

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**  
**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

301802  
3  
lej

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



301802

"LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS  
Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD"

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.**

**PRESENTA**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ELSA MERCEDES CUARTERO BULNES**

MEXICO, D.F.

2002





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

DIRECTOR DEL SEMINARIO

Lic. Jorge Vera Rodríguez.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

REVISOR DEL SEMINARIO

Lic. Salvador Vaca Zendejas.

A mis padres:

Con gran amor para ellos  
que me han brindado todo  
y que represente ésta -  
como un pequeño homenaje  
de todas sus virtudes.

Para mi pequeño hijo Carlos-  
Daniel con el amor de madre-  
y que sirva como ejemplo pa-  
ra su futura formación.

A la memoria de mi --  
Tía Dolores Bulnes de-  
Conde que fué siempre de-  
fuente inagotable de -  
amor para todos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

A los Licenciados Jorge Vera  
R. y Salvador Vaca Z. quienes  
con sus acertadas orientacio-  
nes hicieron posible esta in-  
vestigación. Afectuosamente.

A todos mis Maestros de la --  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXI  
CO, centro de cultura cuyo --  
prestigio es ya una realidad-  
nacional.

Al apreciable Prof. Juan Hum-  
berto Peralta C. Jefe de De--  
partamento de Rehabilitación-  
Integral del D.I.F. con mi a-  
gradecimiento por las facili-  
dades y apoyo que me otorgó-  
para realizar el Servicio So-  
cial.

Al Señor Jesús Rodríguez A.-  
ejemplar hombre de empresa y-  
amigo de siempre.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

I N D I C E

INTRODUCCION.

CAPITULO I

Pág. No.

DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION.

1.1.- Desarrollo histórico	1
1.2.- La función del administrador de Recursos Humanos	8
1.3.- La relación de los Recursos Humanos con la Productividad	13
1.4.- Concepto de Recursos Humanos	16
1.5.- Objetivos del Empresario	19
1.6.- Objetivos del Trabajador	20

CAPITULO II

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA PRODUCTIVIDAD.

2.1.- Generalidades	22
2.2.- Definiciones	24
2.3.- Importancia de la medición de la Productividad	26
2.4.- Importancia de la Coordinación	30
2.5.- La Planeación y la Productividad	32
2.6.- La Organización y la Productividad	41
2.7.- La Integración y la Productividad	49
2.8.- La Dirección y la Productividad	56
2.9.- El Control y la Productividad	68

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

	<u>Pág. No.</u>
CAUSAS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	
3.1.- Ausentismo	74
3.2.- Retardos	75
3.3.- Mala comunicación	75
3.4.- Apatía laboral	76
3.5.- Liderazgo inefectivo	76
3.6.- Huelgas	77
3.7.- Accidentes de Trabajo	78
3.8.- Mal adiestramiento y capacitación	78

CAPITULO IV CASO PRACTICO .-

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION EN UNA EMPRESA DE IMPRESION.

Objetivo	80
Hipótesis	80
Universo	81
Muestra	81
Cuestionario	81
Tabulación	81
COMENTARIOS	82
CONCLUSIONES	85
BIBLIOGRAFIA	87

----- 0 -----

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

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

Este Seminario de Investigación Administrativa fué - motivado por la etapa crítica que vive actualmente nuestro País y que en mayor o menor grado repercute en todos nosotros y por tener la seguridad que solamente en el trabajo organizado, bien administrado y de alta productividad está la solución de nuestros problemas actuales y así poder avisorar el próximo siglo, con una recia estructura que saque al País del subdesarrollo.

En la actualidad, la Administración es de suma importancia para que una nación logre un mayor desarrollo en todos los ordenes, político, social y económico, además -- del aprovechamiento óptimo de los recursos con los que --- cuenta, ya sean técnicos, materiales o humanos; naturalmente es indispensable el empleo de sistemas modernos que hagan más eficiente la administración de todas las empresas - u organizaciones, porque éstas constituyen el patrimonio de cualquier país.

Si se toma en consideración que la eficiencia del personal es determinante para el logro de los objetivos de - una empresa, debemos aceptar al mismo tiempo, que Esta de be contar con los medios adecuados para que se alcance la - mayor productividad; es obvio que en toda empresa existe - el elemento humano, es imposible concebir una en la que no haya gentes, y por consiguiente, quien tiene bajo su res-- ponsabilidad a los recursos humanos, debe administrarlos - para acrecentar y conservar sus esfuerzos, experiencias, su salud, conocimientos, habilidades, etc... con miras hacia un incremento en la productividad y con ello alcanzar más exitosamente los objetivos previstos.

Básicamente, la presente investigación, se inicia - con un aspecto general de la Administración desde el punto de vista histórico y conceptual, siguiendo con los --

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



intereses y objetivos del empresario y trabajador, para --  
continuar con aspectos ya específicos de la Productividad--  
y finalmente, los factores que interfieren en Esta.

CAPITULO I

"DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION"

1.1. Desarrollo histórico.

La Administración nace desde el momento en que dos o más personas unen su esfuerzo para alcanzar una meta común es decir, la tarea de organizar y administrar los esfuerzos de los individuos para lograr un objetivo, es tan anti-gua como la Civilización misma.

Comentaremos algunos ejemplos en los que ya se mencio-na la práctica o necesidad de la Administración.

Las antiguas civilizaciones al oeste de la Mesopota-mia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1200 A.C., indican el conocimiento y uso de la Admi-nistración en la dirección de los asuntos políticos; toda-avía antes, en el Código Hammurabi (2000 años A.C.) se en-cuentran disposiciones relativas al registro de mercancía de los comerciantes.

En China Confucio hizo recomendaciones para el mejora-miento de la administración pública y difundió la idea de "autoadministrarse" para mejorar.

Las Pirámides de Egipto significan una administra-ción adecuada para transportar, pulir, colocar piedras, -entrenar, mandar y coordinar miles de personas para termi-nar esas colosales obras.

Igualmente la Historia de la Antigua Grecia y la del-Imperio Romano, proporciona mucha evidencia del conocimien-to administrativo, especialmente tratándose de tribunales-

prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzo de unidad de grupo e implantación de autárquica.

Sócrates menciona que el administrador lo es en cualquier circunstancia y cargo, Platón enfatiza la especialización y aptitudes necesarias, Aristóteles diserta sobre una organización formal o estructuración de un Estado perfecto.

La Iglesia Católica, también puede ser ejemplo de organización efectiva a través de sus 2000 años de existencia.

En América y en particular en México, encontramos -- distintas formas de gobierno y administración pública de acuerdo a los grupos que se fueron distribuyendo por el territorio y entre los cuales destacan la Cultura Maya, los Toltecas, los Olmecas y los Aztecas.

Hasta aproximadamente a mediados del Siglo XVIII, -- los pueblos de Europa Occidental empleaban básicamente los mismos métodos e implementos de producción que habían estado en uso por casi 20 siglos; después en el transcurso de unas cuantas décadas se registró una serie de investigaciones e inventos que alteró todo el cuadro de la actividad industrial; Este nuevo período al que comúnmente se le designa como la Revolución Industrial, produjo una mayor utilización de maquinaria, la centralización de las actividades de producción, la determinación de nuevas relaciones entre empresarios y trabajadores y la separación de clientes y productores, haciendo que fuera aumentando la necesidad de mejorar los sistemas administrativos que permitieran subsistir a las entonces nacientes industrias.

Los científicos y gente relacionada con la propiedad de industrias, empezaron a considerar la disciplina administrativa y surgieron los primeros trabajos que tra --

-taban sobre esta nueva ciencia en el saber humano.

Una pluralidad de hombres contribuy6 a este movimiento, por ejemplo, en el a~o de 1832, Charles Babbage en Inglaterra, escribi6 "De la economfa de las m~quinas y de las manufacturas", publicaci6n en la cual aplicaba sus principios al taller.

Este primer trabajo introdujo la idea de usar las t~cnicas cientflicas para mejorar el sistema de Gerencia y en el encontramos conceptos sobre lo que hoy llamamos Producci6n, Finanzas, Ventas, Relaciones P~blicas y M~todos cientflicos de Administraci6n e inventa una calculadora mec~nica rudimentaria.

Babbage, visitando f~bricas en Inglaterra y Francia, encontr6 que los fabricantes eran totalmente No Cientflicos (la mayorfa de su trabajo lo hacfan intuitivamente) para gran sorpresa suya vi6 que las f~bricas eran administradas por m~todos tradicionales. Encontr6 que los fabricantes empleaban poco la ciencia de las Matem~ticas y que confiaban m~s en viejas opiniones que en investigaciones y en conocimientos exactos.

Hacia 1886 en la Sociedad Americana de Ingenieros M~c~nicos, Henry R. Towne present6 un escrito denominado "El Ingeniero como Economista" e hizo un llamado a la Sociedad para que reconociera a la Administraci6n como un campo separado de estudio.

Para el a~o de 1903, Frederik W. Taylor nacido en 1858 y fallecido en 1915, escribi6 su obra "Administraci6n de Talleres", y en 1911 "Principios de Administraci6n Cientflica".

Estas dos contribuciones lo llevaron a ser reconocido como el Padre de la Administraci6n Cientflica, girando sus ideas alrededor de la obtenci6n de m~s rendimientos-

mediante la aplicación del método científico de investigación a los problemas de trabajo, sistemas de salarios y organización administrativa fabril.

Crea que una de las mayores dificultades era la falta de comunicación y del conocimiento y comprensión de -- vidas eran las esperanzas de los empleados. Era necesaria la respuesta a esta pregunta: ¿Qué era lo que constituía un honrado día de trabajo?, si esto podía determinarse, podría servir como base para el entendimiento mutuo y para formar un centro alrededor del cual pudiera construirse una mejor administración.

En consecuencia, Taylor llevó al cabo extensos estudios de todos los componentes de la producción: Observación, medición cuando era posible, y relación de las aportaciones de cada componente. Su enfoque era una forma precisa y analítica de aprobar y desaprobar hipótesis o presunciones definidas por medio de experimentos controlados.

En su mayor parte, Taylor y sus seguidores hicieron resultar el carácter mecánico y fisiológicos de la Administración, punto de vista destinado a ser rebatido a medida que se desarrollara el pensamiento administrativo.

Después de Taylor, sus ayudantes continuaron las investigaciones, entre ellos podemos mencionar a Henry L. Gantt con sus gráficas de control de producción o de -- tiempo y movimientos; sin embargo Taylor no abarcó -- todos los planos ni todos los aspectos de la Administración.

Una segunda aportación fue realizada por Henry Fayol lo cual tiene un valor complementario de gran trascendencia.

Fayol desde 1916, hizo notar que la actuación administrativa estaba compuesta por diferentes etapas: Preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar e insistió en la Sistematización científica de cada una de ellas. Contribuyó al planeamiento de los principios administrativos dentro de una concepción orgánica de la empresa como un todo eminentemente armónico.

Sus principios generales pueden sistematizarse en: La división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, y la dirección, la convergencia de esfuerzos, la centralización, la equidad, la remuneración y estabilidad del personal, así como la iniciativa y el espíritu de grupo.

Sus obras principales son: en 1915, "Administración Industrial y General", en 1918, "Del papel de la Administración Positiva en la Industria" y en 1923 "La Doctrina Administrativa aplicada al Estado"

Durante los primeros años de la década de 1930 se estaba dando cada vez mayor importancia al hecho de que la gente era un factor importante en la Administración, a que se establecieran y lograran los objetivos mediante la gente y con ella.

En consecuencia, el concepto importante en el estudio de la Administración, debe ser el constituido por los seres humanos, su ambiente de trabajo, y sus relaciones interpersonales. Estas consideraciones fueran sostenidas en los famosos estudios de Hawthorne en la planta de Hawthorne de la Western Electric que son generalmente considerados como iniciación clásica de un nuevo desarrollo el el pensamiento administrativo.

La importancia de la guía y de las relaciones humanas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

fueran resaltadas y tomó fuerza la creencia de que la aportación de las ciencias de la conducta, tales como la Psicología eran esenciales en el estudio de la Administración.

Desde aproximadamente 1950, otro enfoque a la Administración está representado por el uso de las Matemáticas o por el énfasis dados a los métodos cuantitativos de análisis.

Los datos numéricos se han empleado mucho en la Administración, pero la aplicación de las Matemáticas representaba un nuevo enfoque del tema. Estos enfoques cuantitativos asumen muchas formas diferentes, por ejemplo, las relaciones y símbolos matemáticos según los ejemplifican las ecuaciones algebraicas, pueden emplearse para representar relaciones básicas de factores que afectan a un problema y para solucionarlo en términos de objetivos selectivos; además la teoría del muestreo de la Estadística puede ser extremadamente útil en la solución de ciertos tipos de problemas administrativos.

En la misma forma, la teoría de la probabilidad puede emplearse con ventaja para llegar a determinadas decisiones administrativas.

Uno de los adelantos verdaderamente grandes en Administración en los últimos años, es la disponibilidad de la computadora con el campo de sus aplicaciones siempre en aumento y su capacidad para ejecutar millares de trabajos mentales.

En la actualidad no existe ningún campo en la Administración que no haya invadido la computadora, demonstrando --

sus ventajas y cambiando las operaciones en aquel particular campo administrativo. Es el principal recurso para operar una empresa, proporcionando información para las decisiones clave y ayudando en una multitud de asuntos administrativos.

Procesa con rapidez y exactitud masas de datos proporcionando así la información requerida por la administración moderna.

El Administrador de hoy, cuenta con reportes al día y datos pertinentes en la "punta de los dedos", de lo cual nunca disfrutaron sus predecesores.



## 1. 2. La función del administrador de Recursos Humanos.

A principios de siglo, en los Estados Unidos de Norte América, las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo y --- quienes las desarrollaban eran directamente los "jefes de línea"

Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas; fue entonces cuando se --- pensó en un oficinista que realizara esta labor y así surgió el primer "especialista" en el área.

Consideramos que esta etapa coincide con el caso de México, donde aún es frecuente encontrar al "jefe de personal" encargado de pagos al Seguro Social y de elaboración de nóminas únicamente.

Se dice que en 1912 apareció en los EE.UU., el departamento de personal en el concepto moderno; ya en 1919 en una docena de universidades de ese país se daban cursos de administración de personal. Estos departamentos fueron creados para coordinar las actividades de administración de recursos humanos y auxiliar a los "jefes de línea" en la misma rama.

En México, el movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos. Así vemos en los movimientos anteriores a la Revolución Mexicana que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción de horas-

de trabajo (Cananea y Río Blanco), libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva Constitución el Artículo 123 que posteriormente daría origen a su médula reglamentaria Ley Federal de Trabajo.

Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

Al igual que en otros campos de acción, en el área de administración de recursos humanos no se han tenido -- que recorrer todos y cada uno de los pasos dados por otros países.

Nuestro desarrollo industrial se ha caracterizado por su alto índice de crecimiento y la velocidad del mismo, ya que se han aprovechado experiencias externas mediante un proceso de adecuación.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellos.

En producción, era necesario controlar la calidad, -- la comercialización requería técnicas como la investigaci-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En de mercados, la contabilidad no era solo para pagar impuestos, y el departamento de personal que exclusivamente formulaba nóminas necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato etc... Consideramos que esta etapa se dio precisamente en estos últimos años, cuando la observación de la ley se intensificó notablemente.

Por otra parte, la creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que se presenta cotidianamente, encontrándose se que muchas de estas instituciones, desde su fundación reconocen la necesidad de la función administrativa de recursos humanos.

En una encuesta realizada en 115 empresas ubicadas en el D.F., se apreció que el 73.04% de las empresas encuestadas cuentan con un departamento específico y que en el 51 % existe tal dependencia desde la creación de la organización.

Es común encontrar bajo diferentes denominaciones a la dependencia encargada de la función estudiada: por ejemplo, "Departamento de Personal", "Departamento de Relaciones Industriales", "Departamento de Relaciones Internas etc... Consideramos que la denominación más adecuada es "Administración de Recursos Humanos", Este término empieza a difundirse por el sentimiento humanístico que da a la función, la que pretende dejar de ser manipuladora, paternalista o menos aún, explotadora.

