



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO
DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

AGUSTIN RODRIGUEZ NAVARRETE

Director del Seminario: **L.A. VICTOR M. TERRONES LOPEZ**

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO
DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS PEQUE-
ÑAS Y MEDIANAS.

I N D I C E

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO I LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS | 3 |
| 1.1 El proceso Administrativo | 3 |
| 1.2 Previsión | 4 |
| 1.3 Planeación | 5 |
| 1.4 Organización | 5 |
| 1.5 Integración | 6 |
| 1.6 Dirección | 7 |
| 1.7 Control | 7 |
| 1.8 Comparación con otras corrientes Admvas. | 10 |
| 1.9 Importancia de la Admón. por objetivos | 39 |
| 1.10 Finalidades | 41 |
| CAPITULO II CAPACITACION Y DESARROLLO | 42 |
| 2.1 Definición | 42 |
| 2.2 Carencia de éstos aspectos en nuestro País | 43 |
| 2.3 Capacitación y desarrollo en el Japón | 45 |
| 2.4 Capacitación y desarrollo en Organizaciones Públicas y Privadas. | 48 |
| 2.5 Para que se crea la uecca. | 52 |
| 2.6 Finalidades | 61 |
| CAPITULO III DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS | 63 |
| 3.1 Test y Exámenes Psiquiátricos | 63 |
| 3.2 Objetivos | 72 |
| 3.3 Funciones | 75 |
| 3.4 Diversas formas de capacitación y Desarrollo | 77 |
| 3.5 Interna | 83 |
| 3.6 Externa | 83 |
| CAPITULO IV DESARROLLO Y TECNICAS ESTRATEGICAS | 84 |
| 4.1 Estudio Socioeconómico del Solicitante | 84 |
| 4.2 Detectar necesidades | 85 |
| 4.3 Cuestionario | 89 |
| 4.4 Entrevistas a Jefes | 89 |
| 4.5 Carencias | 90 |
| 4.6 Desviaciones | 90 |
| CONCLUSIONES | 92 |
| BIBLIOGRAFIA | 94 |

INTRODUCCION.

La Administración por Objetivos es un procedimiento consistente en formular planes con anticipación, con una serie de fases, -- desde el principio hasta el fin.

Advierto que, aún cuando he llamado Administración por Objeti - vos lo hice en razón de ser éste el nombre más común por el que todos lo conocemos en nuestro medio. Pero es más preciso el nombre de Administración por Resultados, porque al hablar de objetivos, parece dejar una idea vaga de lo que se desea obtener; - en tanto que resultados nos obliga a precisarlo y cuantificar-- los. Por ende digo que es de tal importancia la adopción estra - tégica de tal sistema para la productividad de las Empresas Pá - blicas y Privadas.

Con sincero afán de contribuir, he preparado el presente trata - jo, con el fin de orientar a todo aquel interesado en la función - de la educación que imparten las organizaciones a su personal, - conocido como Capacitación y Desarrollo.

Puede ser que esté limitado, debido a la carencia de conocimien - tos generales y aunado a ésto las limitaciones en nuestro medio mexicano de bibliografía suficiente a la cual poder acudir.

No pretendo descubrir lo ya conocido, sino más bién hago inca - pié en los aspectos que a mi juicio son de mayor trascendencia por tanto, de mayor interés en el momento histórico en que vivi - mos.

Como idea de fondo presento una inquietud y un reto a las orga - nizaciónes respecto a la trascendencia que tiene la educación y

formación de los ejecutivos, empleados y obreros, para una nueva filosofía y práctica de las relaciones entre el trabajo y el hombre y la organización, que redunde en un auténtico desarrollo integral y una mayor involucración para el logro de los objetivos organizacionales, lo que implica un sano sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración.

Pretendo también organizar las etapas del proceso administrativo y unificar algunos conceptos y técnicas estratégicas en materia de instrucción.

Confieso un esfuerzo en presentar éste trabajo de investigación lo más sencillo y objetivo posible, confiando de antemano en la crítica acertada y constructiva de aquellos que conocen ampliamente el tema abordado.

CAPITULO PRIMERO

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

I.1. El proceso administrativo.

Administración es el proceso de planeación, organización, asignación del personal de una organización para lograr que, sus objetivos puedan ser logrados.

La administración por su característica de estudiar relaciones infrahumanas, no se puede considerar como ciencia exacta, se descubre al estudiar al hombre, notamos una serie de variantes en función de la personalidad de los individuos. Por lo que se piensa que la administración encuentra dentro de una jerarquía condicional a nivel de ciencia.

A diferencia de la norma legal, la norma de la negociación tiene una operancia en la conducta de los hombres, tanto dentro como fuera de la empresa, desde un punto de vista administrativa, y le confiere un aspecto a la ciencia legal.

En las organizaciones se opera con normas convencionales en donde el sujeto puede aceptar, o dejar de hacerlo, presentándose se la sanción como una presión moral en donde la pena máxima en caso de violación sería la pérdida absoluta del empleo. La administración se desenvuelve y desarrolla con normas, políticas y procedimientos, no con leyes; tiene la desventaja de no poder comprobar las causas que originan los fenómenos y no por ese simple hecho, debemos caer en criterios escépticos referentes a la concepción científica. Lo anterior se justifica por el contenido de características universales que en una --

forma frontal le da el nivel de "ciencia normativa".

1.2. Previsión.

Concepto. La palabra previsión (de pre-ver: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos- y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de reali-
zar y sin la cual sería imposible hacer planes futuros. Por --
ello la previsión es base necesaria para la planeación.

Para hacer previsiones es indispensable:

- a. Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b. Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayu-
dan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos -
objetivos.
- c. Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternati-
vos de acción, que nos permiten escoger alguno de ellos como
base de nuestros planes.

Por eso decimos que la previsión responde a la pregunta ¿qué -
puede hacerse?

Señalamos que arrancar directamente de la planeación encierra
el peligro de escoger el curso de acción que a priori conside-
ramos el más adecuado, o sea, lo que Drucher llama " la fala-
cia del único camino".

Podemos definir la previsión como el elemento de la administra-
ción en que, con base en las condiciones futuras en que una em-
presa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación --
técnica, se determinan los principales cursos de acción que --
nos permitan los objetivos de la misma empresa.

1.3 Planeación.

La planeación consiste en anticipar determinadas situaciones - para hacer preparativos para enfrentarse a distintas condiciones que de alguna forma puedan afectar la organización y sus operaciones. La planeación implica también la toma de decisiones, lo que es el proceso de determinar y evaluar los recursos alternos de acción disponibles y seleccionar el camino que se considere más adecuado.

Como resultado de una buena planeación los empleados tienen mayores posibilidades de ser colocados en los puestos en que pueden aportar la mayor contribución y obtener la mayor satisfacción de su trabajo. La planeación de personal se ve incrementada día a día debido a los avances en las ciencias y la tecnología, considerando la creciente mecanización y automatización, - como los cambios en la oferta laboral.

La planeación se lleva a cabo formulando un sistema de procedimientos y políticas que reflejan los objetivos y metas básicas de la administración, porque un sistema bien planeado y aplicado, contribuirá a obtener los resultados apetecidos en la forma y con el menor gasto de tiempo y esfuerzo. Una vez establecidas dichas políticas, éstas encauzarán la labor hacia los - objetivos estipulados, definirán el patrón a observar, y reducirán la necesidad de que la alta dirección tenga que estar tomando decisiones de tipo rutinario.

1.4. Organización.

Permite la construcción de una estructura dentro de la cual -- las diferentes funciones pueden ser divididas y asignadas a -

los departamentos, divisiones y puestos apropiados. La organización incluye la colocación de personal en cada lugar y el establecimiento de los deberes, responsabilidades y relaciones de los administradores y su personal dentro de las distintas unidades.

La organización consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, y -- coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos propuestos. Es muy importante que la organización coordine, para que la totalidad de las funciones empresariales se lleven a efecto de un modo armónico, para que exista un control administrativo y para evitar que alguna o algunas de las tareas no cumplan con su propósito. Es necesario un control por parte de la dirección, a fin de que se alcancen los objetivos fijados. Una planeación anticipada, formulación de políticas, objetivos predeterminados. La estructura de la organización proporciona la base para dividir las actividades en departamentos, divisiones, secciones u otras unidades apropiadas y finalmente, en puestos. Esta división de actividades sirve para establecer los deberes de cada puesto, y a su vez, las responsabilidades de los empleados asignados a los puestos. Con objeto de que los empleados asuman las responsabilidades asignadas, deberá delegárseles la autoridad requerida para asumirlas. Debe hacerse notar que los deberes de un puesto, además de determinar las responsabilidades de un individuo, pueden también indicar la cooperación requerida con otros individuos en la organización.

1.5 Integración.

Consiste en la obtención, para uso de la empresa, del capital del personal ejecutivo, terrenos y construcciones y demás elementos materiales humanos necesarios para llevar a cabo los planes.

La integración agrupa: comunicación y reunión armónica de los elementos humano y material, selección, entrenamiento y compensación del personal.

1.6. Dirección.

La dirección implica vigilar y supervisar las actividades y el personal de una organización. La dirección incluye en trenamiento, motivación, consejo y disciplina de los empleados con el propósito de obtener su contribución máxima.

La dirección consiste en el mando, la coordinación y el control. Mandar es emitir órdenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones y reglamentos de acuerdo con los cuales se llevarán a cabo los trabajos. Coordinar es proyectar la estrutura mediante la cual, unidades diversas pueden laborar juntas en pro de los mejores intereses de la empresa.

Es el proceso de hacer que los diversos trabajos de rutina - se lleven a cabo sin contratiempos, rumbo a la meta común. - Controlar es evaluar, justipreciar, examinar. Es la actividad necesaria para cerciorarse de si los planes y objetivos - se están o no realizando.

1.7. Control.

Dentro del proceso administrativo, cualquiera que sea su cla-

sificación, siempre encontramos el control como una de ellas iniciando o cerrando este proceso.

Control es el conjunto de normas o procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos y, por último, la obtención de la información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas oportunamente.

Ya que el control inicia y cierra el proceso administrativo lo debe iniciar en la observación y análisis de los resultados anteriores, nos sirve de base para preveer y planear más correctamente el siguiente proceso. Si una empresa prevee o planea sin analizar e interpretar los resultados anteriores, tiene pocas posibilidades de lograr eficientemente sus objetivos.

Las etapas del control, la primera fase es la implantación de normas o estándares a cumplir. Esta actividad es parte de la previsión y la planeación y, en sí mismo, la planeación implica un alto contenido de control.

Con los análisis e interpretación de los resultados, podemos efectuar las correcciones de las desviaciones, errores u omisiones, con lo cual, establecemos nuevas normas y estándares o bien, confirmamos y perfeccionamos los anteriores. De esta forma volvemos a iniciar el proceso administrativo.

La implantación de controles implica labores de previsión, -

planeación y organización e integración. En cuanto a la previsión, ésta nos indica qué podemos y debemos controlar, cuáles serán los controles más adecuados, si éstos funcionarán a corto o largo plazo, lo cual es un factor sumamente trascendente en la adecuación de controles, se debe pensar en las posibilidades de la empresa para poder cumplir con las normas y estándares, por lo tanto, no deberán presentar verdades imposibles, o sea, no debemos hacer a un lado factores ilimitantes o estratégicos para el logro de una norma o estándar.

La planeación en la implantación de controles tiene gran importancia, ya que en esta etapa se va a decidir que es lo que se va a hacer, después de haber pasado la etapa de lo que podía hacerse. Aquí se han de fijar las políticas que servirán posteriormente para la operación de controles. Estas políticas expresarán las metas de cada control. Posteriormente se han de determinar los procedimientos a seguir para cada uno de nuestros controles. En esta determinación deberemos consultar a los técnicos de cada una de las ramas o funciones a controlar en la empresa. Estos procedimientos deberán estar perfectamente unificados y coordinados.

Para implantar controles hay que designar cuáles serán las funciones, la autoridad y responsabilidad de las personas que intervendrán tanto en las operaciones controlables, como en las de control de dichas operaciones. Al hablar de responsabilidad debemos presuponer que existen jerarquías y división de actividades, dirigidos por alguien que será el que los coordine a todas ellas.

Al definir el control como el conjunto de normas y procedi-

mientos incluidos en la estructura de la empresa, debemos entender que debe estar perfectamente relacionado con todas las actividades de la empresa. Para la operación de controles es necesario la delegación de autoridad en aquellos casos en que los controles sean desarrollados por especialistas. Así como en cualquier otro caso en el cual la actividad de control sea realizado por cualquier subordinado.

La comunicación de normas de control también forma parte de la operación de controles, siendo imposible su realización sin el conocimiento de normas y estándares. La comunicación comprende todos los sistemas de información que sirven como instrumento de control.

1.8 Comparación con otras corrientes administrativas.

a. Según el Lic. Isaac Guzmán Valdivia la administración comprende las cinco funciones principales:

1. "La planeación.- Consiste en señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas. Es fundamental una labor de provisión. Sus formas son: objetivos, políticas, procedimientos y programas.

1. Objetivos de la administración de personal; sobretodo, la obtención de la máxima eficiencia, el más alto grado de cooperación y el bienestar mayor posible del personal.

