIVIDUAL.

- LOGRO: EL EMPLEADO DEBE SENTIR QUE SU TRABAJO ES IMPORTANTE.
- RECONOCIMIENTO: LA EMPRESA DEBE RECONOCER LA EFICIENCIA, COLA-- BORACION Y VOLUNTAD DE LOS SUBORDINADOS.
- PROGRESO: PARA QUE EXISTA MOTIVACION ES NECESARIO PROPORCIONAR LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLARSE Y AVANZAR.
- SEGURIDAD: LA ESTABILIDAD Y SEGURIDAD QUE PROPORCIONE LA EMPRE-- SA SON VITALES PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.
- INDEPENDENCIA: LOS INDIVIDUOS DENTRO DE LA ORGANIZACION DEBEN SENTIRSE LIBRES PARA PROPONER INICIATIVAS Y QUE ESTAS SE LLE-- VEN A CABO.

FACTORES EN LA MOTIVACION DE GRUPO

- ESPIRITU DE EQUIPO: EL SENTIRSE IDENTIFICADO CON UN GRUPO DE -

TRABAJO PARA LOGRAR FINES COMUNES AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO.

- IDENTIFICACION CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. EL COORDINAR LOS INTERESES DE GRUPOS CON LOS INDIVIDUALES Y TODOS CON LOS DE LA EMPRESA, MOTIVARA AL PERSONAL, YA QUE ESTE SE AUTORREALIZARA CON LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS.
- PRACTICAR LA ADMINISTRACION POR PARTICIPACION: LOGRAR QUE EL TRABAJADOR SE INTEGRE EMOCIONAL Y MENTALMENTE A LA SITUACION DEL GRUPO DE TRABAJO Y A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, MEDIANTE SU PARTICIPACION ACTIVA EN LAS DECISIONES.
- ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS ADECUADAS: BUENOS SISTEMAS DE COMUNICACION Y REALIZACION DENTRO DE LA EMPRESA.

LOS MECANISMOS DE LA MOTIVACION ESTAN UBICADOS EN TODO TEJIDO CORPORAL; -- LOS MECANISMOS SON RESPUESTAS FISIOLÓGICAS AUTOMÁTICAS A LOS ESTADOS DE -- TENSION DEL ORGANISMO, DESIGNADAS PARA REDUCIR ESTOS ESTADOS DE TENSION -- SIN TOMAR EN CUENTA SI LA TENSION ESTA GENERADA DENTRO O FUERA DEL CUERPO; ESTOS MECANISMOS SON HEREDADOS POR CADA INDIVIDUO COMO RESULTADO DE LA HISTORIA EVOLUTIVA DE SU ESPECIE.

COMO EJEMPLO LOS IMPULSOS DEL HAMBRE Y EL SEXO ESTAN ACTIVADOS POR MECANISMOS CELULARES CUANDO LAS CELULAS SE ENCUENTRAN EN ESTADO DE PRIVACION EN-- LOS CUALES LA RESPUESTA A LA PRIVACION O TENSION HA ESTABLECIDO FORMAS GENÉTICAS DE REDUCIR O ELIMINAR LA TENSION.

SE DEBE CONSIDERAR A LA MOTIVACION COMO CIERTA FORMA DE INTERCAMBIO ENTRE EL INDIVIDUO Y SU AMBIENTE SOCIAL. EL AMBIENTE SOCIAL PROPORCIONA AL INDIVIDUO GRUPOS DE PREFERENCIAS O VALORES QUE CONSTITUYEN LOS OBJETIVOS HACIA LOS CUALES LOS IMPULSOS SON EXPRESADOS. ADEMÁS EL AMBIENTE SOCIAL ES LA FUENTE DE NORMAS DE COMPORTAMIENTO QUE TRAZAN LA LINEA ENTRE LO BUENO - Y LO LEGÍTIMO. LOS VALORES Y LAS NORMAS PROVIENEN DEL AMBIENTE SOCIAL Y - AMBOS SON GUÍAS IMPORTANTES PARA CANALIZAR LOS IMPULSOS INNATOS DEL INDIVIDUO.

EN EL MODELO MOTIVACIONAL ES EL GRADO HASTA EL CUAL EL INDIVIDUO SE ADECUA A LAS EXPECTATIVAS SOCIALES DE SU COMPORTAMIENTO, O SE DESVIA DE ESTAS. LA ADECUACION DEL COMPORTAMIENTO TIENDE A APOYAR LA EXISTENCIA CONTINUADA DEL SISTEMA SOCIAL DEL CUAL SE ADQUIEREN LAS NORMAS Y VALORES; LA DESVIACION - PUEDE AMENAZAR AL SISTEMA, EN CONSECUENCIA A CAMBIO DE LOS VALORES Y NORMAS RECIBIDOS, EL INDIVIDUO RETRIBUYE AL SISTEMA SOCIAL EN SU LEALTAD Y -- APEGO EN LA FORMA DE CUMPLIMIENTO CON LAS EXPECTATIVAS DE COMPORTAMIENTO - DEL SISTEMA.

MODELO MODIFICADO DE LA MOTIVACION

-ADEMAS DE LOS IMPULSOS FISIOLÓGICOS LOCALIZADOS EN TODO EL TEJIDO CORPORAL, EXISTEN CENTRADOS EN LA MENTE, MECANISMOS RACIONALES Y EMOCIONALES QUE AC-- TUAN PARA SENTIR Y ELEGIR ENTRE LAS ALTERNATIVAS DISPONIBLES DE COMPORTA-- MIENTO.

-TAMBIEN DE LOS MECANISMOS AUTOMÁTICOS PARA RESPONDER A LOS ESTADOS DE TEN-- SION CORPORAL, EXISTEN MECANISMOS RACIONALES Y EMOTIVOS QUE RESPONDEN A -- LAS CONDICIONES DEL AMBIENTE SOCIAL QUE CONFRONTA EL INDIVIDUO Y QUE SIR-- VEN PARA MINIMIZAR LA DISPARIDAD ENTRE LOS VALORES Y NORMAS RECIBIDOS DEL AMBIENTE SOCIAL, PARA INDUCIR LA ADECUACION EN EL COMPORTAMIENTO.

-DE LOS MECANISMOS HEREDADOS, EXISTEN PREFERENCIAS SOCIALMENTE "APRENDIDAS" ENTRE LOS OBJETIVOS Y LAS NORMAS DE COMPORTAMIENTO Y LOS MEDIOS PARA LOGRAR LAS.

SI VISUALIZAMOS LA MOTIVACION COMO UN PROCESO QUE IMPLICA UN INTERCAMBIO - ENTRE EL INDIVIDUO Y SU AMBIENTE SOCIAL CONTAMOS CON LA IDEA CLAVE PARA EN TENDER EL SIGNIFICADO DE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES. AHORA PUEDE TENER SENTIDO HABLAR DE "MOTIVAR A LOS SOLDADOS PARA COMBATIR", O "MOTIVAR A LOS EJECUTIVOS JUNIOR" O "MOTIVAR A LOS TRABAJADORES": EN CASO, ESTAMOS HABLANDO RESPECTO A ALGUIEN INCRUSTADO EN UN SISTEMA SOCIAL, EN UNA ORGANI-- ZACION.

EN REALIDAD, SOLO PORQUE PODEMOS DESCRIBIR LA MOTIVACION COMO UNA FORMA DE

INTERCAMBIO TIENE SIGNIFICADO HABLAR DE "MOTIVAR A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION". SIN ESTA NOCION DE UN INTERCAMBIO ENTRE LA PERSONA Y EL SISTEMA SOCIAL EN EL CUAL OPERA, LA MOTIVACION SE HALLARIA FUERA DE CONTROL SOCIAL Y LOS DIRIGENTES DE LAS ORGANIZACIONES SERIAN IMPOTENTES PARA CANALIZAR LAS MOTIVACIONES O PARA MODIFICAR EL NIVEL EN EL CUAL OPERAN.

DEDUCIMOS QUE EN LA MOTIVACION, TODOS POSEEN IMPULSOS BASICOS INSTINTIVOS. NI TAMPOCO EL NIVEL DE ESFUERZO O DE DESEMPEÑO QUE TENGA LA CONDUCTA. EL AMBIENTE SOCIAL PROPORCIONA LAS LINEAS DE GUIA POR MEDIO DE LAS CUALES SE HACEN LAS SELECCIONES ENTRE COMPORTAMIENTOS ALTERNATIVOS, Y EN EL INTERCAMBIO RECIBE EL INDIVIDUO SU ADECUACION A LAS EXPECTATIVAS QUE SE IMPONEN.

TAMBIEN LOS PREMIOS Y LOS CASTIGOS SON COMO PAGO PARA EL COMPORTAMIENTO MOTIVADO, AHORA COLOCAREMOS LAS RECOMPENSAS Y LOS CASTIGOS EN EL MODELO DE LA MOTIVACION. AL FINAL DE UN ACTO MOTIVADO SUCEDE ALGO, EL ACTOR OBTIENE "ALGO" POR LO QUE ACABA DE HACER. ESTE "ALGO" ES SU RECOMPENSA POR HACERLO QUE SE ESPERABA DE EL, O POR HACERLO EN FORMA DISTINGUIDA. ESTE ALGO TAMBIEN PUEDE SER UN CASTIGO POR NO HACER LO QUE SE ESPERABA, O POR HACERLO SEGUN LO PLANEADO, PERO MAL. AL MISMO TIEMPO, EL SISTEMA SOCIAL EN EL CUAL EL ACTOR TAMBIEN EXPERIMENTA "ALGO" AL FINAL DE UN ACTO MOTIVADO. ESTE "ALGO" ES EL EXITO O EL FRACASO EN EL DESEMPEÑO DE UN RESULTADO ORGANIZACIONAL ESPERADO. EN ESTE SENTIDO, LA ORGANIZACION TAMBIEN ES RECOMPENSADA O CASTIGADA POR EL RESULTADO DE LOS ACTOS MOTIVADOS DE SUS MIEMBROS.

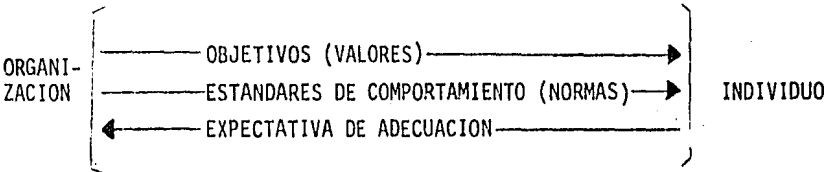
AL FINAL DE ESTE TEMA SE ENCONTRARA UNA GRAFICA PARA VISUALIZAR LAS CARACTERISTICAS DEL INTERCAMBIO EN LA MOTIVACION ORGANIZACIONAL. ESTE INTERCAMBIO ENTRE LA PERSONA Y LA ORGANIZACION OCURRE AL PRINCIPIO Y AL FINAL DE UN ACTO ORGANIZACIONALMENTE APROBADO.

EN LA INICIACION DEL ACTO, EL INDIVIDUO "RECIBE DE LA ORGANIZACION" CIERTA DEFINICION DE LOS OBJETIVOS (VALORES) HACIA LOS CUALES DEBE SER DIRIGIDO - SU COMPORTAMIENTO Y ESTANDARES (NORMAS) POR LAS CUALES PUEDE DISTINGUIRSE SI LOS COMPORTAMIENTOS PARTICULARES SON CORRECTOS O EQUIVOCADOS, PARA EL LOGRO DE ESOS OBJETIVOS.

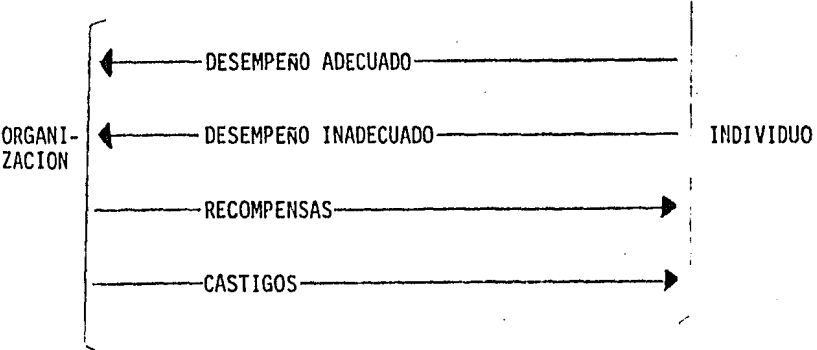
EN ESTE PUNTO DEL ACTO, LA PERSONA "DA" A LA ORGANIZACION CIERTA EXPECTATIVA RAZONABLE DE QUE SE CONFORMARA EN LOGRAR LOS OBJETIVOS DEFINIDOS. A LAS NORMAS QUE GOBIERNAN SU DESEMPEÑO.

MOTIVACION DEL COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACION

ACCION INICIADORA:



ACCION EVALUADORA:



UNA VEZ QUE LA ACCION SE COMPLETA, QUEDA EVIDENTE CIERTO FRACASO O EL LOGRO DE LOS RESULTADOS ESPERADOS. DE LA EVALUACION DE ESTOS RESULTADOS, LA ORGANIZACION ESTA EN POSICION DE DAR A SUS MIEMBROS RECOMPENSAS, COMO MEJORAR - SALARIOS, RECONOCIMIENTO, PROMOCION, ETC., POR SU DESEMPEÑO EN ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION, O SANCIONES COMO DESPIDOS, SANCIONES, DEGRADACIONES, PORQUE LA ACCION NO PRODUJO LOS RESULTADOS DESEADOS.

POR ULTIMO SE OBSERVARA EL DOBLE INTERCAMBIO ENTRE LA ORGANIZACION Y EL INDIVIDUO ES EL PAGO DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS PARA EL INDIVIDUO.

SI SE APLICARA UN EXAMEN DE LA LITERATURA SOBRE LA MOTIVACION HARA EVIDENTE QUE LA MAYOR PARTE DE LA ATENCION ANALITICA HA SIDO CENTRADA EN ESTA CARACTERISTICA DEL PAGO EN LA MOTIVACION, DE LA CUAL DENOMINAMOS INCENTIVOS-A ESTOS PAGOS. POR LO GENERAL SE AFIRMA QUE, EN EL CONTROL DE LOS INCENTIVOS LA CANTIDAD Y CLASE DE RECOMPENSAS O CASTIGOS, LA GERENCIA OBTIENE EL CONTROL DE LA MOTIVACION; SIN EMBARGO, NO PASAREMOS POR ALTO EL HECHO DE QUE LOS INCENTIVOS SON EL PUNTO FINAL DE UNA CADENA DE RELACIONES ENTRE -- LAS ORGANIZACIONES Y LOS INDIVIDUOS. EL CONTROL DE LA MOTIVACION EN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION ES LO MAS IMPORTANTE, LOGRADO POR MEDIO DE INCULCAR LOS VALORES Y NORMAS DE LA ORGANIZACION COMO BASE PARA EL DESEMPEÑO PERSONAL.