Existe la tendencia a considerar al departamento encargado de la función, como asesor de la dirección de las dependencias de línea, lo anterior considerando que el "ad

TESIS CON  
CALLA DE ORIGEN

ministrador de recursos humanos o jefe de personal (según la denominación tradicional) deberá ser precisamente "el jefe de línea" en relación a sus subordinados.

El departamento mencionado, preverá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto en su propio departamento) contando únicamente con esa autoridad técnica o profesional que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia.

El administrador de recursos humanos debe asesorar a cada supervisor para que cumpla más adecuadamente con su papel.

El administrador de recursos humanos o "jefe de personal" tiene las siguientes funciones a través de su departamento:

- Reclutamiento
- Selección de personal
- Aspectos disciplinarios
- Coordinación de prestaciones al personal
- Compensaciones suplementarias
- Servicio Médico
- Inducción
- Promociones y transferencias
- Motivación del personal
- Capacitación y desarrollo
- Seguridad e Higiene Industrial
- Relaciones Sindicales
- Análisis de puestos-
- Valuación de puestos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Calificación de méritos
- Contratación colectiva y otras.

Se debe estar conciente de que el Hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización, y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que les son indispensables para su completa realización.

Asimismo, urge brinar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos a fin de que fruto de su madurez y equilibrio participen cada día más en la marcha de la organización y de la Sociedad dentro del orden y de la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución, por todo lo antes expuesto, es obvia la importancia decisiva que tiene el papel de quien administra los Recursos Humanos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.3 La relación de los Recursos Humanos con la Productividad.

Nominalmente en sus orígenes, administrar quiere decir: servir a otros (administrarse), ya en la actualidad en su acepción más común significa: gobernar, manejar.

" La Administración en su sentido amplio, es el conjunto de actividades humanas cuyo propósito es conducir a un grupo organizado al logro de un objetivo común, buscando el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos de que se disponga" (1)

Destacamos que la Administración es un tipo de acción humana que implica la toma de decisiones para llevar al cabo un conjunto estructurado de personas a la consecución de ciertas metas que son motivo de interés y satisfacción colectiva, de tal manera que se utilicen eficientemente -- los recursos humanos, materiales y técnicos de que se dispone; siendo así que la Administración de Recursos Humanos sea considerada una rama de la Administración General.

Esto trae como consecuencia, que la efectividad con -- que las personas deben trabajar para conseguir objetivos -- esté determinada en gran parte por la capacidad de aque -- llas que ocupan puestos directivos, ya que de nada o de -- muy poco serviría tener conocimientos científicos, capacidades técnicas o gran cantidad de recursos de todo tipo, si la calidad de la administración en grupos organizados no -- permite una efectividad coordinada de los Recursos Humanos.

(1) Duhatt Krauss Miguel.

La Administración de Personal en el Sector Público.  
I.N.A.P. 1974.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Lo anterior demuestra que el éxito de las funciones-- de un organismo social, medido por los resultados obtenidos y comparados con los objetivos preestablecidos, depende de dos elementos: las personas (tanto las que llevan al cabo, como las que dirigen), y de las cosas de que se valen dichas personas para realizarlas.

Es por eso que se considere a la Administración de -- Recursos Humanos una de las actividades más importantes--- hoy día de todo organismo social, a su vez, el estudio de la Productividad es la pauta a través de la cual se adquieren y articulan diversos conocimientos de ciencia y tecnología ya que su finalidad es : "Propiciar un desarrollo -- económico-social en las naciones y empresas que se preocupan por elevar el nivel de vida, teniendo en cuenta las -- condiciones reales en que vive un pueblo"(1)

Elevar el nivel de vida de un pueblo no es cosa fácil puesto que existen un sinnúmero de problemas jurídicos, -- económicos y sociales a nivel municipal y nacional.

Pretender elevar el nivel de vida es una tarea que se resolverá con preparación creciente de todos y cada uno de los habitantes ya que solo de esta manera puede haber comprensión de que para poder vivir mejor, tanto en el aspecto material como en el humano, es necesario desarrollar al máximo todas las aptitudes en el trabajo.

Cuanto más y mejores técnicas, procedimientos se conozcan, adopten y apliquen para la óptima utilización de -- los Recursos Humanos y materiales, se tendrá como resultado un progreso económico-social , el cual han experimentado los países desarrollados durante su evolución.

(1) Duhatt Krauss. Op.Cit.

El estudio de la Productividad tiene dos finalidades fundamentales:

- 1.- Lograr mayores beneficios individuales y sobre todo a nivel nacional.
- 2.- Proyectar la producción de bienes y servicios al mercado internacional, habiéndose cubierto de antemano la demanda nacional.

Para lograr mayores beneficios para los habitantes de un país, es necesario: procurar que las necesidades primordiales sean satisfechas por todos los individuos, como son alimentos, vestido y vivienda, bienes que el Hombre debe procurarse por sí mismo, pagandolos con su dinero y con su trabajo.

Asimismo, otras necesidades como la higiene y escolaridad que se consideran serán proporcionadas a todos los sectores sociales, y principalmente a los más débiles, solo mediante la contribución correspondiente de cada individuo o empresa al erario del Estado, haciéndose posible un desarrollo socio-económico más equilibrado si el individuo empresa y el Gobierno tienen la conciencia de lograr mejores índices de productividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



#### 1.4 Concepto de Recursos Humanos.

De acuerdo con José A. Hernández Arena (1) la Administración es "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y al través del esfuerzo humano coordinado", de donde fácilmente se infiere que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización.

Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario se detendrá: de aquí que toda organización debe prestar primordial atención a todos los aspectos relativos a los Recursos Humanos.

El esfuerzo humano expresado en la anterior definición, es en esencia lo que denominamos "Recursos Humanos" que está representado por todo el personal de una organización, desde el Director General hasta empleados y obreros.

No solo el esfuerzo o la actividad humana constituyen ese rubro, sino también sus modalidades y otros factores como conocimientos, habilidades, potencialidades, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, etc...

Una definición simple de Recursos Humanos, podría ser la siguiente: Es el grupo de personas que precisa una organización para poder cumplir con el o los objetivos que se ha fijado.

Para el cumplimiento de sus objetivos, toda empresa u organización requiere la utilización de recursos materiales, técnicos y humanos.

Los RECURSOS MATERIALES están constituidos por las --

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

instalaciones físicas, maquinaria, mobiliario, materia prima, dinero etc ...

Los RECURSOS TECNICOS son con los que cuenta la empresa para facilitar la producción, mejorar la calidad de la misma optimizar la administración etc... y en síntesis, son los sistemas y procedimientos de la Tecnología Moderna.

Los RECURSOS HUMANOS son más importantes que los otros tipos ya mencionados, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Los Recursos Humanos a diferencia de los anteriores, no pueden ser propiedad de la organización, ya que los conocimientos, habilidades, la experiencia, etc... son patrimonio de cada persona o trabajador, independientemente del nivel organizacional en el cual esté ubicado.

Por lo dispuesto en los Artículos 2°, 4° y 5° de la -- Constitución de nuestro país, nadie podrá ser obligado a --- prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin -- su pleno consentimiento; es decir, las actividades de las -- personas son voluntarias pero la empresa no siempre contara con el mejor esfuerzo de su personal si este no lo considera provechoso, lo que significa que el trabajador podrá aportar su máximo rendimiento cuando los objetivos de la empresa con cueden con los objetivos del individuo.

No podríamos dejar de mencionar en relación con la admi nistración de recursos humanos, el Derecho Laboral y la Admi nistración Científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al Derecho Laboral porque al parecer, este como una -- exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados

-pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc...que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

En México, al igual que en otras partes se percibió que la administración de recursos humanos no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social, sino que cada día se hacían más complicadas estas funciones y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos; se hacía necesario unir muchos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental dentro de la carrera de licenciado en Administración este aspecto impor-tantísimo.

(1) Fernández Arena J.A. "Introducción a la Administración"  
Editorial Trillas. México D.F. 1982;

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.5. Objetivos del Empresario.

En términos generales, si consideramos que un club social, un sindicato, un partido político, un hospital, un banco, una universidad y una fábrica son tan solo un ejemplo ilustrativo mas no limitativo de lo que es una empresa y que sus máximos dirigentes se les puede considerar como-empresarios, ya en el consenso nacional, el término empresario se adjudica o reconoce al dirigente de una empresa - del sector privado o del para-estatal, aplicándose el término de funcionario al dirigente de una organización del - sector oficial.

En todas las organizaciones se tienen grupos que persiguen una meta, además de que cubren necesidades y que a su vez transforman la materia, lo que significa que la empresa sea un sistema con la finalidad de lograr objetivos- de servicio y/o de lucro.

El empresario espera obtener el máximo de esfuerzo de su personal que ha sido contratado, y espera también que - Este se encuentre ubicado en el puesto que le corresponde de acuerdo a sus habilidades, conocimientos, salud, et..y que esté en la mejor disposición de colaborar con la organización.

Estos dos objetivos particulares, serían la premisa - para llegar al objetivo final o principal del empresario - común, alcanzar rendimientos óptimos en su dinero y seguridad y crecimiento de sus inversiones.

Lo que se acaba de expresar, afortunadamente ya empieza a modificarse en nuestro país, con el desarrollo o concepción de un nuevo tipo de empresario más acorde con la situación nacional, que ya ha comprendido su función en el engranaje social y que su responsabilidad va más allá del-

enriquecimiento personal.

El empresario moderno, tiene entre otros objetivos, la creación de empleos, la capacitación creciente de su personal, la mejora de la calidad de su producción para hacerla más competitiva en el mercado nacional y sobre todo en el -internacional, con el consiguiente aflujo de divisas, el mejoramiento sistemático del ambiente laboral, la actualización de sus sistemas y procedimientos de trabajo, y principalmente el desarrollo económico y cultural de sus recursos humanos que colaboran con él; estos objetivos al ser alcanzados derivarán indudablemente en el engrandecimiento de la empresa y en el fortalecimiento de su inversión.

#### 1.6. Objetivos del Trabajador.

El término "trabajador", genéricamente se le da tanto al obrero como al empleado, retribuyéndose al primero -- con un salario y al segundo con un sueldo.

El Trabajador en la Administración Moderna tiene la -- máxima importancia, ya que esta se da cuenta que cuanto mayor sea el éxito del individuo, más fuerte será la empresa u organización para la que trabaja.

El grado del éxito de la empresa se establece hasta -- cierto punto, con el logro combinado de todo su personal -- siendo necesario darle el máximo de oportunidades dentro de la organización, conocerle bastante bien y sobre todo saber cuáles son sus objetivos, necesidades y potencialidades.

Las numerosas encuestas realizadas para conocer los objetivos principales del Trabajador, han determinado que los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

más importantes sean los siguientes:

- Percibir sueldos y salarios remuneradores.
- Disfrutar prestaciones sociales atractivas y placenteras.
- Obtener reconocimiento y prestigio de su trabajo.
- Lograr proyección vocacional o profesional.
- Tener condiciones de trabajo agradables y seguras.

Es indudable la importancia que tiene para el Trabajador la remuneración por ser ésta la finalidad que lo motiva a trabajar y que resuelva su problema económico en -- primera instancia, y situaciones sociales, culturales y administrativas también.

Un trato acorde con su dignidad humana, seguridad o -- estabilidad en la organización, reconocimiento a su labor, posibilidades de progreso, independencia en su vida familiar, religiosa, política y social, adecuadas condiciones físicas, principalmente de higiene y seguridad industrial -- sobre todo en aquellas actividades en que existan riesgos -- a la integridad personal o enfermedades.

Los servicios, beneficios y prestaciones, constituyen -- un aspecto vital para el Trabajador y sus familiares, sien -- do éstos, los seguros, el servicio social, las jubilaciones, los servicios médicos, las promociones deportivas, -- las promociones familiares y la seguridad industrial.

Una política humanista inteligentemente aplicada al -- Trabajador, coordinando sus intereses con los del patrón -- propiciará una situación de bienestar social en la organización.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO II

## " EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA PRODUCTIVIDAD "

2.1. Generalidades.

En la actualidad, se pronuncia frecuentemente en todo el ámbito social, político o económico la palabra " Productividad ", sin embargo, esta expresión no es ninguna novedad, pues ya desde épocas lejanas, era empleada por algunos de los economistas clásicos.

Ellos empleaban este término, como uno de los aspectos de la Ley General del Esfuerzo Mínimo o Ley Económica por Excelencia (obtener el máximo de provecho o resultados con el mínimo de esfuerzo o recursos) que rige todo el movimiento del Universo.

Este concepto que vagó en la mente de la Humanidad durante siglos, no vino a ser cuantificado sino hasta últimas fechas por los profesionales en Administración de Empresas, bautizándolo con el nombre de " Productividad ".

La Agencia de Productividad de París señala : " La Productividad está en el centro de las discusiones económicas actuales, pero la idea que representa es difícil de fijar cuando se trata de establecer su definición exacta o de indicar procedimientos para medirla numéricamente.

No obstante lo señalado, considero que uno de los principales objetivos del Licenciado en Administración es prestar sus servicios profesionales con miras hacia un incremento en la productividad social, técnica y económica,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

para con ello alcanzar más exitosamente los objetivos de la organización.

No es posible que un dirigente logre una alta productividad si no conoce claramente qué es la empresa y cuáles son sus objetivos que persigue.

La empresa es resultado de una iniciativa económica la cual utiliza recursos materiales, técnicos y humanos, en la cual se desarrolla un trabajo colectivo y que implica el ejercicio de una autoridad y que además se caracteriza porque constituye una estructura jurídica.

Es fundamental precisar su objeto y su fin para tener una idea clara del significado de la empresa (industrial o comercial).

" Empresa es una unidad socio-económica en donde el capital, el trabajo y la dirección se conjugan para obtener una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común " (Isaac Guzmán Valdivia).

Encontramos que el objeto y fin se confunden, pero -- siendo la empresa una célula del cuerpo económico, su función es satisfacer las necesidades del cuerpo económico al que pertenece.

Al incluir la expresión "socialmente útil", es que -- rer satisfacer las necesidades de los consumidores, satisfacer las necesidades de los trabajadores, satisfacer al gobierno (como una entidad generadora de impuestos) y satisfacer las necesidades de los que la dirigen (mediante retribución económica).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## 2.2. Definiciones.

Para explicar clara y exactamente el significado de la palabra "productividad" citaremos varias definiciones al respecto :

En los Estados Unidos de Norte América en donde se ha logrado un gran avance en el estudio de la productividad, - Esta se ha definido como el resultado de dividir la producción entre la mano de obra empleada en obtenerla.

Un organismo internacional de Trabajo define a la productividad de la siguiente manera: "Es la relación que resulta de dividir la producción entre uno de los factores empleados en obtenerla"; así puede hablarse de la productividad de la mano de obra, y además de la productividad de las materias primas, del trabajo, del equipo, etc..

La definición anterior es exactamente igual a la que propone un Grupo de Expertos de Productividad de la Organización Europea de Cooperación Económica.

El Comité Nacional para la Productividad en Italia ha elaborado la siguiente definición: "La Productividad es la relación que resulta de dividir la producción entre la combinación oportuna de los factores necesarios para obtenerla"

Esta definición ratifica la importancia de la intervención del Licenciado en Administración para lograr determinar el grado de productividad en una empresa, ya que "la combinación oportuna de los factores necesarios para obtenerla" - solo puede ser llevada a efecto mediante una buena administración.

El término "productividad" también es definido como la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

relación que existe entre los bienes y servicios producidos y los recursos invertidos en su producción.

Es conveniente aclarar que la "productividad" no es la cantidad de bienes y servicios producidos, ni la suma de factores o recursos empleados, sino la forma en que estos recursos se aprovechan para producir dichos bienes o servicios; de lo que se deduce que el óptimo aprovecha -- una alta productividad. Concretizando, la productividad -- consiste básicamente en el aprovechamiento máximo de los factores o recursos productivos.

Por las definiciones anteriores, apreciamos que la -- productividad ha sido interpretada por diversos autores en diversas formas, sin embargo, en términos generales podemos decir que cuando hablamos de productividad nos referimos al hecho de producir más y mejores resultados con los mismos recursos o con el mínimo de esfuerzo, aunque también se puede hablar de productividad cuando se disminuyen los recursos y se mantiene la misma producción o resultados.

Así pues, la productividad podemos decir es el cociente que representa el grado de eficiencia logrado en la realización de una tarea con relación a los recursos humanos-materiales, técnicos y el tiempo utilizado en la realización de dicha tarea, es decir, la productividad expresa -- una relación entre resultados y esfuerzos, o entre productos obtenidos y medios empleados.

Un ejemplo que ayuda a comprender lo que es productividad es el siguiente caso :

Si cien trabajadores de una fábrica producen lo mismo

en un mismo periodo que ciento veinticinco trabajadores en otra fábrica similar, aunque la producción lograda sea -- igual en ambas, la productividad individual de la que emplea nada más cien trabajadores resultará mucho más elevada puesto que está obteniendo el mismo resultado con menos recursos.

Así podemos suponer que se ha logrado una mayor productividad en la fábrica que emplea cien trabajadores como resultado de una mejor administración, un buen programa de motivación para los trabajadores probablemente y también de la aplicación de adelantos técnicos de la industria.

### 2.3. Importancia de la medición de la Productividad.

La medición de la productividad representa un valioso instrumento de control de eficiencia para quienes interviene en la administración, pues les permitirá realizar comparaciones con los resultados logrados en empresas similares.

Por ello, los resultados que se obtengan de la medición de la productividad y el análisis de dichos resultados, constituirán valiosa guía para determinar las condiciones técnicas, económicas, financieras y sociales en las que se desenvuelve la empresa.

Los resultados obtenidos de la medición de la productividad también permitirán disponer de una orientación sobre las alternativas que deberían adoptarse para superar los procedimientos y para la estimación de proyecciones --

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

futuras porque los índices resultantes de la medición, ayudarán a la determinación de las tendencias de la empresa.

Ahora bien, el objeto de la medición es tratar de llegar a establecer los resultados de las actividades que han sido explotadas en una empresa, los índices que se obtengan deberán permitir formar o establecer un juicio concreto sobre la forma en que se desarrollan dichas actividades y orientar la acción con el propósito de lograr el más alto nivel de producción, la utilización racional de los elementos que intervienen en todos los procesos y la mayor ocupación de la mano de obra.

La productividad estará determinada por las relaciones entre distintos aspectos, conforme corresponda a cada caso, así, interesa medir la cantidad de unidades obtenidas en función del número de trabajadores ocupados, de las horas trabajadas por ellos, o por las máquinas, de los materiales utilizados, de los salarios pagados etc...

Siendo la productividad la resultante de la relación existente entre los resultados obtenidos y los esfuerzos aplicados, es necesario establecer mediante la expresión matemática respectiva la forma en que ella se manifiesta.

La productividad revela un aspecto cuantitativo que - ya hemos mencionado, surge de la comparación entre lo producido y los medios empleados en su consecución.

Existe pues una expresión matemática que identifica al concepto de productividad del trabajo, en el numerador de esta expresión se colocan las unidades físicas elaboradas (producción lograda, resultados obtenidos etc..) que un hombre ha logrado manufacturar en un lapso determinado norm almente referido a una hora, quedando este factor co

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

mo denominador.

De lo anterior tenemos que la productividad del trabajo es igual a la producción hecha por un hombre en un lapso determinado, comunmente al de 1 hora, o sea :

$$\text{Productividad del trabajo} = \frac{\text{Producción física}}{\text{Horas/hombre trabajadas}}$$

Así también podemos expresar :

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de bienes y servicios producidos}}{\text{Factores de producción empleados medidos en cantidades físicas.}}$$

La productividad puede medirse en función de uno de sus recursos y así tenemos que se ha hecho común medir la productividad de la mano de obra.

La productividad del trabajo o mano de obra en una industria es la proporción entre la producción de dicha industria y el trabajo utilizado en la misma.

La productividad parcial, puede expresarse con la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Un recurso determinado}}$$

Es común contar con estadísticas que nos arrojen números indicativos de cómo han variado los niveles de productividad, para ello, es necesario sumar los bienes y los servicios heterogéneos que constituyen el total del producto, --- considerando su valor en la medida de lo posible, en moneda corregida previamente, para tener en cuenta las alteraciones de los precios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por lo que se refiere a la medición de los factores o recursos utilizados, se ha aconsejado un procedimiento andlogo, de éste modo, una mayor productividad equivale a costos monetarios menores y beneficios mayores por unidad de producción.

Para encontrar la productividad de cada peso de los empresarios, la fórmula sería :

Utilidad del ejercicio

Capital contable

Finalmente, es conveniente citar la fórmula utilizada en el Análisis e Interpretación de Estados Financieros que se refiere a la productividad del total del capital invertido, tanto de la empresa como del solicitado en préstamo, el producto lo constituyen las utilidades y los intereses pagados como rendimientos al capital solicitado en préstamo, --- la fórmula sería :

$$\text{Razón de pro-} \quad \text{Utilidad contable} + \text{largo plazo.} \\ \text{ductividad-----} \quad \frac{\text{Capital contable} + \text{Pasivo fijo}}{\text{Intereses del pasivo a}}$$

Sin embargo, las utilidades obtenidas no indican las razones que las generaron y tampoco los hechos que pueden elevar la productividad de la empresa.

Para analizar y evaluar cada uno de los factores de operación de la empresa y determinar cuáles de ellos están entorpeciendo la productividad total de la empresa, es necesario realizar una auditoría administrativa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 2.4. Importancia de la Coordinación.

Tan importante para la Productividad son los elementos humanos como los elementos materiales. De nada sirve -- que la empresa cuente con los medios financieros y el instrumental técnico necesario si los esfuerzos humanos se dispersan, se duplican y se contraponen.

A la Administración le interesan dos aspectos, las personas y las cosas; pero es por medio del esfuerzo humano -- que los demás recursos productivos son conseguidos y aprovechados de modo que sus combinaciones eficientes dependen -- primeramente de la coordinación del esfuerzo humano, es por ello que la Administración es la dirección eficaz del esfuerzo y la colaboración de otras personas para lograr determinados resultados.

El Diccionario Larousse define a la Coordinación como: ordenar metódicamente.

Una definición más amplia dice: "Coordinación es la -- sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo y dirección al ejecutarlos, resultan -- do de ello acciones unificadas y armónicas que tiendan al -- objetivo establecido" (George Terry).

La Coordinación se refiere a los esfuerzos de las personas; busca unificar esfuerzos en cuanto a cantidad, calidad, tiempo y curso a seguir.

Las actividades humanas constituyen la parte más importante, si éstas logran coordinarse conveniente y eficazmente los objetivos propuestos serán cumplidos satisfactoriamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Guzmán Valdivia al referirse sobre la Coordinación escribe: "Es la creación, el mantenimiento y el desarrollo del orden; y el orden como es sabido, es el punto vital de toda comunidad humana. El orden es la garantía de permanencia de estabilidad, de firmeza, de desenvolvimiento y de progreso de toda sociedad".

Tanto el uso de los recursos múltiples y diversos como la gran variedad de técnicas especializadas, requieren ser utilizadas en forma conveniente. Primeramente se deben combinar los esfuerzos de los hombres, pues inútil sería que se emplearan individualmente técnicas y elementos materiales adecuados dentro de la empresa. Para lograr la eficacia se requiere hacer uso de la Coordinación; solo al través del esfuerzo humano se pueden realizar los objetivos propuestos por la empresa.

" La Coordinación ayuda a obtener resultados máximos de un grupo mediante el equilibrio y razonable combinación de las actividades esenciales " (George Terry).

En la Coordinación hay alguien que dirige, estableciendo qué se va a hacer, quién lo va a hacer, cuándo y cómo, y por qué, y dónde debe hacerse; en cambio, la Cooperación es una acción colectiva voluntaria de una persona con otra u otras dirigidas a una meta común, sin que necesariamente se fijen elementos de monto, tiempo y dirección, así que puede existir Cooperación sin que exista Coordinación.

Además de la Coordinación de los esfuerzos dentro de la empresa, debe coordinar los esfuerzos que se originan fuera de ella y que la afectan, como el medio ambiente que rodea y que afecta la operación de la empresa.

Para que el dirigente logre la Coordinación, primera-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



mente necesita coordinar los esfuerzos del grupo de dirección ejecutiva, para que a su vez, éste grupo coordine los esfuerzos de los miembros de la unidad que dirigen, con base en el conocimiento y aceptación de objetivos predeterminados, haciendo uso de una adecuada comunicación, logrando la integración conveniente de los esfuerzos humanos para - que a través de éstos, se realice el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos de que se pueda disponer.

### 2.5. La Planeación y la Productividad.

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos.

El futuro no puede ser totalmente controlado pero no debe de dejarse de pensar en él. Es necesario buscar o elegir aquellos medios de acción con que alcanzar el futuro de la empresa. La Planeación elimina la improvisación y establece un orden; con la Planeación se reduce el tiempo improductivo, permite aprovechar mejor los recursos de una empresa, da una vista panorámica, impulsa todo el proceso de trabajo en forma clara y completa, y ofrece una base para el Control.

La Planeación contesta seis preguntas básicas: ¿Qué acción es necesaria?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Quién debe hacerlo?, ¿Cómo debe hacerse?.

- Los objetivos.

El trabajo colectivo debe ser dirigido hacia un objetivo y éste se define como una meta propuesta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Además de los tres objetivos fundamentales (de servicio, económico y social), en la empresa se fijan objetivos de tipo muy diverso, como: los objetivos departamentales, de grupo, de unidad y los individuales.

Los objetivos deben estar subordinados, esto es, se deben establecer los objetivos bajo una jerarquía. No es por demás mencionar el principio que dice " Los objetivos son un pre-requisito para determinar cualquier curso de acción, deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de una empresa a quienes afectan ".

- La investigación.

En la consecución de los objetivos fijados encontramos dificultades, por lo que un plan debe considerar los factores que le puedan afectar tanto de carácter positivo como de carácter negativo. Se necesita investigar qué factores pueden influir en su actividad.

De los factores que pueden afectar a todas las empresas están:

- a.- Las tendencias económicas.
- b.- Las disposiciones gubernamentales.
- c.- Las tendencias de la población.
- d.- Las demandas de los artículos y servicios en el mercado.

- Cursos alternativos.

No solo existe un camino para realizar los objetivos y no solo existe un tipo de objetivo; se tienen que determinar, analizar y evaluar los distintos tipos de acción, -

Esto es, hacer uso de los cursos alternativos para determinar soluciones primarias al problema.

Una vez determinado el objetivo a lograr, realizada -- la investigación de los factores que le afectan y formula -- das las alternativas se tiene que determinar el plan a se -- guir. Un plan contiene : el curso de acción que ha de se -- guirse, los principios que habrán de orientarlo, la secuen -- cia de las operaciones para realizarlo y la determinación -- de tiempos y números.

Un plan es un curso de acción basado en el análisis de un problema, hay que concretar los puntos de una situación dada, de tal manera que sea factible ordenarlos y lograr -- una solución programada.

Las características de un buen plan son :

- a.- Fijar una meta. Se trata en un plan de fijar acciones concretas.
- b.- Flexible. Que el plan pueda adaptarse a los elementos imprevisibles.
- c.- Divisible. Los planes totales deben ser divisibles -- jerárquicamente hasta llegar a decisiones de proble -- mas concretos y de ordenes para una operación especí -- fica.
- d.- Equilibrio y consolidación. Mantener un equilibrio -- entre los diversos planes de una empresa y consoli -- darlos, esto es, apoyarse mutuamente y ser congruen -- teen sus fines y en sus medios.
- e.- Unidad. Que pueda decirse que existe un solo plan pa -- ra cada función y todos esten debidamente coordina -- dos.
- f.- Económico. Su costo no debe sobrepasar más allá de -- los beneficios que va a traer.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Las políticas.

Son los principios generales que sirven para orientar la acción, interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes y dan significación al objetivo; ayudan a coordinar los esfuerzos de un grupo y la autoridad es reconocida y -- puesta en práctica por medio de políticas.

Es importante que estén integradas para que las normas e instrucciones que se den, sean uniformes y tiendan a apoyarse entre sí, aun cuando sean de diferente jerarquía.

Para lograr esto, es necesario atender a las siguientes cuatro reglas:

- 1a. - De su fijación. Que queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.
- 2a. - De difusión. Que sean conocidas debidamente en los niveles en que han de ser aplicadas.
- 3a. - De su coordinación. Debe existir alguien que -- coordine e interprete válidamente la aplicación de las políticas.
- 4a. - De su revisión periódica. Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada. (Agustín Reyes Ponce).

De los anteriores deducimos la necesidad de formular -- las políticas con base en una centralización, esto es, que el dirigente debe conocer todas las políticas que se utilicen en la empresa para lograr una mejor coordinación.

A continuación expongo una lista de políticas generales que deben delinearse en una empresa, éstas son:

I. - Política de Ventas.

- A. - Producto o servicio a vender (tipo de productos, na-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

mero y variedad de productos).

- B.- Clientes a quienes se venderán los productos (canales de distribución, tipo de clientes, volúmen de -- clientes).
- C.- Precios a los que se venderán los productos (relación con los precios de productos competidores, relación con los costos de producción y distribución, -- descuentos por volúmen y tipo de clientes, frecuencia de los cambios de los precios, mantenimiento de los precios de reventa).
- D.- Promoción de ventas, (énfasis en determinadas operaciones de ventas, tipo y medios de publicidad, empleo de oferta personal).

## II.- Políticas de Producción y/o de Compras.

- A.- Producción o compra de artículos necesarios (compra de artículos para reventa, producción de los artículos principales - compra de los demás- producción de la materia prima, producción de los propios servicios).
- B.- Cuando y en que cantidades comprar los artículos -- (comprar para existencia constante según necesidades presupuestadas o para ordenes concretas, inventarios mínimos requeridos, volumen de cada ciclo de -- producción o de cada orden de compra, estabilización de la producción, anticipación a los cambios en los precios).
- C.- Selección de proveedores (número de proveedores, tipo de proveedores).
- D.- Proceso de producción. (proceso básico a utilizar, -- grado de especialización, grado de mecanización).

## III.- Política de Personal.

- A.- Selección (contratación de nuevos empleados, promoción de nuevos empleados, separación de los empleados actuales).
- B.- Entrenamiento. (propósitos del entrenamiento, entrenamiento en el trabajo, otros tipos de entrenamiento y desarrollo).
- C.- Compensación. (sistemas de evaluación de puestos, incentivos económicos).
- D.- Convenios para el trabajo. (horarios de trabajo, vacaciones, condiciones de trabajo).
- E.- Servicio a empleados. (actividades sociales y recreativas, seguridad y salud, pensiones, seguros de grupo).
- F.- Relaciones industriales (canales de comunicación internos y comunicaciones externas, sugerencias y quejas, relaciones con el sindicato, otros medios de comunicación).

#### IV.- Política Financiera.

- A.- Usos del capital (grado de inversión en recursos fijos, restricciones en los inventarios, amplitud de crédito a los clientes, utilización del capital de trabajo en un momento dado).
- B.- Fuentes de capital (propietarios, créditos a corto o a largo plazo).
- C.- Protección del capital (reducción de los riesgos, seguros, fianzas, reservas contables).
- D.- Distribución de utilidades (inversión de las utilidades, pago de dividendos fijos o variables, aplicación de utilidades no distribuidas al personal).

#### -Procedimientos.

Procedimiento es una serie de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

un trabajo.

A diferencia de las políticas, un procedimiento es específico, éste busca la formación de rutinas útiles con el fin de evitar estudios y discusiones en cada caso que se presente. Un procedimiento permite que se delegue trabajo a niveles inferiores y que los niveles superiores puedan dedicar más tiempo a labores de mayor importancia.

El procedimiento señala la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta. Sus pasos deben ser sucesivos, complementarios y en conjunto tienden a alcanzar la meta fijada.

Las reglas de los procedimientos son :

- 1a.- Deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente, porque de esa manera pueden ser mejor comprendidos y analizados.
- 2a.- Deben ser periódicamente revisados.
- 3a.- Debe cuidarse siempre evitar la duplicidad innecesaria de procedimientos (Agustín Reyes Ponce).

- Métodos.

Un método es la determinación de la manera de efectuar una labor determinada, tomando debidamente el objetivo, las facilidades disponibles y el gasto total de dinero, tiempo y esfuerzo. Un método se ocupa de las labores que constituyen un procedimiento.

Se obtienen mejores resultados cuando una labor conocida se realiza de una manera definida y dentro de un tiempo definido.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El estudio de procedimientos y métodos dió como resultado la "simplificación del trabajo" que es la técnica para encontrar la forma más económica de aprovechar los esfuerzos humanos, los materiales, las máquinas, el tiempo y el espacio que pueda emplearse para facilitar el trabajo.

A continuación expongo los pasos para la simplificación del trabajo considerados por la Oficina Internacional del Trabajo:

- 10.- Seleccionar el trabajo que va a ser objeto de estudio.
- 20.- Registrar todos los datos relativos a la circunstancia en que se realiza el trabajo, a los métodos y a los elementos de actividad que ellos obtienen.
- 30.- Medir cada elemento en función del tiempo durante un número de ciclos de actividad suficiente para obtener un cuadro representativo.
- 40.- Examinar los datos registrados y los elementos de tiempo críticamente, para que los elementos improductivos o fortuitos queden separados de los productivos. Examinar los tiempos registrados para cada elemento y determinar el tiempo de cada uno.
- 50.- Asignar un tiempo para la operación que ofrezca una norma de rendimiento factible en la que se incluyan márgenes de tiempo para períodos adecuados de descanso, necesidades personales y contingencias.
- 60.- Definir con precisión la serie de actividades y el método de la operación objeto de la asignación de tiempo y fijar el tiempo tipo para las actividades y el método que se especifican.

- Programas.

Es un plan que se utiliza en aquellos que son de tipo -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



original, es decir no rutinarios; se fija el objetivo y la secuencia de la operación, pero además se establece el tiempo requerido para realizar cada una de las partes y los medios a emplear.

La técnica de los programas ha evolucionado, el Ing. - Henry L. Gantt diseñó un sistema gráfico que facilita la planeación y el control de un programa; se utilizan barras, se establecen los tiempos, se anotan los eventos principales.

Hoy en día la técnica ha evolucionado para poder hacer frente a los complejos problemas que se presentan en la planeación. La técnica del camino crítico y la técnica de revisión y evaluación de la planeación (P.E.R.T.) son dos instrumentos de incalculable valor para las funciones de planeación y control.

#### - Presupuestos.

Es solo un plan escrito expresado en términos cuantitativos. Tiende a cuantificar los objetivos que la empresa -- pretende alcanzar, sea en unidades de producción, en unidades de venta, en horas-hombre, o bien en términos monetarios los cuales revisten especial importancia.

Es el presupuesto adecuadamente aplicado, la técnica de la administración científica que cubre una dualidad de fines, es un instrumento de planeación y es un recurso de control.

Los presupuestos son la planeación periódica que abarca la proyección de las actividades generales, principalmente en términos de costos e ingresos. Esta técnica administrativa fija responsabilidades específicas a cada departamento y sub-divisiones de la organización. fija límites en-

tre los cuales deben mantenerse los egresos y su uso permite también determinar anticipadamente las necesidades financieras.

Un sistema presupuestal necesita cubrir todos los sectores de una empresa y es por ello necesario elaborar tres tipos de presupuestos: el de operación, el de capital y el financiero.

Al elaborar un presupuesto no se debe perder de vista su objetivo principal que es planear la realización de un rendimiento adecuado a la inversión. Quien presupuesta debe pensar antes que nada que la empresa genera ventas traducidas en pesos y centavos y que dichas ventas deben tener un costo total que permita una utilidad adecuada a la inversión.

Por último, el sistema presupuestal es un medio de coordinación porque comunica a las diferentes partes de la organización, los planes que se han hecho, y cuida de que exista un equilibrio entre ellos, de modo tal, que la planeación quede consolidada.

## 2.6.- La Organización y la Productividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Guzmán Valdivia escribe " Organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de la empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden ".

La Organización se refiere específicamente a todas las actividades humanas que se realizan dentro de la empresa, así como a los recursos materiales y técnicos de que se puede

da disponer.

La Organización agrupa las actividades para determinar las funciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. Por medio de la Organización se logra que cada miembro de la estructura sepa qué actividad tiene que desempeñar, quién lo va a ayudar, a quién se debe reportar, cuál es su grupo de trabajo y cuáles son los demás grupos de trabajo que existen en la empresa.

Cada uno de los principales motivos de la Organización es lograr la coordinación.

Así como la Organización establece un orden, la misma puede efectuarse siguiendo un orden:

Los pasos para organizar una empresa o bien para reestructurar ésta, son :

- 10.- Conocer y entender el objetivo.
- 20.- Determinación de las necesidades para el logro de los objetivos.
- 30.- Clasificar y agrupar las actividades en unidades prácticas.
- 40.- Asignar el personal competente para cubrir los puestos definidos.
- 50.- Delegación de autoridad.
- 60.- Establecer un sistema de comunicaciones.

Estos pasos para organizar deben considerar una serie de principios, como los siguientes :

- 10.- La delegación de la autoridad debe hacerse en el grado y medida necesaria para el cumplimiento eficaz de las responsabilidades asignadas -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- al ejecutivo delegado. O sea que toda responsabilidad debe tener su correspondiente autoridad para - que la primera sea cumplida.
- 20.- La responsabilidad y la autoridad de cada miembro de la empresa debe ser definida claramente para - que éstas sean conocidas y aceptadas. Esto es, cada empleado debe conocer ante quién es responsable y quién responde ante él.
- 30.- Cada persona debe tener un solo jefe y no debe haber personas que no reporten a nadie.
- 40.- Al tratar con los subordinados se deben respetar - las líneas de autoridad establecidas en la organización. Si existe una línea formal de autoridad se supone que cada jefe la usará para tratar con sus subordinados. Un jefe no debe dar ordenes directas al ayudante de su subalterno y debe evitar contradecir las ordenes dadas por sus subalternos.
- 50.- No deberá depender de un jefe un número excesivo - de personal, sino estar de acuerdo con el tamaño - de la empresa, con la capacidad del ejecutivo y el tipo de trabajo que realizan los subordinados. Cuando la comunicación es frecuente el tramo de - control es reducido.
- 60.- Las diferencias entre la autoridad de línea, la de asesoramiento técnico y la funcional, deben ser entendidas con claridad.
- 70.- En la empresa no deben existir mas niveles jerárquicos que los indispensables.
- 80.- Las funciones comunes deben ser agrupadas; las funciones no relacionadas entre sí, generalmente deben ser separadas.
- 90.- En la separación de las funciones debe evitarse la duplicidad, no debe darse a las funciones secundarias mayor importancia que a las esenciales.

100.- La Organización debe ser tal, que permita la existencia de un canal de comunicaciones que cubra las verticales descendentes, las ascendentes y las horizontales, para que los hombres de la empresa se entiendan.

### 1.- Estructura de la Organización.

Para dar forma a la organización de una empresa es necesario seguir los pasos indicados y aplicar los principios mencionados, tomando en consideración los elementos humanos y materiales que puedan ser utilizados por una empresa.

La estructura de organización es la forma adquirida de ésta representada gráficamente, considerando las funciones necesarias para la consecución de los objetivos de una empresa. Esta representación gráfica recibe el nombre de "organigrama".

En el organigrama se muestran las funciones principales en la parte superior y las subalternas en orden descendente, fijando así distintos niveles jerárquicos.

Existe también la disposición de tipo concentrada, en la que se muestra la jerarquía suprema en el centro y las demás se van alejando a medida que baja su jerarquía.

Por último existe también la disposición que muestra la jerarquía de izquierda a derecha.

La estructura de la organización representa las relaciones

nes formales en la empresa, o sea, dá una orientación de cómo "deben ser" las actividades según los intereses y fines de la empresa. Sin embargo no se debe escapar, la importancia de las relaciones informales de los individuos en la empresa, pues estas necesariamente existen y tienen su influencia en la operación de la misma.

- Objetivos de la planeación de la estructura de la organización.

Así como se determinan y clasifican los objetivos para todas las actividades, la planeación de la estructura de organización también debe lograr objetivos, de los cuales tenemos los siguientes :

- 1.- Clarificar la limitación de responsabilidad y autoridad.
- 2.- Clarificar las relaciones interdepartamentales e individuales especialmente las de línea y las de asesoramiento " Staff".
- 3.- Definir jerarquías e informar a los empleados de -- los niveles jerárquicos.
- 4.- Indicar a la empresa la existencia de determinada -- función o actividad en relación a la actividad total.
- 5.- Asegurar un canal de comunicación adecuado para todas las funciones y sus decisiones.
- 6.- Asegurar una información adecuada para toda decisión
- 7.- Asegurar el establecimiento de la toma de decisiones cerca de los problemas.
- 8.- Inducir a una secuencia lógica para la toma de decisiones.
- 9.- Asegurarse que todas las actividades necesarias estén incluidas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 10.- Hacer notar y suprimir la duplicidad de actividades.
- 11.- Mantener en una forma balanceada las funciones y su crecimiento.
- 12.- Asegurar el mejor uso de los recursos y el talento de los miembros que la integran.
- 13.- Utilizar todas las ventajas de la especialización.
- 14.- Lograr un equilibrio en las cargas de trabajo y la coordinación de las funciones.
- 15.- Asegurar tiempo suficiente a los ejecutivos para que puedan desarrollar sus funciones.

Dos tipos de organigramas se consideran útiles para la empresa, el primero de ellos se refiere al cuadro general de la organización, en el cual se muestran los principales niveles jerárquicos, las unidades departamentales, su dependencia y sus relaciones; el segundo, es el que se refiere a la estructura departamental en el que se presentan las actividades específicas correspondientes al departamento, la autoridad y responsabilidad de cada puesto y sus relaciones con los demás del departamento.

- Otras herramientas útiles.

El diagrama de Funcionamiento, consiste en la consignación gráfica de un procedimiento que habrá de realizarse al través de distintos puestos o departamentos con el fin de precisar la parte que cada uno de ellos tiene a su cargo, y de ser posible, el tiempo en que cada unidad debe realizar su parte.

- Cuadros de distribución de trabajo.

Son formas en las que se con signan sistemáticamente las actividades de un departamento o sección, descompuestas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

'en las labores que dentro de cada una de ellas realiza cada empleado, especificando las horas que se dedican a cada labor y actividad a fin de analizar si la distribución hecha del trabajo puede mejorarse.

Un cuadro de distribución de trabajo contesta a las preguntas : Qué es lo que se está haciendo ? y ¿ Quién lo está haciendo ?; este cuadro se prepara con la lista de deberes y la lista de actividades, la primera se formula con la intervención del trabajador respectivo y la segunda con el jefe del departamento.

- Análisis y valuación de puestos.

El puesto es la unidad específica menor, representando esta el orden mínimo dentro de un grupo de tareas que deben ser desempeñadas por una sola persona.

" Puesto " es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo, específica e impersonal.

Por lo que se refiere a la valuación de puesto, el objetivo es determinar la importancia y utilidad relativa de los puestos que se dan en una empresa, para establecer pagos diferenciales justos, en función de la jerarquización así obtenida y con ello corregir las posibles deficiencias y evitar la injusticia de salarios. En resumen, es la base para todas las actividades de la administración científica de personal.

- Manuales de organización.

Es un folleto explicativo que sirve para orientar y uniformar la conducta de los miembros de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Proveen a sus usuarios de la información necesaria para entender la naturaleza de sus responsabilidades, su grado de autoridad y sus relaciones con los demás y debe contener :

- a.- El cuadro de organización general de la empresa.
- b.- El cuadro de organización del departamento.
- c.- La descripción del puesto.
- d.- El resumen de las políticas y objetivos de la empresa, y ocasionalmente puede contener :
- e.- La historia general de la empresa.
- f.- El Reglamento Interior.
- g.- El Manual de Procedimientos.
- h.- El análisis y valuación de puestos.

Por medio de la organización se logran tres aspectos fundamentales :

- 1o.- La asignación de las actividades hasta llegar a formar puestos, funciones o departamentos necesarios para que la empresa cumpla sus objetivos.
- 2o.- La fijación de la autoridad y responsabilidad correspondiente y necesaria para la realización de las actividades necesarias.
- 3o.- La determinación de las relaciones y dependencias de los diferentes puestos, funciones o departamentos dándole vida por medio del establecimiento de canales de comunicación.

Por medio de la organización se fija el monto y la extensión de la coordinación.

- Reglas para obtener la coordinación de un grupo.

- a.- Los ejecutivos deben respetar las áreas de respon

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

sabilidad y autoridad de los demás funcionarios del mismo nivel.

- b.- Los ejecutivos deben tener fácil comunicación con su superior inmediato siempre que necesite pedir instrucciones o una decisión concreta.
- c.- Los ejecutivos deben saber con claridad los casos y la periodicidad en que estén obligados a rendir informes o reportes a su inmediato superior.
- d.- Si las funciones de la dirección general están a cargo de dos o más personas, es indispensable que sus facultades y atribuciones estén clara y precisamente determinadas y que esto sea del conocimiento de sus subordinados.
- e.- El sistema de juntas es empleado para fortalecer la coordinación del grupo gerencial. Es recomendable efectuarlas cuidando de aplicar las normas administrativas de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
- f.- Igualmente es común el uso de comités.
- g.- La sistematización de las comunicaciones en el grupo de alta dirección no elimina los contactos informales toda vez que éstos, cuando están inspirados en franco deseo de colaboración, constituyen un medio eficaz para robustecer el trabajo en equipo'

## 2.7.- La Integración y la Productividad.

La Integración es el elemento del proceso administrativo que tiene por función dotar a la empresa de los elementos humanos y materiales que ésta necesita para realizar sus fines .

- La Integración del elemento humano.

La integración busca lograr una articulación de los elementos indispensables ya mencionados, de acuerdo con los planes y la organización, y siendo estas actividades de carácter evolutivo de acuerdo con una serie de circunstancias la Integración adquiere así gran importancia, dotando a la estructura de las partes necesarias para que se logren los objetivos propuestos.

Los departamentos que especialmente hacen posible una adecuada Integración son: Finanzas en cuanto a los medios monetarios, y Relaciones Humanas, en lo relativo al equipo humano. En particular, el departamento de Relaciones Humanas permite lograr las metas anheladas a través del esfuerzo humano debidamente seleccionado y capacitado para el puesto.

La energía humana no es tan fácilmente utilizable como las que nos puede proporcionar una máquina.

El Hombre es un ser que tiene necesidades de diversa índole que busca satisfacer, y al no satisfacerlas ocurre en él reacciones propias de la frustración que ocasionan perjuicios en la realización del trabajo; estas reacciones pueden ser de: agresión, fijación y resignación.

La Integración ayuda a tener los hombres adecuados para desempeñar los puestos fijados por la organización y además que esos hombres formen realmente un equipo de trabajo lo que conocemos como "Espíritu de corpus".

De la adecuada integración de las relaciones depende la participación activa de todos los esfuerzos humanos en la empresa. Es necesario integrar los esfuerzos humanos para obte-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ner su colaboración y así poder realizar una mejor coordinación

" El Hombre adecuado para el puesto adecuado "

La Integración debe partir de los requerimientos del puesto formulado por la organización para el hombre que la ocupe. Para ejecutar un puesto con eficiencia, la persona necesita contar con determinados conocimientos, experiencia, juicio e iniciativa.

El acoplamiento del hombre y su puesto tiene como base la descripción técnica del puesto, en la cual se especifican las actividades, las funciones, responsabilidades, facultades y relaciones que lo forman, para que el que ejecuta el puesto conozca lo que debe hacer y lo que se espera de él. Se incluye además las cualidades y requisitos que debe tener el candidato al puesto, facilitando así la selección que debe ser realizada por medio de procedimientos técnicos.

Una mala selección del personal tiene como desventaja, la incapacidad para ejecutar un puesto, dando como resultadouna ejecución deficiente y pérdida de tiempo por él y -- por otros en su corrección, su adiestramiento y capacita -- ción que difícilmente podrá absorber.

Por otro lado, el exceso de capacidad se traduce en un sentimiento de frustración que repercute indudablemente en el rendimiento del individuo, motivado por un bajo interés o también puede ocasionar problemas y desperdicio de la energía más preciada.

El procedimiento técnico de Integración del elemento -abarca tres etapas: la Selección, la Introducción o Induc -

ción y el desarrollo de capacidades y actitudes.

El objetivo de la Selección es encontrar el mejor candidato; el objetivo de la Introducción es adecuar al hombre a su puesto, a su grupo y a la empresa (ver Cuadro general del procedimiento técnico de integración de Personal y Cuadro de Desarrollo de capacidades y actitudes).

- La Integración de los elementos materiales.

Los recursos monetarios son la base indispensable para la adquisición, establecimiento, conservación y operación de los elementos materiales y humanos de la empresa.

Los bienes materiales contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. La función financiera es la que se encarga de la obtención de los fondos y busca su inversión óptima; esta función no solo se refiere a la obtención, si no que debe incluir la administración de dichos fondos, es la función financiera la que decide el nivel de operación de una empresa. Esta actividad se encarga del equilibrio de las inversiones y del equilibrio de los recursos y se enfrenta al problema de los orígenes y aplicación de los recursos monetarios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"PROCEDIMIENTO TECNICO DE INTEGRACION DEL ELEMENTO HUMANO"

- (a) Fuentes de a - bast. Jefe de - Relac. Hum.
- 1.-El Sindicato.
  - 2.-Empresas del ramo.
  - 3.-Empresa en general.
  - 4.-Bolsa de Trabajo.
  - 5.-Agencias especializad.
  - 6.-Recomendados por nuestro personal.
  - 7.-Las escuelas.
  - 8.-El prestigio de la empresa.

SELECCION.----

Se busca al mejor candidato.

- (b) Jefe del Depto. solicitante
- 1a. Entrevi - ta.
- 1.-Primera selección.
  - 2.-Entrega de solicitud.
- 
- (c) 2a. Entrevi - ta.
- 1.-Previa investig. de solicitud.
  - 2.-Previo examen psicológico y físico.
  - 3.-Segunda selección.
- 
- (d) Tercera - selec.
- 1.-Seleccionar a su juicio al mejor candidato.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

Por medio :

- 1.- Reglamento Interior de Trabajo.
- 2.- Manual de Organización
- 3.- Recorrido de la empresa y present. jefes.
- 4.- Presentación de su jefe inmediato.
- 5.- Explicación descriptiva de su puesto, su dependencia y relac. con los demás.
- 6.- Present. de sus compañeros de trabajo más cercanos.

INTRODUCCION

Adecuar al hom  
bre a la emp  
sa, a su grupo  
y a su puesto.

## " DESARROLLO DE CAPACIDADES Y ACTITUDES "

- a).-Adiestramien  
to y capaci-  
tación de --  
obreros y em  
pleados.
- 1.- Preparación de la instrucción.
  - 2.- Técnica de la instrucción.
  - 3.- Entendimiento del verdadero sentido de subordinación, conciencia del -- bien común y sentido de responsabilidad en el trabajo (como persona - que recibe ordenes).
- b).- Capacitación  
de  
Supervisores.
- 1.- Como técnico.
  - 2.- En cuanto a-- . Aprendizaje en el -  
jefe como per ejercicio del mando  
sona que man- . Comprensión de los-  
da).- fines de autoridad.  
    - . Desarrollo de las -  
cualidades del jefe.
    - . Habilidad para moti-  
var subalternos.
    - . La comprensión huma-  
na.
  - 1.- Fuentes de -- . De niveles inferior.  
abastecimien. . De fuera de la empre-  
sa.
  - 2.- Capacitación . Enseñ. fuera de empre.  
. Enseñ. dentr. de empre.
  - 3.- Adiestramien. . Rotac. de diver. puest  
. Estud. problem. espec.  
    - . Formación intelectual
    - . Formac. personal guía
  - 4.- Desarrollo.-- . da por los del nivel  
superior.
- c).- Desarrollo -  
de  
Ejecutivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La función financiera abarca entre otros aspectos los siguientes :

- a.-Estructura del capital.
- b.-Planea los movimientos de ingresos y egresos.
- c.-Administra el capital de trabajo.
- d.-Administra el capital permanente.
- e.-Programa las operaciones de inversión.
- f.-Se propone la optimización de los recursos monetarios.

La función financiera es necesaria para todas las actividades de constitución, organización, funcionamiento normal, reorganización y reajuste de la empresa.

La función financiera es de suma importancia en la integración de los elementos materiales y en la operación de la empresa. Es más fácil coordinar cuando se cuenta con esfuerzos humanos debidamente seleccionados y capacitados para el puesto, siempre y cuando cuenten éstos con los elementos necesarios para realizar su trabajo eficazmente.

El elemento más importante son los hombres que la constituyen, sean éstos trabajadores o directores, porque en manos de ellos está su desarrollo o fracaso. Las bases primarias para lograr la coordinación de los esfuerzos humanos son los elementos administrativos de Planeación, Organización e Integración.

Ahora nos resta la actuación de todo jefe para obtener la Coordinación, para ello trataremos los elementos administrativos de Dirección y Control, completando así el Proceso Administrativo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## 2.8. La Dirección y la Productividad.

La dirección de la empresa es quien debe velar por el mejor aprovechamiento de todos los recursos y quien debe procurar que se combinen en la forma más apropiada para lograr la productividad máxima posible. La dirección obtiene los datos, planea, dirige, coordina, controla, motiva, para producir bienes y servicios.

La Organización Internacional del Trabajo dice: "La gestión directora consiste en velar por el empleo equilibrado de los recursos y coordinar las actividades de todos los miembros de la organización".

Si el dirigente es quien realiza el proceso administrativo y si entendemos por administración la dirección eficaz del esfuerzo y colaboración de otras personas para lograr determinados resultados, debemos estar conscientes que dirigir es la fase primordial de la administración, que es esencial la coordinación en todas sus etapas, sin las cuales no se logra la dirección eficaz del esfuerzo y que el dirigente es el responsable de que se logre la colaboración para alcanzar determinados resultados.

La dirección convence, la dirección impulsa las voluntades y las coordina hacia una meta, la dirección fija a cada miembro el momento, la intensidad, las modalidades -- que debe tener su acción; induce a otros a que se esfuerzen de buen grado para lograr un objetivo común.

- La Colaboración.

" De nada sirve que la dirección reúna datos, prepare planes y lle a cabo otras actividades, si las personas a -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

quien encomienda la realización de los planes no tienen -- verdadera voluntad de realizarlos y lo hacen solamente por obligación. Una de las funciones de la dirección, tal vez la más difícil, consiste en hacer que otras personas de -- seen cooperar; lo logran si consiguen la participación gusa tosa y activa de los trabajadores de todas las categorías" (O.I.T).

Así pues, la motivación de los individuos de la empresa es tarea del dirigente y de todo jefe de la misma. Motivar es hacer que los demás "quieran" hacer una cosa, Ese- querer se logra por el convencimiento, es decir, es la -- aplicación de la voluntad, facultad libre e iluminada por la inteligencia.

He mencionado que todas las acciones que se realizan en la empresa, deben subordinarse a los objetivos que esta persigue y sin embargo, también he hecho referencia a los diversos intereses particulares de sus componentes humanos. Ahora quiero partir de la circunstancia de que los legítimos intereses de cada persona no deben ser suprimidos, sino por el contrario, se debe buscar la satisfacción de esas necesidades y lograr así la motivación de los individuos que forman parte de una empresa.

Algunos individuos quisieran, estabilidad en el trabajo, oportunidad para mejorar, reconocimiento de su individualidad, trabajo interesante, horario razonable y remuneración justa, mando eficiente y aceptación como miembro -- del grupo de trabajo.

Las características personales especialmente la personalidad, la preparación y las creencias, determinan diferencias en lo que "cada quien quiere" y son precisamente esas diferencias las que afectan las relaciones humanas, -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

és lo que conocemos como "diferencias individuales".

Las necesidades fundamentales del individuo las clasifica Fernández Arena en cuatro grupos, todos son importantes y deben ser tomados en cuenta por el dirigente que desea triunfar :

- 1.-Necesidades primarias: comer, vestir, guarecerse.
- 2.-Necesidades del ego personal: las que se refieren a la propia estimación, confianza, independencia, conocimiento y competencia.
- 3.-Necesidades del ego proyectadas: las relativas a la reputación, reconocimiento, apreciación y respeto.
- 4.-Necesidades sociales : sentirse parte del grupo, asociarse y ser aceptado y en una palabra, recibir y dar amistad y amor.

En la integración administrativa se dota al organismo de hombres capaces para los puestos- ahora busca el dirigente la integración activa del elemento humano para el máximo aprovechamiento de su eficacia, para ello se requiere la satisfacción de las necesidades humanas y el logro de relaciones satisfactorias entre todo el personal a través de un criterio de respeto a la dignidad humana, a las exigencias de la justicia y a los requerimientos del bien común.

Cualquier programa de productividad necesita partir de la existencia de buenas relaciones humanas para contar con la cooperación de los trabajadores, correspondiendo a la dirección de la empresa crear esas buenas relaciones.

El principio de relaciones humanas enunciado por George Terry dice : "Tratando a los trabajadores como seres humanos, estimulando su progreso y su mejoramiento, infundiéndoles el deseo de superación, reconociendo el trabajo bien

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

hecho y asegurándoles un trato equitativo, se obtiene un resultado favorable en la ejecución de los trabajos".

- Observaciones generales para el fomento de buenas relaciones humanas.-

Conviene señalar las siguientes:

- 1.- Cada quien tiene distintas aspiraciones fundamentales y espera ser tratado como persona.
- 2.- La aceptación de nuevas ideas y cambios es más fácil cuando las personas están preparadas para ello; debe evitarse la implantación súbita de cambios.
- 3.- Adquirir más conocimientos es una aspiración común - de muchos trabajadores.
- 4.- Los hábitos y las emociones tienen importancia singular en el comportamiento humano.
- 5.- La gente quiere que se le reconozca el mérito cuando hace algo nuevo.
- 6.- Sentirse identificado con un grupo aceptable y de saberse importantes, son poderosos estímulos para muchas personas.
- 7.- Los trabajadores prefieren supervisores que les inspiren confianza y respeto.
- 8.- El instruir a los trabajadores sobre los asuntos que les conciernen contribuye a constituir un grupo eficiente.
- 9.- Cuando se les dan instrucciones, esperan que se les diga con claridad y sencillez lo que han de hacer y cómo deben hacerlo.
- 10.- La mayoría de los trabajadores se resisten por las críticas o comparaciones desfavorables, cuando se las hacen en público, les disgusta el desprestigio.
- 11.- Cuando están trabajando mal, les gusta que se les diga y al mismo tiempo que se les indique la manera-

correcta.

12.-Casi todos los trabajadores esperan reprimendas y correcciones cuando violan las normas de trabajo establecidas y conocidas.

- El Mando.

Un puesto de jefatura se caracteriza por la facultad de mando, esa facultad es el ejercicio de una autoridad.

Ya en la organización nombre algunos puntos referentes a la autoridad, por lo cual ahora mencionare algunos tipos de autoridad y también algunos fines de la misma. La autoridad es la facultad de tomar decisiones y hacer que se cumplan.

Fernández Arena indica que la autoridad puede ser: Formal, Personal y Profesional.

La autoridad Formal es aquella que se deriva del puesto o posición que se define en la organización.

La autoridad Personal es aquella que es inherente al individuo y emanada de su carácter o formación educativa.

La autoridad Profesional es aquella que se deriva de una instrucción de tipo técnico, consistente en saber hacer una actividad a resultados de un aprendizaje.

Autoridad Formal	= del puesto
Autoridad Personal	= del carácter
Autoridad Profesional	= de la instrucción.

Una integración de los tres tipos de autoridad como -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

base de la toma de decisiones da por resultado :

- 1.-Que se considera capaz la persona que decide en función de sus conocimientos (Autoridad Profesional).
- 2.-Que se realiza la orden decidida con la voluntad de colaboración en su realización eficiente (Autoridad Personal).
- 3.-Que el que decide, se considera como la persona a decidir en función del puesto que ocupa (Autoridad Formal).

El mando en una empresa se debe ejercer primeramente-- más como producto de una necesidad de todo el organismo, -- que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

La autoridad tiene propósitos claramente definidos y -- todo jefe para serlo necesita conocer esos fines y poder -- así ejercitar adecuadamente la característica más sobresaliente del puesto que ocupa.

Guzmán Valdivia al referirse a la autoridad nos dice:  
" La autoridad es requisito existencial sine qua non de toda sociedad. La autoridad es facultad decisoria, la autoridad es facultad de dirección, es derecho de mando, es facultad de exigir obediencia. La autoridad es la facultad de legislar (en puestos directivos), ejecutar (en puestos gerenciales) y juzgar (en puestos de supervisión) ".

Clasificación de los fines de la Autoridad :

- 1.- La autoridad tiene como misión "crear y mantener el orden".
- 2.- la autoridad persigue la finalidad de la "máxima eficiencia" en la actuación individual de los miembros de la empresa.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- 3.- La autoridad se ejerce para realizar "la justicia" - en todas sus formas y manifestaciones.

El orden, la eficiencia y la justicia, son factores -- coadyuvantes del bien común; este lo podemos entender claramente en los puntos siguientes incluyendo sus repercusiones:

- a.- La estabilidad de la empresa como una fuente de trabajo y como un centro productor de bienes y servicios.
- b.- La capacidad económica que permita el pago de altos salarios y la obtención de utilidades.
- c.- La organización adecuada para proporcionar las mejores condiciones de trabajo, en cuanto a seguridad, duración de las jornadas, facilidades para realizar el trabajo, permanencia en el empleo, condiciones de higiene etc..
- d.- El ambiente social dentro de la empresa que favorezca las relaciones de cooperación, compañerismo, amistad, comprensión y trato verdaderamente humano entre los subordinados, entre éstos y sus jefes y entre -- los propios ejecutivos y sus superiores.
- e.- La posibilidad real de prosperidad personal dentro - de la empresa a través de más amplia capacitación. - ascensos y mayores percepciones.

La definición de " bien común " completa el panorama : Bien común es el conjunto organizado de condiciones sociales que favorecen el desarrollo y perfeccionamiento personal de los componentes del grupo".

- Supervisión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El supervisor en la empresa crea en su grupo el entusiasmo y la buena voluntad para trabajar. Es quien comunica

Las ordenes e informes, motivaciones de la jerarquía superior, así como las inquietudes, deseos, esperanzas, reportes de los obreros y empleados a la administración de una empresa.

Al supervisor es necesario que se le capacite como jefe, pues desempeña en diverso grado las funciones administrativas. Su trabajo cotidiano requiere la habilidad para enseñar y adiestrar a los subordinados. Un buen supervisor es aquel que conoce a cada uno de sus subordinados, -- que se gana la confianza de los demás, que evita favoritismo y logra su cooperación; necesita conocer a fondo el trabajo, además se sujeta a las normas y distribuye equitativamente el trabajo.

El trabajo de supervisión demanda dar instrucciones y ordenes con claridad, es el supervisor quien reconoce los méritos y quien aplica la disciplina efectivamente, el -- buen supervisor escucha con paciencia todas las quejas y -- da razones para los cambios, los cuales ejecuta paulatinamente, sometiendo a una adecuada discusión los proyectos.

El ejercicio del mando se realiza a través de la Organización, la Instrucción y la Información y sus auxiliares técnicos son los Incentivos.

- La orden.

Es la manifestación de la autoridad por medio de la -- cual un supervisor comunica a un inferior subordinado a él la modificación de una situación particular y concreta.

Todo jefe debe planear la orden, comunicarla adecuadamente, revisar su cumplimiento y sus consecuencias. En el paso de planeación debe considerar a quien se da la orden, el momento oportuno, la forma más apropiada para comunicar



-la; se necesita darla con toda claridad, con precisión y objetividad, con palabras que expresen una invitación a la acción, darla con seguridad y no con indecisión, hacerla importante, darla con explicación proporcionada a quien la recibe.

La revisión del cumplimiento y consecuencias de la orden es una fase indispensable de control; su comunicación generalmente es oral.

- Instrucciones.

Es la comunicación sobre un procedimiento que ha de aplicarse en una serie de casos similares, que se presentan en forma repetitiva. Es conveniente hacer su comunicación en forma escrita, por ejemplo en instructivos y circulares.

- Información.

Es la comunicación de un conocimiento referente a determinados hechos o circunstancias, para que ese conocimiento adquirido influya en la conducta de los demás. Es el ejercicio de la autoridad en forma indirecta pues no se exige una respuesta inmediata y concreta. Su comunicación puede ser oral, en juntas y asambleas o bien escrita en cartas folletos, revistas, murales y gráficas.

- Incentivos.

Los incentivos son medios técnicos para motivar a los hombres y lograr su cooperación en la realización de los trabajos encomendados. El incentivo ayuda a crear buenas actitudes que se manifiestan en el deseo de querer ser útil, en el entusiasmo por querer lograr las metas del grupo, en el propósito de ayudar a que la empresa alcance sus objetivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las personas quieren justo salario, seguridad en su trabajo, pertenecer y ser aceptadas en los distintos grupos de los que forman parte; quieren además estar en condiciones para hacer un buen trabajo, sentir orgullo de este y participar en la misión de servir dentro de la organización a que pertenece; quieren una oportunidad para que se les reconozca su trabajo y quieren que se les atienda como a seres humanos.

El incentivo es un medio para satisfacer esas necesidades de los individuos.

- Tipos de incentivo.

El dinero, promociones y ascensos, el ambiente de trabajo, la seguridad social, las prestaciones, el sistema de quejas y sugerencias, la disciplina.

El dinero.- Las necesidades cambian de individuo a individuo, sin embargo debido a las circunstancias en que vivimos, el dinero constituye para muchos un medio primordial para las satisfacciones. La remuneración es el incentivo predominante.

Si una persona abandona a los miembros de un grupo de trabajo, lo hace muchas veces en razón de una remuneración más ventajosa.

La participación de los trabajadores en la productividad puede efectuarse mediante una compensación adicional a su esfuerzo más productivo, por medio de alguno de los sistemas de "salarios incentivos" que sigue alguno de estos criterios :

- a.- Pagos iguales al rendimiento.
- b.- Pagos superiores al rendimiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- c.- Pagos inferiores al rendimiento.
- d.- Pagos de tasa acelerada.

Fundamentalmente estos sistemas se utilizan para el personal que labora en el departamento de producción.

Entre otros incentivos de tipo monetario se encuentran: la participación en las utilidades, las gratificaciones, las opciones para comprar acciones, los seguros de vida, los préstamos para adquisición de automóvil, casa, las jubilaciones, retiros y las compensaciones por salario insuficiente.

Es útil recordar que la empresa no solo busca el bienestar de sus miembros, sino que también tiene por objeto generar una riqueza.

Los diferentes incentivos se deben utilizar en forma combinada para satisfacer las distintas necesidades y promover así la motivación.

- Otros tipos de incentivos.

- 1.- La política de promociones y ascensos son base para la calificación de méritos.
- 2.- El ambiente de trabajo abarca la limpieza de los locales, iluminación, ventilación y calefacción, calor, ruido, espacio y asientos, conservación y mantenimiento.
- 3.- La seguridad social, las medidas para proteger al trabajador de accidentes, de contagios y de enfermedades.
- 4.- Las prestaciones al personal tales como: comedores, transportes, vacaciones adicionales a las fijadas por la ley, servicios médicos (fuera de los del --

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

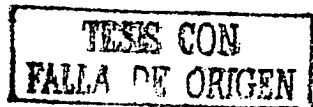
IMSS ), fomento de la instrucción, fomento de los deportes-actividades sociales, parques recreativos, bibliotecas y actividades culturales.

- 5.- Sistemas de quejas y sugerencias. Los primeros persiguen la finalidad de escuchar y estudiar las inconformidades de los trabajadores para corregir irregularidades, deficiencias o injusticias; los segundos buscan el reconocimiento de ideas útiles para la empresa y dar oportunidad a todos para expresar sus capacidades.
- 6.- La disciplina. Es un incentivo positivo en cuanto que fija normas por medios que facilitan y favorecen su observación espontánea, y es un incentivo negativo en cuanto que aplica castigos como medio para sancionar la desobediencia a las reglas y disposiciones establecidas.

Son medios de disciplina positiva :

- a.- La promulgación clara y permanente de las normas que deben observarse (el Reglamento Interior de Trabajo, los instructivos y manuales de trabajo, los contratos de trabajo).
- b.- Los medios que impiden físicamente la violación de una norma mas bien que la prohibición.
- c.- La participación de quienes han de acatar la orden en la formulación de las normas que han de obedecer.
- d.- El involucrar en la orden el porqué de la misma, no como solicitud de aprobación, sino como factor que muestre su importancia.
- e.- La estabilidad de las ordenes y normas para no crear desconciertos que favorecen la violación de las mismas.

Son medios de disciplina negativa :



Los castigos y sanciones; son los menos recomendables-pues crean la mayor de las veces actitudes negativas en el personal; el uso de la disciplina negativa implica que la disciplina positiva ha fallado. a pesar de ello, su utilización es necesaria en caso extremo.

La coordinación de las diferentes actividades, de los intereses de grupo y aún individuales se puede realizar más fácil y eficazmente por medio de la colaboración, producto de las buenas relaciones públicas, con base en incentivos - adecuados y por medio de un mando eficiente producto del conocimiento de los propósitos de la autoridad, expresada esta mediante una correcta comunicación de ordenes, instrucciones e informaciones.

## 2.9.- El Control y la Productividad.

El Control es la etapa del proceso administrativo que trata de mantener las acciones lo más cerca posible de los planes establecidos y las ordenes dadas.

No se puede controlar lo que no se ha planeado y no se puede evaluar los resultados de los planes, si éstos no han sido controlados.

El Control es para la Coordinación el medio correctivo cuando la dirección de los esfuerzos están mal encaminados. El Control se refiere a la calidad, cantidad, tiempo de los esfuerzos y la Coordinación busca unificar acciones en cuanto a la calidad, cantidad, tiempo y curso a seguir; no hay duda de que el Control es el medio correctivo de los mencionados elementos que se requieren en la Coordinación.

El Control es el elemento administrativo que utiliza -

el dirigente para la toma de decisiones correctivas y la formulación de nuevos planes.

El Control nos señala "cómo" se están cumpliendo las actividades de la empresa y si éstas van encaminadas a la realización de los objetivos establecidos. El Control no solo evalúa los datos, sino que es una advertencia para -- que se accionen los medios correctivos.

Los propósitos del Control se pueden enumerar de la siguiente manera :

- 1.- Para proyectar los resultados deseados con mayor exactitud, mediante la comparación constante, vigilando las desviaciones.
- 2.- Para verificar y pronosticar tendencias.
- 3.- Para determinar o fijar necesidades de hacer cambios.
- 4.- Para descubrir problemas a tiempo y corregirlos.
- 5.- Preveer guías permanentes de acción para aumentar la eficiencia.

- Establecimiento de las bases del Control.

Necesitamos contar con bases de comparación previamente te fijadas; el plan es el medio que precisa la intención - la cual se trata de controlar. Los planes se expresan por medio de estándares ya sea cuantitativos, morfológicos y - normativos a los cuales se tratará de ajustar la ejecución de las acciones. Estos estándares son los objetivos, políticas y los programas, los presupuestos, los procedimientos - y los métodos. Los estándares a lograr se fijan por medio - medio de los planes.

- Medición de la actuación.

La medición de la actuación tiene por objeto conocer

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"qué es lo que se ha hecho" y "cómo se está haciendo", para ello se necesita establecer los diversos medios a utilizar según la naturaleza de la actividad que se quiera medir.

La medición puede hacerse en razón de la cantidad, de la calidad, del costo y del tiempo.

Los medios a utilizar pueden ser: la observación personal, los informes orales, los informes escritos, mediante instrumentos de precisión, utilizando técnicas matemáticas-análisis estadísticos y equipos electrónicos.

- Evaluación de los resultados.

Aquí se realiza la comparación de los resultados obtenidos con los esperados y donde las desviaciones determinadas dan inicio a la investigación con el objeto de encontrar el "porqué" de las discrepancias de lo planeado.

- Acción correctiva.

De no aplicar la acción correctiva es inútil el Control; se trata aquí de realizar una acción que modifique y que dicha acción comprenda íntegramente el proceso administrativo, por lo que la acción correctiva debe ser planeada, organizada, integrada, dirigida y nuevamente controlada.

El establecimiento de las bases de control y la acción correctiva son función del dirigente y de todo jefe, en tanto que la medición de la actuación que abarca las operaciones de recolección y concentración de datos es trabajo propio del técnico de control. La fase de evaluación que comprende la interpretación y la valorización de los resultados por medio de la comparación, suele ser labor de equipo entre el técnico y el administrativo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Características de un sistema de Control.

Las características de un buen sistema de control son:

- 1.- Económico. Debe tener un costo menor a los beneficios que de él se esperan; por ello es conveniente determinar su extensión, delimitando que es lo que se va a controlar.
- 2.- Flexible. Los planes son base para el control y ellos son flexibles; el control tendrá que ser también flexible para considerarse efectivo.
- 3.- Debe indicar oportunamente las desviaciones. Un sistema de control da las bases para tomar decisiones preventivas más que decisiones correctivas.
- 4.- El sistema de control debe estar de acuerdo a la estructura de la organización y debe ser integral. Esto se refiere a que el control debe estar adecuado a la función que se desea controlar, considerando así mismo el ámbito de autoridad de cada jefe y además que no basta controlar el departamento de compras por ejemplo sino que se requiere controlar las principales actividades necesarias para la realización de los planes fijados.
- 5.- De su fácil comprensión. Su operación debe ser conocida técnicamente por quien lo aplica y deben llegar los datos lo más concentrados y claros que sea posible a los niveles administrativos que los han de utilizar. Actualmente se utilizan controles que se basan en fórmulas matemáticas, gráficas, análisis detallados, resúmenes estadísticos, manejo de máquinas electrónicas.
- 6.- Un sistema de control debe contribuir a conseguir eficacia los objetivos, esto se logra si el control indica con oportunidad las desviaciones.
- 7.- Que exista la responsabilidad única para controlar



aún cuando puedan existir departamentos especiales que vigilen las actividades y descubran las desviaciones, su función debe ser exclusivamente la de informar acerca de esas desviaciones al dirigente responsable para que éste sea quien ejerce la acción correctiva.

- 8.- El control debe basarse primordialmente en estándares cuantitativos. Cada plan debe contener estándares cuantitativos para tener medidas de efectividad sencillas y específicas que indiquen si se está cumpliendo aquel.
- 9.- El control debe ejercerse sobre las excepciones; El control debe efectuarse o enfocarse al estudio de las desviaciones importantes que se hayan realizado y no en el estudio de los casos que se realizaron conforme al plan de estándares establecidos, para así evitar pérdidas de tiempo y esfuerzo
- 10.- Revisión periódica del sistema de control. Como resultado de la dinámica de la empresa, las normas o estándares de control están sujetos a cambios, en tales circunstancias deben revisarse periódicamente.

La Productividad de los esfuerzos dentro de la empresa y de cualquier organismo social se obtendrá más fácilmente por medio de la planeación al establecer los objetivos; las políticas, los programas, los presupuestos, los procedimientos y los métodos; por medio de la Organización al agrupar las actividades en unidades administrativas indicando las relaciones entre estas últimas así como asignando a cada puesto su responsabilidad y autoridad, estableciendo los canales de comunicación formales; por medio de la Integración al seleccionar los elementos humanos y materiales, introduciendo adecuadamente a los hombres, desarrollando sus capacidades y aptitudes con el propósito de obtener corrientes-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

positivas de integración en las diferentes áreas sociológicas de la empresa y efectuando una función financiera - que permita a la empresa contar con los recursos monetarios necesarios y a costos óptimos, haciendo de ellos una utilización prudente para la realización de las actividades por medio de la dirección al poner en acción la autoridad para que el organismo social desarrolle adecuadamente sus funciones, armonizando las acciones de sus diferentes miembros, proponiéndose lograr su colaboración y eficacia dirigidas hacia una meta común; y por medio del Control al medir los resultados actuales y pasados, en relación con los planes, corrigiendo, mejorando y formulando nuevos planes.

A través del proceso administrativo, el dirigente logra que su actuación sea útil a la empresa que dirige, a la comunidad que sirve, a los trabajadores que emplea, a la sociedad en general, debido a que cada uno de los elementos del proceso administrativo pugna por conseguir una mayor productividad, la cual permite satisfacer adecuadamente los objetivos económicos, sociales y de servicio que toda empresa industrial o comercial persigue.

## CAPITULO III

## " CAUSAS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA "

3.1.- Ausentismo.

El trabajador se contrata con un patrón para prestar sus servicios en un tiempo pre-establecido; de acuerdo al Artículo 58 de la Ley Federal del Trabajo, jornada de trabajo es "el tiempo durante el cual el trabajador está a -- disposición del patrón para prestar trabajo".

Si durante el tiempo pactado la empresa no cuenta con la presencia del individuo, podemos decir que se trata de una "inasistencia", éstas pueden ser por :

- a.-Fermisos sin goce y/o con goce de sueldo.
- b.-Incapacidades por enfermedad.
- c.-Incapacidades por accidentes de trabajo.
- d.-Castigos.
- e.-Faltas injustificadas (+)

(+)= Según el Artículo 47, fracción X de la Ley Federal -- del Trabajo "tener el trabajador más de tres faltas -- de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada" es causa de rescisión de contrato, sin responsabilidad del patrón.

El ausentismo del trabajador mexicano es uno de los - problemas mas relevantes, que frecuentemente aprovecha el menor pretexto para faltar, ejemplos : San lunes, los puen tes, las comisiones sindicales etc....

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.- Retardos.

En un convenio entre trabajador y empresa se estipula la duración de la jornada normal de trabajo; en el Reglamento Interior de Trabajo se pacta un horario de trabajo - en ocasiones hasta tiempo de tolerancia para iniciar labores; no llegara la hora estipulada se le denomina "retardo"

La Ciudad de México por falta de una planeación oportuna, por una política de "centralización" y por otras causas, ha favorecido la inmigración de los Estados, que unida al alto índice de natalidad y aumento en la expectativa de vida, ha crecido geográficamente en una forma increíble dando como consecuencia enormes distancias que tiene que recorrer el trabajador para llegar a sus centros de trabajo.

El tránsito y las deficiencias del transporte son las justificaciones de que diariamente se tengan grandes pérdidas de horas/hombre en las empresas, además de restar energía al trabajador por acortar su periodo de sueño y viajar generalmente de pie etc...

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.3.- Mala comunicación.

Comunicación del Latín "comunicare" que significa hacer común algo, es tan importante en la administración que algunos autores la colocan como una etapa del proceso administrativo.

Es común escuchar decir a la gente : No hay comunicación, o el problema es la comunicación etc... Estas personas no están equivocadas, ya que la comunicación en una empresa es tan necesaria como la sangre en un organismo viviente.

En mi opinión la comunicación se hace deficiente por no saber controlar las barreras que se presentan en ésta y que son las siguientes:

- a.- Semántica            Utilicemos un idioma claro, breve y sencillo.
- b.- Fisiológica        Consideremos que no todas las personas escuchan, ven, sienten, olfatean y gustan de la misma manera.
- c.- Físicas             El medio ambiente : ruido, calor, olor, distancia etc. influye demasiado en la comunicación.
- d.- Psicológicas      Todas las personas perciben la realidad de una forma diferente, debido a caracteres genéticos, culturales y sociales.
- e.- Administrativas    La comunicación formal, de acuerdo a estructura organizacional.

### 3.4.- Apatía laboral .

Apatía, del griego "a" sin, y "pathos" pasión, es decir sin energía, falta de vigor, indolente. La falta de vivacidad de algunos trabajadores es solo el resultado de sus frustraciones sociales que se ven reflejadas en el trabajo.

Es lamentable reconocer que algunas personas aseguran que "el trabajador mexicano es flojo, maledado y conformista" sin embargo, en mi opinión el trabajador responde de acuerdo a como lo tratan y en razón directa al grado en que ve sus objetivos que se van logrando.

### 3.5.- Liderazgo inefectivo.

Un dirigente es un líder, un gerente es un líder, un -

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

supervisor es un líder y por consiguiente son guías o conductores de grupos.

Existen diferentes tipos de liderazgo, Participativa o democrática (Teoría V) y No participativa o autocrática (Teoría X) cuyas características son las siguientes:

- 1.- Participativa o democrática que tiene el concepto de que "La gente es activa, le gusta trabajar, es capaz de asumir responsabilidades"

Participación auténtica, delegación de autoridad, comunicación abierta, relaciones humanas profundas, toma de decisiones lenta, motivación.

- 2.- No participativa o autocrática que dice "la gente es --- irresponsable, no le gusta trabajar"

Toma decisiones rápidas, control estricto, poca o nula delegación de autoridad, castigos, comunicación cerrada manipulación.

### 3.6.- Huelgas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Huelga es la suspensión temporal del trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores". Artículo 440 de la Ley Federal del Trabajo.

La huelga es un derecho de los trabajadores que la ejercen como medio de presión para lograr que la empresa u organización acepte mejorar sus condiciones de trabajo.

Es interesante definir que una coalición es un sindicato. La huelga es una medida para exigir mejores salarios y prestaciones. Estas pueden evitarse teniendo una efectiva administración de recursos humanos a través de adecuadas -

relaciones laborales con los trabajadores.

### 3.7.- Accidentes de trabajo.

Un accidente de trabajo es un hecho que sucede de manera intempestiva e incoherente a la acción programada.

Un accidente de trabajo es cuando el suceso extraordinario se presenta, desde que el trabajador sale de su residencia, en el centro de trabajo y en el trayecto de la empresa a su residencia.

Los accidentes de trabajo son uno de los problemas más agudos que tiene la industria, ya que además de la gran pérdida de horas/hombre, producen fallecimientos, incapacidades e invalidez.

El órgano interno de la empresa, responsable de prevenirlos, es la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad de acuerdo a lo dispuesto por la Ley Federal de Trabajo, misma que deberá levantar actas administrativas de las labores peligrosas, labores insalubres, fallas en equipo e instalaciones, recomendando las medidas preventivas y correctivas, según sea el caso; de todo lo anterior, se debe informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de acuerdo en lo dispuesto en el Reglamento General de Higiene y Seguridad.

### 3.8.- Mal adiestramiento y capacitación.

Entrenamiento y educación en el trabajo por medio de adiestramiento y capacitación es indispensable en la actualidad; usualmente algunas personas confunden los términos-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

pensando en que son sinónimos lo que es erróneo en mi opinión :

Adiestramiento es la habilidad manual. Es el "poder" hacer algo, como resultado de ejercitación, de práctica - continua hasta adquirir destreza, precisión y mecanización.-

Capacitación es un cúmulo de conocimientos, es el "saber" hacer algo como resultado de adquirir conocimientos de : un producto y/o servicio, equipo y/o instalaciones, procedimiento y/o método etc. que se comprendan, analicen y sintetizen.

De acuerdo al Artículo 132, fracciones XIII, XIV y XV, las empresas tienen la obligación de proporcionar a - diestramiento y capacitación a los trabajadores, sin embargo se observa en la práctica que gran número de empresas no cumplen con lo anterior, ya que éstas lo consideran como un gasto y no como lo que representa realmente o sea una inversión, porque los trabajadores bien adiestrados y capacitados determinan un mayor rendimiento y una mejor calidad del producto, así como un mejor aprovechamiento de los recursos técnicos y materiales o sea un incremento en la productividad.



## CAPITULO IV

## " C A S O P R A C T I C O "

## DESARROLLO DE LA INVESTIGACION EN UNA EMPRESA DE IMPRESION

## OBJETIVO.-

Conocer los factores que determinan la situación económica actual de una empresa pequeña en relación a su productividad.

Por medio de la presente investigación se ha afirmado que "la eficiencia del personal es determinante para el logro de los objetivos de una empresa, y que ésta debe contar con los medios adecuados para alcanzar una mayor productividad, así como quien tiene los recursos humanos bajo su responsabilidad, debe administrarlos eficientemente para alcanzar los logros previstos" así mismo se expresa también que "una política humanista inteligentemente aplicada al trabajador, coordinando sus intereses con los del patrón, propiciará una situación de bienestar social en la empresa".

Para el manejo de este recurso, se cuenta con el Licenciado en Administración; Este profesional en administración con el conocimiento en el manejo de las diferentes áreas funcionales de la empresa, es la persona idónea al respecto.

## HIPOTESIS.

La Productividad está en razón directa de la conjugación idónea de tres factores básicos: recursos humanos, técnicos y materiales suficientes, administración eficaz y satisfacción de los objetivos del trabajador y del empresario.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**UNIVERSO.**

Nuestro universo está representado por las 3500 empresas de este giro existentes en el Distrito Federal.

**MUESTRA.-**

La muestra estará constituida por una empresa y por la totalidad del personal de la misma, que cuenta con 33 personas, lo cual nos representará dicha muestra.

**CUESTIONARIO.-**

Se elaboraron dos cuestionarios con el fin de recabar información desde dos puntos de vista, uno para ejecutivos y otro para los trabajadores.

**TABULACION.-**

Es la concentración de la información que contendrá cada uno de los cuestionarios para ser evaluada.

**COMENTARIOS.-**

Adjuntamos a continuación los cuestionarios tipo, empleados en la investigación.

Anexamos gráficas estadísticas de las respuestas -- del caso práctico para cualquier comentario a este respecto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

## ADMINISTRACION

"Cuestionario para conocer cómo se administran los recursos humanos y su relación con la productividad".

SE AGRADECE SU COLABORACION EN EL LLENADO DEL PRESENTE.

-----G.R.A.C.I.A.S-----

A.- PARA PERSONAL EJECUTIVO.

1.- ¿Cuál es su situación legal en la empresa ?

Socio capitalista	( )
Socio industrial	( )
Empleado de confianza	( )
Otro (especifique)	( ) _____

2.- ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo ?

De 1 a 5	( )
6 a 10	( )
11 a 15	( )
16 a más	( )

3.- ¿El personal a su cargo fue seleccionado por usted ?

Si	( )
No	( ) ¿ Porqué ?

4.- ¿Cuál es la eficiencia de los trabajadores a su cargo ?

Muy buena	( )
Buena	( )
Regular	( )
Pésima	( ) ¿ Porqué ?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5.- ¿ Qué hace para incrementar en los trabajadores su interés por el trabajo que desempeña ?

Se imparten ciclos de conferencias ( )

Se imparten cursos de capacitación ( )

Se imparten cursos de adiestramiento ( )

Se dan publicaciones, folletos, películas ( )

¿Porqué? \_\_\_\_\_

6.- ¿ Porqué medio hace saber el trabajador sus necesidades y aspiraciones ?

Por buzón de sugerencias ( )

Por entrevista directa ( )

Por encuestas ( )

Por correspondencia ( )

Por otros (especifique) ( )

7.- ¿ Qué concepto tiene usted de Productividad ?

Incremento de la producción ( )

Incremento de las utilidades ( )

Expansión de la empresa ( )

Aumento de la calidad y cantidad de la producción, abatimiento de costos y maximización de utilidades. ( )

Mayor rendimiento de los trabajadores ( )

Incremento en las ventas ( )

Otros (especifique) ( )

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 8.- ¿ Cuál es su antigüedad en la empresa ?
- Menos de 1 año ( )
- de 1 a 4 años ( )
- de 5 a 9 años ( )
- de 10 o más años ( )

- 9.- ¿ Ha mejorado su situación económica desde que ingresó a la empresa hasta la fecha ?
- Sí ( )
- No ( )
- ¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

- 10.- ¿ Cuál es el "punto débil" de la empresa según su particular opinión ?
- Las relaciones públicas ( )
- La administración ( )
- El equipo de trabajo ( )
- Los materiales de trabajo ( )
- Salario insuficiente ( )
- Falta de capacitación y adiestramiento ( )
- Inseguridad del puesto ( )
- Promoción de puestos (ascensos) ( )
- Otra causa (especifique) ( )

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

ADMINISTRACION

" Cuestionario para conocer cómo se administran los recursos humanos y su relación con la productividad "

SE AGRADECE SU COLABORACION PARA EL LLENADO DEL PRESENTE.

G R A C I A S

B.- PARA EL TRABAJADOR.

1.- ¿ Qué tipo de puesto desarrolla ?

- Supervisor y/o jefe de sección ( )
- Obrero calificado y/o técnico ( )
- Obrero no calificado y/o aprendiz ( )
- Auxiliar de oficina y/o secretaria ( )
- Ayudante de labores diarias y/o aseo ( )
- Otros ; Como cual ? ( )

2.- ¿ Cuál es su remuneración ?

- Salario mínimo ( )
- Más del S.M. pero menos de 2 veces el S.M. ( )
- Más de 2 veces el S.M. pero menos de 3 veces el S.M. ( )
- Más de 3 veces el S.M. pero menos de 5 veces el S.M. ( )
- Más de 5 veces el S.M. ( )

3.- ¿ Cuál es su relación contractual con la empresa ?

- Individual ( )
- Colectivo ( )
- De confianza ( )

4.- ¿ Cómo son sus relaciones con su jefe inmediato y/o supervisor ?

Excelentes	( )
Buenas	( )
Regulares	( )
Malas	( )

¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

5.- ¿ Cómo califica usted el equipo de trabajo a su disposición ?

Excelente	( )
Bueno	( )
Regular	( )
Malo	( )

¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

6.- ¿ Cómo califica usted el ambiente de trabajo ?

Agradable	( )
Indiferente	( )
Hostil	( )

¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

7.- ¿ Durante el mes próximo pasado cuantos días faltó a sus labores ?

	Núm. de días
Por enfermedad	_____
Por asuntos personales	_____
Por asuntos sindicales	_____
Injustificados	_____
Otras causas (especifique)	_____

8.- ¿ Los trabajadores a su cargo están bien ubicados de acuerdo a su capacidad y rendimiento ?

Si ( )  
No ( )

¿ Porqué ? \_\_\_\_\_

---

9.- ¿ La empresa ha mejorado su productividad progresivamente ?

Si ( )  
No ( )

Anote en que porcentaje : \_\_\_\_\_

---

10.- ¿ La empresa ha incrementado su capital e inversiones ?

Si ( )  
No ( )

Anote en que porcentaje : \_\_\_\_\_

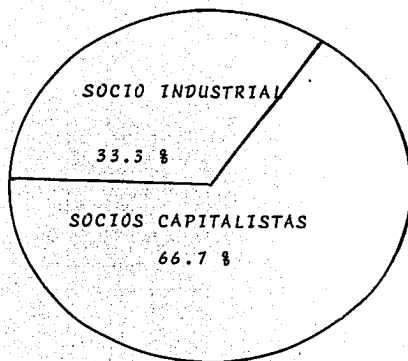
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



TABULACION DEL CASO PRACTICO

( Cuestionario A )

1.- ¿ Cuál es su situación legal en la empresa ?



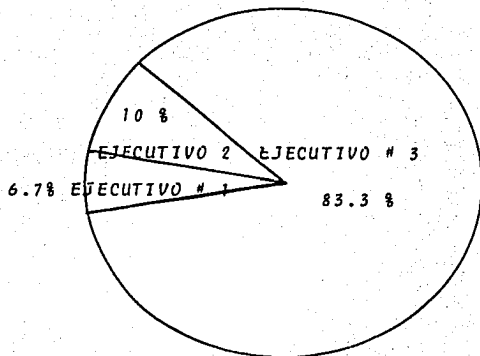
RESPUESTA :

Los dos ejecutivos principales de la empresa -- son socios capitalistas con igual participación e interés en la buena marcha de la organización; asimismo, el tercer ejecutivo por tener participación de utilidades, tiene igual interés.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA :

2.- ¿ Cuántos trabajadores tiene a su cargo ?



RESPUESTA :

Uno de los ejecutivos maneja a todos los obreros auxiliado por dos supervisores, lo que concentra en - El la responsabilidad del recurso humano de la empresa.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

81-I

PREGUNTA :

3.- ¿ El personal a su cargo fué seleccionado por usted ?

AFIRMATIVO

100.0 %

RESPUESTA :

*Cada ejecutivo ha nombrado previa selección al personal a su cargo, siendo responsable de su eficiencia.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

81-5

PREGUNTA :

4.- ¿ Cuál es la eficiencia de los trabajadores a su cargo ?



BUENA 100.0 %

RESPUESTA :

Según el personal ejecutivo, el 100 % de los --  
trabajadores son eficientes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA :

5.- ¿ Qué hace para incrementar en los trabajadores su interés por el trabajo que desempeña ?

N E G A T I V A

100.0 %

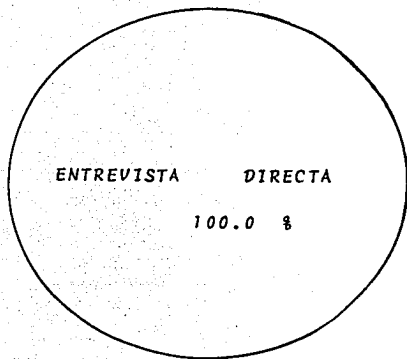
RESPUESTA :

Únicamente se cumplen con las prestaciones y remuneraciones contractuales, quedando como único incentivo el buen trato por parte de los ejecutivos de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA :

6.- ¿ Porqué medio hace saber el trabajador sus necesidades y aspiraciones ?



RESPUESTA :

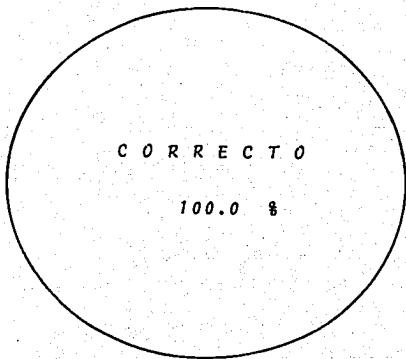
Hay buena comunicación por medio de la entrevista directa, sin mayor trámite, lo que favorece la relación obrero-patronal, tan importante para una buena productividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

81-M

PREGUNTA :

7.- ¿ Qué concepto tiene usted de Productividad ?



RESPUESTA :

*El concepto que tienen los ejecutivos de la -  
empresa es correcto y unanime, favoreciendo ésta unifo  
mi-ad de criterio al éxito de la empresa.*

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

81-10

PREGUNTA :

8.- ¿ Los trabajadores a su cargo están bien ubicados de acuerdo a su capacidad y rendimiento ?

A F I R M A T I V O

100.0 %

RESPUESTA :

Los trabajadores están bien ubicados en sus puestos de acuerdo a capacidad y rendimiento, cumpliéndose así uno de los objetivos del patrón para el éxito de la organización.

YESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



81-2

PREGUNTA :

9.- ¿ La empresa ha mejorado su productividad progresiva -  
mente ?

A F I R M A T I V O

100.0 %

RESPUESTA :

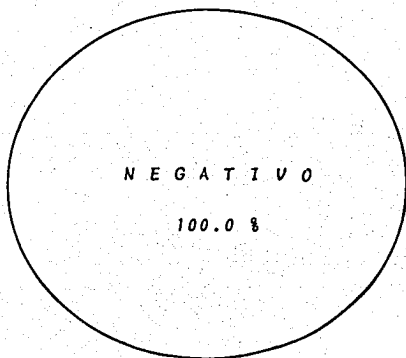
Los ejecutivos en forma unánime se expresan --  
aceptando que la empresa ha progresado en un 50 %, lo que  
traduce una administración eficaz.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

81-0

PREGUNTA :

10.- ¿ La empresa ha incrementado su capital e inversiones ?



RESPUESTA :

En los dos últimos años, la empresa no ha incrementado su capital por la crisis financiera que afecta al país; su situación se ha estabilizado sin tener necesidad de financiamiento.

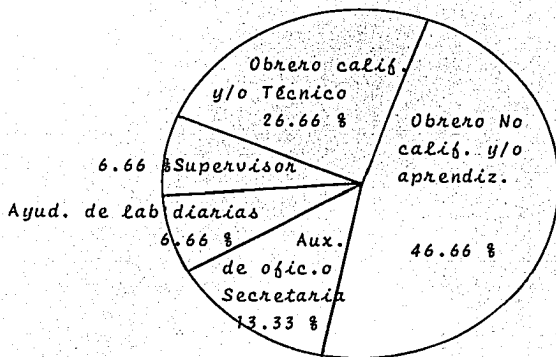
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TABULACION DEL CASO PRACTICO

(Cuestionario B)

PREGUNTA :

1.- ¿Qué tipo de puesto desarrolla ?



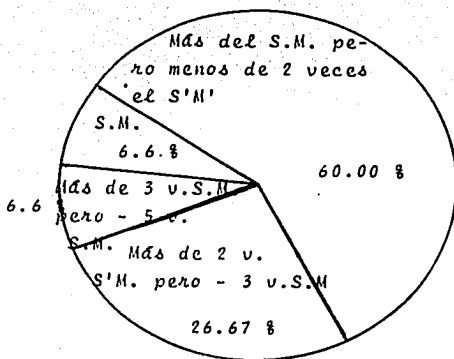
RESPUESTA :

Se determinó que el mayor número de obreros --- No calificados y aprendices, es del 46.66 %; los que si -- guen son obreros calificados y/o técnicos con un 26.66 % - así como los auxiliares de oficina y/o secretarias es del 13.33 % ; ayudantes de labores diarias y/o aseo es de 6.66 % y el mismo porcentaje se refiere a los supervisores y/o jefes de sección lo que nos permite aceptar que el personal de la empresa está bien organizado.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA :

2.- ¿ En relación al salario mínimo, cuánto gana el trabajador ?



RESPUESTA :

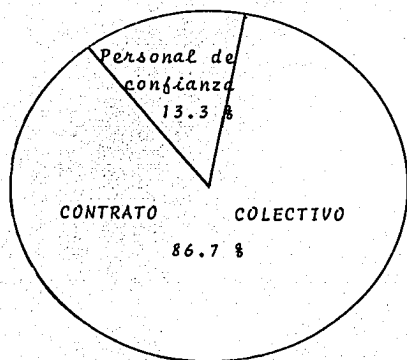
Remuneración de acuerdo con el tipo de puesto que desarrolla, así como con la preparación de los trabajadores.

Personal técnico remunerado aceptablemente.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA :

3.- ¿ Cuál es su relación contractual con la empresa ?



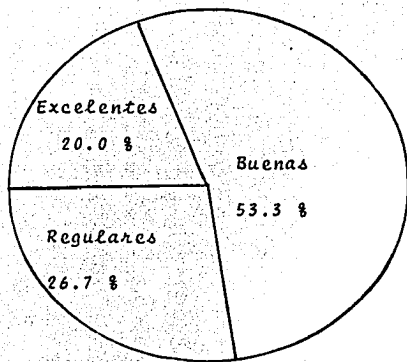
RESPUESTA :

La estabilidad en sus puestos determinada por -  
la contratación sindical, origina interés en el personal -  
por la buena marcha de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PREGUNTA :

4.- ¿ Cómo son sus relaciones con su jefe inmediato o supervisor ?



## RESPUESTA :

Las tres cuartas partes del personal considera excelentes y buenas las relaciones con su jefe inmediato superior, lo que probablemente influye en un buen rendimiento de trabajo.

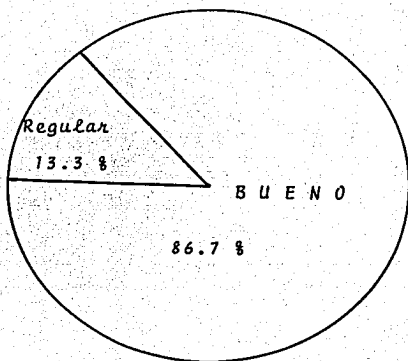
La cuarta parte restante, señala que sus relaciones son "regulares" posiblemente a que es personal con poca antigüedad en la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

81-T

PREGUNTA :

5.- ¿ Cómo califica usted el equipo de trabajo a su disposición ?



RESPUESTA :

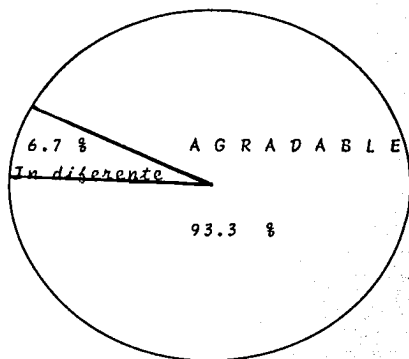
Solamente el 13.3 % del personal consideró --- "regular" su equipo de trabajo; la mayoría lo calificó de "bueno", lo cual indica probablemente una buena producción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

81-U

PREGUNTA :

6.- ¿ Cómo califica usted el ambiente de trabajo ?



RESPUESTAS :

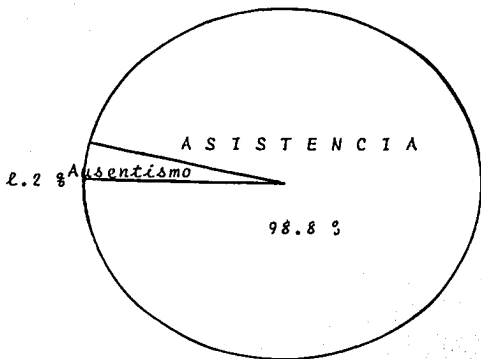
*La mayoría de los trabajadores considera trabajar en un ambiente agradable, lo cual se puede considerar como un indicador de buen rendimiento y también probablemente de buena calidad.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



PREGUNTA :

7.- ¿ Durante el mes próximo pasado cuántos días faltó a sus labores ?



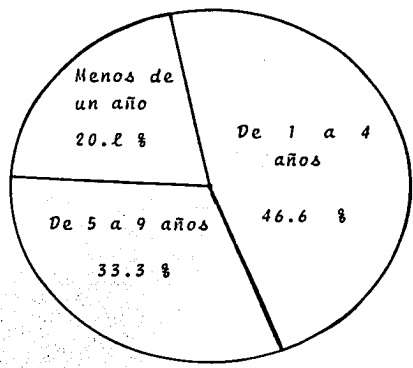
RESPUESTA :

El ausentismo de los trabajadores en el mes estudiado, se puede considerar "normal", dado que solo fué del 2.2 %.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA :

8.- ¿ Cuál es su antigüedad en la empresa ?



RESPUESTA :

La tercera parte del personal de la empresa - tiene más de 5 años de trabajar en ella, lo que permite afirmar que sus trabajadores son experimentados, además, el 46.6 % restante tiene por lo menos un año de antigüedad o más, lo que apoya la aseveración inicial.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

81-X

PREGUNTA :

9.- ¿ Ha mejorado su situación económica desde que ingresó a la empresa hasta la fecha ?

TODO EL PERSONAL HA MEJORADO ECONOMICAMENTE.

100.0 %

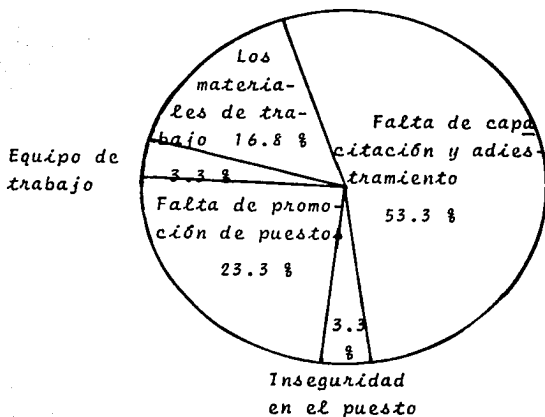
RESPUESTA :

*Todos los trabajadores sin excepción reconocieron haber mejorado en su situación económica, indicador positivo de una buena producción.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PREGUNTA :

10.- ¿Cuál es el "punto débil" de la empresa según su particular opinión ?



## RESPUESTA :

El problema más importante según los trabajadores es la falta de capacitación principalmente de los técnicos puesto que son los "maestros" del personal No calificado. Indicador de mano de obra inadecuado del recurso humano.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

C O M E N T A R I O S

La presente investigación se enfocó a una empresa pequeña del ramo de la impresión, tomando en cuenta que empresas de este tipo, por su número, representan un buen mercado de trabajo para el Licenciado en Administración y en las cuales se requiere de una dirección eficaz con énfasis en un buen manejo del recurso humano para asegurar el éxito de estas organizaciones.

La hipótesis que se estableció al inicio de la investigación, fue ratificada, es decir, la empresa trabaja con los recursos necesarios, es además administrada eficazmente y trabajadores y ejecutivos satisfacen sus objetivos respectivamente.

La organización de la empresa es la adecuada; el ejecutivo con participación mayoritaria funge como gerente general y los otros dos ejecutivos se encargan, uno de la producción y el otro del aspecto administrativo. El encargado de la producción tiene la mayor responsabilidad en cuanto al manejo de recurso humano, ya que tiene a su cargo a los 25 obreros aún cuando es auxiliado por dos supervisores que son los dos técnicos con mayor antigüedad y experiencia con que cuenta la organización. El ejecutivo a cargo del aspecto administrativo es apoyado por un auxiliar de oficina, una secretaria y un auxiliar de aseo.

La maquinaria es la más moderna en su tipo y por consiguiente se aplica la mejor tecnología debido a que los técnicos son adiestrados en el manejo de la maquinaria por técnicos de las casas vendedoras. Estos técnicos a su vez tienen uno o dos ayudantes u obreros no calificados a sus ordenes a quienes adiestran "en servicio", lo que justifi-

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

ca que no haya cursos formales de adiestramiento y rea -- diestramiento; así pues, se puede asegurar que el perso -- nal es eficiente y que salvo algunas carencias de carác -- ter temporal de determinados materiales de importación, la empresa dispone de los recursos necesarios para una buena productividad.

Desde el punto de vista financiero, esta empresa aprovechó sus primeros años de establecida en adquirir el --- equipo más moderno en su ramo, por medio, de créditos que ha cubierto oportunamente; actualmente no registra adeu -- dos y aún cuando no tiene las ganancias iniciales por la crisis financiera generalizada en el país, se puede de -- cir que su situación es estable con un margen de ganan -- cías razonable.

Gran parte del éxito de esta pequeña empresa, reside -- fundamentalmente en la política de personal que llevan --- los ejecutivos, basada en el buen trato y convivencia fa -- miliar, así como en una " Cartera de clientes " lograda -- con trabajos de calidad y entrega oportuna.

Mencioné con anterioridad, que uno de los factores ne -- gativos más serios en nuestro medio es el " ausentismo " lo que no ocurre así en esta organización, la que además no -- tiene problemas de orden laboral.

La información obtenida permite aseverar que tanto tra -- bajadores como ejecutivos satisfacen sus objetivos y que -- sin excepción han mejorado desde el punto de vista econó -- mico progresivamente.

Finalmente considero pertinente señalar que el gerente general es Pasante de Administración y actúa acertadamen -- te así como sus dos colaboradores más cercanos, teniendo

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

los tres ejecutivos un claro concepto sobre Productividad, lo que explica la situación actual de la empresa que dirigen.

TESIS CON  
FECHA DE ORIGEN

C O N C L U S I O N E S

- 1.- El interés e importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos es un hecho relativamente reciente que se inició en la década de los años treinta; en México, la concepción moderna de la Administración se estableció prácticamente en forma simultánea a la de otros países económicamente más fuertes.
- 2.- Se concluye, como un reflejo del pensamiento de los -- grandes Maestros de la Administración, que " El Hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización ".
- 3.- Es obvia la importancia de quien administra los Recursos Humanos, siendo el Licenciado en Administración el profesional más idóneo para asumir esta responsabilidad.
- 4.- Se establece que la Productividad es el resultado de -- la combinación oportuna de los factores necesarios para obtenerla y que su medición no siempre es fácil, -- siendo indispensable para evaluar la marcha de la organización y corregir deficiencias.
- 5.- Que la Productividad se ve interferida frecuentemente por deficiencias de tipo humano, destacando en nuestro medio el ausentismo que representa una gran pérdida horas/hombre de trabajo.
- 6.- La satisfacción de los objetivos de trabajadores y ejecutivos significa la buena marcha de una empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- 7.- La administración científica es una disciplina útil para la obtención de la alta productividad, ya que para aprovechar más eficazmente todos los recursos disponibles y combinarlos de manera que pueda producirse la mayor cantidad y óptima calidad de bienes y servicios, es necesario primeramente, coordinar el esfuerzo humano a través de un proceso que comprenda las fases de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
- 8.- No es posible obtener un aumento considerable de productividad atacando tan solo un problema de tipo humano, ambiental o tecnológico, sino que es necesario, debido a la relación entre uno y otro factor, actuar con base en aquella combinación que propicie la resolución de los demás problemas que afectan los niveles de productividad.
- 9.- La Organización como elemento del proceso administrativo contribuye al incremento de la productividad al lograr que cada miembro de la estructura conozca que actividad tiene que desempeñar, quién lo va a ayudar, a quién se debe reportar, cuál es su autoridad y cuál es su responsabilidad.
- 10.- El ciclo de : alta productividad, mejores ventas, mejores salarios y prestaciones y nuevas inversiones, repercute en la Comunidad mejorando gradualmente el nivel de vida general.

TESIS CON  
FALSA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA :

AGUILLON Rodríguez M., Briano Cárdenas J.A. y del Razo Jiménez C.

"Importancia del estilo de liderazgo en la administración de recursos humanos" Tesis U.N.A.M. 1981

ARIAS Galicia Fernando.

"Introducción a la técnica de la investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento" Edit. Trillas -- México 1982.

ARIAS Galicia Fernando.

"La administración de Recursos Humanos" Edit. Trillas. México 1982.

BERNAL John D.

"La Ciencia de la Historia" Edit. Nueva Imagen 2a. Edic. - U.N.A.M. 1979.

CARBAJAL Hernández E., Estrada Ocegüera S., Adrian Pineda - J.M. y Mota Garay L.

"La importancia de los Recursos Humanos en la empresa" Tesis U.N.A.M. 1976

CEBALLOS Leyva A., y Martínez Méndez A.

"Técnicas elementales de planeación y control de la producción aplicable a una empresa mediana o pequeña" Tesis U.N.A.M. 1984.

CHAVEZ González Fco., J. Fierro Mota R. y Negrete Rosales S. y Palacio Ortiz Fco.

"Los Recursos Humanos factor determinante en la Productividad" Tesis U.N.A.M. 1977

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EHRINGER Karl E.

"Administración y Productividad" Edit. Herrero México 1980

FERNANDEZ ARENA J.A.

"Introducción a la Administración" Edit. Trillas México -  
1980.

FERNANDEZ Arena J.A.

"El proceso administrativo" Edit. Herrero. México 1980.

GUERRERO Euquerio.

"Manual de Derecho del Trabajo" Edit. Porrúa Hnos. México -  
1981.

GUZMAN Valdivia Isaac.

"La Sociología de la Empresa" Edit. "Jus" México 1981.

HERNANDEZ Sergio R.

"Administración" Vols. I y II U.N.A.M. México 1976.

JIMENEZ Castro Wilburg.

"Introducción al estudio de la teoría administrativa"  
Edit. Fondo de Cultura Econom. México 1968

KRAUSS Duhatt.

"La Administración de personal en el Sector Público"  
I.N.A.P. México 1974.

KOOTZ y O'Donnell

"Curso de Administración Moderna" Libros Mc Graw Hill  
México 1973.

MC. GREGOR Douglas.

"El aspecto humano de la Empresa" Edit. Diana México  
1974.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PEREGRINA Cuevas Roberto.

"El proceso administrativo contribuyendo a la alta Productividad" Tesis U.A. de Guadalajara, México 1976.

REYES Ponce Agustín.

"La administración de empresas" Edit. Limusa, México 1980.

REYES Ponce Agustín.

"Administración de Empresas, teoría y práctica" 2a parte - Edit Limusa, México 1983.

RIOS Szlay Adalberto.

"Orígenes y perspectivas de la Administración" Edit. Tri -- llas México 1980.

URWICK L.

"Los elementos de la Administración" 2a Edic. Edit. Herrero-México 1981.

VELAZQUEZ Mastretta G.

"Administración de los sistemas de producción" Edit. Limusa México 1980.

----- 0 -----

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN