

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

CSH

Condiciones en que se da la integración
de recursos humanos en la sección de
Impresión y Diseño Gráfico de la UAM-I

SEMINARIO DE INVESTIGACION

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Alarcón Méndez Irene

Salguero Lamedada Ma. Azucena

Vázquez Vázquez Beatriz

IZTAPALAPA
SERVICIOS DOCUMENTALES

ASESOR:

Prof. Pedro Solís Pérez

078761

IZTAPALAPA
SERVICIOS DOCUMENTALES

Mayo, 1987

P R O B L E M A

¿ EN QUE CONDICIONES SE DA LA INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA SECCION DE IMPRESIONES Y DISEÑO GRAFICO, EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA CON RESPECTO AL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES, DENTRO DEL PROCESO DE TRABAJO Y DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES EMITIDAS POR LA PROPIA UNIVERSIDAD Y SU SINDICATO ?

I N D I C E

página

INTRODUCCION

Marco Teórico

1

Capítulo I

SUBSISTEMA PROCESO DE TRABAJO

5

- Proceso de Toma de Decisiones Programadas

6

+ Planeación

6

+ Organización

8

+ Dirección

13

+ Control

18

- Proceso de Trabajo Básico

21

+ Simbología

21

Capítulo II

SUBSISTEMA TRABAJADOR

23

- Integración

23

+ Reclutamiento

25

+ Selección

27

+ Introducción

30

+ Desarrollo

31

+ Comunicación

35

- Comportamiento Humano

42

+ Conceptuación Psicológica

42

+ Teoría de Maslow

44

+ Conceptuación Sociológica

50

+ Teoría de Liderazgo Situacional

56

HIPOTESIS

61

Capítulo III

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

63

- Sección de Recursos Humanos

65

- Sindicato Independiente de los trabajadores
de la UAM

68

- Comisiones Mixtas	73
SECCION DE IMPRESIONES Y DISEÑO GRAFICO	89
- Proceso Administrativo	92
- Secuencia de Actividades	101
Capítulo IV	
DISEÑO DE LA INVESTIGACION	106
Capítulo V	
ANALISIS Y EVALUACION DE LOS CUESTIONARIOS	110
- Análisis de Resultados	127
- Evaluación de Resultados	165
CONCLUSIONES GENERALES	170
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

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

Es indiscutible que el elemento humano es muy importante en cualquier organización y, de su buena integración, depende que este elemento humano coopere para lograr los objetivos de la organización, sea ésta productora de bienes o servicios.

Desafortunadamente, la mayor parte de nuestras empresas u organizaciones hacen grandes inversiones en el elemento material antes de hacer algo por el hombre. Los errores de esta mala administración se le atribuyen a los propios subordinados que, inadaptados en el puesto que ocupan, no saben cómo enmendar sus fallas, viviendo un conflicto interno que generalmente se presenta en una falta de interés en su labor, ya que por más esfuerzos que hacen, no consiguen obtener resultados satisfactorios y que, por tanto, no sienten que se estén realizando. Este sentimiento es tan importante, o más, en el individuo común, que el sueldo que pueda percibir por su trabajo.

En el caso de las Universidades, generalmente éstas se enfocan a lograr los objetivos para las que han sido creadas, olvidándose que como organización, tiene personal laborando para ella y que con su integración, desarrollo y motivación, se puede lograr eficientemente esos objetivos.

En este estudio se pretende hacer énfasis en la importancia del proceso de Integración; y que éste debe ser, no sólo por parte de la organización, sino también por parte de los mandos medios (jefes).

Este estudio consta de cinco capítulos, en los cuales, en general, se mencionará cómo se lleva a cabo el proceso de Integración en la UAM y sus repercusiones específicamente en la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico, el estilo de li-

derazgo que el Jefe ejerce y la forma de motivar a sus subordinados y cómo se refleja en su proceso de trabajo.

Agradecemos al Profesor Pedro Solís Pérez por el asesoramiento, consejos y por sus aportaciones valiosas, ya que - fueron los instrumentos claves en la realización de este estudio; al Jefe de Sección de Impresiones y Diseño Gráfico - por el apoyo e interés que mostró en el trascurso de este estudio, así como por el tiempo que dedicó en resolver los cuestionarios; y a todo el personal de la misma Sección, sin cuya valiosa colaboración en la resolución de los cuestionarios, este estudio no se hubiera podido concluir.

MARCO TEORICO

En la presente investigación, la corriente teórica en la cual nos apoyaremos para analizar cómo se da la integración en la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico de la Universidad Autónoma Metropolitana, será la Teoría de Sistemas, con el enfoque de Katz y Kahn.

Para poder entender este enfoque, daremos una breve explicación sobre esta teoría; cabe aclarar que no se pretende hacer un estudio a fondo sobre esta teoría, sino que sólo se tomarán los puntos más relevantes que puedan ser aplicados y que de alguna manera guiarán y determinarán los lineamientos y pautas que regirán a lo largo de esta investigación.

Para Bertalanffy, sistema es "el conjunto de unidades (u objetos) entre los cuales existen relaciones. Un sistema está compuesto por dos elementos críticos:

- Las unidades (u objetos o elementos)
- Las relaciones entre esas unidades " (1)

Algunos autores señalan que la empresa u organización puede ser vista como un sistema con sus diversos subsistemas.

Por otro lado, Daniel Katz y Robert L. Kahn, construyeron un modelo de organización más amplio y complejo, buscando aplicar la Teoría General de Sistemas a la Teoría de las Organizaciones, entonces, proponen tomar a la organización como un sistema abierto.

"Como dicen Katz y Kahn (1970), 'la teoría del sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya, porque sin insumos continuados, la estructura se desmoronaría en breve. De aquí que se encuentre una base crítica para identificar sistemas sociales, a través de sus relaciones con las fuentes de energía

(1) Antología de Administración I, tomo II, UAM, pp 844

para su manutención. Y el esfuerzo y motivación de los seres humanos constituyen la principal fuente de conservación de - casi todas las estructuras sociales'. Y no solamente la función de conservación de aspectos que no son ni sociológicos ni económicos, sino también de variables sociopsicológicas, - de comportamiento a nivel individual, de grupos y entre grupos. La función de procesamiento o transformación de insumos de producción, para que proporcione los resultados deseados, se ejerce también a través de las actividades de personas o g a n i z a d a s con ese fin. Se está de nuevo en el plano socio-- psicológico o de comportamiento humano". (2)

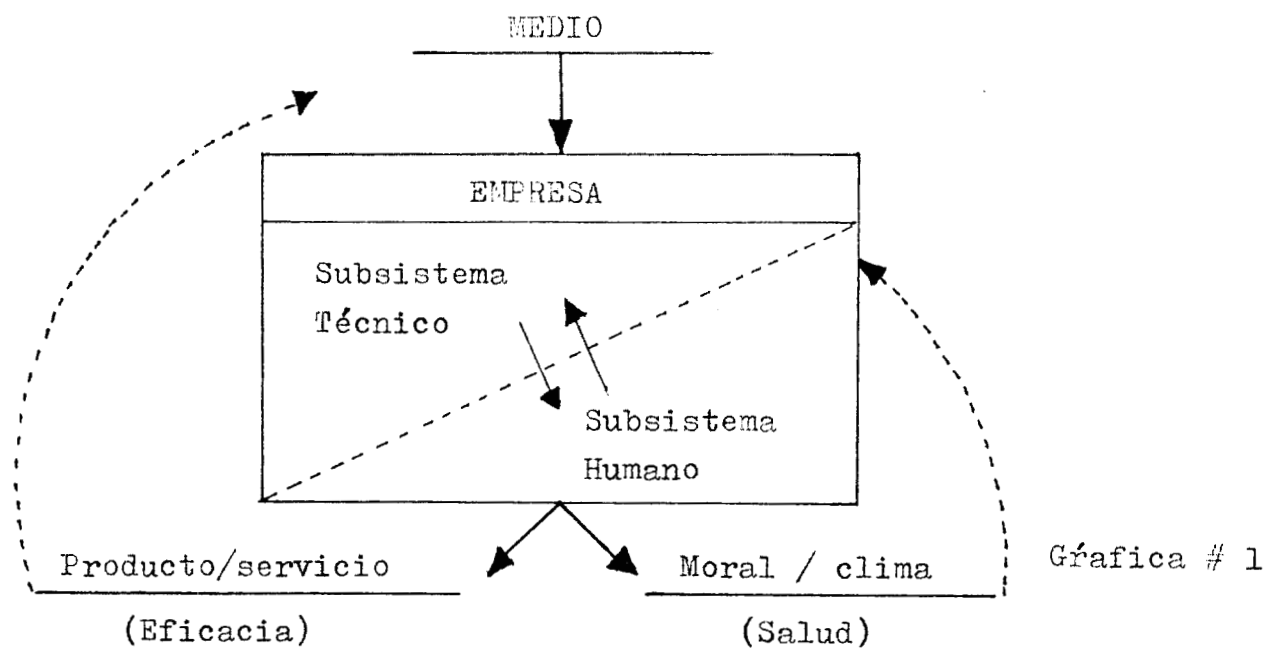
"Mientras que las estructuras sociales existan en un m u n d o material, sus componentes físicos o subsistema técnico - (equipos, recursos materiales, instalaciones, etc.) no se h a l l a n en interacción o transacción natural y espontánea entre sí. El sistema social, aunque limitado hasta cierto punto por subsistema físico correspondiente, se sobrepone a éste. El - sistema social es una 'estructuración de eventos o aconteci- mientos, y no de partes físicas y, por tanto, no posee es-- tructura aparte de su funcionamiento', como dice Allport, s e g u n la cita de Katz y Kahn (1970). La organización es una red de relaciones entre personas. La empresa vista o concebida - como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y proce- dimientos (subsistema técnico) es nada más que una 'maqueta'; sólo las personas (subsistema humano) pueden infundirle vida, haciendo funcionar el subsistema técnico". (3)

Para esquematizar lo anteriormente expuesto, se presen- ta el siguiente cuadro: (4)

(2) De Faria Mello Achilles, Fernando. Desarrollo Organizacio- nal. Ed. Limusa, México, 1983, pp 15

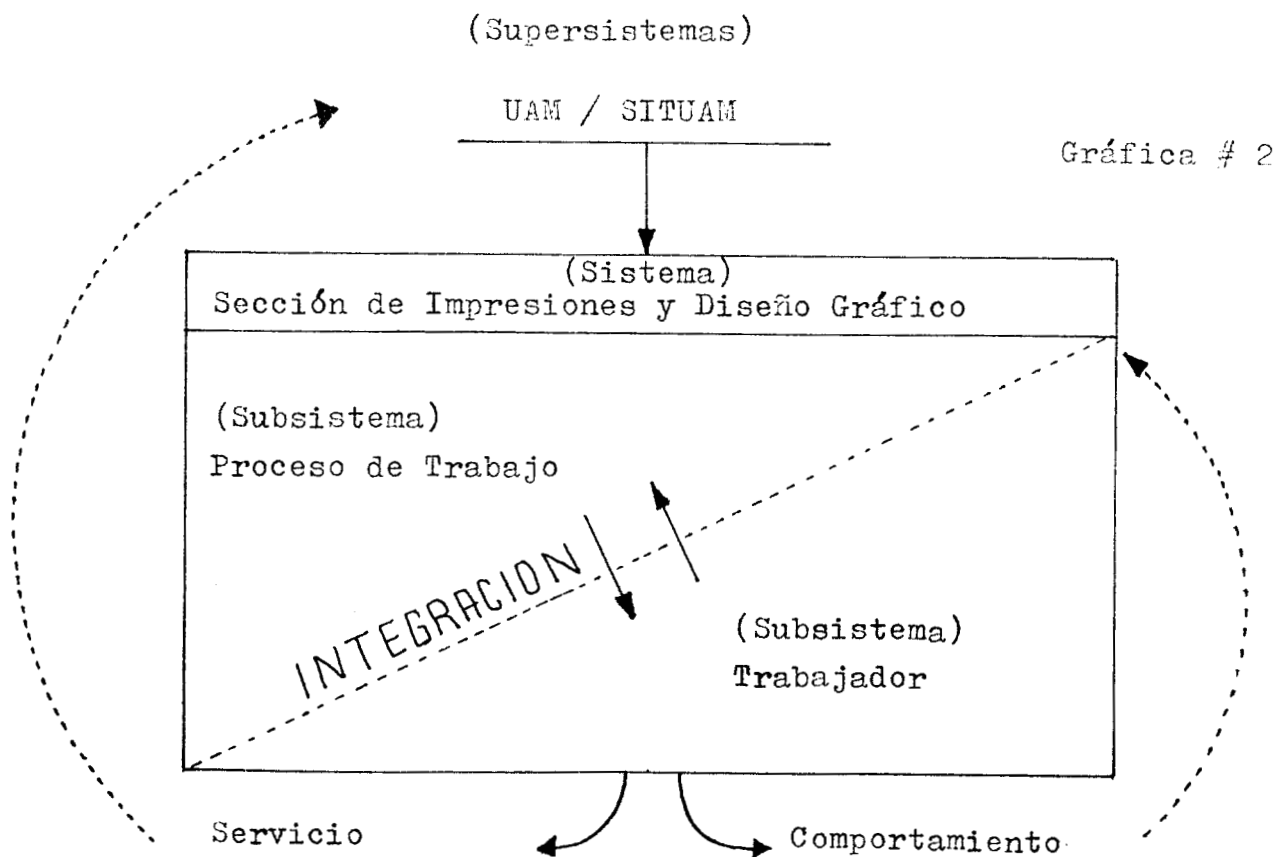
(3) Ibid

(4) Ibid, pp 16



Gráfica # 1

Si partimos del enfoque antes mencionado, podemos identificar nuestro sistema a estudiar (Sección de Impresiones y Diseño Gráfico), a los subsistemas (proceso de trabajo y trabajador) y a los supersistemas (Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa y Sindicato Independiente de Trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana) que interactúan con el sistema.



Gráfica # 2

C A P I T U L O I

SUBSISTEMA PROCESO DE TRABAJO

SUBSISTEMA PROCESO DE TRABAJO

PROCESO DE TRABAJO

La organización, según Simon "está estructurada en tres niveles. En el nivel inferior están los procesos de trabajo básico en el cual se ejecutan las actividades operativas que se requieren para el funcionamiento adecuado de la organización. En el nivel medio se encuentran los procesos de toma de decisiones programadas, es decir, aquellas decisiones que gobiernan el funcionamiento día a día de la organización. En el nivel superior aparecen los procesos de toma de decisiones no programadas, los cuales son los procesos que se requieren para diseñar y rediseñar toda la organización, suministrarle sus metas y objetivos básicos". (5)

En nuestra investigación nos enfocaremos al proceso de trabajo que se realizan en el nivel inferior y en el nivel medio.

Consideramos que dentro de la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico, el Jefe se encarga de tomar las decisiones programadas, utilizando para ello, el proceso administrativo: mientras que los trabajadores se encuentran en el nivel básico, pues ellos ejecutan las actividades asignadas por su superior.

A continuación describiremos el proceso administrativo y la secuencia de actividades que utilizaremos como marco teórico para analizar el proceso de trabajo.

(5) Simon, Herbert A. La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial. Ed. El Ateneo, Argentina, 1982, pp 101.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PROGRAMADAS

PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo consta de cuatro etapas, son: planeación, organización, dirección y control.

El proceso administrativo puede realizarse en un puesto, una sección, un departamento, en toda la empresa y de su aplicación objetiva depende la obtención de mejores resultados.

PLANEACION

La planeación consiste en fijar un curso completo de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

TIPOS DE PLANEACION

- a) **Objetivos:** es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. Su importancia radica en que los objetivos son la razón de la existencia de la empresa. Dada su gran importancia no es conveniente fijarlos a la ligera y sin analizar profundamente las posibles consecuencias tanto positivas como negativas.
- b) **Políticas:** pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o su plir las normas concretas. Su importancia es decisiva, pues son indispensable para la adecuada delegación de funciones.

- c) **Procedimientos:** es una serie de labores encadenadas que constituyen una sucesión cronológica, y la manera de ejecutar un trabajo encaminados ambos al logro de un fin de terminado.
- d) **Programas:** son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, si no principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.
- e) **Presupuestos:** es una manifestación financiera de los ingresos y gastos estimados, correspondientes a un periodo determinado.

TECNICAS DE LA PLANEACION

Las técnicas para formular planes, para aplicarlos, discutirlos, etc. son los siguientes:

- a) **Manuales de objetivos y políticas:** éstos pueden ser un folleto, libro, carpeta, etc. en los que de una manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano y la empresa.
- b) **Diagrama de proceso y de flujo:** sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento. Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación, inspección, transporte, demora y almacenamiento.

Cuando se realizan trámites administrativos; existen también estas mismas etapas, ya que hay:

1. **Operación:** como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar, etc. Se representa con ○
2. **Inspección:** como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc. Su símbolo es □



3. Transporte: como llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertos formatos, etc. Se indica con \longrightarrow
 4. Demoras: como cartas dejadas en "charola de salida", documentos en espera de su trámite, etc. Se simboliza con D
 5. Almacenamiento: como documentos en el archivo. Su símbolo es \triangle
- c) Programas: éstos pueden ser tan grandes, formulados para largo tiempo y para toda la empresa; o tan pequeños, formulados para mejorar la moral de los trabajadores a corto tiempo.
- d) Presupuestos: los presupuestos también pueden ser utilizados como medios de control, sin embargo, hacer un presupuesto es, indudablemente, planear. El presupuesto puede también englobar el programa completo de la empresa, y reflejar todos los demás programas.

ORGANIZACION

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

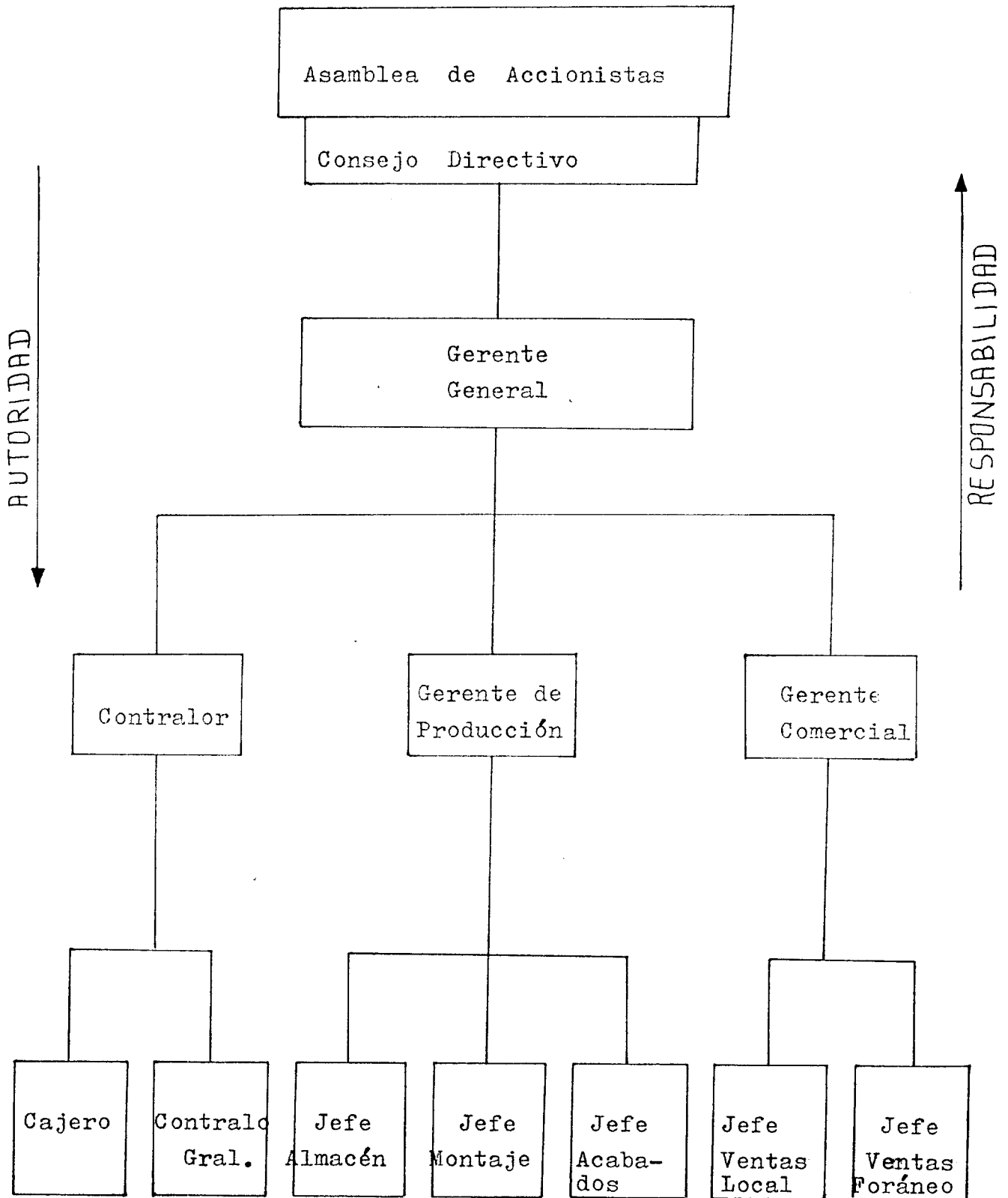
SISTEMA DE ORGANIZACION

Es aquella combinación estable de la división de funciones y la autoridad, a través de los cuales se realiza la organización, y se complementa con el análisis de puestos.

La organización lineal o militar es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL

Gráfica # 3



En este sistema cada individuo tiene un sólo jefe para todos los aspectos y recibe órdenes, consiguientemente, de él y a él sólo reporta.

Ventajas de este sistema:

- a) Es muy sencillo y claro.
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- c) Se facilita la rapidez de acción.
- d) Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.
- e) Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas de este sistema de organización:

- a) Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización, es decir, de la división del trabajo.
- b) Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- c) Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- d) Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.
- e) Los jefes están siempre recargados de detalles.
- f) La organización descansa en "hombres", y al perderse uno de éstos, se producen ciertos trastornos.

ORGANIGRAMAS

El sistema de organización se representa en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

El organigrama es "la representación gráfica que muestra la estructura orgánica de la organización formal, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, las líneas de autoridad,

responsabilidad y principales funciones que se desarrollan en una empresa". (6)

Estos instrumentos de organización son útiles porque nos revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y de responsabilidad.
4. Los canales formales de la comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Por su amplitud pueden ser:

- a) Organigramas Maestros: son aquellos que muestran la estructura completa, dando un panorama de todas las relaciones en los departamentos o secciones.
- b) Organigramas Suplementarios: son aquellos que muestran un solo departamento o sección.

LOS NIVELES JERARQUICOS

La administración implica necesariamente como ya hemos señalado, delegar responsabilidad y autoridad. El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.

Lo anterior se ve con mayor claridad en el crecimiento de la organización. Puede decirse que, para que exista dicho crecimiento, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y, sobre todo, nuevos jefes.

(6) Rodríguez Valencia Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa, Ed. Trillas, México, 1985. pp. 200

Se puede decir, que un crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y niveles jerárquicos.

CENTRALIZACION O DESCENTRALIZACION

Relacionado con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se plantea al importante problema de la centralización o descentralización administrativa.

Debe advertirse que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa: la administración más centralizada necesariamente delega a jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo, y la mayor descentralización, forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea en algo los resultados finales.

El problema real se presenta en el grado en que se deba centralizar o descentralizar. Se trata por consiguiente de tendencias más o menos acusadas hacia uno de estos dos extremos; a los que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado de facilidad de decidir, y conservar sólo los controles necesarios en los altos niveles.

DIRECCION

La Dirección es "la función administrativa en la que se logra la realización efectiva de lo planeado; mediante la actividad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o, con más frecuencia, delegando - dicha autoridad, vigilando el cumplimiento adecuado de todas las órdenes emitidas".(7)

La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización. Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de - las cuales no tiene control.

LA AUTORIDAD Y EL MANDO EN LA EMPRESA

Algunos definen la autoridad como "la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por - otros".(8)

Sin embargo, desde un punto de vista eminentemente administrativo, esta definición es estrecha, pues no comprende o explica muchos fenómenos que se dan en la empresa. Podría - quizá definirse más bien como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos".(9)

De hecho, quien decide es el que tiene la autoridad: el criterio práctico para saber en quién radica la autoridad, - es conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aun que quien las tomó no ejerza autoridad.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es "la autoridad - puesta en acto".

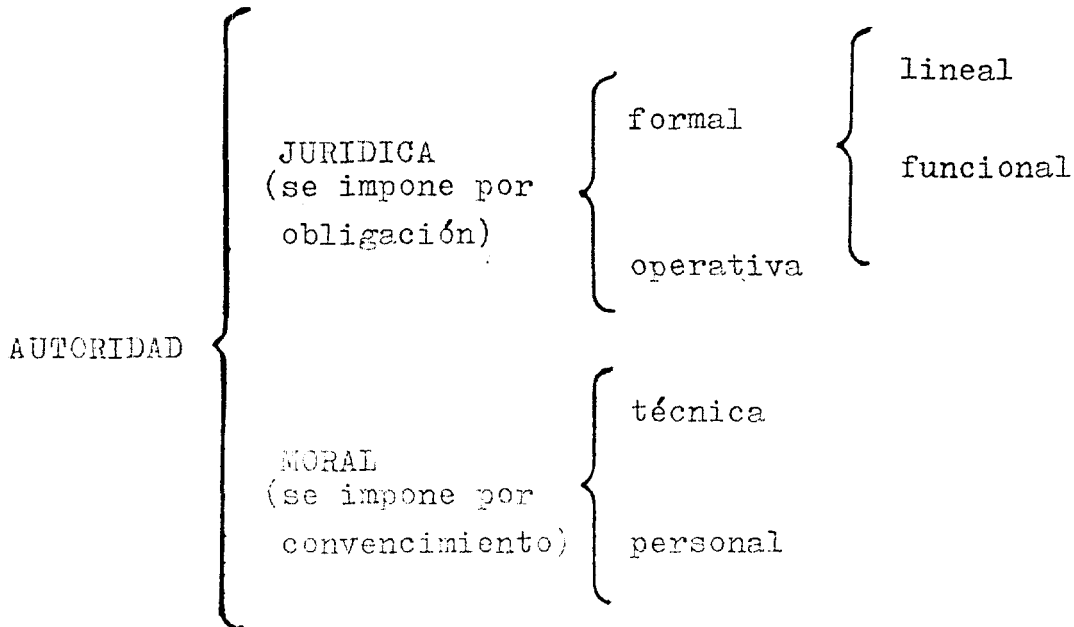
(7) Ibid. pp 205

(8) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Segunda Parte. Ed. Limusa. México, 1982. pp 316

(9) Idem.

TIPOS DE AUTORIDAD

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos: los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.



1) Autoridad formal es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último término, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena, haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos: la autoridad lineal o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

- 2) Autoridad operativa es aquella que no ejerce directamente sobre las personas, sino más bien la facultad para decidir sobre determinadas acciones.

Obviamente estas decisiones deben ser respetadas y - de algún modo obedecidas por otras personas; pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la - autoridad formal, la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

- 3) Autoridad técnica es aquella que tiene en razón del - prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionalista, del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.
- 4) Autoridad personal es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que los hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal ninguna. Frácticamente se identifica con el liderazgo.

La autoridad formal y operativa necesitan robustecer y complementarse con la autoridad técnica y personal. Cuando - se comunican las primeras, pero se carece de conocimientos o personalidad de jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad formal u operativa. Y como los grupos humanos necesitan jefes, suele ocurrir que, correlativamente, se va formando - un jefe no designado con todos los daños que implica la duplicidad de mando. Muchas veces esa falta de conocimientos o de personalidad en el jefe designado, da lugar también a una lucha entre sus inferiores por alcanzar predominio.

ELEMENTOS DEL MANDO

El poder de mandar, necesariamente incluye tres cosas diversas:

- 1) Determinar lo que debe hacerse.
- 2) Establecer cómo debe hacerse.
- 3) Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

Algunos autores llaman a estas tres funciones: directiva a la primera; propiamente administrativa a la segunda; y supervisoria o ejecutiva a la tercera. Así, en una empresa, la primera está vinculada al Consejo Directivo, la segunda a la Gerencia General, y su cuerpo de auxiliares inmediatos, y la tercera a los supervisores inmediatos.

FORMAS DEL MANDO

Deben distinguirse dos formas básicas en que puede ejercerse el mando.

- a) Ordenes. Consisten en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que una situación particular y - concreta debe ser modificada, de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción. Lo que caracteriza a la orden, es pues, al referirse al cambio de una situación particular y concreta.
- b) Instrucciones. La instrucción difiere de la orden, en - que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida.

Desde luego se comprende que, por tratarse de situaciones repetidas y de índole más general, la instrucción suele tener, de suyo, más importancia que la orden. De ahí que, si bien la orden en muchas ocasiones tendrá que transmitirse verbalmente,

las instrucciones, por regla general, conviene que se den por escrito. Asimismo, no deberán cambiarse antes de tener la seguridad de que todos han recibido y entendido las nuevas instrucciones.

TOMA DE DECISIONES

Un jefe es el responsable de personal, dinero, máquinas, materiales y métodos a su disposición (son los recursos que usa para alcanzar sus objetivos), y determina cómo debe usarlos. Debe tomar constantes decisiones.

Decidir es "escoger entre dos o más soluciones posibles la alternativa más correcta". (10)

- 1) El proceso de decisión
 - a) La decisión debe tomarse en base a lo que se trata de realizar (objetivos).
 - b) Hacer un análisis de la situación a la luz de los objetivos.
 - c) Considerar las posibles alternativas.
 - d) Considerar esas alternativas sobre la base de la situación y compararlas con las consecuencias. Esas consecuencias incluirán los costos de los diversos caminos a seguir, presentes y futuros.
 - e) Decidir en sí que, por lo general, debe tomarse aun sin la seguridad de obtener los resultados previstos.
 - f) Determinar lo que se debe hacer para poner el plan en marcha y dar las órdenes e instrucciones pertinentes para su realización.

(10) Rodríguez Valencia, Joaquín. op cit. pp 209

CONTROL

El control es "la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".(11)

Su importancia radica en que se aplica indistintamente a todas las demás fases administrativas (hay control en la planeación, en la organización, etc.).

DESARROLLO DE NORMAS DE ACTUACION

El establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado.

La habilidad para seleccionar puntos críticos de control es un aspecto importante de la administración, puesto que un control sólido depende de ellos.

CLASES DE NORMAS CRITICAS

Cada objetivo de planeación, cada meta de los muchos programas, cada política y cada procedimiento, llegan a ser normas contra las cuales debe medirse el desempeño real o esperado.

En la práctica, sin embargo, las normas tienden a ser de las siguientes clases:

- a) Normas físicas. Reflejan desempeño cuantitativo, por ejemplo: horas/hombre, por unidad de producto, durabilidad de una tela.
- b) Normas de capital. Se relacionan con el capital invertido, por ejemplo, rendimiento/inversión, tasa de activos, rotación de inventarios, etc..

(11) Reyes Ponce Agustín. op cit. pp 255

- c) Normas de costos. Se relacionan con la medida monetaria, por ejemplo, costos directos por unidad, horas máquin^{as}, costos de venta.
- d) Normas de ingreso. Estas resultan de ligar valores monetarios a las ventas, por ejemplo, ingresos por km., pesos por tonelada, etc..
- e) Normas de programas. Por ejemplo: programas de presupuesto variable, programa para desarrollo de nuevos productos, etc..
- f) Normas intangibles. Son aquellas que no están expresadas bien en medidas físicas o monetarias, por ejemplo, determinar si el programa de publicidad cumple objetivos a corto o largo plazo.

MEDICION DE RESULTADOS

Este es el primer paso del proceso del control, se refiere al grado de desunión de las metas y de las normas apuntadas.

Se logra de muchas formas diferentes, como pueden ser:

- a) Observaciones personales
- b) Datos estadísticos
- c) Informes verbales
- d) Informes escritos

MEDIDAS CORRECTIVAS

Puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas o que se hagan esfuerzos para que los resultados sean de acuerdo con lo esperado.

La acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el procedimiento actual. Puede implicar, por ejemplo, un cambio en el método para obtener la cantidad deseada.

Tomar medidas correctivas implica aspectos como:

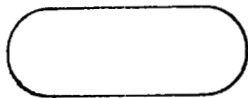
- a) Reajustar planes
- b) Asesorar para alcanzar metas
- c) Replanificar
- d) Repetir el proceso de control

PROCESO DE TRABAJO BASICO

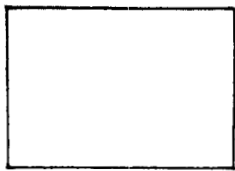
SIMBOLOGIA

Para analizar el proceso de trabajo básico, sólo tomaremos la secuencia de actividades que se realizan en la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico.

Para ello, utilizaremos la siguiente simbología:



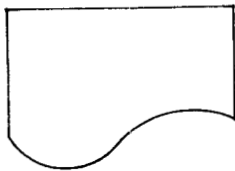
Inicio y Fin



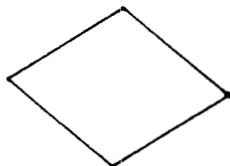
Operación



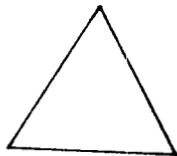
Dirección del Flujo



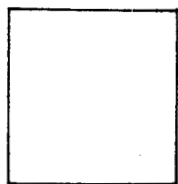
Formato



Decisión



Archivo



Revisión

C A P I T U L O I I

SUBSISTEMA TRABAJADOR

SUBSISTEMA TRABAJADOR

INTEGRACION

CONCEPTO E IMPORTANCIA

Para Agustín Reyes Ponce, integración es "obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación nos ha dicho qué debe hacerse y cuándo. - La organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo deben realizarlo. Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos, formados por la planeación y la organización: esto lo hace la integración". (12)

Generalmente se da mayor importancia a la integración - cuando un nuevo elemento ingresa a la organización (sea éste humano o material), pero ésta es sólo una parte del proceso de integración en sí, ya que dicho proceso debe ser permanente y, en forma constante, se debe estar integrando el organismo, para así poder proveer elementos humanos y/o materiales en el momento que se requieran, como puede ser la creación de nuevos puestos o cambio de maquinaria obsoleta.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS

DE LA ADECUACION DE HOMBRES Y FUNCIONES

"Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el - criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñar la adecuadamente. En otros términos, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres, ya que el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables, en tanto que el hombre real, como elemento eminentemente activo, puede ser adaptado a eso que 'debe ser'.

(12) Reyes Ponce, Agustín. op cit. pp 256

Debe cuidarse de que no se busquen hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto requiere, - puesto que quien lo ocuparía, carecería de interés para desempeñar dicho puesto". (13)

DE LA IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTO

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirá de ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variará en cada caso. Por ello, es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito y para lograr esto, lo mejor es efectuar un análisis del puesto.

Esto será útil entre otras cosas para encausar adecuadamente el reclutamiento de personal; fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo, y como valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.

DE LA IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION ADECUADA

El momento en que el elemento humano se integra a una organización tiene vital importancia, ya que el desarrollo de dicha organización dependerá de la articulación de las diversas partes, principalmente el hombre; éste deberá sentirse seguro de que funciona perfectamente acoplado a todas las circunstancias que lo rodean. No debe dejarse que el trabajador por sí solo trate de adaptarse.

(13) Ibid. pp 257 y 258

REGLAS Y TECNICAS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS

"Se ha dicho que la integración hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. (14). Para ello se requieren cuatro pasos:

- a) Reclutamiento: tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
- b) Selección: tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes. Se le ha comparado con una serie de cribas que, bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.
- c) Introducción: tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.
- d) Desarrollo: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Por el reclutamiento se hace de un extraño un candidato; por la selección se toman de los candidatos a los buenos candidatos, solamente por la introducción se hace del buen candidato un empleado; y por el desarrollo, se hace del empleado o trabajador, un buen empleado.

RECLUTAMIENTO

Se entiende por reclutamiento "los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades". (15)

(14) Reyes Ponce, Agustín. Apuntes de Administración. UNAM, pp 90

(15) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1979. pp 263

Deben distinguirse en él dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento. La distinción, aunque a veces es difícil de aplicar, es útil porque puede ocurrir que una fuente de abastecimiento sea buena, pero el medio de reclutar en ella al personal, sea malo o viceversa.

Las fuentes de abastecimiento para una empresa deben, ante todo, precisarse. Cuántas veces nos encontramos con que una empresa no sabe siquiera en dónde irá a buscar al personal que requerirá para cada tipo de puesto. Debe, por otra parte, tratar de cultivarse el contacto con las mejores fuentes, para garantizar que nos den oportunamente lo mejor que en ellas podamos encontrar.

Podemos mencionar entre las fuentes de abastecimiento más usuales para una empresa:

- a) Sindicato: provee todo el personal, ordinariamente, con excepción del de confianza.
- b) Escuelas: técnicas, de comercio, etc..
- c) Agencias de colocaciones: onerosas o gratuitas, siendo estas últimas quizá las mejores, porque actúan sólo con miras de servicio.
- d) Personal recomendado por los actuales trabajadores.
- e) "La puerta de la calle", es decir, el personal atraído por la fama de la empresa.

Los medios de reclutamiento pueden dar o quitar valor al personal que proporciona una fuente determinada:

- a) Así una requisición adecuada al sindicato, puede hacer que no se produzcan malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo, y convertir el sindicato, muchas veces juzgado como una mala fuente de abastecimiento, en una muy buena.

- b) La solicitud escrita puede hacer que, al pedir personal a otras empresas, del que ellas no requieran, o bien a nuestros actuales trabajadores, obtengamos mayor precisión, posibilidad de estudio, etc..
- c) El empleo de prensa, radio, televisión, etc., para solicitar trabajadores, ha demostrado, en lo general, no ser medio adecuado, ya que atrae de ordinario al personal - menos capaz, y hace mucho más extensos y costosos los procedimientos de selección, excepto tratándose de técnicos.

SELECCION

Por selección de personal, podemos entender "la elección de la persona adecuada, para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto, y el desarrollo de sus habilidades y - potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio, a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir, de esa manera, a los propósitos de la organización".(16)

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean - suelen variar mucho, para acomodarse a las necesidades y con - di - ci - o - n - e - s - o - n - e - s de cada empresa, los más usados, y el orden general - mente seguido, es el que señalaremos a continuación:

- a) Hoja de solicitud: suele servir como base, no sólo para realizar toda la selección, sino también para encabezar todo el expediente del personal.

Aunque su contenido es muy variable, de ordinario -- comprende: generales del solicitante; datos sobre los - trabajos anteriores; datos sobre conocimientos adquiridos; datos generales.

(16) Ibid. pp 257

"Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos". (17)

- b) Entrevista de Selección: "es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información, o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones".(18)

Supone un lugar en que pueda hacerse con sigilo, preparación del que ha de conducir la entrevista, tener formulado un cuadro de preguntas y observaciones, lograr un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas y tomar datos escritos inmediatamente después.

- c) Pruebas psicotécnicas y/o prácticas. Son éstas, verdaderos 'experimentos', ya que tienen por objeto tratar de estandarizar o igualar las condiciones en que han de desarrollarse los solicitantes, para que los resultados que obtengan, se deban sólo a la existencia y grado en que posean la cualidad que se trata de investigar.

La división más conocida, es la que las clasifica en pruebas de aptitud, de capacidad, y de temperamento-personalidad. La diferencia entre la aptitud y la capacidad es la que se da entre la potencia y el acto. Por eso las pruebas prácticas son siempre de capacidad, mientras que las psicotécnicas pueden ser de todas las categorías mencionadas.

(17) Ibid. pp 264

(18) Ibid. pp 265

Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicotécnicas, por ética profesional, no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

Las pruebas para ser útiles, requieren tres cosas:

- estar estandarizadas, esto es, que estadísticamente se haya determinado cuáles son los mínimos y máximos que deben exigir 'para el grupo en el que van a aplicarse'.
- que se determine su confiabilidad, esto es, que midan igual para individuos iguales.
- su validez, es decir, que la cualidad medida se refleje efectivamente en la realización del trabajo; esto es, que quienes obtengan alto coeficiente de memoria, sean los que denotan memoria en el trabajo, y viceversa.

d) Estudio Socioeconómico: debe cubrir tres áreas:

- Proporcionar una información de la actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- Conocer lo más detalladamente, la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, en razón a las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada anteriormente.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida.

078761

- e) Examen Médico: Suele dejarse hasta el final del proceso, porque bien realizado, es costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneos para el trabajo que se pretende llenar. Suele comprender el examen físico, historia clínica del solicitante, pruebas de laboratorio, etc..

INTRODUCCION

Una vez terminada la etapa de la selección, y antes de proceder a la contratación, se debe realizar la introducción, tomando en cuenta el hecho de que el nuevo trabajador desconoce las normas, políticas, procedimientos y costumbres de la organización a la cual se va a integrar. Esta por su parte debe formular planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible. Esta introducción suele comprender dos partes:

- a) Introducción general a la organización: Suele llevarse a cabo en el departamento de personal; en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc.. Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del Manual del Empleado, donde encuentra resumidas las políticas de la organización en materia de personal, la indicación de los datos que al trabajador interesan sobre la historia de la organización, etc.. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y, finalmente, con su jefe inmediato.
- b) En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la Descripción de Puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de provisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc..

DESARROLLO

Todo elemento que ingresa a una organización, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo es perpetuo, pero como es claro, se hace más necesario tratándose de los trabajadores de nuevo ingreso. Este desarrollo puede ser de un orden teórico, y en tal supuesto no siempre se da para todos los puestos y trabajadores. Pero puede ser de un orden meramente práctico, a fin de dar a todo trabajador, empleado o jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor. Bajo este concepto, todo nuevo trabajador, y muchas veces los que ya están laborando hace tiempo, requieren este adiestramiento.

El desarrollo de quienes ingresan a una organización, suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- b) Capacitación de supervisores.
- c) Desarrollo de ejecutivos.

- a) Adiestramiento de obreros y empleados.

Se puede considerar adiestramiento como "proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz". (19)

Suele comprender dos pasos principales:

- 1) Cómo debe prepararse la instrucción.
- 2) Cómo debe darse la instrucción.

(19) Ibid. pp 319

1) Lo primero comprende estos cuatro puntos:

- Hacer una tabla de tiempo
- Hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar
- Tener todo listo
- Tener el lugar de instrucción correctamente arreglado

2) Lo segundo comprende también cuatro etapas principales:

- Preparar al empleado: calmarlo, interesarlo, colocarlo en la posición correcta.
- Presentar la operación: es decir, explicársela verbalmente con lentitud que garantice que la entenderá, preguntarle, etc..
- Probar su ejecución: es decir, hacer que él mismo ensaye, que explique simultáneamente lo que va haciendo, corregir sus errores.
- Revisar: haciéndolo que realice ya su trabajo ordinario, pero bajo una especial e intensa supervisión, que le permita consultar cada duda y no volver al método más fácil, hasta garantizarnos que ha adquirido los hábitos que queríamos inculcarle.

b) Capacitación de supervisores.

Se entiende por capacitación "la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (20)

Todo supervisor requiere dos capacitaciones diversas: la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios, etc., y -

(20) Ibid. pp 320

la que requiere en cuanto que va a ser jefe.

Ordinariamente es sólo la primera la que se toma en cuenta para escoger y capacitar a los supervisores, sobre todo, a los inmediatos. Así se suele escoger como jefe de mecánicos al mejor mecánico, como jefe de contadores al mejor contador, y, en todo caso, se le preparará para que adquiriera conocimientos más profundos en la técnica que va a supervisar.

En cambio, muy pocas veces se tiene cuidado en darle preparación como jefe, y de ello deriva que en muchas ocasiones un magnífico supervisor como técnico en su especialidad, es en cambio un constante problema para la organización, porque no sabe mandar, aprovechar el equipo, coordinarse, etc..

Si el obrero requiere principalmente adiestramiento, el supervisor, como jefe sobre todo, requiere más bien capacitación administrativa.

Todo supervisor necesita, por lo mismo, ser capacitado en:

- Cómo distribuir el trabajo.
- Cómo tratar a su personal (relaciones humanas).
- Cómo calificar a su personal.
- Cómo instruir a su personal.
- Cómo recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- Cómo realizar entrevistas con ellos.
- Cómo hacer informes, reportes, etc..
- Cómo coordinarse con los demás jefes.
- Cómo conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etc..
- Cómo mejorar los sistemas a su cargo.
- Cómo resolver los problemas que plantea la supervisión.

Necesita además, conocer más a fondo que cualquier - trabajador o empleado, las políticas que va a aplicar y la organización de la empresa.

c) Desarrollo de Ejecutivos.

"Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir. Dicho -- proceso puede entenderse como la maduración integral -- del ser humano". (21)

Las técnicas más comunes para llevar a cabo este proceso, consisten en cursos formales fuera de la organización o dentro de ella; becas, precisión de las políti--cas de crecimiento, expansión, mejoramiento, etc..

(21) Ibid.

COMUNICACION COMO ELEMENTO DEL PROCESO DE INTEGRACION

Los recursos humanos pueden integrarse a la organización, como ya se mencionó, por medio de las técnicas de reclutamiento, selección, introducción y desarrollo. Ahora bien, para que se logre una total integración del individuo a la organización y a su grupo de trabajo, es necesario que exista una buena comunicación, pues ésta es el medio para modificar la conducta, para efectuar cambios, para hacer que la información resulte productiva y para ayudar a lograr metas.

DEFINICION

Definiremos la comunicación como "un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr una comprensión y acción".(21)

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- a) Emisor
- b) Mensaje
- c) Canal
- d) Receptor

a) Emisor. La comunicación comienza con el emisor, que es la fuente de la información, es decir, es quien va a exteriorizarla, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes detalles:

- Presentar el contenido informativo lo más apegado a la realidad, haciendo a un lado las opiniones subjetivas.

(21) Ibid. pp 387

- Habilidad, recursos culturales, escolares y calidad de la persona que haga las veces de receptor.
- El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez.

b) Mensaje. Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente - que se está en posibilidad de transmitir la misma idea, con diferentes palabras. Este mensaje puede ser oral o escrito.

Los requisitos que debe tener el mensaje, a fin de no deformar la información son:

- Credibilidad, es decir, que la información sea real y veraz.
- Utilidad, la información debe ser útil a quien va dirigida.
- Claridad, debe ser transmitida con simplicidad y nitidez.
- Continuidad y consistencia, debe emplear la repetición de conceptos para vencer la resistencia que el receptor establezca.
- Adecuación en el medio, utilizar los canales que se adecúen a la organización, aun cuando éstos sean deficientes y obsoletos.

c) Canal. Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: cartas, teléfono o radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc..

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad.

- d) Receptor. Es la persona que capta y recibe la información transmitida; se debe tomar en cuenta que existe en toda la recepción, la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa, sobre todo, cuando las informaciones - llevan a cabo alguna modificación en la conducta y entonces, la respuesta que se obtiene será negativa.

La comunicación es, pues, un proceso de dos sentidos, en los que los participantes son al mismo tiempo emisores y receptores de información, la cual fluye en diversas direcciones.

FORMAS DE LA COMUNICACIÓN

Se considera la siguiente clasificación:

- 1) Por razón de los canales que sigue y de su contenido:
 - a) Comunicación Formal: Es el conjunto de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los puestos.
 - b) Comunicación Informal: Es el conjunto de las relaciones humanas que se establecen entre las personas, por motivos diferentes de las actividades oficiales que se ejecutan. Surgen por motivos particulares, tales como la edad, sexo, grado de educación, clase social y otras circunstancias.
- 2) Por razón de su forma:
 - a) Comunicación Escrita: Este tipo de comunicación tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. También puede promover la unidad de políticas y procedimientos, y reducir los costos.

Las desventajas consisten en que los mensajes escritos pueden crear montañas de papel, ser mal redactados y no proporcionar una retroinformación inmediata.

Muchas personas adoptan el hábito de utilizar un vocabulario técnico que sólo los expertos del mismo campo pueden comprender. Algunas sugerencias pueden hacer mucho para mejorar la comunicación escrita:

- Utilizar palabras y frases simples.
- Utilizar palabras breves y familiares.
- Utilizar pronombres personales ("usted") cuando sea apropiado.
- Proporcionar ilustraciones y ejemplos; proporcionar diagramas.
- Elaborar oraciones y párrafos breves.
- Economizar adjetivos.
- Evitar palabras innecesarias.

b) Comunicación Oral: Gran cantidad de información se comunica en forma oral. La comunicación oral puede ser una reunión cara a cara con dos personas, o un administrador que se dirige a un auditorio grande, puede ser formal o informal y planificada o accidental.

Las ventajas de la comunicación oral son: puede producir un intercambio de retroalimentación inmediata, las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos, se puede notar el efecto de la interacción cara a cara.

Además, una reunión con el superior puede dar al subordinado, un sentimiento de importancia. Es claro que las reuniones informales o planeadas, contribuyen en gran medida a la comprensión de casi todos los problemas.

La comunicación oral tiene también desventajas. No siempre ahorra tiempo, como lo sabe cualquier administrador que ha asistido a reuniones en las que nunca se lograron resultados o acuerdos. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

c) Comunicación No Verbal: Las personas se comunican en formas muy diferentes. Lo que se dice, puede verse - reforzado por comunicaciones no verbales, como expresiones faciales o gestos corporales.

Es claro que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, reforzando al dicho que afirma que las acciones, con frecuencia, hablan más fuerte que las palabras.

3) Por su sentido o dirección:

a) Comunicación Descendente: Este tipo de comunicación fluye desde personas ubicadas en niveles superiores, hasta quienes se encuentran en niveles inferiores de la organización. Generalmente existe esta clase de - comunicación, en organizaciones que tienen atmósferas autoritarias.

Las clases de medios que se utilizan para la comunicación oral descendente, incluyen órdenes, instrucciones, pláticas, reuniones, teléfonos, altavoces e inclusive rumores.

Algunos ejemplos de comunicación descendente escrita son memorándums, cartas, manuales, circulares, especificaciones de políticas y procedimientos, etc..

Por desgracia, es frecuente que se pierda o se distorsione la información a medida que desciende por la cadena de mando. El hecho de que la alta administración determine políticas y procedimientos no asegura la comunicación.

En realidad, muchas instrucciones no se comprenden o inclusive no se leen, y las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos altos directivos insisten en que la información se envíe en forma directa a la persona o grupo que la requiere.

- b) **Comunicación Ascendente:** Este tipo de comunicación - pasa de subordinados a superiores y continúa ascen-- diendo en la jerarquía de la organización.

Existe también una perspectiva humana en la comunicación ascendente, ya que casi no incluye instrucciones, y, por lo general, se encuentra en medios am bientes participativos y democráticos.

Los medios posibles para la comunicación ascendente (además de la cadena de mando) son sistemas de su gerencias, procedimientos para manifestar inconformidad, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, rumores, reuniones grupales, práctica de políticas de - puertas abiertas, cuestionarios sobre moral, entrevistas de salida y canales de expresión de inconformidad.

- c) **Comunicación Transversal:** Incluye el flujo horizon-- tal de información entre personas de niveles de organización iguales o similares y los flujos diagonales entre personas de diferentes niveles que no tienen - relaciones directas de supervisión.

Esta clase de información se utiliza para acele-- rar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar esfuerzos para el logro de objetivos de la organización. Una gran cantidad de información no sigue la jerarquía organizacional, sino que atravie-- sa la cadena de mando.

El medio ambiente de la organización, proporciona muchas ocasiones, el tiempo y la forma necesarios pa ra llevar a cabo la comunicación oral. Este tipo de comunicación varía desde las reuniones informales en las horas de comida que se pasan en grupos, hasta - conferencias más formales y reuniones de consejos y comités.

Además, las formas escritas de comunicación mantie
nen informadas a las personas acerca de la organiza-
ción. Estas formas escritas incluyen los periódicos
o revistas de la organización, y los tableros de bo-
letines.

COMPORTAMIENTO HUMANO

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc. de los miembros de la organización).

Generalmente, en las organizaciones se presta mayor atención a los recursos materiales y técnicos, dejando a un lado los recursos humanos y, sin embargo, éstos son más importantes que los otros dos, pues pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, - dando mejores resultados, lo cual no sucede a la inversa.

En base a esto, pretendemos establecer un marco de referencia que nos permita analizar al comportamiento del trabajador, para lograr una mejor adaptación a su ambiente de trabajo.

Retomaremos sólo dos aspectos: el psicológico y sociológico.

CONCEPTUACION PSICOLOGICA

En toda organización existen muchos factores que repercuten en la conducta de las personas hacia el trabajo, los jefes, los compañeros y la organización; no únicamente el pago de salario es incentivo suficiente para lograr la cooperación óptima de los individuos. Cuando la persona encuentra estimulante el trabajo, reconoce la autoridad formal, personal y profesional del jefe, mantiene buenas relaciones con sus compañeros, encuentra seguridad en el empleo.

Estos factores producen un "ingreso psíquico" que no -- puede evaluarse ni pagarse con dinero; por el contrario, si

el trabajo no es atractivo, si existen conflictos con los jefes o compañeros, hay inseguridad en el empleo, estas tensiones ocasionan un "gasto psíquico" para el individuo.

El grado óptimo es cuando se reciben ambos factores: el económico y el psíquico, ya que son fundamentales para propiciar una conducta positiva y el interés de conservar el empleo. En ocasiones, aunque el ingreso económico sea suficiente, las frustraciones que se reciben en el ambiente de trabajo, originan que la persona prefiera retirarse de la organización, o permanece latente esa idea, mientras no cambie su situación.

Sin embargo, no debemos olvidar que los múltiples factores que intervienen, afectan psicológicamente en forma personal, ya que la intensidad con que se perciben o resisten, es variable debido al carácter, temperamento, intereses, cultura, etc..

Cuando la actividad de trabajo que realiza el hombre, - le es placentera, tiene repercusiones psicológicas positivas. En el trabajo, el hombre manifiesta su temperamento, modela su carácter, le puede permitir afirmar su personalidad y mejorar su conducta.

Cuando el trabajo no provoca satisfacción al ejecutarlo, o sus relaciones con los demás son tensas, origina esta situación, una serie de frustraciones en el individuo que afectan su personalidad y conducta, lo que se considera negativo.

MOTIVACION

Puede decirse que la motivación "está constituida por - todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". (22)

(22) Ibid. pp 65

Existen diversas teorías sobre los factores que impulsan a las personas a trabajar con mayor interés, pero la que retomaremos en este estudio es la Teoría de Abraham Maslow.

TEORIA DE MASLOW

Una de las teorías de la motivación que se menciona más frecuentemente es la Teoría de la Jerarquía de Necesidades, propuesta por el psicólogo Abraham Maslow.

Maslow contempló las necesidades humanas en forma de una jerarquización que comienza desde las necesidades inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando un conjunto de necesidades era satisfecho, dejaba de ser motivador.

Las necesidades humanas básicas identificadas por Maslow en orden de importancia, son las siguientes, y se muestran en la figura siguiente:

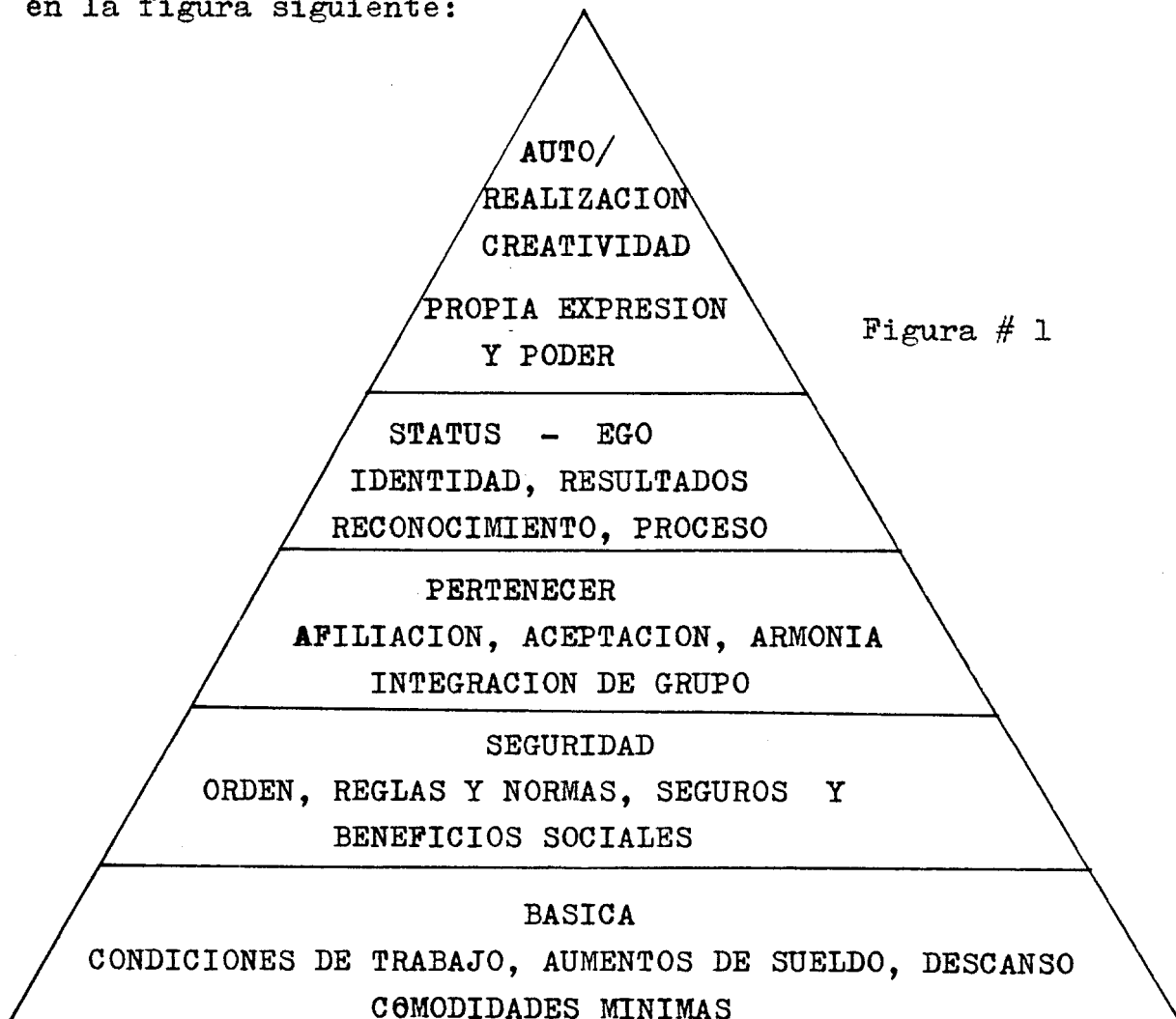


Figura # 1

- a) Necesidades Fisiológicas o Básicas: Estas necesidades - reflejan la preocupación de la persona por la calidad - de la vida, el evitar esfuerzo, el tener condiciones de trabajo agradables y por el apoyo del medio ambiente. - Podrá haber preocupación por la compensación monetaria, al punto que ella sirva para la obtención de comodidades y de las pertenencias materiales para la vida privada o familiar.

Según sea el grado en que un empleado se vea especialmente motivado o estimulado por este sistema de necesidades, estará -en realidad- preocupado por cuestiones que están en la periferia del trabajo que está haciendo. Es decir, que cualquier trabajo que sirva a esta necesidad es aceptable, y la naturaleza del trabajo en sí, carece, relativamente, de importancia.

- b) Necesidades de Seguridad y Orden: Estas necesidades re- flejan la preocupación de la persona por la seguridad y la permanencia de satisfacción en las necesidades básicas. Hay una necesidad para el orden y el conocimiento de que el empleo es seguro, y que no ha de estar sujeto a grandes cambios.

Además hay una preocupación por los beneficios marginales que ofrecen protección, tales como seguro de gastos familiares o médicos mayores, jubilación y cosas de ese estilo.

La gente que está principalmente motivada por esta - clase de necesidades, es la que considera que el valor de su puesto está principalmente, en que es su medio de defensa contra la reducción o la pérdida total de la satisfacción de las necesidades básicas de comodidad, etc..

Estas necesidades, como las básicas, se ocupan de diversos asuntos que son periféricos del trabajo en sí, y cualquier clase de puesto, que dé seguridad para el fu-

turo y protección a largo plazo, juntamente con orden y posibilidad de predicción, será suficiente.

- c) Necesidades de Pertenencia y Afiliación: Estas necesidades reflejan la preocupación de la persona por sus relaciones sociales, y por ser un integrante reconocido y aceptado del grupo de trabajo o de la "familia" organizacional. Cuando esta necesidad es la principal fuente de motivación, las personas valorizan su trabajo, por la oportunidad que les brinda de encontrar y establecer relaciones interpersonales cálidas y armoniosas. Los puestos que brindan oportunidad para una buena cantidad de interacción con colegas y que provoquen contactos con personas compatibles, han de ser los que tengan mayor valor, sea cual fuere el contenido.
- d) Necesidad de Status-Ego: Estas necesidades reflejan la preocupación de la persona por alcanzar "status" dentro de su grupo y de la organización. Así es que refleja un deseo de ser reconocido y de tener oportunidad de mostrar sus propias condiciones especiales; se orienta, esencialmente, a realizar el propio ego. Es el primer grupo de necesidades que se relaciona estrechamente con la naturaleza del trabajo que se realiza y que depende para su satisfacción de diversos aspectos de la tarea en sí.

El trabajo que da oportunidad de poner de manifiesto aquellas habilidades que la persona considera importantes, y en las que se siente competente, será el trabajo al que se dará valor como medio de satisfacción de necesidades.

- e) Necesidades de Autorrealización y de Actualización: Estas necesidades tienen en cuenta la preocupación de la persona por poner a prueba su propio potencial e incluye la preocupación por tener la oportunidad de trabajo

"exigente", que contenga desafío, que requiera creatividad. La naturaleza del trabajo en sí, es particularmente crítica para estas necesidades, dado que la satisfacción y la continuidad de esta fuente de motivación requiere que el trabajo contenga buena medida de autocontrol, libertad de expresión y oportunidad para experimentación. De hecho, este sistema de necesidades, cuando opera en forma dominante, motiva a la persona a canalizar sus esfuerzos más creativos y constructivos hacia su trabajo.

LA FRUSTRACION Y SUS REACCIONES

La frustración es la situación en que se encuentra una persona cuando se interpone una barrera entre ella y su objetivo, es decir, se presenta algún impedimento para satisfacer sus deseos, lo que provoca reacciones que se observan en su conducta.

Las reacciones más comunes que manifiestan las personas al frustrarse son: agresión, aislamiento, evasión, racionalización, regresión, resignación o sublimación.

AGRESION

Forma de reacción que puede ser verbal o física; directa, desviada o diferida.

- a) Verbal Directa: El sujeto ataca verbalmente al objeto - frustrante (persona, cosa, situación, etc.), que impide el logro de su objetivo.
- b) Verbal Desviada: El individuo no agrede al objeto frustrante; lo hace con otras personas o cosas.
- c) Verbal Diferida: La persona espera una oportunidad para decir lo que pudo, o no se le ocurrió, cuando se presentó la situación frustrante.

- d) Física Directa: El sujeto golpea al objeto causante de la frustración en el momento que ésta se presenta.
- e) Física Desviada: El individuo no desquita su frustración contra el objeto frustrante, sino golpeando a otras personas o cosas.
- f) Física Diferida: La persona espera la mejor ocasión para agredir al objeto frustrante.

AISLAMIENTO

Por diversas razones, el individuo, ante situaciones que le ocasionan frustración, se separa de los demás; busca la soledad y evita todo trato con las personas o situaciones relacionadas con su frustración.

EVASION

Se manifiesta en forma parcial o total; física o psicológica.

- a) Parcial Física: La persona trata de evitar por distintos medios, encontrarse con el objeto frustrante. En el trabajo, si el objeto frustrante, es el jefe, los compañeros o las actividades que realiza, las evitará pidiendo permiso, llegando tarde, fingiéndose enfermo, etc..
- b) Parcial Psicológica: El sujeto no pone la debida atención en lo que hace o se le dice; se dedica a jugar, leer o divertirse en diversas formas para "olvidarse" del objeto frustrante.

Se evade también parcialmente, por medio del alcoholismo o la drogadicción.

- c) Evasión Total: El individuo al no soportar más la situación en que se encuentra, se aleja totalmente y para siempre del objeto frustrante; en el trabajo, presenta su renuncia.

RACIONALIZACION

Al presentarse un hecho frustrante, la persona se justifica ante los demás, dando razonamientos "socialmente acceptables" que ocasionaron su frustración.

REGRESION

Ante la situación frustrante, el sujeto manifiesta una conducta regresiva de etapas anteriores de su vida: ponerse a llorar, hacer berrinches, chuparse el dedo, etc..

RESIGNACION

Al presentarse frustraciones constantes ante el interés de lograr un objetivo, la persona se resigna a no alcanzarlo; se conforma con su situación y se muestra apático para realizar nuevos intentos.

SUBLIMACION

Ante los hechos frustrantes, la persona reacciona tratando de superar las causas que originan su frustración, canalizando sus energías hacia el estudio, el deporte, el trabajo, las diversiones sanas, etc.; es la única forma positiva de reaccionar ante la frustración.

La forma de reaccionar a la frustración, no siempre será exclusivamente en una de ellas, sino pueden darse dos o más: agrede y se aísla; agrede, se justifica y se aísla, etc..

Es utópico pensar que un individuo no deba tener frustraciones, pero éstas deben tratar de evitarse cuando son intensas y constantes.

Los efectos frustrantes de las personas se traducen en problemas para la organización, tales como: conflictos, descontento, quejas, apatía, accidentes, baja productividad, ausentismo, rotación de personal, tortuguismo, etc..

CONCEPTUACION SOCIOLOGICA SOCIOLOGIA Y TRABAJO

Gran parte de lo que el hombre en cualquier tiempo presente es, ha sido producto de sus relaciones con los demás; sus ideas, pensamientos y conducta están íntimamente relacionados con las formas de convivencia en que se encuentra con sus semejantes, por lo tanto, el hombre es un producto de la sociedad, del medio ambiente en que se desenvuelve; al realizar el trabajo está en relación con sus semejantes, el producto de esas relaciones son determinantes en su vida personal, familiar y social, dado que vive gran parte de su existencia en un ambiente laboral.

CONCEPTOS SOCIOLOGICOS

GRUPOS SOCIALES

Un grupo social está compuesto por un número de personas que se encuentran unidas en mayor o menor grado por un sentido de identificación recíproca o por semejanza de intereses y mantienen relaciones determinadas en gran parte por las normas y patrones de conducta aceptados de antemano por los integrantes.

En cualquier tipo de organización, siempre se pueden -- distinguir claramente dos formas de integración de grupos sociales: informales y formales; ambos constituidos por elementos de la misma organización cuyo ambiente social está determinado por las relaciones recíprocas que se dan en ellos.

GRUPOS INFORMALES

La creación de grupos informales nace de manera espontánea entre los componentes de una organización por razones - afines de simpatía, edad, sexo, amistad, cooperación, etc.; la sensación agradable de encontrarse reunidos constituye el motivo de su creación.

Por la importancia de sus puestos, las personas buscan preferentemente a quienes se encuentren en un nivel jerárquico similar, pero no es una forma segura de asociación de grupos informales; otros factores de influencia pueden ser: la clase social, educación, costumbres, ideas políticas, ideas religiosas, etc..

Las actividades de la mayoría de los pequeños grupos - son las reuniones para conversar, intercambiar ideas, criterios, etc.; otras actividades que se realizan son: organizar comidas, fiestas, excursiones, equipos deportivos o acudir - al cine, teatro, a tomar café, etc.. La ayuda mutua, cuando existe, es espontánea. En base a que lo más importante de - las relaciones es la afinidad entre los integrantes, en los grupos informales el individuo encuentra la satisfacción, en gran parte, de sus necesidades psicológicas y sociológicas.

En estos grupos, las personas no están sujetas a normas oficiales, por lo que tienen una manifestación más libre de su personalidad al poder expresar sus sentimientos, pensamientos, ideales, gustos, problemas, etc.; las discusiones son - libres; la información recíproca; en ellos tienen cabida toda índole de noticias, rumores y comentarios.

Los grupos forman sus propias reglas, hábitos y normas a las que deben ajustarse sus componentes y suponen cierta - igualdad entre los mismos; si alguno se siente incómodo por considerarse inferior o superior, se retira buscando integrar se a otro grupo de personas donde se sienta bien.

En cuanto al liderazgo, éste puede ejercerlo una persona o ser rotativo; si se presenta un líder, el grupo puede - aceptarlo o rechazarlo; si algún miembro no se siente a gusto con el líder, se sale del grupo. Según resultados de estudios basados en la observación, el tamaño de la mayoría de estos grupos, no rebasa la cantidad de doce integrantes.

Los grupos se van modificando, reforzando o debilitando, cuando hay cambios de conducta entre los miembros, ya que el ambiente de libertad es útil para que los integrantes se aprecien y comprendan mejor, pero también puede conducir a actividades o actitudes violentas o represivas entre los mismos; la supervivencia del grupo depende del equilibrio en las relaciones de sus componentes.

De acuerdo con los resultados obtenidos de experiencias realizadas, es recomendable fomentar, estimular y apoyar la integración de grupos sociales informales por sus repercusiones psicológicas y sociológicas, además de la influencia positiva que pueden representar en las relaciones formales de trabajo, facilitando la cooperación para el cumplimiento de objetivos.

GRUPOS FORMALES

La creación de estos grupos está determinada por la organización: departamentos, áreas, secciones, etc.. Para pertenecer a uno de esos grupos, las personas tienen que cumplir con ciertos requisitos que fija la organización para ser aceptadas dentro de ellas (edad, sexo, estudios, experiencia, examen médico, tests de inteligencia, etc.).

En los grupos formales, la conducta del individuo está sometida y controlada en un sistema predeterminado, de acuerdo con el puesto que debe desempeñar.

Las personas actúan conforme a normas que definen su trabajo: qué, cómo, con qué y cuándo tienen que realizarlo; la cooperación no es espontánea sino exigible, estando organizada y coordinada en relación a los objetivos que se persiguen.

Las actividades están asignadas según las categorías y funciones de los integrantes: empleados, secretarias, supervisores, jefes, gerentes, etc.. El liderazgo está claramente definido en la autoridad formal del jefe.

PAPEL Y STATUS

Son dos conceptos que proporcionan puntos de referencia para el análisis de grupos y son de gran valor para establecer relaciones entre individuo, cultura y sociedad.

El status es una posición socialmente identificada: médico, maestro, padre, esposo, hijo, etc..

El papel es el patrón de conducta aplicado a las personas que ocupan un status particular.

Cada persona ocupa diversos status y papeles dentro de una sociedad; un hombre puede ser a la vez: hijo, esposo, padre, médico, católico, líder, etc.. Cada papel contiene expectativas de conducta dependiendo de la posición particular en que se encuentre; los papeles sociales no sólo regulan la conducta, permiten además predecir los actos de las personas, debiendo tener en cuenta que los diferentes papeles y status son variables en cada cultura.

Dentro de una organización formal, el status está determinado por el nivel jerárquico del puesto ocupado: director, subdirector, gerente, jefe, secretaria, obrero, etc..

CULTURA

Al estudiar las relaciones entre los miembros de toda sociedad, surge la cultura como un elemento importante y universal.

En sentido amplio, la cultura es la herencia social íntegra que posee la humanidad: idiomas, costumbres, normas, creencias, conocimientos, bienes materiales, etc.; en sentido restringido equivale a una modalidad particular de la herencia social; el grado de cultura que alcanza cada generación, es transmitida en su totalidad a la siguiente: a través de la cultura se conservan adquisiciones del pasado y se modelan las generaciones sucesivas.

En lo particular, la personalidad del individuo se desarrolla y funciona en constante asociación con su cultura, es decir, con todo lo que aprende como miembro de una comunidad, por lo cual, la dificultad más grande con que se enfrenta el hombre que trata de crear una nueva sociedad, es tener que comenzar con personas que han sido educadas desde el nacimiento para vivir de acuerdo con su época, encontrándose arraigadas en sus tradicionales costumbres, creencias, valores, etc.; y se conducen tal como se les ha enseñado en sus patrones culturales sobre lo bueno o malo, lo correcto o equivocado, lo moral o inmoral, etc.. Sólo a través del tiempo, al aprender y compartir la evolución del enriquecimiento cultural, han sido posibles los cambios sociales.

Para el administrador es muy importante tener en cuenta los rasgos culturales de los integrantes de una organización, para adaptarse a ellos o modificar formas de comportamiento a través de la educación de los trabajadores, sin olvidar que la conducta humana está influenciada conjuntamente por factores biológicos, psicológicos, sociológicos y culturales.

CONFLICTOS

En todo lugar donde conviven personas, existen posibilidades de que surjan conflictos, éstos cuando son críticos o no se manejan adecuadamente, ocasionan serios perjuicios a quienes se encuentran involucrados en ellos.

Desde el punto de vista macrosocial, los conflictos entre sindicatos y empresarios son los más relevantes en el medio laboral; pero dentro de cualquier tipo de organización, se presentan una serie de situaciones conflictivas entre grupos o individuos en lo particular, originados por factores económicos, legales, culturales, de comunicación, etc..

La existencia de conflictos, además de perjudicar las relaciones de los miembros, conducen a tensiones psíquicas, disminuyen la confianza entre los mismos y pueden ocasionar una baja en el funcionamiento y rendimiento de la organización. Algunos ejemplos de situaciones que propician conflictos son: rechazo a determinados jefes o medidas establecidas por la empresa; cuestiones de prestigio; inconformidad con las políticas de salarios y ascensos; falta de integración de los individuos al grupo formal o empresa; problemas de liderazgo; falta de organización; distorsión de mensajes en la comunicación, etc..

Todo conflicto puede ser generador de otros; las medidas de manifestar inconformidad contra la empresa por parte de los trabajadores son principalmente las amenazas de huelga, tortuguismo y sabotaje; por parte de los empresarios, la prohibición de agitación social, represión o despidos individuales.

Es de vital importancia atender y sacar a la luz todo tipo de conflictos para manejarlos y solucionarlos adecuadamente antes de que se compliquen de tal forma que su solución sea sumamente difícil o representan una mayor pérdida de tiempo.

Al analizar la motivación se puede apreciar mejor qué es lo que las personas desean y por qué actúan como lo hacen, otro factor importante y el cual está estrechamente relacionado con la motivación es el liderazgo.

Ahora bien, la esencia del liderazgo es la disposición de las personas para seguir a otras y a quienes contemplan como un medio para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades, lo que convierte a éstas en líderes.

LIDERAZGO

Los líderes responden no sólo a los motivadores de sus subordinados, sino que también los aumenta o reduce por medio del clima de organización que desarrollan.

Se define liderazgo como "la influencia, o sea el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten -- con buena voluntad y entusiasmo, el logro de las metas de la organización". (23)

La teoría que retomaremos en nuestra investigación, es la Teoría del Liderazgo Situacional, desarrollada por Hersey y Blanchard.

Esta teoría se basa en una relación entre la cantidad - de dirección (conducta de tarea) que debe proporcionar el líder, la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relaciones) y el nivel de "madurez" de sus seguidores o grupo. - Los seguidores son importantes en cualquier situación, no solamente porque individualmente aceptan o rechazan al dirigente, sino también porque como grupo, determinan realmente el poder personal que pueda ejercer.

- a) Conducta de Tarea: Es el grado en que el dirigente organiza y define los roles de los miembros de su grupo (seguidores). Explica cuáles actividades han de realizar y cuándo, dónde y cómo han de realizarlas. Se caracteriza por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación, y maneras de lograr que se realice el trabajo.
- b) Conducta de Relaciones: El grado en que el líder tiende a mantener relaciones personales con los miembros de su grupo (seguidores) abriendo canales de comunicación, delegando responsabilidad y dándole a los subordinados, -

(23) Koontz Harold, Cyril O'Donnell y Heinz Weihrich. Elementos de Administración. 2a. edición. Ed. McGraw Hill, México, 1983, pp 467

oportunidad para usar su potencial. Se caracteriza por el apoyo socioemocional, la amistad y la confianza mutua.

figura # 2

COMPORTAMIENTO HACIA RELACIONES	Tarea Baja Relaciones Altas 3	Tarea Alta Relaciones Altas 2
	Tarea Baja Relaciones Bajas 4	Tarea Alta Relaciones Bajas 1

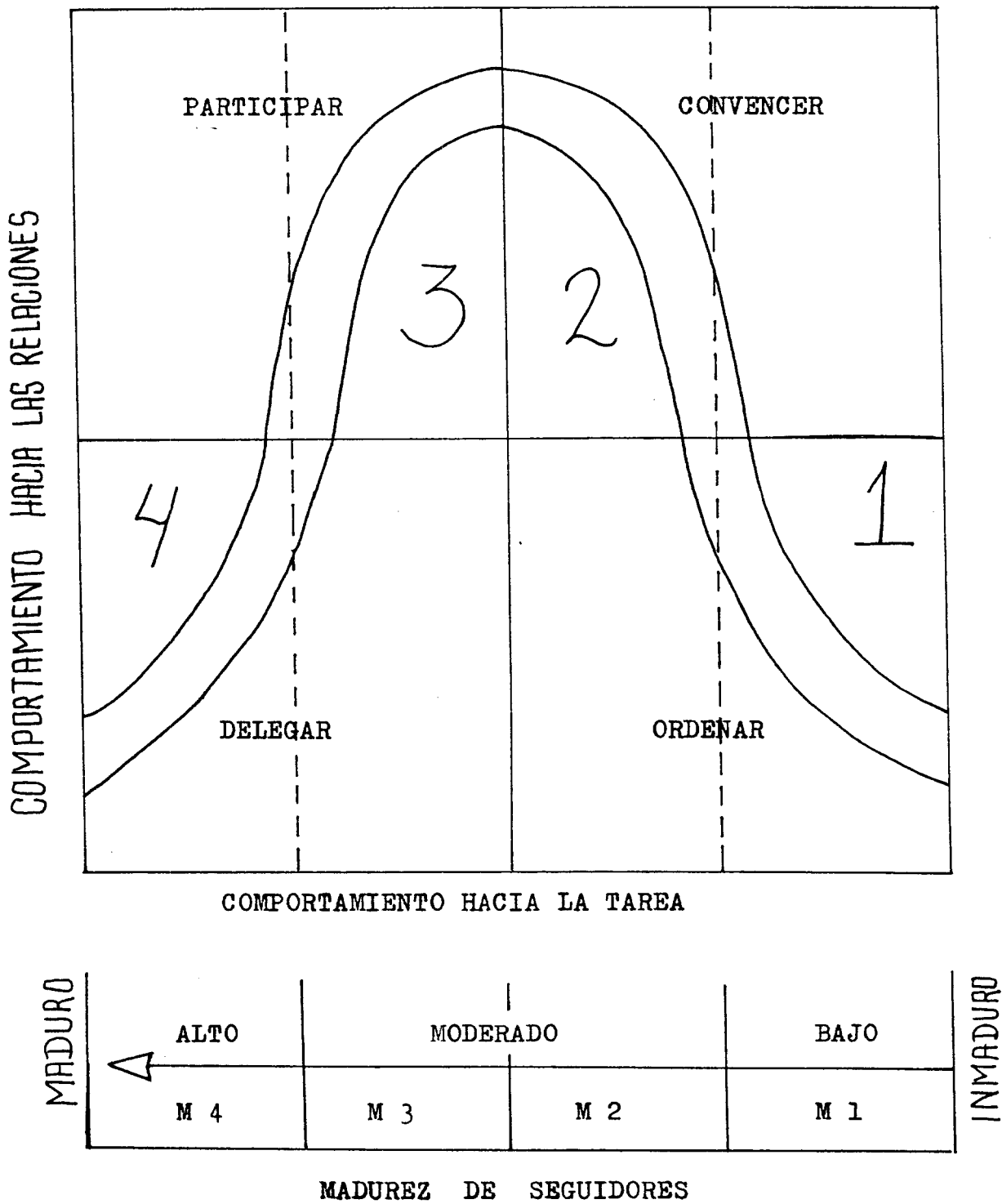
COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA

- c) Madurez de los Seguidores o Grupo: La madurez se define en esta Teoría de Liderazgo Situacional, por la motivación de logro, la disposición y la habilidad para asumir responsabilidad, y la relevancia para la tarea de la educación y la experiencia de un individuo o grupo. Aunque la edad puede afectar estos factores, no se relaciona directamente con la madurez, tal como se emplea el término en esta teoría. La preocupación es por la edad psicológica y no la cronológica.

Según la teoría, a medida que aumenta el nivel de madurez de los seguidores o del grupo, la conducta apropiada del líder, no sólo requiere menos conducta de tarea (estructura) y más conducta de relación, sino que eventualmente exigirá una disminución del apoyo socio-emocional (conducta de relaciones). De modo que esta teoría trata de los estilos de liderazgo apropiados o efectivos, de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores o del grupo. Se puede ilustrar este ciclo por medio de cuatro cuadrantes de liderazgo, como se indica en la figura 3.

LIDERAZGO SITUACIONAL

Figura # 3



Como se podrá ver en la figura anterior, se pueden proporcionar algunos puntos de referencia o grados de madurez, para determinar el estilo de liderazgo apropiado, dividiendo el continuo de la madurez en tres categorías:

- Por debajo de promedio
- Promedio
- Por encima de promedio

Esta teoría de liderazgo especifica que el trabajador - con gente por debajo del promedio de madurez, un estilo de - tarea elevado (cuadrante 1), tiene las mayores probabilidades de éxito, mientras que cuando trabaja con gente de madurez - promedio los estilos de los cuadrantes 2 y 3, parecieran ser los más indicados; y que el cuadrante 4 tiene las mayores pro babilidades de éxito cuando se trabaja con gente por encima del promedio de madurez.

MODIFICACION DE LOS NIVELES DE MADUREZ

Al tratar de madurar a un individuo o a un grupo que no haya asumido mucha responsabilidad en el pasado, el líder de be cuidarse de no delegar responsabilidad y/o aumentar el - apoyo socio-emocional con demasiada rapidez. Si lo hace, el individuo o el grupo podrán abusar de él y mirarlo como "blan do". Así que el líder debe formarlos lentamente, empleando - menos conducta de tarea y más conducta de relación a medida que vayan madurando. Cuando el rendimiento de un individuo - es bajo, no se puede esperar un cambio drástico de la noche a la mañana. Para lograr una conducta deseable, el líder debe recompensar, lo más pronto posible, el más leve rasgo de con ducta apropiada que exhiba el individuo en la dirección desea da, y continuar este procedimiento a medida que la conducta del individuo se acerque más y más a sus expectativas de buen desempeño. Este es un concepto de modificación de conducta de nominado refuerzo positivo de aproximaciones sucesivas a la conducta deseada.

Cuando la gente se comporta con menos madurez, por cualquier razón, por ejemplo, una crisis en el hogar, cambio de tecnología en el trabajo, etc., es apropiado que el líder - reajuste su conducta en forma retrospectiva sobre la curva - para hacerle frente al nivel de madurez actual de su grupo. Por ejemplo, tomemos al individuo que de momento trabaja bien por su cuenta. Supongamos que de repente sufre una crisis familiar que comienza a afectar su rendimiento en el trabajo. En esta situación podría ser apropiado que el administrador aumente moderadamente la iniciación de estructura y el apoyo socio-emocional hasta tanto el individuo recobre su compostura.

En resumen, el líder efectivo debe conocer suficientemente a su personal como para hacerle frente a las habilidades cambiantes y a las demandas impuestas a la gente o al grupo por el cual es responsable. Hay que recordar que con el tiempo, los grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y modos de operar, es decir, normas, costumbres y hábitos. - Aunque el líder podrá valerse de un estilo específico para - su grupo de trabajo como grupo, tal vez tenga que comportarse de modo diferente con los miembros individuales debido a que están en diversos grados de madurez. En uno u otro caso, ya sea que trabaje con un grupo o con un individuo, el cambio a través del ciclo, desde el cuadrante uno a los cuadrantes -- dos y tres, y luego al cuatro, ha de ser gradual. Este proceso, por su propia naturaleza, no puede ser revolucionario si no evolutivo: cambios de desarrollo graduales, resultado de una formación planificada y el engendro de la confianza y el respeto mutuos.

HIPOTESIS

- 1) En la Institución Educativa "X" no existe un proceso de integración adecuado, que facilite la adaptación del trabajador a su proceso de trabajo.

Variable Independiente: En la Institución Educativa "X" no existe un proceso de integración adecuado.

Variable Dependiente: que facilite la adaptación del trabajador a su proceso de trabajo.

- 2) Diversos órganos universitarios llevan a cabo el proceso de integración del trabajador en forma discontinua, lo que dificulta la adaptación del trabajador a su grupo de trabajo.

Variable Independiente: Diversos órganos universitarios llevan a cabo el proceso de integración del trabajador en forma discontinua.

Variable Dependiente: Lo que dificulta la adaptación del trabajador a su grupo de trabajo.

- 3) En la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico existen reglas y normas establecidas por la UAM, que controlan el funcionamiento y el comportamiento de los trabajadores dentro del proceso de trabajo.

Variable Independiente: En la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico existen reglas y normas establecidas por la UAM.

Variable Dependiente: que controlan el funcionamiento y el comportamiento de los trabajadores dentro del proceso de trabajo.

C A P I T U L O I I I

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

La Universidad Autónoma Metropolitana, quien en lo sucesivo será UAM o Universidad, se creó como organismo descentralizado (+) del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, en 1973. Establece objetivos y políticas, como orientaciones generales que pretenden facilitar la coordinación de las actividades académicas y administrativas de la Universidad, para mantener coherencia en la organización y en las decisiones institucionales.

La Universidad está integrada por unidades universitarias: Unidad Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco. Estas unidades universitarias resolverán sus propios problemas, sujetándose a la Ley Orgánica de la propia Universidad, y a sus disposiciones reglamentarias.

Cada unidad universitaria estará dirigida por un Rector y se organizará por divisiones y departamentos cuando se trate de funciones académicas, y por coordinaciones y secciones cuando se trate de funciones administrativas y entonces habrá un jefe al frente de ellas.

En este estudio nos enfocaremos a la Unidad Iztapalapa, de la cual analizaremos la Sección de Recursos Humanos y el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana, que son elementos que participan en el proceso de integración de los trabajadores a dicha Institución.

Se mencionarán las funciones y/o actividades de cada uno por separado, y posteriormente la participación de cada uno de ellos en las Comisiones Mixtas, con el fin de determinar en qué grado es su participación en dicho proceso.

(+) Entendiéndose por organismo descentralizado, aquel al que le es transferida parte de la autoridad que antes ejercía el Gobierno Estatal.

Cabe aclarar que la Sección de Recursos Humanos de esta Unidad, es sólo una parte del Departamento de Recursos Humanos ubicado en las oficinas centrales de la Universidad, por lo que la sección por sí misma no es responsable totalmente del proceso de integración en lo respectivo a la parte patronal, sino únicamente se avoca a tratar la inducción del trabajador a su área de trabajo específica, y a resolver los problemas inherentes a él.

SECCION DE RECURSOS HUMANOS

Esta Sección es la encargada de controlar todas aquellas actividades que se generen por la relación laboral entre la Universidad Autónoma Metropolitana y los recursos humanos que prestan sus servicios. La Sección cuenta con cinco oficinas:

- Jefatura de Recursos Humanos.
- Oficina de prestaciones.
- Oficina de registro y control.
- Oficina de la comisión mixta general de admisión y escalafón del personal administrativo.
- Oficina de archivo.

las cuales en su conjunto contribuyen a que la Sección pueda realizar las actividades encomendadas, que son:

- Aclaraciones referentes a la relación laboral como pago de nómina, descuentos e impuestos retenidos, etc.
- Elaboración de constancias relacionadas con la actividad laboral de los trabajadores (bajas, servicios prestados, etc.)
- Trámite de anticipos, al no haber sido incluido el pago en nómina.
- Trámite de solicitudes de reexpedición de cheques no cobrados en su oportunidad.
- Trámite de finiquitos del personal que renuncia.
- Proporcionar información a los órganos que lo soliciten en cuanto a movimiento en nómina (altas, bajas y cambios).
- Controlar y registrar los días económicos (diez al año), incapacidades del ISSSTE y de médico particular.
- Registrar y tramitar, según sea el caso, los reportes de ausencia con o sin aviso, tiempo extra, prima dominical, cambios de horario, tolerancia para estudiantes y tiempo de lactancia, licencias, etc.

078761

- Integrar, controlar y mantener actualizados los expedientes del personal académico y administrativo.

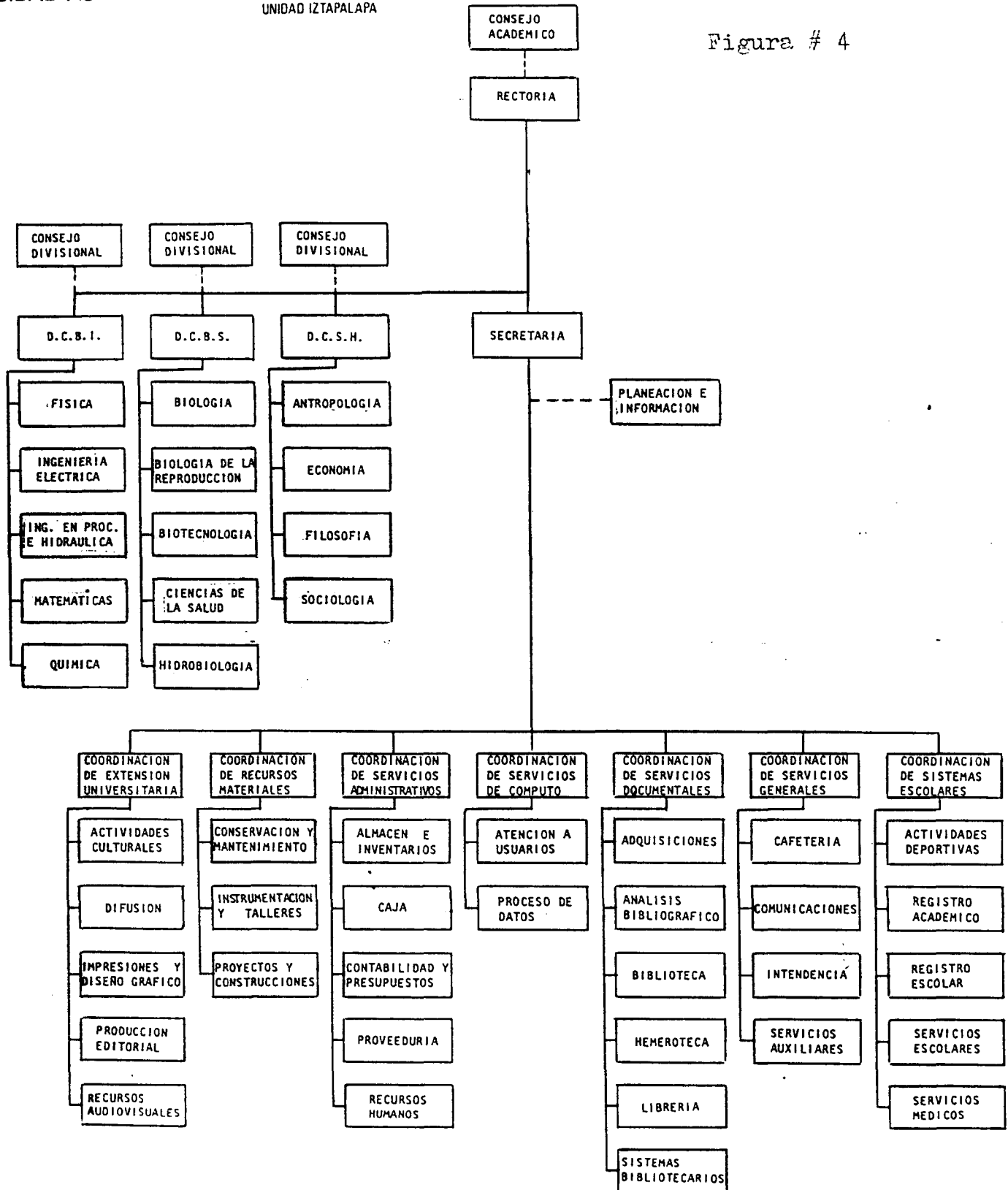
Asimismo, se encarga de tramitar, controlar e informar a todos los trabajadores de la Unidad (base y confianza), - las prestaciones a que tienen derecho desde que se inicia su relación laboral.

Además, a esta Sección de Recursos Humanos están integradas las siguientes Comisiones Mixtas:

- Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo.
- Comisión Mixta General de Vigilancia de los Procedimientos de Ingreso y Promoción del Personal Académico.
- Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento.
- Comisión Mixta General de Tabuladores.



Figura # 4



SINDICATO INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD
AUTONOMA METROPOLITANA

El Sindicato Independiente de los Trabajadores de la -
Universidad Autónoma Metropolitana, que en lo sucesivo será
SITUAM, surge como una manifestación del deseo y necesidad -
de los trabajadores de estar organizados sindicalmente para,
de esa manera, poder expresar sus aspiraciones y participar
en los procesos de cambio y la defensa de sus propios interes
ses.

Para que el SITUAM pueda realizar sus finalidades, se -
crea como un organismo independiente, representativo y demo-
crático, siendo su duración indefinida.

De los objetivos que, para nuestra investigación, consid
deramos más importantes, sin restarle importancia a los demás,
son:

- El estudio, mejoramiento y defensa de las condiciones -
económicas, sociales y laborales de sus afiliados.
- Realizar las acciones necesarias para hacer efectivos -
los derechos de los trabajadores e incrementar las prerer
rogativas que las diversas leyes, disposiciones y conven
nios le otorguen.
- Realizar todas las acciones que de acuerdo a los estatut
os y al Contrato Colectivo de Trabajo garanticen la super
peración y formación técnica y profesional de los trabaja
jadores de la UAM.

El SITUAM establece unidades denominadas Secciones Sin-
dicales en cada unidad académica o administrativa, por lo que
cuenta con cinco de ellas: Azcapotzalco, Iztapalapa, Rectoría
General, Tienda y Xochimilco.

Cada Sección Sindical cuenta con un órgano denominado -
Grupo Interno Coordinador, que será el responsable de la re-
presentación sindical de la sección ante las Comisiones Mixtas.

GRUPO INTERNO COORDINADOR GIC

El Grupo Interno Coordinador es un órgano de dirección, coordinación, administración y representación sindical en la aplicación y defensa de los derechos de los trabajadores, - contenidos en el Contrato Colectivo de Trabajo (mismo que se analizará posteriormente), dentro de su respectiva Sección - Sindical, y de acuerdo con la política definida por los órganos sindicales correspondientes.

El GIC está formado por tres responsables, los cuales - son trabajadores afiliados al SITUAM, y su período durará dos años:

- a) Responsable de Asuntos Laborales: Se encargará de tramitar y coordinar la solución de problemas laborales, en general, de la Sección Sindical a la cual corresponda y coordinarlos junto con la Secretaría de Trabajo y Conflictos.
- b) Responsable de Asuntos Académicos: Sus funciones son asesorar y promover información a los trabajadores académicos, acerca de sus derechos laborales y de las políticas sindicales al respecto; promover junto con la Secretaría de Educación y Análisis, los cursos de capacitación laboral y sindical, así como prestar apoyo a los programas de educación abierta, en donde participan los trabajadores.
- c) Responsable de Organización y Propaganda: Sus actividades están encaminadas a promover la afiliación de los - trabajadores al SITUAM; coordinar y organizar el trabajo interno del GIC, y la difusión de propaganda sindical, - de forma que llegue a todos los trabajadores de la Sección Sindical.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Para poder comprender de una mejor manera el contenido de este Contrato Colectivo de Trabajo, se darán las siguientes definiciones:

- a) Contrato Colectivo de Trabajo: "es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba prestarse el trabajo de una o varias empresas o establecimientos" (Art. 386 L.F.T.).
- b) Sindicato: "es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses" (Art. 356 L.F.T.).
- c) Patrón: "es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores" (Art. 10 L.F.T.).
- d) Trabajador: "es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo - "toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio" (Art. 8 L.F.T.).

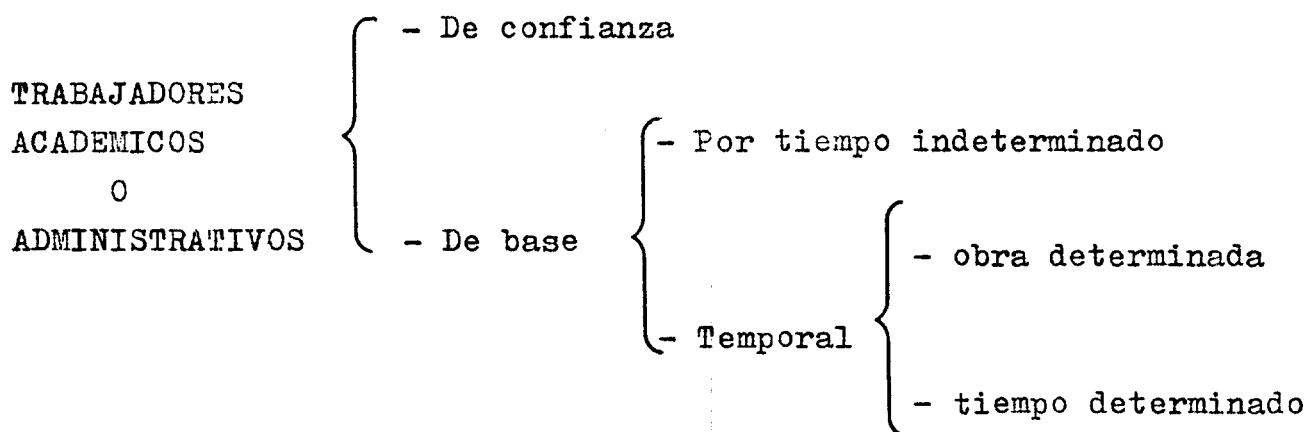
En 1976, tras una serie de hechos que desembocaron en una huelga, se firmó bilateralmente el Contrato Colectivo de Trabajo entre la UAM y el SITUAM.

La Universidad reconoce al SITUAM como titular del Contrato Colectivo de Trabajo por representar a la mayoría de los trabajadores que le presta sus servicios y, en consecuencia, se obliga a tratar con los representantes del Sindicato, debidamente acreditados, todos los conflictos laborales que surjan entre la Universidad y los Trabajadores.

Las condiciones específicas de la prestación de los servicios serán fijadas en el Contrato Colectivo de Trabajo y - en el Manual de Puestos, ambos discutidos y acordados entre la UAM y el SITUAM.

Para que sean obligatorios los acuerdos que celebren las partes, deberán constar por escrito y estar firmados por los representantes autorizados. La UAM difundirá ampliamente todos aquellos acuerdos que sean de interés general para los - trabajadores, firmados por la Universidad y el Sindicato o - las Comisiones Mixtas Generales.

En el Contrato Colectivo de Trabajo se considera que los trabajadores de la UAM podrán ser:



Se define a los trabajadores administrativos como "las personas físicas que prestan sus servicios en forma personal y subordinada a la UAM en:

- Area Profesional
- Area Administrativa
- Area Técnica
- Area de Servicios" (24)

(24) SITUAM. Contrato Colectivo de Trabajo 1986-1988. pp 21

En cuanto a los trabajadores académicos son "los que - realizan, bajo el principio de libertad de cátedra e investigación, las actividades académicas de docencia, investigación y preservación y difusión de la cultura, así como los que realizan, sistemática y específicamente, actividades académicas de naturaleza técnica, correspondientes a las anteriores". (25)

La duración de la relación de trabajo entre la Universidad y sus trabajadores de base será por tiempo indeterminado, salvo aquellos casos cuya naturaleza exija que sean por obra o tiempo determinado, o cuando se trate de sustituir temporalmente a un trabajador.

Para los fines de nuestra investigación, se retomará únicamente lo concerniente a los trabajadores administrativos.

Todos los trabajadores administrativos de base ingresarán a la UAM, exclusivamente a través de los procedimientos acordados en el Contrato Colectivo de Trabajo, y se considerarán por tiempo indeterminado, salvo los que específicamente ingresen como trabajadores temporales.

La contratación de personal administrativo por tiempo - determinado se hará para cubrir licencias, necesidades especiales que excedan el flujo normal de trabajo y para cubrir las necesidades imprevistas tales como muertes, renuncias, - etc.. Esta contratación se hará para la realización de trabajos distintos a los que en forma diaria y permanente se realizan en la Universidad, de acuerdo a los planes y programas administrativos. El trabajador dejará de laborar al vencimiento del tiempo determinado o al concluirse la obra determinada que dio origen a la relación de trabajo.

Los trabajadores por tiempo determinado gozarán de los mismos derechos que los de tiempo indeterminado.

COMISIONES MIXTAS

Son Comisiones Mixtas los órganos paritarios establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo e integrados por representantes de la Universidad y el Sindicato.

Las Comisiones Mixtas pueden ser generales, de Unidad y Especiales; las primeras se integran por un representante de cada una de las partes por Unidad, y un representante de cada una de las partes por Rectoría General. Las segundas se integran por representantes sindicales delegacionales y de la Universidad de la Unidad respectiva e igualmente en Rectoría General. Las terceras se establecerán de común acuerdo entre la Universidad y el Sindicato, precisando en cada caso, la integración, el objeto y la duración de las mismas.

Las Comisiones Mixtas dispondrán del apoyo administrativo adecuado, además del equipo y mobiliario necesarios para su funcionamiento.

Se integrarán las siguientes Comisiones Mixtas Generales y por Unidad:

- Comisión Mixta General de Conciliación y Resolución (CMGCR)
- Comisión Mixta General de Vigilancia de los Procedimientos de Ingreso y Promoción del Personal Académico (CMGVPIPPA)
- Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo (CMGAEPA)
- Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento (CMGCA)
- Comisión Mixta General de Tabuladores (CMGT)
- Comisión Mixta General de Higiene y Seguridad (CMGHS)
- Comisión Mixta de Unidad de Higiene y Seguridad (CMUHS)
- Comisión Mixta Especial Auditora de Cajas de la Tienda de Autoservicio de la Universidad Autónoma Metropolitana (CMEACTAUAM)

- Las demás Generales, de Unidad y Especiales, que acuerden la Universidad y el Sindicato

Las Comisiones Mixtas Generales, una vez instaladas, - elaborarán y aprobarán su propio Reglamento de Funcionamiento y el de las Comisiones Mixtas de Unidad, sin contravenir lo dispuesto en el Contrato Colectivo de Trabajo, con el fin de establecer los mecanismos de funcionamiento adecuados para - la tramitación y resolución expedita de los asuntos que sean de su competencia.

Para su integración y funcionamiento, las Comisiones - Mixtas Generales se regirán por los siguientes procedimientos, entre otros:

- a) Funcionarán siempre paritariamente, es decir, con un número igual de miembros designados por la Universidad y el Sindicato, siendo necesaria la presencia de un mínimo de dos miembros por cada parte para tomar acuerdos.
- b) Sus resoluciones serán válidas siempre que sean tomadas por mayoría simple, y se comunicarán por escrito al interesado, a la Universidad y al Sindicato.
- c) Sus resoluciones serán revisables por ellas mismas, a petición fundada del trabajador, el afectado, la Universidad o el Sindicato; a excepción de las resoluciones - dictadas por la Comisión Mixta General de Conciliación y Resolución, y en el caso de las Comisiones Mixtas de Unidad, sus resoluciones serán apelables ante la Comisión Mixta General correspondiente.

Los acuerdos y resoluciones de las Comisiones Mixtas, - serán obligatorios y de aplicación inmediata para ambas partes, de conformidad con lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo.

COMISION MIXTA GENERAL DE ADMISION Y ESCALAFON DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

La Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo, tendrá las siguientes facultades:

RESPECTO AL SINDICATO

- a) Elaborar y aplicar en lo conducente, el Reglamento General de Admisión y Escalafón donde se establezcan los criterios, lineamientos, procedimientos y requisitos generales para la admisión, adscripción, permuta, ascenso de los trabajadores administrativos de base.
- b) Registrar a los candidatos y determinar quién debe cubrir las plazas o puestos vacantes, temporales o definitivos o de nueva creación, en base a la antigüedad del aspirante en la Universidad.
- c) Elaborar el escalafón e integrar todos los puestos o plazas de base al mismo, realizando los movimientos escalafonarios conforme a los lineamientos generales establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- d) Emitir y publicar los boletines escalafonarios correspondientes en base al Reglamento de Admisión y Escalafón.
- e) Examinar a los aspirantes o candidatos para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación, ajustándose a los lineamientos establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo y en el Reglamento General de Admisión y Escalafón, para la admisión, adscripción, permuta y ascenso de los trabajadores administrativos, comunicando a la UAM, su decisión en un término no mayor de tres días hábiles. El aspirante o candidato elegido iniciará la prestación de sus servicios en la vacante o puesto de nueva creación de que se trate, a partir de la quincena siguiente a la fecha en que haya sido comunicada a la -

Universidad, la decisión de la Comisión, salvo que se trate del período de vacaciones, en los casos de admisión.

- f) Asesorarse de los especialistas que se requieran. Cuando éstos sean trabajadores de la UAM, ésta concederá las facilidades para que los mismos cumplan esta función. - En los casos que la CMGAEPA requiera y acuerde asesorarse de especialistas que no sean trabajadores de la UAM, ésta pagará los honorarios del servicio.
- g) Las demás que se deriven de las anteriores y del Contrato Colectivo de Trabajo.

RESPECTO A LA UNIVERSIDAD

- a) Recibir y revisar la disponibilidad presupuestal ante la instancia que corresponda de las solicitudes del personal administrativo.
- b) Proporcionar toda la información a los órganos que lo soliciten, respecto al estado que guardan las solicitudes que le fueron turnadas.
- c) Vigilar el procedimiento que se lleva a cabo en la Comisión.
- d) Informar y controlar las convocatorias, publicaciones y resoluciones de las plazas administrativas de la Unidad.

COMISION MIXTA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo, tiene facultades para:

RESPECTO AL SINDICATO

- a) Determinar las necesidades de capacitación, adiestramiento y formación de los trabajadores.
- b) Establecer un Programa General de Capacitación, que deberá contener cursos dirigidos a todos los puestos y niveles existentes en la Universidad.
- c) Elaborar y desarrollar un Programa Anual de Capacitación, en base al programa general que se establezca.
- d) Acordar los planes y programas específicos de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- e) Acordar la realización de cursos y conferencias especiales que se considere necesaria su realización.
- f) Acordar la realización y características de los cursos que determine la Comisión Mixta General de Higiene y Seguridad en base al desarrollo del programa de capacitación anual.
- g) Vigilar el cumplimiento de los programas de capacitación y adiestramiento.
- h) Evaluar los resultados del Programa Anual de Capacitación, a efecto de determinar las necesidades no previstas y establecer las medidas que correspondan para el - cumplimiento del Programa General de Capacitación.
- i) Promover la participación en cursos de capacitación organizados por otras instituciones, siempre que estén relacionados con programas de la Universidad.

RESPECTO A LA UNIVERSIDAD:

- a) Elaborar conjuntamente con las Unidades Xochimilco, Azcapotzalco y Rectoría General, programas de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, en base a sus necesidades.
- b) Difundir los cursos y demás actividades que se generen de esta Comisión, dentro de la Unidad.
- c) Inscribir a los trabajadores a los cursos.
- d) Proporcionar el material didáctico requerido para la implementación de los cursos.
- e) Atender y esclarecer los problemas derivados de la participación de los cursos.
- f) Entregar constancias de participación a los trabajadores que hayan aprobado el curso.

COMISION MIXTA GENERAL DE TABULADORES

La Comisión Mixta General de Tabuladores, de acuerdo - con lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo, tiene facultades para:

RESPECTO AL SINDICATO:

- a) Hacer el análisis de cargas de trabajo y funciones de - cada uno de los puestos o plazas de la Universidad.
- b) Adecuar, en base a las funciones y cargas de trabajo, - las percepciones que deban corresponderles a los traba- jadores en sus distintos puestos o plazas.
- c) Elaborar el manual de labores y funciones para todos los puestos o plazas de base.
- d) Elaborar el tabulador de puestos o plazas y salarios.
- e) Estudiar y analizar todos los aspectos relacionados con los salarios de los trabajadores, a fin de proponer una política general de salarios para la Universidad.

RESPECTO A LA UNIVERSIDAD:

- a) Participar y difundir reuniones con los jefes inmediatos del personal administrativo, a efecto de analizar las - funciones y cargas de trabajo para ubicar a los trabaja- dores en el puesto que corresponda.
- b) Intervenir en las negociaciones que se lleven a cabo en el seno de la Comisión (Rectoría General).
- c) Estudiar y analizar todos los aspectos relacionados con los salarios de los trabajadores.
- d) Prestar información a los órganos que lo soliciten.

La admisión, adscripción, permuta y ascenso de los trabajadores administrativos de base, se realizará conforme a lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo.

Para cubrir las vacantes del personal administrativo se seguirán los siguientes procedimientos:

- a) En el caso de vacantes definitivas o puestos de nueva creación:
 - 1) Al generarse la vacante o crearse la nueva plaza, la Universidad, en un plazo máximo de diez días hábiles, informará a la Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón del Personal Administrativo (CMGAEPA), con copia al Comité Ejecutivo del SITUAM, y al Grupo Interno Coordinador correspondiente, la existencia de la vacante con la especificación de las funciones a realizar y de los requisitos de escolaridad y experiencia que establezca el Tabulador de Puestos y Salarios acordados por la Comisión Mixta General de Tabuladores, a efecto de que se cubra la vacante conforme al procedimiento de admisión o escalafón, según sea el caso.
 - 2) A efecto de cubrir la plaza respectiva, la CMGAEPA consultará el archivo de candidatos a cambio de adscripción, formado exclusivamente con trabajadores por tiempo indeterminado y considerará a aquellos aspirantes que realicen las funciones correspondientes a la vacante y devenguen el salario de la plaza respectiva. La CMGAEPA en un plazo de tres días hábiles, emitirá su resolución.
 - 3) En caso de haber dos o más aspirantes, se dará preferencia en orden de antigüedad en la UAM. En caso de empate, al trabajador que labore en la misma área de trabajo. Si subsiste el empate, se considerará la solicitud más antigua, y en el caso de persistir el empate, se decidirá por sorteo.

- 4) El archivo de candidatos a que se refiere el inciso segundo, será de carácter permanente, esto es, aceptará inscripciones en cualquier tiempo. Las normas para su funcionamiento, estarán contenidas en el Reglamento de Admisión y Escalafón.
- 5) Una vez realizado el cambio de adscripción, o de no existir candidatos para efectuar el mismo, la Comisión convocará a todos los trabajadores que laboran por tiempo indeterminado a concursar para ocupar la vacante correspondientes, describiendo las funciones inherentes al puesto y en su caso, los requisitos - que debe cubrir el candidato.
- 6) Durante el plazo de cinco días hábiles contados a - partir de la fecha de publicación de la convocatoria, se recibirán las solicitudes correspondientes para - el concurso de ascenso escalafonario. Transcurrido - este plazo, se citará a los candidatos a presentar - el examen correspondiente, salvo que la CMGAEPA, por las características del puesto, considere que no es necesario el mismo.
- 7) La CMGAEPA practicará el examen a los candidatos dentro de los siguientes cinco días hábiles después de cerrada la admisión de solicitudes. La calificación del examen y la resolución deberán llevarse a cabo, dentro de los siguientes cinco días hábiles.
- 8) Para los casos de ascenso escalafonario en que se requiera examen, se dará preferencia al trabajador más antiguo en la UAM de entre aquellos que aprobaron el examen de acuerdo al nivel mínimo establecido por la CMGAEPA. En caso de que los solicitantes tengan la - misma antigüedad, tendrá preferencia el trabajador - que labore en la misma área de trabajo. Si persiste el empate se decidirá por sorteo.

- 9) El tipo de examen y el examen deberán ser acordados por la CMGAEPA a efecto de que sean adecuados para el puesto a cubrir.
- 10) En aquellos casos en que, conforme al Reglamento de Admisión y Escalafón, no se requiera examen, la Comisión resolverá en un plazo de tres días hábiles a partir de que se cierre la admisión de solicitudes.
- 11) Para los casos de ascenso escalafonario en que no se requiera examen, se dará preferencia al trabajador - más antiguo en la UAM. En caso de que los solicitantes tengan la misma antigüedad, tendrá la preferencia el trabajador que labore en la misma área de trabajo, definida en el Contrato Colectivo de Trabajo. Si persiste el empate, se decidirá por sorteo.
- 12) En los concursos de ascenso escalafonario, a criterio de la CMGAEPA, el requisito de escolaridad o el de experiencia, podrá ser sustituido por la aprobación del examen.

En aquellos puestos y/o plazas, que por la naturaleza de sus funciones así lo permitan, la aprobación del examen podrá sustituir los requisitos de escolaridad y experiencia. Estos puestos y/o plazas serán precisadas por la propia CMGAEPA en el Reglamento de Admisión y Escalafón.

- 13) Una vez concluido este procedimiento, el SITUAM pondrá candidatos para cubrir las plazas vacantes.
- 14) Los exámenes de ingreso o de ascenso escalafonario, se aplicarán en el lugar en donde se haya originado la vacante, con excepción de los casos en que la - CMGAEPA lo determine; la fecha y el horario del examen también serán determinados por dicha Comisión.

- 15) Los exámenes aplicados por la CMGAEPA o por los asesores designados por ésta, deberán ser entregados por conducto de la representación de la Universidad, al Pleno de la Comisión, en un plazo no mayor de dos -- días hábiles después de la fecha de aplicación del examen.

Para cubrir una vacante definitiva o puesto de nueva creación con personal ajeno a la Universidad, éste deberá satisfacer invariablemente los requisitos que establezca el Tabulador de Puestos y Salarios.

- b) En el caso de vacantes temporales, se seguirán los lineamientos siguientes:

- 1) Al generarse la vacante, la Universidad en un plazo máximo de siete días hábiles, informará a la CMGAEPA, con copia al Comité Ejecutivo del SITUAM, y al Grupo Interno Coordinador correspondiente, la existencia de la vacante con la especificación de las funciones a realizar y de los requisitos de escolaridad y experiencia que establezca el Tabulador de Puestos y Salarios, para que proceda a cubrirse.
- 2) El SITUAM propondrá candidatos en un plazo no mayor de diez días hábiles, contados a partir de la notificación por parte de la Universidad a la CMGAEPA. Esta resolverá sobre la admisión de los candidatos en un plazo de tres días hábiles, interrumpiéndose durante este término el plazo referido de diez días.

En caso de que se haya interrumpido el término en una o varias ocasiones, el plazo total para proponer candidatos por parte del Sindicato, no podrá exceder de quince días hábiles, salvo que la Comisión no haya resuelto cada caso dentro del término fijado, en cuyo caso se ampliará el plazo en el número de días que se haya retrasado. Si transcurrido el plazo máxi

mo que corresponda al Sindicato, éste no ha propuesto candidatos, o los propuestos no resultasen aptos para ocupar el puesto, la UAM y el Sindicato podrán proponer candidatos. En aquellos casos en que la UAM y el Sindicato presenten simultáneamente candidatos para una misma plaza, la aplicación del examen será también simultánea; en su caso, se dará preferencia al candidato que haya obtenido la calificación más alta de aquellos que aprobaron el examen y en caso de empate, la preferencia se otorgará al candidato que presente el Sindicato.

- 3) Para cubrir una vacante temporal hasta por seis meses, la CMGAEPA decidirá si el candidato deberá cubrir los requisitos que establezca el Tabulador de Puestos y Salarios, acordados por la Comisión Mixta General de Tabuladores, o bastará que apruebe el examen, en su caso.

Para cubrir las vacantes de personal administrativo por tiempo indeterminado, en todas sus áreas, así como para cubrir los puestos de nueva creación, el SITUAM, una vez enterado mediante la resolución de la CMGAEPA, de que una vacante no ha sido cubierta, podrá proponer los candidatos para los puestos correspondientes ante la Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón, dentro de un plazo de veinte días hábiles contados a partir de aquél en que éste reciba la comunicación. La Comisión resolverá sobre la admisión de los candidatos en un plazo de cinco días hábiles, interrumpiéndose durante este término el referido plazo de veinte días. En caso de que se haya interrumpido el término en una o varias ocasiones, el plazo total para proponer candidatos por parte del Sindicato no podrá exceder de cuarenta hábiles, salvo que la Comisión no haya resuelto cada caso dentro del término fijado. Transcurrido el primer plazo que corresponda al Sindicato si no ha propuesto candidatos, o los candidatos propuestos no resultan

aptos para ocupar el puesto, la UAM y el Sindicato podrán - proponer candidatos a ocupar el puesto o plaza. En aquellos casos en que la UAM y el Sindicato presenten simultáneamente candidatos para una misma plaza, la aplicación del examen se rá también simultánea; en su caso, se dará preferencia al - candidato que haya obtenido la calificación más alta de aquellos que aprobaron el examen y en caso de empate, la preferencia se otorgará al candidato que presente el Sindicato.

Los candidatos a ocupar una vacante en la UAM, deberán reunir los requisitos y cumplir con los procedimientos señalados por la Comisión Mixta General de Admisión y Escalafón.

En caso de existir urgencias debidamente comprobadas, - podrán modificarse los plazos mencionados previo acuerdo entre el Sindicato y la UAM. Dentro de los requisitos para cubrir los puestos, no se incluirán exámenes psicométricos, psicotécnicos o psicológicos, ni los destinados a investigar conducta o ideología de carácter político. Los exámenes se llevarán a cabo con criterios meramente objetivos, adecuados al - puesto o plaza vacante de nueva creación.

Los candidatos y representantes sindicales tienen derecho a recurrir ante la propia Comisión, para que examine y, en su caso, invalide su determinación.

Para cubrir necesidades temporales imprevistas de personal administrativo que no excedan de noventa días, se seguirá el siguiente procedimiento:

- a) Al generarse la necesidad, la Universidad, en un plazo máximo de tres días hábiles, informará al Sindicato, - con copia a la CMGAEPA y al GIC correspondiente, la existencia de la vacante señalando las causas que la originaron, las características del puesto y el tiempo de duración. Asimismo enviará la documentación correspondiente que justifique la necesidad.

- b) La CMGAEPA, al recibir la comunicación a que se refiere la fracción anterior, verificará la procedencia de dicha contratación. En caso de que el origen de la contratación no corresponda a una necesidad imprevista, la CMGAEPA notificará a la UAM y al Sindicato que no se continúe con el procedimiento de contratación.
- c) Si transcurridos dos días hábiles, la CMGAEPA no objeta la contratación, el Sindicato, en un plazo máximo de tres días hábiles, procederá a presentar candidatos a la CMGAEPA para cubrir la necesidad. En caso de que el SITUAM no presente candidatos, o los que presente no sean aceptados, la UAM y el SITUAM podrán proponer candidatos.
- d) En cualquiera de los casos señalados anteriormente, la CMGAEPA en un plazo máximo de un día hábil, resolverá sobre la contratación. Dicha contratación en ningún caso podrá ser prorrogable.
- e) Una vez concluido el tiempo de contratación, la UAM informará al SITUAM, con copia a la CMGAEPA, este hecho.

En aquellos casos en que la necesidad sea de carácter permanente, la UAM enviará simultáneamente la solicitud de personal administrativo por tiempo indeterminado, para que se cubra en los términos de la cláusula 75 del Contrato Colectivo de Trabajo.

- f) En los casos en que la necesidad sea de carácter temporal, por un tiempo mayor de noventa días, la UAM enviará simultáneamente la solicitud de personal administrativo por tiempo determinado.

Para contratar personal por tiempo determinado para cubrir necesidades especiales que excedan el flujo normal de trabajo y cuya duración no será mayor de sesenta días improporrogables, se seguirá el siguiente procedimiento:

- a) Al generarse la necesidad, la UAM, en un plazo máximo - de tres días hábiles, comunicará al Sindicato, con copia a la CMGAEPA y al GIC correspondiente, señalando las ca racterísticas y circunstancias que originaron la necesid ad del trabajo a realizar, la categoría y nivel, y el tiempo de duración, así como los requisitos de escolarid ad y experiencia.
- b) El Sindicato deberá contestar a la UAM, con copia a la CMGAEPA, en un plazo improrrogable de dos días hábiles. En caso de que el Sindicato manifieste su conformidad, propondrá candidatos a la CMGAEPA, en un plazo improrrog able de tres días hábiles. En caso de que manifieste - su inconformidad para realizar este tipo de contratación se turnará a la CMGAEPA el asunto para que lo estudie y resuelva en un plazo máximo de dos días hábiles, consid erando que si la necesidad no corresponde a esta natur aleza, no procederá la contratación.
- c) Si el Sindicato no contesta o habiendo manifestado su - conformidad, no presenta candidatos en los plazos refer idos en la fracción anterior, la UAM propondrá candidad os a la CMGAEPA.
- d) La CMGAEPA, al recibir a los candidatos resolverá sobre la admisión en un plazo improrrogable de un día hábil. Al vencimiento del tiempo determinado, se dará aviso al Sindicato.

Cuando la UAM necesite contratar personal para la realiz ación de una obra determinada, se seguirá el siguiente proc edimiento:

- a) Al generar la necesidad, la UAM, en un plazo máximo de tres días hábiles, lo comunicará al Sindicato, con copia a la CMGAEPA y al GIC correspondiente, señalando con pre cisión las características de la obra a realizar y del - personal a contratar.

- b) El Sindicato deberá contestar a la UAM, con copia a la CMGAEPA en un plazo improrrogable de dos días hábiles. En caso de que el Sindicato manifieste su conformidad, propondrá candidatos a la CMGAEPA en un plazo improrrogable de dos días hábiles. En caso de que manifieste su inconformidad para realizar este tipo de contratación, se turnará a la CMGAEPA el asunto para que lo estudie y lo resuelva en un plazo máximo de dos días hábiles.
- c) Si el candidato no contesta o habiendo manifestado su conformidad no presenta candidatos en los plazos referidos anteriormente, la UAM propondrá candidatos a la CMGAEPA.
- d) La CMGAEPA, al recibir a los candidatos, resolverá sobre la admisión en un plazo improrrogable de un día hábil. Si transcurrido dicho plazo la CMGAEPA no resuelve, invariablemente se admitirá al candidato presentado por la UAM.

Al concluirse la obra determinada, se dará aviso al Sindicato.

SECCION DE IMPRESIONES Y DISEÑO GRAFICO

Esta sección de servicio se creó con la fusión de dos secciones: Sección de Impresiones y Sección de Diseño Gráfico en junio de 1986. Actualmente se encuentra a cargo de un sólo Jefe de Sección y en general se realizan las siguientes actividades: diseño gráfico, creación de originales, reproducción de los mismos, acabados y control de calidad de los trabajos, entre otras.

OBJETIVO

El objetivo principal de la Sección consiste en proporcionar a la comunidad universitaria, los servicios de reproducción de documentos y de diseño gráfico en apoyo a la docencia, investigación y extensión de la cultura, así como a los órganos administrativos de la unidad, a través de la elaboración de carteles, formatos, portadas de libros, revistas, ilustraciones y créditos para audiovisuales y televisión, y demás materiales gráficos.

FUNCIONES

Las funciones que realiza son:

- a) Reproducir la documentación parcial o total que le sea requerida a la Sección.
- b) Controlar la calidad de las impresiones.
- c) Engargolar, compaginar, engrapar y empastar los documentos que así lo requieran.
- d) Diseñar y elaborar originales de carteles para la difusión y promoción de eventos académicos y culturales.
- e) Diseñar y elaborar originales de folletos, boletines, programas, libros y revistas requeridos por miembros de la comunidad universitaria.
- f) Diseñar y elaborar originales para créditos e ilustraciones para audiovisuales y televisión.

- g) Elaborar gráficas, organigramas e ilustraciones para publicaciones diversas de la unidad.
- h) Elaborar otros materiales gráficos que sirvan de apoyo a las actividades de la unidad.
- i) Elaborar originales de constancias, certificados y diplomas, en base a las normas y procedimientos establecidos por la Universidad.
- j) Asesorar, colaborar y proporcionar el apoyo técnico necesario a las divisiones, coordinaciones y alumnos en el diseño y reproducción de materiales gráficos.
- k) Mantener un control por dependencia de los trabajos realizados por la Sección.
- l) Elaborar el presupuesto anual de la Sección en base a los programas de trabajo, presentándolos para su aprobación a la Coordinación.
- m) Informar cuatrimestralmente por escrito a la Coordinación sobre el desarrollo y resultado de sus actividades.

Esta Sección está compuesta por dieciséis personas distribuidas en tres áreas de trabajo:

- 1) Diseño Gráfico: cinco diseñadores gráficos y un dibujante artístico.
- 2) Fotocopiado: dos técnicos impresores y un auxiliar de reproducción.
- 3) Impresiones: dos técnicos impresores, un impresor, un auxiliar de reproducción; actualmente existe una vacante de técnico impresor.
- 4) Una secretaria que cubre las tres áreas anteriores y está bajo las órdenes del Jefe de Sección.
- 5) Jefe de Sección.

La Sección de Impresiones y Diseño Gráfico actualmente pertenece a la Coordinación de Extensión Universitaria, como se puede ver en el organigrama siguiente:

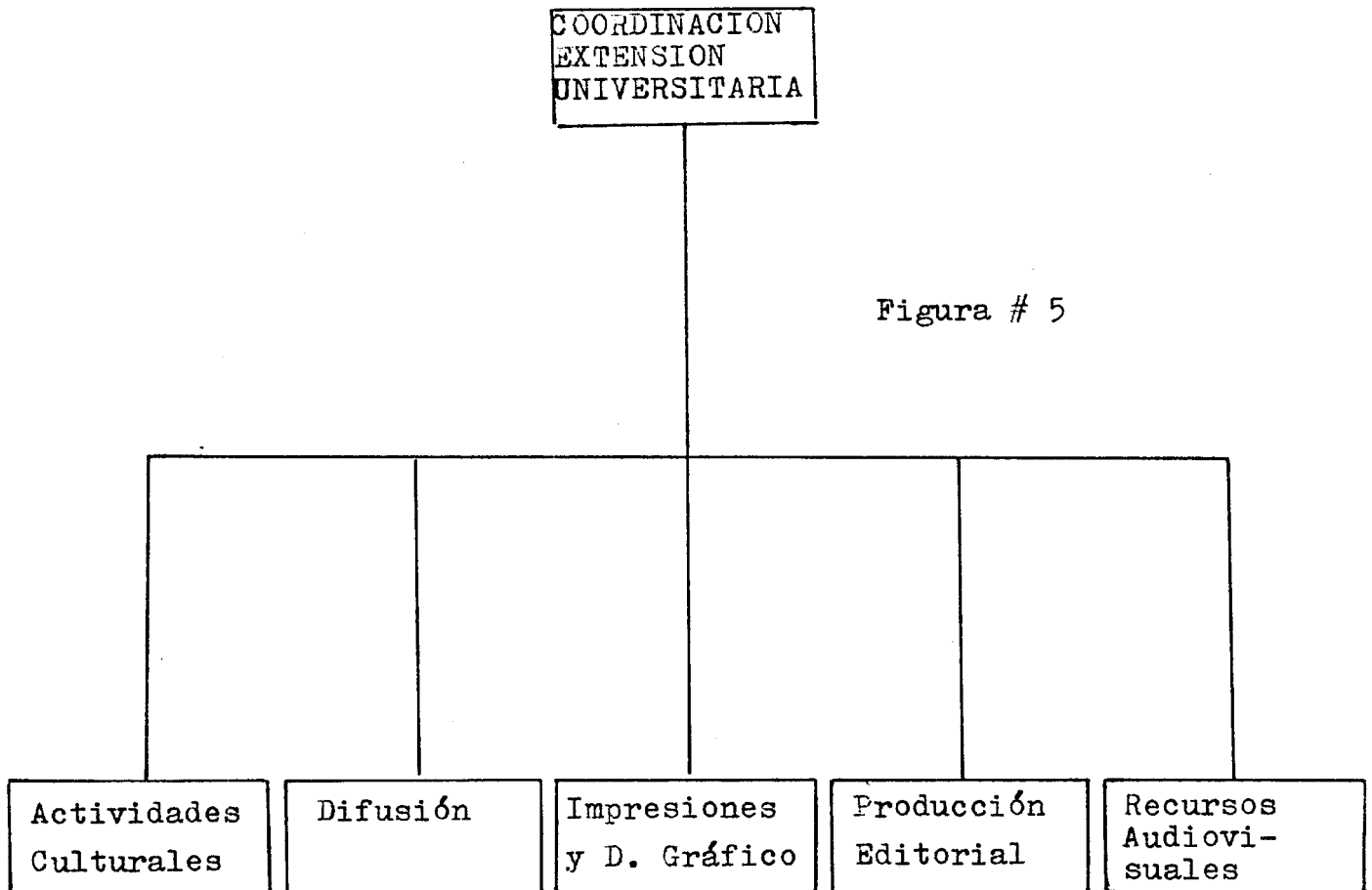


Figura # 5

Todas las actividades que se realizan en la Sección, - las analizaremos de acuerdo al marco teórico expuesto al principio de esta investigación.

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACION: Esporádicamente, el Jefe de Sección realiza y diseña proyectos específicos en base a programas, que contribuyen al mejoramiento de su Sección. Utiliza la planeación mediante el presupuesto por programas, para asegurar los recursos necesarios y la forma de llevar a cabo dichos proyectos. Este presupuesto está compuesto por objetivo y descripción del proyecto, así como las partidas siguientes:

- 5A Sueldos y compensaciones
- 5B Provisiones
- 5C Honorarios
- 5D Prestaciones
- 5F Gastos en servicio
- 5G Artículos y materiales de consumo
- 5H Otros gastos
- 5I Mantenimiento
- 5J Inversión

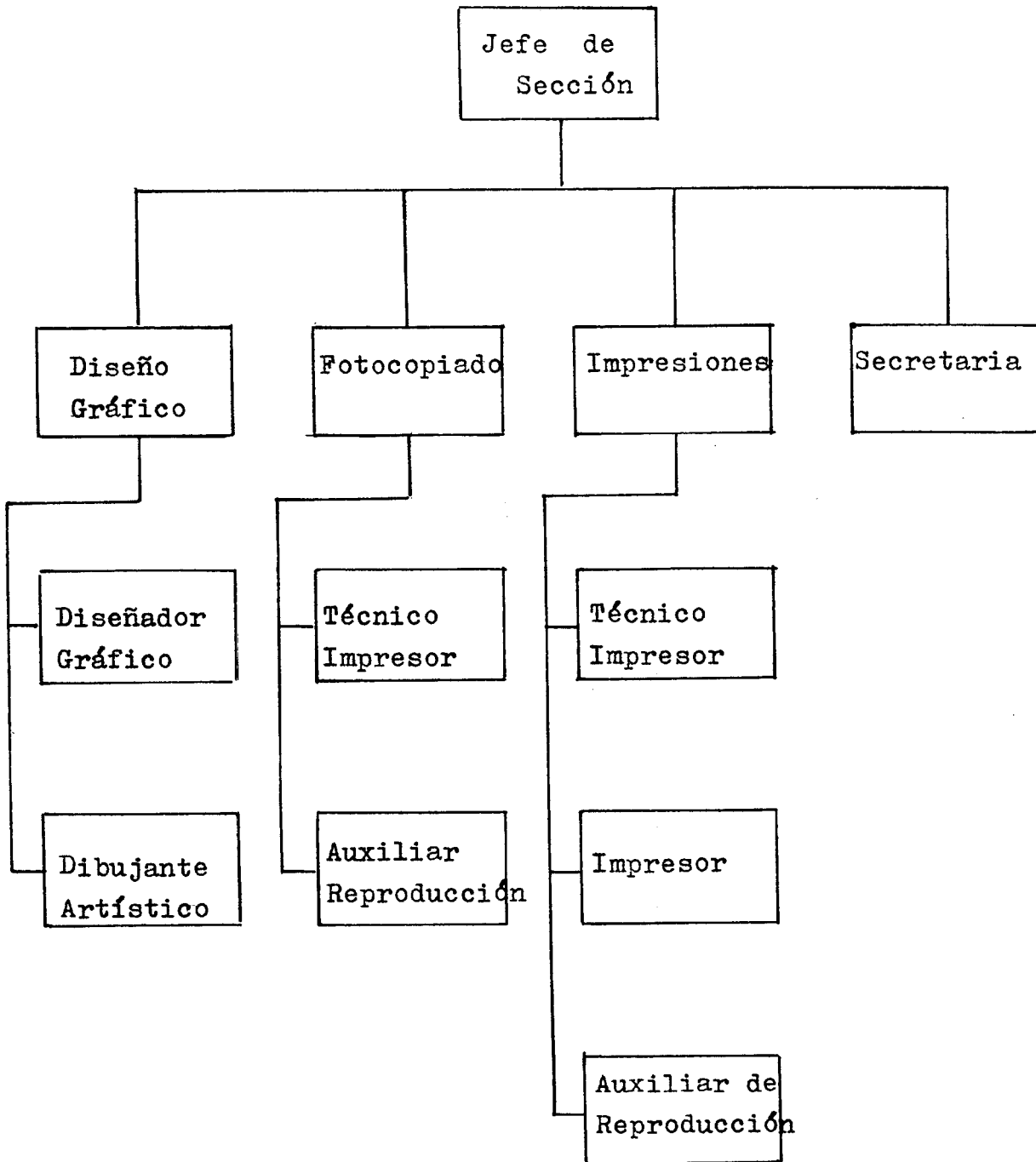
Las siete primeras partidas corresponden a gastos y las dos restantes a mantenimiento e inversión. Cabe aclarar que existe otra partida en este presupuesto, pero no se tomó en cuenta porque está relacionada con el personal académico.

Este presupuesto es elaborado anualmente por el Jefe de Sección con la ayuda de un asistente administrativo de la misma Coordinación a la que pertenece.

ORGANIZACION: De acuerdo a las funciones que tiene encomendada la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico, ésta se divide en tres áreas de trabajo, como se puede ver en el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA INTERNO DE LA SECCION

Figura # 6



Es importante señalar que el organigrama anterior no es oficial, y fue diseñado por nosotros, de acuerdo a la información proporcionada por el Jefe de Sección. Además este organigrama no contempla niveles de jerarquía, sino que presenta solamente los puestos de esta Sección.

El sistema de organización en la Sección es lineal, ya que la autoridad y responsabilidad fluye en una línea. Así, cada área recibe órdenes y reporta solamente al Jefe de Sección.

En cuanto a la división de funciones, ésta se basa en las especificaciones que se describen en el Manual de Puestos Administrativos elaborado por el SITUAM.

En este manual se especifican las características y requisitos que deben cubrir las personas que aspiren a ocupar los puestos de la Sección, y que se presentan a continuación:

DISEÑO GRAFICO

NOMBRE DEL PUESTO: DISEÑADOR GRAFICO

FUNCIONES:

Realizar en el área asignada funciones tales como:

- Proyectar y diseñar portadas de libros, revistas y folletos.
- Proyectar y diseñar carteles, anuncios, letreros, etc.
- Proyectar y diseñar material gráfico para audiovisuales, películas y exposiciones.
- Elaborar dummies y bocetos.
- Seleccionar fotografías y viñetas para folletos, libros y revistas.
- Diseñar logotipos.
- Seleccionar colores, tipos y tamaños de tipografía.
- Calcular tipografía.
- Revisar la calidad del trabajo de dibujo, fotografía e impresiones y coordinar su realización.
- Participar en la selección de material y equipo para su adquisición.
- Participar en la toma de inventarios físicos.
- Cumplir con la obligaciones establecidas por la cláusula 180 del Contrato Colectivo de Trabajo 1986-1988.
- Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- Efectuar actividades o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS:

- Escolaridad: Licenciatura en Diseño Gráfico.
- Experiencia: Dos años en puestos similares.
Cartera de trabajo.

DISEÑO GRAFICO

NOMBRE DEL PUESTO: DIBUJANTE ARTISTICO

FUNCIONES:

- Elaborar originales de portadas de libros, folletos y revistas.
- Interpretar bocetos e ideas para el desarrollo de dibujos.
- Elaborar carteles y dibujos para audiovisuales, según instrucciones.
- Realizar trabajos en técnicas de lápiz, carbón, pastel, tinta, prismacolor, gouache, acuarela, aerógrafo, para figura humana, dibujos animados, viñetas, etc.
- Participar en la selección del material y equipo para su adquisición.
- Participar en la toma de inventarios físicos.
- Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 180 del Contrato Colectivo de Trabajo 1986-1988.
- Reportar fallas o desperfectos de equipos o instalaciones en su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS:

- Escolaridad: Secundaria concluida.
- Experiencia: Cinco años en puestos similares.
Carpeta de trabajo.

IMPRESIONES

NOMBRE DEL PUESTO: TECNICO IMPRESOR

FUNCIONES:

- Participar en la programación y distribución de la órdenes de trabajo de impresión y fotocopiado.
- Supervisar la calidad de los originales y de la impresión.
- Participar en la obtención de costos de impresión de los trabajos que se procesen.
- Proponer el tipo de impresión adecuado según el trabajo por realizar.
- Vigilar las existencias de materiales necesarios para la realización de los trabajos y solicitar su reposición cuando se juzque conveniente.
- Efectuar el mantenimiento preventivo de las máquinas, así como reparaciones sencillas.
- Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 180 del Contrato Colectivo de Trabajo 1986-1988.
- Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS:

- Escolaridad: Carrera técnica en artes gráficas.
- Experiencia: Un año en puestos similares.

IMPRESIONES

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE REPRODUCCION

FUNCIONES:

- Atender al público que solicita fotocopias e impresiones.
- Manejar máquinas fotocopadoras y proveerlas del material necesario para su operación como papel, toner, etc.
- Cambiar los cilindros de las máquinas y efectuar la limpieza de las mismas.
- Compaginar, engargolar, foliar, engomar, perforar, engrapar, empastar, coser y empacar los trabajos diversos que le sean requeridos, bajo instrucciones precisas.
- Auxiliar en el proceso de impresión.
- Auxiliar en el proceso de impresión.
- Auxiliar en la obtención y corrección de matrices.
- Recibir y entregar trabajos de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Reportar desperfectos de las máquinas que opera.
- Trasladar del almacén, eventualmente, los materiales necesarios para el trabajo de su área, cuyo peso no exceda de 50 Kg. por movimiento.
- Realizar la estiba y acomodo dentro de su área de trabajo de los materiales que se reciban.
- Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 180 del Contrato Colectivo de Trabajo 1986-1988.
- Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- Efectuar actividades o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS:

- Escolaridad: Primaria concluida.
- Experiencia: Seis meses en puestos similares.

IMPRESIONES

NOMBRE DEL PUESTO: IMPRESOR

FUNCIONES:

- Manejar máquinas de impresión y alimentarlas del material necesario para su operación, tal como papel, tinta, etc.
- Imprimir los trabajos que de acuerdo a las solicitudes de servicio le sean asignados.
- Revisar la impresión del material y cotejarlo con los originales.
- Operar la guillotina para todos aquellos trabajos que así lo requieran.
- Efectuar la limpieza de las máquinas que maneja y reportar las fallas o descomposturas de las mismas.
- Realizar el transporte de negativos a placas de impresión.
- Procesar y corregir matrices.
- Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 180 del Contrato Colectivo de Trabajo 1986-1988.
- Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

REQUISITOS:

- Escolaridad: Primaria concluida.
- Experiencia: Dos años en puestos similares.

DIRECCION: El Jefe de la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico, mediante la función administrativa de la Dirección, es quien ejerce esta actividad a base de toma de decisiones para el cumplimiento adecuado de las órdenes de trabajo que se realizan dentro de la Sección.

De acuerdo a la estructura de la Institución y de la misma Sección, el tipo de autoridad que se aplica es aquella que se recibe del Jefe de Sección, para ser ejercida sobre otras personas o subordinados (grupo de trabajo).

Dentro de la Sección, no existe un cuerpo de supervisores inmediatos, por lo tanto, esta función la ocupa el Jefe, el cual necesariamente es quien determina lo que debe hacerse, establece cómo debe hacerse y vigila que lo que debe hacerse, se haga.

Además, el Jefe indica el trabajo por medio de instrucciones, y frecuentemente se dirige a los trabajadores en forma verbal.

CONTROL: Las formas de medir los resultados, utilizadas en la Sección son: observaciones personales, hoja de control número uno de las órdenes de trabajo y contadores de las copiadoras.

Las observaciones personales son utilizadas para hacer correcciones en los trabajos de Diseño Gráfico e Impresiones, y las realiza el Jefe de Sección, pero en muchas ocasiones, las realiza la persona que solicitó el trabajo. En la hoja - de control número uno (véase anexo) se determina un promedio de tiempo en el que será entregado el trabajo terminado de - estas dos áreas.

En el área de Fotocopiado, el control es por medio de - los contadores que tienen las copadoras y se compara ese total con las órdenes de trabajo de esa área.

SECUENCIA DE ACTIVIDADES

La secuencia de actividades dentro de la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico, se inicia cuando el usuario presenta una orden de trabajo al Jefe de la Sección. Esta orden de trabajo puede ser de dos tipos: el formato CEU-00 OMPI-85 que va dirigido al área de Diseño Gráfico, y el formato CEU-01 OMPI-85, que puede ser dirigido al área de Impresiones o al área de Fotocopiado.

En cada uno de estos formatos, se tendrán que poner las especificaciones del trabajo solicitado y datos generales del solicitante.

Recibida la orden de trabajo por el Jefe de Sección, él consultará con el usuario, las características y detalles del trabajo solicitado que no queden especificadas en el formato, y revisará que en el formato quede por escrito la clave programática, así como la Coordinación de donde procede. Si llena estos requisitos, el Jefe autoriza la orden de trabajo y decide quién de sus trabajadores va a realizar el trabajo solicitado.

La orden de trabajo CEU-00 OMPI-85 se registrará en una hoja de control destinada para ello, que nosotros denominaremos Control 1, mientras que la orden de trabajo tipo CEU-01 OMPI-85 no se registra en éste.

El siguiente paso, es la entrega de los formatos al área que corresponda, como ya se mencionó anteriormente.

En el área de Diseño Gráfico, el formato CEU-00 OMPI-85 lo recibirá el trabajador que haya resultado designado. Ese trabajador desarrollará el original del trabajo solicitado, el cual puede ser el diseño de un cartel, una portada, un dibujo, un letrero o una gráfica. Al terminar el diseño de este original, se entrega al Jefe para la revisión.

De no existir correcciones, el Jefe pasará este original al área de Impresiones o Fotocopiado para su reproducción, - cuando se trate de carteles y portadas. Cuando se trate de - gráficas, dibujos o letreros lo recibirá en calidad de trabajo terminado y lo entregará al usuario que haya solicitado - ese trabajo.

De existir errores en el original presentado, se harán las correcciones y/o modificaciones, este trabajo se regresará de nuevo al área de Diseño Gráfico, repitiéndose el proceso.

En las áreas de Fotocopiado e Impresiones, el proceso - de trabajo es muy similar. El formato CEU-01 OMPI-85 va dirigido a Impresiones, cuando se solicita reproducción en off-set, y a Fotocopiado, cuando se solicita reproducción en xerox.

El trabajo que ellos desarrollan es reproducción de publicaciones, carteles y portadas.

En el área de Impresiones, una vez que se recibe el original del trabajo solicitado, se realiza la impresión, dándole el acabado necesario, es decir, engargolado, empastado, - guillotinado, etc..

Al terminar el trabajo, el trabajador lo entrega junto con el formato, al Jefe, para su revisión. Si el Jefe considera que está correcto, lo registra en el Control 1. Si el - trabajo es el diseño de un cartel o portada, es entregado al usuario solicitante.

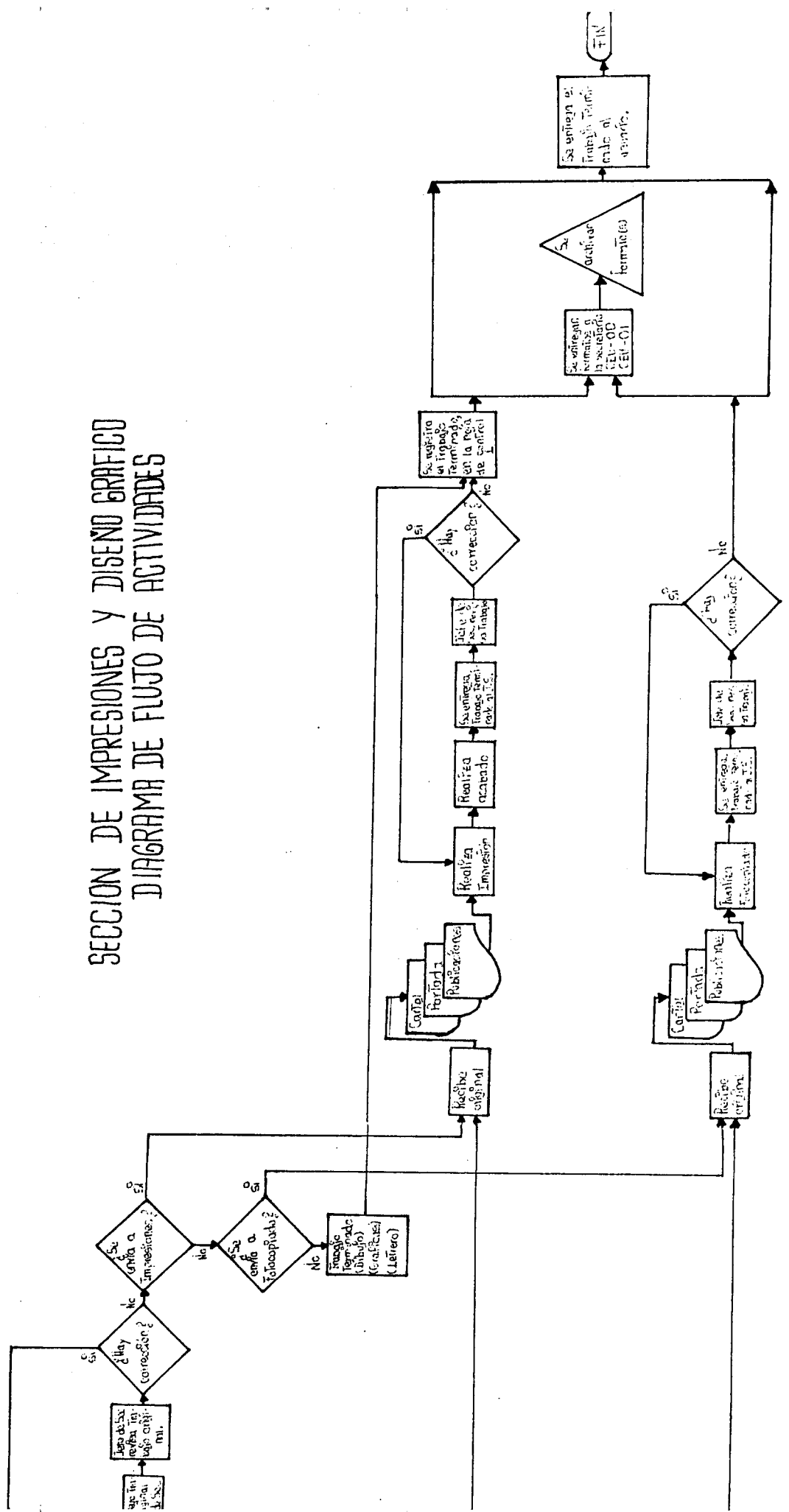
Si el Jefe considera que el trabajo contiene errores u omisiones, lo regresa al área de Impresiones para su corrección.

En el área de Fotocopiado se realizan las mismas operaciones de trabajo, una vez que se ha recibido la orden del - mismo. Es decir, se recibe original del cartel, portada o la

publicación que se va a fotocopiar. Se realiza la reproducción y se entrega el trabajo terminado para su revisión, para posteriormente entregarse al usuario en el caso de que no requiera correcciones. Si no es así, se regresa al área de procedencia para repetir el proceso.

Cuando el trabajo se termina, los trabajadores regresan al Jefe, el formato que ellos tienen. El, a su vez, lo entrega a su secretaria para que archive los formatos de trabajos terminados (ver diagrama de flujo).

SECCION DE IMPRESIONES Y DISEÑO GRAFICO DIAGRAMA DE FLUJO DE ACTIVIDADES



C A P I T U L O I V
DISEÑO DE LA INVESTIGACION

078761



INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES LINGÜÍSTICAS Y LINGÜÍSTICAS
SERVICIOS DOCUMENTALES

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El método que utilizamos en nuestra investigación, consta de dos elementos o partes del proceso de integración de Recursos Humanos que proceden en la Institución educativa analizada y que son:

- Elemento I: INTEGRACION

Su objetivo es obtener y articular los elementos materiales y humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Subelementos:

- + Reclutamiento
- + Selección
- + Introducción
- + Desarrollo
- + Comunicación

- Elemento II: RELACIONES INTERNAS

Su objetivo es lograr que tanto las relaciones establecidas entre la Dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Subelementos:

- + Motivación
- + Liderazgo

Las herramientas a emplear en la investigación, para la obtención de la información, son principalmente:

- Cuestionarios "A"
- Cuestionarios "B"
- Investigación Documental
- Observación Directa

Para que cada pregunta de los cuestionarios fuera clara y comprensible, se tomaron en cuenta aspectos de redacción, tales como evitar el empleo de tecnicismos, tener sumo cuidado en el planteamiento de preguntas que pudieran incomodar a las personas que serían entrevistadas, prevenir que el entrevistado pudiera eludir alguna cuestión sobre la cual se le - inquiriera, etc..

En numerosas ocasiones se ha mencionado y con razón que la calidad de la información obtenida a través de los cuestionarios, depende de la forma en que se apliquen los mismos. - Para contribuir con estos fines, fue necesario analizar aquellos factores que presentaban determinada oposición. A continuación se muestra un esbozo de dichos factores:

- Temor por parte de los empleados para comunicar a los - entrevistadores, la información que éstos solicitaran, ya que pensarían que los jefes inmediatos tomarían represalias, si ellos se mostraban accesibles para comunicar aquello que sucediera en sus respectivas áreas de trabajo.
- Resistencia o indiferencia al cambio que podría implicar esta investigación, lo cual podría ser traducido en la ausencia de cooperación por parte de los empleados, para manifestar las cuestiones sobre las cuales se les inquiriera.
- Falta de motivación para que el personal comprendiera - las ventajas y el significado que iba a redituales la práctica de esta investigación.

En base a lo anteriormente expuesto, se elaboraron dos tipos de cuestionarios "A" y "B", los que se detallan a continuación:

- Cuestionario "A"

Comprende tres cuestionarios dirigidos al Jefe de Sección, con preguntas cerradas y abiertas, que nos permitan conocer la manera en que él coordina las actividades del personal.

- + Cuestionario A-1: Está formulado para conocer la opinión del Jefe sobre la posible influencia de las etapas de reclutamiento, selección e introducción de los trabajadores en el desempeño de su trabajo.
- + Cuestionario A-2: Trata sobre la forma en que él percibe las necesidades del personal y también de cómo los estimula para satisfacer dichas necesidades.
- + Cuestionario A-3: Está enfocado a la manera que el Jefe dirige las relaciones con el personal a su cargo.

- Cuestionario "B"

Consta de dos cuestionarios con preguntas cerradas, aplicados al personal que labora en la Sección.

- + Cuestionario B-1: Enfocado a la forma en que ellos pasaron por las etapas de reclutamiento, selección e introducción, y la influencia de ello en su comportamiento.
- + Cuestionario B-2: Sirve para saber en qué forma son estimulados los trabajadores por parte del Jefe al realizar sus tareas.

- Investigación Documental: Para obtener información que nos sea útil, es necesario realizar un análisis de los documentos referentes al tema de nuestra investigación y a la Sección que pretendemos estudiar.

- Observación Directa: Consiste en la comprobación de hechos mediante situaciones vividas durante el desarrollo de nuestra investigación.

Los modelos de cuestionarios utilizados en esta investigación se presentarán en los anexos de este trabajo.

C A P I T U L O V

ANALISIS Y EVALUACION DE LOS CUESTIONARIOS

ANALISIS DE LA INFORMACION

A continuación describimos la forma en que será analiza da la información que se obtenga al aplicar los cuestiona-- rios. En esta parte de la investigación, sólo se debe anali- zar y no evaluar, por lo que se presentan diversos formatos que contribuyen al mejor manejo de la información.

CUESTIONARIO A-1

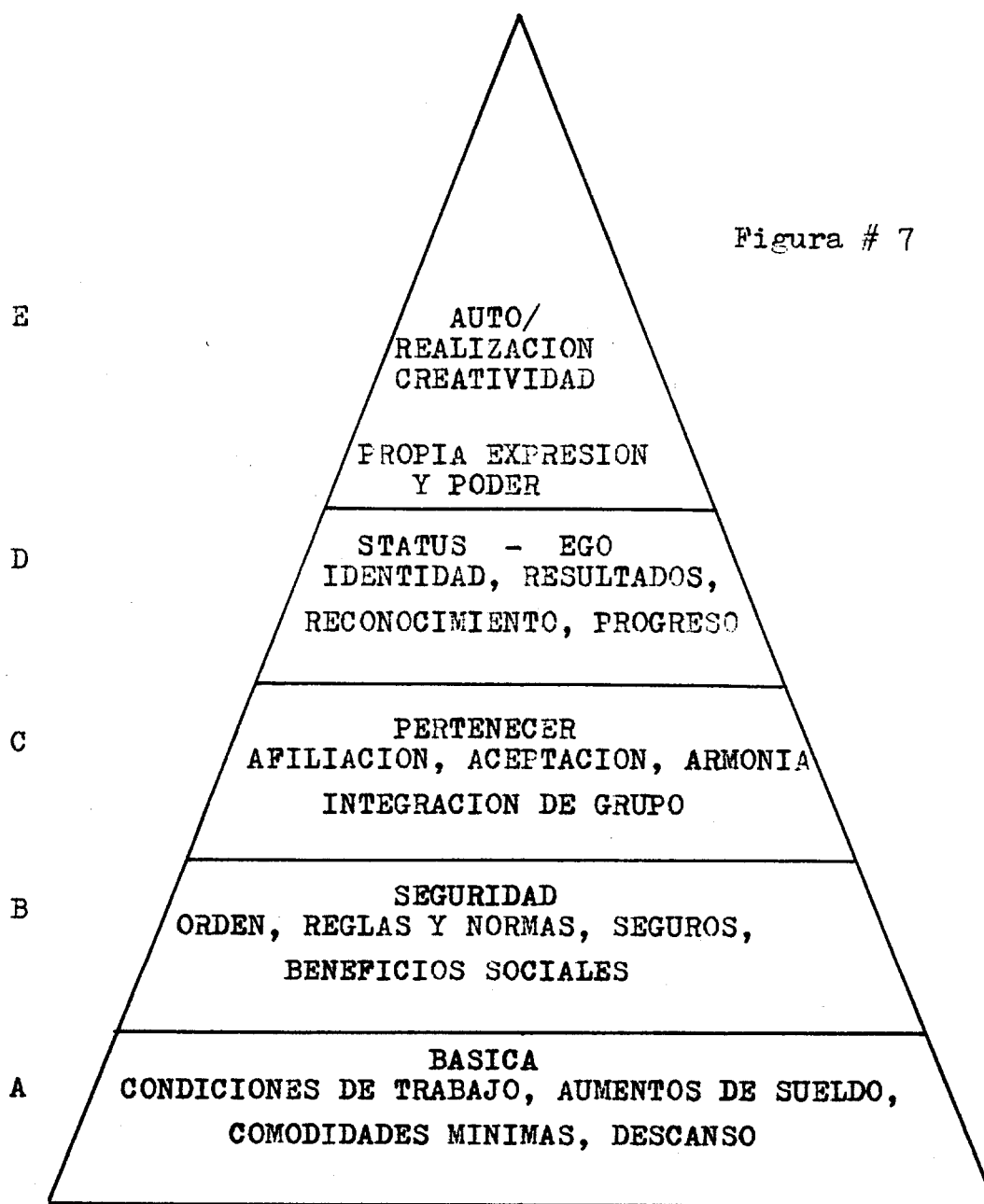
El cuestionario A-1 se considera como entrevista por contar con catorce preguntas abiertas y, por lo tanto, difícil de evaluar, por lo que se retoma como información general.

CUESTIONARIO A-2

El análisis de este cuestionario se hará de la siguiente manera:

PASO 1: Una vez que se ha contestado el cuestionario, - se sumarán los valores asignados a cada respuesta de la misma letra, hasta obtener el total de cada una de ellas.

Cada letra corresponde a un grupo de necesidades, como - se puede apreciar en la siguiente figura:



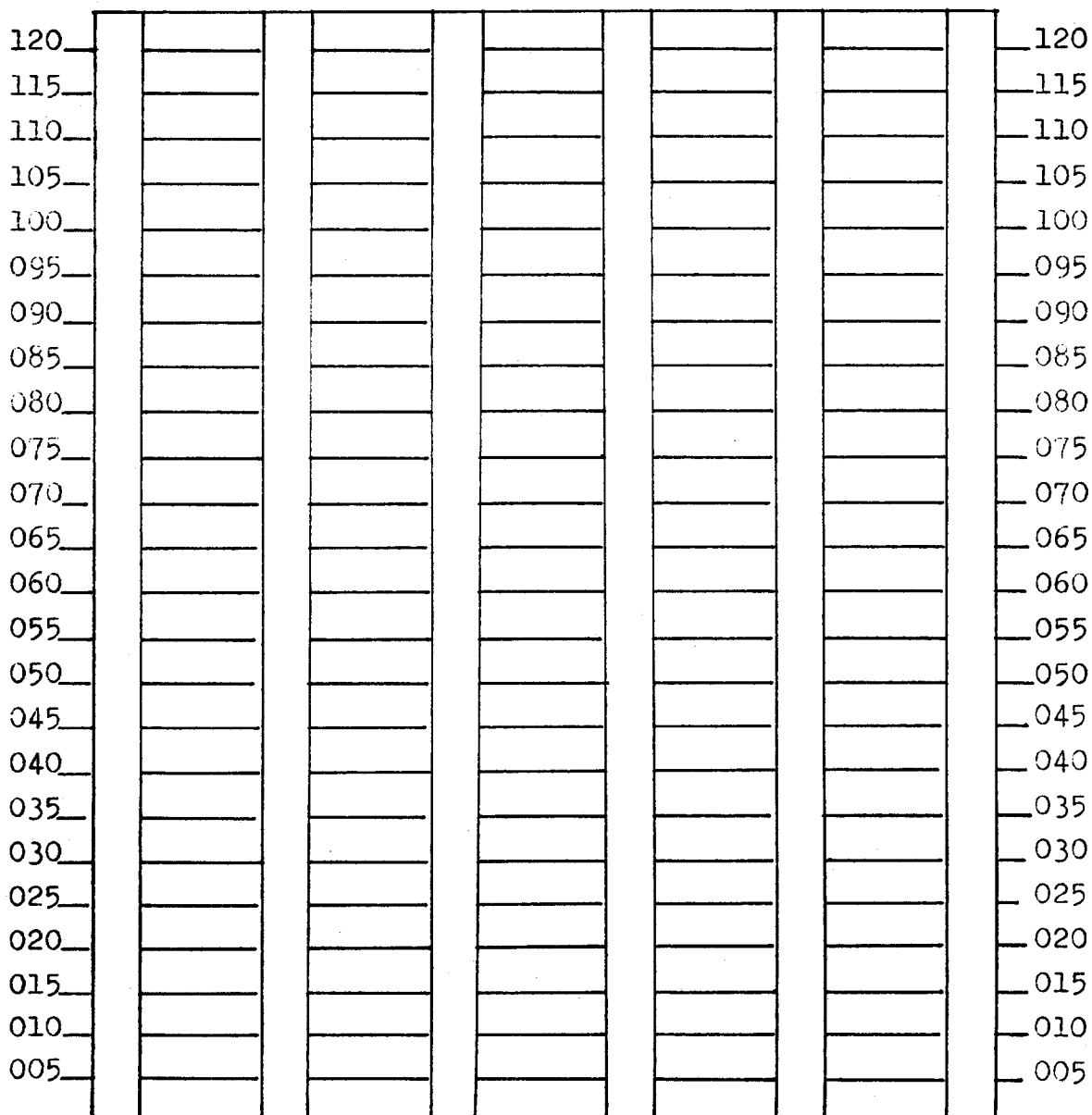
PASO 2: En el Cuadro de Inventario de Motivación al Trabajo, se registran los puntajes totales que se hayan obtenido, trazando una línea en la columna que corresponda a cada necesidad, de modo que resulte un gráfico de barras representativo de la jerarquía de necesidades en el trabajo. Esta gráfica nos presentará la fuerza de las necesidades.

Los puntos más altos en esta gráfica, señalan las necesidades más importantes; los puntos bajos señalan aquellas necesidades que se han logrado satisfacer y los puntos de igual valor en dos o más necesidades pueden señalar áreas de conflicto en potencia entre necesidades.

INVENTARIO DE MOTIVACION AL TRABAJO

HOJA DE RESUMEN

Gráfica # 4



PASO 3: Consiste en hacer un análisis de esas necesidades para poder ver tanto las oportunidades como las barreras que contribuyen u obstaculizan la satisfacción de esas necesidades.

CUADRO DE ANALISIS DE NECESIDADES

Cuadro # 1

NECESIDAD	Cuál es la meta de esta necesidad para usted personalmente ?	Cuáles son las oportunidades que usted considera necesarias para su satisfacción ?	BARRERAS Organi yo zación		OPORTU NIDADES

CUESTIONARIO A-3

El análisis de este cuestionario se hará de la siguiente manera:

PASO 1: Después de elegir una alternativa en cada situación, se localiza a qué columna corresponde según la gráfica número cinco.

DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION

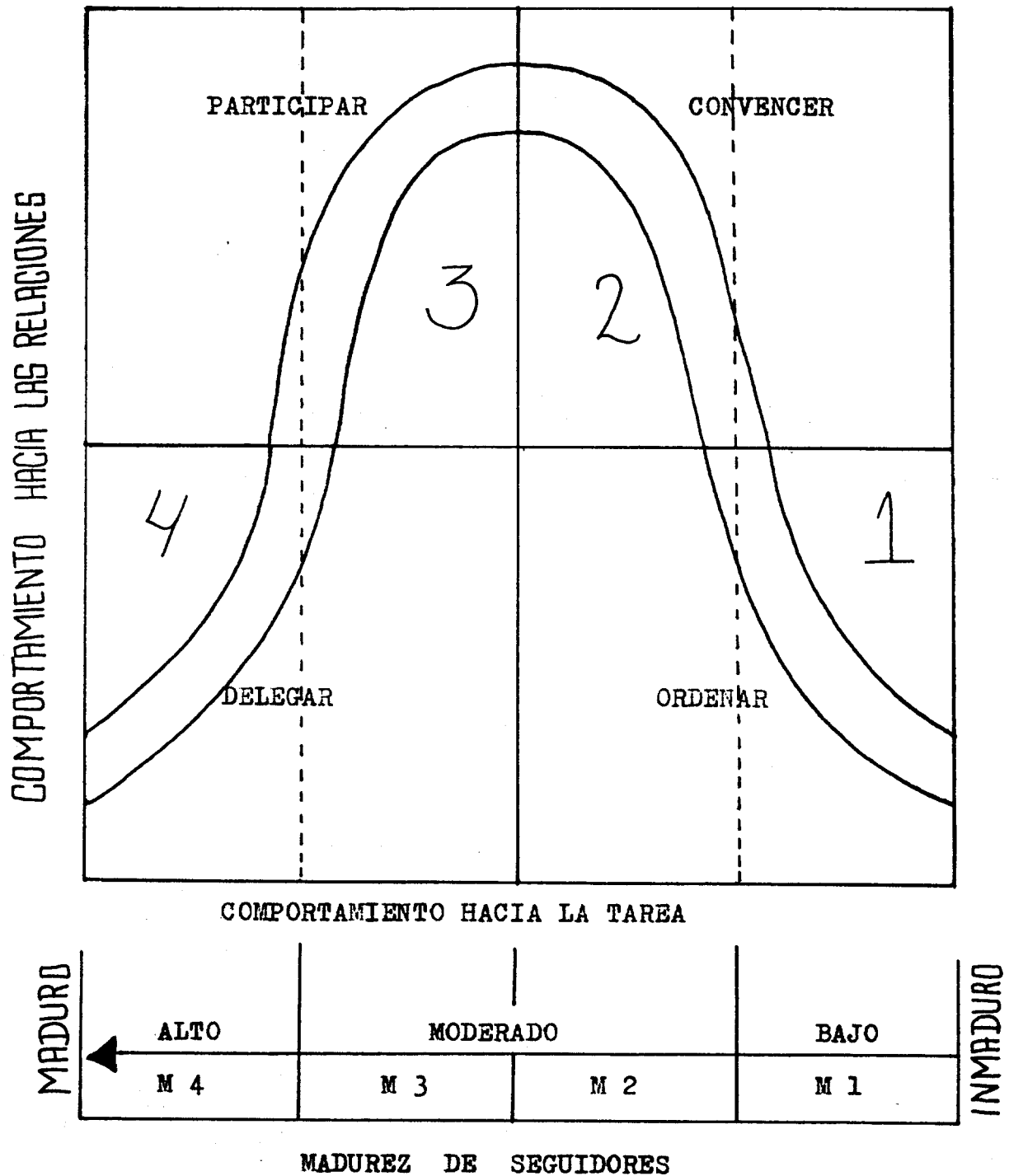
Gráfica # 5

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
		(1)	(2)	(3)	(4)

PASO 2: Conociendo a qué columna pertenece cada alternativa, se puede saber a qué cuadrante corresponde, de acuerdo a la siguiente figura:

LIDERAZGO SITUACIONAL

Figura # 8



PASO 3: Posteriormente, de acuerdo a la alternativa elegida, se le atribuye un valor numérico ubicado en la gráfica número seis.

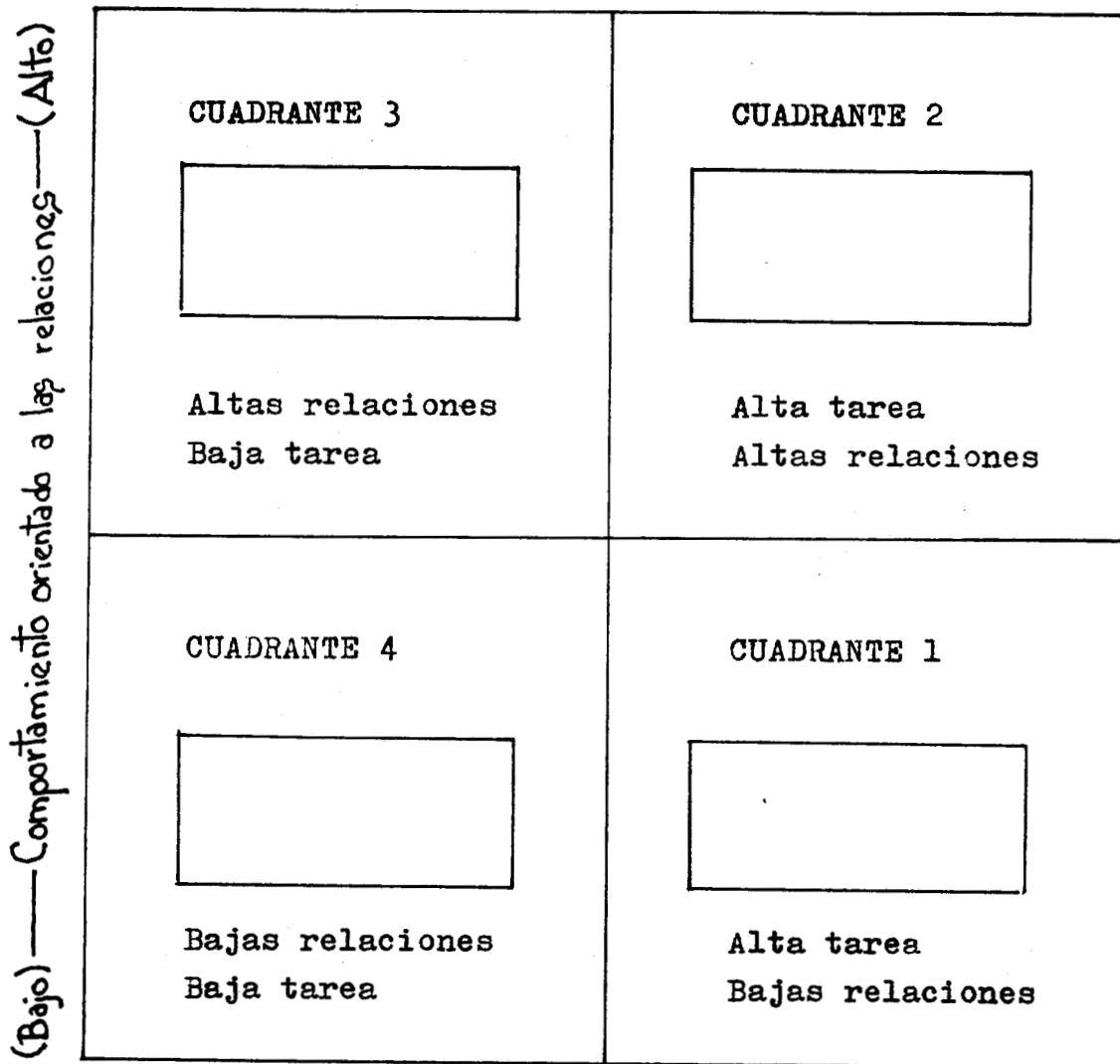
DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION
EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION

Gráfica # 6

ALTERNATIVAS DE ACCION				
	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+1
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1
SUBTOTAL				
TOTAL				

PASO 4: De las doce situaciones, se obtiene el total de veces que aparezca cada letra representando una alternativa, para determinar el cuadrante que obtenga mayor frecuencia y así poder conocer el estilo de liderazgo que posee la persona que resuelva este cuestionario, según la gráfica siete.

Gráfica # 7



(Bajo) ----- Comportamiento orientado a la tarea ----- (Alto)

PASO 5: De los valores obtenidos de la gráfica 6 , se suma cada uno de ellos y el total indica la posición eficaz o ineficaz que consigue con ese estilo de liderazgo, conforme a la siguiente figura:

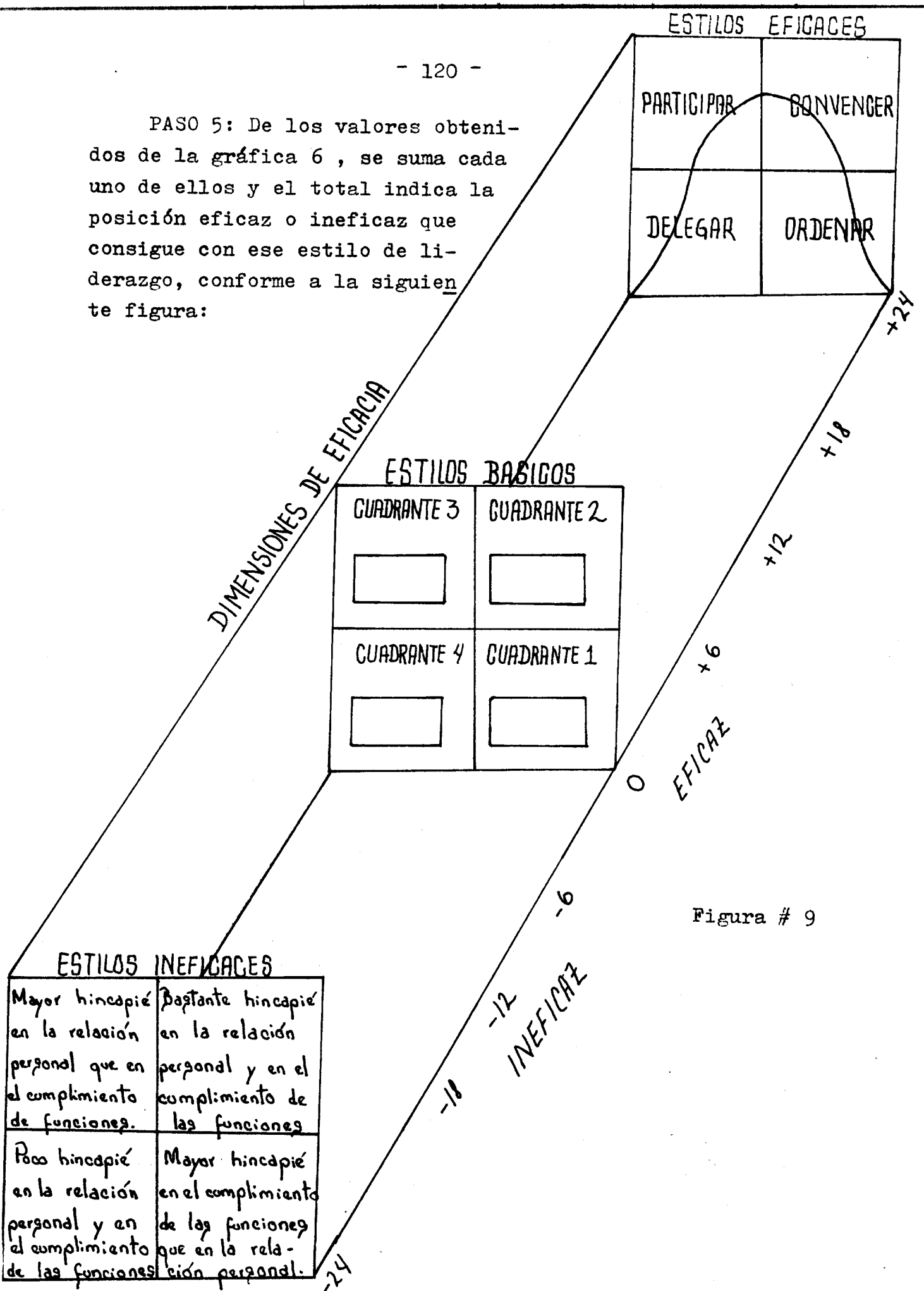
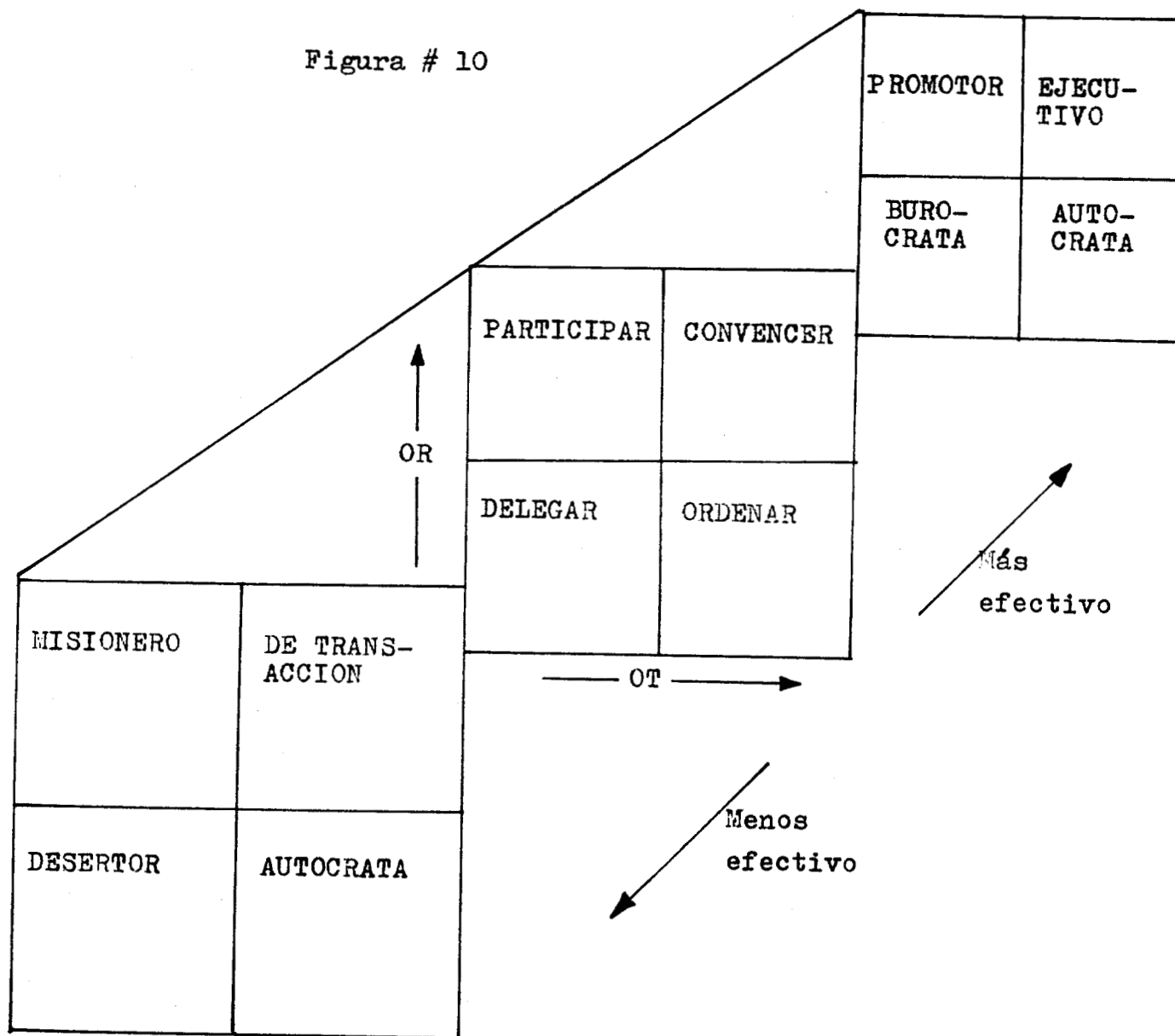


Figura # 9

Figura # 10



CUESTIONARIO B-1

Para analizar este cuestionario se utiliza el siguiente procedimiento:

PASO 1: Consiste en plantear nuevamente cada pregunta y listar sus correspondientes alternativas de solución.

PASO 2: Se diseña un cuadro de información con cuatro - columnas, en el que las tres últimas corresponden a las áreas que forman la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico, y que son:

- a) Letra que corresponda a cada alternativa
- b) Area de Impresiones
- c) Area de Fotocopiado
- d) Area de Diseño Gráfico

Las columnas b, c, d se subdividen en dos columnas que comprenden frecuencia o veces que se repite una respuesta, y el porcentaje que esta frecuencia representa de 100% que vale cada pregunta.

PASO 3: Se procede a sumar las frecuencias y porcentajes, y los totales aparecen en la parte inferior del cuadro.

Cuadro # 2

Letra de alternativa	Area de Impresiones		Area de Fotocopiado		Area de Diseño Gráfico	
	No.	%	No.	%	No.	%
a						
b						
c						
d						
TOTALES						

PASO 4: Posteriormente se hace un comentario sobre la - alternativa que obtenga la mayor frecuencia de cada pregunta.

PASO 5: Después de obtener las frecuencias y porcenta--jes de cada pregunta, se hace un análisis global de todas - las preguntas con la alternativa de mayor frecuencia, con su respectivo comentario.

CUESTIONARIO B-2

El análisis de este cuestionario se hará de la siguiente manera:

PASO 1: Una vez que se ha contestado el cuestionario, se sumarán los valores asignados a cada respuesta de la misma letra, hasta obtener el total de cada una de ellas.

Cada letra corresponde a un grupo de necesidades, como se puede apreciar en la figura del cuestionario A-2.

PASO 2: El resultado de cada cuestionario se anotará en los siguientes cuadros; de acuerdo al área a la que se hayan aplicado.

NOMBRE DEL AREA

Cuadro # 3

NECESIDADES				
A	B	C	D	E

TOTALES

PASO 3: Los resultados totales por área, de los cuadros anteriores, se vaciarán en el siguiente cuadro:

Cuadro # 4

NECESIDADES	IMPRESIONES	FOTOCOPIADO	D. GRAFICO
A			
B			
C			
D			
E			

PASO 4: En el cuadro de Inventario de Motivación al Trabajo, se registran los puntos totales que se hayan obtenido, trazando una línea en la columna que corresponda a cada necesidad, de modo que resulte una gráfica de barras representativa de la jerarquía de necesidades en el trabajo. Para cada área se hará una gráfica de barras. Esta gráfica nos presentará la fuerza de las necesidades.

Los puntos más altos en esta gráfica, señalan las necesidades más importantes; los puntos más bajos señalan aquellas necesidades que se han logrado satisfacer, y los puntos de igual valor en dos o más necesidades pueden señalar regiones de conflicto en potencia entre necesidades.

INVENTARIO DE MOTIVACION AL TRABAJO

HOJA DE RESUMEN

Gráfica # 8

120						120
115						115
110						110
105						105
100						100
095						095
090						090
085						085
080						080
075						075
070						070
065						065
060						060
055						055
050						050
045						045
040						040
035						035
030						030
025						025
020						020
015						015
010						010
005						005

PASO 5: Se harán observaciones sobre los cuadros anteriores.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentarán los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios elaborados anteriormente.

Se presenta cada cuestionario con su respectivo comentario, para posteriormente proceder a la evaluación.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A-1

- 1) Qué opina de la forma en que los trabajadores ingresan a laborar a su Sección ?

Jefe: Es una lotería.

- 2) Qué opina del proceso de selección de personal que se lleva a cabo en la Universidad ?

Jefe: Contiene graves deficiencias, no se puede hablar de selección, la admisión depende de las influencias: parentesco, amistad o de la suerte. A mi parecer lo más grave es consecución de una firma para la bolsa de trabajo.

- 3) Qué participación tiene usted en dicho proceso ?

Jefe: Exclusivamente la proposición del examen al candidato enviado por la Comisión Mixta y la calificación del mismo de acuerdo con el asesor que nombra el sindicato.

- 4) De qué manera se le da la bienvenida al personal de nuevo ingreso ?

Jefe: Es muy variable dependiendo de la persona, el puesto y el momento del ingreso. Siempre hay una presentación a las autoridades y a la Sección, y en ocasiones una comida, pastel, etc.

- 5) De qué medios se vale para hacer saber al personal, las funciones inherentes a cada puesto ?

Jefe: Se le proporciona desde el examen una copia de la parte que le corresponde, del Manual de puestos y se le expone verbalmente las características particulares que existen al interior de la Sección.

6) Qué problemas típicos presenta la inadecuada preparación del personal ?

Jefe: Se generan actitudes de defensa: "no son mis funciones", "esto no lo sé hacer y no lo hago", "en otras Secciones no son tan exigentes".

7) Qué programas de entrenamiento y/o capacitación se imparten al personal ?

Jefe: a) Los formales, institucionales, que brinda la Comisión de Capacitación.

b) Los que solicita el trabajador fuera de la Institución.

c) El acceso que tienen todos los trabajadores a diferentes áreas de la Sección y de la Unidad en plan de aprendizaje.

8) Qué opina de la utilidad de estos programas ?

Jefe: a) Son útiles en la práctica, pero dan confianza en sí mismo a algunos trabajadores que no han tenido estudios.

b) Estos generalmente son muy útiles a la persona y sirven como estímulo.

c) Sólo son aprovechados por aquellos que tienen ambición, visión al futuro y perseverancia que califican al individuo.

9) Cómo se evalúa el desempeño del empleado en su puesto ?

Jefe: Es relativamente fácil ya que el producto del trabajo de Impresiones, Fotocopiado y Diseño Gráfico es tangible y los tiempos, calidad y capacidad de quien lo realizó están a la vista.

10) Qué oportunidades brinda usted a sus empleados, para que logren un desarrollo profesional ?

Jefe: En todas las ocasiones posibles se les impulsa a manifestar sus necesidades al respecto, se les sugieren posibilidades, se han obtenido apoyos económicos y brindando permisos para cursos de capacitación.

11) Qué medios de comunicación se utilizan dentro de la Sección ?

Jefe: Verbales en forma personal, por áreas de trabajo o a la Sección en pleno. Y escritos en las mismas formas: personal, por áreas o por secciones. Se pide y recibe toda comunicación del personal.

12) Qué problemas existen al transmitir información a través de dichos medios ?

Jefe: Hay personas que no entienden bien alguna información y no lo manifiestan. Hay algunos otros que prefieren ignorarla, otros reciben la información, pero no responden para no comprometerse.

13) Cómo considera las sugerencias de los trabajadores respecto a su trabajo ?

Jefe: Siempre útiles, toda comunicación la considero positiva. No siempre es posible realizar las sugerencias y menos de inmediato dada la estructura de la Institución y los problemas presupuestarios.

14) De qué medios se vale para hacer saber al personal, los programas de actividades a realizar ?

Jefe: Fundamentalmente al entregar las órdenes de trabajo a la persona o grupo que la realizará y por otros medios descritos en el número 11.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A-2

Después de sumar cada uno de los valores asignados a las respuestas con la misma letra, se obtuvo el siguiente resultado:

Necesidades	A	B	C	D	E
Totales	47	42	72	67.5	71.5

INVENTARIO DE MOTIVACION AL TRABAJO
HOJA DE RESUMEN

120						120
115						115
110						110
105						105
100						100
095						095
090						090
085						085
080						080
075						075
070						070
065						065
060						060
055						055
050						050
045						045
040						040
035						035
030						030
025						025
020						020
015						015
010						010
005						005

Habiendo obtenido la puntuación y la gráfica de barras, se puede observar que la necesidad que el Jefe de Sección percibe con mayor fuerza en sus subordinados es la necesidad de afiliación, es decir, él siente que sus subordinados necesitan pertenecer a un grupo para poder realizar su potencial de capacidades de la mejor manera posible; además necesitan sentirse aceptados por los integrantes de ese grupo, para que puedan convivir en armonía.

En segundo lugar, y casi con la misma puntuación, el Jefe percibe la necesidad de autorrealización, la cual está enfocada principalmente al logro del poder y la propia expresión, conjuntamente con la creatividad por parte de los subordinados. El Jefe siente que al dar a sus subordinados, suficiente libertad para el desarrollo individual, logrará que ellos se realicen.

La necesidad de status-ego también tiene fuerza importante, entonces es cuando, para el Jefe, los subordinados manifiestan la necesidad de ser reconocidos por la gente que les rodea y, además necesitan sentir que están progresando y los resultados de dicho progreso les dan satisfacción.

Por otra parte, las necesidades básicas ocupan el cuarto lugar. El Jefe percibe que estas necesidades de los subordinados tales como buenas condiciones, descansos, etc., las necesitan cubrir para poder realizarse.

El Jefe percibe por último, que los subordinados deben cubrir sus necesidades de seguridad, principalmente en cuanto al orden y la seguridad que el medio ambiente les pueda ofrecer para lograr su satisfacción.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A-3

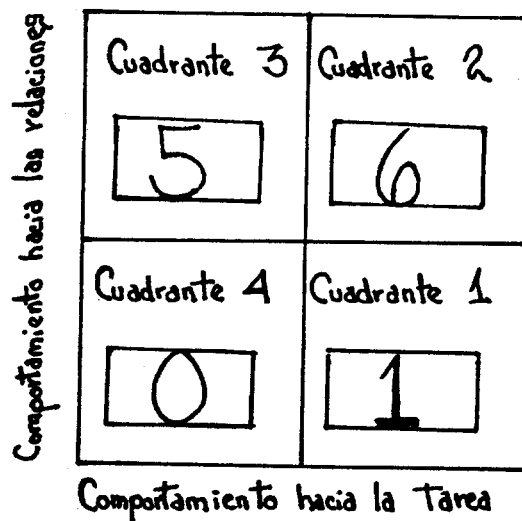
De las doce alternativas elegidas en el cuestionario, y del valor numérico que marca la gráfica correspondiente, los resultados son los siguientes:

1) C	+1
2) C	+1
3) D	+2
4) D	-1
5) B	+1
6) A	-1
7) B	+2
8) B	-1
9) C	+2
10) D	+2
11) C	-1
12) D	+1

+8 (EFICAZ)

Obteniendo el total de veces que aparece cada letra, podemos determinar a qué cuadrante pertenece y ver el estilo de liderazgo que se ejerce según la siguiente gráfica.

	frecuencia
cuadrante 1	1
cuadrante 2	6
cuadrante 3	5
cuadrante 4	0



Este tipo de cuestionario se le aplicó al Jefe de Sección solamente, y está enfocado a la manera en que éste dirige las relaciones con el personal que tiene a su cargo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este cuestionario, se observa que la frecuencia más alta corresponde al cuadrante 2, lo cual quiere decir que el Jefe utiliza el convencimiento y la persuasión para dirigirse a sus subordinados y lograr que ellos realicen sus tareas, es decir, él se preocupa por tener un alto comportamiento hacia las relaciones y hacia la tarea. Él considera que el comportamiento de sus subordinados o seguidores necesitan que se les guíe y oriente en la realización de sus tareas, y necesitan también el apoyo socio-emocional, la amistad y la confianza mutua. Es importante mencionar que el Jefe todavía no delega suficientes responsabilidades a los seguidores.

Por otro lado, el Jefe también se encuentra en el cuadrante 3, o sea, empieza a lograr que sus seguidores participen directamente en las actividades, ya que tienen alto comportamiento hacia las relaciones y bajo comportamiento hacia la tarea. Su preocupación consiste básicamente en brindar apoyo a sus seguidores, porque en este caso, ellos todavía poseen un grado de madurez moderado o promedio.

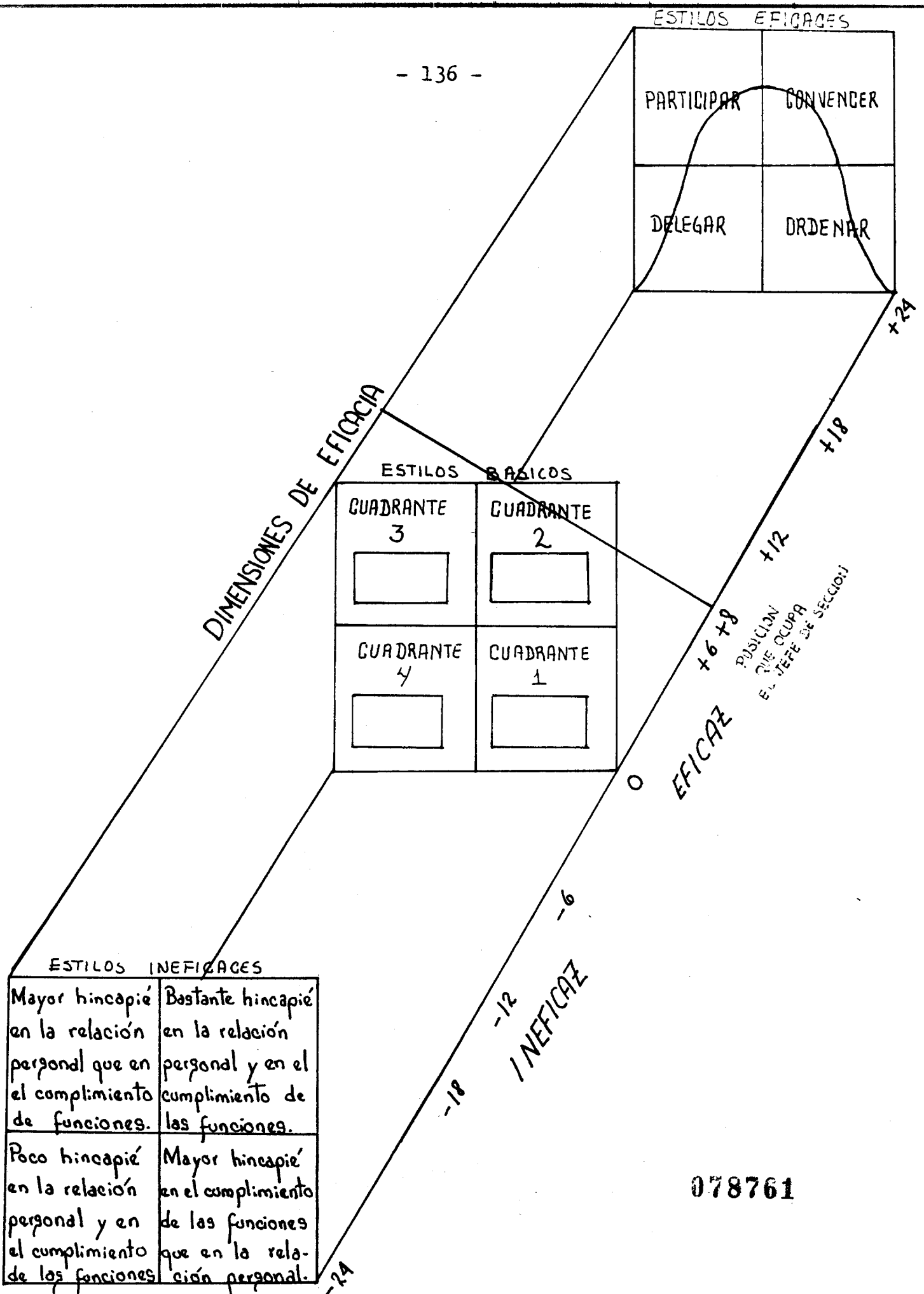
Sin embargo, aún no abandona el cuadrante 1, donde se tiene un alto comportamiento hacia la tarea y bajo comportamiento hacia las relaciones, además de un grado de madurez bajo, lo cual provoca que él no permita a sus subordinados algún tipo de participación, sino al contrario, él ordena las actividades a seguir, porque considera que ellos no pueden llevarlas a cabo sin la dirección de él.

También se puede observar que no alcanza a llegar al cuadrante 4, el cual teóricamente está considerado como el más efectivo, ya que considera que los seguidores poseen un grado de madurez alto, por lo que él puede delegar responsabilidades

dades y dejar que ellos por sí mismos realicen sus actividades porque son capaces de hacerlo. Aquí se tiene bajo comportamiento hacia las relaciones y hacia la tarea.

Posteriormente se retoma el resultado obtenido en la gráfica de Determinación de las Posibilidades de Adaptación, en cuanto al Estilo de Dirección que, en este caso, es el valor numérico +8.

De acuerdo a la siguiente gráfica, este valor nos indica que el Jefe se encuentra en una posición eficaz en cuanto a la forma en que dirige a sus subordinados, sin que sea la forma óptima, ya que ésta se conseguiría ocupando el cuadrante 4 y dejando por completo el cuadrante 1.



078761

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO B-1

1) Cómo ingresó usted a la Institución ?

- a) Recomendaciones de empleados
- b) Relación con el Sindicato
- c) Bolsa de Trabajo UAM
- d) Otros

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	4	80				
b			2	67		
c	1	20			3	75
d			1	33	1	25
TOTALES	5	100	3	100	4	100

IMPRESIONES: La fuente principal de abastecimiento de personal, es por medio de recomendaciones de empleados que laboran en la Institución, en un 80%.

FOTOCOPIADO: El Sindicato provee el personal a esa área en un 67%.

D. GRAFICO: Su fuente principal de abastecimiento es la Bolsa de Trabajo de la Institución, en un 75%.

En general, las fuentes de abastecimiento de personal a la Institución son recomendaciones de empleados y Bolsa de Trabajo UAM, que por la frecuencia de las respuestas en las tres áreas, es de un 33%.

- 2) A quién se dirigió para tramitar su ingreso a la Institución ?
- a) Sindicato
 - b) Departamento de Recursos Humanos Central
 - c) Sección de Recursos Humanos de la Unidad
 - d) Otros

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	5	100	1	33	3	75
b			2	67		
c						
d					1	25
TOTALES	5	100	3	100	4	100

IMPRESIONES: Los trabajadores que forman esta área se dirigieron al Departamento de Recursos Humanos Central, para tramitar su ingreso a la Institución en un 100%.

FOTOCOPIADO: En esta área, la tendencia fue tramitar su ingreso a la Sección de Recursos Humanos de la Unidad en un 67%.

D. GRAFICO: Se recurrió en un 75% al Sindicato para tramitar su ingreso a la Institución.

Tomando el total de trabajadores y la respuesta que obtuvo mayor frecuencia, podemos ver que los trámites de ingreso a la Institución, por lo general, se realizaron en el Departamento de Recursos Humanos Central, ya que la mayoría de los trabajadores entró cuando no existía la Sección de Recursos Humanos dentro de la Unidad.

- 3) En qué lugar llenó usted una solicitud de empleo, cuando pretendió ingresar a la Institución ?
- a) Departamento de Recursos Humanos Central
 - b) Sección Sindical
 - c) Otros

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	4	80	1	33	1	25
b	1	20	2	67	2	50
c					1	25
TOTALES	5	100	3	100	4	100

Tanto en el área de Fotocopiado, como en el área de Diseño Gráfico, las solicitudes de empleo fueron llenadas en la Sección Sindical correspondiente, en un 67% y un 50% respectivamente.

Por otro lado, en el Area de Impresiones, las solicitudes fueron llenadas en el Departamento de Recursos Humanos Central en un 80%.

Se puede considerar que la mayoría de los trabajadores - llenó su solicitud de empleo en el Departamento de Recursos - Humanos Central.

- 4) En qué consistió su entrevista de selección ?
- a) Documentación personal
 - b) Condiciones de trabajo
 - c) Antecedentes laborales
 - d) Otros

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	3	60			2	50
b	2	40	1	33		
c			2	67	1	25
d					1	25
TOTALES	5	100	3	100	4	100

IMPRESIONES: La entrevista de selección consistió en la entrega de documentación personal en un 60%, sin hacer algún otro tipo de comentario.

FOTOCOPIADO: La entrevista de selección consistió en investigar los antecedentes laborales en un 67%, y en un mínimo se les comentó todo lo relacionado con las condiciones de trabajo.

D. GRAFICO: En esta área hubo un 50% en afirmar que en la entrevista de selección sólo se entregaron los documentos personales.

En general, en la Sección se puede apreciar que la entrevista de selección sólo consistió en la entrega de documentación personal, en un 41%.

- 5) Cómo ocupó usted ese puesto ?
- a) Nuevo ingreso
 - b) Cambio de adscripción
 - c) Ascenso escalafonario
 - d) Otro

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	2	40			2	50
b	2	40	1	33		
c	1	20	2	67	2	50
d						
TOTALES	5	100	3	100	4	100

IMPRESIONES: En esta área los trabajadores ocuparon los puestos, tanto por nuevo ingreso como por cambio de adscripción, ya que se obtuvo porcentajes iguales para ambas respuestas.

FOTOCOPIADO: Aquí los trabajadores ocuparon sus puestos principalmente por ascenso escalafonario.

D. GRAFICO: También en esta área se obtienen porcentajes iguales para indicar como el personal ocupó sus puestos, y se observa que se ocuparon tanto por nuevo ingreso como por ascenso escalafonario.

Se considera que el ascenso escalafonario es una de las principales formas de promover al personal que labora en la - Institución, ya que obtuvo mayor porcentaje que las otras alternativas.

6) Cómo se le indicaron los requerimientos de su puesto ?

a) Por escrito

b) Oralmente

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	3	60	3	100	4	100
b	2	40				
TOTALES	5	100	3	100	4	100

En general, podemos ver que existe una tendencia muy marcada en afirmar que la forma de indicar los requerimientos - del puesto fueron indicados por escrito en un 83%.

- 7) Cuando ingresó a la Institución qué tipo de exámenes le aplicaron ?
- a) De conocimientos básicos
 - b) Exámenes de aptitudes
 - c) Evaluación de experiencia
 - d) No se aplicaron exámenes

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	2	40	1	33		
b	1	20	1	33	1	25
c					3	75
d	2	40	1	34		
TOTALES	5	100	3	100	4	100

IMPRESIONES: A los trabajadores de esta área les aplicaron exámenes de conocimientos básicos en un 40%, sin embargo, se puede ver que a un 40% del personal no se le aplicaron exámenes.

FOTOCOPIADO: En esta área se aplicaron exámenes de conocimientos básicos, de aptitudes en un 33% cada uno de ellos. Pero también hubo un 34% que contestó que no hubo aplicación de algún tipo de examen.

D. GRAFICO: Los exámenes más frecuentes en esta área fueron orientados a la evaluación de experiencia en un 75%.

8) Cómo se le dio la bienvenida a la Institución, cuando usted ingresó ?

- a) Oralmente
- b) Por escrito
- c) Ambas
- d) No se le dio bienvenida

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	2	40	1	33	1	25
b	1	20	2	67	1	25
c	1	20				
d	1	20			2	50
TOTALES	5	100	3	100	4	100

IMPRESIONES: En esta área, la bienvenida a los trabajadores se les dio oralmente en un 40%.

FOTOCOPIADO: La bienvenida se dio por escrito en un 67% y un 33% oralmente.

D. GRAFICO: Hubo un 50% que afirmó que no se dio bienvenida, un 25% que la bienvenida fue oral, y el otro 25% por escrito.

Se puede apreciar que, en general, se da la bienvenida a los trabajadores, oralmente en un 41% y por escrito en un 33%, pero esta bienvenida siempre se da por parte del Jefe de Sección.

- 9) Cuando usted ingresó a la Institución, se le dio a conocer:
- a) Descripción del trabajo, deberes y normas
 - b) Organización y funciones de la UAM y Sección.
 - c) Contrato Colectivo de Trabajo
 - d) Otros

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	3	60	3	100	2	67
b	1	20				
c	1	20			1	33
d						
TOTALES	5	100	3	100	3*	100

Como se puede observar en los porcentajes de las tres - áreas, la mayoría del personal cuando ingresa a la Institución, recibe información respecto a la descripción de su trabajo, de deberes y normas en un 66%.

* Una persona no contestó esta pregunta.

10) Al ingresar, quién le mostró las instalaciones y lo presentó con sus compañeros de trabajo ?

- a) Jefe inmediato
- b) Representante de la Sección de Recursos Humanos
- c) Representante del Sindicato
- d) Otros

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	5	100	3	100	3	75
b						
c						
d					1	25
TOTALES	5	100	3	100	4	100

De acuerdo a los porcentajes anteriores, se puede observar que en la mayoría de los casos, el Jefe inmediato es quien muestra las instalaciones al personal cuando ingresa, y lo presenta con sus compañeros de trabajo en un 91%.

11) Se le dio algún entrenamiento para desempeñar su trabajo ?

a) Sí ... en qué consistió ?

b) No

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	1	20				
b	4	80	3	100	4	100
TOTALES	5	100	3	100	4	100

En esta pregunta, la mayoría del personal contestó que - no recibió entrenamiento para desempeñar su trabajo, cuando - ingresó a la Institución.

12) Quién imparte el entrenamiento ?

- a) Personas de la misma Sección, con experiencia
- b) Técnicos reparadores del equipo, en su caso
- c) Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento de la UAM
- d) Otros

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	5	100	1	33		
b			1	33		
c			1	34		
d						
TOTALES	5	100	3	100	0	100

Al analizar esta pregunta, se puede observar que existe una contradicción respecto a la pregunta anterior, ya que en dicha pregunta se observa que el personal no recibió entrenamiento para el desempeño de su trabajo, mientras que en esta pregunta, la mayoría contestó que personas de la misma Sec--ción, con experiencia, son quienes imparten el entrenamiento.

13) Existen algunas actividades de capacitación o superación profesional en la Institución ?

a) Sí ... cuáles son ?

b) No

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	3	60	3	100		
b	2	40			4	100
TOTALES	5	100	3	100	4	100

IMPRESIONES: En esta área, la mayoría del personal contestó que sí existen actividades de capacitación o superación profesional en la Institución, sin embargo, ningún trabajador hizo referencia al tipo de actividades, ni mencionó cuáles son.

FOTOCOPIADO: En este caso, todos los trabajadores contestaron que sí existen algunas actividades de capacitación o superación, sin especificar cuáles son.

D. GRAFICO: A diferencia de las áreas anteriores, aquí contestaron que no existen actividades de capacitación o superación profesional en la Institución.

14) Qué medios de comunicación existen dentro de la Sección ?

- a) Verbales
- b) Escritos
- c) Ambos

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	3	60	1	33	1	25
b					1	25
c	2	40	2	67	2	50
TOTALES	5	100	3	100	4	100

IMPRESIONES: La mayoría de los trabajadores contestó que los medios de comunicación utilizados son verbales.

FOTOCOPIADO: En esta área, la mayoría de los trabajadores respondió que se utilizan medios de comunicación tanto verbales como escritos.

D. GRAFICO: Al igual que el área anterior, el 50% de esta área contestó que los medios de comunicación utilizados son tanto verbales como escritos.

En general, se puede observar que en la Sección, los medios de comunicación que existen y se utilizan son verbales y escritos.

- 15) Cómo le indica el Jefe, el trabajo a realizar ?. Explique.
- a) Como una orden
 - b) Como una instrucción
 - c) Como información

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	2	40	1	34	2	50
b	1	20	1	33		
c	2	40	1	33	2	50
TOTALES	5	100	3	100	4	100

IMPRESIONES: La forma en que el Jefe indica el trabajo a realizar a sus subordinados es: como una orden en un 40% y como información, también, en un 40%.

FOTOCOPIADO: En esta área existen las tres formas, en que el Jefe indica el trabajo a realizar a sus trabajadores en la misma proporción.

D. GRAFICO: En el área de Diseño Gráfico es muy similar la situación respecto al área anterior, ya que las dos formas como se indica el trabajo son: como una orden en un 50% y como una información en un 50%.

Se observa que los medios de comunicación en forma descendente que más se utilizan son las órdenes y la información.

16) Cuando me dirijo a mi Jefe, generalmente es por medio de:

Explique.

a) Quejas

b) Sugerencias

c) Reportes

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a					2	50
b	5	100	3	100	1	25
c					1	25
TOTALES	5	100	3	100	4	100

En las áreas de Impresiones y Fotocopiado, la manera en que los trabajadores se dirigen al Jefe es por medio de sugerencias en un 100%

Y, en el área de Diseño Gráfico, la forma de dirigirse al Jefe es por medio de quejas en un 50%.

Como Sección, los medios de comunicación ascendente que más se utilizan son las sugerencias.

17) En las relaciones con mis compañeros, observo que: Explique.

- a) Generalmente existe un ambiente de compañerismo
- b) Existen conflictos constantes entre las personas

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	5	100	3	100	3	75
b					1	25
TOTALES	5	100	3	100	4	100

En la Sección, tanto el área de Impresiones, Fotocopiado y Diseño Gráfico, generalmente existe un ambiente de compañerismo en un 91%.

18) En qué forma han participado sus compañeros en el desempeño de su trabajo ?. Por qué ?

- a) Positivamente
- b) Indiferentemente
- c) Negativamente

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	5	100	3	100	4	100
b						
c						
TOTALES	5	100	3	100	4	100

En las áreas de Impresiones, Fotocopiado y Diseño Gráfico, la manera de tomar en cuenta la opinión y/o sugerencias de los compañeros para realizar y desempeñar el trabajo es - en forma positiva en un 100%.

19) El tipo de relación con su Jefe, en cuestiones de trabajo es:

- a) Adecuada
- b) Superficial
- c) Excelente

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a	3	60	2	67	2	50
b					2	50
c	2	40	1	33		
TOTALES	5	100	3	100	4	100

En las áreas de Impresiones y Fotocopiado, el tipo de relación que los trabajadores tienen con el Jefe en cuestiones de trabajo es adecuada en un 60% y 67% respectivamente.

Respecto al área de Diseño Gráfico, se dan dos tipos de relación con el Jefe en cuestión del trabajo, y son de una manera adecuada en un 50% y superficial también en un 50%.

20) Qué tipo de reuniones se llevan a cabo en la Sección ?

- a) Convivios o fiestas dentro de la Universidad
- b) Convivios o fiestas dentro de la Universidad
- c) Reuniones de trabajo dentro de la Sección

ALTERNATIVA	IMPRESIONES		FOTOCOPIADO		D. GRAFICO	
	No.	%	No.	%	No.	%
a					1	25
b	1	20	1	33	1	25
c	4	80	2	67	2	50
TOTALES	5	100	3	100	4	100

En la Sección se llevan a cabo reuniones de trabajo principalmente, ya que se puede observar que es donde existe un mayor porcentaje en las tres áreas.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO B-2

Después de sumar cada uno de los valores asignados a las respuestas con la misma letra, se obtuvo el siguiente resultado:

AREA DE IMPRESIONES 5 personas

	A	B	C	D	E
	47	37.5	41.5	24.5	44.5
	27	31	42	46	48
	44	34	43	34	40
	44	31.5	40	36	43.5
	36	40	39	38	42
Totales	198	174	205.5	178.5	218

AREA DE FOTOCOPIADO 3 personas

	A	B	C	D	E
	37	35	49	43	21
	39	40	33	34	49
	60	40	30	20	45
Totales	136	115	112	97	115

AREA DE DISEÑO GRAFICO 4 personas

	A	B	C	D	E
	38	29.5	40.5	36	51
	49.5	16	10	40	24.5
	36.5	34.5	30.5	38.5	46
	34	35	32	38	55
Totales	158	115	113	152.5	176.5

SECRETARIA 1 persona

	A	B	C	D	E
	41	40	35	33	45
Totales	41	40	35	33	45

ANALISIS DE NECESIDADES POR AREA

NECESIDADES	IMPRESIONES	FOTOCOPIADO	D.GRAFICO
A	198	136	158
B	174	115	115
C	205	112	113
D	178.5	97	152.5
E	218	115	176.5

INVENTARIO DE MOTIVACION AL TRABAJO

HOJA DE RESUMEN
AREA DE IMPRESIONES

250						250
245						245
240						240
235						235
230						230
225						225
220						220
215						215
210						210
205						205
200						200
195						195
190						190
185						185
180						180
175						175
170						170
165						165
160						160
155						155
150						150
145						145
140						140
135						135
130						130
125						125
120						120
115						115
110						110
105						105
100						100
095						095
090						090
085						085
080						080
075						075
070						070
065						065
060						060
055						055
050						050
045						045
040						040
035						035
030						030
025						025
020						020
015						015
010						010
005						005

INVENTARIO DE MOTIVACION AL TRABAJO

HOJA DE RESUMEN
AREA DE FOTOCOPIADO

250						250
245						245
240						240
235						235
230						230
225						225
220						220
215						215
210						210
205						205
200						200
195						195
190						190
185						185
180						180
175						175
170						170
165						165
160						160
155						155
150						150
145						145
140						140
135						135
130						130
125						125
120						120
115						115
110						110
105						105
100						100
095						095
090						090
085						085
080						080
075						075
070						070
065						065
060						060
055						055
050						050
045						045
040						040
035						035
030						030
025						025
020						020
015						015
010						010
005						005

INVENTARIO DE MOTIVACION AL TRABAJO

HOJA DE RESUMEN
AREA DE DISEÑO GRAFICO

250					250
245					245
240					240
235					235
230					230
225					225
220					220
215					215
210					210
205					205
200					200
195					195
190					190
185					185
180					180
175					175
170					170
165					165
160					160
155					155
150					150
145					145
140					140
135					135
130					130
125					125
120					120
115					115
110					110
105					105
100					100
095					095
090					090
085					085
080					080
075					075
070					070
065					065
060					060
055					055
050					050
045					045
040					040
035					035
030					030
025					025
020					020
015					015
010					010
005					005

IMPRESIONES: Por la gráfica de barras presentada anteriormente, nos podemos dar cuenta que en el área de Impresiones, la necesidad que presenta mayor fuerza, es la necesidad de autorrealización.

Los trabajadores tienen mayor inclinación por las oportunidades de libertad de acción y desarrollo personal; ponen interés en el trabajo y en las actividades que les son recomendadas en la medida en que pueden realizarse en ellas.

Además tratan de buscar que se les ponga a prueba su propio potencial, que el trabajo les represente un desafío y que requiera creatividad, para poder ser reconocidos por la organización.

La necesidad de pertenencia y afiliación representa una fuerza menor que la anterior, pero que se debe tomar en cuenta, pues esta área como grupo, busca consolidar sus relaciones sociales, para que el trabajo le resulte más grato.

Además buscan que exista verdadero espíritu de equipo, compartiendo los ratos que pueden y haciéndolos más agradables.

La necesidad fisiológica o básica ocupa un tercer lugar en orden decreciente. Esta necesidad refleja que los trabajadores de esta área, tienen una preocupación moderada por la calidad de la vida y también tienen poca preocupación por las condiciones ambientales en que desarrollan su trabajo.

Las necesidades de status y de seguridad no representan una fuente de motivación para estos trabajadores.

FOTOCOPIADO: Para los trabajadores de esta área, la necesidad que representó más fuerza es la necesidad básica. Estos trabajadores ponen mayor énfasis a la compensación monetaria para satisfacer las necesidades de su familia. Además, las condiciones de trabajo (espacio, equipo, materiales, etc.)

representan un factor de motivación muy importante, pues los trabajadores de esta área las consideran primordiales. Por lo que se ausencia provoca que el nivel de trabajo se reduzca.

Si vemos la gráfica de barras podemos apreciar que existe una igualdad entre la necesidad de seguridad y de autorrealización. Esta confusión de necesidades puede ser origen de muchos conflictos, ya que si se observa la pirámide de Maslow, no es posible "saltar" de la primera necesidad a la última, principalmente porque para llegar a ésta, se deben cubrir las anteriores.

Otra de las necesidades que obtiene mucha fuerza es la de pertenencia o afiliación. Este grupo de trabajadores muestra un gran interés por querer formar un equipo de trabajo unido, y busca que el ambiente de trabajo sea agradable.

D. GRAFICO: El grupo de trabajadores de esta área, tienen una fuerte necesidad de autorrealizarse, a pesar de que la naturaleza de su propio trabajo les da la oportunidad de ser creativos y de proponerse metas, tienen una fuerte inclinación hacia esas oportunidades.

La segunda necesidad en orden descendente es la necesidad básica. Los trabajadores de este grupo consideran que se les debe pagar un salario justo, de acuerdo a la calidad del trabajo que realizan, y le dan mucha importancia a las condiciones de trabajo que existen.

La tercera necesidad representada en la gráfica de barras, es la necesidad de status-ego, la cual refleja la necesidad de cada una de las personas que integran el grupo, por alcanzar "status" dentro del grupo y de la Sección. Le dan mucha importancia a las posibilidades de progreso, de reconocimiento que le brinda la Institución y de las recompensas.

078761

sas tangibles, principalmente si es monetaria.

Las necesidades de seguridad y de afiliación presentan poca fuerza, por lo que, como fuente de motivación, dará muy poco resultado.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS

A continuación procedemos a mostrar la evaluación de - nuestros cuestionarios, para contribuir a la posterior elaboración de las conclusiones finales.

Retomamos la clasificación utilizada en la parte "Diseño de la Investigación", para después exponer nuestros comentarios. Cabe aclarar que primero se evaluarán los cuestionarios "A" y posteriormente los cuestionarios "B".

ELEMENTO I: INTEGRACION

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Desarrollo
- Comunicación

ELEMENTO II: RELACIONES INTERNAS

- Motivación
- Liderazgo

EVALUACION DEL ELEMENTO I

RECLUTAMIENTO: Es adecuado. La UAM utiliza adecuadas fuentes de abastecimiento de personal, ya que se basa en las recomendaciones del personal de la Institución y también en la Bolsa de Trabajo. Es to puede originar ahorro en tiempo y costo, - ya que no se hacen erogaciones para contratar fuentes externas de reclutamiento, principalmente. Para llevar a cabo el reclutamiento, - generalmente se vale del Departamento de Recursos Humanos Central, lo que consideramos adecuado también.

SELECCION: Es inadecuada. No está muy bien definido el - procedimiento que se sigue en esta etapa de - selección, principalmente en cuanto a la entrevista, ya que no se cubren los aspectos importantes y necesarios de la misma. Además, los requerimientos mínimos del puesto, no siempre son comunicados a los candidatos. Así también no siempre se realiza la etapa de selección - en el mismo lugar.

Por otro lado, hay ocasiones en que no se aplican los exámenes específicos para el puesto que se solicita y cuando existe una vacante, generalmente se cubre por ascenso escalafonario, sin contemplar las posibles ventajas de algún otro medio.

INTRODUCCION: Es inadecuada. No existe un programa de introducción que incluya manual de bienvenida, organigrama, objetivos y políticas de la Institución, información general, etc., ni el procedimiento para llevarlo a cabo. El Jefe inme

diato es quien se encarga de realizar la introducción, aunque no sea de una manera sistemática y consistente.

DESARROLLO: Es inadecuado. A pesar de que existe la Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento, no se lleva a cabo ningún tipo de capacitación. Eventualmente se imparten cursos, pero en ellos no se contemplan las necesidades individuales y/o generales. Lo único que se puede considerar como entrenamiento es la información que transmiten los empleados con experiencia, y la observación directa.

COMUNICACION: Es adecuada. Se utiliza tanto la comunicación oral como escrita, ya sea en forma ascendente o descendente, utilizando los medios adecuados en cada una de ellas, lo que contribuye a la formación de un agradable ambiente de trabajo y que exista compañerismo y apoyo entre el personal y hacia el Jefe, y fortalece a los grupos informales.

Ya que el proceso de Integración comprende todas las etapas (reclutamiento, selección, introducción, desarrollo y comunicación) se considera que es inadecuado, pues a pesar de que algunas etapas de este proceso como el reclutamiento y la comunicación son adecuados, y aportan beneficios a la Institución, existen otros de mayor importancia (selección, introducción y desarrollo) que en este caso son inadecuados y, en el caso de que no lo fueran, con ellos se puede lograr un mayor rendimiento del elemento humano.

EVALUACION DEL ELEMENTO II

MOTIVACION: Es inadecuada. Los resultados que se obtuvieron en los cuestionarios A-2 y B-2, nos permiten ver que existe una gran diferencia entre lo que el Jefe de Sección considera que son las necesidades de sus trabajadores y las que realmente ellos tienen.

El Jefe de Sección considera a todos sus trabajadores como un solo grupo, lo cual no debe ser, pues vemos que cada área forma un grupo diferente y, por lo tanto, tiene necesidades diferentes y necesita motivadores diferentes. Dicha diferencia de necesidades puede provocar conflictos entre el Jefe y los trabajadores, como entre ellos mismos.

LIDERAZGO: Es eficaz. De acuerdo a los resultados del cuestionario A-3 se determinó que el estilo de liderazgo que ejerce el Jefe, va en función del grado de madurez que tienen sus subordinados. Esto le permite guiar a sus trabajadores en la realización de sus tareas cuando así lo requiera el trabajo, pero también les brinda el apoyo socio-emocional y su confianza.

Sin embargo, a pesar de que su estilo de liderazgo es eficaz, tomando la escala de +24 de la gráfica, se puede observar que existe otro punto, óptimo, en el cual los trabajadores han logrado tal madurez en la realización de sus tareas, - que sí puede delegar responsabilidad. Se considera este punto como el más efectivo.

En general, las relaciones internas de la Sección se consideran adecuadas. El Jefe de Sección utiliza la forma apropiada de guiar a sus trabajadores en sus diferentes actividades, logrando el objetivo de la Sección, pero éste objetivo se po-

dría lograr de una manera más eficaz, si las motivaciones es
tuvieran bien canalizadas por parte del Jefe.

CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, se retomaron los aspectos teóricos que consideramos importantes para poder analizar las condiciones en que se lleva a cabo el proceso de Integración de los Recursos Humanos a la Universidad Autónoma Metropolitana y, específicamente a la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico. Por lo tanto, contamos con bases importantes para presentar las siguientes conclusiones:

- a) A pesar de que las etapas de reclutamiento y selección son responsabilidad total de la Universidad y el Sindicato, pudimos observar que no existe un sistema definido para llevarlas a cabo. El reclutamiento se limita a promover para una vacante, sólo al personal que labora dentro de la UAM, sin tomar en cuenta otras fuentes por las que puede allegarse personal con experiencia y con capacidad para cubrir esa vacante.

En cuanto a la selección, a pesar de que se aplican exámenes de diversos tipos, no hay una entrevista que contenga parámetros o bases sobre la cual dirigirla.

Aunque se contemplan las características del puesto a cubrir, no se contemplan las necesidades de la Sección en que existe la vacante.

- b) En cuanto a la introducción, la Universidad no tiene - injerencia alguna, a pesar de que tiene la responsabilidad de hacerlo mediante la Sección de Recursos Humanos. Esta etapa es cubierta por el Jefe de Sección, dejándola a su criterio, sin considerar si él conoce o no los elementos que la introducción debe contener, contribuyendo a lograr una introducción inadecuada, olvidando - la importancia que ella tiene en el futuro desempeño - del nuevo elemento, ya que éste desconoce las normas, - políticas, procedimientos y costumbres del lugar al cual

se va a integrar. Esto provoca que el nuevo trabajador tenga un comportamiento hostil tanto con sus compañeros de trabajo, como con los jefes que ha de tratar y, finalmente, con su jefe inmediato.

- c) Por otra parte, en la etapa de desarrollo, la UAM cuenta con la Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento, y, al cuestionar a los trabajadores, nos dimos cuenta de que existen cursos de capacitación diversos, pero no de acuerdo a las necesidades generales de la Universidad, sino que son cursos que no contribuyen a la superación personal y profesional.
- d) Al hablar del Jefe de Sección, consideramos que él está sujeto a las disposiciones de las autoridades de la Universidad, y, por lo tanto, le queda poco margen de actuación en lo que respecta a su Sección. Además de esto, la misma carga de trabajo hace que él no le dé la suficiente importancia al proceso de integración, tal vez por desconocer los beneficios que puede traer consigo.

A pesar de esto, se puede considerar adecuado el funcionamiento general de la Sección, ya que el Jefe -por su estilo de liderazgo- le da gran importancia a las tareas por realizar, pero también a las relaciones entre él y sus subordinados.

- e) Las tres áreas que componen la Sección, son sumamente diferentes entre sí, ya que intervienen aspectos sociológicos y psicológicos que hacen de ellos, grupos muy definidos. Por un lado, cada uno de estos grupos establecen costumbres y múltiples relaciones que muchas veces son tanto o más importantes que los vínculos formales derivados directamente del trabajo. Por otro la-

do, cada grupo se identifica con aspectos motivadores, derivados también, tanto de las necesidades como de su nivel cultural.

Ahora bien, para beneficio de la Sección, es muy importante que el Jefe de Sección conozca este conjunto de relaciones informales, ya que esto puede contribuir al logro de los objetivos de la Sección, cuando están bien encaminados, o por el contrario, obstaculizar o formar barreras para el funcionamiento normal de la Sección.

En general, se puede decir que en la Universidad Autónoma Metropolitana, existen numerosas deficiencias tales como la falta de atención al proceso de integración, la falta de un Reglamento Interior de Trabajo; mala orientación de los cursos de capacitación y adiestramiento, y, deficiente organización dentro del Sindicato y la Universidad, en cuanto al manejo que se le da a los recursos humanos.

Por todo lo expuesto anteriormente, consideramos que nuestras hipótesis son válidas, ya que en la Institución no existe un proceso de integración adecuado, que facilite la adaptación del trabajador a su proceso de trabajo. Además, existen diversos órganos universitarios que llevan a cabo el proceso de integración del trabajador, pero en forma discontinua, lo que dificulta la adaptación del trabajador a su grupo de trabajo. Y, en la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico existen reglas y normas establecidas por la UAM, que controlan el funcionamiento y el comportamiento de los trabajadores dentro del proceso de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, 1979.
- Barajas Medina, Jorge. El Hombre, el Trabajo y la Administración. Ed. Diana, México, 1979.
- Cázares Hernández, Laura, María Christen y et al. Técnicas Actuales de Investigación Documental. Ed. Trillas, México, 1982.
- Faria Mello Achilles, Fernando de. Desarrollo Organizacional. Ed. Limusa, México, 1983.
- Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. Ed. Jus, México, 1965.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell y Heinz Weihrich. Elementos de Administración. Ed. McGraw Hill, México, 1983.
- Pardinas, Felipe. Metodología para las Ciencias Sociales. Ed. Siglo XXI, México, 1983.
- Raluy Poudevida, Antonio. Diccionario Porrúa de la Lengua Española. Ed. Porrúa, México, 1978.
- Reyes Ponce, Agustín. Apuntes de Administración. Escuela Nacional de Comercio y Administración. UNAM.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica, Primera Parte. Ed. Limusa, México, 1982.

- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y -
Práctica, Segunda Parte. Ed. Limusa, México, 1982.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Adminis-
trativa. Ed. Trillas, México, 1985.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar Investigaciones So-
ciales. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
UNAM, México, 1979.
- Rojas Soriano, Raúl. Métodos para la Investigación Social.
Ed. Folios, México, 1984.
- Sánchez González, Sergio, Felipe Cortina Perea y et al. La
Auditoría Administrativa aplicada en el Area de Re-
cursos Humanos de una Institución Educativa Privada.
Tesis Profesional. UNAM, Facultad de Contaduría y -
Administración, México, 1984.
- SITUAM. Estatutos. México, 1986.
- SITUAM. Manual de Puestos. México, 1986.
- Simon, Herbert. La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial.
Ed. Ateneo, Argentina, 1982.
- Solís Pérez, Pedro. Apuntes de Administración.
- Trueba Urbina, Alberto y Jorge Trueba Barrera. Ley Federal
del Trabajo. Ed. Porrúa, México, 1986.
- UAM. Antología de Administración I, tomo II. México, 1983.

UAM. Contrato Colectivo de Trabajo 1986-1988. México, 1986.

UAM. Coordinación de Apoyo Académico y Administrativo. Méxi
co, 1984.

UAM. Legislación Universitaria. Organo Informativo, Vol. IX.

A N E X O S

México, D.F. a 27 de febrero de 1987

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

C. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
IMPRESIONES Y DISEÑO GRAFICO

P R E S E N T E

El Departamento de Impresiones y Diseño Gráfico, como parte de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, está sujeto a las reglas y disposiciones de carácter general emitidas por la propia Universidad y el Sindicato, en cuanto al proceso de integración del personal y, principalmente con la participación de las Comisiones Mixtas, ya que ellas establecen y controlan los procesos de selección, admisión, capacitación, etc. del personal.

Asimismo, al interior del Departamento, existen reglas y normas establecidas por la UAM, que controlan el funcionamiento e inclusive el comportamiento de los trabajadores dentro del proceso de trabajo, al marcar los lineamientos que deben seguirse. Por otro lado, existe también la responsabilidad del Jefe del Departamento, de lograr que el Departamento en general cumpla con los objetivos establecidos por la UAM, en la mejor manera posible.

El propósito de nuestra investigación es conocer cómo se manifiesta el comportamiento del trabajador, en forma individual y/o grupal al integrarse a su proceso de trabajo, y, concretamente cómo se lleva a cabo dicha integración.

Nuestra investigación se realizaría mediante cuestionarios, observaciones y entrevistas aplicados directamente al personal que forma el Departamento.

Los resultados que se obtendrían representan un gran beneficio al Jefe del Departamento, porque al tener mayor conocimiento sobre las condiciones en que opera el Departamento podría motivar más al personal

a su cargo, así como mejorar las relaciones del personal, logrando mejores resultados.

En cuanto al resto del personal, significa beneficio porque al crear un ambiente agradable de trabajo, permite que el trabajador se adapte mejor y más rápidamente a su proceso de trabajo, contribuyendo también a lograr mejores resultados.

Por todo lo anterior, consideramos que nuestro estudio resulta de gran utilidad para todo el Departamento, así como para nuestro equipo de trabajo, al poder cubrir los requisitos necesarios para acreditar el Seminario de Investigación.

ALARCON MENDEZ IRENE
SALGUERO LAMEDA MA. AZUCENA
VAZQUEZ VAZQUEZ BEATRIZ

CUESTIONARIOS "A"

CUESTIONARIO A-1

INSTRUCCIONES

Esta investigación es confidencial y con fines exclusivamente académicos, por lo que agradecemos su colaboración.

Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestar. Por favor responda a cada una de ellas, de manera que manifieste su forma de pensar y de sentir.

1) Qué opina de la forma en que los trabajadores ingresan a laborar a su Sección ?

2) Qué opina del proceso de selección de personal que se lleva a cabo en la Universidad ?

3) Qué participación tiene usted en dicho proceso ?

4) De qué manera se le da la bienvenida al personal de nuevo ingreso ?

5) De qué medios se vale para hacer saber al personal, las funciones inherentes a cada puesto ?

6) Qué problemas típicos presenta la inadecuada preparación del personal ?

7) Qué programas de entrenamiento y/o capacitación se imparten al personal ?

8) Qué opina de la utilidad de estos programas ?

9) Cómo se evalúa el desempeño del empleado en su puesto ?

10) Qué oportunidades brinda usted a sus empleados, para que logren un desarrollo profesional ?

11) Qué medios de comunicación se utilizan dentro de la Sección ?

12) Qué problemas existen al transmitir información a través de dichos medios ?

13) Cómo considera las sugerencias de los trabajadores respecto a su trabajo ?

14) De qué medios se vale para hacer saber al personal, los programas de actividades a realizar ?

CUESTIONARIO A-2

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes frases, y en la línea que antecede a cada alternativa asigne un valor de 0 a 5, de modo que la situación que considere que describe más acertadamente lo que haría usted, tenga el mayor valor, y la otra alternativa el menor. La suma de los valores de cada alternativa debe ser igual a 5.

1) Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá de realizar, y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización yo, por lo general:

___ E. Pongo énfasis en la naturaleza estimulante de la tarea y en las oportunidades de libertad y crecimiento personal que ella ofrece.

___ D. Pongo énfasis en la importancia de la tarea en términos de los grandes objetivos de la organización y de

2) Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las personas, yo, por lo general, tiendo a inclinarme hacia aquellas soluciones que tienen en cuenta:

___ B. La aclaración de los "estándares" vigentes y el ordenamiento del trabajo junto con un énfasis en la estabilidad del puesto y las ventajas de la antigüedad en la organización.

___ C. El fortalecimiento de los grupos informales para que las relaciones interpersonales del quehacer diario sean más gratas y significativas para el personal.

3) En la evaluación de su trabajo, el empleado "tipo" pone el énfasis en las consideraciones relacionadas con:

___ E. Las oportunidades que se le han de brindar (o falta de oportunidades) en cuanto a libertad de acción y desarrollo personal.

___ A. El dinero que recibe en pago, y si alcanza o no para satisfacer sus necesidades y las de su familia.

4) Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra los mejores resultados cuando yo me aseguro que:

___ C. Existe verdadero espíritu de equipo en el grupo; sus integrantes comparten los ratos amenos y agradables, y existe camaradería entre ellos.

___ A. Las condiciones de trabajo, es decir, espacio, los equipos, materiales, etc., son modernos y abundantes.

5) El atributo que yo, como directivo, más valoro en un subalterno es:

B. Sus habilidades para realizar la tarea con esmero y orden, y tal y como está especificada.

D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.

6) Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo principal énfasis en:

C. La calidad de las relaciones interpersonales del grupo y la necesidad de que cada uno de sus integrantes haga su justa parte para que sea aceptado por los demás.

B. La relación entre producción y las posibilidades que tiene la organización para competir en el mercado, junto con el seguro destino de los puestos, cuando la organización no es capaz de producir ganancias.

7) Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra mejores resultados cuando yo me aseguro que:

E. El personal pueda ver las recompensas que le brinda el trabajo en términos de su interés y desarrollo personal.

D. Haya recompensas tangibles y reconocimiento por parte de la organización en cuanto a la labor que realiza el personal.

8) El atributo que yo, como directivo, más valoro en mi subalterno es:

A. Su buena voluntad para hacer un trabajo justo a cambio de un salario justo y su reconocimiento de las buenas condiciones de trabajo que se le brindan.

B. Su habilidad para realizar la tarea con esmero y orden, y tal como está especificada.

- 9) Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que ha de realizar, y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo, por lo general:
- B. Pongo énfasis en la estabilidad de la organización y su programa de beneficios sociales, junto con la simplicidad y facilidad de la tarea.
 - E. Pongo énfasis en la naturaleza estimulante de la tarea y en las oportunidades de libertad y crecimiento personal que ella ofrece.
- 10) Al hacer frente al personal que está produciendo debajo de lo establecido, yo pongo principal énfasis en:
- A. Las condiciones de trabajo y el dinero y las formas de lograr que ambas resulten satisfactorias para el personal.
 - B. La relación entre producción y las posibilidades que tiene la organización para competir en el mercado, junto con el seguro destino de los puestos, cuando la organización no es capaz de producir ganancias.
- 11) En la evaluación de su trabajo el empleado "tipo" pone énfasis en las consideraciones relacionadas con:
- D. Las posibilidades (o falta de posibilidades) de progreso rápido, en base a desempeño.
 - C. Las condiciones (o falta de condiciones) tendientes a la camaradería y las relaciones armoniosas en el grupo.
- 12) El atributo que yo, como directivo, más valoro en un subalterno es:
- C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse bien con ellos y de integrarse con el grupo.
 - D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.

13) Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo, por lo general:

- D. Pongo énfasis en la importancia de su trabajo en términos de los objetivos generales de la empresa y en sus habilidades de progreso.
- C. Pongo énfasis en el carácter amistoso y de cooperación que es propio de la organización y en la oportunidad - de tratar con gente interesante y compatible.

14) Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las - personas, yo, por lo general, tiendo a inclinarme hacia - aquellas soluciones que tienen en cuenta:

- A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado por mejores condiciones de trabajo y mejor remuneración cuando ello sea posible.
- B. La declaración de los "estándares" vigentes y el ordenamiento del trabajo junto con el énfasis en la estabilidad del puesto y las ventajas de la antigüedad en la organización.

15) Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo, pongo el principal énfasis en:

- D. La dificultad y la importancia del trabajo y en maneras de incrementar el orgullo por lo que están haciendo.
- E. La naturaleza de la tarea en sí y en maneras de lograr que sea más significativa para quien la realiza.

16) Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra mejores resultados cuando yo me aseguro que:

- A. Las condiciones de trabajo: es decir, el espacio, los equipos. los materiales, etc., son modernos y abundantes.

- B. Los estándares están claramente enunciados, los puestos son estables, y hay poca probabilidad de ser transferido o perder el puesto.
- 17) Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las - personas, yo por lo general, tiendo a inclinarme hacia:
- D. Algún sistema de gratificación al personal que permita brindarle mayor reconocimiento público y la evidencia - de que es apreciado por la organización.
- A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado por mejores condiciones de trabajo y mejor remuneración, cuando ello sea posible.
- 18) En la evaluación de su trabajo, el empleado "tipo" pone el énfasis en las consideraciones relacionadas con:
- B. La existencia (o falta de) estabilidad en el trabajo y un buen programa de beneficios sociales.
- D. Las posibilidades (o falta de posibilidades) de progreso rápido en base a desempeño.
- 19) Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las - personas, yo, por lo general, tiendo a inclinarme hacia aquellas soluciones que tienen en cuenta:
- E. Alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio para estimular al personal y para ofrecerle un desafío.
- D. Algún sistema de gratificación al personal que permita brindarle mayor reconocimiento público y la evidencia de que es apreciada por la organización.
- 20) Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y - logra mejores resultados cuando yo me aseguro que:
- C. Existe verdadero espíritu de equipo en el grupo; sus integrantes comparten ratos amenos y agradables y existe camaradería entre ellos.

___ D. Hay recompensas tangibles y reconocimiento por parte de la organización en cuanto a la labor que realiza - el personal.

21) El atributo que yo, como directivo, más valoro en un subalterno es:

___ E. Su capacidad y habilidad para innovar y para ser creativo en su trabajo y para encontrar en ello una recompensa personal.

___ B. Su habilidad para realizar la tarea con esmero y orden, y tal y como está especificada.

22) En las evaluaciones de su trabajo, el empleado "tipo" pone el énfasis en las consideraciones relacionadas con:

___ E. Las oportunidades que se le han de brindar (o falta de oportunidades), en cuanto a libertad de acción y desarrollo personal.

___ D. Las posibilidades (o falta de posibilidades) de progreso rápido en base a desempeño.

23) Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo, por lo general:

___ D. Pongo énfasis en la naturaleza estimulante de la tarea y en las oportunidades de libertad y crecimiento personal que ella ofrece.

___ A. Pongo énfasis en las buenas condiciones de trabajo que se ofrecen y en lo bien que paga la organización en comparación con la competencia.

24) Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo el principal énfasis en:

___ C. La calidad de las relaciones interpersonales del grupo y la necesidad de que cada uno de sus integrantes haga su justa parte para que sea aceptado por los demás.

___ A. Las condiciones de trabajo y el dinero y las formas de lograr que ambas resulten satisfactorias al personal.

25) El atributo que yo, como directivo, más valoro en un subalterno es:

___ C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse bien con ellos y de integrarse con el grupo.

___ B. Su habilidad para realizar la tarea con esmero y orden, y tal y como está especificada.

26) Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo el principal énfasis en:

___ A. Las condiciones de trabajo y el dinero y las formas de lograr que ambas resulten satisfactorias para el personal.

___ E. La naturaleza de la tarea en sí y en maneras de lograr que sea significativa para quien la realiza.

27) Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las personas, yo por lo general, tiendo a inclinarme hacia - aquellas soluciones que tienen en cuenta:

___ D. Algún sistema de gratificación al personal que permita brindarle mayor reconocimiento público y la evidencia de que es apreciado por la organización.

___ C. El fortalecimiento de los grupos informales para que las relaciones interpersonales del quehacer diario - sean más gratas y significativas para el personal.

28) Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra los mejores resultados cuando yo me aseguro que:

___ B. Los estándares están claramente enunciados, los puestos son estables y hay poca probabilidad de ser transferido o de perder el puesto.

- E. El personal pueda ver las recompensas que le brinda - el trabajo en términos de su interés y desarrollo personal.
- 29) En la evaluación de su trabajo, el empleado "tipo" pone el énfasis en las consideraciones relacionadas con:
- E. Las oportunidades que se le han de brindar (o falta de oportunidades) en cuanto a libertad de acción y desarrollo personal.
- C. Las condiciones (o falta de condiciones) tendientes a la camaradería y las relaciones amistosas en el grupo.
- 30) Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo, por lo general:
- D. Pongo énfasis en la importancia de la tarea en términos de los grandes objetivos de la organización y de las oportunidades de progreso que ella contiene.
- B. Pongo énfasis en la estabilidad de la organización y su programa de beneficio social, junto con la simplicidad y facilidad de la tarea.
- 31) En la evaluación de su trabajo, el empleado "tipo" pone el énfasis en las consideraciones relacionadas con:
- B. La existencia (o la falta de) estabilidad en el trabajo y un buen programa de beneficios sociales.
- A. El dinero que recibe en pago y si alcanza o no para - satisfacer sus necesidades y las de su familia.
- 32) Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las personas, yo por lo general, tiendo a inclinarme hacia - aquellas soluciones que tienen en cuenta:
- E. Alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio para estimular al personal y para ofrecerle un desafío.

- C. El fortalecimiento de los grupos informales para que las relaciones interpersonales del quehacer diario - sean más gratas y significativas para el personal.
- 33) Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo el principal énfasis en:
- D. La dificultad y la importancia del trabajo y en maneras de incrementar el orgullo por lo que están haciendo.
- B. La relación entre producción y las posibilidades que tiene la organización para competir en el mercado, junto con el seguro destino de los puestos cuando la organización no es capaz de producir ganancias.
- 34) Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que ofrece la organización, yo por lo general:
- C. Pongo énfasis en el carácter amistoso y de cooperación que es propio de la organización y en la oportunidad de trabajar con un grupo de gente interesante y compatible.
- E. Pongo énfasis en la naturaleza estimulante de la tarea y en las oportunidades de libertad y crecimiento personal que ella ofrece.
- 35) Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra los mejores resultados cuando yo me aseguro que:
- B. Los estándares están claramente enunciados, los puestos son estables, y hay poca probabilidad de ser transferido o de perder el puesto.
- C. Existe verdadero espíritu de equipo en el grupo; sus integrantes comparten los ratos amenos y agradables y existe camaradería entre ellos.

36) Cuando surgen problemas relacionados con la moral de las personas, yo, por lo general, tiendo a inclinarme hacia aquellas soluciones que tienen en cuenta:

D. Algún sistema de gratificación al personal que permita brindarle mayor reconocimiento público y la evidencia de que es apreciado por la organización.

B. La aclaración de los estándares vigentes y el ordenamiento del trabajo junto con énfasis en la estabilidad del puesto y las ventajas de la antigüedad en la organización.

37) En la evaluación de su trabajo, el empleado "tipo" pone - el énfasis en las consideraciones relacionadas con:

B. La existencia (o la falta de) estabilidad en el trabajo y un buen programa de beneficios sociales.

C. Las condiciones (o la falta de condiciones) tendientes a la camaradería y las relaciones armoniosas en el grupo.

38) El atributo que yo, como directivo, más valoro en un subalterno es:

D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.

A. Su buena voluntad para hacer un trabajo justo a cambio de un salario justo y su reconocimiento de las buenas condiciones de trabajo que se le brindan.

39) Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra mejores resultados cuando yo me aseguro que:

D. Haya recompensas tangibles y reconocimiento por parte de la organización acerca de la labor que realiza el personal.

A. Las condiciones de trabajo, es decir, el espacio, los equipos, materiales, etc., son modernos y abundantes.

40) Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo el principal énfasis en:

E. La naturaleza de la tarea en sí y en maneras de lograr que sea más significativa para quien la realiza.

B. La relación entre producción y las posibilidades que tiene la organización de competir en el mercado, junto con el seguro destino de los puestos cuando la organización no es capaz de producir ganancias.

41) Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo, por lo general:

B. Pongo énfasis en la estabilidad de la organización y su programa de beneficios sociales, junto con la simplicidad y facilidad de la tarea.

C. Pongo énfasis en el carácter amistoso y de cooperación que es propio de la organización y en la oportunidad de tratar y trabajar con un grupo de gente interesante y compatible.

42) El atributo que yo, como directivo, más valoro en un subalterno es:

C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse bien con ellos y de integrarse con el grupo.

E. Su capacidad y habilidad para innovar y para ser creativo en su trabajo y para encontrar en ello una recompensa personal.

43) En la evaluación de su trabajo, el empleado "tipo" pone énfasis en las consideraciones relacionadas con:

D. Las posibilidades (o falta de posibilidades) de progreso rápido en base a desempeño.

A. El dinero que recibe en pago y si alcanza o no para satisfacer sus necesidades y las de su familia.

44) Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra los mejores resultados cuando yo me aseguro que:

- E. El personal pueda ver las recompensas que le brinda - el trabajo en términos de su interés y desarrollo personal.
- C. Existe verdadero espíritu de equipo en el grupo; sus integrantes comparten los ratos amenos y agradables y existe camaradería entre ellos.

45) Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá - de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo, por lo general:

- A. Pongo énfasis en las buenas condiciones de trabajo que se ofrecen y en lo bien que paga la organización en - comparación con la competencia.
- B. Pongo énfasis en la estabilidad de la organización y su programa de beneficios sociales, junto con la simplicidad y facilidad de la tarea.

46) El atributo que yo, como directivo, más valoro en un sub alterno es:

- A. Su buena voluntad para hacer un trabajo justo a cambio de un salario justo y su reconocimiento de las buenas condiciones de trabajo que se le brindan.
- C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse - bien con ellos y de integrarse con el grupo.

47) El atributo que yo, como directivo, más valoro en un sub alterno es:

- D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.
- E. Su capacidad y habilidad para innovar y para ser crea tivo en su trabajo y para encontrar en ello una recom pensa personal.

48) Cuando surgen problemas relacionados con la moral de la gente yo, por lo general, tiendo a inclinarme hacia - aquellas soluciones que tienen en cuenta:

- E. Alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio para estimular al personal y para ofrecerle un desafío.
- A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado por mejores condiciones de trabajo y mejor remuneración cuando ello sea posible.

49) Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra mejores resultados cuando yo me aseguro que:

- D. Haya recompensas tangibles y reconocimiento por parte de la organización de la labor que realiza el personal.
- B. Los estándares están claramente enunciados, los puestos son estables y hay poca probabilidad de ser transferido o de perder el puesto.

50) Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá - de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo, por lo general:

- A. Pongo énfasis en las buenas condiciones de trabajo que se ofrecen y en lo bien que paga la organización en - comparación con la competencia.
- C. Pongo énfasis en el carácter amistoso y de cooperación que es propio de la organización y en la oportunidad - de tratar y de trabajar con un grupo de gente interesante y compatible.

51) Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo el principal énfasis en:

- C. La calidad de las relaciones interpersonales del grupo y la necesidad de que cada uno de sus integrantes haga su justa parte para que sea aceptado por los demás.

___ E. La naturaleza de la tarea en sí y en maneras de lograr que sea más significativa para quien la realiza.

52) Cuando surgen problemas relacionados con la moral de la gente, yo, por lo general, tiendo a inclinarme hacia aquellas soluciones que tienen en cuenta:

___ C. El fortalecimiento de los grupos informales para que las relaciones interpersonales del quehacer diario sean más gratas y significativas para el personal.

___ A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado por mejores condiciones de trabajo y mejor remuneración cuando ello sea posible.

53) Parecería que el personal que yo superviso trabaja más y logra los mejores resultados cuando yo me aseguro que:

___ E. El personal pueda ver las recompensas que le brinda el trabajo en términos de su interés y desarrollo personal.

___ A. Las condiciones de trabajo, es decir, el espacio, los equipos, materiales, etc., son modernos y abundantes.

54) Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido yo, por lo general, pongo el principal énfasis en:

___ D. La dificultad y la importancia del trabajo y en maneras de incrementar el orgullo por lo que están haciendo.

___ C. La relación entre producción y las posibilidades que tiene la organización para competir en el mercado, junto con el seguro destino de los puestos cuando la organización no es capaz de producir ganancias.

55) Cuando surgen problemas relacionados con la moral de la gente, yo por lo general, tiendo a inclinarme hacia - aquellas soluciones que tienen en cuenta:

E. Alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio para estimular al personal y para ofrecérsele un desafío.

B. La aclaración de los estándares vigentes y el ordenamiento del trabajo junto con énfasis en la estabilidad del puesto y las ventajas de la antigüedad en la organización.

56) En la evaluación de su trabajo el empleado "tipo" pone el énfasis en las consideraciones relacionadas con:

B. La existencia (o la falta de) estabilidad en el trabajo y un buen programa de beneficios sociales.

E. Las oportunidades que se le han de brindar (o la falta de oportunidades) en cuanto a libertad de acción y desarrollo personal.

57) Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que habrá de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo, por lo general:

E. Pongo énfasis en la naturaleza estimulante de la tarea y en las oportunidades de libertad y crecimiento personal que ella ofrece.

A. Pongo énfasis en las buenas condiciones de trabajo - que se ofrecen y en lo bien que paga la organización en comparación con la competencia.

58) Al hacer frente al personal que está produciendo por debajo de lo establecido, yo pongo el principal énfasis - en:

D. La dificultad y la importancia del trabajo y en maneras de incrementar el orgullo por lo que están haciendo.

- ___ A. Las condiciones de trabajo y el dinero, y las formas de lograr que ambas resulten satisfactorias para el personal.
- 59) El atributo que yo, como directivo, más valoro en un subalterno es:
- ___ E. Su capacidad y habilidad para innovar y para ser creativo en su trabajo y para encontrar en ello una recompensa personal.
- ___ A. Su buena voluntad para hacer un trabajo justo a cambio de un salario justo y su reconocimiento de las buenas condiciones de trabajo que se le brindan.
- 60) Al introducir a un empleado nuevo a la tarea que ha de realizar y al orientarlo en cuanto a lo que le ofrece la organización, yo por lo general:
- ___ C. Pongo énfasis en el carácter amistoso y de cooperación que es propio de la organización y en la oportunidad de tratar y trabajar con un grupo de gente interesante y compatible.
- ___ A. Pongo énfasis en las buenas condiciones de trabajo que se ofrecen y en lo bien que paga la organización en comparación con la competencia.

CUESTIONARIO A-3

INSTRUCCIONES

Presuponga que está involucrado en cada una de las si guientes doce situaciones. Lea cuidadosamente cada frase y piense en lo que haría usted en cada una de las circunstan-- cias descritas. Enseguida ponga un círculo alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que considere que describe más acertadamente su comportamiento en esa situación que se le presenta. Elija únicamente una alternativa y circule una sola letra.

En cada situación, interprete los conceptos clave en función del ambiente y circunstancias en que más frecuente-- mente considere que usted asumiría un papel de liderazgo.

- 1) La productividad está bajando en forma evidente; sus subordinados no han respondido a sus conversaciones amistosas y a su evidente preocupación por el bienestar de ellos:
 - A. Enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.
 - B. Está disponible para entablar el diálogo, pero no ejerce presión para hacerlo.
 - C. Dialoga primero con sus subordinados y luego fija metas.
 - D. Evita intencionalmente el intervenir.

- 2) La eficiencia observable en su grupo se ha incrementado. Usted se ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus funciones y normas de trabajo:
 - A. Entabla una interacción amistosa, pero continúa asegurándose de que todos los miembros de su grupo conozcan bien sus funciones y normas de trabajo.
 - B. No toma ninguna acción definitiva.
 - C. Hace todo lo posible para que el grupo se sienta importante e interesado.
 - D. Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.

- 3) Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente usted los ha dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.
 - A. Interesa al grupo y, juntos, se dedican a la solución de los problemas.
 - B. Deja al grupo que lo resuelva por sí solo.
 - C. Actúa con rapidez y firmeza para corregirlo y redirigirlo.
 - D. Anima al grupo a trabajar sobre el problema y se muestra accesible al diálogo.

- 4) Usted está considerando realizar un cambio importante. Sus subordinados tienen un magnífico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.
- A. Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona.
 - B. Anuncia cambios y los implementa con una supervisión estricta.
 - C. Permite al grupo, formular sus propias directrices.
 - D. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirige el cambio.
- 5) El desempeño de su grupo ha venido decayendo durante los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con los objetivos. Continuamente necesitan recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. La redefinición de funciones ha ayudado en el pasado.
- A. Permite al grupo formular sus propias directrices.
 - B. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se certifica de que se cumplan los objetivos.
 - C. Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.
 - D. Permite la participación del grupo para fijar las metas, pero no presiona.
- 6) Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su predecesor fue un administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad, pero querría comenzar a humanizar el ambiente.
- A. Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.
 - B. Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.

- C. Evita intencionalmente el intervenir.
 - D. Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones, pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.
- 7) Usted está considerando el realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación diaria.
- A. Define el cambio y supervisa cuidadosamente.
 - B. Adquiere la aprobación del grupo respecto al cambio, y permite que sus integrantes organicen su implementación.
 - C. Está dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantiene el control de su implementación.
 - D. Evita la confrontación y deja las cosas como están.
- 8) La productividad y las relaciones de grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante su falta de dirección del grupo.
- A. Deja al grupo tranquilo.
 - B. Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.
 - C. Toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
 - D. Cuida de no perjudicar las relaciones jefe-subordinado, haciendo excesivo uso de su autoridad.
- 9) Su superior le ha designado para encabezar un comité de trabajo que está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambios solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tiene el talento necesario para ayudar.
- A. Deja que el grupo lo resuelva.

- B. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.
 - C. Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.
 - D. Permite que el grupo se involucre en la fijación de las metas, pero no lo presiona.
- 10) Sus subordinados , de ordinario capaces de asumir responsabilidad, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.
- A. Permite que el grupo participe en la redefinición de metas, pero no lo presiona.
 - B. Redefine normas y supervisa cuidadosamente su ejecución.
 - C. Evita la confrontación al no ejercer presión alguna.
 - D. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cer--ciora de que cumplan las normas.
- 11) Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor ante--rior no se involucraba en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y su propia direc--ción. Las interrelaciones del grupo son buenas.
- A. Toma las medidas necesarias para orientar a sus subor--dinados a trabajar en un sistema bien definido.
 - B. Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas.
 - C. Analiza el rendimiento previo del grupo y luego exami--na la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.
 - D. Continúa sin ocuparse del grupo.
- 12) Informaciones recientes indican la presencia de algunas dificultades entre sus subordinados. El grupo cuenta con un buen historial de logros. Sus integrantes han alcanza--do las metas a largo plazo y han trabajado en armonía du--rante el año pasado. Todos están bien calificados para sus tareas.

- A. Ensayo su solución con sus subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos.
- B. Permite que los integrantes del grupo lo resuelvan por sí mismos.
- C. Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- D. Está disponible para el diálogo cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinado.

CUESTIONARIOS "B"

CUESTIONARIO B-1

INSTRUCCIONES

Esta investigación es confidencial y con fines exclusivamente académicos, por lo que agradecemos su colaboración.

Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestar. Por favor responda a cada una de ellas, de manera que manifieste su forma de pensar y de sentir. Marque con una cruz el paréntesis de la respuesta que considere más acertada.

- 1) Cómo ingresó usted a la Institución ?
 - a) Recomendaciones de empleados ()
 - b) Relación con el Sindicato ()
 - c) Bolsa de Trabajo UAM ()
 - d) Otros ()

- 2) A quién se dirigió para tramitar su ingreso a la Institución?
 - a) Sindicato ()
 - b) Departamento de Recursos Humanos Central ()
 - c) Sección de Recursos Humanos de la Unidad ()
 - d) Otros ()

- 3) En qué lugar llenó usted una solicitud de empleo, cuando pretendió ingresar a la Institución ?
 - a) Departamento de Recursos Humanos Central ()
 - b) Sección Sindical ()
 - c) Otros ()

- 4) En qué consistió su entrevista de selección ?
 - a) Documentación personal ()
 - b) Condiciones de trabajo ()
 - c) Antecedentes laborales ()
 - d) Otros ()

- 5) Cómo ocupó usted ese puesto ?
 - a) Nuevo ingreso ()
 - b) Cambio de adscripción ()
 - c) Ascenso escalafonario ()
 - d) Otro ()

- 6) Cómo se le indicaron los requerimientos de su puesto ?
 - a) Por escrito ()
 - b) Oralmente ()

7) Cuando ingresó a la Institución, qué tipo de exámenes le aplicaron ?

- a) De conocimientos básicos ()
- b) Exámenes de aptitudes ()
- c) Evaluación de experiencia ()
- d) No se aplicaron exámenes ()

8) Cómo se le dio la bienvenida a la Institución, cuando usted ingresó ?

- a) Oralmente ()
- b) Por escrito ()
- c) Ambas ()
- d) No se le dio bienvenida ()

9) Cuando usted ingresó a la Institución, se le dio a conocer:

- a) Descripción del trabajo, deberes y normas ()
 - b) Organización y funciones de la UAM y Sección ()
 - c) Contrato Colectivo de Trabajo ()
 - d) Otros ... especifique ()
-
-

10) Al ingresar, quién le mostró las instalaciones y lo presentó con sus compañeros de trabajo:

- a) Jefe inmediato ()
 - b) Representante de la Sección de Recursos Humanos ()
 - c) Representante del Sindicato ()
 - d) Otros ... especifique ()
-
-

- 11) Se le dio algún entrenamiento para desempeñar su trabajo ?
a) Sí ... en qué consistió ()
b) No ()
-
-

- 12) Quién imparte el entrenamiento ?
a) Personas de la misma Sección, con experiencia ()
b) Técnicos reparadores del equipo, en su caso ()
c) Comisión Mixta General de Capacitación y
Adiestramiento de la UAM ()
d) Otros ()

- 13) Existen algunas actividades de capacitación o superación profesional en la Institución ?
a) Sí ... cuáles son ? ()
b) No ()
-
-

- 14) Qué medios de comunicación existen dentro de la Sección ?
a) Verbales ()
b) Escritos ()
c) Ambos ()

- 15) Cómo le indica el Jefe, el trabajo a realizar ?. Explique
a) Como una orden ()
b) Como una instrucción ()
c) Como información ()
-
-

16) Cuando me dirijo a mi Jefe, generalmente es por medio de:

Explique

- a) Quejas ()
 - b) Sugerencias ()
 - c) Reportes ()
-
-

17) En las relaciones con mis compañeros, observo que: Explique

- a) Generalmente existe un ambiente de compañerismo ()
 - b) Existen conflictos constantes entre las personas ()
-
-

18) En qué forma han participado sus compañeros en el desempeño de su trabajo ?. Por qué ?

- a) Positivamente ()
 - b) Indiferentemente ()
 - c) Negativamente ()
-
-

19) El tipo de relación con su Jefe, en cuestiones de trabajo es:

- a) Adecuada ()
- b) Superficial ()
- c) Excelente ()

20) Qué tipo de reuniones se llevan a cabo en la Sección ?

- a) Convivios o fiestas dentro de la Universidad ()
- b) Convivios o fiestas fuera de la Universidad ()
- c) Reuniones de trabajo dentro de la Sección ()

CUESTIONARIO B-2

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes frases, y en la línea que antecede a cada alternativa, asigne un valor de 0 a 5, de modo que la situación que considere que describe más acertadamente lo que haría usted, tenga el mayor valor, y la otra alternativa el menor. La suma de los valores de cada alternativa debe ser igual a 5.

1) Cuando surgen problemas en el trabajo, yo por lo general, -
presto mayor importancia a aquellas soluciones que tienen en
cuenta:

- B. La estabilidad del puesto y las ventajas de la antigüedad
en la organización.
- C. El fortalecimiento de las relaciones amistosas del grupo
de trabajo para que el quehacer diario sea más grato para
todos.

2) Cuando evalúo mi trabajo, le doy más importancia a:

- E. Las oportunidades de libertad de acción y desarrollo per-
sonal.
- A. El dinero que recibo en pago, y si alcanza o no para satis-
facer mis necesidades y las de mi familia.

3) Me parece que el grupo de trabajo logra los mejores resulta-
dos cuando:

- C. Existe verdadero espíritu de equipo en el grupo, sus inte-
grantes comparten los ratos amenos y agradables, y existe
camaradería entre ellos.
- A. Las condiciones de trabajo, es decir, espacio, los equipos,
los materiales, etc., son modernos y abundantes.

4) El atributo que yo más valoro de un trabajador es:

- B. Sus habilidades para realizar la tarea con esmero y orden,
y tal y como le es indicada.
- D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.

5) Me parece que el grupo de trabajo logra los mejores resultados cuando:

- E. El personal pueda ver las recompensas que le brinda el trabajo en términos de su interés y desarrollo personal.
- D. Haya recompensas tangibles y reconocimiento por parte de la organización en cuanto a la labor que realiza el personal.

6) El atributo que yo más valoro de un trabajador es:

- A. Su buena voluntad para hacer un trabajo justo a cambio de un salario justo y su reconocimiento de las buenas condiciones de trabajo que se le brinden.
- B. Su habilidad para realizar la tarea con esmero y orden, y tal como está especificada.

7) Cuando evalué mi trabajo, le doy más importancia a:

- D. Las posibilidades (o falta de posibilidades) de progreso rápido en base a desempeño.
- C. Las condiciones (o la falta de condiciones) tendientes a la camaradería y las relaciones armoniosas en el grupo.

8) El atributo que yo más valoro de un trabajador es:

- C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse bien con ellos y de integrarse con el grupo.
- D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.

9) Cuando surgen problemas en el trabajo, yo por lo general, presto mayor importancia a aquellas soluciones que tienen en cuenta:

- A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado por mejores condiciones de trabajo y mejor remuneración cuando ello sea posible.

B. La estabilidad del puesto y las ventajas de la antigüedad en la organización.

10) Me parece que el grupo de trabajo logra los mejores resultados cuando:

A. Las condiciones de trabajo, es decir, el espacio, los equipos, los materiales, etc., son modernos y abundantes.

B. Los puestos son estables, y hay poca probabilidad de ser transferido o perder el puesto.

11) Cuando surgen problemas en el trabajo, yo por lo general, presto mayor importancia a aquellas soluciones que tienen en cuenta:

D. Algún sistema de gratificación al personal que permita brindarle mayor reconocimiento público y la evidencia de que es apreciado por la organización.

A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado por mejores condiciones de trabajo y mejor remuneración cuando ello sea posible.

12) Cuando evalué mi trabajo, le doy más importancia a:

B. La existencia (o falta de) estabilidad en el trabajo y un buen programa de beneficios sociales.

D. Las posibilidades (o la falta de posibilidades) de progreso rápido en base a desempeño.

13) Cuando surgen problemas en el trabajo, yo por lo general, presto mayor importancia a aquellas soluciones que tienen en cuenta:

E. Alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio para estimular al personal y para ofrecerle un desafío.

D. Algún sistema de gratificación al personal que permita -
brindarle mayor reconocimiento público y la evidencia de
que es apreciado por la organización.

14) Me parece que el grupo de trabajo logra los mejores resulta-
dos cuando:

C. Existe verdadero espíritu de equipo en el grupo; sus inte-
grantes comparten ratos amenos y agradables, y existe ca-
maradería entre ellos.

D. Hay recompensas tangibles y reconocimientos por parte de
la organización en cuanto a la labor que realiza el perso-
nal.

15) El atributo que yo más valoro de un trabajador es:

E. Su capacidad y habilidad para innovar y para ser creativo
en su trabajo y para encontrar en ello una recompensa per-
sonal.

B. Su habilidad para realizar la tarea con esmero y orden, y
tal y como está especificada.

16) Cuando evalué mi trabajo, le doy más importancia a:

E. Las oportunidades que se me han de brindar (o falta de -
oportunidades) en cuanto a libertad de acción y desarrollo
personal.

D. Las posibilidades (o falta de posibilidades) de progreso
rápido en base a desempeño.

17) El atributo que yo más valoro de un trabajador es:

C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse bien
con ellos y de integrarse con el grupo.

___ B. Su habilidad para realizar la tarea con esmero y orden, y tal y como está especificada.

18) Cuando surgen problemas en el trabajo, yo por lo general, - presto mayor importancia a aquellas soluciones que tienen en cuenta:

___ D. Algún sistema de gratificación al personal que permita - brindarle mayor reconocimiento público y la evidencia de que es apreciado por la organización.

___ C. El fortalecimiento de las relaciones amistosas del grupo de trabajo para que el quehacer diario sea más grato para todos.

19) Me parece que el grupo de trabajo logra los mejores resultados cuando:

___ B. Los puestos son estables y hay poca probabilidad de ser - transferido o de perder el puesto.

___ E. El personal pueda ver las recompensas que le brinda el trabajo en términos de su interés y desarrollo personal.

20) Cuando evaluó mi trabajo, le doy más importancia a:

___ E. Las oportunidades que se me han de brindar (o falta de - oportunidades) en cuanto a libertad de acción y desarrollo personal.

___ C. Las condiciones (o falta de condiciones) tendientes a la camaradería y las relaciones amistosas en el grupo.

21) Cuando evaluó mi trabajo, le doy más importancia a:

___ B. La existencia (o la falta de) estabilidad en el trabajo y un buen programa de beneficios sociales.

___ A. El dinero que recibo en pago y si alcanza o no para satisfacer mis necesidades y las de mi familia.

22) Cuando surgen problemas en el trabajo, yo por lo general, -
presto mayor importancia a aquellas soluciones que tienen en
cuenta:

- E. Alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio pa
ra estimular al personal y para ofrecerle un desafío.
- C. El fortalecimiento de las relaciones amistosas del grupo
de trabajo para que el quehacer diario sea más grato para
todos.

23) Me parece que el grupo de trabajo logra los mejores resulta-
dos cuando:

- B. Los puestos son estables, y hay poca probabilidad de ser
transferido o de perder el puesto.
- C. Existe verdadero espíritu de equipo en el grupo; sus inte
grantes comparten los ratos amenos y agradables y existe
camaradería entre ellos.

24) Cuando surgen problemas en el trabajo, yo por lo general, -
presto mayor importancia a aquellas soluciones que tienen en
cuenta:

- D. Algún sistema de gratificación al personal que permita -
brindarle mayor reconocimiento público y la evidencia de
que es apreciado por la organización.
- B. La estabilidad del puesto y las ventajas de la antigüedad
en la organización.

25) Cuando evalué mi trabajo, le doy más importancia a:

- B. La existencia (o la falta de) estabilidad en el trabajo y
un buen programa de beneficios sociales.
- C. Las condiciones (o la falta de condiciones) tendientes a
la camaradería y las relaciones armoniosas en el grupo.

26) El atributo que yo más valoro de un trabajador es:

- D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.
- A. Su buena voluntad para hacer un trabajo justo a cambio de un salario justo y su reconocimiento de las buenas condiciones de trabajo que se le brindan.

27) Me parece que el grupo de trabajo logra los mejores resultados cuando:

- D. Hay recompensas tangibles y reconocimiento por parte de la organización acerca de la labor que realiza el personal.
- A. Las condiciones de trabajo, es decir, el espacio, los equipos, los materiales, etc., son modernos y abundantes.

28) El atributo que yo más valoro de un trabajador es:

- C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse bien con ellos y de integrarse con el grupo.
- E. Su capacidad y habilidad para innovar y para ser creativo en su trabajo y para encontrar en ello una recompensa personal.

29) Cuando evalué mi trabajo, le doy más importancia a:

- D. Las posibilidades (o falta de posibilidades) de progreso rápido en base a desempeño.
- A. El dinero que recibo en pago y si alcanza o no para satisfacer mis necesidades y las de mi familia.

30) Me parece que el grupo de trabajo logra los mejores resultados cuando:

- E. El personal puede ver las recompensas que le brinda el trabajo en términos de su interés y desarrollo personal.

C. Existe verdadero espíritu de equipo en el grupo; sus integrantes comparten los ratos amenos y agradables, y existe camaradería entre ellos.

31) El atributo que yo más valoro de un trabajador es:

A. Su buena voluntad para hacer un trabajo justo a cambio de un salario justo y su reconocimiento de las buenas condiciones de trabajo que se le brindan.

C. Su preocupación por los demás y su deseo de llevarse bien con ellos y de integrarse con el grupo.

32) El atributo que yo más valoro de un trabajador es:

D. Su ambición y su orgullo por la tarea que realiza.

E. Su capacidad y habilidad para innovar y para ser creativo en su trabajo y para encontrar en ello una recompensa personal.

33) Cuando surgen problemas en el trabajo, yo por lo general, presto mayor importancia a aquellas soluciones que tienen en cuenta:

E. Alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio para estimular al personal y para ofrecerle un desafío.

A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado por mejores condiciones de trabajo y mejor remuneración - cuando ello sea posible.

34) Me parece que el grupo de trabajo logra los mejores resultados cuando:

D. Hay recompensas tangibles y reconocimiento por parte de la organización de la labor que realiza el personal.

B. Los puestos son estables y hay poca probabilidad de ser transferido o de perder el puesto.

35) Cuando surgen problemas en el trabajo, yo por lo general, -
presto mayor importancia a aquellas soluciones que tienen en
cuenta:

C. El fortalecimiento de las relaciones amistosas del grupo
de trabajo para que el quehacer diario sea más grato para
todos.

A. La reducción del esfuerzo físico del personal, respaldado
por mejores condiciones de trabajo y mejor remuneración -
cuando ello sea posible.

36) Me parece que el grupo de trabajo logra los mejores resulta-
dos cuando:

E. El personal pueda ver las recompensas que le brinda el tra-
bajo, en términos de su interés y desarrollo personal.

A. Las condiciones de trabajo, es decir, el espacio, los -
equipos, los materiales, etc., son modernos y abundantes.

37) Cuando surgen problemas en el trabajo, yo por lo general, -
presto mayor importancia a aquellas soluciones que tienen en
cuenta:

E. Alguna forma de enriquecimiento de la tarea como medio pa-
ra estimular al personal y para ofrecerle un desafío.

B. La estabilidad del puesto y las ventajas de la antigüedad
en la organización.

38) Cuando evalué mi trabajo, le doy más importancia a:

B. La existencia (o la falta de) estabilidad en el trabajo y
un buen programa de beneficios sociales.

E. Las oportunidades que se me han de brindar (o la falta de
oportunidades) en cuanto a libertad de acción y desarrollo
personal.

39) El atributo que yo más valoro de un trabajador es:

- E. Su capacidad y habilidad para innovar y para ser creativo en su trabajo y para encontrar en ello una recompensa personal.
- A. Su buena voluntad para hacer un trabajo justo a cambio de un salario justo, y su reconocimiento de las buenas condiciones de trabajo que se le brindan.

Los siguientes formatos sirven para llevar a cabo las actividades dentro de la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico:

Nombre: Presupuesto por programas

Clave: DG-1 a DG-5

Objeto: Sirve para distribuir racionalmente el presupuesto en base a planes anuales de proyectos específicos.

Elabora: Jefe de Sección y el asistente administrativo de la Coordinación de Extensión Universitaria.

Fuente de información:

Presupuesto por programas anual anterior

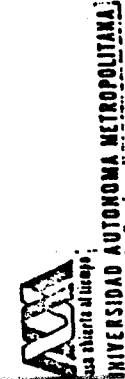
Informe cuatrimestral y proyecto anual.

Medio de elaboración:

Manual

Distribución de ejemplares:

<u>Orden</u>	<u>Color</u>	<u>Destino</u>
Original	Blanco	Departamento de Presupuesto de Rectoría de la Unidad.
Copia	Blanco	Coordinación de Extensión Universitaria.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

PROGRAMA (RESUMEN DE SUBPROGRAMAS) (MILES DE PESOS)

SECUENCIA PROGRAMÁTICA: F P U D V DEP

FECHA: ARO MES DIA

NO. DE

UNIDAD RESPONSABLE

PROYECTO

OBJETIVO(S)

UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	META (S)	COSTO UNITARIO

DESCRIPCION

DESCRIPCION	SUBPROGRAMAS				TOTAL SUBPROGRAMA
	CLAVE	CLAVE	CLAVE	CLAVE	
CAPITULO DEL GASTO					
5 A SUELDOS Y COMPENSACIONES					
5 B PROVISIONES					
5 C HONORARIOS					
5 D PRESTACIONES					
5 E FORMACION DE PROFESORES					
5 F GASTOS EN SERVICIO					
5 G ARTICULOS Y MATERIALES DE CONSUMO					
5 H OTROS GASTOS					
TOTAL GASTOS DE OPERACION					
5 I MANTENIMIENTO					
5 J INVERSION					
TOTAL INVERSION Y MANTENIMIENTO					
TOTAL CORRESPONDIENTE AL PROGRAMA					

RESPONSABLE

NOMBRE Y FIRMA

PUESTO

Nombre: Ordenes de trabajo de Diseño Gráfico. Hoja de Control 1.

Clave: S/N

Objeto: Sirve para controlar la entrega del trabajo solicitado por los usuarios.

Elaboran: Jefe de Sección y/o secretaria.

Medio de elaboración:

Manual

Distribución de ejemplares:

Orden

Color

Destino

Original

Blanco

Jefatura de la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico.

Nombre: Solicitud de trabajo. Área de Impresiones.

Clave: CEU-01
OMPI-85

Objeto: El usuario mencionará las características y detalles del trabajo solicitado.

Elabora: Usuario

Medio de elaboración:

Manual

Distribución de ejemplares:

<u>Orden</u>	<u>Color</u>	<u>Destino</u>
Original	Blanco	Departamento de Presupuesto de la Unidad.
Copia 1	Azul	Departamento de Presupuesto de la Unidad.
Copia 2	Rosa	Usuario.

NOMBRE: Solicitud de trabajo. Área de Diseño Gráfico.

Clave: CEU-00
OMPI-85

Objeto: El usuario especificará las características del trabajo solicitado.

Elabora: Usuario

Medio de elaboración:

Manual

Distribución de ejemplares:

<u>Orden</u>	<u>Color</u>	<u>Destino</u>
Original	Blanco	Jefe de la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico.
Copia 1	Azul	Diseñador gráfico.
Copia 2	Rosa	Usuario.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA - IZTAPALAPA

CEU-00
 OMP1-85
SOLICITUD DE TRABAJO
 COORDINACION DE EXTENSION UNIVERSITARIA
 SECCION DE DISEÑO GRAFICO

DIVISION O COORDINACION		DEPARTAMENTO O SECCION		NO DE FOLIO		C. PROGRAMATICA	
SOLICITANTE		EDIFICIO	CUBICULO	EXTENSION		FECHA DE SOLICITUD	

*TRABAJO A REALIZAR

CARTELES _____	PORTADAS _____	DIBUJOS _____	LETREROS _____	GRAFICAS _____	OTROS _____
----------------	----------------	---------------	----------------	----------------	-------------

ESPECIFICACIONES

PARA SER UTILIZADO EN		MEDIDAS _____		CANTIDAD _____	
FOTOGRAFIA _____	SERIGRAFIA _____	REDUCCION _____	EXPOSICION _____	REPRODUCCION	FECHA EN QUE SE DESEA _____
OTRO (ESPECIFICAR)					
OBSERVACIONES					

AUTORIZO		V.O.B.O.		PARA SER LLENADO POR LA SECCION DE DISEÑO GRAFICO	
JEFE DE DEPTO. O SECCION		ASISTENTE ADMINISTRATIVO DIVISION		TRABAJO INTERNO _____	
SOLICITANTE		RECIBIO CONFORMIDAD		DISEÑADOR _____	
				FECHA DE INICIO _____	
				TERMINACION _____	
				TIEMPO REAL DE EJECUCION _____	
				DATOS SERVICIO EXTERNO _____	

*NOTA: LOS GASTOS POR MATERIAL Y SERVICIOS EXTERNOS QUE OCASIONE ESTA SOLICITUD, SERAN CON CARGO AL DEPARTAMENTO O SECCION.

Nombre: Solicitud para trabajo de fotografía

Clave: S/N

Objeto: Este documento lo utiliza la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico cuando necesita el servicio de la Sección de Recursos Audiovisuales, ya sea la elaboración y reproducción de fotografía.

Elabora: Jefe de Sección

Medio de elaboración:

Manual

Distribución de ejemplares:

<u>Orden</u>	<u>Color</u>	<u>Destino</u>
Original	Blanco	Sección de Recursos Audiovisuales.
Copia 1	Azul	Jefe de Sección.
Copia 2	Verde	Interesado.



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
 IZTAPALAPA
 SECCION DE RECURSOS AUDIOVISUALES



SOLICITUD PARA TRABAJO DE FOTOGRAFIA

PARTIDA PRESUPUESTAL:

EL DEPARTAMENTO DE _____

SOLICITA LA ELABORACION DE:

toma de fotografías de libros	<input type="checkbox"/>
toma de fotografías de gráficas	<input type="checkbox"/>
toma de fotografías de otros (especificar)	<input type="checkbox"/>
b y n <input type="checkbox"/> color <input type="checkbox"/>	

PARA REPRODUCIRSE EN:

		tamaño	cantidad
transparencia	<input type="checkbox"/>	35 mm.	<input type="checkbox"/>
papel	<input type="checkbox"/>	postal	<input type="checkbox"/>
kodalith	<input type="checkbox"/>	5" x 7"	<input type="checkbox"/>
otros	<input type="checkbox"/>	8" x 10"	<input type="checkbox"/>
		otros	<input type="checkbox"/>

DE LOS ORIGINALES:

Libros o revistas
título (s)
páginas:
otros (especificar)

_____ día mes año

Prof. Solicitante ext. Jefe del Depto.

Recibí de conformidad día mes año

Nombre: Vale de Caja

Clave: TE10-10M0384

Objeto: Este documento sirve para el pago de los gastos im previstos que no se incluyeron en el presupuesto y, principalmente, se utiliza para material urgente de trabajo.

Elabora: Jefe de Sección

Medio de elaboración:

Manual

Distribución de ejemplares:

<u>Orden</u>	<u>Color</u>	<u>Destino</u>
Original	Blanco T-1	Departamento de <u>Con</u> tabilidad de la <u>Uni</u> dad.
Copia 1	Rosa T-2	Interesado.



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

VALE DE CAJA

No.

PROVISIONAL DEFINITIVO

FECHA DIA MES AÑO

BUENO POR \$ IMPORTE TOTAL CON LETRA

UNIDAD DIVISION
DEPARTAMENTO OTROS

CONCEPTO

APLICACION CONTABLE Vo. Bo. DEL TITULAR RECIBIO
NOMBRE Y FIRMA NOMBRE Y FIRMA NOMBRE Y FIRMA

T-1

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

NOTA: EL PLAZO PARA COMPROBAR LOS VALES PROVISIONALES,
NO DEBERAN EXCEDER DE 10 DIAS CALENDARIO.

Nombre: Vale de salida de almacén

Clave: DA7-12M0882
OM-U

Objeto: Sirve para solicitar artículos de oficina que utiliza y/o necesita la Sección de Impresiones y Diseño Gráfico.

Elabora: Jefe de Sección.

Medio de elaboración:
Manual

Distribución de ejemplares:

<u>Orden</u>	<u>Color</u>	<u>Destino</u>
Original	Blanco T-1	Departamento de Contabilidad de Rectoría General.
Copia 1	Blanco T-2	Departamento de Contabilidad de la Unidad.
Copia 2	Azul T-3	Almacén de la Unidad
Copia 3	Rosa T-4	Dependencia solicitante.

Nombre: Reporte de Tiempo Extraordinario

Clave: S/N

Objeto: Los trabajadores tienen derecho al pago del tiempo extraordinario cuando así se requiera el trabajo.

Elabora: Jefe de Sección.

Medio de elaboración:

Manual

Distribución de ejemplares:

<u>Orden</u>	<u>Color</u>	<u>Destino</u>
Original	Blanco	Coordinación Administrativa de Rectoría General.
Copia 1	Amarilla	Sección de Recursos Humanos de la Unidad.
Copia 2	Rosa	Sección de Impresiones y Diseño Gráfico.
Copia 3	Azul	Interesado.

Nombre: Permiso Económico

Clave: S/N

Objeto: Los trabajadores tienen derecho de permiso económico de 10 días por año.

Elabora: Jefe de Sección.

Medio de Elaboración:

Manual

Distribución de ejemplares:

<u>Orden</u>	<u>Color</u>	<u>Destino</u>
Original	Verde	Sección de Recursos Humanos de la Unidad
Copia 1	Amarillo	Sección de Impresiones y Diseño Gráfico.
Copia 2	Azul	Interesado.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA - U.I.

PERMISO ECONOMICO

FECHA _____
CLAVE _____
TARJETA No. _____

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____
ADSCRIPCION: _____

No. DE DIAS _____ A PARTIR DE _____
MOTIVO: _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

FIRMA DEL TITULAR