FUENTE EXPRESA TOMO 4 BIBLIOTECA DE MANEJO DE PERSONAL "LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION" ROBERT DUBIN.

3.5 LA MOTIVACION EN LA PRACTICA

UN SUPERVISOR ESPERA DEL SUBORDINADO:

LEALTAD, TRABAJO EFICIENTE, INTEGRIDAD, COOPERACION Y ESPIRITU DE EQUIPO; -
QUE SEA CREATIVO, RESPONSABLE Y PUNTUAL.

UN SUBORDINADO ESPERA DEL TRABAJO:

SEGURIDAD O SEA PLANES DE PENSION, SALARIO GARANTIZADO, BENEFICIOS MEDICOS
Y PAGO ADICIONAL A CAMBIO DE ESFUERZO ADICIONAL.

UN SUBORDINADO ESPERA DE SU SUPERVISOR:

TENER CONFIANZA EN TRATAR ASUNTOS CON EL, DENTRO DEL TRABAJO Y DE CARACTER
PERSONAL; JUSTICIA EN LAS DECISIONES REPECTO A SU ACTUACION, RESPALDO Y A-
POYO COMO PARTE DEL EQUIPO, RECONOCIMIENTO DE SUS LOGROS; ACEPTACION DE SU
GERENCIAS; LIBERTAD PARA EJECUTAR SUS LABORES, SENSACION DE PERTENENCIA --
DEL GRUPO, RESPETO, LA OPORTUNIDAD DE SUPERACION EN TODAS SUS MANIFESTACIO
NES, ADIESTRAMIENTO Y SEMINARIOS; SU DIRECCION Y GUIA MAS QUE COMO SUBAL--
TERNO COMO COMPAÑERO, QUE SE LE MUESTREN LOS PROYECTOS Y PLANES DE LA COM-
PAÑIA.

EXISTEN DOS CLASES DE CONOCIMIENTO QUE AYUDAN A MOTIVAR A LAS PERSONAS:

- EL CONOCIMIENTO GENERAL AMPLIO DE LAS RELACIONES HUMANAS QUE -
SE HA ACUMULADO EN EL TRANSCURSO DE LOS AÑOS POR SU EXPERIEN--
CIA DE TRABAJO CON PERSONAS Y
- EL CONOCIMIENTO DETALLADO DE LOS INDIVIDUOS QUE COMPONEN SU --
EQUIPO; ES DECIR LOS ANTECEDENTES REMOTOS DE SU PERSONAL; SU -
EDUCACION, PASATIEMPOS, VIDA SOCIAL, SALUD, RELIGION, HISTORIA
VIDA FAMILIAR ACTUAL Y PASADA, ETC. MEJOR ENTENDERA A SU PERSO
NAL Y MEJOR SERA EL TRABAJO QUE REALICE PARA MOTIVARLO.

PARA MOTIVAR ADECUADAMENTE ES NECESARIO CONOCER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDA-
DES DEL PERSONAL; LOS RASGOS INTERNOS ES DONDE SE OCULTA UN HOMBRE REAL, -

AUNQUE RESULTA DIFÍCIL HACER GRANDES CAMBIOS EN LA GENTE, SE DEBE DE TRATAR CONSTANTEMENTE DE HACERLOS. NO SE PUEDE ALTERAR LA PERSONALIDAD, EL TEMPERAMENTO O EL CARACTER DE LAS PERSONAS, PERO SI SE PUEDEN CAMBIAR SUS ACTITUDES, SUS DESTREZAS, SUS CONOCIMIENTOS Y SUS EXPERIENCIAS, Y POR ESTOS MEDIOS SE PUEDE MOTIVARLA Y LA TÉCNICA DEL CONSEJO ES LA ADECUADA, UN MEDIO DE PERSUASION SANA Y EFICAZ.

MOTIVACION ES EN RESUMEN FORMAR AL PERSONAL PARA QUE REALICE SUS LABORES - CADA VEZ MEJOR; A CAMBIO, SATISFACE SUS NECESIDADES, LES ENSEÑA COMO, SI - TRABAJAN Y SE DESEMPEÑAN CON EFICIENCIA, OBTENDRAN SATISFACCIONES, GANARAN MAS DINERO Y TENDRAN UN MAYOR RECONOCIMIENTO. TENDRAN LA OPORTUNIDAD DE - ENCABEZAR. SENTIRAN QUE PERTENECEN AL GRUPO, SERAN TRATADOS CON RESPETO Y SE MANTENDRA SU DIGNIDAD COMO TRABAJADORES. LOS HOMBRES SON EXACTAMENTE - IGUALES ENTRE SI, EN QUE TIENEN NECESIDADES QUE DEBEN SATISFACER, PERO CADA PERSONA ES COMPLETAMENTE DISTINTA DE CUALQUIER OTRA, YA QUE TIENE UNA - COMBINACION DIFERENTE DE NECESIDADES.

MIENTRAS SE LES TRATE CON JUSTICIA Y COMPRESION, Y SE TENGA FE EN LA COMPETENCIA DE SU DIRECCION, EL PERSONAL LO SEGUIRA Y HARA LO QUE EL DESEA. EL RESULTADO FINAL SERA UN PERSONAL BIEN MOTIVADO Y UNA OPERACION SUMAMENTE EXITOSA.

LA DIFERENCIA ENTRE MOTIVAR Y MANIPULAR ES COMPLETAMENTE OPUESTA.

LA MANIPULACION ES DAR ORDENES EN FORMA DESPOTA Y AGRESIVA, PERSUADIENDO A CUMPLIRLAS POR MEDIO DE AMENAZAS; LA MOTIVACION CONSISTE EN DAR ORDENES DE LO QUE DEBE HACERSE EN UNA LABOR DE CONVENCIMIENTO Y ACEPTACION VOLUNTARIA DE QUIEN RECIBE LA ORDEN.

FUENTE EXPRESA "COMO MOTIVAR A LA GENTE" JACK H. Mc QUaIG.

HACIENDO UN ANALISIS MAS PRACTICO Y FUNCIONAL DE COMO DEBEMOS MOTIVAR AL -- PERSONAL, A CONTINUACION SUGERIMOS LOS MEDIOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR APROVECHANDO AQUELLOS ELEMENTOS DE QUE DISPONE LA EMPRESA.

LA DIRECCION DEBE ESTIMULAR O MOTIVAR AL PERSONAL A TRAVES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS, OFRECIENDO INCENTIVOS A LOS MIEMBROS ACTIVOS QUE COLABORAN EN LA EMPRESA.

PODRIAMOS LLAMARLE "LA MOTIVACION POR MEDIO DE INCENTIVOS ECONOMICOS" QUE PUEDEN SER:

- POLIZAS DE SEGUROS
- FONDO DE AHORRO
- CUPONES PARA COMPRA DE ARTICULOS DE PRIMERA NECESIDAD
- BECAS
- PAGO DE IMPUESTOS SOBRE PRODUCTO DE TRABAJO Y PAGO DE CUOTAS DEL I.M.S.S. (PARCIAL O TOTALMENTE).
- BONOS DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

TODOS ESTOS OFRECEN UNA AYUDA ADICIONAL AL SUELDO O SALARIO DE LOS EMPLEADOS Y OBREROS EN GENERAL; Y CUALQUIER EROGACION EXTRA QUE HAGA LA EMPRESA EN PRO DEL PERSONAL, ES ACEPTADA Y RECONOCIDA CON ALTO AGRADO POR PARTE DE LOS BENEFICIADOS, LOS CUALES EXPERIMENTAN UNA SENSACION DE ORGULLO POR LO QUE OFRECE LA DIRECCION PARA AYUDARLOS Y ADEMAS RESPONSABILIZA A LOS RECURSOS HUMANOS EN UN GESTO DE GRATITUD Y COMPROMISO HACIA EL TRABAJO, TANTO EN LUCHAR POR LA CONSERVACION DE SU EMPLEO COMO EN LA CONTINUA SUPERACION INDIVIDUAL.

- POLIZAS DE SEGUROS A NOMBRE DE CADA UNO DE LOS EMPLEADOS U OBREROS, PAGADA POR LA EMPRESA.
- FONDO DE AHORRO QUE EN DETERMINADO PORCENTAJE Y ADICIONALMENTE AL SUELDO O SALARIO APORTA LA COMPANIA.
- CUPONES PARA LA COMPRA DE DESPENSA, CANJEABLES EN ALGUNA TIENDA O CENTRO COMERCIAL, TANTO PUEDE SER PARA VIVERES COMO PARA ROPA U OTROS ARTICULOS; TAMBIEN VAN EN FUNCION A UN PORCENTAJE DETERMINADO SOBRE EL SUELDO O SALARIO BASE.

- BECAS, PARA QUE EL EMPLEADO U OBRERO, O EN DADO CASO FAMILIARES DEPENDIENTES DE ELLOS PUEDAN ESTUDIAR EN COLEGIOS PARTICULARES PAGADOS POR LA EMPRESA, POR LO GENERAL ESTA EXIGE A CAMBIO UNA DETERMINADA CALIFICACION MINIMA DE 8 PARA CONTINUAR CON EL INCENTIVO.
- PAGOS DEL IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO O PAGOS DE CUOTAS DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, LA PARTE PROPORCIONAL QUE TIENE QUE CUBRIR EL TRABAJADOR O EMPLEADO AL I.S.P.T. O AL I.M.S.S., ES CUBIERTA POR LA EMPRESA, TOTAL O PARCIALMENTE COMO UNA AYUDA ECONOMICA ADICIONAL AL SUELDO O SALARIO QUE PERCIBEN SUS COLABORADORES EN LA ORGANIZACION.
- BONOS DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA, ESTOS VAN EN FUNCION A UN PORCENTAJE PREDETERMINADO POR LA COMPANIA, LOS EMPLEADOS Y OBREROS SE HACEN ACREEDORES A ESTOS BENEFICIOS CON LA CONDICION DE SER PUNTUALES Y NO TENER INASISTENCIAS INJUSTIFICADAS O RETARDOS, EL PORCENTAJE DISMINUIRA HASTA PERDER ESTE INCENTIVO; Y SE FIJAN PERIODICAMENTE A UN SEMESTRE O UN AÑO.

COMO NOTAMOS AQUI TENEMOS DOS CLASES DE INCENTIVOS ECONOMICOS:

- 1.- LOS QUE SON DE CARACTER GENERAL PARA TODO TRABAJADOR U OBRERO QUE SE HACE ACREEDOR A ESTOS BENEFICIOS QUE REPERCUTEN EN UN INCREMENTO EN SU SALARIO, CON EL SOLO HECHO DE TENER CONTRATO DE PLANTA QUE LOS ACREDITE COMO MIEMBROS ACTIVOS DE UNA EMPRESA.
- 2.- AQUELLOS QUE SOLO SON OTORGADOS SI SE CUMPLEN CON DETERMINADOS REQUISITOS QUE ESTAN CONDICIONADOS EN ALGUNA FORMA.

A CONTINUACION SE INCLUYEN OTROS MEDIOS DE MOTIVACION QUE SE DAN A NIVEL DEL GRUPO AL QUE SE PERTENECE, O SEA LA SECCION, DEPARTAMENTO O AREA, QUE NO ES DE CARACTER GENERAL NI DE LA EMPRESA; SINO ESPECIALMENTE DE LOS SUPERIORES: GERENTE, JEFE DE DEPARTAMENTO, JEFE DE SECCION O SUPERVISOR Y QUE SE CONSIDERAN MOTIVADORES SOCIALES:

- RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO.- UNA PALMADA EN LA ESPALDA, UNA FELICITACION VERBAL O ESCRITA, COMO EJEMPLO ENTRE SUS COMPAÑEROS, ES UN RECONOCIMIENTO A UNA BUENA LABOR QUE MOTIVA TANTO INDIVIDUALMENTE COMO A SUS COMPAÑEROS YA QUE LAS PERSONAS OBSERVAN TODO ESTE TIPO DE DETALLES POR PARTE DE LOS SUPERVISORES.

- ROTACION DE TRABAJOS.- ES UN MOTIVADOR MUY EFECTIVO EN LA MORAL DEL EMPLEADO O TRABAJADOR DADO QUE CONSTANTEMENTE APRENDE OTROS PUESTOS; YA QUE CUANDO UNA PERSONA DOMINA UN PUESTO LLEGA A CAER EN EL ABRURRIMIENTO, AL SATISFACERLO UN PUESTO BUSCA UNO NUEVO. LA CONTINUA NECESIDAD DEL HOMBRE POR APRENDER ALGO NUEVO Y NO ESTANCARSE EN UN PUESTO.

- PRIVILEGIOS ESPECIALES.- TRABAJOS DE CARACTER PERSONAL EN HORAS DE -- TRABAJO, PERMISOS CON GOCE DE SUELDO, PARA AUSENTARSE ANTES DE LA SALIDA DEL HORARIO ESTABLECIDO, PARA LLEGAR DESPUES DE SU HORA DE ENTRADA CON GOCE DE SUELDO.

TODOS ESTOS FACTORES MOTIVAN Y COMPROMETEN AL PERSONAL EN UN RENDIMIENTO MAS EFICIENTE Y LO INVOLUCRAN A SER MAS RESPONSABLE, YA QUE CUANDO POR ALGUN MOTIVO TIENE QUE HACER USO DE ALGUNO DE LOS PRIVILEGIOS MENCIONADOS AL PRINCIPIO, SE VEN OBLIGADOS PSICOLOGICAMENTE A RESPONDERLES A LOS SUPERIORES, CUANDO REQUIEREN DE UN ESFUERZO EXTRA POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS.

3.6 EL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA

LA ADMINISTRACION MODERNA Y ESPECIALMENTE EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS SE APOYA EN LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL, YA QUE PARA ENTENDER LA COMPLEJIDAD DEL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE UNA ORGANIZACION SE VEN IMPLICADOS UN CUMULO DE FACTORES QUE COORDINADOS ADECUADAMENTE DEBEN BUSCAR LA EFICIENCIA -- DEL RECURSO HUMANO EN CONJUNTO CON LOS DEMAS RECURSOS.

EL TEMA QUE VAMOS A EXPONER ES "EL AMBIENTE DE TRABAJO", ENTRE MAS ADECUADOS SEAN LOS MEDIOS AMBIENTALES COMO LA ILUMINACION, DISTRIBUCION E INTENSIDAD DE LA LUZ, LAS CONDICIONES ATMOSFERICAS, RUIDO, ETC., MEJOR RESULTADO TENDREMOS EN EL RENDIMIENTO DE TRABAJO; NO SOLO EN CUESTION DE BELLEZA Y COMODIDAD PARA LA EJECUCION OPTIMA DEL TRABAJO, SINO QUE TAMBIEN EXISTA UN AMBIENTE ORDENADO, LIMPIO Y DE SEGURIDAD.