II. Políticas: reglas que reflejen el criterio de la empresa sobre problemas, tales como, adquisición del personal, salarios, incentivos, promociones o ascensos, medidas disciplinarias, despidos, planes de retiro, indemnizaciones, servi-

cios sociales, relaciones sindicales, etc.

III. Procedimientos: sistemas técnicos sobre selección del personal, adiestramiento, capacitación de supervisores, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, medidas de higiene y seguridad, etc.

IV. Programas: planes a corto y a largo plazo, tomando en consideración los problemas más urgentes y de inmediata resolución, las posibilidades económicas de la empresa y la capacidad de expansión de las actividades del departamento especializados, incluyendo la organización y desarrollo de este.

2. La organización.- Consiste principalmente en distribuir las actividades de los subordinados, delegar la autoridad en los jefes inferiores, fijar la responsabilidad de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando, y coordinar el ejercicio del mando y las actividades operativas en función de los fines de la empresa.

3. La integración.- Consiste en escoger adecuadamente los hombres, los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa.

4. La dirección.- Consiste fundamentalmente en motivar a los subordinados para despertar en ellos interés en el trabajo que se les encomiende; un claro sentido de solidaridad para llevar a cabo un trabajo en equipo y un fuerte sentimiento de adhesión a la empresa.

5. El control.- Consiste en los diferentes medios que nos --

permite comparar los resultados reales con los resultados - estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los - obstáculos que se hubieran presentado en la realización de los programas.

Estas cinco funciones administrativas están íntimamente rela- cionadas y, aunque pueden y deben estudiarse separadamente - en la práctica se llevan a cabo de manera simultánea.

En la segunda etapa de la Administración se descubrió que el factor más importante en la vida de las empresas es el hom- bre, cuyo trabajo debe llevarse a cabo también como un máxi- mo de eficiencia.

En este caso es indispensable aprovechar todas las capacida- des del individuo (conocimientos, experiencias, hábitos, -- tendencias, carácter, temperamento, etc.)

Al perfeccionarse esta Administración en la aplicación de -- nuevas técnicas y apoyándose en otros principios científicos surgió un conjunto de disciplinas que se conocen con el nom- bre genérico de Relaciones Humanas y más concretamente de - Administración de Personal.

Objetivos con los empleados:

1o. Adoptar el criterio de que nuestro más valioso recurso - es el recurso humano, y que por tanto, debemos desarrollarlo no sólo por presentar ello una ventaja material sino por cons- tituir una obligación moral.

2o. Colocar adecuadamente a todos los empleados, adiestrarlos y desarrollarlos, mantenerlos informados, favorecer su progreso y premiarlos, con el objeto de que su trabajo y su vida adquieran sentido, dignidad, satisfacción y propósito, tanto en el trabajo, como fuera de él.

b. Según George R. Terry constituyen el proceso administrativo: la planeación, organización, ejecución y control, o vigilancia.

1. "La planeación.- Determina qué es lo que deben hacer los miembros del grupo, con el fin de alcanzar un objetivo, obtener resultados mediante el esfuerzo de otros, requiere normalmente planeación.

Algunas metas, sin embargo, se alcanzan con relativamente poca planeación, pues el azar, circunstancias inesperadas o nuevos acontecimientos, permiten llevar a cabo una acción favorable. Pero un gerente cuya responsabilidad es la de lograr resultados definidos, no puede esperar con la ilusión de que se presenten esas condiciones favorables.

Debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados.

Por ejemplo, un Presidente sabe de antemano que enfoque, cuáles puntos y qué razones expondrá cuando hable ante su Consejo Directivo. No deja nada al azar, sino que planea. De la misma manera, un Gerente no dice a sus hombres: Nuestros distribuidores necesitan mercancía, y debemos surtirlos de inmediato. Cada uno de ustedes haga cuanto pueda, usando los ins-

trumentos y máquinas que consideren mejores, empezando cuando crean que es más conveniente y, sobre todo, háganlo lo mejor que puedan, no. El Gerente determina y hace uso de planes y estrategias, y ésto es sólo una parte importante de su trabajo.

La planeación y proceso administrativo.

Repetiremos que la planeación es una función fundamental del vital proceso administrativo. Se puede afirmar con mucha razón que la planeación es básica para las otras funciones administrativas, es decir, para la organización, la ejecución y el control. Sin la previa determinación de las actividades -- por medio de la planeación, no habra nada que organizar, nada para ejecutar y nada que necesite control. Este punto de vista acentúa la importancia de la planeación en el proceso administrativo, pero presupone que la planeación procede a las otras funciones administrativas, las cuales, en la práctica, puede o no presentarse. Lo usual es que un Gerente considere más o menos simultáneamente a todas las funciones directivas.

La planeación permite elaborar un patrón o modelo completo -- del trabajo a realizar y, en este sentido, suministra la base sobre la cual obrarán las otras funciones directivas. Los esfuerzos de organización, por ejemplo, deberán ir de acuerdo con los planes aprobados, y así también la ejecución y el control se basan en lo que ha de hacerse para realizar un trabajo determinado. Ningún dirigente puede organizar, ejecutar y controlar con éxito, por mucho tiempo, a menos que antes haya hecho la planeación.

Significado de planeación.

Se puede enunciar una definición formal de planeación como sigue: Planeación es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se supone necesarias para lograr resultados deseados. Esto quiere decir -- que, al hacer planes, un Gerente se basa en hechos, para -- prever y ordenar las actividades necesarias, cómo deben -- ser conducidas y en que proporción contribuyen a lograr los resultados que se desean.

Una planeación efectiva debe basarse en hechos y no en emociones o en deseos. Se reúnen a y analizan hechos pertinentes. Las actividades se basan en las situaciones que dictan los hechos. Se evitan los posibles obstáculos y, si no se pueden evitar, se reconocen como existentes y se incluyen dentro de los planes, junto con las previsiones respectivas para enfrentarse a ellos.

La planeación, por ser un trabajo mental, es de índole intelectual. Los hechos correspondientes a la situación que se considera, se relacionan con la experiencia y el conocimiento del Gerente. Se necesita reflexionar y ayuda mucho la -- imaginación y la previsión. Quién planea, debe ser capaz de visualizar con claridad en su mente el modelo de actividades necesarias. El tiene que tratar con intangibles y proyectar sus ideas creadoras hacia planes definidos.

La planeación, implica también actividades futuras, y concierne a las acciones que se proponen. Mediante ella, los funcionarios tratan de prever y anticiparse a las eventualida-

des, prepararse a las contingencias y proyectar las actividades ordenadamente para lograr el objetivo. La planeación concuerda con un antiguo proverbio que dice: Si eres prudente, a reflexionar detente. Esto es la previsión: mirar hacia adelante y prepararse para el futuro.

Toda planeación involucra, naturalmente, algunas posibles - alternativas. Normalmente, existe más de una forma para lograr un resultado deseado. La planeación, incluye la selección de un modo preferente a otro posible y practicable. De hecho, en el concepto moderno de administración, la planeación existe porque hay cursos de acción alternativos. De no existir las alternativas, la planeación será rígida y se reducirá a una función impersonal y mecánica.

Planear es tan importante como la de ejecutar. Para lograr eficientemente un resultado que se desea, hay que planear - antes de hacer. Sin embargo, en la práctica, algunas personas inician una acción sin antes planear lo que habrán de - ejecutar. Estas personas tratan de justificarse diciendo - que planear es costoso y que no hay tiempo para ello. Tal punto de vista asocia las metas exclusivamente con la actualidad física, haciendo caso omiso de la contribución de la acción mental. Algunas veces resulta muy difícil que se - acepte el hecho de que la planeación es tan importante como la ejecución. Muchos otros confunden la actividad con la - obtención de resultados deseables.

Tratándose de esfuerzos, un hombre que corre en círculos hace un trabajo tan arduo como aquél que corre en línea recta. La principal diferencia entre uno y otro reside en la utili

dad del esfuerzo. Debe comprenderse que el tiempo y el dinero empleados en la planeación, generalmente se recuperan por medio de resultados. Planear y hacer, deben coexistir y cooperar.

Principio de planeación.

Para lograr una meta más eficazmente planeada, ésta debe tener lugar normalmente antes de la acción o esfuerzo físico.

2. La organización.- Lógicamente, una vez que el dirigente ha seleccionado la meta y el curso de acción, debe iniciar su trabajo de organización. Esto incluye la distribución del trabajo entre los miembros del grupo y la delegación de la autoridad necesaria para desempeñar las funciones que se les asignen.

Como la planeación, la organización es una función pre-ejecutiva. Mediante ella, por sí misma, no se logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién deberá desempeñarlas. Si los recursos necesarios para trabajar están diseminados, la organización los reunirá adecuadamente.

La organización es importante, ayuda a suministrar los medios para que los gerentes desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan

integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Sin organización, los gerentes sencillamente no podrían ejercer su función.

Los ahorros de energía son notables, y la fricción y los contratiempos en la realización del trabajo se reducen al mínimo, cuando existe una buena organización, lógica y bien definida que contribuya a administrar eficazmente.

Con frecuencia, la división en grupos y departamentos ha sido hecha por funcionarios anteriores o presentes de acuerdo con sus intereses y capacidades particulares, en vez de agruparse de acuerdo con alguna similitud funcional, o con las necesidades actuales o futuras.

Según cálculos provisionales, de los problemas administrativos, los que se deben a defectos de organización representan desde un 15 hasta un 80 % del total. Todo intento de identificar con precisión la causa de las dificultades administrativas es objeto de polémicas y discusiones, según los aspectos de los asuntos y los criterios personales pero parece que una parte importante de los problemas directivos principian, agrandan y perjudican sumamente las operaciones como consecuencia de una desorganización.

Bases para la organización.

Las bases en que se funda la organización son tres, a saber

- a. el trabajo.
- b. el personal.
- c. lugar del trabajo.

Para poder organizar, un Gerente deberá tener muy en cuenta estas tres bases, todas importantes. La organización no se limita a distribuir el trabajo, ni tan sólo asignar a cada quien sus labores, ni a los factores físicos necesarios para ejecutar el trabajo. La organización toma en cuenta -- esas tres bases necesarias y las equilibra de modo que se cumpla eficazmente el plan propuesto.

a. El trabajo para el cual se efectúa la organización queda definido como resultado de la planeación. Las actividades necesarias y los límites dentro de los cuales debe realizarse se definen por medio del plan.

b. La segunda base, la constituye el personal que ha de -- ejecutar el trabajo. Sus aptitudes, experiencia y habilidades deben tomarse en cuenta al determinar quién habrá que hacer tal o cual trabajo, y luego asignar a cada uno su labor o grupo de labores. El trabajo debe estar dividido -- para que las actividades asignadas a cada persona constituya el tipo de trabajo que pueda desempeñar.

c. La tercera base, incluye los medios materiales, lugar y ambiente adecuados para ejecutar el trabajo; y además del -- local propiamente dicho, los materiales, máquinas, luz, escritorios, archiveros, muebles, papelería. Estos factores físicos son necesarios para implantar las actividades requeridas y deberán tomarse en cuenta al distribuir las labores entre el personal.

Significado de organización.

El concepto organización, como se emplea en los estudios sobre administración ha sido definido de varias maneras y utilizado en forma diferente por los diversos autores y conferencistas. El uso de la palabra organización se ha prestado a algunas confusiones, porque se le dan varios significados distintos aunque estrechamente relacionados.

Los diccionarios dan las siguientes definiciones:

- I. El acto o proceso de agrupar y arreglar diversas partes, naturalmente dependientes, para formar un todo;
- II. Una unidad tomada de componentes que dependen mutuamente entre sí, pero cada uno con una función especial;
- III. Un grupo de individuos unidos para un fin determinado;
- IV. La estructura ejecutiva de una empresa.
- V. El personal administrativo.

Parece que existe considerable diferencia entre estos conceptos. Por ejemplo, consideramos el primero, el proceso de arreglar o agrupar partes relacionadas entre sí, para formar un todo, y el último, el personal administrativo; o el segundo, una unidad formada de componentes dependientes entre sí, pero cada uno con una función especial; y el cuarto, - la estructura ejecutiva de un negocio. El hecho es que organización, como se usa convenientemente, puede y de hecho tiene, diferentes significados.

Organizar y organización. Tiene su origen en la palabra organismo, la cual significa " una estructura formada de partes integradas de tal manera, que cada una se rige en relación al total".

Organismo. Conjunto de órganos del cuerpo animal o vegetal y de las leyes porque se rige. Conjunto de leyes, usos y costumbres porque se rige un cuerpo o institución social. Conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman un cuerpo o institución.

Organizar. Establecer o reformar una cosa, sujetando a regla el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla.

Organización. Disposición, arreglo, orden

Por tanto, un organismo o una organización, puede decirse que se compone de dos ingredientes básicos que lo inden-
tifican; partes y relaciones.

Definición de organización.

Organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos ne-
cesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan sean los mejores medios para la aplica-
ción eficiente, sistemática, positiva coordinada de los esfuerzos indispensables.

Otro dice que:

La organización es subsidiaria a la administración. Se ocu-
pa de designar los departamentos y el personal que han de llevar a cabo el trabajo, definiendo sus funciones y es-
pecificando las relaciones que deben existir entre los de-
partamentos y los individuos.

Determinar las relaciones entre las funciones que han de efectuarse y quienes las van a efectuar, con qué autoridad y responsabilidad es cosa fundamental en el concepto de organización, tal como se entiende en la administración.

Ejecución.

Es a la que se atiene el Gerente para realizar el plan pre concebido e implantado por medio de otros.

Como ya se ha señalado, un Gerente formula planes, es decir, que con el fin de realizar su trabajo, preve y determina con cierto detalle lo que deberá hacerse, cuándo y cómo. Además, organiza, lo cual incluye asignar a cada persona las actividades que deberá desempeñar, junto con la delegación de autoridad necesaria. Sin embargo, planear y organizar no bastan para que se ejecute el trabajo. Los planes y los esfuerzos organizados deben ser puestos en acción. En otras palabras, es necesario actuar para que mediante los esfuerzos de los miembros del grupo se inicien y continúen poniendo en práctica las ideas, de conformidad con los deseos del jefe. No se logra ningún resultado tangible mientras no haya ejecución. Ejecutar, significa "poner por obra una cosa". Para nuestros fines, podemos definirlo así: Ejecutar es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización hechos por el jefe administrativo.

Importancia de la ejecución.

La ejecución es una parte vital del proceso administrativo. A diferencia de las otras tres funciones fundamentales de

la administración, la ejecución es exclusivamente cuestión de personal. Y, puesto que, administrar es lograr un objetivo predeterminado con el esfuerzo de otros, es evidente que la ejecución es una parte sumamente importante de la administración. Muchos Gerentes prácticos opinan que la ejecución es la verdadera esencia de la administración. De acuerdo con esta creencia, la habilidad para aprovechar al máximo la energía, el entusiasmo y las aptitudes de todo el personal para un objetivo particular es la marca distintiva del buen dirigente.

Relaciones Humanas.

Para muchas, las labores ejecutivas constituyen un arte, - una especie de habilidad especializada para tratar a la gente, y consideran que requieren una habilidad muy importante que necesariamente tiene que basarse en un criterio muy amplio. Es indudable que se requiere de ella para comprender a la gente y trabajar con ella, pero no hay que olvidar que los esfuerzos por descubrir principios fundamentales sobre la conducta humana están teniendo bastante éxito que es factible obtener y analizar datos, y que se pueden describir ciertas características de la gente con un grado de precisión bastante aceptable.

La función administrativa se basa en las relaciones humanas y está íntimamente ligada a ellas. Concisamente, por relaciones humanas se entiende la integración del elemento humano para el máximo aprovechamiento de su eficacia, mediante la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de relaciones satisfactorias entre todo el perso-

nal. A las relaciones humanas concierne fundamentalmente las necesidades de los trabajadores, y cómo reaccionan en sus relaciones recíprocas y ante la manera de trabajar y el ambiente en que ejecutan sus labores.

Las relaciones humanas ejercen una marcada influencia sobre la efectividad en el trabajo de cualquier grupo. Un dirigente debe tener algún conocimiento del probable comportamiento humano en relación con determinada cantidad y tipo de trabajo, para lograr un objetivo. Esto no quiere decir que los objetivos se escojan principalmente para satisfacer los deseos o las necesidades de los trabajadores, ni que los jefes tengan que resolver los problemas personales de sus subalternos. Lo que se quiere decir, es que un buen jefe toma en cuenta los factores humanos al reunir una fuerza de trabajo y al efectuar sus funciones administrativas. Comúnmente, -- los miembros de un grupo de trabajo son individuos de diferente preparación, experiencia, aspiraciones, deseos, ambiciones y características psicológicas. Cada uno ve las cosas de diferente manera y sus reacciones hacia cada uno de los demás, hacia su trabajo y hacia lo que le rodea, varían mucho de uno a otro; sus impresiones derivadas de un mismo acontecimiento suelen mostrar una gran variedad de conceptos individuales. Las diferentes clases e intensidades de tales impresiones las toma muy en cuenta un buen jefe, y a veces -- sus relaciones ante el trabajo y otras circunstancias de sus subalternos contribuyen a manchar sin tropiezos para lograr un objetivo siguiendo los lineamientos establecidos por el -- dirigente. En otros casos, las relaciones humanas del grupo de trabajo causan disgusto, tensión, emoción o fricción entre los trabajadores, lo cual trae como resultado la disminu

ción en la eficiencia y derroche innecesario de energía humana.

El elemento humano.

Las relaciones humanas hacen que se preste atención considerable al elemento humano. Cuando los trabajadores se muestran entusiastas, cooperadores, queriendo realizar su trabajo, teniendo alta estima por sus empleados y por su empleador y se muestra ansiosas de ayudar a sus compañeros de trabajo, es común resumir todo esto diciendo que " las relaciones humanas son buenas."

En cambio, es común que los trabajadores no realicen una labor notable cuando se sienten frustrados, de mal humor, indispuestos, teniendo una opinión desfavorable de su trabajo o perturbando a otros con sus actos y su actitud. En tales condiciones, se dice que las relaciones humanas andan mal. Las mismas condiciones se aplican a cada individuo, aunque el término "relaciones humanas" se asocia con la idea de dos o más personas.

Importancia del elemento humano.

Toda empresa depende de seres humanos, es muy difícil concebir una en que no participen personas, tarde o temprano, toda relación, problema y decisión involucra al elemento humano de que está constituida toda organización. Las funciones administrativas fundamentales sólo pueden realizarse por medio del personal; la planeación, la organización, la ejecución, y el control, no pueden existir sin personas.

La importancia del elemento humano en toda administración se

pone de relieve en la siguiente cita:

Administrar es enseñar y dirigir a otras personas, no dirigir cosas. Si este hecho tuviera aceptación más general, desaparecerían muchas de las dificultades administrativas. El alto funcionario o el supervisor que diga que prefiere agotarse - haciendo él mismo las cosas correctamente, antes que gastar - el tiempo y paciencia necesarios para lograr que otras personas las hagan está admitiendo que no saben dirigir.

La misma actitud hacia la importancia del elemento humano se expresa en estas frases: " todo gerente es un gerente de personal" y todo en la administración gira alrededor de la importancia del elemento humano". Otro enunciado que se escucha con frecuencia y que acentúa la importancia del elemento humano dice que el buen éxito de toda administración depende en gran parte de:

1. conseguir personas competentes,
2. Darles responsabilidad,
3. Decirles lo que se trata de hacer,
4. Explicarles cómo hacerlo y
5. Estimularlos confiando en sus aptitudes para

lograr el objetivo.

Las bases de las relaciones humanas.

Las relaciones humanas entran en los estudios sobre administración porque son personas que trabajan para lograr determinadas metas. Cumpliendo el trabajo y consiguiendo las metas , una persona espera: 1. Satisfacer sus necesidades personales y 2. satisfacer los intereses de los participantes. Lo que la gente quiere, desde el punto de vista individual, difiere mucho de una persona a otra. Cada quien sigue diferentes metas personales, le da distinto valor a lo que logra hacer, y bus-

ca ciertos fines que para él son especialmente deseables.

A continuación citaremos algunas consideraciones acerca de lo que la gente quiere:

1. Oportunidad para mejorar.
2. Estabilidad en el trabajo
3. Reconocimiento de su individualidad
4. Trabajo interesante
5. Horario razonable y remuneración justa.
6. Mando eficiente
7. Aceptación como miembro del grupo de trabajo.
8. Condiciones agradables de trabajo.

No todas las personas consideran importantes cada una de -- estas cosas y cada quien las apreciará en distinto grado. Las características personales, especialmente la personalidad, la preparación y las creencias, determinan esas diferencias en -- lo que cada quien desea. Y son principalmente estas diferencias las que afectan las relaciones humanas. Más aún, un funcionario administrativo es probable que quiera, además de las cosas enumeradas, las que son propias de los empleados administrativos, entre las cuales se cuentan a menudo las siguientes:

1. Confianza
2. Facultades creadoras
3. Lealtad
4. Bajos costos de operación
5. Ingenio
6. Cooperación
7. Calidad y cantidad razonables de trabajo
8. Honradez

Como puede observarse en esta lista, algunas de las cosas que quiere un jefe son de tipo personal, mientras que otras tienen su origen en la posición que ocupa, en relación con los otros miembros del grupo.

Sin embargo, las relaciones humanas no sirven exclusivamente para satisfacer las necesidades de las personas. Su existencia se debe también al deseo de satisfacer los intereses mutuos del grupo participante. No es posible que cada quien establezca los medios para satisfacerse, sin tomar en cuenta a los demás. Por el contrario, busca satisfacer lo que desea trabajando unido y mutuamente con el resto del grupo. Cada uno de los miembros contribuye a alcanzar la meta común del grupo. Cada uno depende de otro y el grupo entero está unido en sus intereses mutuos con el fin de lograr el objetivo predeterminado. Por tanto, el interés mutuo del grupo también afecta las relaciones humanas.

El espíritu colectivo.

Frecuentemente, al reunir los esfuerzos individuales para formar un grupo de trabajo coordinado, el individuo pierde algo de su personalidad y características, y adquiere espíritu colectivo. Cuando ocurre esta transición, los deseos personales ceden el lugar a los del grupo, y predominan entonces las metas comunes las creencias y los estímulos del grupo, Los miembros tienen, por lo general, ciertos principios, cierta forma de hacer las cosas y un modelo o patrón de conducta aceptable. Esta función de individuos para formar una unidad de trabajo, hace que las labores colectivas se caractericen por la dependencia mutua entre los miembros. Este estado de co--

sas no es raro y tiende a que predominen las relaciones humanas que surgen del interés mutuo de un grupo que trabaja íntimamente unido, sobre los esfuerzos para lograr satisfacciones individuales.

Aspiraciones de los trabajadores.

Las aspiraciones fundamentales de los trabajadores (empleados y obreros) pueden clasificarse en tres grupos:

- a. Económicas
- b. Psicológicas,
- c. Sociales,

Las tres son importantes y deben ser tomadas en cuenta por el dirigente que quiere triunfar y por quienes estudian relaciones humanas; y para poder satisfacerlas, se necesita primero satisfacerlas. Identificar las aspiraciones de una persona es a menudo tan difícil como satisfacerlas. Por ejemplo, a un -- trabajador suele dársele un aumento de sueldo, con el fin de estimularlo. Con ello se intenta satisfacer una aspiración económica, pero posiblemente su ambición no sea de orden económico, sino social, es decir, que desee sobretodo ser reconocido como miembro importante del grupo de trabajo. Otras veces se traslada a un empleado u operario a otro trabajo más interesante, porque se cree que esto es lo que desea, cuando en realidad lo que quiere es tener la oportunidad de desenvolverse y ganar una posición más importante entre sus compañeros de trabajo.

Importa tener presente que los deseos están íntimamente relacionados con los individuos, no con los grupos. Aunque la influencia del grupo puede afectar los deseos de un individuo, -

éstos siguen siendo esencialmente individuales en su índole y en su aplicación. Los esfuerzos por satisfacer las demandas de los grupos son recomendables y útiles, pero generalmente el resultado es que quedan satisfechos en mayor grado los individuos que constituyen el grupo. También hay que hacer notar que las aspiraciones de cada quien son variables y, por otra parte, -- acentúa la importancia de las relaciones humanas en la administración. Conocer el comportamiento humano, las circunstancias que influyen sobre cada situación de trabajo y las aptitudes y capacidad humana, forman parte de las aptitudes de un jefe y de su modo de trabajar.

Aplicación de las Relaciones Humanas.

Lo normal es que los empleados y obreros trabajen mejor y están más satisfechos cuando saben que sus jefes se interesan por -- ellos y se preocupan por sus deseos y necesidades. Agradecen -- que se les trate como seres humanos, no como engranes de máquina o números de un sistema. En realidad, la mayoría de los -- trabajadores espera mucho de sus jefes y de su trabajo. Esperan que el jefe fomente buenas relaciones humanas, que aprecie sus actos con ecuanimidad, sin prejuicios, razonablemente y que su trato con los trabajadores sea equitativo y justo. La mayoría de los trabajadores piensa que las relaciones humanas incumben tanto a los jefes como a los subordinados y están en lo correcto.

Muchos empleados buscan seguridad en el trabajo, no solamente económica, sino también emocional, es decir, suelen desear un trabajo estable que les permita satisfacer sus necesidades económicas, pero también hacer planes sabiendo que sus relaciones con el supervisor son buenas y que no están sujetas a un cambio

inesperado o violento que trastorne el clima de tranquilidad en que efectúan su trabajo. Esta seguridad no significa necesariamente que espere que le paguen aunque no haya trabajado, ni que le entreguen un contrato escrito diciendo que conservará su trabajo por toda la vida. Es probable que le agrada rá contar con tal garantía, pero es de mayor importancia, en muchos casos, que el obrero o el empleado desee colaborar - con su esfuerzo para quien lo emplea y obtener una posición que le permita mayor seguridad en su trabajo. Esto significa que a muchos empleados y obreros les agrada participar en los asuntos que le incumben; les gusta que se les pida su - opinión, sentir que son "alguién" y que sus ideas y opinio-- nes pesan, influyen en las decisiones de la gerencia. Por - el contrario de lo que piensan muchos que desconocen estos - asuntos, ésto no quiere decir que los empleados no quieran - dirigir o administrar, sino que les gustaría tener la oportu-- nidad para ofrecer sus sugerencias y que de ese modo se bene-- ficiarían ellos mismos y sus superiores.

De lo dicho se desprende que las aspiraciones de muchos tra-- bajadores están relacionados entre sí. Querer ganar una posi-- ción de ser "alguien" implica no solamente tener la oportu-- nidad de avançar, de asumir mayores obligaciones y de efectu-- ar un trabajo de mayor categoría, sino también, que muchas - otras personas sepan que tiene tales aspiraciones, Muchas -- personas sienten fuertes deseos por pertenecer a un grupo de -- terminado, para que se le identifique hasta llegar a ser "al-- guien" dentro de él. Observaciones generales pertinentes al fomento de Relaciones Humanas.

1. Cada quien tiene distintas aspiraciones fundamentales y

- esperar ser tratado como persona.
2. La aceptación de nuevas ideas y de cambios es más fácil cuando las personas están preparadas para ello, debe evitarse, como regla general, la implantación súbita de cambios.
 3. Adquirir más conocimientos es una aspiración común a muchos trabajadores.
 4. Los hábitos y las emociones tienen importancia singular en el comportamiento humano; la razón es de importancia secundaria.
 5. La gente quiere que se le reconozca el mérito cuando hace algo bueno.
 6. Sentirse identificado con un grupo aceptable y de saberse importante, son poderosos estímulos para muchas personas
 7. El temor es estímulo poderoso, pero es de efecto negativo y con el tiempo va disminuyendo.
 8. Los trabajadores prefieren supervisores que les inspiren respeto y confianza.
 9. El instruir a los trabajadores sobre los asuntos que les conciernen, contribuye a construir un grupo eficiente.
 10. Cuando se les dan instrucciones, esperan que se les diga con claridad y sencillez lo que han de hacer y cómo deben hacerlo.
 11. La mayoría de los trabajadores, cuando se las hacen en público les disgusta el desprestigio.
 12. Cuando están trabajando les agrada que se les diga, y al mismo tiempo, que se les indique la manera correcta de hacer las cosas.
 13. Casi todos los trabajadores esperan reprimidas y correcciones cuando violan los modos de trabajar establecidos y conocidos. La mayoría prefiere no tener supervisor a un "buenazo".

Principio de Relaciones Humanas.

Tratando a los trabajadores como seres humanos, estimulando su progreso y mejoramiento, infundiéndoles, el deseo de superación reconociendo el trabajo bien hecho y asegurándoles un trato equitativo, se obtiene un resultado favorable en la -- ejecución de los trabajos.

Importancia de la actuación de un grupo.

Tanto la satisfacción de las aspiraciones humanas, como mantenimiento de relaciones satisfactorias entre los miembros -- de un grupo afectan y son afectadas por la conducta del grupo. El estudio y la observación indican que el comportamiento de un grupo es muy diferente al de un individuo. En otras palabras, el comportamiento colectivo no es solamente la suma de las conductas humanas individuales de los miembros del grupo. Sirva de ilustración el hecho, aceptado por quienes trabajan en este campo, de que un grupo puede manejarse mejor si se -- trata con el grupo en conjunto, que si se trata individual-- mente con cada uno de sus integrantes. También parece ser -- que se obtienen reacciones favorables de un grupo cuando se trata de introducir mejoras. Parece evidente que el simple hecho de actuar o tratar de mejorar juntos goza de aceptación y produce, desde luego, resultados benéficos.

Los principios y las reacciones de un individuo están rela-- cionadas con el grupo a que pertenece, y las características del grupo se revelan con diversas circunstancias. Por ejemplo una persona afiliada a determinado grupo, se comportará como miembro de él, o de otra manera, se aleja o desvía de las

normas aceptadas por su grupo. Seleccionar a un individuo entre un grupo, someterlo a una instrucción especial y después regresarlo al mismo grupo, suele causar más problemas que el progreso que se esperaba alcanzar.

El individuo ya instruido tiene entonces el problema de seguir perteneciendo al grupo y quizá readaptarse a él, sin embargo, tratar de retener y aplicar la enseñanza recibida.

La mejor forma de aplicar las relaciones humanas para llevar a cabo el cambio, sería convencer a varios miembros del grupo de la necesidad del cambio, y dejar que ellos lo sugirieran y promoverían. Los miembros de un grupo están más dispuestos a escuchar y creer lo que les dice un compañero que lo que les propone un extraño a su grupo. De hecho, todo el que trabaja dentro de un grupo pronto se da cuenta de que debe - compartir los principios y opiniones del grupo y quizá sentirse miembro del grupo con el fin de lograr los fines mediante los esfuerzos del grupo.

Como lograr buenas Relaciones Humanas.

Tenemos los siguientes ocho puntos que son guías, que pueden aprovecharse para desarrollar la habilidad de fomentar buenas relaciones humanas.

1. Hacer que las personas se sientan importantes. Para la mayor parte de la gente es de principal importancia que se la reconozca y tener una posición. Deben ser aceptados al igual que otros que se consideran importantes, les gusta dar la impresión de que son "alguien". Los títulos y el reconocimiento

to de sus éxitos estimulan a las gentes, porque quieren sentirse importantes. Les gusta que se les pidan opiniones, -- dar consejos y ser tenidos por personas notables dentro de su grupo social.

2. Reconocer las diferencias individuales. Hay diferencias psicológicas entre unas y otras personas. Este hecho está generalmente aceptado, pero a veces se aplica mal, pues se supone erróneamente que las mismas metas, deseos o intereses estimulan en igual forma a todos los miembros de un grupo, lo cual es un error. De la misma manera, un supervisor puede emplear un estímulo que para él sería suficiente y que, sin embargo, para un subordinado no lo sea tanto. Es indispensable comprender las características del individuo.

3. Ser un buen escuchador. Se puede obtener mayor comprensión y más información útil, escuchando y dando la impresión de lo que hacemos es con interés y ecuanimidad.

Muchas diferencias pueden suavizarse cuando una de las partes está dispuesta a escuchar. Permitiendo a otro que hable -- hasta que se canse, sin interrumpirlo y que cuente su historia completa, con frecuencia permite que quien lo hace se da cuenta de que puede estar en un error o acpte que posiblemente existan otros puntos de vista, tan válidos como el suyo. Todo lo que se opone a las buenas relaciones queda a la vista cuando se escucha con atención y paciencia.

4. Evitar discusiones. A muchas personas les disgustan las discusiones, porque comprenden que discutir no resuelve las diferencias. Eso de ganar una discusión es un concepto vago;

más bien puede decirse que nadie gana y que es mucho más lo que se pierde, muy rara vez el que pierde una discusión queda convencido del punto de vista del ganador; lo más probable es que la distancia que les separa antes de la discusión se haya hecho mayor.

5. Conocer los sentimientos profundos de los demás. Por lo general, los seres humanos son bastante sentimentales acerca de sus afectos, experiencias y emociones personas que se originan en sus experiencias íntimas. Un estudiante piensa que su Universidad es la mejor, que su pueblo es el más grande y que su equipo es el más rápido. Estos sentimientos profundos deben aprovecharse para crear buenas relaciones, no para destruirlas. El jefe que ridiculice a un subalterno por sus sentimientos o le diga de plano que está totalmente equivocado, no lo convencerá mas que de una cosa: Que el jefe es una persona difícil de tratar y llevarse bien.

6. Emplear preguntas para persuadir. Esta es una táctica -- vieja, pero eficaz y que trae muy buenos resultados, A la mayoría de la gente le gusta hablar sobre asuntos de los que se cree bien informada o que le interesan. El sistema de preguntarles da oportunidad de decir lo que saben y de impresionar a otros con sus conocimientos. También, por medio de preguntas hechas con todo cuidado, es posible lograr que el interlocutor diga " si " a un número de asuntos, sin importancia, para que se incline por decir que "si" en los puntos importantes. En otras palabras se evita la respuesta "no".

7. Abstenerse de dominar. Las personas se resisten cuando se sienten dominadas, casi a todos les gusta hacer lo que les place, aunque admitan que son necesarias ciertas restricció-

nes, las aceptaran si se les explican y las respetaran. En cambio, la imposición y el temor logren que una persona se esfuerce por hacer lo mejor que pueda: de hecho, lo que resulta es el resentimiento y la indisposición que determina a su vez la ineficacia.

8. Reconocer que la mayoría de la gente es ambiciosa. Un ser humano quiere su parte, la que cree que le corresponde; cree en alcanzar lo que está dentro de su capacidad y de -- los límites que impone un trato equitativo. Algunas veces existe dificultad en comprender completamente una situación. La situación está en ser recto y justo, en tomarse el tiempo necesario para explicar para contestar preguntas y para mostrar que la acción está justificada porque se basa en los hechos del caso particular.

El mero conocimiento y memorización de estos ocho puntos no son suficientes para lograr buenas relaciones humanas. Debe ponerse en práctica y convertirse en parte integrante de las relaciones diarias con las personas. Esto sólo puede lograr se a base de una práctica constante y firme. Puede parecer al principio que estas guías quizá no tengan mucho efecto, - pero esto se debe a que no forman parte íntima de la personalidad de quien las usa.

Ventajas de las Relaciones Humanas.

Las ventajas que se obtienen con las relaciones humanas son grandes y numerosas. Todo gerente debe reconocer que la -- aplicación de las relaciones humanas son parte integral y necesaria de la ejecución de su trabajo. Aplicar las bue--

nas relaciones humanas implica pagar por ello un precio en tiempo y esfuerzo, pero este es casi insignificante comparado con lo que cuenta utilizarlas en forma inadecuada.

La ventaja más importante de las buenas relaciones humanas incluyen:

1. Acentuar la acción preventiva en lugar de la acción curativa. La promoción de las buenas relaciones humanas ayuda a prevenir el mal entendimiento y las fricciones entre el personal que trabaja en grupos. Se reducen los problemas y circunstancias difíciles, tanto en número como en intensidad simplificando así el trabajo del jefe.
2. Contribuir a mejorar el personal. Si una parte importante del trabajo administrativo consiste en mejorar el personal, entonces las relaciones humanas son ventajosas para un dirigente. La debida aplicación de las relaciones humanas ayuda, proporcionando mejor aprovechamiento de las aptitudes de cada persona al efectuar un trabajo que le interese y es timule.
3. Poner de relieve lo que significa un trato ecuánime al personal. Las relaciones humanas incluyen una apreciación general y completa de las aspiraciones, reacciones y demás características individuales y colectivas. Con la aplicación de éstos conocimientos una persona adquiere confianza en sí misma al tratar con la gente y puede mantener un equilibrio adecuado en la manera de manejar las diferencias que surgan entre individuos y entre grupos.
4. Ayudar al personal a capacitarse para ascender. Las relaciones humanas ayudan a lograr los resultados deseados --

Con el curso de otras personas. Esta cualidad es especialmente valiosa al administrar, y es indudable que en la práctica contribuye a lograr un largo historial de éxitos, lo cual es muy favorable.

5. Señalar los puntos débiles del dirigente y las formas de reducirlos. Las buenas relaciones humanas ponen el debido énfasis en comprender y satisfacer las aspiraciones humanas, tanto individuales como colectivas. Un regente puede analizar las relaciones humanas en sus propias labores y determinar en donde fallan y dónde se podrían mejorar con ventajas para sí mismo y para su personal.

1.9 Importancia de la administración por objetivos.

Definición de la administración por objetivos.- Es el empleo de una estrategia para formular planes y obtener resultados encauzados a lo que la gerencia desea y necesita para conquistar las metas y dejar satisfechos a los participantes de esta tarea.

En su forma más sencilla, consiste en funcionar armoniosamente los planes individuales y los requisitos de los gerentes, encauzándolos a rendimientos en gran escala, dentro de un período completo de tiempo. El primer propósito de una estrategia semejante es simplificar y esclarecer los trámites administrativos en el seno de la empresa.

Existen tres ingredientes básicos para obtener el concepto de -
APC;

1. Los objetivos mismos;
2. La estrategia de la utilización del tiempo, la gerencia total;

3. Las motivaciones individuales.

Beneficios derivados de la APO.- El número de organismos a los que se atribuye la adopción de la estrategia administrativa -- por objetivos sigue creciendo, afirmando más efáticamente que obtienen mayores y más favorables resultados. Las empresas que aplican este procedimiento técnico suman millones.

Estos organismos determinan cuáles son los objetivos que se de sean alcanzar, organizan sus recursos y sus programas para la conquista de esos objetivos, determinan cuáles son las barre-- ras y los obstáculos, antes de llegar a ellos y cometen con brío en su esfuerzo por lograr el éxito. Gracias al enfoque de este tipo, los resultados no son fruto de la casualidad. En vez de eso dedican intensamente dinero, tiempo y esfuerzos para for-- mular los planes, los programas y las operaciones destinadas a conseguir esos resultados, que a menudo pueden significar el éxito o el fracaso de la empresa o del gerente individual -- responsable. El hecho de obtener resultados venturosos ha ser vido a su vez de estímulo para acrecentar el interés en depurar y aguzar este instrumento y lograr resultados aún más favora-- ble. Además de esto, los usuarios de esta estrategia, no sólo encomian los méritos de su aplicación para sobrevivir y prospe-- rar, sino que aseguran que logran mejoras y a menudo la elimi-- nación total de varios problemas molestos en diversas situacio-- nes en el organismo.

Siendo mejoras y ventajas las siguientes:

1. Perfeccionamiento en la tarea administrativa;
2. Utilidades logradas sin la intervención de circunstancias - fortuitas;

3. Valoraciones exactas de rendimiento;
4. Motivaciones incrementadas para tener éxito;
5. Mayor eficiencia de los gerentes;
6. Trabajos coordinados en equipo dentro de una organización claramente implantada.

1.10. Finalidades.

Los principales propósitos de la APO son las siguientes:

Se desarrolla la función de planeación a corto y largo plazo en los diferentes niveles, ya que cada persona planea y fija sus propios objetivos.

Cada persona sabe hacia donde debe encaminar sus esfuerzos y conoce las metas que tiene que alcanzar. El conocer el objetivo a cumplir permite planear y definir las medidas necesarias para alcanzarlo, así como procurárselos con la debida - anticipación. Dirige los esfuerzos y objetivos de las diferentes divisiones hacia las metas generales de la organización, eliminándose en esta forma esfuerzos y trabajos inútiles, -- que nos conduzcan a las metas comunes. Sirven para juzgar y evaluar la labor realizada por las diferentes divisiones y personas, y son medios para determinar promociones y aumentos sobre realizaciones y no sobre evaluaciones subjetivas de la persona.

Son también una medida y un medio de superación personal, ya que cada persona se fija y trata de cumplir una meta de desarrollo a corto plazo considerándose también las de mediano y a largo plazo.

CAPITULO SEGUNDO

CAPACITACION Y DESARROLLO

2.1. Definición.

Al respecto hay varias palabras que se usan como sinónimos, pero que no lo son:

1. Educación.- Es el incremento de lo que ya existe. También es la adquisición, por parte de un individuo, de los bienes -- culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, ya que una adecuada orientación profesional es una inversión que realiza la persona, incrementando su capacidad humana y posibilidades como productor.

2. Entrenamiento.- Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como notamos el entrenamiento forma parte de la educación.

3. Capacitación.- Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

4. Desarrollo.- Formación de la personalidad. Comprende al hombre en la formación de su personalidad. (carácter, hábitos, educación de la voluntad, inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos; capacidad para dirigir). Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

5. Adiestramiento.- Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi se emplea mediante una practica mas o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

2.2 Carencia de estos aspectos en nuestro país.

Nuestro país enfrenta el problema de una explosión demográfica que de acuerdo con algunos cálculos elevarán la población de 48.3 millones en 1970 a 100 millones en el año 2000. La única forma de enfrentarse a tal incremento es aumentar la productividad en todos los órdenes, así como distribuir la riqueza, a fin de que en lugar de contar con una mayoría hambrienta y sin empleo, el país posea conglomerados económicamente activos; es decir, de productores y consumidores. Es indiscutible, que la educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad, pues además de los aspectos humanísticos, también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país, así como un incremento en el nivel de salud de sus habitantes. Resulta importante recordar también que el aumento en la productividad es un medio efectivo para repartir la riqueza: si no hay aumento en la producción el incremento en los salarios sólo traerá inflación, que es lo que está ocurriendo actualmente. La industria en lugar de quedar con el número de empresas, ha tenido que cerrar en muchas partes. Su crecimiento no existe, ni es cero, hay decremento industrial. No hay ahorro, no hay inversión, nuestros pesos, día a día valen menos. Motivos que han hecho crisis en nuestro país.

Así la educación también es extraordinariamente importante, -- debido a que nos permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos, y por otro, esa mayor educación

puede significar mayores niveles de vida, un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de los factores que acrecentan la salud, así como para un mayor ingreso que permita, igualmente un mayor consumo.

México paga muchos millones de pesos al año a compañías extranjeras por el uso de patentes. Si nuestro país contara con una tecnología propia y adecuada, podría competir satisfactoriamente en los mercados internacionales.

Afortunadamente la situación empieza a cambiar en México. Cada vez se está dando mayor importancia a la educación. Así, - el gobierno federal ha presupuestado cantidades que han permitido incrementar considerablemente la inversión que se lleva a cabo en las universidades e institutos de investigación científica para la creación de profesionistas y técnicos altamente - calificados.

La educación no es solamente preocupación gubernamental, sino de individuos y organizaciones donde estos trabajan.

La educación no es asunto filosófico, al contrario, tiene un impacto muy importante sobre el desarrollo económico y, por -- tanto, sobre el desarrollo integral (político, social, cultural, etc. de un país; en las empresas está muy ligada a la planeación de recursos humanos.

Deficiencias en personal calificado. Estudios realizados hace diez años por el Banco de México con una muestra de las empresas existentes en ese entonces, señala que un 85 % no empleaba

personal técnico profesional.

La ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior) informa que en un cálculo estadístico - en 1960 muestra un déficit de aproximadamente 85000 empleados de nivel medio.

2.3. Capacitación y Desarrollo en el Japón.

En el Japón, al efectuar una huelga, los trabajadores en vez - de efectuarla como aquí, trabajan más, ya que así requerirán - más bodegas, más finanzas, más equipos de reparto, más materia prima, más repartidores, más choferes, etc.

En Japón, las Leyes de Instrucción Vocacional estipula las medidas necesarias para desarrollar e incrementar la habilidad - de los trabajadores. En seguida se mencionas:

1. Programa básico vocacional de entrenamiento.

El ministerio de labor formulará un Programa Nacional Básico - referente al entrenamiento vocacional y se tratará de dar destreza a los exámenes sistemáticamente. Así como cada Prefectura del Gobierno formulará un Programa de Entrenamiento, en base al Nacional Básico Vocacional.

2. Contenidos de preparación vocacional.

Están divididos dentro de dos categorías: desde el punto de - vista operacional del equipo, y capacitadores comprometidos - con empleados y asociados.

Vocacionales Públicas de Entrenamiento.

Existen cerca de 400 vocacionales públicas de entrenamiento, facilitando por todas partes a la Nación, llevando a cabo - principalmente los siguientes cursos:

a. Entrenamiento Básico para nuevos graduados.

Está designado para enseñar conocimientos básicos y habilidad necesaria para las futuras ocupaciones a que llegan los nuevos graduados de novatos. Este entrenamiento posee un método para fomentar en general destreza a los trabajadores, y con un entrenamiento altamente avanzado para enseñar a un señor graduado, el avance de habilidades para técnicos.

b. Incrementar el entrenamiento de trabajadores.

Es designado para incrementar la pericia de los trabajadores, quienes son empleados en empresas y han tenido un entrenamiento básico o quien es pasante para tener la destreza necesaria para su ocupación y enseñar conocimientos necesarios para el supervisor de esos trabajadores.

c. Redesarrollo de entrenamiento ocupacional de habilidades para trabajadores desplazados.

Se designa para proveer a los trabajadores, quienes son desplazados de sus empleos o intentan cambiar de puesto, con habilidades y conocimientos necesarios para sus nuevos empleos durante un periodo corto.

d. Entrenamiento vocacional a personas que físicamente se les ponen trabas. Ellos llevan a cabo un curso adecuado para

sus habilidades.

Así como una ayuda financiera adecuada, con una beca que es pagada a los entrenados que han sido desplazados de sus empleos.

2. Entrenamiento vocacional a patrones.

El contenido de entrenamiento vocacional, dirigido por empleadores, son impartidos entre empleadores, siendo reconocidos por la Prefectura Gubernamental, es igual en el contenido de entrenamiento vocacional, se puede dar una ayuda financiera por la Nación y por la Prefectura Gubernamental para hacer frente con gastos necesarios para el establecimiento de vocacionales y equipos en la operación de entrenamiento.

En suma, cuando patrones y asociaciones patronales, conducen las vocacionales públicas tienen: instructores, libros de casos y enseñanza, materiales, etc., siendo ofrecidos por la Nación y la Prefectura Gubernamental.

3. Medidas para animar a los trabajadores a recibir entrenamiento vocacional.

Consiste en que el pago de los patrones que dan a los trabajadores; llegan a conseguir educación y entrenamiento.

4. Trato del examen de habilidades.

Es la evaluación autorizada en el sistema por medio del cual el nivel de pericia de un trabajador es evaluado y certifica

do oficialmente, con bases normales fijas y es conducido junto con un entrenamiento vocacional en orden a desarrollar y aumentar la capacidad ocupacional de los trabajadores.

El trato del examen es calificado en dos categorías:

- a. Por peritos trabajadores de alto grado, y
- b. Por peritos trabajadores de mediano grado.

El trato de sistema de examen de habilidades fue instituido en 1959 y desde entonces el total de examinados y que ha aprobado examen en 1978 fue el de 1,954,000 y 826,000 respectivamente.

2.4. Capacitación y Desarrollo en Organizaciones Públicas y Privadas.

I. Entre las organizaciones públicas tenemos:

1. Las de la Secretaría de Educación Pública. La cual tiene establecidos: Institutos Regionales, Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales y Centros de Capacitación para el trabajo industrial.

En los institutos regionales, tenemos los siguientes niveles:

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Ciclo Profesional. | Ingeniería Mecánica |
| | Ingeniería Química |
| | Ingeniería Eléctrica |
| b. Preparatoria Técnica. | Ingeniería. |
| | Ciencias Fisicomatemáticas |
| c. Técnico Industrial. | Electrónica Industrial |

| | |
|------------------------|--------------------------------|
| | Electricidad |
| | Máquinas de combustión interna |
| | Mecánica. |
| d. Auxiliar Técnico. | Máquinas herramientas |
| | Combustión interna |
| | Electricidad |
| e. Secundaria Técnica. | Ajuste de banco y máquinas |
| | Herramientas |
| | Electricidad |
| | Dibujo Industrial |
| | Radio y T. V. |
| | Automotriz. |

II. Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales.

En las Secundarias Técnicas se imparten las siguientes materias:

- Electricidad.
- Ajuste de banco y máquinas herramientas
- Dibujo industrial
- Carpintería
- Máquina de combustión interna.
- ▼ Moldeo y fundición
- Soldadura y forja.
- Radio y T. V.
- Artes gráficas.

En la preparatoria técnica elemental, se imparten, entre otras materias:

- Electricidad
- Ajuste de banco y máquinas herramientas.
- Dibujo Industrial.
- Máquinas de combustión interna
- Radio y T.V.
- Artes Gráficas.

III Centros de capacitación para el trabajo industrial con especialidades:

- Ajuste de banco y máquinas - herramientas.
- Instalaciones sanitarias y de gas.
- Herrería de la construcción.
- Mecánica automotriz.
- Soldadura.
- Dibujo industrial.
- Tejido mecánico de punto
- Electricidad.
- Corte y confección
- Radio y T.V.
- Instalaciones eléctricas industriales.
- Mantenimiento eléctrico industrial.
- Reparación de aparatos domésticos.
- Embobinado de motores.
- Albañilería y concreto.
- Carpintería de la construcción.
- Instalaciones eléctricas domiciliarias
- Pintura, decoración y acabados.
- Trasmisiones automáticas y frenos de potencia
- Chasis y alineación.
- Motores de gasolina.
- Motores diesel.

- Electricidad automotriz.
- Moldeo de metales ferrosos y no ferrosos.
- Moldeaje en madera y metal.

IV. El Instituto Mexicano del Seguro Social.

Establece los Centros de Adiestramiento Técnico y Capacitación para el trabajo que dependen de la Jefatura de Servicios de Prestaciones Sociales de dicho instituto. Impartiendo a los alumnos prácticas y conocimientos de las siguientes especialidades:

- Torno- cepillo- fresadora.
- Carpintería.
- Instalaciones sanitarias y de gas.
- Diseño de herramientas.
- Dibujo mecánico- arquitectónico.
- Acabados industriales.
- Instrumentación industrial.
- Tapicería.
- Soldaduras.
- Moldes y troqueles
- Metal laminado.

V UNAM.

La máxima casa de estudios del país ofrece más de 50 carreras profesionales, que van desde ingeniería, medicina, administración y derecho hasta licenciaturas en dibujo publicitario y diseño industrial, además en sus divisiones de estudios superiores ofrece especializaciones, maestrías y doctorados con el fin de preparar profesores e investigadores en todas las

ramas del saber humano.

2. Entre las Instituciones Privadas, Tenemos:

- EL ARMO (Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).

Prepara instructores que ya poseen un oficio o carrera técnica, proporcionándoles elementos teóricos y prácticos para que puedan desarrollar al personal en sus empresas. Ofrece cursos de perfeccionamiento en oficios.

Debemos mencionar que hay más, pero una empresa mediana dispone de pocos recursos materiales (dinero), no puede enviar al personal a cursos, menos aún la pequeña.

2.5 Para qué se crea la UCECA.

Antecedentes.

El entrenamiento era una necesidad legal. En la Ley Federal del Trabajo, promulgada en 1931, se señala que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley de 1970 los legisladores, dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan el entrenamiento. Así la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones. El artículo 132 fracción XV, al hablar de las obligaciones de los patrones dice:

Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los Sindicatos o Trabajadores, -

informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los estados, territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o varias, en varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.

El mismo artículo 132, en su fracción XIV, habla de la concepción de becas:

Hacer por su cuenta, cuando empleen a más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, destinado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de 1,000 trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios durante un año, por lo menos, al patrón que los hubiese becado.

El artículo 159 dice textualmente:

Las vacantes definitivas o por duración mayor de treinta días o cuando se cree un puesto nuevo, serán cubiertas por el trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior de la

respectiva profesión u oficio. Si concurren dos o más trabajadores de la misma antigüedad, será preferido el más capaz. Si el patrón cumplió la obligación prevista en el artículo - 132 fracción XV, el trabajador el que corresponda el puesto deberá acreditar que posee los conocimientos y la aptitud -- necesarios para desempeñarlo. En los contratos colectivos -- se establecerá el procedimiento para que el trabajador com-- pruebe los conocimientos y aptitudes bien con el certificado que se le hubiese extendido al terminar los cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento, con el s certificado de algún instituto o escuela de capacitación por medio de un examen d o de un periodo de prueba no mayor de treinta días, por varios de estos procedimientos o por alguna otra modalidad que convenga. Si el resultado de la prueba o pruebas no es favorable al trabajador, será llamado el que le siga en -- antigüedad. En los mismos contratos colectivos se establecerá la manera de cubrir las vacantes, cuando no exista de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitud para desempeñar el puesto.

A partir del 1o. de mayo de 1978, la Ley Federal del Trabajo establece la capacitación del trabajador como un derecho de éste.

Del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 537- El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores

- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y:
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

El s Servicio Público del Empleo a cargo de autoridades administrativas, viene a sustituir a las Bolsas de Trabajo. - Sus funciones no son públicas, sino de carácter social; en la inteligencia de que este servicio será gratuito para resolver el problema del desempleo y las funciones de la institución serán objeto de reglamentación especial. También se reglamentarán los servicios privados para proporcionar empleos, en cuyas prevenciones se determinarán los casos de excepción en que las agencias privadas pueden conseguir fines lucrativos en relación con profesiones especiales, pero el servicio siempre será gratuito para los que pretendan trabajo.

Artículo 538.- El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 539.- Correspondiéndole las siguientes actividades:

I. En materia de promoción de empleos:

a. Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana;

b. Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimado su volumen y sentido de crecimiento;

c. Formular y actualizar permanentemente el Catálogo Nacional de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;

- d. Promover, directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades de empleo;
- ee. Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución;
- f. Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra;
- g. Proponer la celebración de convenios en materia de empleo, entre la Federación y las Entidades Federativas; y
- h. En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

II. En materia de colocación de trabajadores.

- a. Encauzar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos;
- b. Autorizar y registrar, en su caso, el funcionamiento de -- agencias privadas que se dedican a la colocación de personas;
- c. Vigilar que las entidades privadas a que alude el inciso -- anterior, cumplan las obligaciones que les imponga esta ley, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales;
- d. Intervenir en coordinación con las respectivas Unidades -- Administrativas de las Secretarías de Gobernación, de Patrimonio y de Fomento Industrial, de Comercio y de Relaciones Exteriores, en la contratación de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero;

- e. Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores, entre la Federación y las Entidades Federativas; y
- f. En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en esta materia.

III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

- a. Cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- b. Estudiar y en su caso, sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;
- c. Estudiar y, en su caso, sugerir en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalan los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento que corresponda;
- d. Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, o a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
- e. Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes

y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;

- f. Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores - conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B
- g. Dictaminar sobre las sanciones que deban imponer por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto;
- h. Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta - Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
- i. En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos, encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV.- En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

- a. Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y
- b. En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

Artículo 539-A Para el cumplimiento de sus funciones en rela-

ción con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento será asesorada por el Consejo Consultivo integrado por representantes del Sector Público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patronos, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

Para el Sector Público participan sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública, de la Secretaría de Comercio, de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial y del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social; fungirá como Secretario del mismo, el Coordinador General de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento; y su funcionamiento será regiré por el reglamento que expida el propio Consejo.

Artículo 539-B Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las fracciones III y IV del artículo 539, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá, sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social, tres representantes de las organizaciones patronales de la entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, fungirá como Secretario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda expedirán, conjuntamente, las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y de los patrones en los Consejos Consultivos mencionados y formularan, al efecto, las invitaciones que se requieran.

Los Consejos Consultivos se sujetarán en lo que se refiere a su funcionamiento interno, al reglamento que al efecto expida cada uno de ellos.

Artículo 539-C Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 529.

Artículo 539-D. El servicio para la colocación de los trabajadores será invariablemente gratuito para ellos y será proporcionado, según el régimen de aplicación de esta Ley, por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, o por los órganos competentes de las Entidades Federativas, de conformidad con lo establecido por la fracción II del artículo

539, en ambos casos.

Artículo 539-E. Podrán participar en la prestación del servicio a que se refiere el artículo anterior, otras dependencias oficiales, instituciones docentes, organizaciones sindicales o patronales, instituciones de beneficencia y demás asociaciones civiles que no persigan fines de lucro. En estos casos, lo hagan del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para fines de registro y control y para que la citada Dependencia, a través de la Unidad respectiva, esté en posibilidad de coordinar las acciones en esta materia.

Artículo 539-F. Las autorizaciones para el funcionamiento de agencias de colocaciones, con fines lucrativas, sólo podrán otorgarse excepcionalmente, para la contratación de trabajadores que deban realizar trabajos especiales.

Dichas autorizaciones se otorgarán previa solicitud del interesado, cuando a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se justifique la creación del servicio por particulares y una vez que se satisfagan los requisitos que al efecto se señalen. En estos casos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 539- D, el servicio deberá ser gratuito para los trabajadores y las tarifas conforme a las cuales se presten, deberán ser previamente fijadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

2.6. Finalidades

En la medida que en que capacitemos a nuestro país, se incrementará la productividad, eficiencia, técnica, control de calidad que desgraciadamente nos falta mucha capacitación y adiestramiento,

y llevando a cabo lo que acabamos de mencionar elevaremos nuestra labor personal, en equipo, seccional, departamental, empresarial y nacionalmente.

Debemos descubrir e incrementar las vocaciones, conocimientos, bases, ya que un empleado capacitado inclusive capacitará a su propia familia en los órdenes sociales, políticos y económicos.

El gobierno se ha preocupado por abatir índices de analfabetismo, incluso ha enviado alfabetizadores a los rincones más difíciles de llegar, muchas ocasiones hay que aprender el dialecto para poder alfabetizar, ya que existen muchas personas en nuestro país, que desconocen el español o castellano y sólo hablan su dialecto, que están marginados, incluso en su modo de vida.

CAPITULO TERCERO

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

3.1 Tests y Exámenes Psicotécnicos.

La psicología, campo en el que se hacen las primeras evaluaciones psicométricas del hombre.

La ciencia que estudia todo lo relativo a las actitudes mentales y conducta objetiva del hombre, es la psicología y en el ámbito evolutivo de ella, en el curso del tiempo, van apareciendo sus numerosas subdivisiones, pero para los efectos de éste estudio sólo será tratada la rama denominada psicología -- aplicada, y, a su vez, una de las componentes de esta, denominada psicotécnica, psicotecnia o psicometría.

a. La psicología Aplicada.

Se designa con este nombre a todos los procedimientos y métodos utilizados en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la psicología. Entre algunas de sus principales subdivisiones están consideradas la psicotecnia, la psicoterapia, la psicofísica, etc., es decir que la -- psicología aplicada estudia todo aquello que tenga alguna relación práctica con aspectos psicológicos, al margen de la psicología pura o teórica.

La psicología aplicada se inició en 1840 con los trabajos de Ernest Heinrich Weber (1795-1878), relativos a las primeras cuantificaciones de los estímulos y las sensaciones, ya que el fisiólogo alemán construyó y perfeccionó un aparato de estesió

metría, que sirve para medir la sensibilidad táctil.

Su alumno Gustavo Theodor Fechner (1801-1881), continuando los estudios iniciados por el maestro, perfeccionó la ley Weberiana que establecía que a mayor estímulo mayor sensibilidad.

En 1878, Wilhelm Wundt (1832-1920), a quien se considera fundador de la psicología experimental, estableció un laboratorio para prácticas psicológicas en la Universidad de Leipzig, en donde fueron investigados conceptos tales como la voluntad, la recepción, las sensaciones, etc., siendo él el primero en introducir métodos cabales en la medición de fenómenos psíquicos. Otro eminente filósofo y psicólogo fue Williams James (1842-1910), quien también hizo estudios de laboratorio en el terreno de la psicología, y su principal contribución fue la tentativa de una aplicación práctica y concreta de la psicología a los problemas educacionales.

James Mc. Keen Cattell (1860-1944), psicólogo norteamericano seguidor de la escuela de Wundt, fue uno de los primeros en aplicar tests psicológicas, y en 1890 usa por primera vez el término test mental.

Esta evolución traería consigo la necesidad de mencionar a -- una gran serie de estudiosos de la materia y sus aportaciones a la psicología, pero no siendo objeto de este estudio, son de considerarse suficientes las citas señaladas.

Tiene pues, la psicología aplicada una evolución considerable y la aportación de grandes filósofos y psicólogos, dan origen a la psicotécnica, psicotecnia o psicometría.

b. La psicotécnica, la psicotecnia o psicometría.

El término psicotecnia es atribuido a William Stern (1871---1938), quien elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos, introduciendo la medida de cociente intelectual, que se tratará posteriormente.

Es, sin embargo Hugo Munsterberg (1863-1916), quien la define por primera vez, y a quien se le da el nombre de "Padre de la psicotecnia", pues su contribución a esta rama de la psicología aplicada, fue la más abundante y de más valor; su definición es la siguiente: psicotecnia es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana.

c. Evolución de la psicotécnica.

En 1911, Hugo Munsterberg, inició estudios sobre las aptitudes individuales de los conductores de tranvías eléctricos, ante el número tan elevado de accidentes que sucedían, llegando a determinar una serie de razones, tanto psíquicas como físicas que motivaban el problema, razón por la que se estableció una serie de pruebas que auxiliaron en la selección de ese personal.

Por el hundimiento del Titanic, el mismo Hugo Munsterberg, hizo una serie de estudios para la selección de oficiales de la marina mercante, pues por el desastre del barco en cuestión, algunos interesados en el problema llegaron a opinar que después de ocurrido el impacto con el iceberg, que ocasionara la catástrofe, los oficiales incurrieron en situaciones de crisis.

psicológicas, dando órdenes contradictorias. Al efecto Munsterberg, diseñó pruebas para la selección de oficialidad de la marina.

Contemporáneos al psicólogo citado, existieron otros que aportaron también sus experiencias a la psicotecnia como: Jean M. Lahy en Francia, quien emprendió estudios sobre las aptitudes de los mecanógrafos (1905). También en Francia Camus y Hepper hicieron estudios sobre las aptitudes de los aviadores (1915).

Woede y Piorkowsk, en Alemania, iniciaron ciertas pruebas con choferes. Frank parsons en E.E.U.U., miembro de la Y. K. C.A. (Asociación Cristiana de Jóvenes), estableció pruebas de interés ocupacional para los jóvenes asociados a dicha institución.

d. Incremento de la Psicotécnica.

Puede decirse que el factor que más influyó en el desarrollo acelerado de esta rama de la psicología aplicada, fue la Primera Guerra Mundial, en la que casi todos los ejércitos de los países participantes contrataron los servicios de psicólogos y psicómetras.

Obviamente al tener la psicotecnia un desenvolvimiento en el terreno bélico, paralelamente tuvo, aunque en menor escala, en el aspecto pedagógico, industrial, comercial, político, profesional, etcétera.

e. Consolidación de la psicotécnica.

Casi todos los países del mundo cuentan con sociedades e institutos dedicados al estudio de la psicotécnica, a continuación -

se citan las 10 primeras instituciones fundadas en algunos de ellos:

Estados Unidos.- La Asociación Nacional de la Guía Vocacional, fundada en 1913.

Francia.- El Instituto Nacional de Orientación Profesional, -- creado en 1918.

Bélgica.- La oficina Intercomunal de Orientación Profesional, instituida en 1919.

Inglaterra.- El Instituto Nacional de Psicología Industrial, -- fundado en 1921.

Argentina.- El Instituto de Orientación Profesional, estable-- cido en 1923.

Dinamarca.- El Centro de Psicología Vocacional, constituido en 1924.

Italia.- El Centro de Psicología Aplicada para el Ejército, -- constituido en 1929.

Rusia.- El Instituto para la Organización, Economía e Higiene del Trabajo originado en 1930.

Chile.- El Gabinete de Psicofisiología de la Caja del Seguro - Obrero, constituido en 1930.

México.- Dependiente de la Universidad Nacional Autónoma de Mé xico, existe el Departamento de Psicopedagogía establecido en el año de 1954.

f. Congresos Internacionales de Psicotécnica.

El primer Congreso Internacional de Psicotécnica se efectuó en el año de 1920 en Ginebra, por iniciativa del Profesor Eduardo Claparade, al que ocurrieron doce psicólogos. En esta reunión- quedó fundada la Asociación Internacional de Psicotécnica, si- endo su Presidente Henri Pieron y su Secretario General Jean M.

Lahy. Dicha asociación tuvo su sede en París hasta la Segunda Guerra Mundial, después pasó a Berna, hasta el año de 1960, -- volviendo nuevamente a París en ese mismo año.

En el año de 1921 se efectuó el Segundo Congreso en Barcelona; en 1929 el tercero en Milán, el cuarto en París en 1927, el quinto en Utrech en 1928, el sexto en 1929 nuevamente en Barcelona, el séptimo en Moscú en 1931, el octavo en Praga en 1934, el noveno en 1949 en Berna, el décimo en Gotemburgo, Suecia en 1951, el onceavo en París en 1953, el décimo segundo en Londres en 1955, el décimo tercero en Roma en 1958, tratándose en este último Congreso los siguientes puntos:

- 1.- Psicología del trabajo y orientación profesional.
- 2.- Psicología médica
- 3.- Psicología pedagógica.
- 4.- Psicología jurídica.

El décimo cuarto Congreso tuvo lugar en Copenhague en 1961 al que ocurrieron 1,413 delegados de 31 países, siendo los principales temas tratados los siguientes:

- 1.- Psicología clínica.
- 2.- Psicología industrial
- 3.- Psicología comercial
- 4.- Psicología pedagógica.
- 5.- Psicología jurídica.
- 6.- Criminalología.
- 7.- Orientación y selección profesionales.

El décimo quinto Congreso tuvo verificativo en Ljudljama, Yugo eslavía, en el año de 1964, en donde se trataron los siguientes

temas:

- 1.- Aspectos psico-sociales del trabajo en la industria.
- 2.- La fatiga y su prevención en la escuela y en la industria.
- 3.- Psicología del aprendizaje en la industria.
- 4.- Problemas de la automatización.
- 5.- Teoría de los test.
- 6.- Evaluación del éxito profesional.
- 7.- Motivación y eficacia del trabajo.

Notamos la importancia que ha ido adquiriendo la psicotécnica, y la evolución que se manifiesta en los temas tratados en los últimos Congresos.

Diversas maneras de denominar a las pruebas psicotécnicas.

Como la evolución de la psicotécnica no se desarrolló inicialmente en sitios de habla castellana, es por ello que en "países de distinta denominación lingüística es donde se aplica el primer nombre, denominado "test" a las pruebas psicotécnicas.

Tal palabra es de origen inglés, y su significado es prueba, - que como ya se mencionó, se atribuye su uso por primera vez a William Strn.

Atendiendo a su traducción se podrían usar como sinónimos, --- exámen, prueba o reconocimiento.

No es de extranar que el término "test" sea más generalizado - que el de prueba o examen, en razón de un aspecto costumbrista en el uso de la palabra; sin embargo, cuando en el idioma castellano con palabras que significan lo que el término inglés - indica, a lo largo de este estudio no será usado el vocablo --

test, sino la palabra prueba o examen.

Exámenes de Admisión.

Como ya se ha explicado en puntos anteriores, la psicotécnica tiene bastantes puntos de aplicación, tales como la pedagogía, la criminología, la psicología comercial, etc., para efectos -- de éste estudio sólo interesa lo relativo a la selección de -- personal en lo relacionado a aspectos de trabajo, haciéndose -- en todos los ámbitos, o sea, desde los puestos que no requie-- ren calificación, hasta los más altos ejecutivos.

Encuadrando, pues, el estudio, los exámenes de admisión se hacen en la ciencia de la psicología aplicada, en la subdivisión de psicotécnica, psicotecnia o psicometría, y finalmente en la clasificación de psicología de trabajo.

Psicología.

 Psicología aplicada.

 Psicotecnia o psicometría.

 Psicología del trabajo.

Diferencias entre los individuos.

Es obvio que los seres humanos difieren unos de otros en sus aptitudes físicas, temperamento, intereses, capacidades y co-- nocimientos, por lo que al tener tales diferencias, lógicamen-- te también difieren en la manera en que lleven a cabo sus tra-- bajos.

De un conjunto determinado de personas, unas son mejores que -- otras en la realización de una tarea específica, pero, cual es

la diferencia entre ellos, o como podría escogerse a los mejores.

Es precisamente este estudio el que ha de definir estas dudas; porque si todos los hombres tuviese los mismos conocimientos, aptitudes, inteligencia y rasgos de personalidad, no habría problemas en la selección de personal, y por lo tanto, no existirían los exámenes de admisión.

La finalidad de tales exámenes es la de ayudar a distinguir en los hombres esos aspectos, para seleccionar a los mejores en beneficio de la empresa.

Definición de examen de admisión.

Un examen de admisión consiste en una prueba o conjunto de éstas, cuya finalidad es la de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras, para mensurar aspectos del individuo a quien se aplican, tales como: la personalidad, la inteligencia, los conocimientos o las aptitudes; con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo que ha solicitado su ingreso, o al que tenga interés en pertenecer. Tal mesuración es confiable, porque previamente la prueba o pruebas aplicadas fueron suministradas a otros individuos colocados en situación similar, por lo que la calificación obtenida por el examinado, es el resultado de una comparación con una evaluación estadística, que reúne condiciones de objetividad, consistencia, validez, comparabilidad, justa apreciación y fiabilidad.

Finalidad e importancia de los exámenes de admisión.

Los exámenes de admisión son auxiliares en la función de selec

ción de personal, para escoger el elemento humano más eficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa en el logro de sus objetivos.

Sin embargo, deben tenerse en consideración los siguientes -- puntos:

1. Los exámenes de admisión no deben suponerse como un medio eficaz para resolver todos los males de la selección del personal.
2. Su uso no corrige los resultados de la mala dirección, ni los descuidos de la supervisión.
3. No deberán suponerse los resultados de los exámenes como perfectos e infalibles.
4. Su utilización no debe cuantificarse en términos de perfección, sino en los de reducción de deficiencias.
5. No debe criticarse porque hubiere permitido la admisión de uno o dos empleados ineficaces, sino que se le debe juzgar en función de si selecciona o no, menos empleados incapaces que la técnica que se usaba anteriormente.

En suma, los exámenes de admisión tienen la importancia de -- que la decisión de admisión de un individuo al empleo se realiza en forma más inteligente y más fiable.

3.2. Objetivos.

Características que debe reunir un examen.

Siendo el destino de un examen el de servir como un instrumento de medida, debe tener una serie de cualidades, a fin de -- que su cometido sea satisfactorio, y éstas se analizan a continuación:

Ia. Graduable.

Este término significa que su resultado puede ser expresado en cifras.

2a. Estandarizado.

Que debe haber sido contrastado y verificado en un gran número de sujetos.

3a. Válido.

Que cuantifica con precisión lo que desea medir.

4a. Fiable.

Significa que puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados análogos.

5a. Inédito.

Significa que no debe ser conocido por el examinado, si lo fuera, el examen no tendría validez.

6a. Debe presentar dispersión.

Lo que equivale a mostrar las diferencias individuales, de manera que puedan tipificarse los examinados en grupos, según su clasificación.

7a. Interesante.

Debe lograr el atraer la atención del examinado.

8a. Debe excluir al azar.

Lo que significa que su resultado satisfaga plenamente la cualidad de validez, y no de una razón casual.

9a. Uniforme.

Que la interpretación de los resultados sea rígida, o sea, que éstos no puedan ser variados.

10a. Objetividad.

Que los resultados no deben depender de opiniones personales, - ni de impresiones subjetivas de las personas que examinan o califican.

11a. Constante.

Que no deberá modificarse ni alterarse sin previa estandarización.

12a. Rápido.

Que no se invierta mucho tiempo en su aplicación.

13a. Dificultad creciente.

Cuando al hacer mensuraciones se deben considerar aspectos tales como la edad o los conocimientos, el grado de dificultad - está ponderado al estrato deseado.

Clasificación de los exámenes.

Resulta imposible tratar de clasificar los exámenes con un sólo criterio, y ello se debe al punto de vista desde el que el que pretenda vérselos; en el cuadro sinóptico que a continuación se aprecia, se hace la clasificación de las pruebas, desde los seis puntos de vista en que pueden estudiarse.

| | |
|-----------|----------------|
| | Proyectivos |
| | No proyectivos |
| Operación | Factoriales |
| | No factoriales |

| | | |
|---------------------------------|----------------|---------------|
| Area | Personalidad | Inteligencia |
| | Suficiencia | Conocimientos |
| | | Aptitudes |
| Procedimiento de Administración | Individual | |
| | Colectivo | |
| Clasificación de los exámenes. | Mudos | |
| Forma de Aplicación | Orales | |
| | Escritos | |
| | Instrumentales | |
| Composición | Unico | |
| | Graduados | |
| | Baterias | |
| Finalidad | Cualitativos | |
| | Cuantitativos | |
| | Diagnóstico | |
| | Pronóstico | |

3.3. Funciones.

La tarea de elaborar un test es larga y laboriosa. A fin de - que el medio sea útil, debe cubrir tres requisitos básicos:

Estandarización.

Objetividad.

Confiabilidad y Validez.

Test-retest. Se aplica el mismo test, después de un intervalo, a las mismas personas. La correlación entre las dos series de medidas se llama índice de confiabilidad. Naturalmente que el cociente depende a la vez del test y del rasgo psicológico estudiado en los sujetos; por ejemplo, no puede usarse este método cuando la persona aprende algo en la primera aplicación.

Validez es la cualidad por la que un test mide lo que pretende medir. No basta que un test se denomine "de inteligencia" para que realmente aprecie esa función; es necesario demostrarlo objetivamente. La apreciación de la validez supone la existencia de criterios estándares con los cuales compara los resultados del test.

Predictiva. Determina hasta que grado las predicciones hechas gracias a las pruebas quedan confirmadas posteriormente. El procedimiento más conveniente de validar una prueba con propósitos de selección es el de administrar a los solicitantes de empleo, contratándolos sin tener en cuenta los resultados de la prueba. Se archivan los resultados y posteriormente las calificaciones obtenidas en la prueba y su rendimiento en el trabajo, se podrá relacionar para obtener una medición del grado de validez del procedimiento.

Economía y Consigna.

La economía es un factor muy relativo en las pruebas, ya que el hecho de que resulten económicas o no, depende finalmente de la combinación de los siguientes factores:

Tiempo. El tiempo empleado en aplicarla y en obtener los resultados. En términos generales, entre mayor tiempo se emplee en

aplicar y calificar un test, mayor será su costo.

Validez. Si mide lo que se desea medir exacta o aproximadamente. Entre más válida sea, resultará más económica, pues las decisiones que se tomen serán adecuadas.

Confiabilidad. Entre más confiable, también será más económico.

Costo. Puede comprarse un test existente en el mercado o elaborarse uno especial. En el primer caso el costo inmediato es menor, pero puede ser muy conocido el test, o no ser válido para nuestra organización, etc.

Estandarización. Si los estándares que se proporcionan a la persona a fin de que realice una prueba. Hay consignas muy buenas y otras muy rígidas en cuanto a verbalización y otras que son bastante flexibles.

3.4. Diversas formas de Capacitación y Desarrollo.

La definición de la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Mencionando que el total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

Descubrimiento. Se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos de las personas; Para ello un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional.

Mejoramiento. Se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etcétera. Así, entre más escaso resulte un recurso más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

Taylor pionero de la administración científica, consideraba y demostró con experimentos que era absolutamente el adiestramiento necesario para los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia. Viendo que muchos problemas de la dirección son de "personal" consideró que éstos podrían ser resueltos totalmente con "respuestas absolutas" que deban sus propias técnicas, basándose en lo que denominaba "ley natural de cooperación". Este determinismo científico sostenía que estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor seleccionando al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios, incentivos, cesarían los problemas entre patrones y trabajadores, pues no habría molestias y nadie se atrevería en contra de los resultados "científicos".

Desgraciadamente su método, de tipo mecánico, en lugar de ser la panacea que se creía, creó serios problemas que incluso hicieron intervenir al Senado de los Estados Unidos; no obstante produjo valiosos frutos que han ido en constante mejora con - las aportaciones de la psicología, la pedagogía, etc.

Los tipos de entrenamiento se engloban en cuatro, siendo éstos

- a. Inducción.
- b. ADE (adiestramiento dentro de la empresa).
- c. Escuela vestibular.
- d. Escuela general de la organización.

a. Inducción.

Siendo el objetivo de este tipo de entrenamiento el de acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de tres principales:

I. Información introductoria perfeccionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal o de relaciones industriales o del en cargado de entrenamiento;

II. Información proporcionada por el supervisor;

III. Entrevista de ajuste, varias semanas después de que el - trabajador haya estado en el puesto, en muchas ocasiones y en algunas empresas esto viene plasmado en lo que se - denomina "Manual de bienvenida".

b. ADE.

Su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son:

- I. Determinar un programa de producción.
- II. Elaborar un plan específico.
- III. Desarrollar dicho programa en base a dos lineamientos:
 - III.1. Uso del principio multiplicador consistente en adiestrar a las personas que han de enseñar a otros lo que a su vez irán enseñando a repetidos grupos;
 - III.2. Uso del principio de proyectar labores, que consiste en analizar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad de un maestro.

c. Escuela vestibular.

Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador; generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización (edificios contiguos). Este tipo de entrenamiento conviene a organizaciones que tienen necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de un número reducido de clases o especies diferentes de trabajo. Una ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que esto dificulte la adaptación.

d. Escuela general de la organización.

Es un tipo más amplio que la escuela vestibular; se ocupa de dar adiestramiento técnico aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades.

Técnica de entrenamiento.

Para que el entrenamiento sea efectivo y eficaz y se obtengan los mejores logros, deben tenerse en cuenta las técnicas (mejores métodos de hacer algo) más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades; teniendo en cuenta las siguientes:

1. Rotación del personal entre diversos puestos.
2. Lecturas dirigidas.
3. Redacción de artículos.
4. Análisis de casos
5. Discusiones dirigidas
6. Seminarios
7. Mesas redondas.
8. Viajes de estudio.
9. Conferencias.
10. Retiros
11. Dramatizaciones.
12. Demostraciones.
13. Cursos internos.
14. Cursos externos.
15. Juegos de gerencia.
16. Instrucción programada.

Formación de instructores.

No bastan las buenas intenciones o el nombramiento para enseñar algo. Por lo contrario, enseñar implica usar adecuadamente una serie de recursos personales y materiales. Siendo necesario seleccionar y entrenar a los instructores.

Debiendo tener los instructores las siguientes características:

- a. Conocer bien el trabajo que van a desempeñar.
- b. Poseer deseo de enseñar a otros.
- c. Tener conciencia de lo referente a la producción de calidad.
- d. Contar con habilidad para comunicar ideas a los demás.
- e. Isaltad para la organización y sus objetivos.

Estos elementos deberán ser entrenados en la conducción de grupos, en la preparación de material audiovisual, en los principios psicológicos del aprendizaje, en la preparación de pruebas de aprovechamiento.

Ayudas Didácticas.

Son auxiliares importantes de la comunicación. Cuando una persona (emisor) desea comunicarse con otra (receptor) debe tener en cuenta el nivel de conocimientos, los antecedentes socioculturales, las habilidades y las actividades del receptor. Las ayudas didácticas en entrenamiento aceleran el aprendizaje disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo. Las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que, utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas.

Tipos de ayuda didáctica:

1. Películas con sonido.
2. Películas sin sonido.
3. Transparencias.
4. Grabaciones.
5. Diagramas.
6. Proyector al hombro.
7. Proyector de cuerpos opacos.
8. Rotafolio.
9. Fanelógrafo.
10. Fotograffas.
11. Pizarrón.

3.5 Interna.

Es la que se da dentro de la empresa, siendo la más conveniente ya que es la apropiada para industrias y negocios pequeños y medianos, ya que cuentan con pocos recursos materiales económicos.

3.6 Externa.

Se da fuera de la empresa, no es conveniente, ya que resulta bastante costosa y se impartirá si acaso al instructor, sobretudo el curso de Relaciones Humanas (relaciones entre dos o más personas, que pueden ser agradables, desagradables o indiferentes), para que se lleve bien el personal y realizar convivencias (paseos, excursiones, juegos, etc.).

CAPITULO CUARTO

DESARROLLO DE TECNICAS Y ESTRATEGIAS.

4.1. Estudio socioeconómico del solicitante.

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

1. Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
2. Conocer lo más detalladamente posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
3. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del -- proceso de selección. Asimismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de -- las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de -- acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal -- que se utiliza para su realización. Generalmente se explotan

estas áreas:

1. Antecedentes personales, estado civil, personalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.,.

2. Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado?).

3. Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

4. Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos.

A veces existe la tendencia a realizar un interrogatorio exhaustivo con respecto a la vida privada del candidato. Además de que en muchas ocasiones resulta molesto para él, en muchas ocasiones la información obtenida carece de validez y puede no tener influencia lógica sobre la decisión de contratar o no al candidato.

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo de valores o información dudosa, por parte de su ocupante, - resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

4.2. Detectar necesidades.

La necesidad de entrenamiento, en las organizaciones, representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, - de un patrón o de un debe ser. Así, el análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar programas de entrenamiento, - se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras. Dicho análisis está basado en los siguientes temas:

1. Índices de eficacia de la organización.

Se expresan éstos frecuentemente en términos de contabilidad - de costos, siendo el cociente del rendimiento real sobre el -- ideal. Aunque varían los índices de empresa, incluyendo los siguientes factores:

- a. Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.
- b. Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- c. Calidad de los bienes y servicios.
- d. Utilización de maquinaria y equipo.
- e. Costos de distribución.
- f. Cantidad y costo de los desperdicios.

2. Análisis de las operaciones.

Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva. A -- fin de poder entrenar o perfeccionar al personal, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer qué es el puesto, que se hace con él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales -- que realiza, qué habilidades físicas y mentales se precisan -

para su ejecución. Se requiere, entonces, desmenuzar el puesto en varias partes; de ahí que se utilice el análisis de puestos cuyo objeto es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

Generalmente se utiliza este método en los siguiente casos: en líneas de producción en las que el trabajo está muy fraccionado cuando las normas de producción exija una calidad alta o cuando la ejecución de una labor implique riesgos muy grandes.

Estos análisis no deben hacerse pensando en las personas que -- ejecutan el trabajo, sino en concentrarlos en las acciones que se ejecutan para cumplir esa labor. Es recomendable realizar -- varios estudios en puestos iguales, ejecutados por diversos -- operarios que trabajan en una situación normal, a fin de tener datos generales sobre el mismo.

En los puestos se distinguen elementos que son indispensables para la selección de personal, así como para el entrenamiento: acciones, materiales que debe realizar el trabajador y requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad, conocimientos, que debe tener la persona que lo cubra.

3. Análisis humano.

Se realiza, sobretodo, tomando dos elementos:

a. Inventario de recursos humanos.

Este tipo de inventario nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y como va a proyectarse en el futuro.

Los datos que contiene son:

- Número de empleados con que cuenta la empresa y categoría de que se trate.
- Número de empleados que se necesitaran en esa categoría.
- Edad de cada empleado.
- Nivel de habilidad individual.
- Nivel de conocimiento individual.
- Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a su empresa.
- Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
- Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas
- Posibles sustituciones para ese puesto, dentro de la empresa.
- Posibles sustituciones para ese puesto, fuera de la compañía.
- Tiempo de capacitación requerido para posibles sustituciones.
- Tipo de capacitación requerido para un principiante.
- Falta de asistencia.
- Movimientos de personal en el tiempo dado.

b. Moral de trabajo de la organización.

Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutuas. Es excepcional encontrar una situación industrial en que haya coincidencia completa entre objetivos de los empleados y la empresa; con lo antes dicho debemos considerar entre otras cuestiones, que las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos de su trabajo y hacia la organización, son productos de su experiencia.

4. Métodos utilizados para obtener información en el análisis de necesidades. Tanto los índices de eficacia, análisis de - operaciones como el análisis humano, utilizan indistinta y es pecíficamente los siguientes métodos:

- a. Observación.
- b. Cuestionario.
- c. Entrevista.

4.3 Cuestionario.

Normalmente no se realiza en empresas pequeñas, sería más viable en organizaciones medianas. No deberá hacerse difícil ya que muchas ocasiones lo hacemos muy técnico, debemos saber o informarnos a quién se lo aplicaremos. De preferencia con - preguntas cerradas, para evaluar su actuación como departamen to de la empresa.

Preguntaremos al final, al entrevistado qué curso desea que - se le imparta a su personal o a él.

4.4. Entrevistas a jefes.

Pasos a analizar:

- 1o. Romper el hielo o establecer un clima de confianza.
- 2o. Objetivos de la entrevista.
- 3o. Sacar información necesaria.
- 4o. Cruzar preguntas en algunos casos para saber si es veraz o no con nosotros.
- 5o. De qué carece.
- 6o. Qué tips nos puede dar de otros jefes.
- 7o. Grabarla.

80- No herir su susceptibilidad ya que muchas veces son parientes de los dueños.

4.5. Carencias.

Carencia de información. Falta de algo. Muchas ocasiones, se realizan juntas o comités y nadie se entera de lo hablado, de lo que se espera, de lo que pasaría de no comunicarle ésto a la empresa. O sea, que hay que prever lo imprevisto.

Colocar de ser posible, comunicados o memorándums en los muros.

4.6. Desviaciones.

Consiste en salirse del objetivo que se tiene planeado. Si nuestro objetivo primordial es reclutar a personas con conocimientos en Relaciones Humanas, Ventas, Contabilidad, Administración, etc., Debemos investigar antes de que ocupen el puesto, qué conocimientos tiene sobre la materia, para tomar la decisión, si se le da el empleo o no. Pues si no saben "español" como se puede querer impartir inglés, alemán, italiano, o ruso.

Productividad se considera también como la relación entre los resultados y los recursos empleados:

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

La productividad puede emplearse como medida de eficacia para

ejecutivos, y en todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos. Un ejemplo sería el siguiente: Supóngase que una compañía tiene dos sucursales en el mismo lugar, cada uno con 10 vendedores, pero la sucursal A, vende en un año \$ 1,000,000.00 mientras -- que la B, vende la mitad. Podría mencionarse que el de la B, es menos eficaz que la A, con los mismos recursos, siempre y cuando todas las demás circunstancias sean iguales. Si la sucursal A, tiene un mercado con mayor potencial económico, resulta claro que la comparación no es equitativa. Muchos recursos humanos, sin embargo, no se miden con facilidad (como en el caso de la motivación), por lo que generalmente se incluyen sólo los recursos materiales para calcular la productividad.

Desde luego, que con una buena capacitación y adiestramiento, se incrementa la productividad, ya que se va desarrollando la tecnología aprovechando adecuadamente los recursos ahorrando los pasos del diagrama de proceso:

Operación.

Transporte.

Inspección.

Demora.

Almacenamiento.

Hasta llegar a tener un método perfeccionado del diagrama de proceso, con ahorro en tiempo y distancia.

CONCLUSIONES.

Esto ha sido un bosquejo, para establecer la estructura conceptual de la metodología en la Administración por Objetivos; -- aplicada a la organización. He dado la definición de lo que -- creo es la Administración por Objetivos, y he expuesto cómo -- las compañías deben aplicar el concepto y los beneficios derivados de él. Administración por Objetivos es un enfoque sistematizado para formular Planes y obtener Resultados en un Organismo.

Se sabe de antemano, que nuestra sociedad depende en alto grado de la productividad, entendida como los resultados que las diferentes organizaciones deben lograr para el bien común.

Para que dichas organizaciones puedan alcanzar eficazmente sus objetivos deben contar con un personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo y a la vez preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro.

Para obtener ésta disposición moral y profesional, es necesario un sistema permanente de capacitación y desarrollo de su personal.

Podemos mencionar también que, mientras el dueño o administrador de las empresas entrene más a su personal, tendrá mejor prestigio y mayor productividad en su organización.

Así en una empresa de ventas al detalle, un empleado que sepa atender al cliente, que conozca la mercancía que vende que sea

cortés y servicial, es una garantía segura, que el cliente que tenga contacto con él, quedará satisfecho y volverá a visitar el establecimiento.

Desafortunadamente, hay mucho nepotismo, principalmente en las empresas pequeñas, ya que son familiares y hay puestos que son realizados por éstos y son como señores feudales en el trato con el personal y muchas veces son despedidos injustamente.

Se dice que para incrementar la economía del país el gobierno apoya sobre todo a la empresa pequeña (Restaurante, hechura - de Artesanías, reparadora de Zapatos, reparación de Radio y T. V., Pescadería, Optometrista, Zapatería, Panadería, Miscelánea, Pollería, Frutería, Cocina económica etc.) con exenciones de impuesto, ya que reduce o elimina los impuestos a aquellas firmas que se establezcan fuera de los grandes centros de población.

BIBLIOGRAFIA.

Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera parte. Editorial Limusa México, 1982

Isaac Guzmán Valdivia. Problemas de la Administración de Empresas. Editorial Limusa México, 1974.

George R. Terry. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental, México, 1968

Varios Diccionarios. De la Real Academia Española. Editorial - Barcelona, 1979.

Paul Mali. La Administración por Objetivos. Editorial Diana -- México, 1978.

Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. - Editorial Trillas México, 1973.

Jorge Barbera Trueba. Ley Federal del Trabajo. Editorial Pu--- rra, 1970

Ricardo Rivero Soler. Estructura y Elaboración de Pruebas para Seleccionar Personal. Editorial Limusa Wiley, S.A. México, 1975.

Gregorio Fingermañ. Psicotécnica, y Orientación Profesional. -- Editorial Ateneo Buenos Aires, 1974

Pichot Pierre. Los Tests Mentales. Editorial Paidós, Buenos --- Aires, 1960.

Frederick W. Taylor. Principios de Administración. Editorial Herrero, M México, 1982.

Harold Koontz Cyril O'Donnell. Elementos de Administración - Moderna. Editorial Mc. Grw-Hill. México, 1980.