CREAR UN ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO, ESTABLECER Y CREAR CONDICIONES APROPIADAS PARA EL TRABAJO, PARA QUE LOS RECURSOS HUMANOS EJECUTEN SU LABOR -- DENTRO DE MEDIDAS TALES COMO UNA ILUMINACION, LUZ, COLORES, CONDICIONES ATMOSFERICAS, RUIDOS: Y UN LUGAR HIGIENICO Y SEGURO; CON ELLO TRABAJEN EN UN AMBIENTE DIGNO Y ADECUADO PARA QUE LOGREN RESULTADOS SATISFACTORIOS.

EL SER HUMANO PASA LA MAYOR PARTE DE SU VIDA EN AMBIENTES LABORALES POR LO QUE HAY QUE DARLE LAS MAYORES COMODIDADES PARA QUE DESARROLLE NORMALMENTE SUS FUNCIONES Y SIENTA ORGULLO DE LA ORGANIZACION Y ADEMAS INCREMENTE SU PRODUCTIVIDAD; YA QUE SU MORAL SE ELEVA Y SU SATISFACCION LA REFLEJE EN SU TRABAJO.

C A P I T U L O IV

DIRECCION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

SUMARIO OBJETIVO

- 4.1 IMPORTANCIA DE LA DIRECCION EN LA
CAPACITACION
- 4.2 CONCEPTOS
- 4.3 ELABORACION DEL PROGRAMA GENERAL DE
"DETECCION DE NECESIDADES"
- 4.4 METODOS DE CAPACITACION
- 4.5 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

O B J E T I V O

DEFINIR LO QUE ES LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS LOS METODOS DE FORMACION EXISTENTES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROCESO DINAMICO EN FUNCION A ESTOS DOS CONCEPTOS TAN IMPORTANTES. EL FIN INMEDIATO, ES EL CONOCIMIENTO DE LAS VENTAJAS QUE SE DESPRENDEN DE HABER ADOPTADO UN BUEN SISTEMA EN CUANTO A LA CAPACITACION Y DESARROLLO, PARA EL ADMINISTRADOR REPRESENTARA UNA FORMA DE GUIAR Y CONDUCIR EL ESFUERZO DE TODOS LOS TRABAJADORES EL RETO EN MEJORES CONDICIONES A SU TAREA DIARIA, YA QUE NO EXISTE MEJOR MEDIO QUE LA CAPACITACION PARA ALCANZAR NIVELES MAS ALTOS DE MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD.

4.1 IMPORTANCIA DE LA DIRECCION EN LA CAPACITACION

LA LEY DE TRABAJO EN EL ARTICULO 153 DEL INCISO 'A' AL INCISO 'X' SEÑALA A LAS EMPRESAS, LA OBLIGACION DE DAR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A TODOS SUS TRABAJADORES, LA CUAL TIENE QUE PROPORCIONARSE DENTRO O FUERA DEL CENTRO DE TRABAJO, O EN FORMA MIXTA Y DURANTE SU JORNADA DE TRABAJO; SALVO QUE ATEN---DIENDO A LA NATURALEZA DE LOS SERVICIOS, TRABAJADOR Y PATRON CONVENGAN QUE - PODRA IMPARTIRSE DE OTRA MANERA.

PARA ESTE FIN SE CREO LA "DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD" QUE ES LA QUE SE ENCARGA DE REGULAR LOS PROCEDIMIENTOS LEGALES PARA IMPARTIR LA CAPACITACION.

PARA EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION DEBEN DE EXISTIR PROGRAMAS DE CAPACI TACION Y DESARROLLO, CON EL FIN DE IR CUBRIENDO LAS NECESIDADES FUTURAS Y - ACTUALES TANTO DEL PERSONAL QUE COLABORA EN ELLA, COMO DE LA EMPRESA MISMA.

NO EXISTE MEJOR MEDIO QUE LA CAPACITACION PARA ALCANZAR ALTOS NIVELES DE MO TIVACION Y PRODUCTIVIDAD. LAS ORGANIZACIONES EN GENERAL DEBEN DE DAR LAS - BASES PARA QUE SUS COLABORADORES TENGAN LA PREPARACION NECESARIA Y ESPECIA LIZADA QUE LES PERMITA ENFRENTARSE EN LAS MEJORES CONDICIONES A SU TAREA -- DIARIA.

4.2 CONCEPTOS

CAPACITACION: ACTIVIDAD PLANEADA Y BASADA EN NECESIDADES REALES DE UNA EM- PRESA Y ORIENTADA HACIA UN CAMBIO EN LOS CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES DEL COLA BORADOR. "EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA CAPACITACION ES LA ADQUISICION DE CO NOCIMIENTOS". (VARIOS AUTORES).

DESARROLLO DE PERSONAL; ES EL PROGRESO INTELECTUAL DEL HOMBRE ABARCANDO LA ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS, EL FORTALECIMIENTO DE LA VOLUNTAD, LA DISCI-- PLINA DE CARACTER Y LA ADQUISICION DE TODAS LAS HABILIDADES QUE SON REQUERI DAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO. (ISAAC GUZMAN VALDIVIA).

4.2.1 LAS ALTERNATIVAS DE LA ORGANIZACION PARA CAPACITAR Y ADIESTRAR A SUS TRABAJADORES

- a).- FORMULAR PROGRAMAS ESPECIFICOS. ESTOS LOS ELABORA LA EMPRESA FORMANDO COMO INSTRUCTOR DE CAPACITACION AL TRABAJADOR CON MAS EXPERIENCIA (INSTRUCTOR HABILITADO) O CONTRATANDO LOS SERVICIOS DE INSTITUCIONES O INSTRUCTORES INDEPENDIENTES.
- b).- ADHERIRSE A LOS SISTEMAS GENERALES REGISTRADOS ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL A TRAVES DE LA DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD (ANTES UCECA).
- c).- OPTAR POR UN SISTEMA COMBINADO, ES DECIR EN ALGUNAS AREAS -- POR PROGRAMAS ESPECIFICOS Y EN OTRAS POR SISTEMAS GENERALES O SIMULTANEAMENTE.

LOS PROCEDIMIENTOS QUE HAY QUE SEGUIR PARA CUMPLIR CON LO ESTIPULADO EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SON:

- 1º CONSTITUIR LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- 2º FORMULAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ATEN--DIENDO A LAS NECESIDADES DETECTADAS.
- 3º OTORGAR A LOS TRABAJADORES CAPACITADOS SUS RESPECTIVAS CONSTANCIAS DE - HABILIDADES LABORALES.

LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ES EL ORGANISMO QUE DEBE TENER TODA EMPRESA, SU FUNCION PRINCIPAL ES LA DE VIGILAR LA INSTRUMENTACION Y OPERACION DEL SISTEMA Y DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE IMPLANTEN PARA MEJORAR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES Y DEBE INTEGRARSE POR IGUAL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y DEL PATRON.

EMPRESA CON NUMERO DE
TRABAJADORES

NUMERO DE REPRESENTANTES

	TRABAJADORES	PATRON
MENOS DE 20	1	1
DE 21 A 100	3	3
MAS DE 100	5	5

4.3- ELABORACION DEL PROGRAMA GENERAL DE "DETECCION DE NECESIDADES"

ANTES DE ELABORAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO - SE DEBE ELABORAR UN ESTUDIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y - ADIESTRAMIENTO QUE TENGAN LOS TRABAJADORES.

PODEMOS DEFINIR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN DOS NIVELES:

- 1.- FALTA DE CONOCIMIENTO, HABILIDADES MANUALES Y ACTITUDES DEL TRABAJADOR RELACIONADOS CON SU PUESTO ACTUAL O FUTURO.
- 2.- DIFERENCIA ENTRE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES MANUALES Y ACTITUDES QUE POSEE EL TRABAJADOR Y LOS QUE EXIGEN SU PUESTO ACTUAL O FUTURO.

LAS NECESIDADES DE CAPACITACION SE REFIEREN A LAS DIFERENCIAS QUE LOS TRABAJADORES MANIFIESTAN EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO SIN EMBARGO, NO ES POSIBLE HABLAR DE NECESIDADES SIN SABER CUALES SON LOS ELEMENTOS APROPIADOS PARA QUE LA EMPRESA, COMO SISTEMA, FUNCIONE EFICIENTEMENTE. POR LO TANTO, LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION SURGE EN UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LA MANERA APROPIADA DE TRABAJAR Y LA MANERA EN QUE REALMENTE SE TRABAJA.

EXISTEN CUATROS FASES PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION:

FASE 1.- SE DETERMINA LO QUE CADA AREA DE TRABAJO, CADA PUESTO Y CADA TRABAJADOR DEBEN REALIZAR.

FASE 2.- MEDIANTE UNA INVESTIGACION SE DETERMINA QUE REALIZA CADA -- AREA DE TRABAJO, CADA PUESTO Y CADA TRABAJADOR.

FASE 3.- SE ANALIZA COMPARATIVAMENTE LA SITUACION IDONEA (LA PRIMERA) CONTRA LA SITUACION REAL (LA SEGUNDA).

FASE 4.- SE CLASIFICAN LAS NECESIDADES Y SE DETERMINA SI SON DE:

- a).- LA EMPRESA (EQUIPO E INSTALACIONES INADECUADAS, FALTA DE MATERIA PRIMA O HERRAMIENTA).
- b).- LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR (ACTITUDES NEGATIVAS HACIA EL TRABAJO, -- FALTA DE SENSIBILIZACION RESPECTO DEL APROVECHAMIENTO DE LA MATERIA PRIMA Y EL USO DEL EQUIPO).
- c).- EL TRABAJADOR (FALTA DE PERICIA O DESCONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES - PROPIAS DEL PUESTO; DESMOTIVACION).

LAS NECESIDADES AGRUPADAS BAJO LOS INCISOS b Y c, SON LAS QUE SERVIRAN DE-BASE PARA ELABORAR EL PLAN DE CAPACITACION.

4.3.1 IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES

CONSIDERAMOS QUE LA DETECCION DE NECESIDADES ES IMPORTANTE YA QUE:

- 1.- PROPORCIONA LA INFORMACION NECESARIA PARA ELABORAR O SELECCIONAR LOS - CURSOS O EVENTOS QUE LA EMPRESA REQUIERA.
- 2.- ELIMINA LA TENDENCIA A CAPACITAR POR CAPACITAR, SOLO CUANDO EXISTEN RAZONES VALIDAS SE JUSTIFICA IMPARTIR CAPACITACION.
- 3.- PROPICIA LA ACEPTACION DE LA CAPACITACION, AL SATISFACER PROBLEMAS CU-YA SOLUCION MAS RECOMENDABLE ES LA DE PREPARAR MEJOR AL PERSONAL.
- 4.- ASEGURA, EN MAYOR MEDIDA, LA RELACION CON LOS OBJETIVOS, LOS PLANES Y PROBLEMAS DE LA EMPRESA Y CONSTITUYE UN IMPORTANTE MEDIO PARA LA CONSOLIDACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DE LA ORGANIZACION.
- 5.- GENERA LOS DATOS ESENCIALES PARA PERMITIR, DESPUES DE VARIOS MESES, - REALIZAR COMPARACIONES A TRAVES DEL SEGUIMIENTO, DE LOS INDICES DE PRODUCCION, RECHAZOS, DESPERDICIOS, ETC.

COMO HEMOS DICHO LA INVESTIGACION PARA DETERMINAR NECESIDADES ES LA PRIMERA ETAPA QUE SE DEBE ATENDER, SOLO ES JUSTIFICADA Y SALUDABLE UNA ACTIVIDAD EDUCATIVA CUANDO RESPONDE A UNA NECESIDAD REAL.

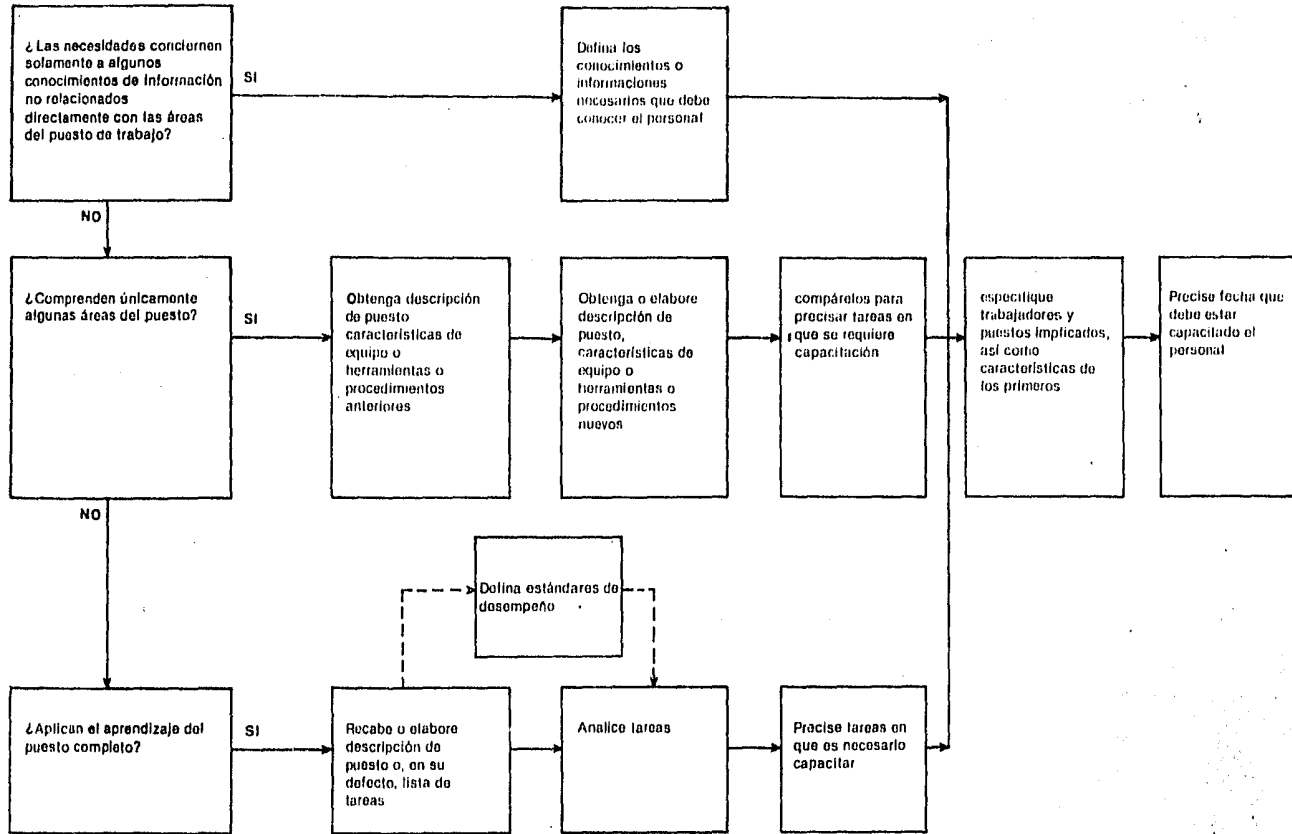
LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO SE PUEDEN CLASIFICAR ASI:

- LAS QUE TIENE UN INDIVIDUO
- LAS QUE TIENE UN GRUPO
- LAS QUE REQUIEREN SOLUCION INMEDIATA
- LAS QUE DEMANDAN SOLUCION FUTURA
- LAS QUE PIDEN ACTIVIDADES INFORMALES DE ENTRENAMIENTO
- LAS QUE REQUIEREN ACTIVIDADES FORMALES DE ENTRENAMIENTO
- LAS QUE EXIGEN INSTRUCCION "SOBRE LA MARCHA"
- LAS QUE PRECISAN INSTRUCCION FUERA DEL TRABAJO
- LAS QUE LA COMPANIA PUEDE RESOLVER POR SI MISMA
- AQUELLAS EN LAS QUE LA COMPANIA NECESITA RECURRIR A FUENTES DE ENTRENAMIENTO EXTERNAS
- LAS QUE UN INDIVIDUO PUEDE RESOLVER EN GRUPO
- LAS QUE UN INDIVIDUO PUEDE RESOLVER POR SI SOLO

LAS TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS CON MAS EXITO EN LA BUSQUEDA DE INFORMACION RELATIVA A NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO SON LOS SIGUIENTES:

- 1.- ENTREVISTA INDIVIDUAL
- 2.- ENTREVISTA DE GRUPO
- 3.- APLICACION DE CUESTIONARIOS
- 4.- APLICACION DE EVALUACIONES Y PRUEBAS
- 5.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
- 6.- DATOS ESTADISTICOS
- 7.- COMITES
- 8.- INFORMES Y OPINIONES DE CONSULTORES EXTERNOS

PROCEDIMIENTOS DE DETERMINACION DE NECESIDADES MANIFIESTAS



4.4 METODOS DE CAPACITACION

EXISTEN DIVERSOS CRITERIOS PARA CLASIFICAR TECNICAS Y METODOS DE CAPACITACION. CREEMOS QUE LOS MAS OBJETIVOS SON LOS SIGUIENTES:

1.- SEGUN EL GRADO DE EDUCACION QUE SE VA A IMPARTIR Y LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN.

ADiestRAMIENTO	[METODOS OBJETIVOS METODOS AUDIOVISUALES METODOS INFORMARLES
CAPACITACION	[METODOS DE PARTICIPACION DE GRUPO METODOS DESTINADOS A CAMBIO Y ORIENTACION DE ACTITUDES

2.- SEGUN LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL SUJETO:

- LABOR INDIVIDUAL Y AUTOEDUCACION
- INTERACCION Y PARTICIPACION DE GRUPO

3.- INFORMACION DE CONOCIMIENTOS

PARA NUESTROS FINES, SIN DUDA SON RECOMENDABLES LOS METODOS DE ENSEÑANZA PARTICIPATIVA Y AQUELLOS QUE SON AUXILIADOS POR LAS TECNICAS AUDIOVISUALES.

LABOR INDIVIDUAL AUTOEDUCATIVA	[EXPERIENCIA LECTURA PLANEADA AUTOCRITICA OBSERVACION (OYENTE) INSTRUCCION PROGRAMADA
-----------------------------------	--

LABOR DE EQUIPO,
PARTICIPACION DE
GRUPO
DESARROLLO DE AC-
TITUDES

MESA REDONDA
PANEL
GRUPOS EFECTIVOS DE TRABAJO
SEMINARIOS
TRABAJOS DE GRUPO O CONFERENCIAS CON
PARTICIPACION
METODO DEL CASO
CONGRESO
COMITE
SIMPOSIO
TORMENTAS CEREBRALES
DINAMICA DE GRUPOS
SENSIBILIZACION

INFORMACION E
IMPARTICION DE
CONOCIMIENTOS

APRENDER HACIENDO
CLASE FORMAL
CONFERENCIA
DISCURSO
PROYECCION DE TRANSPARENCIAS (MEDIOS
AUDIOVISUALES)
VISITAS
VIAJES

4.4.1 MEDIOS AUXILIARES DE LA CAPACITACION

PUESTO QUE HAY UNA ESTRECHA RELACION ENTRE LOS METODOS DE INSTRUCCION Y EL EQUIPO AUXILIAR DE LA MISMA QUEREMOS MENCIONAR CUALES SON LOS DIFERENTES - INSTRUMENTOS AUXILIARES:

AUXILIARES GRAFICOS: PIZARRON, ROTAFOLIO, FRANELOGRAFO, GRAFICAS, CUADERNOS PARA ESCRITURA.

PROYECCION DE IMAGENES: PROYECTOR DE CINE SONORO DE 16 mm, PROYECTOR DE - TRANSPARENCIAS Y FILMINAS, RETROPROYECTOR O PROYECTOR AL HOMBRO.

MEDIOS SONOROS: GRABADORAS Y TOCADISCOS.

El proceso lógico de la función de capacitación

106

CURSO	CONTENIDO	METODO	DURACION PROMEDIO	REACCION DEL GRUPO	COMPOSICION DEL GRUPO
Profesional o técnico	90% a 100% conocimientos técnicos	Unilateral -básicamente conferencia unilateral -audiovisuales -mínima participación de grupo	1 a 3 semanas -variable	-Cansancio rápido -actitud cerrada -no entiende ni acepta retos -poca automotivación	Necesariamente homogéneo -igual nivel -igual experiencia -escolaridad semejante -nivel medio y alto
De formación general o desarrollo	100% Materias de formación y desarrollo	Dinámico -trabajo de grupos -dramatizaciones -Método del caso -audiovisuales	2 semanas -variable	-Actitud abierta -entiende y acepta retos -automotivación -Interés por conocimientos técnicos	Homogéneo o heterogéneo -todos los niveles
*Mixto alternando materias técnicas y de formación o desarrollo	50% a 75% Materias técnicas y profesionales 25% a 50% Temas de formación general	Tanto unilateral como dinámico Aplicables todos	1 a 2 semanas -variable	-Mejor entendimiento y aceptación de retos -automotivación, gran interés -formación profesional y humana	Principalmente homogéneo aunque aceptando otro tipo de participante -todos los niveles

* Más recomendable

MODELO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	NOMBRE DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	OBJETIVO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	DURACION TOTAL DE HORAS
GERENTE	1.- SUPERVISION EFECTIVA	EL PARTICIPANTE APLICARA LAS TECNICAS DE SUPERVISION EFECTIVA PARA MEJORAR LAS RELACIONES ENTRE JEFE Y SUBORDINADO.	CONSIDERACIONES GENERALES; PROCESO DE LA COMUNICACION; CUALIDADES DEL SUPERVISOR; TECNICAS DE SUPERVISION.	40
	2.- ANALISIS DE TAREAS	EL PARTICIPANTE IDENTIFICARA LOS PASOS DEL ANALISIS DE TAREAS Y APLICARA ESTE PARA MEJORAR LOS METODOS DE TRABAJO.	PROPOSITO DEL ANALISIS;-- PROCEDIMIENTOS; DISEÑO DE NUEVOS METODOS DE TRABAJO.	30
VENDEDOR	3.- VENTAS	EL PARTICIPANTE APLICARA LAS TECNICAS MODERNAS PARA LA VENTA DE PRODUCTOS.	QUE ES VENDER? VENTAS INTANGIBLES; EL VENDEDOR; LA VENTA Y EL AUTO-DESARROLLO.	20
	4.- MANUAL DEL VENDEDOR	EL PARTICIPANTE DOMINARA LAS NORMAS, PROCEDIMIENTOS GENERALES QUE HAN SIDO ESTABLECIDOS PARA DEFINIR LA CONDUCTA QUE DEBE SEGUIR EL VENDEDOR.	EL VENDEDOR Y SUS OBJETIVOS NORMAS DE VENTAS; NORMAS Y PROCEDIMIENTO; PRESENTACION PERSONAL; REGRESO A RUTA; - IMPULSOS DE VENTA, ETC.	20
CAJERA	5.- CONTABILIDAD BASICA	EL PARTICIPANTE DESCRIBIRA LA IMPORTANCIA DE REGISTRAR ADECUADAMENTE -- LAS OPERACIONES BASICAS DE UN NEGOCIO.	BALANCE GENERAL; LEY DE LA PARTIDA DOBLE; ELABORACION DE FACTURAS.	30
OFICIAL DE MANTENIMIENTO	6.- EVENTO SEGURIDAD INDUSTRIAL	CAPACITAR AL PERSONAL PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD Y DEL TRABAJO.	INSPECCIONES PARA LA LOCALIZACION DE ACTOS Y CONDICIONES INSEGURAS; METODOS DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES; - MANEJO DE LOS EQUIPOS DE SEGURIDAD.	80

4.5 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

BENEFICIOS PARA EL PERSONAL

- AYUDAN A LOS INDIVIDUOS A TOMAR MEJORES DECISIONES Y RESOLVER EFICIENTEMENTE LOS PROBLEMAS.
- MEDIANTE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO, SE INTERIORIZAN Y PONEN EN PRACTICA LAS VARIABLES DE MOTIVACION DEL RECONOCIMIENTO, LA REALIZACION, EL CRECIMIENTO Y EL PROGRESO.
- CONTRIBUYE A LA EVOLUCION DEL DESARROLLO Y A LA CONFIANZA EN SI MISMO.
- AYUDA A UNA PERSONA A MANEJAR LA ANGUSTIA, LAS TENSIONES, LAS FRUSTRACIONES Y LOS CONFLICTOS.
- PROPORCIONA INFORMACION PARA MEJORAR LOS CONOCIMIENTOS DE DIRECCION, LAS ACTITUDES Y LAS CAPACIDADES DE COMUNICACION.
- INCREMENTA LA SATISFACCION Y EL RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO.
- IMPULSA A UNA PERSONA HACIA METAS PERSONALES, AL MISMO TIEMPO QUE MEJORA SUS CAPACIDADES DE INTERACCION.
- SATISFACE LAS NECESIDADES PERSONALES DEL INSTRUCTOR (Y DEL ADIESTRADO)
- BRINDA A LOS APRENDICES UNA VIA DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACION EN LAS DECISIONES RELATIVAS A SU PROPIO FUTURO.
- DESARROLLA SENTIMIENTOS DE CRECIMIENTO EN EL APRENDIZAJE.
- AYUDA A LAS PERSONAS A DESARROLLAR CAPACIDADES PARA HABLAR Y ESCUCHAR, TAMBIEN LA CAPACIDAD DE ESCRITURA, CUANDO SE REQUIEREN EJERCICIOS DE ESTE TIPO.

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACION:

- CONDUCE A UNA MAYOR RENTABILIDAD Y/O ACTITUDES MAS POSITIVAS HACIA LA ORIENTACION A LOS BENEFICIOS.
- MEJORA LAS CAPACIDADES Y LOS CONOCIMIENTOS DE TRABAJO EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACION.
- MEJORA LA MORAL DE LA FUERZA LABORAL.
- AYUDA A LAS PERSONAS A IDENTIFICARSE CON LAS METAS DE LA ORGANIZACION
- CONTRIBUYE A CREAR UNA MEJOR IMAGEN DE LA EMPRESA.
- FOMENTA LA AUTENTICIDAD Y LA CONFIANZA.
- MEJORA LAS RELACIONES ENTRE JEFES Y LOS SUBORDINADOS.
- CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.
- APRENDE DE LOS ADIESTRADOS.
- CONTRIBUYE A PREPARAR LINEAMIENTOS PARA EL TRABAJO.
- CONTRIBUYE A LA COMPRESION Y LA APLICACION DE LAS NORMAS DE LA ORGANIZACION.
- PROPORCIONA INFORMACION PARA LAS NECESIDADES FUTURAS EN TODOS LOS CAMPOS DE LA ORGANIZACION.
- LA ORGANIZACION TIENE MAYOR EFICACIA EN LA TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCION DE PROBLEMAS.
- AYUDA A DESARROLLAR LAS PROMOCIONES INTERNAS.

- CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE DIRECCION, LA MOTIVACION, LA FIDELIDAD, MEJORES ACTITUDES Y OTROS ASPECTOS QUE SUELEN TENER LOS BUENOS TRABAJADORES Y LOS GERENTES BRILLANTES.
- CONTRIBUYE A QUE AUMENTE LA PRODUCTIVIDAD Y/O LA CALIDAD DEL TRABAJO.
- CONTRIBUYE A QUE SE REDUZCAN LOS COSTOS EN VARIOS CAMPOS, TALES COMO PRODUCCION, PERSONAL, ADMINISTRACION, ETC.
- DESARROLLA UN SENTIMIENTO DE RESPONSABILIDAD HACIA LA ORGANIZACION POR EL HECHO DE TENER COMPETENCIA Y CONOCIMIENTOS APROPIADOS.
- MEJORA LAS RELACIONES ENTRE TRABAJADORES Y LA ADMINISTRACION.
- REDUCE LOS COSTOS DE ASESORIA EXTERNA, UTILIZANDO UNA ASESORIA INTERNA COMPETENTE.
- ESTIMULA LA ADMINISTRACION PREVENTIVA, EN LUGAR DE DEDICARSE A APAGAR INCENDIOS.
- ELIMINA LAS CONDUCTAS POCO ADECUADAS (TALES COMO OCUPAR HERRAMIENTAS).
- CREA UN CLIMA APROPIADO PARA EL CRECIMIENTO Y LAS COMUNICACIONES.
- CONTRIBUYE A QUE MEJOREN LAS COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACION.
- AYUDA A ADMINISTRAR LOS CONFLICTOS.

BENEFICIOS EN LA INTEGRACION ORGANIZACIONAL:

- MEJORA LAS COMUNICACIONES ENTRE GRUPOS E INDIVIDUOS.
- AYUDA A ORIENTAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS Y A LOS QUE ACEPTAN NUEVOS EM-

PLEOS POR MEDIO DE TRANSFERENCIAS O ASCENSO.

- PROPORCIONA INFORMACION SOBRE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y ACCION AFIRMATIVA.
- PROPORCIONA INFORMACION SOBRE OTRAS NORMAS ADMINISTRATIVAS Y LEYES DEL GOBIERNO.
- MEJORA LAS CAPACIDADES INTERPERSONALES.
- HACE ADQUIRIR VIABILIDAD A LOS REGLAMENTOS, LAS REGLAS Y LAS NORMAS DE LA ORGANIZACION.
- MEJORA LA MORAL.
- FOMENTA LA COHESION EN LOS GRUPOS.
- PROPORCIONA UN BUEN CLIMA PARA EL APRENDIZAJE, EL CRECIMIENTO Y LA COORDINACION.

C A P I T U L O V

PRODUCTIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

SUMARIO

- 5.1 CONCEPTOS DE PRODUCTIVIDAD
- 5.2 INTEGRACION, UN PASO HACIA LA PRODUCTIVIDAD
- 5.3 TECNICAS PARA DESARROLLAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS
- 5.4 LA PRODUCTIVIDAD APOYADA EN LA FILOSOFIA DE LA TEORIA "Z"
- 5.5 LA SEGURIDAD INDUSTRIAL COMO ELEMENTO DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD

5.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

DEFINICIONES:

- "ES LA OBTENCION DE CALIDAD Y CANTIDAD DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS CON MENOS RECURSOS O IGUAL CANTIDAD DE RECURSOS, EN EL MISMO TIEMPO".
- "ES EL BENEFICIO OBTENIDO RESPECTO A LA RELACION QUE EXISTE ENTRE LOS ARTICULOS PRODUCIDOS Y LOS RECURSOS QUE SE EMPLEARON, O SEA, ES EL MAXIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EN LA OPERACION PARA OBTENER UTILIDADES OPTIMAS".
- "ES LA EFICIENCIA CON LA CUAL SE COMBINAN LOS RECURSOS CON QUE CONTAMOS Y LOS BIENES O SERVICIOS QUE PRODUCIMOS, BUSCANDO EFECTUARLOS EN LA CANTIDAD Y CALIDAD REQUERIDA Y EN EL TIEMPO DESEADO."

EN TERMINOS GENERALES, SE CONSIDERA A LA PRODUCTIVIDAD COMO LA RELACION ENTRE LOS RESULTADOS Y LOS RECURSOS EMPLEADOS:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{RECURSOS}}$$

5.2 INTEGRACION, UN PASO HACIA LA PRODUCTIVIDAD

UNA DE LAS FUNCIONES BASICAS DE LA DIRECCION ES LOGRAR UNA INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, MEDIANTE LA CREACION ADECUADA DE UN AMBIENTE DE TRABAJO IDEAL, DENTRO DE UN MARCO DE SEGURIDAD E HIGIENE, SISTEMAS EFECTIVOS DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS TANTO PARA LA ORGANIZACION, COMO PARA EL INDIVIDUO.

NUESTRA TEORIA TIENDE A LA BUSQUEDA DE LA PRODUCTIVIDAD, PARTIENDO DE UNA DIRECCION CUYO OBJETIVO PRINCIPAL SEA EL DE LOGRAR UN DESARROLLO CONJUNTO-

DE "RECURSOS HUMANOS-ORGANIZACION"; MOTIVANDO AL ELEMENTO HUMANO EN FORMA POSITIVA, BRINDANDOLES CONDICIONES OPTIMAS DE TRABAJO, MANTENIENDO SUELDOS Y SALARIOS RAZONABLES, AUNADO A POLITICAS DE PRESTACIONES INCENTIVOS ACORDES A LAS NECESIDADES Y MENTALIDAD DEL TRABAJADOR MEXICANO, CON EL FIN DE QUE SEA PRODUCTIVO Y SE SUPERE CONJUNTAMENTE CON LA EMPRESA.

EL RECURSO HUMANO ES EL ELEMENTO PILAR Y BASICO DE TODA ORGANIZACION, DE AHI QUE EXISTA LA NECESIDAD DE LOGRAR UNA INTEGRACION DE LOS MISMOS, CREAMOS SISTEMAS EFECTIVOS DE COMUNICACION TANTO FORMALES COMO INFORMALES; MOTIVANDO LA PARTICIPACION TANTO INDIVIDUAL, COMO GRUPAL, BRINDANDO OPORTUNIDADES DE SUPERACION TANTO EN LOS ASPECTOS (TECNICO-EDUCATIVO Y CULTURAL), COMO EN LOS ASPECTOS (ECONOMICOS Y RECREATIVOS) CON ELLO VAMOS LOGRANDO UNA INTERACCION DE LOS ELEMENTOS QUE FORMAN GRUPOS INFORMALES AL PARTICIPAR EN CUALQUIER FORMA QUE BUSQUE SU SUPERACION; LA CAPACITACION LO AYUDA A SER MAS PRODUCTIVO Y CON ELLO HACER FRENTE A ESE FUTURO INCIERTO, MEJOR PREPARADO Y MOTIVADO A SEGUIR ADELANTE.

LA MORAL DE TRABAJO, CUANDO UN INDIVIDUO MANIFIESTA CON ORGULLO QUE PERTENECE A DETERMINADA ORGANIZACION, CONOCE Y SE MUESTRA SATISFECHO POR LA LABOR QUE LLEVA A CABO, QUE SUS OPINIONES Y PUNTOS DE VISTA SOBRE CUALQUIER ACTIVIDAD RELACIONADA O NO CON EL, ES TOMADA EN CUENTA; SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES LAS SIGUE DESARROLLANDO, QUE NO PERMANECE ESTANCADO EN UNA POSICION JERARQUICA LIMITADA, SINO QUE AVANZA CON PROYECCION HACIA OTRAS DE MAYOR JERARQUIA, QUE TANTO SUS INQUIETUDES EN OBTENCION DE MAYORES BENEFICIOS SE VEN SATISFECHAS, QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO ES AGRADABLE, CORTES Y SIEMPRE EXISTE LA COOPERACION Y LA BUENA DISPOSICION TANTO DE LOS SUPERIORES HACIA LOS SUBORDINADOS Y VICEVERSA, HAY UNA BUENA MORAL DE TRABAJO Y ESO AYUDA A LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD TANTO DESEADA.

5.3 TÉCNICAS PARA DESARROLLAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.

LA SUPERVISION ES UN FACTOR QUE DETERMINA SI HAY O NO, PRODUCTIVIDAD, LAS PRÁCTICAS SUPERVISORIAS TAMBIEN AFECTAN OTROS ASPECTOS DEL TRABAJO.

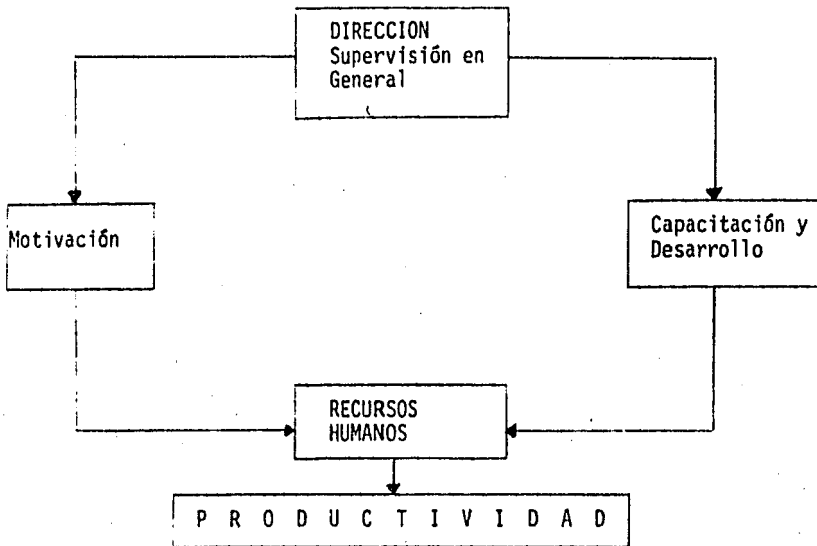
EL COMPORTAMIENTO SUPERVISORIO AFECTA LA PRODUCTIVIDAD DE LOS INDIVIDUOS - SIENDO APROPIADO PARA EL AMBIENTE DE TRABAJO. UNA CLAVE PARA DESCRIBIR -- LAS CARACTERISTICAS DE LOS AMBIENTES DE TRABAJO, ES CONOCER LA NATURALEZA- DE LAS TECNICAS EMPLEADAS. LA TAREA DESCRIPTIVA APENAS EMPIEZA, PERO LOS- RESULTADOS SON PROMETEDORES. HACIENDO SENCILLAS DISTINCIONES ENTRE LAS -- TECNOLOGIAS DE LA PRODUCCION UNITARIA Y LA PRODUCCION EN MASA Y CONSIDERAN- DO LA PRODUCCION CONTINUA COMO OTRO TIPO DE TECNOLOGIA, SE ENCUENTRAN LOS- ESTILOS DE SUPERVISION PARA CADA TIPO TECNOLÓGICO COMO SE HIZO REFERENCIA- A LAS CARACTERISTICAS DE LOS SUPERVISORES EN EL CAPITULO DE DIRECCION, LOS ESTILOS DE SUPERVISION DEBEN DE IR EN RELACION AL AMBIENTE DE TRABAJO APRO- PIADO.

LA NUEVA TENDENCIA TECNOLÓGICA PARTE DE UNA ADMINISTRACION DE PERSONAS HA- CIA LA ADMINISTRACION DE COSAS Y NO A LA INVERSA.

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS SU PRINCIPAL OBJETIVO ES LOGRAR LA SATISFACCION EN EL TRABAJO YA QUE ELIMINA EL AUSENTISMO VOLUNTARIO, LA EXCESIVA ROTACION DE PERSONAL; DOS DE LOS ELEMENTOS QUE MERMAN LA PRODUCTI- VIDAD Y OCASIONAN PROBLEMAS EN EL DESARROLLO NORMAL DE UNA ORGANIZACION Y- COMO SOLUCION TENEMOS LA ADECUADA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS; HOY- YA NO BASTA CON DARLE LA HERRAMIENTA Y EL EQUIPO ADECUADO, INSTALACIONES - AMPLIAS Y EFECTIVAS; TECNOLOGIA MODERNA, ETC. ES NECESARIO Y URGENTE ESTA- BLECER ESCALAS DE SALARIOS Y SUELDOS POR ENCIMA DE LAS ORGANIZACIONES COM- PETITIVAS, SISTEMAS DE INCENTIVOS Y PRESTACIONES QUE BUSQUEN UN EQUILIBRI- ENTRE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES MEXICANOS Y EL ALTO COSTO DE LA- VIDA, UN DESARROLLO ACORDE A CADA INDIVIDUO Y SUS EXPERIENCIAS Y CONOCI- MIENTOS, MEDIANTE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y CON ELLO TENER ASCENSOS Y -- PROMOCIONES, ESTABLECIENDO POLITICAS DE PERMISO E INCENTIVOS EN BASE A LA- PRODUCTIVIDAD, CON ELLO SE SATISFACEN NECESIDADES DE SEGURIDAD EN EL TRABA- JO, DE PERTENENCIA A UN GRUPO QUE ES EL DE LA ORGANIZACION CON EL DEBIDO -

RECONOCIMIENTO POR SU LABOR, ES LO QUE TRAE SATISFACCIONES TANTO PARA EL INDIVIDUO Y EL EFECTO POSTERIOR HACIA LA ORGANIZACION.

BASANDOSE EN LA PRESENTE TESIS, SE ELABORA EL SIGUIENTE DIAGRAMA:



EL DIAGRAMA NOS MUESTRA COMO LA DIRECCION, EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACION (DIRECTORES, GERENTES, JEFES DEPARTAMENTALES, JEFES DE SECCION Y SUPERVISORES EN GENERAL), BUSCAN UN DESARROLLO INTEGRO DE LOS RECURSOS HUMANOS-ORGANIZACION, POR MEDIO DE UNA MOTIVACION POSITIVA Y POR MEDIO DE -- PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO, CUYO OBJETIVO FINAL ES LA PRODUCTIVIDAD TANTO INDIVIDUAL COMO DEL GRUPO. PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD (ESTIMULO-ACCION-RECOMPENSA).

A CONTINUACION MENCIONAREMOS TRES CASOS QUE AYUDAN A ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD.

CASOS PRACTICOS SOBRE PRODUCTIVIDAD

CASO NUM. 1

EN EL AÑO DE 1969, EN UNA ORGANIZACION DEDICADA A LA FABRICACION DE VALVULAS ELECTRONICAS (BULBOS ELECTRONICOS), DENOMINADA DISPOSITIVOS ELECTRONICOS, S. A., UBICADA EN CUAUTITLAN, ESTADO DE MEXICO.

A PETICION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS; ESTUDIARON EN CONJUNTO, ALGUNOS PROBLEMAS QUE SE SUSCITARON EN DOS DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS DENOMINADOS DE MONTAJE Y CONTROL DE PARTES; LAS FUNCIONES QUE SE LLEVAN A CABO POR LA MISMA NATURALEZA DEL DEPARTAMENTO SON REPETITIVAS Y TEDIOSAS PARA LOS OPERARIOS EN OCASIONES LAS PERSONAS SE MOSTRABAN DE MAL HUMOR, LO QUE PROVOCABA DISCUSIONES Y ENFRENTAMIENTOS INCONCIENTES, QUEJAS AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL POR PARTE DE LOS SUPERVISORES Y DEL SINDICATO HACIA LOS SUPERVISORES; EL CASO ES QUE PROVOCO DICHA SITUACION UNA BAJA EN LA PRODUCTIVIDAD, DEMASIADOS ERRORES DE OPERACION, MUCHAS MERMAS Y DESPERDICIOS Y MALA CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO.

SE LLEVARON A CABO PLATICAS CON EL PERSONAL DE DICHS DEPARTAMENTOS, TANTO SUPERVISORES, COMO OPERARIOS, EN ENTREVISTAS DE CARACTER INFORMAL Y SE OBSERVARON LOS DEPARTAMENTOS EN SU FUNCIONAMIENTO Y LOS PROBLEMAS QUE SURGIAN, ENTRE LAS SUGERENCIAS QUE NOS DIERON LOS PARTICIPANTES CONSIDERANDO LAS MAS SIGNIFICATIVAS FUERON LAS SIGUIENTES: Y SE AGRUPARON EN PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES.

PROBLEMAS:

- SE SENTIAN DEPRIMIDOS Y EN OCASIONES OLVIDABAN QUE SE ENCONTRABAN EN LA EMPRESA; PENSABAN EN PROBLEMAS QUE TENIAN EN SU HOGAR Y NO SE CONCENTRABAN.
- EN OCASIONES SE MOLESTABAN SIN SABER POR QUE.

- SE ABURRIAN FACILMENTE, POR LO MONOTONO DEL TRABAJO.
- DISCUTIAN SIN EXISTIR UNA RAZON QUE LO JUSTIFICARA, POSIBLES SOLUCIONES (SUGERENCIAS)
- QUE SE CAMBIARA LA DISTRIBUCION DEL EQUIPO DE TRABAJO.
- QUE SE LES CAMBIARA DE DEPARTAMENTO.
- QUE LAS INSTALACIONES SE PINTARAN Y ARREGLARAN.
- LA INSTALACION DE BOCINAS CON MUSICA AMBIENTAL.

LAS SOLUCIONES QUE SE TOMARON AL RESPECTO FUERON LAS SIGUIENTES:

LAS PRIMERAS SUGERENCIAS, SE ELIMINARON POR NO SER FUNCIONALES, LA DISTRIBUCION ESTABA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE PRODUCCION EN SERIE Y NO DEBIAN SER MODIFICADAS Y AL CAMBIAR AL PERSONAL, TODOS HUBIERAN HECHO LA MISMA SOLICITUD.

LAS DOS ULTIMAS SUGERENCIAS SE LLEVARON A CABO; TODAS LAS INSTALACIONES SE PINTARON EN TONOS CLAROS Y SE REPARARON LOS DETALLES DEL DESGASTE NORMAL, - ADEMAS QUE SE INSTALARON BOCINAS CON MUSICA AMBIENTAL EN TODA LA EMPRESA; - LOS RESULTADOS NO SE HICIERON ESPERAR Y SE REFLEJARON EN UNA FORMA POSITIVA Y NO SOLO EN LOS DEPARTAMENTOS DONDE HABIA PROBLEMAS, SINO EN TODA LA ORGANIZACION, YA QUE LOS RENDIMIENTOS DE EFICIENCIA, FUERON NOTABLEMENTE SUPERIORES A LOS ESTANDARES YA ESTABLECIDOS Y LOS PROBLEMAS QUE MOTIVARON ESTACION SE ELIMINARON COMPLETAMENTE.

EL RESULTADO FUE QUE CON UNA INVERSION MINIMA DE ACUERDO A LAS POSIBILIDADES DE LA EMPRESA SE LOGRO UN BENEFICIO QUE REDUNDO EN OPERAR CON MAYOR PRODUCTIVIDAD.

EL CASO ANTERIOR NOS DEMUESTRA QUE NO EXISTEN REGLAS EN RELACION A LA TECNICA QUE SE BUSQUE PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, PERO QUE YA SEA POR CASUALIDAD O POR MEDIO DE UNA PLANEACION SISTEMATICA DEBE BUSCARSE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y QUE MEJOR EJEMPLO QUE EN BASE A ANALIZAR LOS PROBLEMAS EN CONJUNTO CON LOS AFECTADOS, SE LLEGO A TOMAR UNA DECISION PARTICIPANDO TODOS, NOS ENSEÑA QUE BUSCANDO SATISFACER CIERTOS REQUERIMIENTOS ADICIONALES AL TRABAJO, SE LOGRA UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD.

POSTERIORMENTE SE ESCUCHARON EN "DELSA", COMENTARIOS COMO, QUE SE LES HACIA MAS AGRADABLE EL LUGAR DE TRABAJO POR ESTAR COMO NUEVO Y QUE LA MUSICA LES HACIA MENOS PESADA LA JORNADA DE TRABAJO, LOS SONIDOS MUSICALES NOS RELAJAN Y NOS AYUDAN A DESPEJARNOS, FRASES QUE MANIFESTABAN UNA SATISFACCION DEL PERSONAL, EN OTROS DEPARTAMENTOS RECIBIMOS FELICITACIONES POR LA IDEA DE INSTALAR MUSICA AMBIENTAL, PERO AHI NO ACABABA LA LABOR SINO COMENZABA Y SE ESTABLECIERON PROGRAMAS PERIODICOS QUE RETROALIMENTARAN LA SATISFACCION EN LA EMPRESA Y SE PINTABA CADA 6 MESES, SE VARIABA LA MUSICA Y SE ESTABLECIO EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL UN BUZON DE SUGERENCIAS.

LA PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE RETOS Y PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN CADA MOMENTO QUE ES NECESARIO TOMAR UNA DECISION Y TOMAR EN CONSIDERACION DIFERENTES PUNTOS DE VISTA; QUE SURGEN DE LAS AREAS AFECTADAS, EN LA ACTUALIDAD SE CUENTAN CON BUZONES DE SUGERENCIAS, EN EL CUAL CUALQUIER PERSONA QUE PERTENECE A LA ORGANIZACION PUEDE PARTICIPAR PASIVAMENTE DANDO IDEAS O SUGERENCIAS SOBRE ALGUN ASPECTO DE TRABAJO O SITUACION RELATIVA A LA ORGANIZACION; PERO UNO DE LOS INCONVENIENTES DE ESTE SISTEMA ES QUE NO HAY RESPUESTA A LA IDEA O SUGERENCIA POR NO CONSIDERARLA IMPORTANTE O QUIZAS NO SE LE DIO EL VALOR REAL, POR LO MAL REDACTADA O POR CONSIDERARLA INTRASCENDENTES SE CORTA LA RESPUESTA POR PARTE DE LA ORGANIZACION Y COMO CONSECUENCIA SE PUEDE PERDER EL INTERES DE LA PARTICIPACION; EN CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES DEL JAPON, SE ESTA LLEVANDO CON EXITO OTRO SISTEMA PARTICIPATIVO, EN EL CUAL SE FORMAN GRUPOS INFORMALES QUE DISCUTEN PERIODICAMENTE SOBRE PUNTOS DE VISTA DE ANOMALIAS QUE DETECTAN EN LA ORGANIZACION Y SUGIEREN POSIBLES IDEAS QUE PUEDEN RESOLVERLAS, LLEGANDO EN OCASIONES A DARLES EL TRATAMIENTO ADECUADO Y TOMANDO DECISIONES ACERTADAS PARA RESOLVER DICHAS

FALLAS QUE PROVOCAN QUE UNA ORGANIZACION SEA MENOS PRODUCTIVA QUE OTRA.
(SE HABLARA MAS AMPLIAMENTE DE ESTE SISTEMA EN EL PUNTO 5.3 DE TECNICAS PARA DESARROLLAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN EL CASO NUM.-3).

CASO NUM. 2

SIMILAR AL ANTERIOR, RESPECTO A UN AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD; OCURRIO EN LA FABRICA VINICOLA DENOMINADA BACARDI Y COMPANIA, S. A., EN EL AÑO DE 1981,- PERO NO SURGIO POR PROBLEMAS NI DEL PERSONAL, NI DE UNA DEFICIENTE PRODUCTIVIDAD; LA DIRECCION BUSCANDO DARLE NUEVOS CAMBIOS A LOS METODOS DE TRABAJO PUSO EN MARCHA UN PROGRAMA JAPONES, QUE CONSISTE EN FORMAR GRUPOS INFORMALES; QUE CADA TERCER DIA SE REUNIAN A UNA DETERMINADA HORA Y DISCUTIAN - SOBRE LA FORMA DE MEJORAR SISTEMAS YA EXISTENTES, LOS GRUPOS LOS INTEGRABAN ELEMENTOS DE DISTINTOS NIVELES JERARQUICOS Y DIVERSAS AREAS.

Y SE OBTUVIERON RESULTADOS POSITIVOS, YA QUE POR LA PARTICIPACION ACTIVA - DE LOS INTEGRANTES; PLANTEARON PUNTOS DE VISTA DESDE DISTINTOS ANGULOS DE LA ORGANIZACION. SE ELIMINARON PASOS INOPERANTES, LA COMUNICACION FLUYO LIBREMENTE EN TODAS LAS DIRECCIONES, PERDIENDO EL TEMOR A TRATAR ASUNTOS QUE ANTES NO SE ATREVIAN A DECIR POR MIEDO A PERDER SU EMPLEO.

EN EL AÑO DE 1982, LAS UTILIDADES SE DUPLICARON EN RELACION CON LAS DEL EJERCICIO ANTERIOR Y EN 1983 LA UTILIDADES SE INCREMENTARON EN UN 30% SOBRE LA ANTERIOR.

CADA INTEGRANTE VE DESDE UN ANGULO DISTINTO A LA ORGANIZACION Y TODOS TIENEN RAZON DE SUS OBSERVACIONES; PERO LO IMPORTANTE ES QUE TODOS LOS INTEGRANTES CONOZCAN LAS AREAS OSCURAS U OCULTAS DE LA ORGANIZACION, PARA QUE SU RAZON SEA VALIDA; CON ELLO LA DIRECCION PODRA TOMAR UNA DECISION MAS ADECUADA.

CASO NUM. 3

LA PRODUCTIVIDAD NO SURGE DE LA NADA, SOLO POR MEDIO DE INFLUENCIAS TANTO-INTERNAS COMO EXTERNAS.

LOS FACTORES SOCIO-ECONOMICOS TAMBIEN INFLUYEN EN UN AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD.

EN LA EPOCA ACTUAL, DE CRISIS; DE DESEMPLEO, DE DESPIDOS MASIVOS, EL INDIVIDUO LUCHA POR SOBREVIVIR; CONSERVAR SU EMPLEO; Y PARA LOGRARLO SE SUPERA, DA MAS DE SI MISMO EN EL TRABAJO; TRATA DE SER MAS COMPETENTE, ETC.

EN TIEMPOS DE ABUNDANCIA ECONOMICA Y ESTABILIDAD SOCIO-POLITICA, A LAS ORGANIZACIONES NO LES INCOMODABA TRABAJAR CON DESPERDICIOS, DERROCHAR EN GASTOS SUPERFLUOS; NI TENER EXCEDENTES DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS, SU CAPITAL Y UTILIDADES RENDIAN Y VALIAN LO SUFICIENTE PARA DARSE DICHOS LUJOS.

PERO AL DEVALUARSE EL PESO MEXICANO, SUS DEUDAS EN DOLARES AUMENTARON ALARMANTEMENTE; LA ESCASEZ DE MATERIAS PRIMAS; LOS OBLIGARON A GASTAR MAS Y -- CON ELLO ENDEUDARSE MAS; SURGIO LA NECESIDAD DE TOMAR MEDIDAS DE EMERGENCIA, YA QUE EL COSTO DE PRODUCCION SE INCREMENTO A TAL GRADO, QUE LAS VENTAS BAJARON Y TUVIERON BAJAS UTILIDADES Y PERDIDAS QUE EN ALGUNOS CASOS NO LES QUEDO OTRO REMEDIO QUE CERRAR FUENTES DE TRABAJO.

ENTRE LAS MEDIDAS QUE SURGIERON PARA TRATAR DE SALVAR A SUS EMPRESAS, FUERON LAS SIGUIENTES:

- REDUCCION DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS EN UN 50% O MAS.
- REDUCCION DE GASTOS DE PAPELERIA EN UN 70%.
- LOS DESPERDICIOS, SE RECUPERARON, TANTO MATERIAL COMO MATERIAS PRIMAS;- LO DEMAS SE VENDIA.

- AL PERSONAL SE LE EXIGIO UN MAYOR RENDIMIENTO Y ADEMAS, TOMARON INFINIDAD DE MEDIDAS CORRECTIVAS PERO PARA NUESTRO CASO; NOS INTERESA EL PERSONAL QUE LABORO AL DOBLE DE SU RENDIMIENTO ANTERIOR, NO SOLO EN CANTIDAD; SINO QUE EN CALIDAD.

TODOS LOS DIRECTIVOS TUVIERON LA NECESIDAD DE ELABORAR ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN EL AREA PRODUCTIVA, EN EL AREA ADMINISTRATIVA, ELABORAR SISTEMAS.

EN SINTESIS, ESTE EJEMPLO NOS MUESTRA QUE CUANDO SURGE LA NECESIDAD DE CONSERVAR UN PUESTO O UNA POSICION EN LA ORGANIZACION EL PERSONAL SE VE OBLIGADO POR EL TEMOR A PERDER SU EMPLEO; A SER MAS PRODUCTIVO, A RENDIR CON MAS EFICIENCIA, PROCURAR NO PERDER EL TIEMPO, TODO AUNADO A UN ESPIRITU DE COOPERACION, ETC., LA SITUACION ACTUAL DE MEXICO, CON PROBLEMAS DE ALTO INDICE DE DESEMPLEO, ENDEUDAMIENTO EN DOLARES DE LAS EMPRESAS MEXICANAS, CRISIS SOCIOECONOMICA Y POLITICA EN UNA POSICION DE INCERTIDUMBRE DE LAS ORGANIZACIONES EN CONTINUAR OPERANDO O CERRAR FUENTES DE TRABAJO Y ALGUNAS TRATANDO DE SOBREVIVIR A COSTA DE LIQUIDACIONES MASIVAS DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS.

EL RECURSO HUMANO PRESIONADO POR INFLUENCIAS SOCIO-POLITICAS Y ECONOMICAS AUMENTA SU PRODUCTIVIDAD POR SALVAR SU POSICION Y NO FORMAR PARTE DEL DESEMPLEO, COMO VEMOS SITUACIONES PSICOSOCIALES FLUCTUAN EN EL INDIVIDUO Y LO ESTIMULAN A SER MAS COMPETENTE O MORIR.

EN CONCLUSION PARA APLICAR ALGUNAS TECNICAS PARA DESARROLLAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS, DEBEMOS CONOCER DENTRO DE CADA ORGANIZACION ESPECIFICAMENTE CUALES SON LOS FACTORES QUE DEBEMOS ACTIVAR O MOTIVAR CAPITULO 3 MOTIVACION Y DIRECCION DEL ELEMENTO HUMANO, PUNTO 3.4 LOS FACTORES SOCIALES Y LA MOTIVACION.

EN MOTIVACION INDIVIDUAL; LAS DE LOGRO, RECONOCIMIENTO, DE PROGRESO, SEGURIDAD O INDEPENDENCIA.

EN MOTIVACION DEL GRUPO

QUE NECESIDADES SURGEN EN CUANTO A ESPIRITU DE EQUIPO, INADECUADA IDENTIFICACION CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, COMUNICACION INEFICAZ, FALTA DE PARTICIPACION EN LA ADMINISTRACION, INADECUADAS RELACIONES HUMANAS, ETC.

DETERMINANDO DENTRO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES ANTES DESCRITOS, IDENTIFICAR DONDE ESTA EL PROBLEMA O LOS PROBLEMAS; Y EN UN SISTEMA DE -- (FEED-BACK) RETROALIMENTACION IR RESOLVIENDOLOS, COADYUVANDO CON ELLO A MEJORAR Y DESARROLLAR LA PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL.

CADA ORGANIZACION DE ACUERDO CON SUS RECURSOS DISPONIBLES Y A SUS CARACTERES ESPECIALES DEBE CREAR O BUSCAR LAS TECNICAS QUE LE DEN RESULTADO EN LA MOTIVACION INDIVIDUAL Y COLECTIVA CON EL FIN DE SER PRODUCTIVA Y DESARROLLARSE ALCANZANDO SUS OBJETIVOS.

5.4 LA PRODUCTIVIDAD APOYADA EN LA FILOSOFIA DE LA TEORIA "Z"

LOS LOGROS DE UNA ORGANIZACION SON EL RESULTADO DE LA COMBINACION DE ESFUERZOS DE CADA INDIVIDUO TENDIENTES A ALCANZAR OBJETIVOS COMUNES DENTRO DE LA ORGANIZACION. ESTOS IDEALES DEBEN SER REALISTAS, REFLEJAR LA NATURALEZA Y LA PERSONALIDAD BASICAS DE LA ORGANIZACION Y SER COMPRENDIDOS CABALMENTE POR TODOS LOS QUE COLABORAN EN LA EMPRESA.

DEBE ESFORZARSE LA ORGANIZACION POR SATISFACER ESTOS REQUISITOS FUNDAMENTALES:

PRIMERO, DEBE SELECCIONARSE A LOS INDIVIDUOS MAS CAPACES PARA QUE REALICEN CADA TAREA DENTRO DE LA ORGANIZACION O MAS AUN, ESTA GENTE DEBE TENER LA OPORTUNIDAD, A TRAVES DE PROGRAMAS CONTINUOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO, DE MEJORAR EL TALENTO INNATO CON QUE CUENTA. ESTO ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE EN LAS EMPRESAS TECNICAS DONDE EXISTE UN RAPIDO INDICE DE PROGRESO -- LAS TECNOLOGIAS QUE SON UTILES EN LA ACTUALIDAD SE VOLVERAN OBSOLETAS EN EL FUTURO, Y LA GENTE QUE SE ENCUENTRA EN TODA LA ORGANIZACION DEBE BUSCAR --

CONSTANTEMENTE NUEVAS Y MEJORES FORMAS DE REALIZAR SU TRABAJO.

SEGUNDO, EL ENTUSIASMO DEBE PATENTIZARSE EN TODOS LOS NIVELES. LOS INDIVIDUOS QUE SE ENCUENTRAN EN PUESTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES NO SOLO DEBEN SENTIR ENTUSIASMO POR SU TRABAJO, SINO QUE DEBE SELECCIONARSELES DE ACUERDO CON LA CAPACIDAD QUE TENGAN PARA TRANSMITIRSELO A LOS DEMAS. ENTRE LOS INDIVIDUOS QUE LLEVAN SOBRE SUS HOMBROS EL PESO DE LA RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA, NO HAY CABIDA PARA LA INDOLENCIA NI PARA LA ABULIA.

TERCERO, AUNQUE UNA ORGANIZACION ESTA CONSTITUIDA POR INDIVIDUOS QUE OBSERVAN AL PIE DE LA LETRA LOS DOS PRIMEROS REQUISITOS, TODOS LOS NIVELES QUE DESEEN ALCANZAR COMO PROPOSITO ULTIMO, LA EFICIENCIA Y TENER RESULTADOS POSITIVOS DEBEN TRABAJAR AL UNISONO EN PRO DE LAS FINALIDADES COMUNES Y EVITAR INCONGRUENCIAS ENTRE LOS OBJETIVOS.

5.4.1 CULTURA "Z"

LA TRADICION Y LAS CONDICIONES PREVALECIENTES CONFORMAN LA CULTURA DE UNA COMPANIA. ES MAS, ESTE TERMINO IMPLICA LOS VALORES DE UNA EMPRESA, TALES COMO AGRESIVIDAD, DEFENSA O AGUDEZA, VALORES TODOS QUE DAN LOS LINEAMIENTOS PARA UN PATRON DE ACTIVIDADES, OPINIONES Y ACCIONES. LOS GERENTES HACEN PARTICIPES A SUS EMPLEADOS ESE MODELO CON SU EJEMPLO Y LO TRANSMITEN A LAS SIGUIENTES GENERACIONES DE OBREROS. LA CULTURA DE UNA TEORIA "Z" TIENE UN CONJUNTO DIFERENTE DE VALORES, ENTRE LOS CUALES PUEDEN CITARSE LOS EMPLEOS A LARGO PLAZO, LA CONFIANZA Y LAS RELACIONES PERSONALES ESTRECHAS. NINGUNA FACETA O ASPECTO DE UNA COMPANIA "Z" PUEDE SUSTRARSE AL INFLUJO DE ESA FILOSOFIA, DESDE SUS ESTRATEGIAS HASTA EL PERSONAL QUE LA INTEGRA, INCLUSO SUS MISMOS PRODUCTOS ESTAN CONFORMADOS POR ESOS VALORES. DE TODOS ELLOS EL MAS IMPORTANTE ES EL COMPROMISO QUE EXISTE POR PARTE DE LA CULTURA "Z" HACIA SU GENTE. DE HECHO, LOS ELEMENTOS DE HUMANIZACION DE UN CONJUNTO DE PENSAMIENTOS DE ESTE TIPO VAN MAS ALLA DE LOS MUROS DE LA CORPORACION.

LA FILOSOFIA DE LA TEORIA "Z" SUPONE LA VIDA DE CUALQUIER EMPLEADO U OBRERO ES UN TODO, NO UNA PERSONALIDAD DIVIDIDA. ESTA TEORIA SUGIERE QUE LAS-

CONDICIONES DE TRABAJO HUMANIZADOS NO SOLO AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD Y LAS UTILIDADES DE LA COMPAÑIA SINO TAMBIEN LA AUTOESTIMACION DE LOS EMPLEADOS. HASTA AHORA SE HA SUPUESTO QUE LA TECNOLOGIA CONTRIBUYE A UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD. PERO LO QUE LA TEORIA "Z" DICE, EN REALIDAD, ES QUE DEBE PRESTARSE ATENCION A LAS RELACIONES HUMANAS QUE EXISTEN EN EL MUNDO CORPORATIVO.

LA CORPORACION DEL TIPO "Z", BASADA EN EL CLAM INDUSTRIAL, PUEDE SER UNA -- FUERZA POSITIVA PARA FORTALECER Y PERMITIR OTROS VINCULOS PERTENECIENTES A LA SOCIEDAD. TAL COMO LO HAN DEMOSTRADO LOS ESTUDIOS DEL TIPO "Z", LA GENTE QUE TIENE UN AMBIENTE LABORAL INTEGRADO QUE LOS RESPALDA, TAMBIEN TIENDE A TENER MAS EXITO EN LAS RELACIONES SOCIALES EXTERNAS QUE MANTIENE.

EN LA ACTUALIDAD SE DESCUIDA LA PERSONALIDAD INDIVIDUAL, SE MENOSPRECIA EL TALENTO DEL HOMBRE, MIENTRAS SE PIENSA QUE LOS SERES HUMANOS SON UNA MAQUINA MAS, NO SE LOGRA EVOLUCIONAR CON UN CRITERIO ASI; EN CAMBIO EL EXITO DE LA TEORIA "Z", RADICA EN EL REENCUENTRO CON LA HUMANIZACION; LA GENTE PASA GRAN PARTE DE SU VIDA EN SU TRABAJO Y ES MUCHO MAS AGRADABLE TRABAJAR EN -- UNA ATMOSFERA AFABLE, DONDE EL PERSONAL MERECE EL DEBIDO RESPETO Y DONDE LA GENTE SIENTE QUE SU TRABAJO ES, EN VERDAD, VALIOSO (SATISFACCION); LO CUAL REPERCUTE EN LA APORTACION DE IDEAS PARA SIMPLIFICAR EL TRABAJO, PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA PARA REDUCIR ERRORES AL MAXIMO Y DICHAS SUGERENCIAS REPERCUTEN EN UN ELEVADO INDICE DE PRODUCTIVIDAD.

LAS ESTRATEGIAS DE PLANEACION A CORTO Y LARGO PLAZO NO SOLO SE ANALIZAN EN FUNCION A INVERSIONES, PROYECTOS DE EXPANSION O UTILIDADES FUTURAS; SINO EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO EL PILAR DE TODAS LAS OPERACIONES QUE LLEVE A CABO LA ORGANIZACION, SUS FAMOSOS CIRCULOS DE CALIDAD, LA APLICACION HUMANA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y LO POSITIVO DE TODAS LAS TEORIAS GERENCIALES EXISTENTES.

FUENTE EXPRESA TEORIA "Z" WILLIAM OUCHI.

5.5 LA SEGURIDAD INDUSTRIAL COMO ELEMENTO DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD

SEGURIDAD INDUSTRIAL ES EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS TECNICOS Y SU APLICACION PARA LA REDUCCION, CONTROL Y ELIMINACION DE ACCIDENTES DE TRABAJO, -- POR MEDIO DE SUS CAUSAS. TAMBIEN ESTABLECE REGLAS DE SEGURIDAD.

PARA LLEVAR A CABO UN PROGRAMA DE SEGURIDAD EFICIENTE LA EMPRESA PROMUEVE MEDIOS PUBLICITARIOS INTERNOS Y CONSTA DE:

- CARTELES ILUSTRATIVOS
- TABLEROS DE BOLETINES
- PUBLICACIONES PERIODICAS DE REVISTAS, LETREROS Y LEMAS.

DICHAS CAMPAÑAS REDUCEN EL RECORD DE ACCIDENTES, EL PERSONAL OPTA POR EL USO DEL EQUIPO DE SEGURIDAD AL SENTIRSE PROTEGIDO; EL ADIESTRAMIENTO FORMA PARTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS NECESARIAS PARA LA SEGURIDAD, CON -- ELLO CREAMOS SENTIDO DE RESPONSABILIDAD AL EJECUTAR TAREAS QUE IMPLICAN -- CUALQUIER TIPO DE RIESGO, SITUACIONES QUE ELEVAN LA PRODUCTIVIDAD, YA QUE LA DISMINUCION DE ACCIDENTES DISMINUYE LAS PERDIDAS MATERIALES Y ECONOMI-- CAS QUE TIENE UNA EMPRESA CUANDO TIENE QUE PAGAR INCAPACIDADES E INDEMNIZA CIONES.

LA SEGURIDAD ES UNA MISION QUE CORRESPONDE A TRABAJADORES Y EMPRESARIOS -- CONJUNTAMENTE, QUIENES CON LA UNION DE SUS ESFUERZOS AYUDARAN A EVITAR AC-- CIDENTES QUE DARAN AL TRABAJADOR A LA INDUSTRIA Y A LA ECONOMIA NACIONAL.

LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EN LA EM-- PRESA, RADICA EN QUE TODO ACCIDENTE O BAJA DE CALIDAD EN LO QUE SE ESTA HA CIENDO PROVOCA UNA BAJA EN LA PRODUCTIVIDAD Y LA LABOR DE UN DEPARTAMENTO-- DE SEGURIDAD INDUSTRIAL ES EVITAR O ELIMINAR AL MAXIMO TODOS AQUELLOS FAC-- TORES CAPACES DE PROVOCAR UN ACCIDENTE Y CON ELLO CONTRIBUIR A LA PRODUCTI VIDAD.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL.

EFFECTUAR ACTIVIDADES COMO: ADIESTRAMIENTO EN SEGURIDAD, ENTRENAMIENTO GENERAL DEL PERSONAL DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y ENTRENAMIENTO A SUPERVISORES, "LAS RELACIONES HUMANAS EN LA SEGURIDAD INDUSTRIAL", CURSO AL PERSONAL EN GENERAL.

INVESTIGACIONES DE ACCIDENTES; EL PORQUE DE LA INVESTIGACION DE ACCIDENTES, QUIEN Y COMO DEBE HACERSE ESTA INVESTIGACION.

REPORTES DE ACCIDENTES; SON DIRIGIDOS AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, A LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, REPORTES DE ACCIDENTES CON FINES ESTADISTICOS.

5.5.1 ASPECTOS QUE REGULAN LA SEGURIDAD INDUSTRIAL EN EL TRABAJO

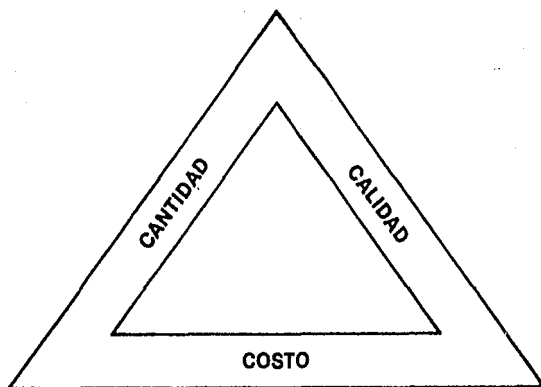
LEGISLACION SOBRE PREVENCION DE ACCIDENTES, LEY FEDERAL DE TRABAJO, REGLAMENTOS DE MEDIDAS PREVENTIVAS Y REGLAMENTOS INTERIORES DE TRABAJO.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS; NORMAS DE SEGURIDAD, REGLAMENTOS GENERALES, REGLAMENTOS ESPECIFICOS, AVISOS DE SEGURIDAD.

MEDIOS PROMOCIONALES DE SEGURIDAD; PELICULAS, CARTELES DE SEGURIDAD, SEMANAS DE LIMPIEZA Y ORDEN, SEMANAS DE SEGURIDAD, REVISTAS DE SEGURIDAD, TRANSPARENCIAS, FOTOGRAFIAS Y CUALQUIER OTRO MEDIO QUE SIRVA DE COMUNICACION PARA LOS FINES DE LA SEGURIDAD.

EL ANALISIS DE SEGURIDAD ES LA TAREA QUE DETERMINA LAS CUALIDADES HUMANAS NECESARIAS PARA EL TRABAJO DE QUE SE TRATE. LAS PRUEBAS FISICAS Y DE APTITUDES, EN ALGUNOS CASOS EL ANALISIS PSICOLOGICO, REALIZADOS ANTES DE OTORGAR UN EMPLEO, HACEN POSIBLE EL COLOCAR AL SOLICITANTE DEL MISMO, EN EL LUGAR MAS ADECUADO A SU CAPACIDAD, UNA COLOCACION AL AZAR ES, FUENTE DE NUMEROSOS DANOS.

EL ANALISIS DEL TRABAJO ES PARTE ESENCIAL DEL CONTROL DE LA PRODUCCION Y, COMO TAL, SU TECNICA BIEN ELABORADA Y AMPLIAMENTE APLICADA EN LAS INDUSTRIAS, COMPRENDE UNA DESCRIPCION CUIDADOSA Y DETALLADA DE CADA TAREA EN TERMINOS DE OBLIGACIONES, SEGURIDAD, HERRAMIENTAS REQUERIDAS, METODOS, SECUENCIA DE OPERACIONES Y CONDICIONES DE TRABAJO. COMO CABE ESPERAR, UN PROCEDIMIENTO ASI, ELIMINA UNA BUENA PROPORCION DE RIESGOS DE ACCIDENTES. SI A UN ANALISIS DE LA TAREA SE ADICIONAN LOS DEMAS FACTORES NECESARIOS PARA UNA EXITOSA PRODUCCION EN MASA, A SABER: PLANEACION, SUPERVISION, ADIESTRAMIENTO Y UN CONTROL CONTINUO, ENTONCES SE ALCANZARA UN ELEVADO NIVEL DE SEGURIDAD Y COMO CONSECUENCIA UN NIVEL ELEVADO EN LA PRODUCTIVIDAD, PORQUE LA PRODUCCION NO PODRA SER EFICIENTE SI NO ESTA REVESTIDA DE SEGURIDAD. SI ESTO FUESE RECONOCIDO POR LAS ADMINISTRACIONES DE LOS NEGOCIOS, SUSCITARIA UN INMEDIATO Y GRAN INTERES EN LA ELIMINACION DE ACCIDENTES DE TRABAJO.



TRIANGULO DE LA PRODUCTIVIDAD

EL TRIANGULO DE LA PRODUCTIVIDAD, SE LE LLAMA ASI POR ESTAR COMPUESTO DE TRES ELEMENTOS QUE SON: CALIDAD - CANTIDAD - COSTO; LOS CUALES ESTAN VINCULADOS EN SU RELACION YA QUE CUANDO SURGEN PROBLEMAS EN LA MAQUINARIA Y EQUIPO, FALTA - DE MATERIALES O ALGUN ACCIDENTE DEL PERSONAL QUE INTERVIENE EN LA PRODUCCION, AFECTA A ESTOS ELEMENTOS.

CUANDO EN EL PROCESO PRODUCTIVO FALLA ALGO, REPERCUTE EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO, LO CUAL AFECTA A LA CANTIDAD DE UNIDADES QUE SALIERON DEFECTUOSAS, LO-QUE PROVOCA UN AUMENTO EN EL COSTO DEL PRODUCTO.

EN EL ASPECTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, SE DEBE PROCURAR EVITAR AL MAXIMO LOS-ACCIDENTES DE TRABAJO, YA QUE SON LOS PRINCIPALES CAUSANTES DEL DESAJUSTE DEL TRIANGULO DE LA PRODUCTIVIDAD.

VENTAJAS DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

TOMANDO EN CUENTA QUE UNA DE LAS PRINCIPALES NECESIDADES DEL SER HUMANO ES LA DE SEGURIDAD, EL SABER QUE SE ENCUENTRA LABORANDO EN UNA EMPRESA DONDE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO SON MINIMOS Y SE CUENTA CON TODAS LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD REQUERIDAS POR LA PERSONA Y POR LA EMPRESA, CREA UN AMBIENTE-CORDIAL Y DE SEGURIDAD Y ESTO REPERCUTE EN UN AUMENTO EN LA PRODUCCION Y CALIDAD DEL TRABAJO QUE SE ESTA DESEMPEÑANDO.

AHORA BIEN UNA EFICIENTE SEGURIDAD EN LAS INDUSTRIAS NO SOLO TRAE BENEFICIOS A LOS TRABAJADORES, SINO QUE TAMBIEN A LAS EMPRESAS YA QUE ESTO REDUCE EL GRADO DE RIESGO EN QUE PUEDA ESTAR CONSIDERADA Y TAMBIEN TRAE COMO CONSECUENCIA UNA REDUCCION EN LOS COSTOS DE LOS ACCIDENTES; QUE NO SE TENGA AUSENTISMO POR MOTIVO DE ACCIDENTES; REDUCCION DEL TIEMPO PERDIDO POR LOS TRABAJADORES ACCIDENTADOS Y LAS LINEAS DE PRODUCCION QUE SE RELACIONAN CON EL MISMO.

ORGANIZACION DE LA SEGURIDAD

TODA ORGANIZACION ES ALGO MAS QUE UNA SERIE DE GRAFICAS; ASPIRA A CREAR, - PRIMERO LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y, SEGUNDO LOS MEDIOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO, TENIENDO ESTO BIEN PRESENTE, PODEMOS VER CON CLARIDAD QUE NO ES POSIBLE LOGRAR UNA DISMINUCION DE LOS ACCIDENTES A MENOS DE QUE SE CUENTE CON UNA ORGANIZACION, LA CUAL TAMPOCO SERVIRA DE NADA SI NO DISFRUTA DEL COMPLETO APOYO E INTERES DE LA DIRECCION.

- LA SEGURIDAD DEBE CONTAR CON LA APROBACION, SANCION Y APOYO DE LA ALTA DIRECCION.
- LA RESPONSABILIDAD DE LA SEGURIDAD DEBE DESCANSAR EN EL PERSONAL DE SUPERVISION.
- A LA SEGURIDAD DEBE DARSELE LA MISMA IMPORTANCIA QUE A OTROS FACTORES DE LA PRODUCCION.

- DEBE EMPRENDERSE UNA ACCION INMEDIATA PARA LA SUPRESION DE LOS PELIGROS DE ORIGEN MECANICO Y PERSONAL.

DESPUES DE ESTO DIREMOS QUE UN PROGRAMA DE SEGURIDAD DEBE BASARSE EN UN RECONOCIMIENTO PLENO DE SUS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES POR PARTE DE LA ADMINISTRACION DE ACUERDO CON EL MISMO, LA SEGURIDAD DEBE FIGURAR EN TODOS LOS ASPECTOS DE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL, COMO SON: PLANEACION, COMPRAS, SUPERVISION Y OPERACION.

EN CUANTO A LAS ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD PODEMOS CLASIFICARLAS EN -- TRES DIFERENTES CLASES:

- A.- AQUELLAS EN QUE LA LABOR DE SEGURIDAD ES REALIZADA TOTALMENTE POR LA ORGANIZACION LINEAL.
- B.- AQUELLAS EN QUE DICHA LABOR ES DIRIGIDA POR UN DIRECTOR DE SEGURIDAD QUE INFORMA AL PRINCIPAL EJECUTIVO.
- C.- AQUELLAS EN QUE LA LABOR SE EJECUTA PRIMORDIALMENTE POR COMISIONES ESTABLECIDAS PARA ESTE PROPOSITO.

C O N C L U S I O N

LA PRESENTE TESIS PRETENDE MEJORAR LA EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS NACIONALES PRIVADAS EN MEXICO, MEDIANTE EL ANALISIS DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES MEXICANOS, CONOCIENDO SU FORMA DE SER, PENSAR Y ACTUAR; TANTO EN EL PLANO PSICOLOGICO COMO EN EL CONTEXTO SOCIAL.

LA MAYORIA DE LA EMPRESAS PRIVADAS EN MEXICO YA APLICAN TERMINOS PARA EL DEPARTAMENTO Y AREA ASIGNADA A LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS CON NOMBRES COMO RELACIONES INDUSTRIALES; RECURSOS HUMANOS, ADMINISTRACION DE PERSONAL, ETC., PERO DESGRACIADAMENTE SUS FUNCIONES ESTAN LIMITADAS AL CONTROL ADMINISTRATIVO, SEGURO SOCIAL, INFONAVIT, IMPUESTOS SOBRE PRODUCTO DEL TRABAJO Y EXPEDIENTES DE CONTROL DE ASISTENCIA, PERO POCAS EMPRESAS SE PREOCUPAN POR EL ASPECTO DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO, LA MOTIVACION, EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA PRODUCTIVIDAD.

LA DIRECCION DE TODA ORGANIZACION DEBE BRINDAR TODO EL APOYO NECESARIO Y DE ACUERDO A SUS POSIBILIDADES ECONOMICAS A SUS RECURSOS HUMANOS, CON EL FIN DE QUE CONTINUAMENTE SE SUPEREN Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS TAMBIEN SEAN MEJORES.

UNA ORGANIZACION CARENTE DE COMUNICACION ENTRE COMPANEROS, SUPERIORES Y SUBALTERNOS NO PODRA TOMAR DECISIONES ADECUADAS; YA QUE NO SE CONOCEN LAS POSIBLES ALTERNATIVAS QUE PUEDEN BRINDAR UNA PARTICIPACION DE TODOS LOS MIEMBROS QUE LA COMPONEN.

ALGUNOS FACTORES QUE DEBE CUIDAR LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

- QUE LOS RECURSOS HUMANOS SE FORMEN UNA IMAGEN POSITIVA DE LA EMPRESA Y QUE CONOZCAN A SU ORGANIZACION Y EMPRESA, SE LOGRA OFRECIENDO PRODUCTOS Y SERVICIOS DE MAYOR CALIDAD EN RELACION CON LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA MANTENIENDOSE A LA VANGUARDIA Y PROVOCAR CON ELLO QUE EL PERSONAL SE SIENTA ORGULLOSO E IMPORTANTE, QUE CUENTA CON EL RESPALDO DE --

UNA EMPRESA DE PRESTIGIO.

- EN RELACION AL TRABAJO BUSCAR UNA DISTRIBUCION EQUITATIVA DEL TRABAJO, - DELEGACION DE RESPONSABILIDADES, PLANEACION DEL TRABAJO, PLANES DE DESARROLLO Y RETROALIMENTACION CONSTANTE.

EL ASPECTO MODULAR DE TODA ORGANIZACION ES LA SUPERVISION Y DIRECCION, UNO DE LOS FACTORES MAS IMPORTANTES, QUE LAS ORDENES PARTAN DE UNA SOLA PERSONA O SUPERVISOR, YA QUE CUANDO SE RECIBEN ORDENES DE DOS O MAS SUPERVISORES SE CREAN SITUACIONES CONFLICTIVAS Y DE CONFUSION; A LOS SUPERVISORES - CORRESPONDE FOMENTAR LAS BUENAS RELACIONES DE TRABAJO, LA LABOR EN EQUIPO, LA PARTICIPACION Y LA ADECUADA DISTRIBUCION DEL TRABAJO, SUS ORDENES DEBEN SER PRECISAS Y CLARAS, ADEMAS DE QUE DEBE INFORMAR A SUS SUBALTERNOS SOBRE LOS PLANES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA, DE SU AREA, DEPARTAMENTO Y SECCION.

EL OBJETIVO MAS IMPORTANTE DE LAS EMPRESAS MEXICANAS EN EPOCAS DE CRISIS--ECONOMICAS, DEVALUACIONES, ESCASEZ DE MATERIAS PRIMAS, INFLACION Y PERDIDAS EN EL VALOR ADQUISITIVO DE LA MONEDA, ES SER PRODUCTIVO, PERO PARA LOGRAR ELLO DEBE DESARROLLARSE CONJUNTAMENTE CON LOS RECURSOS HUMANOS PARA SOBREVIVIR Y SEGUIR ADELANTE.

EL FUTURO DE LAS EMPRESAS MEXICANAS ESTA EN JUEGO Y SOLO MEDIANTE LA EFICACIA DIRECTIVA Y EL USO ADECUADO DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS, SALDRA AVANTE.

EN EL CAMPO DE LOS RECURSOS HUMANOS; FALTA MUCHO POR HACER, PERO HAY QUE CREAR UNA NUEVA Y ACTUAL TEORIA GERENCIAL MEXICANA, BASADA EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS MEXICANOS, CREANDO SISTEMAS JUSTOS-DE RECOMPENSA O SANCION, PROYECTANDO DESARROLLO DENTRO DE LA ORGANIZACION- FOMENTANDO LA SUPERACION ACADEMICA - TECNICA Y PROFESIONAL DE CADA INDIVIDUO ASI COMO NUEVAS TECNICAS DE LABOR EN EQUIPO O GRUPO, POR MEDIO DEL INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES Y SU RESPECTIVA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

LA CAPACITACION DEBE FOMENTARSE INTERNAMENTE EN LOS NIVELES QUE YA SUPERAN LA FORMACION TECNICA O PROFESIONAL Y EN LOS NIVELES DE MENOS PREPARACION, - MOTIVAR Y DARLES FACILIDADES PARA QUE SE SIGAN SUPERANDO.

DE AHI QUE ENTRE MAS PREPARADOS ESTEN NUESTROS RECURSOS HUMANOS Y SE LES - UBIQUE EN SU AREA DE ESPECIALIZACION ADECUADA TENDREMOS MAYOR OPCION DE -- SER PRODUCTIVOS.

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

- | | |
|---|--|
| ADMINISTRACION
CURSO DE UPIICSA
I.P.N. | EL MEXICANO
ASPECTOS CULTURALES Y PSICOSOCIALES
RAUL BEJAR NAVARRO
U.N.A.M. |
| ADMINISTRACION DE EMPRESAS I
AGUSTIN REYES PONCE
EDITORIAL LIMUSA | EL PRINCIPIO DE PETER
DR. LAURENCE J. PETER RAYMOND HILL
PAZA & JANES EDITORES |
| ADMINISTRACION DE EMPRESAS II
AGUSTIN REYES PONCE
EDITORIAL LIMUSA | EL PROCESO ADMINISTRATIVO
JOSE A. FERNANDEZ ARENAS
EDITORIAL HERRERO HNOS. SUCESTORES,S.A. |
| ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL TRILLAS | EL REDIEZCUBRIMIENTO DE MEXICO
MARCO A. ALMAZAN
EDITORIAL TRILLAS |
| ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
AGUSTIN REYES PONCE
EDITORIAL LUMUSA | ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA
HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL
LIBROS MC. GRAW-HILL |
| APUNTES DE ADMINISTRACION I
U.V. KURI | FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA
FRANK A . GERALD
EDITORIAL TRILLAS |
| AUDITORIA ADMINISTRIVA
JOSE A. FERNANDEZ ARENAS
EDITORIAL DIANA | HACIA UNA COMUNICACION ADMTIVA. INTEGRAL
SERGIO FLORES DE GORTARI
EMILIANO OROZCO GUTIERREZ
EDITORIAL TRILLAS |

BIBLIOTECA DE MANEJO DE PERSONAL
8 TOMOS
CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.
MEXICO

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION
ISAAC GUZMAN VALDIVIA
EDITORIAL LIMUSA

BIBLIOTECA MONITOR DE DIRECCION
12 TOMOS
CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.
DE C.V.

LOS PRIMEROS MEXICANOS
FERNANDO BENITEZ
EDITORIAL ERA

CONTROL DE PRODUCCION
PETER KING - SCOTT
EDITORIAL LIMUSA

MANUAL PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES
DE CAPACITACION
ALEJANDRO MENDOZA NUREZ
EDITORIAL TRILLAS

DIRECCION ORGANIZATIVA
LUNDGREN F.
LOGOS CONSORCIO EDITORIAL, S.A.

ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMON.
ADALBERTO RIOS SZALAY-ANDRES PANIAGUA
EDITORIAL TRILLAS

PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES
INDUSTRIALES
LAURENCE SIEGEL P.H.D.
IRVING M. LANE P.H.D.
CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.

PSICOLOGIA DEL MEXICANO
ROGELIO DIAZ - GUERRERO
EDITORIAL TRILLAS

PSICOLOGIA INDUSTRIAL
NORMAN R.F. MAIER
EDICIONES RIALP, S. A.

SEGURIDAD INDUSTRIAL
ROLAND P. BLAKE
EDITORIAL DIANA

TECNICA DE INVESTIGACION EN CIEN-
CIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL -
COMPORTAMIENTO HUMANO
FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL TRILLAS

TEORIA "Z"
COMO PUEDEN LAS EMPRESAS HACER FRENTE
AL DESAFIO JAPONES
WILLIAM OUCHI
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO