U N I V E R S I D A D A U T O N O M A M E T R O P O L I T A N A

I Z T A P A L A P A

CSH 093247

ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - TECNICAS ADMINISTRATIVAS: CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y MOTIVACION-.

T E S I N A

que para obtener el título de

Licenciado en Administración, presentan:

CABALLERO GONZALEZ ARTURO

PRADO APOLINAR DANIEL

RAMIREZ MENDOZA ERNESTINA LAURA

Titular del Seminario

Lic. JOSE MEDINA SORIANO.

México, D.F., 1989.

U N I V E R S I D A D A U T O N O M A M E T R O P O L I T A N A

093247

I Z T A P A L A P A

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - TECNICAS ADMINISTRATIVAS: CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y MOTIVACION.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

México,D.F., 1989.

I N D I C E

093247

pág.

Introducción 5

CAPITULO 1 8

1. Metodología de la investigación 9

1.1 Planteamiento del problema 10

1.2 Objetivos 16

1.3 Análisis documental 17

1.4 Investigación de campo 18

1.4.1 Formulación de hipótesis 18

1.4.2 Selección de las técnicas de investigación 26

1.4.3 Diseño de los instrumentos para recopilar la información 36

1.4.4 Diseño de la muestra y tipo de muestreo 44

1.4.5 Investigación de campo 47

1.4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de la información 48

1.5 Cronograma 52

CAPITULO 2 53

2. Antecedentes teóricos 54

2.1 Definición de conceptos 55

2.2 Teorías Administrativas 59

2.2.1 Enfoque Clásico y Neoclásico 59

2.2.2 Enfoque de las Relaciones Humanas y Conductista. . 97

2.2.2 Enfoque Sistémico 139

2.3 El proceso Administrativo 156

2.3.1 Planeación 161

2.3.2 Organización 165

2.3.3 Integración 169

2.3.4 Dirección 177

2.3.5 Control y Coordinación 183

pág.

CAPITULO 3 199

3.1 La pequeña y mediana empresa en México 200

3.2 La capacitación y adiestramiento en México, Técnicas motivacionales y Evaluación del desempeño 218

CAPITULO 4 233

4.1 El proceso de capacitación y adiestramiento (representación gráfica de resultados). 235

4.2 La motivación (representación gráfica de resultados) . 248

4.3 Análisis comparativo 250

CONCLUSION 255

RECOMENDACIONES 257

ANEXOS 261

GLOSARIO 269

BIBLIOGRAFIA 272

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

La administración de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa es un tema de vital importancia para el administrador de nuestra época, es por esto que nos interesó dicho tema para realizar una investigación detallada al respecto, dentro del Seminario de Investigación.

El elemento humano es el recurso más importante con que cuenta una empresa o cualquier tipo de organización y por lo tanto se le debe dar el tratamiento adecuado para que pueda desarrollarse y ser así - más productivo en beneficio de la empresa u organización.

Para esto, debe de haber una eficiente organización dentro del área o departamento de personal, para que se empleen adecuadamente las técnicas administrativas, como son la capacitación, el adiestramiento y la motivación, ya que éstas van a influir en gran medida en el desarrollo del personal.

En la presente investigación se pretende analizar con más detalle el funcionamiento actual del área de personal en la pequeña y mediana empresa, verificar si realmente se observa lo que señala la Ley - Federal del Trabajo respecto a la capacitación; si la capacitación y adiestramiento que dan a sus empleados es suficiente o adecuada, y - si ayuda a sus empleados a desempeñar mejor sus funciones.

El contenido se divide en cuatro capítulos. En el primero de ellos,

se describe la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación y todas las actividades que se realizaron durante la misma, el planteamiento del problema, la formulación de la hipótesis, el diseño de los instrumentos de investigación y las técnicas de procesamiento y análisis de la información.

En el segundo capítulo se hace una reseña de las escuelas de la administración, sus principales exponentes y sus aportaciones. Asimismo se expone el proceso administrativo, detallando cada una de sus etapas que lo integran: planeación, organización, integración, dirección, control y coordinación.

En el capítulo tercero se analiza a la pequeña y mediana empresa con respecto a su personal, mediante algunas estadísticas. También se hace un análisis teórico empírico sobre la utilización de las técnicas administrativas en el personal de la pequeña y mediana empresa, considerando lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo respecto a capacitación, para determinar lo establecido en la materia.

Posteriormente en el capítulo cuarto se analiza la información obtenida durante la investigación de campo, através de representaciones gráficas de los resultados que se obtuvieron al concluir la misma.

Por último se dan algunas conclusiones y recomendaciones obtenidas con la investigación realizada.

Asimismo hacemos notar que para poder realizar la presente investigación fue necesario acudir a diversos lugares para obtener informa---

ción sobre el tema elegido, principalmente a bibliotecas y hemerotecas, en donde se hallaron los textos y publicaciones referentes a la administración de personal, así como relativos a la administración en la pequeña y mediana empresa.

Fueron consultados libros y revistas tanto nacionales como internacionales, así como apuntes tomados de las diferentes sesiones de clases. También fueron revisados datos estadísticos que se obtuvieron en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), respecto a las pequeñas y medianas empresas.

Además de esos documentos consultados se precisó de revisar la legislación vigente respecto a la materia del trabajo, la cual regula el funcionamiento de las organizaciones nacionales.

Todo ese material documental importante sirvió de apoyo para el desarrollo y conclusión de esta investigación.

C A P I T U L O 1

M E T O D O L O G I A

D E L A

I N V E S T I G A C I O N .

1.1 Planteamiento del problema.
1.2 Objetivos.
1.3 Análisis documental.
1.4 Investigación de campo.
  1.4.1 Formulación de hipótesis.
  1.4.2 Selección de las técnicas de investigación.
  1.4.3 Diseño de los instrumentos para recopilar información.
  1.4.4 Diseño de la muestra y tipo de muestreo.
  1.4.5 Investigación de campo.
  1.4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de la información.
1.5 Cronograma.

1. Metodología de la investigación.

Uno de los objetivos que hacen significativa la presente investigación es el identificar el problema; lo cual se logra con el empleo de una metodología, a través de la cual se delimita el tema objeto de estudio, en este caso de la pequeña y mediana empresa , y se plantea la problemática en relación al personal que labora - en este tipo de empresa.

Algunos de los problemas que se consideran son: la capacitación y adiestramiento, motivación, duplicidad de mandos, desarrollo de - personal e índice de productividad, los cuales son aspectos esenciales para una'buena' administración de personal.

Con la elección de la problemática se formulan los objetivos, con el fin de determinar lo que se pretende y que junto con la formulación de la hipótesis representa el punto de partida de la investigación, en la cual se comprobará o disprobará el supuesto hipotético, para lo cual es necesario la formación de un marco teórico referente a: la formulación de una hipótesis, la selección de las técnicas de investigación, el diseño de los instrumentos para recopilar la información, el diseño de la muestra y tipo de muestreo, así como las técnicas de procesamiento y análisis de la información. Estos elementos permiten proceder a la recabación y - obtención de la información, además de considerar el tiempo que - se lleve en su realización, para llegar a la conclusión y de la - comprobación o disprobación del supuesto hipotético formulado.

1.1 Planteamiento del problema :

Hoy en día el tema de administración de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa es fundamental para el trabajo del administrador, puesto que resulta muy importante tener contacto - permanente con todo el personal, sea del nivel que sea, máxime cuando surgen problemas dentro de la organización y que son originados por el elemento humano.

Se hace énfasis en la administración de los recursos humanos, los cuales se interrelacionan con otros recursos de la organización; sobre todo tratándose de su proceso, es decir desde que se inicia la selección de personal, la organización de su permanencia y hasta la extinción de sus relaciones laborales.

En la actualidad el elemento humano, recobra su importancia perdida en décadas pasadas, al ser el nivel operativo base constitutiva de nuevas estructuras organizativas. (como por ejemplo el círculo de control de calidad, entre otros, que basa la estructura de trabajo en el nivel operativo).

Esta consideración se fundamenta en contar con un incremento paulatino del índice de productividad del trabajador, para que mediante ésto se pueda tener una adecuada competividad, cimentada en una mayor calidad y un menor costo -

del producto dentro del mercado nacional.

En forma general, el elemento humano es base de la productividad de una organización, sin la cual no se puede competir dentro del mercado seleccionado y se estaría en peligro de desaparecer al bajar la calidad de los productos ante la competencia local, regional, nacional o extranjera de otras organizaciones.

Cabe recordar que esta época está caracterizada por ser cambiante, tanto en el aspecto económico, político y financiero en todo el mundo, lo cual puede ser verificado en las diversas publicaciones internacionales, en las cuales aparecen anualmente los mejores lugares que son ocupados por las empresas líderes en ventas, su personal empleado y su utilidad neta. Al consultar éstas año con año se observa que raramente una empresa líder ocupa el mismo lugar que el año anterior.

Por lo tanto se comprueba que en un mundo cambiante las pequeñas y medianas empresas deben adaptarse a la realidad de los mercados, ya que de no considerar a su medio interior y exterior, tenderán a desaparecer por ser incompetentes.

Son múltiples los problemas que enfrentan a diario las organizaciones, los cuales son fundamentalmente de carácter económico, estructural y de competencia en los mercados. Por ejemplo la posición expectante de estas empresas ante la entrada de México al Gatt y la apertura del comercio de las fronteras.

La importancia indiscriminada de todo tipo de productos (falta de control gubernamental) de mala calidad pero a precios bajos, con el cual un producto nacional no puede competir en precio. Lo cual ha originado que las micros y pequeñas empresas tiendan a quebrar por reducción de ventas.

Por ejemplo, la ropa en pacas que entra legal o ilegalmente de - Estados Unidos de Norteamérica, desplaza manufactura mexicana y origina una cadena de repercusiones económicas negativas a estas empresas en las que su mercado es doméstico.

Se puede anunciar anticipadamente, de manera general, que ante la presente y creciente importación de productos manufacturados, insumos y bienes intermedios, la pequeña y mediana empresa tendrá que aumentar su productividad (mayor calidad, menor costo) - para ser competitiva, o bien desaparecer por decrecer sus ventas y sus mercados.

Ahora bien, con base en todo lo anterior, se listan algunos de los problemas que sufre la pequeña y mediana empresa, su origen y algunas interrogantes que los van a relacionar con la administración de recursos humanos, en cinco áreas fundamentales para su comprensión y son:

1. Capacitación y adiestramiento.
2. Motivación.
3. Desarrollo de personal.
4. Duplicidad de mandos.
5. Indice de productividad del trabajador.

1. Capacitación y adiestramiento:

Depende directamente de la tecnología empleada o por emplear en estas empresas. En su gran mayoría la capacitación se vé relegada en cierta forma por el costo de oportunidad que representa el tiempo, o bien por el costo económico que representa la erogación, o simplemente no se tiene la visión de que con una capacitación y con una tecnología renovada se logra el ahorro de insumos y horas hombre-máquina, entre otros.

En este caso, las interrogantes serían:

- ¿ Por qué capacitar y adiestrar al personal de nuevo ingreso ?
- ¿ A qué personal se le debe dar capacitación y adiestramiento ?
- ¿ Por qué no es común el empleo de las técnicas de capacitación y adiestramiento ?
- ¿ Cómo emplean las técnicas de capacitación y adiestramiento otras empresas del mismo ramo ?

2. Motivación:

El deseo de aprender surge del deseo y esfuerzo de los individuos. Este deseo es interno, propio de cada persona, ya sea dentro o fuera de la organización.

La Dirección de la empresa enfrenta contínuamente el problema de motivar a su personal en la forma más conveniente, para liberar

su potencial de manera más efectiva. Por lo cual, los niveles - de productividad que refleje el empleado estarán determinados en gran medida por el proceso de motivación que reciba.

La actitud que el empleado mantenga hacia aspectos de su puesto y del ambiente de trabajo, contribuirán al grado de satisfacción que experimente.

Respecto a este problema, las interrogantes son:

- ¿ Cómo lograr una motivación hacia los trabajadores para - que incrementen su productividad en el trabajo ?
- ¿ Quién debe motivar ?
- ¿ Deben revisarse los incentivos, premios, salarios y demás prestaciones como base de la motivación ?

3. Desarrollo de personal.

Los empleados también requieren de un contínuo desarrollo si su potencial se va a utilizar en la forma más conveniente para la organización.

En la pequeña y mediana empresa el desarrollo del personal no es considerado, lo que ocasiona por ejemplo que en los rápidos cambios tecnológicos, no se cuente con el empleado que posea el conocimiento y la habilidad suficiente para enfrentar a los nuevos procesos y técnicas de producción que se implanten.

En este problema, las interrogantes son:

- ¿ A qué empleados se les debe dar posibilidades de desarrollo ?

- ¿ Qué beneficios se obtendrán al desarrollar al personal ?
- ¿ Cómo desarrollar al personal ?

4. Duplicidad de mandos:

En la pequeña y mediana empresa es frecuente encontrar que un subordinado reciba órdenes e instrucciones por más de un jefe, lo cual, se deriva principalmente de una deficiente estructura - jerárquica de los niveles de mando de la organización.

Las interrogantes en este caso serían:

- ¿ Cómo organizar los niveles jerárquicos de mando ?
- ¿ Cómo delimitar funciones de autoridad ?

5. Indice de productividad del trabajador:

Para alcanzar el óptimo índice de productividad inciden todos -- los problemas anteriores y se requiere de su solución. Puede haber inconvenientes en la asignación económica, de recursos y de tiempo.

En este caso las interrogantes son:

- Con base en los recursos de la empresa, ¿ Cómo elevar este índice ?
- Con base en la tecnología, ¿ Qué hacer para alcanzar los niveles óptimos ?

Una vez planteada la problemática, es factible determinar el objeto de estudio a investigar.

1.2 Objetivos.

Después de haber analizado la problemática expuesta anteriormente, se mencionan a continuación los objetivos y metas que se persiguen al realizar la presente investigación :

a) Conocer la utilización de la Capacitación, Adiestramiento y Motivación en la administración del personal de la pequeña y mediana empresa.

b) Verificar el empleo de las técnicas administrativas (capacitación, adiestramiento y motivación) en el personal de la pequeña y mediana empresa, y en su caso, los efectos sobre el nivel de productividad del personal.

c) Determinar la importancia que tiene el empleo de las técnicas administrativas (capacitación, adiestramiento y motivación) en la administración del personal de la pequeña y mediana empresa.

1.3 Análisis documental.

El haber planteado la problemática expuesta anteriormente, respecto a la pequeña y mediana empresa, implica realizar el acopio y recolección de información necesaria que permita apoyar y fundamentar la presente investigación Para ello hay que revisar los documentos existentes sobre el tema objeto de estudio, con el fin de comprobar o disprobar la hipótesis formulada. Por lo cual, se consideró la amplitud y su limitación de esta investigación, así como el tiempo que requiere su elaboración, para recabar bibliografía, realizar las lecturas necesarias, recopilar y organizar los datos, y finalmente estudiarlos y analizarlos para su redacción.

El acopio de la información fue realizado a través del material existente en bibliotecas y hemerotecas; publicaciones (revistas), y la información resultante de la investigación, en forma ordenada y mediante la utilización de fichas bibliográficas, hemerográficas y personales, las cuales permiten mantener disponible la información requerida.

1.4 Investigación de campo

1.4.1 Formulación de hipótesis.

Para continuar con la presente investigación, es conveniente saber a dónde se quiere llegar, qué es lo que se busca y para ello se formula una hipótesis, en este caso para cada problema planteado, dado que las hipótesis son consideradas como supuestos tentativos o provisionales sobre algún hecho a demostrar o verificar derivado del problema planteado. Por lo tanto marcan el punto de partida de toda investigación, la cual se avoca a comprobar, modificar o rechazar el supuesto hipotético formulado. Por consiguiente, es conveniente definir qué es una hipótesis científica y en forma específica una hipótesis de investigación social y los elementos que la integran.

Para definir el concepto de hipótesis de investigación social, Felipe Pardinas propone :

> " Es una suposición de una cosa posible, de la que se saca una consecuencia; en otras palabras es una proposición enunciada para responder tentativamente a un problema, entendiendo por proposición un conjunto de palabras que expresan un sujeto y sus atributos gramaticales, relacionados entre sí por un verbo. " (1)

Por su parte Raúl Rojas Soriano define de la forma siguiente una hipótesis científica :

> " Es la formulación que se apoya en un sistema de conocimientos organizados y sistematizados, y que establece una relación entre dos o más variables para explicar y predecir, en la medida de lo posible los fenómenos que le interésan en caso de que se compruebe la relación establecida. " (2)

Una vez hecha la distinción conceptual entre ambas hipótesis, es preciso determinar para nuestro objeto de estudio una hipótesis - de investigación social, debido a que estos supuestos vienen sien do una anticipación en el sentido de que propone ciertos hechos o relaciones que pueden existir, pero que todavía no se conocen y que todavía no se ha comprobado que existan. Es por ello que dadas las características y los requerimientos de la investigación, se eligió formula un supuesto hipotético de carácter social.

De igual forma es conveniente considerar los requisitos que debe reunir una hipótesis, sobre esto nos menciona Fernando Arias Galicia(3) lo siguiente :

> " Los requisitos de una hipótesis son:
> a) Establecer las variables a estudiar.
> b) Relaciones entre variables, y
> c) Mantener la consistencia entre hechos e hipótesis. "

Es importante que se cumpla con estos requisitos, puesto que son los componentes de todo supuesto hipotético, y de tal forma permiten analizar cada uno de los elementos de que está estructurada una hipótesis, y son los que a continuación se mencionan y se definen:

a) Unidades de análisis:

Son los organismos que se pretenden estudiar, por ejemplo, individuos y grupos, entre otros.

b) Variables:

Son las características o propiedades cualitativas o cuan-

titativas que presentan las unidades de análisis y se clasi fican en: independientes y dependientes.

Las variables independientes son aquéllas situaciones que - se están dando en un contexto determinado y están provocando otras situaciones, que vienen a ser las variables dependientes.

c) Elementos lógicos:

Son los términos que relacionan a las unidades de análisis con las variables y éstas entre sí.

Por lo tanto, para verificar empíricamente dichos supuestos, será necesario que reunan los requisitos siguientes:

a) Deben referirse sólo a un ámbito determinado de realidad social.
b) Los conceptos deben ser claros y precisos.
c) Los conceptos deben contar con realidades o referencias empíricas u observables, y
d) El planteamiento debe prever las técnicas para poder probarlas.

Por lo anterior, las características mencionadas son para que la hipótesis pueda ser verificada, puesto que de faltar una de ellas haría difícil la investigación, o tal vez si se llegara a terminar, resultaría pérdida de tiempo y daría resultados no verídicos.

Ahora bien, una vez analizado qué es una hipótesis, sus elementos y todo lo referente a ella, se procede a la formulación de un su-

puesto hipotético para cada uno de los problemas planteados. Estos supuestos son los siguientes, de acuerdo al orden en que fueron citados:

En primer término, para capacitación, adiestramiento y motivación: Estas técnicas administrativas conviene considerarlas en conjunto para la formulación de la hipótesis, así se tiene:

> " El empleo insuficiente de técnicas de capacitación, adiestramiento y motivación en la administración de personal de la pequeña y mediana empresa, afecta su nivel de productividad. "

En esta hipótesis, los elementos que la componen son:

a) Unidad de análisis :

   Técnicas administrativas (capacitación, adiestramiento y motivación).

b) Variable independiente:

   El empleo insuficiente de técnicas administrativas.

c) Variable dependiente :

   Afecta el nivel de productividad del personal de la pequeña y mediana empresa.

El segundo planteamiento hipotético corresponde al problema de desarrollo del personal, y se formula como sigue:

> " El empleo insuficiente de un proceso de desa-

rrollo de personal en la pequeña y mediana empresa, condiciona el aprovechamiento de la capacidad potencial del empleado. "

De este planteamiento hipotético tenemos lo siguiente:

a) Unidades de análisis :

Proceso de desarrollo de personal, capacidad potencial del personal.

b) Variable independiente:

El empleo insuficiente de un proceso de desarrollo de personal.

c) Variable dependiente:

Condiciona el aprovechamiento de la capacidad potencial — del empleado.

El tercer planteamiento relativo al problema de la duplicidad de mandos, se plantea en la forma siguiente:

" La duplicidad de mandos en el personal de la pequeña y mediana empresa, afecta a la comunicación existente entre jefe y subordinado. "

Analizando este planteamiento tenemos:

a) Unidades de análisis:

Duplicidad de mandos, comunicación entre jefe y subordinado.

b) Variable independiente:

La duplicidad de mandos el personal de la pequeña y me— diana empresa.

c) Variable dependiente:

Afecta a la comunicación existente entre jefe y subordinado.

El cuarto y último planteamiento hipotético, sobre el problema del índice de productividad, se formula en la forma siguiente :

> " La deficiente aplicación de las técnicas administrativas, afecta el resultado del índice de productividad del personal de la pequeña y mediana empresa. "

De este planteamiento, se tiene :

a) Unidades de análisis:

Técnicas administrativas, índice de productividad.

b) Variable independiente:

La deficiente aplicación de las técnicas administrativas.

c) Variable dependiente:

Afecta el resultado del índice de productividad del personal de la pequeña y mediana empresa.

Ahora bien, se tienen cuatro planteamientos hipotéticos, los cuales son diferentes formas de abordar cada uno de los problemas planteados en la pequeña y mediana empresa.

Cada uno de los planteamientos formulados atienden a necesidades importantes, sin embargo se considera que la hipótesis que mejor interpreta la problemática relativa a la administración del personal en la pequeña y mediana empresa, así como al objeto de la

presente investigación es la primera de ellas, que se refiere a capacitación, adiestramiento y motivación, puesto que éste planteamiento lleva implícitas a las demás, ya que através del empleo de estas técnicas administrativas se va a desarrollar al personal y esto trae como consecuencia una variación en su nivel de productividad. Esta hipótesis resulta interesante, porque aparte de que existe material de apoyo para la investigación, se considera que es un tema interesante de abordar, de comprender y del que pueden hallarse resultados que sean una posible solución a la problemática expuesta.

Es conveniente citar la hipótesis elegida:

> " El empleo insuficiente de técnicas de capacitación, adiestramiento y motivación en la administración de personal de la pequeña y mediana empresa, afecta su nivel de productividad. "

Los elementos que la componen son los siguientes:

a) Unidades de análisis:

   Técnicas administrativas (capacitación, adiestramiento y motivación).

b) Variable independiente:

   El empleo insuficiente de técnicas administrativas.

c) Variable dependiente:

   Afecta el nivel de productividad del personal de la pequeña y mediana empresa.

Una vez planteada y desglosada en sus elementos la hipótesis seleccionada, se establecen las técnicas para continuar la investigación.

N O T A S

(1) Felipe Pardinas. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, 29a. ed., Siglo XXI, México, 1984,p.151.

(2) Fernando Arias Galicia. Introducción a la técnica de investigación en las ciencias de la administración y del comportamiento., 3a. ed., Trillas, México, 1984., p.p.57-66.

(3) Loc. cit.

1.4.2 Selección de las técnicas de investigación.

La necesidad de realizar la investigación en torno al tema elegido, implicó forzosamente sentir interés, inquietud o preocupación con respecto al problema. Por lo cual, desde un principio se definió ésta, valorando por un lado su importancia dentro de un contexto específico y, por el otro tomando en consideración los diversos aspectos que la conforman.

El desarrollo de la presente investigación lleva consigo el uso de una metodología, sobre esto, Armando Asti Vera dice lo siguiente:

> " conviene especificar que esta palabra se puede usar con dos significados, y en ambos casos su sentido tiene relación con el estudio del método. En efecto hay una disciplina llamada metodología, pues se ocupa del estudio de los métodos adecuados para la transmisión del conocimiento. Podemos definir la metodología como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación. ". (1)

De lo antes mencionado podría entenderse el método como:

> " El procedimiento concreto que se emplea de acuerdo con el objetivo y con los fines de la investigación, para organizar los pasos de ésta y propiciar resultados coherentes. "

Al contar con una metodología definida para la investigación, se podrán obtener datos más verídicos y evitar cualquier desviación del propósito que se persigue, a fin de estar dentro de los lineamientos de la hipótesis a comprobar.

De acuerdo con las fuentes de conocimiento utilizadas para la obtención de datos, es conveniente abordar y explicar los tres tipos de investigación existentes : la documental, la de campo y la experimental. Por lo general estos se complementan en la práctica y por ello profundizan más en la problemática que abordan. Es necesario que se defina cada uno de estos tipos de investigación, para establecer cuáles son necesarios para los requerimientos de la presente investigación y precisar los instrumentos de apoyo a utilizar para proceder a la obtención de datos.

A continuación se explica cada uno de estos tipos de investiga--- ción:

a) Documental:

Depende fundamentalmente de la información que se consulta en documentos, entendiéndose este término como todo aquél - material de índole permanente. Las fuentes documentales -- pueden ser entre otras: documentos escritos como libros, periódicos, revistas, encuestas, entre otros.

b) De campo:

Es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador, es decir, consiste en la observación directa de circunstancias en que ocurren ciertos hechos. En donde las técnicas son usualmente utilizadas para el acopio de material, y son: la encuesta, la entrevista, y filmación, entre otras, y conforme el tipo de - trabajo que se esté realizando puede emplearse una de estas.

El tercer tipo de investigación se menciona a continuación:

c) Experimental:

Es la que propicia la realización de un fenómeno mediante - la deliberada combinación de ciertos elementos en circuns-- tancias muy particulares; se puede decir que ésta permite - comunicar sus resultados mediante un texto escrito.

Una vez descritos los tipos de investigación, se desprende que es conveniente utilizar la investigación documental y de campo, - que permitirán recabar la información; por lo cual es necesario - contar con instrumentos de apoyo, tales como la entrevista y el cuestionario, para el desarrollo de la investigación y mediante - los cuales se podrá lograr obtener la información necesaria para formular resultados que comprueben la hipótesis planteada. La -- confiabilidad y la validez de los datos no solo dependerá del siseño del cuestionario o del formulario de la entrevista, sino de la forma de planear la utilización de estos instrumentos (entrevista y cuestionarios), por lo tanto es necesario abordar cada uno de ellos, para disminuir la incertidumbre en que se puede -- caer en la recopilación de datos.

Para definir el concepto de entrevista, Arias Galicia [2], mencio na lo siguiente:

> " consiste en la obtención de información oral de una persona (entrevistado), recabada por el entrevistador directamente. "

Por lo cual, la finalidad de la entrevista es reunir datos reque-

ridos para la verificación de la hipótesis planteada.

De lo enunciado sobre lo que es la entrevista, se debe de mencionar los tipos que existen, de manera que se defina la que se va a utilizar en la investigación, por lo que se hace indispensable explicar los tipos de entrevista que a continuación se mencionan:

a) Entrevista Libre:

En este tipo de entrevista no existe un orden preestablecido a seguir en la obtención de la información. En donde la hilación entre los temas surge expontáneamente. Por lo tanto, desde el punto de vista de la investigación, no es confiable como instrumento, por jugar un papel importante el juicio inmediato del entrevistador.

b) Entrevista dirigida:

En la cual el entrevistador selecciona de antemano algunos temas de su interés, y por lo cual dirige la conversación al propósito que persigue. Por lo que, de esta forma se introducen ya a ciertas restricciones orientadas hacia el área a tratar y no tanto al control de las formas de inquirir.

Un tercer tipo de entrevista importante es el siguiente:

c) Entrevista estandarizada:

En la cual se formulan preguntas previamente establecidas ; es decir, el entrevistador lee un formato del cual no puede salirse. En otras palabras, la uniformidad en las cuestiones proporciona mayores índices de confiabilidad, también,-

constriñe la entrevista a un simple interrogatorio, restándole profundidad y espontaneidad. Se deduce entonces que su empleo debería reducirse a los estudios en los cuales se trate de llegar a generalizaciones.

De estos tipos de entrevistas enunciadas, las que se van a utilizar son las entrevistas dirigida y estandarizada, de tal forma que se asegure y se precise la información que se espera obtener de acuerdo a lo que se persigue.

Este tipo de instrumento también presenta limitaciones en la obtención de datos, y son las siguientes :

a) Conducta del entrevistador:

En donde el entrevistado no responde únicamente ante el significado y coherencia de las palabras que enuncia el investigador, sino también ante la interpretación que asigna a la conducta del entrevistador.

b) Instrospección del entrevistado:

Sobre esto, el sujeto se siente involucrado por los datos que informa y por lo mismo pueden en consecuencia ser parciales; aún cuando el individuo tiene determinados datos, él puede ocultarlos y en gran medida disporcionarlos.

c) Cooperación:

Es en esta limitante en la cual no todo entrevistado está dispuesto a proporcionar información. Por lo que es necesario contar con una conducta de cooperación por parte del en

093247

trevistado de manera que se pueda obtener información verídica.

d) Reducción:

En donde no se asientan todos los datos, por lo cual se hace necesaria su reducción a unos cuantos aspectos significativos determinados de antemano con relación a la hipótesis.

e) Confiabilidad de la entrevista:

Puede decirse, que entre menor sea la estructuración de la entrevista (mientras más libre sea) menor será su confiabilidad.

Estas limitaciones se abordaron brevemente dado su amplio contenido, sin decir que no se tengan presente. Por otra parte, no se puede pasar por alto que la información que arroja el diálogo de la entrevista puede contener contradicciones e imprevistos, por lo que es necesario la elaboración del cuestionario como un segundo instrumento de apoyo de la investigación.

Es conveniente definir el concepto de "cuestionario", los tipos que existen y sus limitaciones, para su elaboración, formación o diseño. Al respecto, Arias Galicia (3) menciona lo siguiente:

> " Los cuestionarios, denominados a veces también cédulas, consisten en formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador. "

De esta manera se puede decir que es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para la investigación, por lo

que, no puede ser estudiado como algo aislado y debe hacer posible la cuantificación de las respuestas. Por último, los cuestionarios constituyen una manera de dirigir la introspección de los sujetos.

Para la elaboración del cuestionario se debe de seguir los siguientes pasos, que citan D.A. Asker y G.S. Day (4):

" 1. Plantear lo que se va a medir.
2. Formular preguntas para obtener la información deseada.
3. Decidir el orden en que se harán las preguntas y el esquema del cuestionario.
4. Hacer pruebas con una pequeña muestra para ver si existen omisiones o ambiguedad, y
5. Rectificar los problemas. "

Para considerar lo anterior es necesario que se mencionen los tipos de cuestionarios que existen, con el fin de elegir el más conveniente para nuestro estudio, y son los siguientes:

a) Cuestionarios de respuesta abierta.

b) de elección forzosa.

c) dicotómicos.

d) tricotómicos.

e) por pares, y

f) de alternativas múltiples.

Para hacer la elección de alguno de ellos es conveniente que se explique cada uno:

a) Cuestionarios de respuesta abierta:

En él no existe mayor limitación que la capacidad de expre-

sión y la personalidad del sujeto, así como su disposición para contestar.

Podría decirse que este tipo de cuestionarios puede ser empleado como un método de exploración inicial con objeto de afirmar la hipótesis, pero presenta el inconveniente de la variedad de respuestas que se pueden obtener, lo que hace difícil la estimación de la intensidad de la respuesta.

b) De elección forzosa:

La idea principal de este tipo de cuestionario es ofrecer - dos o más alternativas al interlocutor, quien debe de escoger solamente de entre ellas, aquélla igual o más semejante a su propia respuesta.

Entonces este tipo de cuestionario puede elaborarse cuando existen pocas alternativas y éstas deban ser mutuamente excluyentes.

Los siguientes cuestionarios se explican en forma muy breve y comprensible para el lector.

c) Dicotómicos:

En este tipo de cuestionarios, el entrevistado se encuentra únicamente entre dos alternativas; esto es responder afirmativa o negativamente. Solo tiene dos respuestas a elegir , y son: si o no , es por ello que reciben el nombre de dicotómicos.

d) Tricotómicos:

En este tipo de cuestionario, se ofrece la oportunidad de abstenerse, por desconocimiento del asunto o por no haberse formado una opinión al respecto. Por ejemplo, sería un : Si, No o No sé.

e) Por pares:

Es aquél en el que se formulan una serie de proposiciones - cada una de las cuales debe ser comparada una vez con todas las restantes, formando pares.

f) De alternativas múltiples:

En este tipo de cuestionario se ofrecen varias alternativas entre las cuales pueden optar los sujetos.

Los tipos de cuestionarios, así como los de la entrevista serán - considerados para hacer posible su diseño, y a través de éstos se obtenga la información requerida en la presente investigación.

N O T A S

(1) Armando Asti Vera. Metodología de la investigación., Kapeluz, Buenos Aires, 1973., p.p.15-16.

(2) Fernando Arias Galicia. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. Trillas, México, 1984., p.114.

(3) Ibid. p.116.

(4) David A. Aaker y George S.Day. Investigación de mercados.,Interamericana, México, 1983. p.145.

1.4.3 Diseño de los instrumentos para recopilar la información.

Diseño de la guía de entrevista:

La conveniencia de usar este método o instrumento es porque presenta flexibilidad, ya que el entrevistador puede guiar la conversación y solicitar a los entrevistados que se expliquen mejor (cuando la respuesta no ha sido satisfactoria). Además de proporcionar mayor información que cualquier otro método.

Para la realización de la guía de entrevista se consideró que al - interrogar al entrevistado, se tome en cuenta que éste posee una actitud, una opinión y un conocimiento, por lo cual se formuló cada pregunta de modo que provoque una respuesta que refleje la posición de cada sujeto. Además puede crear una relación anímica, adecuada con el entrevistado, antes de iniciar la entrevista.

En cuanto a la formulación de las preguntas, éstas fueron estructuradas en la forma más adecuada y comprensible del entrevistador hacia el entrevistado, con el objeto de que se realice una comunicación coherente sobre el sentido y dirección de las respuestas y sobre todo enfatizar en la información que se desea obtener, esto es que las preguntas claves se realicen en el momento más conveniente de la entrevista o del diálogo.

Sin embargo resulta un paso difícil el poder especificar con exactitud la información que se desea obtener, porque la falta de reflexión ocasiona que los resultados no correspondan al propósito

de la investigación o que están incompletos.

Para asegurar la información de la entrevista se utiliza la grabadora, ya que evita interrumpir la conversación al hacer el apunte de la respuesta, lo que implica pérdida de tiempo.

Ahora bien, de los tipos de entrevistas que se detallaron con anterioridad y junto con la argumentación del diseño de este instrumento, se eligió emplear la entrevista dirigida, agregando algunas características de la estandarizada; esto permite recabar la información necesaria para la realización de esta investigación.

Por lo que su estructuración está dada con preguntas abiertas, establecidas en un orden jerárquico y en cada una de ellas se especifica el objetivo que se persigue con respecto a las variables de estudio, esto evita cualquier desviación del supuesto hipotético. Asimismo el entrevistador debe tener presente el objetivo de cada pregunta, con el fin de tener un control de la entrevista y de esta manera haga énfasis en aquellas preguntas cuyas respuestas no sean claras, para que logre el objetivo que se persigue de la entrevista.

Por ejemplo, algunas de las preguntas que se emplean en la entrevista son las siguientes :

¿ Cómo se realiza o se lleva a cabo la capacitación y adiestramiento dentro de la empresa, y con qué frecuencia ?

El objetivo que se persigue con esta interrogante es: conocer cómo

se emplea la capacitación y adiestramiento en cada empresa y la frecuencia con que la llevan a cabo.

¿ La capacitación y adiestramiento modifican la productividad - del personal ?

Con esta interrogante se pretende conocer los resultados de aplicar la capacitación y adiestramiento en el personal.

Como se puede observar, cada pregunta formulada contempla a alguna de las variables que conforman la hipótesis, para que de esta manera se obtengan resultados que la aprueben o disprueben.

Diseño del cuestionario:

Al igual que la mayor parte del proceso de investigación, el diseño del cuestionario es muy reiterativo. Debido a que éste es una parte integral del diseño de investigación, el objetivo es lograr que tenga congruencia, en particular con el propósito de la investigación.

Se considera que la elaboración del cuestionario es muy difícil de precisar con un grado de exactitud, dado que no existen procedimientos establecidos que conduzcan en forma consistente a obtener un "buen" cuestionario. Como consecuencia la escala de posibles errores ocasionados por preguntas ambiguas puede llegar hasta el 20 o el 30 % . Además el alcance del cuestionario no debe ser mayor ni menor de lo que se necesita para cubrir los objetivos de estudio.

Para la formulación de las preguntas se debe de considerar los siguientes puntos que menciona Raúl Rojas Soriano(1):

" 1. No sacrificar la claridad por la concisión
2. Evitar que las preguntas induzcan las respuestas.
3. No emplear tesis de personas e instituciones conocidas para apoyar las preguntas.
4. Evitar que las preguntas se lleven a cabo de tal forma que molesten o incomoden a los informantes.
5. Redactar las preguntas con las palabras apropiadas, según el público a quien se aplique el cuestionario. "

Todas las consideraciones anteriores sirven de base para la formulación de las preguntas. Además, se debe de tener la más absoluta atención al orden de dichas cuestiones, dado que existe la posibilidad de que preguntas anteriores puedan influir sobre las respuestas o interrogantes posteriores.

Es necesario tener presente que la redacción, los términos utilizados, el ordenamiento y la presentación de las preguntas juegan un papel importante para que los encuestados los comprendan correctamente y proporcionen una información válida y confiable.

Asimismo se consideró evitar en lo posible que el orden de las preguntas pueda cansar al entrevistado, por ejemplo cuando se enuncian más de dos preguntas abiertas, de tal manera que si no se considera este aspecto traerá como consecuencia respuestas incompletas o forzadas.

Al formular la pregunta, sea abierta o cerrada, es requisito defi-

nir cada una de ellas, a manera que su constitución se tenga presente y qué se pretende con su formulación. Sobre esto, Rojas Soriano(2) menciona lo siguiente:

> " Las preguntas cerradas presentan las alternativas de respuesta a continuación de la pregunta. Se hacen cuando existe suficiente información para cerrarlas y si el número de respuestas es reducido. "

En tanto que las preguntas de tipo abierto:

> " con las preguntas abiertas las respuestas no están escritas, ya sea porque es difícil conocerlas con presición o porque se requiere de opiniones expresadas en forma más amplia sobre algún tema, siendo necesario un espacio adecuado. "

En su estructuración cabe señalar que deben de formularse las preguntas a manera que se obtenga la información en dirección del supuesto hipotético.

De acuerdo con la información que se desea obtener en la presente investigación y considerando el conocimiento de los encuestados sobre el tema objeto de estudio, se utiliza un tipo de preguntas de carácter abierto y en su mayoría cerrado, esto es con el fin de que las respuestas sean más precisas en cuanto al objetivo de la pregunta que se formula, para evitar caer en información mal redactada por parte del encuestado y que se presenten problemas para el análisis de la información.

Ahora bien, de los tipos de cuestionarios detallados anteriormente

093247

y junto con la argumentación del diseño de este instrumento, se eligió emplear el de alternativas múltiples, considerando al mismo tiempo el de respuestas abiertas, esto es, la utilización de este último será en las preguntas que se considere necesario. Por lo que su construcción está determinada por la metodología sustentada en el marco conceptual en que se apoyó el estudio de su elaboración, en el cuerpo teórico de la hipótesis que se pretende -- probar y de alguna manera en los objetivos de la investigación. Por lo cual cada una de las preguntas que se formulan está diri-- gida a conocer aspectos específicos de las variables que se analizan, la exploración de las mismas se hace con varias preguntas de carácter abierto y en su mayoría cerrado. Las alternativas de respuesta en las preguntas cerradas están dadas sin codificación, debido a que no es el caso para su empleo en la presente investigación.

La mayoría de las preguntas del cuestionario son cerradas para facilitar la interpretación de cada respuesta, y en un menor número son abiertas, por la dificultad que presentan al realizar el análisis de la respuesta.

Por lo cual, para una mejor obtención de información, se elaboran preguntas que contengan alternativas de respuesta y se apoye ésta con una argumentación del mismo encuestado, por ejemplo una de las preguntas del cuestionario es la siguiente :

¿ Se lleva a cabo la capacitación y adiestramiento en la empresa ?

y sus alternativas de respuesta son:

SI ( )

NO ( )

Para la respuesta seleccionada, explique ¿ Por qué ?

Como se puede observar, se utiliza una pregunta cerrada con una abierta, en la cual esta última apoya la respuesta de la primera, y con esto se puede contar con mayores juicios de interpretación de los resultados obtenidos con el empleo de este instrumento.

N O T A S :

(1) Raúl Rojas Soriano. Guía para realizar investigaciones sociales. UNAM, México, 1983. p.p.138-141.

(2) Ibid. p.143.

1.4.4 Diseño de la muestra y tipo de muestreo.

Para realizar la encuesta se consideró el análisis del problema, asi como la población a investigar, en este caso la pequeña y mediana empresa, en la cual se someterá a prueba la hipótesis formulada, pero se considera que no es posible encuestar a la totalidad de esa población, puesto que ello implicaría elevar los costos del estudio en las fases de aplicación de los instrumentos y el procesamiento de la información, aunado con la falta de tiempo y de recursos.

Con base en la teoría de muestreo, que señala que se puede trabajar con una parte (muestra) de la población, ya que representa las mismas características que se desea estudiar en ellas.

Al respecto, Raúl Rojas Soriano(1), menciona lo siguiente:

> " La fase del diseño de la muestra, como parte esencial del proceso de investigación, está intimamente relacionada con la estructuración de los instrumentos para recoger los datos, con las técnicas estadísticas susceptibles de emplearse, para el análisis y con la generalización de los resultados. "

Por otra parte, los procedimientos más usuales de una muestra probabilística son las siguientes:

1. Muestreo probabilístico:
   a) Aleatorio simple
   b) Estratificado

c) Por racimos, y

d) Sistemático.

2. Muestreo no probabilístico:

a) Por cuotas.

b) intencional o selectivo.

Considerando los procesimientos antes citados; para la presente investigación se tomó como método la del muestreo estratificado, el más indicado para este tipo de estudio, porque controla la representatividad de la muestra, esto es dividir la población en un estudio de estratos con el fin de obtener la representación de los distintos estratos que componen la población.

Por lo tanto, en cada empresa se aplicarán cuatro cuestionarios de motivación hacia el trabajo en cuanto diferentes áreas o departamentos y en trabajadores previamente designados por la persona encargada de los recursos humanos.

Las entrevistas estarán orientadas a los encargados de la administración de recursos humanos o a los responsables de las áreas en las que sea necesaria la capacitación, sean estos jefes de departamento o supervisores.

Cabe mencionar que los cuestionarios de motivación serán aplicados a los trabajadores del nivel operativo, considerados por sus jefes como representativos de las condiciones actuales del ambiente de trabajo individual y colectivo dentro de la organización.

N O T A S

(1) Raúl Rojas Soriano. Guía para realizar investigaciones sociales, UNAM, México, 1985., p.164.

1.4.5 Investigación de campo.

Durante la obtención de la información, hubieron varios hechos que llamaron la atención, por ejemplo en la realización de las entrevistas, algunos jefes del área de personal recibieron a los entrevistadores satisfactoriamente y ayudaron a que la conversación no se hiciera pesada, prestándose incondicionalmente para facilitar la información que tuvieran a su alcance y que sirviera para continuar la investigación.

Fue interesante llevar a cabo la entrevista con el jefe del área de personal en una pequeña empresa, puesto que se tuvo la oportunidad de observar realmente como funciona su área de recursos humanos y por lo tanto la información obtenida fue más realista y precisa.

Por lo que respecta a los cuestionarios aplicados a los empleados de niveles operativos, estos fueron contestados de acuerdo a las indicaciones que se les dió y en general no se presentaron dudas sobre cómo debían responder a cada pregunta. Por lo cual no se presentó problema alguno en esta etapa, y al igual que en la entrevista, los encuestados pusieron empeño en contestar dichos cuestionarios.

1.4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de la información.

El análisis de información es de vital importancia en toda investigación, puesto que representa un grupo de métodos y técnicas que pueden ser usadas para obtener información y conocimientos internos de los datos. Además puede ser un poderoso auxiliar para lograr conocimientos útiles, pese a ello no se puede evitar un estudio de investigación mal estructurado, esto es, si el objetivo de la investigación no es claro, si las interrogantes de la investigación no tienen importancia, si la hipótesis no está debidamente formulada, por lo que será necesario realizar un eficiente análisis de la información, para que la investigación resulte útil.

Por otra parte, tiene como característica el poder arruinar un estudio bien diseñado, ya que un análisis inapropiado o mal realizado puede sugerir criterios y consluciones que, en el mejor de los casos, resulten innecesariamente incompletos y faltos de claridad, y algo peor, equivocados.

Respecto a este punto, David A.Aaker y George S.Day(1)nos dicen:

> " El tipo de análisis de información que se necesita será específico para cada estudio. Sin embargo, existe un procedimiento lógico de seis pasos o proceso de pensamiento que se aplica a muchos estudios y brinda una estructura útil:
> 1. Revisión y clasificación de la información.
> 2. Tabulación de las preguntas.
> 3. Tabulación de las preguntas en los subgrupos
> a) Diferencias entre las medias
> b) Tabulación cruzada
> 4. Análisis de correlaciones.
> 5. Análisis de variables múltiples.
> 6. Presentación de los resultados. "

Para una mejor comprensión de cada uno de los pasos citados anteriormente, se realiza una breve explicación :

1. Revisión y clasificación de la información:

   La revisión comprende identificar omisiones, ambigüedades , inconsistencia, falta de cooperación, entre otros.

   La clasificación es sobre el tipo de preguntas formuladas,- sean abiertas o cerradas.

2. Tabulación de cada pregunta:

   Consiste en analizar cada pregunta por sí misma. Para esto se utiliza una distribución de frecuencias, la cual brinda la información más completa y a menudo conduce a combinar - categorías de respuestas.

3. Tabulación de las preguntas en los subgrupos:

   a) diferencia entre las medias:

      Se refiere a comparar las medias de diferentes grupos, como por ejemplo: las empresas donde dan motivación a sus - empleados y las que no lo hacen.

      Por lo que las respuestas tienen mayor significado y utilidad cuando se realiza una comparación.

   b) tabulación cruzada:

      Consiste en comparar las distribuciones de frecuencias de distintos subgrupos.

4. Análisis de correlaciones:

   La correlación mide el grado en el que existe una asociación de tipo lineal, en línea recta entre dos variables -- con escalas de intervalos.

5. Análisis de variables múltiples:

   Se refiere al análisis simultáneo de tres o más preguntas o variables.

6. Presentación de resultados:

   La presentación debe centrarse sobro el propósito y los objetivos de la investigación, resaltar los descubrimientos interesantes, evitar las interpretaciones erróneas, especificar el grado de confiabilidad, ser interesante la redacción del escrito y estar bien organizada.

Considerando lo antes citado, el procedimiento de análisis en la presente investigación consiste en relacionar las respuestas del cuestionario y establecer indicadores para interpretar resultados.

N O T A S

093247

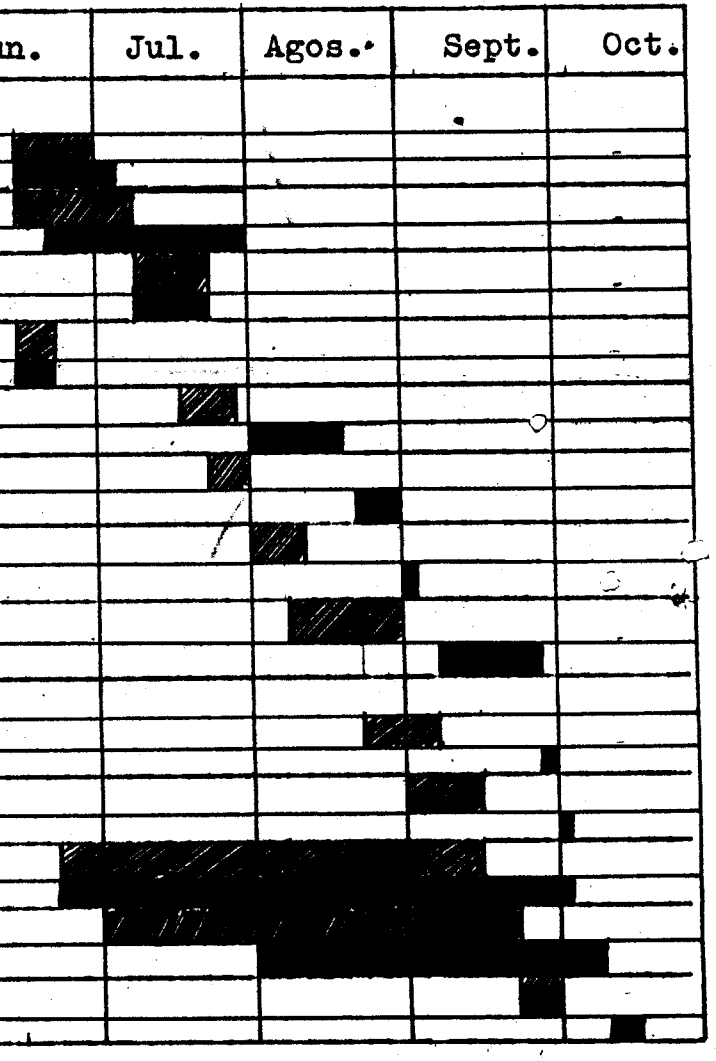
(1) David A. Aaker y George S. Day. Investigación de mercados. Nueva editorial Interamericana, la.ed.,México, 1983.p.332.

1.5 C R O N O G R A M A

Representa el tiempo considerado para realizar la presente investigación.

E= Estimado R= Real

	Actividades	Tiempo	Control
A	Planteamiento del problema	2.0	E R
B	Análisis documental preliminar	3.0	E R
C	Planteamiento de Hipótesis	1.5	E R
D	Temario tentativo	0.5	E R
E	Diseño de instrumentos	1.5	E R
F	Diseño de la muestra	0.5	E R
G	Prueba de instrumentos	1.0	E R
H	Levantamiento de datos	3.0	E R
I	Tabulación y procesamiento de datos	2.0	E R
J	Análisis de la información	2.0	E R
K	Redacción inicial	11.0	E R
L	Mecanografía	11.0	E R
M	Presentación	1.0	E R



C A P I T U L O 2

A N T E C E D E N T E S

T E O R I C O S .

2.1 Definición de conceptos.
2.2 Teorías Administrativas.
  2.2.1 Enfoque clásico y Neoclásico
  2.2.2 Enfoque de las Relaciones Humanas y Conductista.
  2.2.3 Enfoque sistémico.
2.3 El Proceso Administrativo.
  2.3.1 Planeación
  2.3.2 Organización
  2.3.3 Integración
  2.3.4 Dirección
  2.3.5 Control y Coordinación.

2. Antecedentes teóricos.

En este capítulo se exponen las corrientes administrativas que han influido en la actividad y saber del hombre, las cuales dieron origen a la administración en las organizaciones, de la misma manera cómo se llevan a cabo las actividades dentro de éstas, lo que viene siendo el proceso administrativo. Asimismo la aplicación de la administración en las organizaciones se ha llegado a diferenciar - en pública y privada.

Las corrientes administrativas tienen enfoques diferentes, esto es debido a las exigencias de la época en que surgen, como por ejemplo el enfoque clásico de la administración se origina por las necesidades que exige el desarrollo industrial, teniendo como fin -- una mayor producción, asi como el propiciar una mayor eficiencia - dentro de la organización y en donde el recurso humano es visto como un apéndice de la máquina.

De la misma manera se dieron avances al considerar factores que -- anteriormente no habían sido tomados en cuenta por ninguna corriente administrativa; tal es el caso de la teoría sistémica, la cual se caracteriza por la determinación de estructuras formales (organización - medio ambiente).

El marco teórico conceptual de las corrientes administrativas es - considerado por tener presente lo que encierra la organización, -- así como el personal que labora en ella.

2.1 Definición de conceptos.

La experiencia nos enseña que el hombre se agrupa, principalmente para lograr en grupo lo que no puede hacer por sí solo.

La sociedad es :

> " ...la unión moral de los hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común. " (1)

y este es el objeto en el cual recae la administración.

Por tanto, la administración se dá necesariamente en un organismo social. Y ésta ha sido esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales y de grupo. La administración es esencial en toda coorporación organizada, así como en todos los niveles de la empresa.

Ahora más que nunca, los conocimientos de la administración son de gran importancia para todo tipo de empresas, ya que éstas requieren de una precisa información al tomar las decisiones que trascienden en el futuro de la empresa, sean en un futuro mediato e inmediato.

Para definir el concepto de administración, se citan a continuación a los autores siguientes :

Agustín Reyes Ponce dice :

> " Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. " (2)

Harold Koontz y Cyrill O' Donnell mencionan :

> " Es una actividad esencial, asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. " (3)

Fernando Arias Galicia cita lo siguiente :

> " Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. " (4)

Con base en las definiciones de los autores mencionados, se obtienen elementos comunes y se conceptualiza a la administración como :

> " Es la ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano. " (5)

La administración busca en forma directa la obtención de resultados óptimos en la coordinación y solo a través de ella de refiere al máximo aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas y maquinaría.

Cabe señalar que siendo éste un proceso único, normalmente se dan varias de estas etapas simultáneamente y alguna de ellas predomina durante un determinado periodo.

a) Administración Pública.

b) Administración Privada.

La importancia práctica de su distinción es que necesariamente tienen que aplicarse reglas muy diferentes en ambos tipos de ad-

ministración, mientras que en la administración pública todo se hace por una obligación, en la privada todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar.

La administración pública :

> " Es todo el sistema de gobierno, todo el conjunto de normas, ideas, actitudes, procesos, instituciones y otra forma de conducta humana que determinan como se distribuye y ejerce la actividad política, como se entienden los intereses públicos. " (6)

La administración privada :

> " Es aquella en que no existe intervención directa de una autoridad soberana, o bien que tal intervención no se realiza precisamente bajo ese carácter, es la que busca lograr directamente un beneficio individual. " (7)

De esta forma, la administración será pública o privada, si se dá con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien que se refiera inmediatamente a un bien social.

Notas :

(1) Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Teoría y - Práctica. la. Parte, 34a.ed., Limusa, México, 1984, p.17.

(2) Ibid. p,26.

(3) Koontz Harold y O'Donnell Cyrill. Elementos de administra-- ción. 2a.ed. Mc Graw Hill, México,1985, p.22.

(4) Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos.- 2a. ed., Trillas, México,1978. p.25.

(5) Muñoz amato pedro. Introducción a la administración pública. F.C.E.? México, 1978, P.261.

(6) Agustín Reyes Ponce. Op cit. p.34.

(7) Ibid., p.35.

2.2 Teorías administrativas.

2.2.1 Enfoque clásico de la administración.

(Diversos enfoques)

El desarrollo industrial en sus inicios, hizo que muchos teóricos se dieran a conocer, para dar una explicación lo más acertada posible, en cuanto al desarrollo industrial que se estaba llevando a cabo en el siglo pasado, es así como la obra de Adam Smith (La Riqueza de las Naciones) habla del principio de especialización , en la fabricación de alfileres.

Con el mismo desarrollo industrial surgen las necesidades que tiene la organización, lo cual hace que la etapa científica se vaya concretizando; entre los principales teóricos que siguieron a -- Adam Smith, encontramos a Joseph Warthom, quien en 1881 establece un curso a nivel universitario en Administración de negocios; a - Henry Metcalfe, que en 1886 establece a la Administración como un arte o una ciencia.

Estos tres teóricos dieron las guías para que los demás continuaran en la búsqueda de los elementos de la ciencia de la Administración. A continuación se presentan los nombres de los teóricos y sus aportaciones más importantes :(1)

1. Charles Babbage (1792-1871).
   - División del trabajo.
   - Especialización.
   - Tiempos.

- Movimientos.
- Contabilidad de costos.

2. Henry Robinson Towne (1844-1924).
   - La Administración como ciencia.

3. Frederick Wilson Taylor (1856-1915).
   - Cuatro principios administrativos.
   - Mecanismos administrativos.

   Se le ha considerado como el padre del movimiento científico.

4. Henry Fayol (1841-1925).
   - Proceso Administrativo.
   - Principios generales de Administración.
   - Importancia de la enseñanza de la Administración en las escuelas y universidades.
   - Areas funcionales de la Administración.

5. Los esposos Frank Bunker Gilbreth (1868-1924).
   Lillian Moller Gilbreth.
   - Aplicación del cine para el análisis, secuencias y movimientos del trabajo.
   - Micro movimientos del trabajo manuel.
   - Diagrama de flujo.
   - Calificación del mérito (lista blanca).
   - Rudimentarios procesos administrativos.
   - Importancia de las estadísticas en la Administración.
   - Importancia del elemento humano.
   - Importancia de las ciencias humanas.

6. Henry Gantt (1861-1919).
   - Gráficas de balance diario (gráfica de Gantt).
   - Bonificaciones por tarea.
   - Aplicación de la psicología.
   - Adiestramiento a los empleados.

Para darse una idea general de las escuelas, véase el cuadro de la página siguiente.(2)

A continuación se presentará el enfoque clásico de la Administración con Frederick W. Taylor, siguiendo con el enfoque anatómico de Henry Fayol, y terminando con el enfoque neoclásico (varios representantes).

093247

ESCUELAS

- **Clásica**
  - Científica o productivista
  - Positiva o experimental
  - Burocrática
  - Legalista
- **Neoclásica**
  - Relaciones humanas
  - Conductista o del sistema social
- **Moderna**
  - Teoría de decisiones
  - Matemática
  - Administración por sistemas
  - Administración por proyectos
  - Administración por objetivos
  - Administración creativa
  - Desarrollo organizacional
  - Operacional o del proceso Administrativo.
    - Planeación
    - Organización
    - Integración
    - Dirección
    - Control

Cuadro de las escuelas de administración.

A. Administración Científica.

El enfoque clásico (de Taylor) consideraba al hombre desde el punto de vista mecánico (como apéndice de la máquina, según sus críticos), es decir, se le trataba como una parte de la máquina.

El objetivo del enfoque clásico era el de propiciar una mayor eficiencia dentro de las organizaciones.

> " En esencia, la Administración científica implica una revolución mental completa, por parte de los trabajadores de cualquier establecimiento o industria, una revolución completa por parte de esos hombres, en cuanto a sus deberes respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus patrones. Esto también implica, la revolución mental igualmente completa por parte del sector directivo, el encargado, el superintendente, el propietario del negocio, una junta directiva, una revolución mental completa en cuanto a sus obligaciones hacia sus compañeros de trabajo, en la Administración, hacia sus obreros y hacia todos los problemas diarios de éstos y sin esta revolución mental completa en ambos lados, la Administración científica no existiría. " (3)

Principios de la Administración científica (aportaciones).

La importancia de la Administración científicas en las organizaciones, es que vino a revolucionar la forma y métodos de trabajo eliminando los tiempos muertos, sistematizando a los trabajadores, despojándolos de los conocimientos para generar mayor productividad, y con esto mayores ganancias para los capitalistas.

Esta revolución se generalizó a todos los países industrializados o no, absorbiendo mano de obra, llegando hasta los núcleos familiares, integrando a la industria mujeres y niños y generando con esto la desintegración familiar, alienando a todo ser humano con tal de producir y generar más capital.

> " La OCT (Organización Científica del Trabajo) - intentará dar respuesta a los intereses capitalistas a través de una representación falsa de la organización y de su papel en la sociedad , la cual haga posible la introducción de técnicas que permitan incrementar las utilidades de los empresarios a través del ejercicio de un - poder que buscará su legitimación en la concepción mítica de la organización.
> La OCT propone la búsqueda de la eficiencia -- productiva mediante el desarrollo y puesta en práctica de procedimientos y estructuras que - niegan aparentemente las relaciones de poder - cuando, en realidad, lo que se desea es la institucionalización de un poder formal legitimado. " (4)

Taylor observó los defectos en las operaciones que realizaban los trabajadores y obtuvo las siguientes conclusiones :(5)

- Que no había ningún sistema efectivo de trabajo.
- Que no había incentivos económicos para los obreros por mejoras en su trabajo.
- Que las decisiones eran tomadas militarmente y por intuición experimental más que por conocimiento científico.
- Que los trabajadores eran incorporados a su labor sin - tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Las principales aportaciones de Taylor fueron:

- Cuatro principios administrativos.
- Once mecanismos administrativos.

Principios administrativos :

1. Tiempos y movimientos del trabajo.

" estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar -- una máquina o un trabajador para efectuar un -- proceso dado.
Taylor dividió cada tarea, trabajo o proceso en sus elementos más importantes con la ayuda de - un reloj, para cronometrar y obtener métodos -- ideales de trabajo, basado en el perfecciona--- miento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los distintos obreros. Buscaba suprimir los tiempos equivocados, lentos e inútiles. " (6)

2. Selección de obreros :

" Taylor subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros: a cada cual había - de encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar de acuerdo a su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje. " (7)

3. La colaboración en la Administración :

" Según Taylor, es preciso buscar la colaboración entre la Administración y los obreros en la -- aplicación práctica del sistema científico de - Administración del trabajo. " (8)

" La ciencia en lugar de los hábitos tradicionales; la armonía y no la discordia; la colaboración y no el individualismo; el máximo rendi--- miento en lugar de la limitación del mismo; el desarrollo de cada obrero, hasta la eficiencia y la prosperidad máxima accesibles para él. "(9)

*4. Responsabilidad compartida :

> " Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a - la dirección. " (10)

*El primero de estos principios era " El desarrollar una ciencia - para sustituir el conocimiento empírico de los obreros. " (11)

*El segundo principio es " La selección científica y posterior mejora progresiva de los trabajadores. " (12)

En el pasado fue concedida una mayor importancia al estudio de -- las máquinas, pero bajo la administración científica, el trabajador se convierte en objeto de estudio por sobre las mismas, creando una mayor eficiencia productiva por la necesidad de la organización de satisfacer la demanda e incrementar sus utilidades.

Después de estudiar al obrero, era necesario explorar sus poten-- cialidades, para conocer sus posibilidades de mayor producción, - así como conocer las facultades físicas y adiestrarlas para el -- trabajo a realizar, y lograr ser un mejor trabajador de acuerdo a sus cualidades, en provecho de él y de la organización en la cual labora.

*El tercer principio era el de " acostumbrar al obrero científica

mente escogido, a la ciencia. " (13)

Se tiene que motivar al trabajador para que cambie su actitud, ya que ésta no llegará "naturalmente".

Con el nuevo proceso de trabajo, se ve reducido el número de operarios a sólo unos cuantos, a través de la simplificación y estandarización de sus actividades e instrumentos.

Tanto Carlos Marx como Max Weber, observan que la parcialización del hombre, esto es, hacerlo producir sin pensar, corresponde a una técnica de dominación patronal (relación capital-trabajo).

* El cuarto principio menciona "Una división reflexiva del trabajo que antes era realizado por los trabajadores se divide en dos secciones, una de las cuales era para la Administración. " (14)

* Gran número de obligaciones que anteriormente correspondían a los obreros, ahora pasan a formar parte de la Administración. Lo --- cual nunca pensaron asumir los hombres de oficina, ahora existe - ayuda mutua entre los obreros y la dirección.

Los cuatro principios de la Administración científica que se acaban de mencionar, vinieron a unir partes de la organización que - estaban muy dispersas, ordenando y aumentando la producción, reduciendo los tiempos de elaboración, y dando origen a una nueva

forma de producción que penetró de una forma drástica a la economía industrial mundial, la cual aún existe.

Los planteamientos de esta nueva ciencia sustituyeron a los viejos métodos empíricos; la selección científica y después la instrucción y adiestramiento de los trabajadores, la selección científica y el acoplamiento del obrero elegido a sus actividades, y después, la división casi igual del trabajo entre la dirección y los obreros.

Por otra parte, la administración científica repercutió en los países europeos y después, en forma tardía, a los países en vías de desarrollo.

En cuanto a los países socialistas, se observa que han instrumentado medidas graduales de producción en masa.

A consecuencia de esta manera de trabajar se dá la alienación (separación del trabajador de su producto).

Así que los "intelectuales de la producción" empezaron a controlar su propio trabajo burocrático por el auge que se dió.

Asimismo, se desarrolla una nueva tecnología, que permitirá el ahorro de tiempo y una disminución en los gastos.

La diferente manera de producción, llevó a cambiar los hábitos de la población consumidora y su forma de vida. Se trata de traba-- jar diferente, producir otra cosa, consumir de otra manera. Esto es guardar un control directo de todos los niveles de la sociedad.

Convertir al hombre en una parte adicional de la máquina, dejando a un lado lo humano, fue un error y seguirá siéndolo, por la diferencia de intereses encontrados entre la organización y el individuo.

Mecanismos administrativos: (15)

1. "Estudio de tiempos", son los instrumentos y métodos para efectuarlos apropiadamente.
2. Supervisión funcional, que es la base del concepto moderno de la autoridad líneo-funcional. Propone que las tareas sean supervisadas por siete especialistas: Inspector, Jefe de Rapidez, Jefe de Reparaciones, Tomador de tiempo, Escribiente de circulación y Encargado de disciplina.
3. Establecimiento del Departamento de Planificación.
4. "El principio de excepción", que implica atender los asuntos cuando se desvían de lo planeado.
5. El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
6. Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
7. Bonificación por tarea exitosa, es decir, pago de incentivos por tarifas diferenciales.
8. La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
9. Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.

10. Un sistema de rutas de producción.

11. Sistemas de costos.

Una de las corrientes que influyó mucho en el pensamiento de Taylor, fue el de racionalidad y su consistencia lógica, las necesidades emocionales y el deseo del individuo eran ignorados en su mayor parte.

* La mayoría de los mecanismos administrativos se llevan a cabo en la actualidad en todas las empresas industriales, son simples, -- porque todos fueron aplicados dentro de la empresa en que se en-- contraba Taylor, no así si fueran aplicados a otra empresa, lo -- que cambiaría las condiciones, aumentando o disminuyendo alguno - de los elementos que tomó en cuenta.

B. Enfoque Anatómico.

El origen de la Administración parte del nacimiento de la socie-- dad industrial, como una consecuencia y necesidad de ésta para -- llevar un control más ordenado.

Henry Fayol, vió a la organización desde el punto de vista estratégico, a diferencia de Taylor que lo vió desde el punto de vista operativo.

Fayol se percató de que el momento que estaban viviendo las organizaciones deberían tener cambios drásticos en su manejo, debido a la tecnificación y el establecimiento de principios que la tornarían más eficiente y menos empírica e improvisada.

A diferencia de Taylor, no se propone la creación de "ciencia" ,- sino que recomienda un método científico, para ir acumulando conocimientos válidos e ir estructurando el estudio de la administración.

Aportaciones principales :

Menciona que en todas las organizaciones industriales, no importa su tamaño, se dan una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende el buen funcionamiento de la organización, es decir, establece la segmentación de las operaciones (áreas fun

cionales).

Las áreas funcionales son :(16)

1) Operaciones técnicas: incluyen producción, fabricación y transportación.

2) Operaciones comerciales: Comprende a compras y ventas.

3) Operaciones financieras: es la obtención y aplicación de capitales.

4) Operaciones de seguridad: es la protección de los bienes y de las personas.

5) Operaciones de contabilidad: inventarios, balance, costos y estadísticas.

6) Operaciones administrativas: estas fueron una innovación y constituyen una de sus más grandes aportaciones,

Deduce como operaciones administrativas al : Prever, organizar , dirigir, controlar y coordinar. (17)

- Previsión; la entiende como "encontrar el futuro y articular el programa de acción".

- Organización; la entiende como "constituir el doble organismo, material y social de la empresa".

- Dirección; la define como "hacer funcionar al personal".

- Control; es "procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas".

- Coordinación; es "relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos".

Fue el primer proceso administrativo, su importancia reside en el hecho de incorporar la racionalidad y la eficiencia en todo organismo social que lo utilice.

Sin duda alguna el proceso administrativo constituye el método básico para la tecnificación administrativa, cuya aplicación pretende de la erradicación de prácticas improvisadas y empíricas, y así - establecer un orden en los mandos superiores e inferiores.

Para Fayol, Administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Diferencía la administración de la gerencia, de la cual dice: "Ejercer la gerencia es conducir a la empresa hacia el objetivo, tratando de sacar provecho de todos los recursos con que cuenta", es decir, asegura el buen funcionamiento del proceso administrativo.

Por otro lado, dá a la Administración una serie de principios -- (porque veía a la administración como un fenómeno social que no - admite modelos rígidos). Lo cual hace que la Administración sea dotada de un elemento adicional, "la flexibilidad", que le ayudará a amoldarse a cualquier situación cambiante en el medio ambiente.(18)

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.

- Subordinación del interés particular al interés general.
- Remuneración al personal.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Unión del personal.

Otra de las aportaciones, fue el definir las características que debería conformar el perfil del administrador:(19)

1) Cualidades físicas.
2) Cualidades intelectuales.
3) Cualidades morales.
4) Cultura general.
5) Conocimientos especiales.
6) Experiencia.

A éstas se agregarían:

7) Comprensión hacia la gente.
8) Don de mando.
9) Saberse relacionar con la genet.
10) Saber escuchar a las personas.
11) Iniciativa.

Entendía lo complejo de las relaciones sociales, por esto mismo, no postulaba a la administración como solución de las mismas ; -- creía que la labor de los administradores podría mejorarlas.

Con Taylor y Fayol, la Administración dió un gran paso para com-- prender el proceso que se estaba dando dentro de las organizaciones, y asimismo, establecer las bases lógicas que ayudaron a las organizaciones a desarrollarse en su momento histórico.

C. Enfoque Neoclásico.

El enfoque Neoclásico abarca dos escuelas, por un lado la Teoría Neoclásica de la Administración, y por el otro a la Administración por Objetivos (APO).

Aquí se verá a cada una de ellas por separado, pero ambas escuelas se complementan.

El estudio y aplicación de la Teoría clásica de Taylor y el enfoque anatómico de Fayol, sirvieron como marco de referencia para que muchos de los investigadores del enfoque neoclásico tuvieran que ver a la organización desde muchos puntos de vista.

Es así como al enfoque clásico le salen derivaciones; estas derivaciones fueron necesarias por la misma complejidad de la organización, que se estaba dando con el transcurso del tiempo, lo que hacía que surgieran nuevas y novedosas formas de organizar a las empresas, lo que lleva a deducir lo siguiente: "Mientras más compleja es una sociedad, surge siempre la necesidad de desarrollar teorías que apoyen la estructura económica de la misma".

Idalberto Chiavenato dice de la Teoría Neoclásica:

> " El enfoque neoclásico no es nada más que la renden ción de la teoría clásica debidamente actualizada y adaptada a la nueva dimensión de los problemas administrativos actuales y al tamaño

de las organizaciones contemporáneas. En otros términos, la teoría neoclásica es exactamente - la teoría clásica vertida al molde de las empresas de hoy. Resalta Druker que 'hoy en día está de moda menospreciar a Taylor y desacreditar su psicología anticuada, pero él fue el primer hombre del que se tenga noticia que no aceptó - fácilmente el trabajo, sino que lo examinó y lo estudió a fondo. La manera como encaró el trabajo continua siendo fundamento básico. Y, aunque Taylor en su enfoque del trabajo haya sido indudablemente un hombre del siglo XIX, el partió de objetivos sociales y nó de la ingeniería o del lucro. Lo que llevó Taylor a su trabajo y constituyó la motivación de toda su existencia fue, en primer lugar, el deseo de liberar - al trabajador del peso del trabajo excesivo que destruye tanto el organismo como el alma. En - segundo lugar, fue la esperanza de romper la -- Ley de Hierro de los Salarios, de los economistas clásicos (incluso Marx), la cual condenaba al trabajador a la inseguridad económica y a resignarse con la miseria. La esperanza de Taylor -y eso en gran parte fue logrado en los países desarrollados- era hacer posible al trabajador una vida digna mediante una mayor productividad en su trabajo'. " (20)

También menciona que :

" los autores neoclásicos no forman propiamente - una escuela bien definida, sino un movimiento - relativamente heterogéneo. Preferimos la denominación de teoría para un mejor marco didáctico y facilidad de presentación. " (21)

Exponentes de la Teoría Neoclásica :

- Peter F. Drucker.
- Ernest Daley.
- Harold Koontz.
- Cyrill O'Donnell.
- Michael Jucius.
- William Newman.
- Ralph Davis.
- George Terry.
- Morris Hurley.
- Louis Allen.

* Características de la Teoría Neoclásica: (22)

1. Enfasis en la práctica de la administración.
2. La reafirmación relativa de los postulados clásicos.
3. El énfasis en los principios clásicos de la administración.
4. El énfasis en los objetivos y en los resultados.
5. El eclecticismo de la Teoría Neoclásica.

   Toman ideas de las siguientes teorías:

   a) De la Teoría de las Relaciones Humanas.
   b) De las Teorías de Transición.
   c) De la Teoría de la Burocracia.
   d) De la Teoría estructuralista.
   e) De la Teoría Behaviorista.
   f) De la Teoría Matemática.
   g) De la Teoría de los Sistemas.

* Los neoclásicos definen a la Administración como:

> " Administración consiste en orientar, dirigir, y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común. Y el buen administrador es naturalmente aquel que facilita al grupo alcanzar sus objetivos con el mínimo desgaste de recursos y de esfuerzo y con menos atritos por otras actividades útiles. "(23)

* Algunos aspectos administrativos comunes de las organizaciones, - al respecto Druker dice que :

> " Todas las instituciones son organizaciones y , por consiguiente, tienen una dimensión administrativa común. " (24)

* Y sostiene que hay tres aspectos principales en las organizaciones: (25)

- En cuanto a los objetivos.
- En cuanto a la administración.
- En cuanto al desempeño individual.

Funciones del administrador.

* La mayoría de los neoclásicos, consideran las siguientes funciones de los administradores como las principales: (26)

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

El desempeño de las funciones forma el "Ciclo Administrativo", según Theo Haiman, ver la figura 1.

El ciclo administrativo, a medida que se repite, va permitiendo la corrección y ajusta mediante la retroacción (retroalimentación en la teoría de sistemas), ver la figura 2.

* Louis A. Allen menciona tres actividades que el administrador realiza: (27)

a) Ejecución de las tareas no delegables.
b) Ejecución de tareas que otros podrían ayudar a hacer.
c) Ejecución de tareas que son responsabilidad de los subordinados.

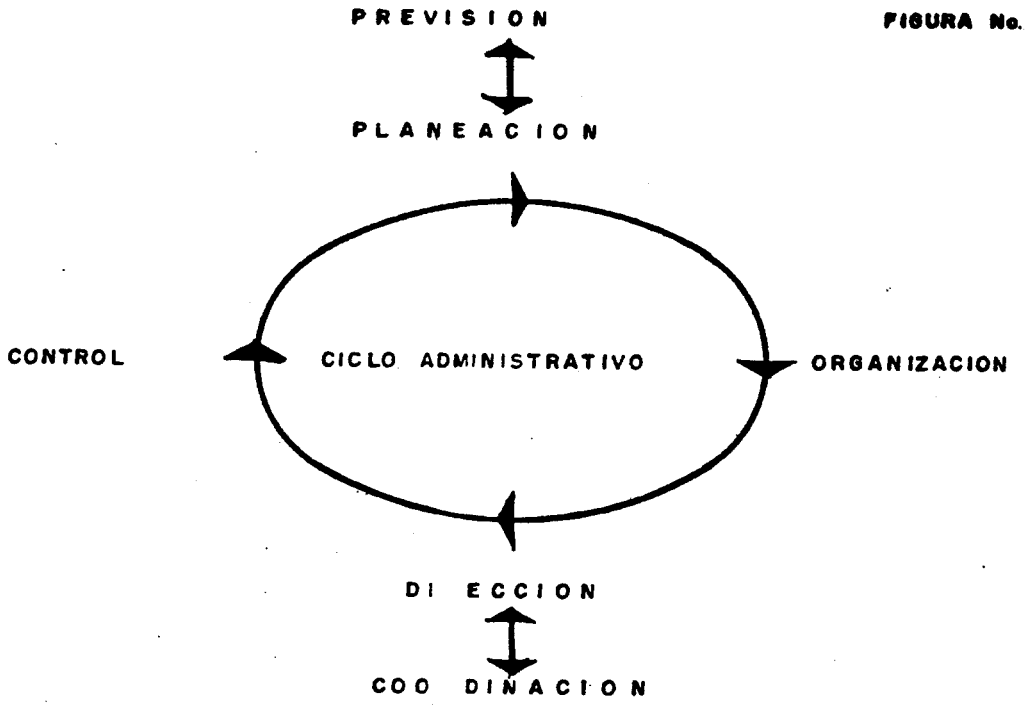


FIGURA No. 1

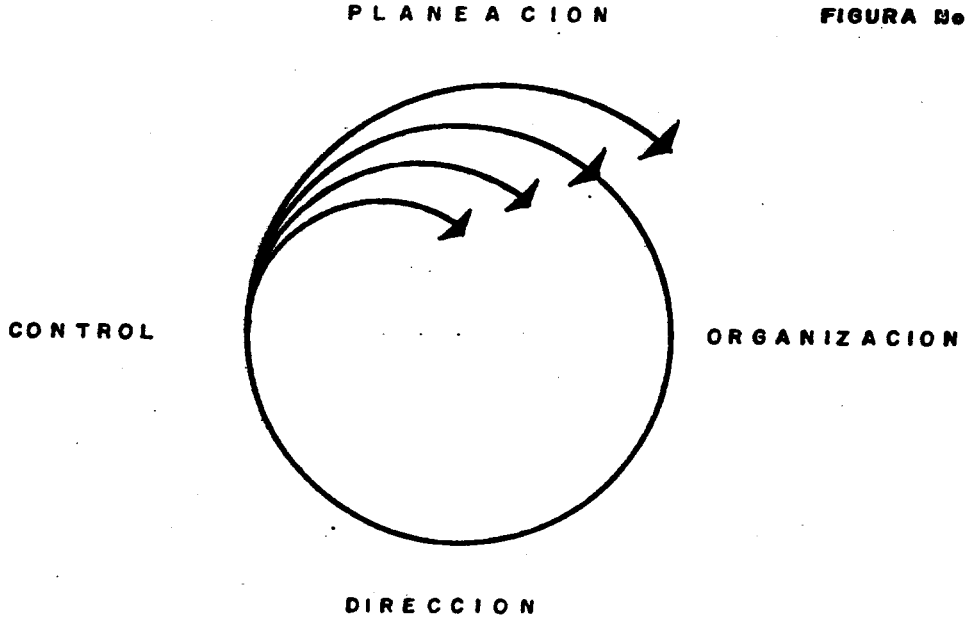


FIGURA No 2

Tomado de Introducción a la Teoría General de Administración, Idalberto Chiavenato p. 199

Asimismo, propone la agrupación de funciones del administrador:(28)

- Actividades que incluyen el acto de planear.
- Actividades que incluyen el acto de organizar.
- Actividades que incluyen el acto de dirigir.
- Actividades que incluyen el acto de controlar.

Desde un punto de vista amplio, las funciones del administrador - pueden tomarse en un doble aspecto:(29)

1. Funciones como medios.
2. Funciones como fines.

Centralización y Descentralización.

Ernest Dale propone que el grado de descentralización es mayor:(30)

1. Mientras mayor sea el número de decisiones tomadas en los niveles bajos de la jerarquía administrativa.
2. Mientras más importantes sean las decisiones tomadas en - los niveles bajos de la jerarquía administrativa.
3. Mientras mayor sea el número de funciones afectadas por - las decisiones en los niveles bajos.
4. Mientras menor sea la supervisión de la decisión.

Otros elementos para acelerar la descentralización son: (31)

1. Complejidad de los problemas empresariales.
2. La empresa como organismo vivo, debe asumir la contingencia natural e inelectable del crecimiento, no quedándose otra alternativa que la de ajustarse y expandirse para poder sobrevivir.

Con Henry Ford la administración se fundamente en dos principios:

1. El estilo de liderazgo enfocado hacia los resultados.
2. Los principios orientadores.

Por otra parte, respecto a la inovación, los autores neoclásicos mencionan que los cambios tecnológicos se van dando más rápidamente en las economías de consumo, lo cual lleva a que salgan nuevos productos al mercado que después son obsoletos:

> " Los autores Neoclásicos insisten en el hecho de que el mundo atraviesa por una intensa innovación y cambios tecnológicos.
> Surgen tecnologías genuinamente nuevas que en breve plazo vuelven obsoletas las anteriores y acarrean discontinuidad en los cambios. La dinámica de la tecnología está orientada hacia las necesidades y oportunidades económicas. " (32)

Para lo cual se debe tomar en cuenta: (33)

- Tomar conocimiento de los cambios tecnológicos más importantes, procurando comprender la dinámica general de la tecnología.
- Acompañar la dirección y la velocidad de los cambios y considerarlos como oportunidades que deben ser aprovechadas y no como amenazas.

- Identificar prontamente cada oportunidad, explorando adecuadamente las novedades.

- Desafiar la rutina.

- No olvidarse que lo que se espera de un ejecutivo no es hacerlo todo por sí mismo, sino conseguir resultados con y por intermedio de los otros. No es saber todo y hacer todo, sino saber quién sabe hacerlo y utilizarlo adecuadamente.

- Finalmente mantener suficientes conocimientos para desempeñar bien la función y, especialmente, transformarlo técnicamente nuevo en lo económicamente productivo.

Las tres dimensiones de la empresa, según Drucker, son:

"a) La empresa actual debe volverse eficaz.
b) Su potencialidad debe ser identificado y realizado.
c) Deberá ser transformada en una empresa diferente. "(34)

Asimismo, menciona que las tareas que conducen a la obtención de un resultado más positivo son:(35)

1. El ejecutivo debe analizar, con profundidad y minuciosamente, los sectores de la empresa en los cuales se pueden medir los resultados.
2. Seleccionar sectores de resultados.
3. Evaluación del desempeño y posición de nuestro producto dentro del mercado que operamos.

Categorías de los mercados y canales de distribución:

a) Productos de mayor rentabilidad actual.
b) Productos de mayor rentabilidad futura.
c) Productos lucrativos especiales.
d) Productos en desarrollo.
e) Fracasos.

Las más problemáticas son:

f) Productos de mayor rentabilidad del pasado.
g) Medidas correctivas.

h) Productos especiales necesarios.
i) Productos especiales no justificados.
j) Inversiones por falsa motivación.
k) Productos de potencial no aprovechado.

Estas categorías no deben de utilizarse como normas.

4. El ejecutivo debe analizar las oportunidades de mercado.

Clasifica a las oportunidades de la siguiente manera:

" Adicionales: son las que raramente deben ser tratadas - como esfuerzos de alta prioridad.

Complementarias: son las que modifican la estructura de la empresa.

Innovadoras: son las que modifican las características económicas fundamentales y la capacidad de la empresa. " (36)

Administración por Objetivos (APO).

Se entiende por Administración por Objetivos (APO):

> " Programas que basan gran parte de la planeación, operación y evaluación administrativas en permitir a cada administrador que establezca objetivos en términos verificables (con aprobación del supeior) y en evaluar su desempeño conforme al - logro de los mismos. " (37)

Para Schleh, la Administración por Objetivos, surgió como un método de control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido.

Características de la Administración por Objetivos: (38)

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- Establecimiento de objetivos para cada posición.
- Interrelación de objetivos.
- Establecimiento del sistema de revisión y reciclaje.
- Enfasis en la medición y el control.
- Participación actuante de la jefatura.
- Apoyo intenso del "staff" durante los primeros periodos.

Criterios para la formulación de objetivos.

En la formulación de objetivos se tomarán en cuenta los siguientes criterios: (39)

1. La expresión "objetivo de la empresa" es inapropiado porque es inepropiado porque e algo inanimado.

2. Los objetivos, como las metas, son fundamentalmente necesidades que se deben satisfacer.
3. Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie -- bien grande de necesidades personales.
4. Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

Los objetivos son importantes ya que:(40)

1. Dan a la organización una directriz definida en el sentido de una finalidad común.
2. Propician el trabajo en equipo y se pueden usar para eliminar las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
3. Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes. Ayudan a evitar errores de omisión.
4. Hacen mayores las posibilidades de previsión del futuro.
5. Muchas veces los recursos son escasos o mal ubicados.

Características estructurales:(41)

- Los ejecutivos fijan blancos a largo y corto plazo.
- Los objetivos y metas se expresan como resultados finales, y no como tareas o actividades.
- Los objetivos y metas deben ser coherentes y también coordinados en los sucesivos niveles y arena de la organización.

Las características de comportamiento son:

- Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados con relación a las metas.
- Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y el consiguiente autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas predeterminadas.

- Las desviaciones de los resultados con respecto a las metas provocan autocorrección en el desempeño.

Criterios para la elección de objetivos.

los criterios para escoger los objetivos se establecen conforme a la prioridad.

El sistema de objetivos para Igor Ansoff es :(42)

1. La empresa tiene dos especies de objetivos.
   a) económicos.
   b) sociales.
2. En la mayoría de las empresas los objetivos económicos -- son los que ejercen mayor influencia.
3. La principal finalidad de la firma es maximizar el aprovechamiento a largo plazo de los recursos empleados por ella.
4. Los objetivos sociales ejercen influencia secundaria.
5. Existen dos influencias: las ejercidas por las responsabilidades y por las limitaciones.

La jerarquía de los objetivos.

Para Druker existen ocho sectores clave en los cuales se deben fijar los objetivos:

" 1. Posición en el mercado.
2. Innovación.
3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad.
6. Desempeño y desarrollo de los ejecutivos.
7. Desempeño y actividad de los trabajadores.
8. Responsabilidad pública. " (43)

Por otro lado, Joao Bosco Lodi, dice que los puntos claves del negocio son:

" 1. La tasa de dividendo,
2. La rentabilidad o porcentaje de ganancia del capital invertido.
3. La estabilidad de las ganancias anteriores.
4. La posición competitiva del mercado.
5. El liderazgo en el producto.
6. El aumento de ventas y rendimiento sobre el pasado.
7. La fuerza financiera y el crédito en el mercado.
8. La productividad y los índices de eficiencia.
9. La calidad de la administración y de la gerencia,
10. La responsabilidad pública social. " (44)

Para Lodi la estrategia es:

" la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito nacional e internacional -- con miras a alcanzar objetivos a largo plazo. "(45)

Y algunos mal entendidos, según Lodi, del concepto de estrategia, son: (46)

a) Cuando se construye una estrategía, no se pretende en el momento tomar desiciones sobre el futuro, sino tomar decisiones teniendo en mente el futuro.

b) La estrategia no debe ser confundida con uno de sus -- planes tácticos.

c) La estrategía no es un fin en sí mismo, sino solo un - sólo un medio.

d) La estrategía no dá la seguridad, sino sólo la probabilidad con relación al futuro.

Para Ansoff las categorías de estrategias son las siguientes: (47)

a) Máximo rendimiento actual.

b) Ganancias de capital.

c) Liquidez de patrimonios.
d) Responsabilidad social,
e) Filantropía.
f) Actitud frente a los riesgos,

Para Ansoff la jerarquía de los objetivos tiene tres factores -- principales:

" a) Las influencias económicas del medio en que la firma está situada.
b) Las influencias no económicas (sociales, políticas,- culturales, etc.) de ese medio.
c) La influencia generada dentro de la empresa (responsabilidad y restricciones en que la empresa se enmarca). " (48)

Octave Gélinier afirma que la eficiencia reposa sobre una "dimensión estratégiza" y sobre una "dimensión humana concomitante.

El planteamiento estratégizo y el planteamiento táctica.

" Básicamente el planteamiento de la empresa es la manera sistemática de dirigir una firma en orden a anticipar las modificaciones y sacar provecho de ellas. Estructuralmente se divide en dos partes, planteamiento estratégico y planteamiento táctico.
El planteamiento estratégico es puestp en -- práctica por el ejecutivo principal y por los ejecutivos de primera línea (...) el planteamiento táctica, que incluye todos los proyectos y acciones detalladas en que implica su - implementación, puede ser emprendido por los ejecutivos de primera línea y por sus subordinados. " (49)

Existen tres fases, ligadas entre sí por una secuencia lógica.

Para que el plan general pueda producir resultados:(50)

a) Evaluación del desarrollo de la empresa: fuerzas y limitaciones.
   La evaluación se hace bajo los siguientes aspectos:
   - Desempeño de la administración.
   - Mercados.
   - Recursos.
   - Productividad.
   - Organización.
b) Aclarar el objetivo básico y el blanco establecido.
c) Evaluar el ambiente externo.
d) Evaluar las alternativas de cursos de acción.
e) Preparación del plan estratégico.

(Veáse la figura 3)

Desarrollo de planes tácticos;

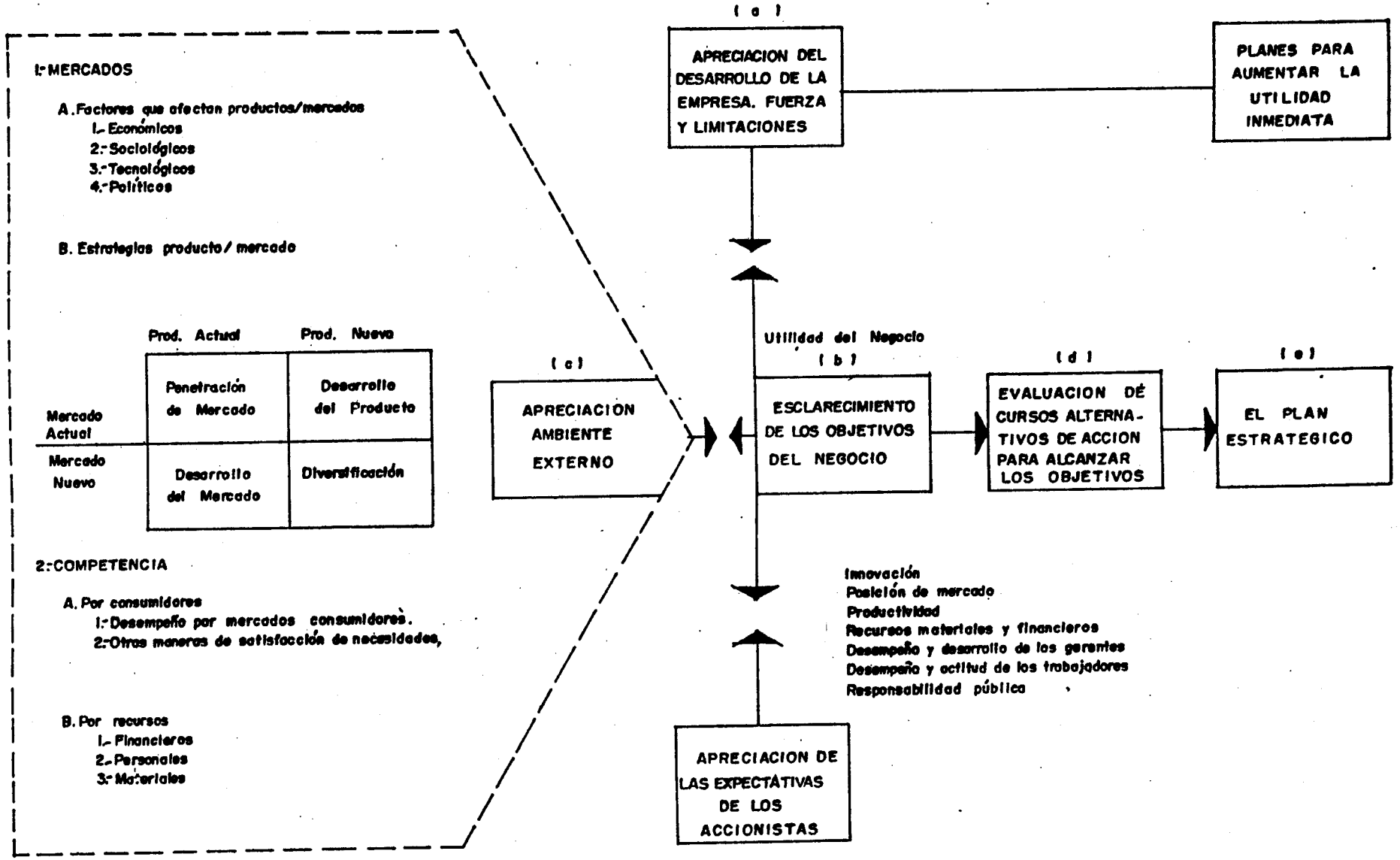
Los planes tácticos se pueden fijar por áreas, que comprenden: Desarrollo Organizacional, Desarrollo del producto y del mercado, - Asignación de recursos físicos y financieros, y definición de las tareas operacionales.

Los planes tácticos comprenden cuatro planteamientos, seguidos de la implementación:(51)

a) Planeamiento de la organización.
b) Planeamiento del desarrollo producto-mercado.
c) Planeación del desarrollo de recursos.
d) Planeación de operaciones.
e) Implementación.
f) Control y continuidad.

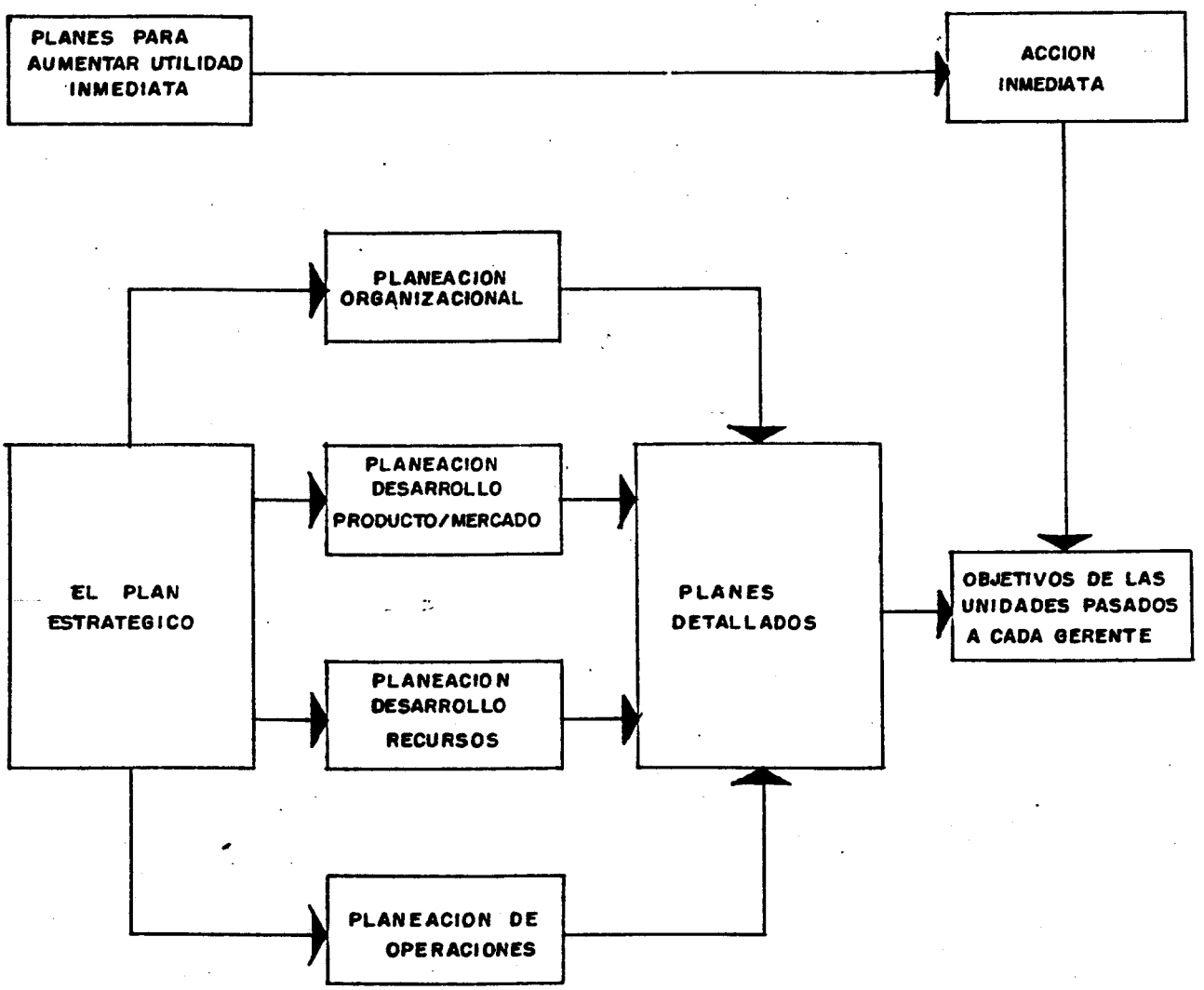
(Véase las figuras 4 y 5 de la página siguiente.

FIGURA No. 3



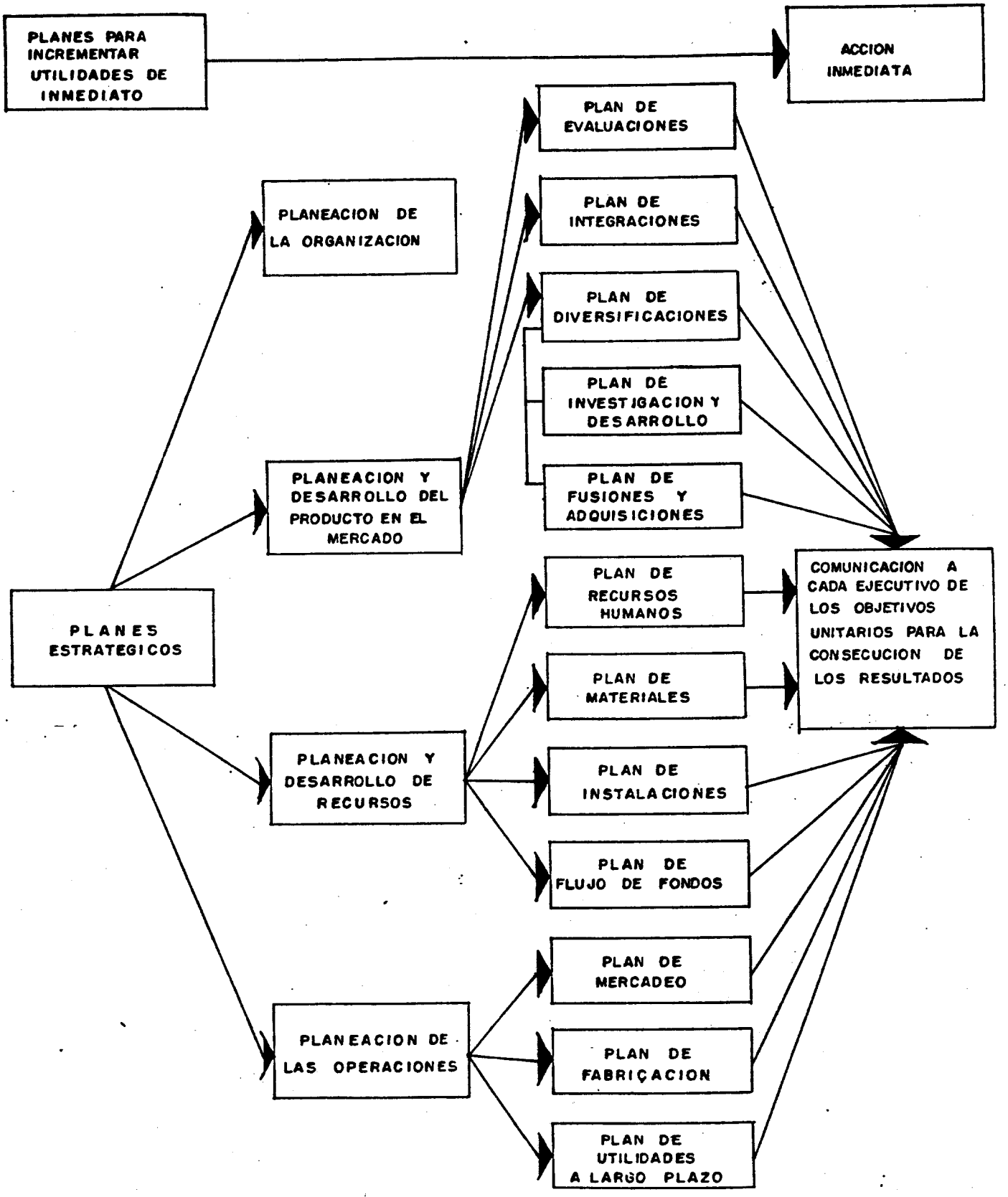
Tomado de Introducción a la Teoría General de Administración, Idalberto Chiavenato p. 280

FIGURA No. 4



Tomado de Introducción a la Teoría General de Administración. Idalberto Chiavenato p. 283

FIGURA No. 5



ESQUEMA TIPICO DE PLANES TACTICOS

El ciclo de la Administración por Objetivos (APO).

La administración por objetivos comprende un comportamiento cíclico, que permite correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través del "feedback" proporcionado por la evaluación de los resultados.

Para Humble, la APO es:

> " un sistema dinámico que trata de integrar las necesidades de la compañía de definir y alcanzar sus objetivos de utilidad y crecimiento - con la necesidad del gerente de contribución y autodesarrollo. " (52)

George Odiorne propone un modelo compuesto de ciclos que tienen - siete etapas: (53)

a) Medidas de desempeño de la organización y formulación de los objetivos que deben ser alcanzados.
b) Revisión en la estructura de la organización en función - de los objetivos pretendidos.
c) Con lo anterior, cada superior establece metas y medidas y también los subordinados.
d) El superior y cada uno de los subordinados llegan a un común acuerdo con respecto a las metas y medidas de evaluación.
e) Supervisión contínua efectuada sobre resultados periódicos.
f) Evaluación periódica y acumulativa de los resultados de - trabajo del subordinado.
g) Evaluación del desempeño de la organización como un todo.

Desarrollo de ejecutivos.

La administración por objetivos permite un plan para el desarro--

llo de los ejecutivos.

Humble aconseja efectuar revisiones críticas y reformulaciones en los planes estratégicos y planes tácticos, considerando el desempeño de los gerentes y ejecutivos:

> " La A.P.O. no es una fórmula mágica, pero sí un medio de desarrollar un trabajo ordenado y -- consciente para conocer con razonable probabilidad el resultado futuro de las decisiones."(54)

Para Humble hay diez maneras garantizadas de fracasar con la administración por objetivos:

> " a) No obtenga la participación de la alta gerencia.
> b) Diga a todos que la A.P.O. es una técnica suprema y que será la panacea para todos los problemas.
> c) Adopte esta técnica dentro de un programa acelerado.
> d) Insista en fijar únicamente objetivos cuantificables.
> e) Simplifique en extremo los procedimientos.
> f) Aplique la técnica en experiencias aisladas, no haga que la compañía participe globalmente.
> g) Hable en tono grandilocuente sobre la A.P.O., y delegue el manejo del proyecto al personal de nivel inferior.
> h) Concéntrese en los individuos e ignore los problemas de grupo.
> i) Piense en la A.P.O. como un acto de fé. Inaugure el sistema con una fiesta y después déjelo -- marchar solo. Nunca verifique como está andando. " (55)

N O T A S

(1) Nicolás Ballesteros Inda, Fundamentos de Administración, 2a. ed., Interamericana, México, 1983., p.p.109-139.

(2) Ramiro Carrillo Landeros, Metodología y Administración, Limusa, México, 1982., p.109.

(3) Eduardo Ibarra Colado y Luis Bueno Rodríguez (comps.), Antología de Administración "Historia del Pensamiento Administrativo". Tomo 2, UAM, México, 1982, p.197.

(4) Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaño Hirose, Mito y poder en las organizaciones, 2a. ed., Trillas, México, 1987., p.31.

(5) Ballesteros, Op.cit., p.112.

(6) Ibid,

(7) Ibid, 113.

(8) Ibid.

(9) Ibid, p.114.

(10) Ibid, p.115.

(11) Eduardo Ibarra Colado y Luis Bueno Rodríguez (comps), Op cit. p.197.

(12) Ibid.

(13) Ibid, p.198.

(14) Ibid, p.199.

(15) Ballesteros, Op. cit., p.p.115-116.

(16) Alberto Ríos Szalay, Orígenes y Perspectivas de la administración, 6a. ed., Trillas, México, 1983., p.92.

(17) Ibid,

(18) Ibid, p.93.

(19) Ballesteros, Op. cit., p.132.

(20) Idalberto chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, tr. Ma. Isabel Fittipaldi de Ruiz, 2a. ed., - Prentin Hall, México, 1983., p.p.291-292.

(21) Ibid, p.295.

(22) Ibid, p.p.295-298.

(23) Ibid, p.298.

(24) Loc. cit.

(25) Ibid, p.p.299-300.

(26) Ibid, p.300.

(27) Ibid, p.303.

(28) Ibid, p.302.

(29) Ibid, p.303.

(30) Ibid, p.305.

(31) Ibid, p.306.

(32) Ibid, p.309.

(33) Loc. cit.

(34) Ibid. p.310.

(35) Loc. cit.

(36) Ibid, p.311.

(37) Harold Koontz y Cyril O'Donnell, (et. al.).Administración , tr. Sauri Jaled de Allud, 3a. ed., Mc Graw-Hill, México, -- 1985., p.732.

(38) Chiavenato, Op. cit., p.p.316-318.

(39) Ibid, p.318.

(40) Ibid, p.319.

(41) Loc. cit.

(42) Ibid. p.321.

(43) Ibid, p.p. 321-322.

(44) Ibid, p.322.

(45) Ibid, p.323.

(46) Ibid. p.p.323-324.

(47) Ibid. p.324.

(48) Loc. cit.

(49) Ibid. p.326.

(50) Ibid, p.p.327-328.

(51) Ibid, p.330.

(52) Ibid, p.332.

(53) Ibid, p.334.

(54) Ibid, p.340.

(55) Ibid, p.341.

2.2.2 Enfoque de las Relaciones Humanas y Conductista.

(Diversos enfoques)

A. Enfoque humanístico de la Administración.

Dentro del enfoque humanístico de la administración se encuentra la teoría de las relaciones humanas, pero también consideramos interesante conocer algunos desarrollos teóricos que lo preceden, para lo cual abordaremos de forma breve las propuestas de Mary - Parker Follet y Hugo Munstenberg como antecedentes.

Hacia la primera década del siglo XX surge la psicología indus-- trial, preocupada por :

> " 1. Análisis del trabajo.
> 2. Adaptación del trabajador al trabajo.
> 3. Adaptación del trabajo al trabajador. " (1)

Estos autores consideran dos factores principales dentro de la organización: factor humano y factor material.

En esta etapa se distingue el aspecto productivo humano. Su objetivo: selección científica de individuos y mejores métodos de trabajo adaptados a una buena producción, fisiología del trabajo y estudios de accidentes y de la fatiga.

La profesión del individuo es considerada como el mejor medio de

que dispone para obtener el máximo rendimiento de sus capacidades e intereses.

De hecho los psicologos industriales aparecieron muy pronto en - escena, estos :

> " ...uniendo su trabajo al del ingeniero de eficiencia, trataron de investigar problemas tales como elaborar tests para la selección del mejor hombre para una tarea concreta. " (2)

Los psicologos preocupados por la productividad investigaron:

> " ...como determinar si un individuo trabajó con eficiencia plena, en que medida se ve afectado su rendimiento por la temperatura, iluminación, humedad, ruidos..., cuales son los efectos del aburrimiento producido por una rutina inflexible. " (3)

Son características de los psicologos de la administración :

> " 1. Mayor importancia a las relaciones humanas en la organización.
> 2. Estudian a la organización como un sistema de control basado en el reconocimiento de las motivaciones individuales.
> 3. ...organización dinámica... se preocupa -- por la cosa en proceso. " (4)

Una de las principales exponentes de esta etapa antecedente es la citada autora, la cual dá un enfoque a la administración sin importar su inclinación a la teoría clásica (sobre todo en lo referente a definir los principios generales de la administración y

que son aplicables a cualquier organización).

Sus propuestas fundamentales son :

> " 1. La psicología administrativa se debe utilizar para reconciliar a los individuos con - la organización. Integración de personas y coordinación de actividades.
> 2. Crear un clima de auténtica comunidad de intereses.
> 3. Liderazgo basado más en el grupo que en las características individuales del líder. " (5)

Su pensamiento se resume en : penetración de la autoridad como - factor humano en contra de la superautoridad (jefes), control sobre hechos más que sobre personas.

Para Follet :

> " Una orden puede ser aceptada en el plano formal, pero al mismo tiempo rechazada en el informal; lo que urge es...dar órdenes en el segundo plano pero éstas deben tener características diferentes, han de ser más útiles, menos coercitivas. " (6)

Concluye en sus estudios :

> " Que mientras más imposición haya por parte del jefe, más entrará en juego la actividad mental en contra de esa imposición, o sea una actitud de abierta contrariedad a tal influjo coercitivo. " (7)

El concepto de poder para esta autora es no coercitivo, el con-- trol del trabajo es fácilmente legitimado, pero al haber conflic

tos en el seno de la organización, la auténtica comunidad de intereses como mecanismos de poder no es del todo afectiva, sin embargo sirve de base para aplicar los instrumentos correctivos.

Esta autora es la primera en proponer el procedimiento de anticipación de conflictos, dado que si todos los individuos de la organización coinciden en sus intereses, los conflictos no deberían existir.

Otro de los precursores del desarrollo del enfoque humanístico es Hugo Munstenberg, este psicólogo introduce el estudio del comportamiento humano en las organizaciones; formado en la concepción experimentalista tradicional postula :

> " ...propone la idea de una psicología aplicada, instrumental y por lo tanto neutral. " (8)

Para este autor, conocedor de la obra de Taylor, había que complementar los avances logrados por la escuela clásica (desarrollo de habilidades técnicas), la habilidad psicológica propuesta ahora - es la satisfacción.

> " El autor propone un objetivo específico: la satisfacción de los trabajadores; la psicología debe ser aplicada científicamente a pesar de la mala percepción de los obreros en cuanto a que no contribuye a su bienestar. " (9)

Los teóricos representativos del desarrollo y consolidación de la

teoría de las relaciones humanas son los llamados sociólogos de las relaciones humanas. Las investigaciones de los sociólogos se centran en el aumento paulatino de la atención dada a los aspectos personales y sociales del trabajo, la profesión es considerada como:

> " Situación humana que se le ofrece a un individuo para utilizar positivamente sus aptitudes y cualidades en relación a la sociedad. Expresar sus capacidades, proyectos y desarrollar su personalidad. " (10)

El grupo constituido con Mayo, Roethlisberger, Dicson, dan realce al comportamiento de grupos sociales. Estos centran sus investigaciones en: estudios de la personalidad del trabajador y del jefe, de la motivación, de los incentivos del trabajo y de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la empresa.

La teoría de las relaciones humanas surge en Estados Unidos de América, su inicio fue a partir de los estudios de Hawthorne, para determinar la relación entre productividad e iluminación del local de trabajo. El desarrollo de las ciencias humanas y la democratización de conceptos administrativos originan que:

> " Se desarrollen la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus inicios en la aplicación a la organización industrial. " (11)

La expresión relaciones humanas ha sido utilizada por las ciencias sociales de diversa forma. Pero la versión que nos interesa

es referente a los estudios que examinan teóricamente el comporta miento humano dentro de las organizaciones.

> " El humano relacionismo es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concre tos, técnicas de dominio y de influencia ideo lógica de los miembros de la organización uti lizados dentro de la administración como una ilusión de la posibilidad de producir una ar- monía de clases en las empresas. " (12)

Esta teoría amplió el enfoque de la unidad hombre-máquina, abarcó las relaciones entre las personas dentro de la organización. La comprensión de las relaciones sociales de la conducta del indivi- duo y de pequeños grupos provocó una revisión de los criterios, - técnicas gerenciales y propuestas teóricas de los principales in- vestigadores de las relaciones humanas. Se fundamenta en el ori-- gen de oponerse a los principios emitidos por la organización -- científica del trabajo en perjuicio de los recursos humanos.

El citado autor descubre que la empresa es un sistema social en - el cual se debe elevar la productividad y al mismo tiempo satisfa cer moralmente al trabajador. Para él existe una falta de identi dad del hombre frente al grupo, no hay un factor que dinamice al trabajador con el superior, pues hay constantes fricciones entre los dos y tiene una repercusión en la baja productividad.

La preocupación de Mayo se sintetiza en el afán de asegurar la co laboración de los conglomerados humanos en la industria de produc ción en masa, en donde la tecnología produce la desintegración so

cial dentro y fuera de la industria.

" 1. La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.
2. Definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
3. El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización. " (15)

El equipo investigador del experimento de Hawthorne contribuyen a crear la antítesis de la teoría del homo economicus, o sea el homo social. El hombre puede ser motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

El año de 1927 marca el inicio de un estudio para determinar la relación entre la intensidad de iluminación y la eficiencia de los operarios medida con la producción.

El experimento constó de cuatro etapas y las conclusiones fueron:

" a) El nivel de producción...no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por normas sociales y espectativas que lo rodean. " (16)

Se desprende que cuanto más se integre socialmente en su grupo de trabajo, tanto mayor será su capacidad de producción.

" b) Comportamiento social de los empleados...se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no reaccionan ante la administración, decisiones, normas, recompensas o castigos como individuos aislados sino como miembros. " (17)

Estos individuos pertenecientes a grupos sociales, sus actividades son influenciadas por códigos grupales de conducta.

" c) Recompensas y sanciones sociales...influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan el resultado de los planes de incentivo económico. " (18)

El comportamiento está condicionado por normas y patrones sociales. Cada grupo desarrolla creencias y espectativas con relación a la administración, ésta influye en sus actitudes y en normas y patrones de comportamiento que el grupo define como aceptables.

" d) Grupos informales...definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y espectativas que cada individuo va asimilando e integrando a sus actitudes y comportamiento. " (19)

La organización está determinada por lógicas de sentimientos e ideológicas.

" e) Relaciones humanas...son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos. " (20)

El fundador de la psicología social, director del centro de inves

tigaciones para dinámica de grupo del Massachussetts Institute of Technology, Kurt Lewin, basa sus investigaciones en la motivación y en la frustración de los trabajadores dentro de la empresa y - fuera de ella. Debido a que los trabajadores reprimian sus necesidades.

Hacia 1935, en investigaciones realizadas y publicadas en la revista "A dynamic theory of personality", destaca dos conclusiones en la teoría de campo :

> " a) El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
> b) Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, en el sual cada - parte del campo depende de una interrelación con las otras partes. " (21)

El comportamiento humano para él depende del campo dinámico actual y lo menciona como :

> " ...es el espacio de vida que abarca la persona y su ambiente psicológico. " (22)

Y el ambiente psicológico es :

> " ...el curso del ambiente tal como es percibido e interpretado por la persona. " (23)

Por lo tanto, el individuo puede o promete ocasionar algún daño - en señal de la frustración que tiene dentro y fuera de la organización. Puede o promete el ambiente satisfacer las necesidades - presentes del individuo. Este ambiente psicológico está determinado por el campo dinámico de las fuerza psicológicas. En sus es

tudios Lewin utiliza el análisis para indicar la fuerza de los motivos del comportamiento, ante la carencia de una explicación lógica sobre problemas de motivación y del comportamiento. Investiga la tensión provocada cuando una tarea es suspendida, la disminución de tensiones a través de la actividad sustituta, satisfacción y frustración, efectos del ambiente autocrático y democrático en grupos de trabajo.

Barnard adelantado a su época por considerar a las organizaciones como sistemas sociales propone a las relaciones humanas :

> " ...elaborar una teoría de la cooperación en la organización formal. " (24)

Para este autor el grupo social solo existe cuando se reunen tres aspectos fundamentales: interacción de individuos, deseo y disposición de cooperar y la existencia de objetivos.

La cooperación se basa también en otras variables como:

> " ...factores del ambiente físico de la organización, factores del ambiente social, variaciones relacionadas con los individuos, factores entre variables directamente relacionadas. " (25)

Sienta las bases de lo que posteriormente utilizarían otras corrientes de la administración como la de sistemas y la de la contingencia, al considerar a los ambientes internos y externos de las organizaciones, así como el considerar a los grupos dentro de la empresa como sistemas sociales.

Considera dos sistemas interrelacionados dentro de las organiza-- ciones :

> " 1. El sistema cooperativo compuesto de personas, sistemas físicos y sociales, organizaciones.
> 2. Organizaciones que son partes de sistemas cooperativos, consistentes en la coordinación de actividades humanas. " (26)

La organización es conceptualizada como un sistema de fuerzas -- coordinadas entre dos o más individuos.

Aportaciones de la teoría :

En páginas anteriores hemos explicado como nacen las relaciones - humanas en contraposición con la escuela de la administración -- científica, ahora se muestran los conceptos básicos de esta teo-- ría.

En la organización científica del trabajo, el comportamiento del hombre fue motivado por la búsqueda del lucro y por las recompensas salariales en materia de trabajo. Este es el tipo de motivación característico de esta teoría.

En el experimento de la Western Electric Co. demostró la carencia de motivación adecuada hacia el trabajador y no hacia el nivel -- económico que predominaba en esta compañía.

Con las investigaciones realizadas por teóricos de esta corriente

resalta la existencia de ciertas necesidades humanas fundamenta-- les.

El comportamiento humano es determinado por causas llamadas necesidades o motivos, éstas son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan al individuo a un determinado comportamiento.

El homo social sustituye al homo economicus de la teoría clásica, es entonces que las relaciones humanas conceptualizan que :

> " ...el hombre puede ser motivado...por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. " (27)

> " ...las personas son motivadas...por la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales con los cuales conviven. " (28)

Recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento humano y limitan los resultados y objetivos de los planes de - incentivos económicos.

> " La motivación se refiere al comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades. " (29)

Con las investigaciones realizadas por teóricos de esta corriente, resalta la existencia de ciertas necesidades humanas fundamenta-- les.

> " ...el comportamiento humano es determinado por causas que algunas veces escapan al propio en-

> tendimiento y control del hombre, Esas causas se llaman necesidades...y son fuerzas -- conscientes o inconscientes que llevan al individuo a un determinado comportamiento. " (30)

Las necesidades motivan el comportamiento humano, le dan dirección y contenido a esta teoría sin llegar a los planteamientos de Maslow, solo consideran tres tipos de motivación :

> " a) Necesidades fisiológicas: ...necesidades vitales relacionadas con la supervivencia del individuo...innatas e instintivas. " (31)

Este nivel es el más bajo de la motivación, las características - son: satisfacciones por un determinado tiempo y cíclicas.

Sus principales manifestaciones son: alimentación, sueño, abrigo contra el clima y los peligros, satisfacción sexual.

> " b) Necesidades psicológicas: se aprenden y adquieren en el curso de la vida..,rara vez satisfechas en su plenitud. " (32)

Este tipo de necesidades se van desarrollando y complicando cada vez más. Sus manifestaciones de esta necesidad psicológica son:- de seguridad, de participación, de autoconfianza y de afecto.

> " c) Necesidades de autorrealización:... son producto de educación y cultura, raramente satisfechas en plenitud. " (33)

En la medida que estas necesidades se satisfacen se tornan cada - vez más sofisticadas y esto mantiene el autodesarrollo individual

y la alta moral del sujeto.

Definir o conceptualizar la moral es difícil, por ser ésta abstracta e intangible y es solo perceptible.

> " La moral es una consecuencia del estado motivacional, una actitud mental provocada por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de los individuos. " (34)

Entonces se puede concluir que la moral :

> " ...en la medida en que las necesidades de los individuos son satisfechas...la moral se eleva... y en la medida en que las necesidades de los individuos son frustradas...desciende la moral. " (35)

Las características de la moral alta son: actitud de interés, identificación, aceptación fácil, entusiasmo e impulso positivo de trabajo, contribuye a la cooperación con la organización.

Las características de la moral baja son: actitud desinteresada, negatividad, rechazo, pesimismo y apatía al trabajo, identificando frecuentes problemas de supervisión y de disciplina.

Por lo tanto :

> " ...la moral es una consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades individuales. "(36)

La organización no está constituida únicamente por estructura formal, sino que para controlar el proceso de trabajo se tiene que conocer y controlar el comportamiento de los grupos informales.

> " Encontramos amistades y antagonismos, individuos que se identifican con otros, grupos que se alejan de otros y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él, constituyen la llamada organización informal. " (37)

Dadas las múltiples relaciones de los individuos dentro de la organización, sean estas interrelaciones hacia arriba o hacia abajo de la estructura jerárquica se tiene que :

> " Al conjunto de interrelaciones y relaciones - que se establecen entre los diversos elemen-- tos humanos de una organización se le denomina organización informal... " (38)

Al analizar al personal bajo actividad, interrelación y sentimentalmente, resaltan las características de los grupos informales:

> " a) Relación de cohesión o de antagonismo.
> b) Status.
> c) Colaboración espontánea,
> d) La posibilidad de la oposición a la organización formal.
> e) Patrones de relaciones y actitudes.
> f) Cambios de niveles y alteraciones de los - grupos informales.
> g) La organización informal trasciende a la - organización formal.
> h) Patrones de comportamiento en los grupos - informales. " (39)

En los estudios realizados en las relaciones humanas se reconoce y se observa la influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas de los grupos formales e informales de - la organización.

> " ...liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en la situación y dirigida, mediante el proceso de la comunicación humana, a -

la consecución de uno o varios objetivos específicos. " (40)

Las funciones del liderazgo son tres:

1. Individual, con características de personalidad, estructura - del carácter, creatividad, comunicación, guía.

2. De grupo, con características de interrelaciones individuales dentro del grupo.

3. De situación, con características de que el ambiente afecta al líder y al grupo

N O T A S

(1) Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración, 2a. ed., Mac Graw Hill, México, 1981.,p.135.

(2) Mouzelis Nicos P. La escuela de las relaciones humanas, 2a. ed., Península, p.105.

(3) Mary Parker Follet."Psicología del control", en Luis Montaño Hirose, et al. Historia del pensamiento administrativo, Tomo I, UAM, México, 1985, p.389.

(4) Chiavenato, Op. cit., p.143.

(5) Ibid, p.144.

(6) Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaño Hirose. Mito y poder en las organizaciones.Cuadernos universitarios No.10, México , 1984, p.51.

(7) Ibid, ...

(8) Ibid, p.49

(9) Ibid.

(10) Chiavenato, Op. cit. p.136.

(11) Ibid, p.153.

(12) Elton George Mayo. El peor aspecto del progreso" en Luis Montaño Hirose, et. al., Hirtoria del pensamiento administrativo, Tomo 1, p.403.

(13) Chiavenato, Op. cit., p.154.

(14) Mayo, Op. cit., p.378.

(15) Ibid, p.407.

(16) Chiavenato, Op. cit., p.154.

(17) Ibid.

(18) Ibid.

(19) Ibid.

(20) Ibid,

(21) Ibid, p.171.

(22) Ibid.

(23) Ibid.

(24) Ibid., p.147.

(25) Ibid.

(26) Ibid., p.148.

(27) Ibid.

(28) Ibid, p.170.

(29) Ibid.

(30) Ibid, p.172.

(31) Ibid, p.173.

(32) Ibid.

(33) Ibid, p.174.

(34) Ibid.

(35) Ibid., p.171.

(36) Ibid., p.188.

(37) Ibid., p.189.

(38) Ibid., p.180.

(39) Ibid.

(40) Ibid., p.181.

(41) Ibid., p.179.

B. Enfoque Behaviorista de la Administración.

Es a partir de 1950 cuando se desarrolla en Estados Unidos de América una teoría diferente de la administración, fundamentada en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Es el enfoque behaviorista, el cual agrupa la teoría conductista y la teoría del desarrollo organizacional.

B.1 Teoría Conductista.

Esta teoría más que basarse en el comportamiento humano psicológico se refiere al comportamiento organizacional del individuo.

Es difícil precisar con exactitud la época exacta de esta teoría, sin embargo las principales publicaciones son dadas a conocer de 1910, con John Watson y su libro Psychology from the standpoint of the behaviorist, hasta 1968 con A.G. Athos y R.E. Coffey en su libro: Behavior in organitations.

Las aportaciones fundamentales de estos teóricos behavioristas estriba en la visión de la organización como :

> " ...un sistema de decisiones donde en individuo participa racional y conscientemente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales de comportamiento. " (1)

Esta teoría es fuertemente impulsada por Herbert Alexander Simon, quien perfecciona concepciones teóricas que sobre la administra--

ción había expresado años antes Chester Barnard.

Este autor se apoya en el estudio de la premisa de la decisión como categoría específica que, en su opinión podía dar cuenta del - comportamiento humano en las organizaciones,

En teorías anteriores se dá más importancia a las acciones y no a las decisiones, es entonces que se ocupa de esto como fundamento en la explicación del comportamiento humano en las organizaciones. Simon evoluciona hacia otras teorías pasando por la matemática, por la estructuralista, la gestalt y la de sistemas, pero - es en el behaviorismo donde sus investigaciones tienen más exito.

> " Propone que la teoría administrativa debe ocuparse simultáneamente de los procesos de acción, pues decidir viene antes de - actuar. " (2)

La teoría simoniana de la organización se interesa en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones para descubrir -- principios que aseguran un adecuado funcionamiento de las mismas.

Dicho teórico estudia el como :

> " ...comprender a través del análisis del - comportamiento humano cooperativo cómo podían lograrse de la mejor manera los fines de la organización. " (3)

Su principal interés es el estudio del esfuerzo cooperativo planeado para el logro del objetivo organizacional.

Es Douglas McGregor quien retoma y divulga conceptos de las rela-

ciones humanas como la motivación y las necesidades, cimentándo-- las como base de toda actividad.

> " ...el hombre es un animal...dotado de necesidades. Cuando una...se satisface surge - otra en su lugar...desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Son las necesidades las que motivan el comportamiento - humano. " (4)

Aportaciones de la Teoría :

Es común considerar al enfoque conductista como la continuación de la teoría de las relaciones humanas, por oponerse a la teoría clásica.

Pero la teoría del comportamiento :

> " ...representa el primer intento de síntesis de la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas. " (5)

Si bien es cierto que el behaviorismo ataca la teoría clásica, retoma de ésta conceptos como: autoridad y organización formal.

Los principales antecedentes para cimentar la nueva teoría organizacional fueron dados en los trabajos de : Kurt Lewin con la dinámica de grupos, en Chester Barnard en su libro "Las funciones del ejecutivo" , editado por Harvard University Press em 1938 y por - último con George Homans "El grupo Humano", publicación de 1950.

Es en la teoría de las relaciones humanas donde se inician los estudios de la motivación humana como parte fundamental de las investigaciones conductistas.

En este enfoque se destaca que :

> " ...el hombre es un animal...dotado de necesidades. Cuando una... se satisface, surge otra en su lugar... desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Son las necesidades las que motivan el comportamiento humano, dándole dirección y contenido. " (6)

Estas necesidades entonces tienen un mayor o menor nivel de importancia y de influencia en el comportamiento del individuo. Según la jerarquía establecida en esta teoría para las necesidades, el nivel más bajo son las necesidades fisiológicas (alimentación, -- abrigo, sexo, sueño y otros) :

> " ...constituyen el punto de partida para el estudio de la motivación. " (7)

Las necesidades insatisfechas dominan la dirección del comporta-- miento, las satisfechas no motivan el comportamiento, pasa a otro nivel de importancia como generadora de alteraciones del comportamiento humano. Estos sirven de canales de transportación para todas las demás necesidades complementarias que a continuación mencionamos:

> " Las localizadas en el nivel inmediato superior co

mienzan a dominar el comportamiento del hombre. " (8)

Es así como las necesidades de seguridad o de estabilidad desplazan momentáneamente a las fisiológicas.

La manifestación más representativa de las necesidades antes mencionadas en la protección contra el peligro, sea este físico, económico, emocional y otros. Tienen relevancia porque el comportamiento humano dependiente de la empresa, establece relaciones que provocan incertidumbre en la permanencia del empleo.

" Las accionistas o decisiones reflejan favoritismo o discriminación... que puede convertirse en un poderoso activador de necesidades, de seguridad en todos los niveles jerárquicos de la organización. " (9)

Una vez que tanto necesidades fisiológicas y de seguridad son aceptables y totalmente satisfechas entonces surgen las sociales como importantes motivadoras del comportamiento.

Ejemplos de este tipo de necesidades son: las de participación en el grupo, de asociación, de aceptación por parte del grupo, intercambio de amistad y de afecto.

" Cuando esas necesidades no son satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil, se comporta de manera opuesta al logro de los objetivos de la organización. " (10)

Es en nuestra sociedad en la que la carencia o la total satisfacción de este tipo de necesidad produce la frustración del individuos con una marcada inadaptabilidad social.

La necesidad de dar y de recibir afecto son importantes fuerzas - motivadoras del comportamiento humano.

Una vez que este tipo de necesidades son satisfechas, surgen los del ego, de mayor importancia para la administración y para el -- hombre.

Estas se dividen en :

" a) Necesidades relacionadas con el amor propio: como auto confianza, realización, competen-- cia, conocimiento e independencia.

b) Necesidades relacionadas con la propia reputación: como status, reconocimiento, aprobación, respeto. " (11)

Es la autoestimación fuerte la basada en la capacidad real, en las realizaciones o incluso en el respeto de terceros. Este tipo de necesidad cuando es satisfecha lleva sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, desamparo, que puede llevar al desánimo o a actividades -- compensatorias, es raramente satisfecha en plenitud.

Surgen una vez que las necesidades más bajas han sido razonable-- mente satisfechas.

Son pocas las oportunidades de satisfacción de este tipo de necesidades dentro de una organización industrial, principalmente pa-

ra los individuos ubicados en los niveles más bajos del orden jerárquico organizacional.

En lo alto de todos estos tipos de necesidades humanas se encuentran las de autorrealización:

> " Son las necesidades que tienen cada uno de realizar su propio potencial, de estar en contínuo autodesarrollo, de ser creador..." (12)

La insatisfacción de las necesidades de nivel inferior desvía la energia de los individuos a la lucha por su satisfacción.

En general, la insatisfacción de cualquier manifestación de necesidad, trae consecuencias sobre el comportamiento.

Si en el trabajo no hay posibilidad para la satisfacción de cualquier necesidad, los individuos se sentirán privados e insatisfechos y su comportamiento reflejará esa insatisfacción.

De esta forma, si la organización hace énfasis únicamente en las necesidades fisiológicas, sus esfuerzos de tener exito en el bienestar de los empleados puede fracasar debido a que no solo se - pan vive el hombre, sino que éstos tratan de satisfacer otras necesidades.

Es importante hacer notar que en las descripciónes anteriores se han tomado generalizaciones, dejando de lado las excepciones.

También la satisfacción de esas necesidades no se distinguen dia-

fanamente en muchas ocasiones, sino se mezclan y se confunden ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas, éstas en gran parte por la sociedad.

Las necesidades secundarias tienen un diferente grado de manifestación y de satisfacción, influyendo en esto la edad.

No todas operan en un nivel consciente, sino que por diversos mecanismos psicológicos funcionan en el nivel inconsciente cuyo estudio es abordado en la psicología patológica.

El enfoque determinado por Alexander Simon, en la teoría del proceso decisorio, es que el individuo es controlado por la organización a través de dos formas :

a) Con la autoridad derivada de la estructura formal tales como los diversos niveles jerárquicos, la información y el entrenamiento (estos no son los mecanismos externos de control del individuo).

b) Los mecanismos internos como: eficiencia, lealtad e identificación organizativa son controles del comportamiento humano manipulados en muchas ocasiones por las organizaciones.

El comportamiento de los individuos en las organizaciones está orientado hacia las metas y objetivos.

" El procedo decisorio racional implica comparar

> caminos distintos mediante la evaluación previa a las consecuencias resultantes de cada uno de ellos y de la confrontación entre tales consecuencias y las metas que se desea alcanzar. " (13)

Los teóricos conductistas visualizan a la organización como un sistema de decisiones donde el individuo toma parte racional y conscientemente, escogiendo y decidiendo entre alternativas mas o menos racionales de comportamiento,

En teorías anteriores se dá mucha importancia a las acciones y ninguna a las decisiones.

Es entonces que surge la teoría de la decisión como base para la explicación del comportamiento humano en las organizaciones.

> " Puede predecirse el comportamiento cuando se conocen o pueden predecirse, con suficiente detalle las premisas de la decisión... no es posible construir una teoría adecuada del comportamiento humano si no disponemos de unidades apropiadas de análisis. La premisa de la decisión me parece... la unidad apropiada para el estudio del comportamiento humano. " (14)

Para los behavioristas de la administración, los miembros de la organización perciben, raciocinan y actúan racionalmente, defienden su participación o no en la organización, como individuos capaces de opinar, tomar decisiones y resolver problemas.

Uno de los objetivos de la teoría administrativa es ver el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento

social humano. Esta es una teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que se dán por satisfechos pues no consiguen el máximo desempeño en sus labores, puede examinar todas las alternativas posibles.

La organización soluciona problemas, es entonces que se hace necesario el estudio de los procesos organizacionales relacionados -- con la elección de alternativas de acciones, en un ambiente que - no muestra todas las opciones disponibles ni las consecuencias de esas alternativas.

La capacidad limitada es manifiesta en las organizaciones para recolectar y procesar información, para prever consecuencias de las alternativas, por tanto se sustituye el criterio de máxima eficiencia por el criterio de desempeño satisfactorio (conformista).

El proceso decisorio comienza con el individuo y debe tener en -- cuenta la situación colectiva en que está sumergido, así como toda la gama de posibilidades a que está sujeto.

Las cuatro etapas del proceso de toma de decisiones para la toma de decisiones:

" a) percepción de las presiones inmediatas sobre quien toma la decisión.
b) análisis del problema, su tipo y dimensiones básicas.
c) búsqueda de soluciones alternativas.
d) consideración de las consecuencias de cada solución alternativa y elección final. " (15)

En la elección y selección del curso de acción, el individuo debe

abandonar otros que se le presenten como alternativas. Estos cursos de acción son orientados hacia los objetivos organizacionales, de una finalidad, de un propósito que debe ser alcanzado.

El mencionado proceso identifica los siguientes factores de interferencia :

" a) la naturaleza del problema.
b) el contexto organizacional.
c) las características básicas de la personalidad de quien toma la decisión.
d) el grado de límites cognoscitivos de los individuos (relacionados con la situación o con la personalidad). " (16)

El parrafo precedente implica comparar caminos distintos mediante la evaluación previa de las repercusiones resultantes de cada uno de ellos y de la confrontación entre consecuencias y metas por alcanzar. Eficiencia en base a resultados máximos con medios limitados.

B.2 Teoría del Desarrollo Organizacional.

Es a partir de 1960 cuando un grupo de científicos sociales en los Estados Unidos desarrollaron trabajos de gran importancia al desarrollo planeado de las organizaciones,

El desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémi

co, Es un complejo conjunto de ideas que tratan del hombre, de la organización y del ambiente para propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Este movimiento teórico no se inicia exclusivamente con un autor en especial, pero los trabajos más representativos son los desarrollados por :

> " Leland Bradford (fundador del movimiento), Warren G, Bennis; Edgar H. Schein, Paul R. Lawrence; Jay W.Lorsch, Robert R. Blake, y otros. " (17)

Los principales exponentes del movimiento denominado "Desarrollo Organizacional" son algunos behavioristas en vía hacia la teoría sistémica.

Son Jy W. Lorsch y Paul R. Lawrence los que proponen :

> " ...una definición operacional de organización... una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. " (18)

Los citados autores adoptan el concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización, recuerdan a Chester Barnard cuando se refieren a las personas como contribuyentes de las organizaciones, en lugar de estar en ellas mismas, las personas, totalmente dentro de las organizaciones. Estos teóricos conceptualizan a la organización como una unidad actuante en determina-

do medio ambiente y como su existencia y supervivencia dependen de la manera como ella se relaciona con ese medio, se deduce que la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera.

Edgar Schein destaca la diferencia entre procedimiento y estructura, alega que solamente cuando las relaciones entre los miembros van bien, se puede tener seguridad sobre la eficiencia de la organización, se debe estudiar los procedimientos existentes entre -- personas y grupos.

> " ...propone la consulta de procedimientos como una nueva forma de alcanzar el desarrollo organizacional. " (19)

Esta teoría es una continuación de las relaciones humanas, ya que ésta se prolonga hasta el behaviorismo, proponiendo una teoría social de ámbito organizacional.

Es Warren Bennis quien adopta una posición más antagónica al concepto tradicional de la organización.

Destaca las diferencias fundamentales existentes entre los sistemas mecánicos y los sistemas orgánicos (enfoque de D.O.)

Los sistemas orgánicos conscientizan socialmente a los participantes de las organizaciones.

> " ...vuelve a las organizaciones colectivamente conscientes de sus destinos y de la orientación necesaria para encaminarse mejor hacia ellos. " (20)

Desarrolla la conscientización social de los miembros de la organización, los cuales, al lado de su experiencia particular, de su pasado personal y de su autoconscientización, definen el papel de los miembros con respecto a su organización y el papel que ellos se imaginan debe tener la organización en relación con el ambiente en que se inscribe.

Para este teórico, un cambio en el comportamiento administrativo es debido a :

> " un nuevo concepto del hombre, basado en un mayor conocimiento de sus complejas y mudables necesidades, el cual sustituye la idea de hombre ultrasimplificado, inocente y del tipo mecanizado. " (21)

Un nuevo concepto de poder es basado en la colaboración y en la razón, el cual sustituye el modelo de poder basado en la colaboración y en la coacción y en la amenaza.

Bennis dice :

> " ...si encaramos a las organizaciones como estructuras orgánicas adaptables, capaces de resolver problemas, las inferencias en cuanto a su eficiencia no se deben basar en medidas estáticas de producción... " (22)

Para Robert R. Blake y Jane S. Mouton su preocupación básica es, el contínuo cambio en las organizaciones.

Estos teóricos destacan tres diferentes tipos de desarrollo para el cambio estructural de las organizaciones:

1. Cambio evolutivo.
2. Cambio revolucionario.
3. El desarrollo sistemático.

Estas son estrategias de cambio que pueden ser observadas en la - conducta de las organizaciones.

Aportaciones de la Teoría :

El desarrollo organizacional es todo cambio planeado, este concepto tiene su origen en la idea de que una organización es un sistema social.

> " ...es un proceso planeado de cambios culturales y estructurales, permanentes, aplicados a una organización, con miras a institucionalizar una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada - para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa. " (23)

Este enfoque es fundamentalmente antiautoritario y los modelos relacionados exclusivamente con alteraciones del comportamiento que a continuación describiremos, son destinados a impulsar hacia una mayor participación y comunicación dentro de la organización.

Una técnica para modificar el comportamiento es la formación y de

sarrollo de equipos. Funciona de la siguiente manera: el grupo - de empleados de distintos niveles y especializaciones, grupo multidisciplinario, se reunen bajo coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente, buscando un punto de encuentro en que la colaboración sea redituable en resultados, eliminando barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y comprensión de sus causas, De esta forma el equipo autoevalúa el comportamiento por medio de variables como el grado de confianza recíproca, la comunicación, el grado de apoyo recíproco, objetivos del equipo, tratamiento de conflictos dentro del equipo, utilización de habilidades de los miembros, métodos de -- control y ambiente organizacional. Son eliminadas las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento lo cual crea una sana predisposición para la innovación.

El desarrollo de equipos también puede hacerse con otros dos métodos como :

1. Seminarios de entrenamiento o de desarrollo organizacional, en el cual son utilizados la comunidad de aprendizaje, constituidos por los participantes y equipos de consultores, que trabajan en conjunto. El objetivo de éste es promover el desarrollo personal y organizacional, de modo que facilite el logro - de los objetivos individuales de los miembros del equipo al -- mismo tiempo que sean atendidos los objetivos de la organización.

2. Seminarios de fortalecimiento de equipos bajo la forma de una secuencia de módulos de instrucción programada, que lleva a -- los participantes al análisis de cuatro áreas :
   - El establecimiento de metas y prioridades.
   - La definición de papeles.
   - Las normas y procesos gerenciales.
   - Las relaciones interpersonales.

El feedback de datos, es otra técnica de cambio de comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognoscitivos reciba el individuo mayor será su posibilidad de organizar los - datos y de actuar creativamente.

El análisis transaccional (A.T.) que tiene por objetivo el auto-- diagnóstico de las relaciones interpersonales (transacciones) es una técnica indicada para individuos, no para grupos, y se basa - en los siguientes conceptos :

1. Las tres posiciones típicas como el "ego" manifiesta en sus relaciones con los semejantes (egograma) :
   a) el padre: Es el ego protector o dominante.
   b) el niño: es la posición es el ego inseguro y dependiente.
   c) el adulto: la posición de adulto es racional y pensante.

2. Tipos de interrelaciones:
   - Transacciones paralelas, cuando dos personas discuten.
   - Transacciones cruzadas o bloqueadas, se caracterizan por un cruce o paralización de las comunicaciones.

El A.T. aparece como un conjunto de normas de terapia psicológica para mejorar el grado de relaciones interpersonales. Permiten al individuo autodiagnosticar su interrelación y modificarla oportunamente.

También para mejorar las relaciones entre sus empleados y los -- clientes para facilitar la prestación de servicios y mejorar su - imagen.

3. Las "caricias" o "estímulos" : versión psicológica del reconocimiento, elogio, estímulo que una persona dá a las otras.

4. cuatro "posiciones en vida"

. Reuniones de confrontación.

Es una técnica de alteración del comportamiento desarrollada a - través de algún consultor externo o interno que diagnostica el -- conflicto duradero existente entre dos o más personas; se basa en el conocimiento de dinámica de situaciones y de conflictos interpersonales y facilita su confrontación para poder superarlos.

. Tratamiento de conflicto intergrupal.

Técnica de alteración del comportamiento basada también en la confrontación, no de personas, sino de grupos, en las cuales cada -- grupo se autoevalúa , así como evalúa el comportamiento del otro, casi como si estuviera frente a un espejo.

• Laboratorio de sensitividad.

Técnica muy difundida últimamente, es una comunidad residencial - temporal, estructurada de acuerdo con los requisitos de aprendizaje de los participantes.

Supone el alejamiento de la situación organizacional y la inexistencia de relaciones previas entre los participantes. Objetivos del laboratorio de sensitividad son el desarrollo del autoconocimiento, el desarrollo del conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre las otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación mediante la eliminación de sus barreras.

Es aplicado de arriba hacia abajo, comenzando por la cúpula de la organización y descendiendo hasta los niveles más bajos de la administración.

• Modelos de D.O. relacionados con alteraciones estructurales y - de comportamiento, cada uno de los cuales expone conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente.

- El "Managerial Grid" o D.O. de tipo Grid, de Blake y Mouton.
- El modelo de Lawrence y Lorsch.
- El modelo 3 - D de la Eficiencia Gerencial de Reddin.

El "Managerial Grid" principio de que, como la empresa es un sistema complejo debe analizar globalmente y verificar cual es su "excellenc gap".

El "Excellence Gap"

Seis fases del desarrollo organizacional de tipo Grid.

Fase 1. Es el estudio de la dinámica, el comportamiento de la cultura de la empresa, a través del Managerial Grid por un equipo para que el equipo las evalúe por el Grid.

- desempeño excelente.
- desempeño regular.
- desempeño inaceptable.

Fase 2. Es el desarrollo de trabajo en equipo. El perfecciona--- miento de la cultura del equipo se debe hacer por medio de actividades organizadas y planeadas.

Fase 3. Es el desarrollo intergrupal, pues no todos los problemas de dinámica del comportamiento de una empresa se restringen a -- equipos naturales de trabajo.

Fase 4. El desarrollo de un modelo estratégico ideal tiende a suministrar los conceptos y técnicas de lógica empresarial esenciales para pasar de un "approach" evolutivo a un modelo de desarrollo sistemático.

La implementación del modelo estratégico ideal.

La crítica sistemática es la manera organizada de criticar el progreso de identificar los obstáculos que dificultan los resultados deseados y de vislumbrar las oportunidades de mejores resultados. Es un trabajo de crítica y evaluación al término de la Fase 5.

El modelo de Lawrence & Lorsch, preocupados por las características que deben de tener las empresas para enfrentar con eficiencia las diferentes condiciones externas, tecnológicas y de mercado , hicieron una investigación, comparando diez empresas en tres diferentes medios industriales, un ciclo de cuatro etapas, a saber :

1. Diagnóstico de la situación y, se inicia con un diagnóstico de las relaciones de la organización y de su ambiente, el diagnóstico de la situación real, de las situaciones reales y las situaciones deseadas.

2. Planeación del cambio, la planeación de la acción que permite la alteración requerida.

3. Implementación y "follow - up" en que se obtiene el compromet-timiento de los participantes y se dota el cambio de los re-cursos necesarios.

4. Evaluación. Es la etapa que cierra el proceso, que además funciona como un circuito cerrado: Alega que el administrador está llamado a ser eficaz de una variedad de situaciones y su -- eficacia puede ser medida en la proporción que sea capaz de -- transformar su estilo de manera apropiada en situación de cambio.

   La eficacia gerencial debe ser evaluada en términos de producto (resultado) en vez de insumo, sea más por aquello que el administrador alcanza, que por aquello que realmente hace.

Los estilos gerenciales (o estrategias gerenciales) :

El estilo relacionado se caracteriza por exclusiva orientación hacia las relaciones, en tanto que el estilo dedicado se caracteriza por la exclusiva orientación hacia la tarea.

El estilo separado se caracteriza por deficiente orientación tanto hacia las relaciones como hacia la tarea, mientras que el estilo integrado se caracteriza, por orientación integrada tanto hacia las relaciones como hacia la tarea.

El D.O. busca integrar las necesidades de los individuos y las de la organización mediante técnicas de laboratorio.

Las necesidades de la organización son la adaptabilidad de sus unidades e individuos a los cambios ambientales, aumentando la productividad, la identificación y la lealtad de los participantes.

Pretende satisfacer esas necesidades personales incentivando el individuo mayores habilidades sociales, mayor apertura y relaciones interpersonales y mayor seguridad, habilidades estas aplicables en cualquier nivel, así como en cualquier tipo de organización.

N O T A S

(1) Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración, 2a. ed., Mc Graw Hill, México,1981, p.377.

(2) Ibid. p.379.

(3) Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaño Hirose. Mito y poder en las organizaciones, en cuadernos universitarios No.10,UAM-I, México,1984, p.129.

(4) Chiavenato. Op. cit. p.355.

(5) Ibid. p.354.

(6) Ibid. p.355.

(7) Ibid. p.357.

(8) Ibid. p.356.

(9) Ibid.

(10) Ibid.

(11) Ibid.

(12) Ibid. p.357.

(13) Ibid. p.381.

(14) Herbert A. Simon, El comportamiento administrativo, Aguilar, México, 1979.p.

(15) Chiavenato, Op.cit. p.380.

(16) Ibid., P.381.

(17) Antonio Barba Alvarez, et al. (comps), Interpretaciones fundamentales de la Teoría de la Organización: Hacia un enfoque social. UAM-I, México,1987,p.p.161-178.

(18) Newton Margulies y Anthony O. Raia. Desarrollo Organizacio-- nal, Diana, México,1977, p.p.444-468.

(19) Ibid. p.406.

(20) Ibid. p. 407.

(21) Ibid. p. 404.

(22) Ibid. p.410.

(23) Ibid. p.412.

2.2.3 Enfoque sistémico de la Administración.

La Administración por sistemas, tiene como antecedente la Teoría General de Sistemas en el campo de la Biología, ésta fue elaborada por el biólogo alemán Ludwing Von Bertzlanffy. La Teoría de - Sistemas representa el marco de referencia o la estructura sistémica teórica por la cual las diversas disciplinas pueden ser --- orientadas, integradas y hacerse mutuamente provechosas. Esta -- Teoría se basa en la comprensión de la interdependiencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración - como sistemas.

Principales exponentes:

Dentro del enfoque sistémico tenemos los siguientes:

Bernard C.

Propuso el concepto de "medio interno" (reelaborado en Harvard en 1929 por W. Cannon bajo el nombre de Homeostasia). Este concepto nació en la fisiología animal.

B. Cannon Walter.

(Fisiólogo). Contribuye al desarrollo de la Teoría General de ~~S~~ Sistemas con sus investigaciones en el campo de regulación y equilibrio en los organismos vivos. A él se debe el concepto de Homeostasia, fundamental no sólo en sistemas, sino en la misma Ci-

bernética, (años 20's).

K. Boulding.

Su trabajo es la primera aproximación importante, una vez desarrollado el modelo cibernético, del acercamiento entre cibernética y organización. En su libro "La Revolución organizativa", publicado en 1952 donde proponía que lo más esencial de una organización sea simple como un termostato o tan compleja como el cuerpo de un animal o de la sociedad humana, un sistema de comunicación y de - transformación. En 1953 en carta a Bertalanffy, que habría de -- propiciar la conjunción de la cibernética con la teoría general - de los sistemas, le comenta que ha llegado a la conclusión de que hay una teoría empírica general de amplía aplicabilidad y a muy - diversas disciplinas. Este teórico parte de la Economía y las -- Ciencias Sociales y Bertalanffy parte de la Biología.

Wiener N.

Padre de la Cibernética, retoma el concepto de Homeostasia, en su sentido ordenador, como la conjunción de los procesos por los que nosotros los seres vivos, resistimos a la corriente general de corrupción y degeneración.

Incluye en su esquema la noción de Entrapía, que relaciona con la información, elemento clave del modelo cibernético.

Nace la cibernética entre 1943 y 1947 y trató de esclarecer las - llamadas "Casillas vacías en el mapa de la ciencia".

" En compañía de profesores de la Universidad de Harvard, entre los cuales había médicos, físicos, investigadores, etc., Wiener inició una serie de debates, partiendo de la comprobación de que la ciencia, que se había iniciado con generalistas (como Gauss, Newton, Darwin, Faraday, etc.) se encaminaba hacia especialidades aisladas y restringidas, dejando de lado fecundas áreas fronterizas del conocimiento humano que se descuidaron totalmente e impidieron al científico el conocimiento de lo que ocurria en otros campos científicos. La única manera de explorar esas áreas blancas e inexploradas de las ciencias, según Wiener, era reunir un equipo de científicos de diversas especialidades, cada uno de ellos considerado como una verdadera autoridad en su campo, pero con razonables conocimientos de los campos de sus colegas y crear una ciencia que orientara el desarrollo de todas las demás.
La cibernética comenzó como una ciencia interdisciplinaria, o sea una ciencia de conexión entre las otras ciencias. " (1)

Katz y Kahn.

Ambos de la Universidad de Michigan, constituyeron un modelo de organización más amplio y complejo buscando aplicar la teoría general de los sistemas a la teoría de las organizaciones.

Proponen aquellos autores que la teoría de las organizaciones se libere del dilema individuo-estructura que los enfoques psicológico y sociológico no lograron resolver y que trate de conseguirlo mediante la teoría general de sistemas.

La teoría del sistema abierto busca describir el comportamiento de los organismos vivos, siendo también aplicable a las organizaciones para explicar su secuencia de eventos y formular modelos de organización, de ahí su ventaja como teoría administrativa.

Ludwing Von Bertalanffy.

Desde 1924 este biólogo Alemán venía elaborando una teoría interdisciplinaria capaz de trascender a los problemas tecnológicos de cada ciencia y suministrar principios generales (sean físicos, sociológicos, psicológicos, biológicos, químicos, etc.) y modelos generales para todas las ciencias abarcadas de modo que, los descubrimientos realizados en cada ciencia pudieran ser ampliamente utilizados por los demás. En 1954, Bertalanffu crea la Society for General Systems Research a partir de este año publica regularmente los General System years que ejerceran gran influencia, durante la década de los 60's en amplios circulos académicos, propone una diferencia cortante entre los procesos físicos y biológicos. En los procesos físicos la segunda ley de la termodinámica se manifestará en toda su expresión y los estados más probables serán los se desorden y desaparición de las estructuras. En los sistemas vivos se logran niveles de organización elevados y tienden a estados improbables serán de organización creciente. Este planteamiento establece la famosa diferencia entre sistemas cerrados y sistemas abiertos.

Para este autor el modelo de Wiener presenta características mecanicistas, en oposición al modelo organicista. Bertalanffy ubica este tipo de propuesta, a pesar de su utilización en la aplicación de algunos fenómenos biológicos mediante el concepto de Homeostasia, dentro de la categoría de sistemas cerrados dado que éstos, no obstante el intercambio de información con el ambiente

permanece cerradas al intercambio de materiales.

Ashby, W.R.

Propone en 1956, en su libro "Introducción a la cibernética" una de las bases teóricas más aceptadas, el estudio de los sistemas - completos a través de la ley de la variedad obligada, que considera como la que constituye la tesis fundamental en la teoría de la regulación. Esta ley argumenta que : un sistema excesivamente -- tiene que ser controlado, tiene alta variedad, y ésta no puede -- ser ignorada, debe ser representada y desplegada homeostáticamente. Solamente la variedad en el sistema de control pueden enfrentarse con éxito a la variedad de sistema controlado.

Kas E. y Rosenwig.

Basan sus planteamientos en la interpretación cibernética enfoque de sistemas sin distinguir entre las ideas de Boulding y las de - Bertalanffy, se acerca con su modelo de sistema organizacional al modelo de Boulding, pero en realidad es un cocktail sistémico.

Trist y A.K. Rice;

Del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, en Inglaterra, desarrollaron un análisis organizacional sistémico, partiendo de los resultados de investigaciones efectuadas por ellos en minas de carbón inglesas y en empresas textiles indias.

Aportaciones de la Teoría :

La década de los 50's se caracteriza por las contribuciones realizadas a la teoría administrativa. Y estas son:

a) Se crea una nueva ciencia denominada cibernética. Los conceptos desarrollados por esta ciencia son hoy en día ampliamente usados en la Teoría Administrativa. Las nociones de sistema , retroacción, homeostasia, comunicación, autocontrol, etc., pasan a ser parte integrante del lenguaje utilizado en la administración.

> " La cibernética es una ciencia que permite descubrimientos y conocimientos de una ciencia -- que puedan tener condiciones de aplicación a - otras ciencias. Es una ciencia interdisciplinaria y que ofrece sistemas de organización y de procesamientos de informaciones y controles subsidiarios de las otras ciencias. " (2)

b) La teoría matemática ha aportado enorme contribución a todos - los campos de la administración, permitiendo nuevas técnicas - de planeación y control en el empleo de recursos materiales, - financieros, humanos, etc., , sobre todo, ha constituido una gran ayuda en la toma de desiciones, en el disminuir los riesgos involucrados en todos los que afectan al futuro a corto o largo plazo.

Antes de pasar a la teoría de sistemas, es necesario mencionar -- que el objeto de este trabajo es conocer precisamente en que consiste la teoría de sistemas, sin embargo se consideró necesario -

tomar en cuenta la cibernética y la teoría matemática, ya que pertenecen al mismo enfoque administrativo que la teoría de sistemas.

c) Teoría de sistemas, la administración por sistemas tiene como antecedente la teoría general de sistemas en el campo de la -- biología, después de ser planteada dió principio a un movimiento cuya influencia se manifestó en diversos ámbitos del conocimiento.

Es un punto de partida en el cual se instituye una visión diferente del mundo, desde una dimensión científica innovadora que sirva como marco de referencia para el análisis y tratamiento de una problemática convulsiva y compleja dentro de un medio en contínuo cambio.

Los planteamientos de la teoría de sistemas están orientados a -- contemplar a los diversos objetos de conocimientos, como agrupa-- ciones de elementos que están en constante interacción (sistema) que se componen de agrupaciones a fines más pequeñas (subsiste--- más) en contínuo movimiento e interdependencia.

La teoría de sistemas enfoca a la organización humana como un sistema abierto, en donde la empresa es considerada como una estructura autónoma con capacidad de reproducción y crecimiento.

El enfoque sistémico tiene por objetivo representar de forma comprensiva y objetiva, el medio en el que tiene lugar la forma de

decisiones, toda vez que la toma de decisión será mucho más fácil si se cuenta con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada.

El enfoque sistémico brinda una fantástica ampliación en la visión de los problemas organizacionales en contraposición del antiguo esfuerzo de sistema cerrado. Su caracter integrador y abs--- tracto y la posibilidad de comprensión de los efectos sinergéti-- cos de la organización, son realmente sorprendentes. La visión - de hombre funcional dentro de las organizaciones es la consecuencia principal sobre la concepción de la naturaleza humana.

El concepto de sistemas es complejo, para su comprensión se hace necesario el conocimiento de algunas características de los sistemas, como son: propósito, globalismo, entropía y homeostasia, como también de los tipos posibles y de los parámetros de los sistemas. A continuación se verá todo esto.

Sistema significa, para Bertalanffy :

> " un conjunto de unidades (u objetos) entre los cuales existen relaciones. " (3)

Así, un sistema está compuesto por dos elementos críticos que son: las unidades y las relaciones entre esas unidades.

Las características de los sistemas son los siguientes:

Objetivo:

Es una meta a seguir, que guía las actividades y esfuerzos hacia el logro de su cumplimiento.

Las unidades o elementos, como también las relaciones, definen - una distrubión que trata de alcanzar un objetivo.

- Globalismo:

Quiere decir que cualquier acción que produzca cambio, en todas - las unidades de éste o sea un efecto total,

Existe una relación que causa efecto, donde en ajuste sistemático es contínuo. De los cambios y ajustes contínuos del sistema se - derivan dos fenómenos: La entropía y la Homeostasia.

- Entropía:

Es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración, para un aumento de la aleatoridad. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen a estados más simples. A medida que aumenta la información, disminuye la entropía pues la información es la base de la configuración y del orden.

- Homeostasia:

> " Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente. " (4)

Los tipos de sistemas son los siguientes:

- En cuanto a su constitución tenemos:

a) Sistemas Físicos.

Son los que están compuestos por equipos, por maquinaría, por objetos y por cosas reales.

b) Sistemas abstractos.

> " Están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí los símbolos representan atributos y objetos que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas. " (5)

- En cuanto a su naturaleza tenemos:

a) Sistemas cerrados.

> " Son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea , - pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. " (6)

En resumen, representa las siguientes características:

1. No reciben influencia del ambiente.
2. Tampoco influencian al ambiente.
3. Se mantienen sin crecimiento o cambio alguno.
4. Son inadaptables.
5. No hay intercambio de materia y energía con el medio ambiente.

b) Sistemas abiertos.

> " Son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el medio ambiente, a través -

entradas y salidas. " (7)

y sus características son:

1. Intercambia materia y energía regularmente con el medio ambiente.
2. Influyen y se influyen.
3. Forman parte de otros ambientes.
4. Son interdependientes.
5. Tienen capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al medio - ambiente y hasta auto-reproducción, naturalmente bajo ciertas condiciones ambientales.

Es necesario hacer notar que no existen sistemas cerrados en la realidad. Así como tampoco sistemas totalmente abiertos.

El sistema se caracteriza por determinados parámetros. Entendiendo por parámetros lo siguiente :

> " son constantes arbitrarias que se caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema. " (8)

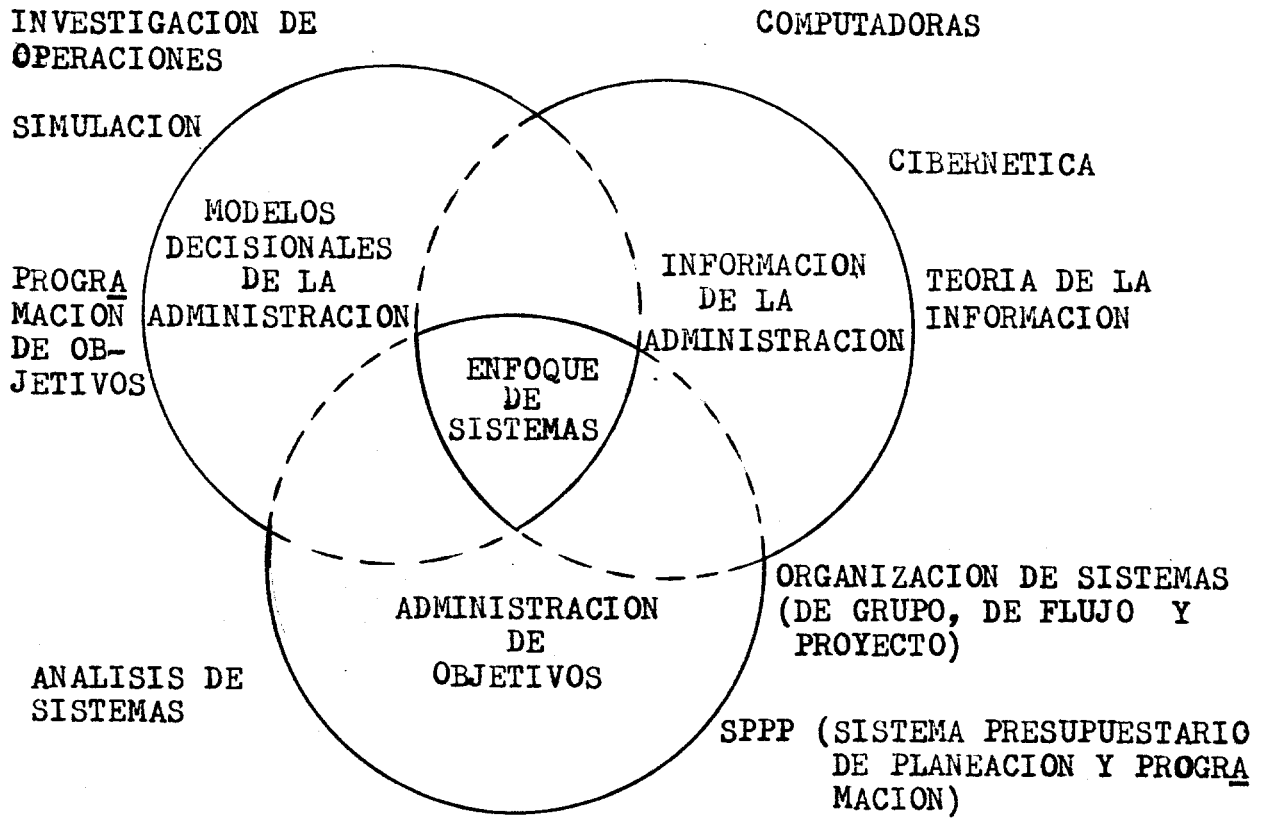
Los parámetros de los sistemas son:

1. Entrada o insumo (INPUT):

> " Es la fuerza de arranque o de partida del sistema, que suministra material o energía para la operación del sistema. " (9)

" La siguiente figura muestra que el enfoque de sistemas de la administración se compone de los enfoques de la Administración de información de objetivos y de decisión. La administración eficaz de sistemas debe centrarse en objetivos generales del sistema y debe usar - modelos de decisión ya aprobados y alimenta-- dos por una información exacta. Esto es, los elementos claves del enfoque de sistemas de - la Administración son objetivos, modelos e información. " (15)

El Enfoque de Sistemas de la Administración.



Fuente: Luthans, Fred, Introducción a la Administración, Mc Graw Hill, México, 1981, p.346.

2. Salida o resultado o producto (OUTPUT)

> " Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. " (10)

3. Procesamiento (CAJA NEGRA)

Es aquel que va a producir cambios, es decir, el que va a convertir las entradas en salidas o resultados.

> " Este caracteriza la acción de los sistemas y se define para la totalidad de los elementos empeñado en la producción de un resultado. " (11)

4. Retroalimentación (FEED BACK)

> " Es la función del subsistema que tiene como mira comprar la salida con un criterio o patrón previamente establecido. " (12)

La retroacción mantiene o perfecciona el desempoño del proceso haciendo que su resultado se adecue siempre al patrón o criterio escogido.

5. Ambiente .

"Es lo que envuelve exteriormente al sistema" (13), y del que recibe entradas para procesarlas y efectuar salidas nuevamente al ambiente, es decir que se encuentran en una constante interacción que se ve reforzada por la retroalimentación.

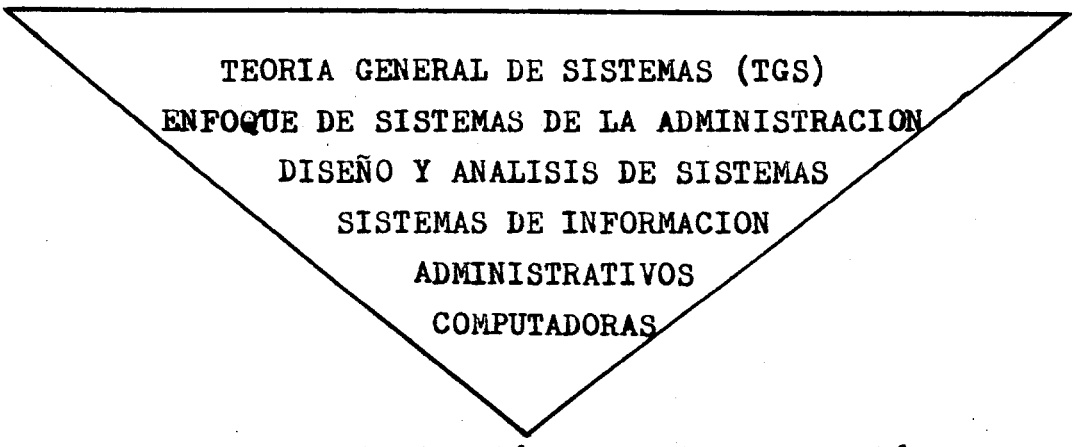
El sistema debe adaptarse al medio externo para supervivencia pues va a ser su fuente de energía aunque puede ser una amenaza para la misma.

En el campo de la administración las primeras aplicaciones del enfoque de sistemas, se comienza a manifestar en los trabajos de - Norman Barish "Análisis de sistemas". Este enfoque es aplicado - también en la Investigación de Operaciones y en la Ingeniería de Sistemas. Las aplicaciones del enfoque sistémico han tenido como objetivo aumentar la eficiencia, la productividad y el control en la organización.

La teoría general de sistemas fundamenta el más específico y operacional enfoque de sistemas de la administración, existe una ténue diferencia entre la TGS y el enfoque de sistemas de la Administración; los términos se usan con frecuencia como sinónimos.

> " La siguiente figura pone en claro las relaciones entre diferentes enfoques de sistemas. - La TGS es la categoría más amplia e inmediatamente abajo está el enfoque de sistemas de la Administración. " (14)

Relaciones en el pensar de sistemas



FUENTE: Luthans, Fred. Introducción a la Administración, Mc Graw Hill, México,1981, p.342.

CRONOLOGIA DE PUBLICACIONES DE LA TEORIA DE SISTEMAS.

Año	Autor	Publicaciones
1932	W.B. Canon	Wisdom of the body.
1944	J.V. Neuman & O.Morgentern	Theory of games and econo-- mic behavior.
1948	Norbert Wiener	Cybernetics or control and comunication in the animal and machine.
1949	C.E. Shannon & W. Weaver	The mathematical theory of comunication.
1950	N. Wiener	The human use of humans -- beings.
1956	L. von Bertalanffy A.Newell & H.A.Simon	General system theory. The logic theory machine -- transactions of information theory.
1957	C.W. Churchman & E.C. Arnoff-Pierre de Latil	Introduction to operations research thinking by machi ne: A study of Cybernetics.
1958	J. Woodwar	Management and technology.
1960	R.A. Johnson, F.E.Kast & J.E.Rosenzweig.	The theory and Management of systems.
1961	T. Burns & G.M. Stalker	The management of innova-- tion.
1962	F. Kast & J. Rosenzweig E.L.Trist, G.W. Higgin & A.B. Pollock.	Science, technology and -- management. Organizational Choice.
1963	A.K. Rice	The enterprice and its en- vioroment: A system theory of management organization.
1964	R.L. Hahn, D.M. Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoeck & R. A. Rosen hal.	Organizational Stress.

CRONOLOGIA DE PUBLICACIONES DE LA TEORIA DE SISTEMAS.

Año	Autor	Publicaciones.
1965	J. Woodwar	Industrial organization. Theory and practice.
	H. A. Simon	Planning and control systems: A framework for analysis.
1966	D. Katz & R.L. Kahn	The social psychology of organizations.
1967	Renis Likert	The human organization
	H.G. Hicks	The management of organizations.
	J.A. Seiler	A Systems approach to organizational behavior.
1968	L. von Bertalanfy	General System Theory.
1970	F.E. Kast & J.E.	Organizational Management-A
	Rosenzweig	Systems approach.
1971	R.L. Katz	Management of the total enterprice.

N O T A S

(1) Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la administración, 2a. ed., Mc Graw Hill, México,1981, p.p.456-457.

(2) Ibid. p.p.458-459.

(3) Pedro Solís Perez, et al. Historia del pensamiento adminis-- trativo, UAM, México,1981, tomo II, p.p.812.

(4) Chiavenato. op cit., p.504.

(5) Ibid., p.501.

(6) Ibid.

(7) Ibid., p.502.

(8) Ibid , p.508.

(9) Ibid.

(10) Ibid.

(11) Ibid, p.509

(12) Ibid, p.510.

(13) Ibid.

(14) Luthans Fred. Introducción a la administración, Mc Graw Hill. México,1981, p.342.

(15) Ibid., p.p.345-346.

2.3 El Proceso Administrativo.

El Proceso administrativo fue creado por Henry Fayol, sus principios sirvieron de base para que otros autores intentaran dar una explicación de cómo se llevaban a cabo las actividades dentro de la organización.

Para una mejor ubicación histórica del desarrollo del Proceso Administrativo, véase el cuadro de la siguiente página, así como - su interrelación con la organización en el cuadro que le sigue.

El Proceso Administrativo es :

> " Proceso : Totalidad de los componentes rodeados por todos los objetivos, atributos y relaciones para producir un resultado determinado. "
>
> " Administración: Es la ciencia que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, - contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado. "
>
> " Empresa: Es la unidad productiva o de servició que constituida según aspectos prácticos o legados, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos. " (1)

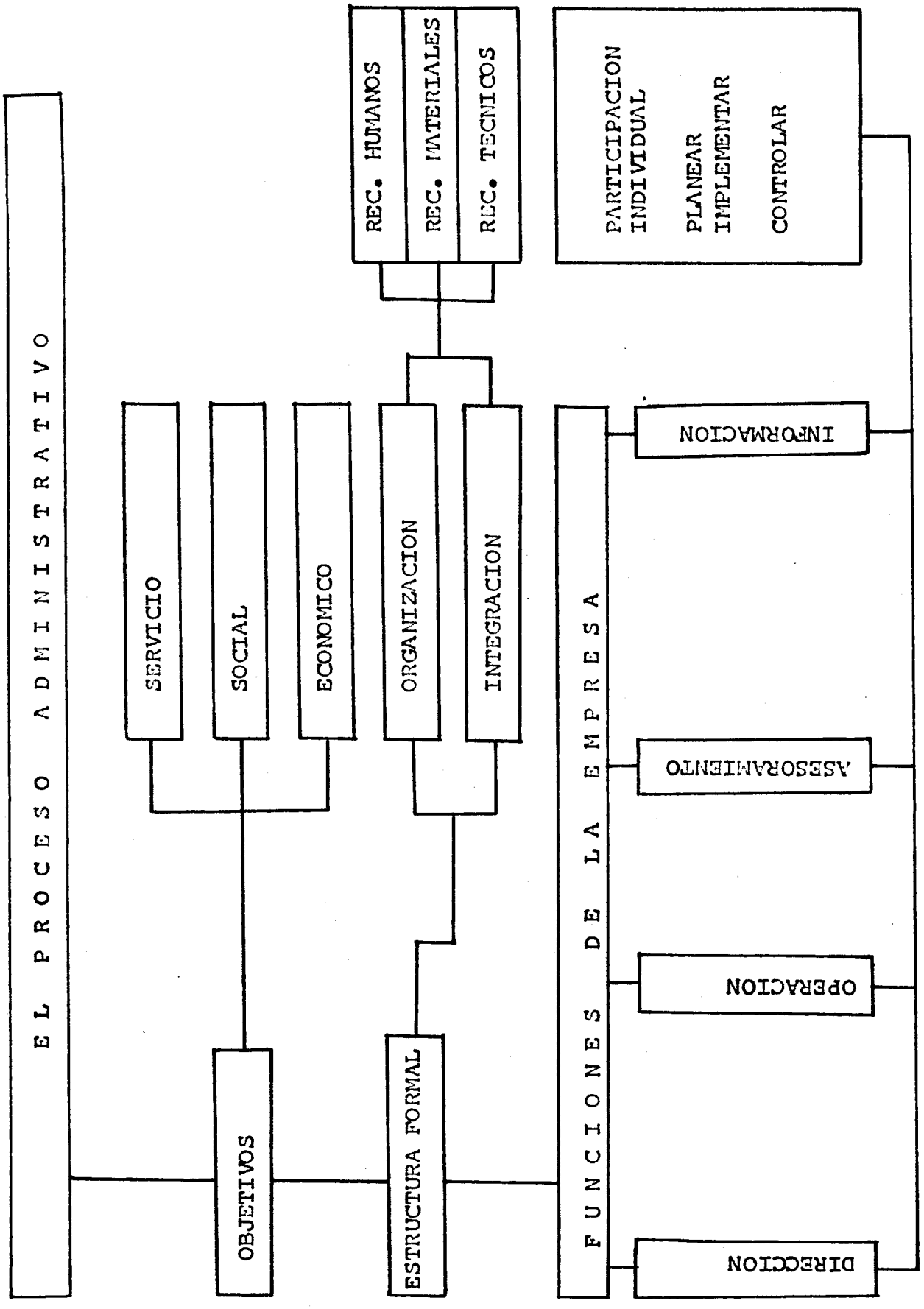
Los dos principales elementos del Proceso Administrativo son: la planeación y el Control, llamándoseles "los gemelos siameses de la Administración", ya que no varían.

Como puede observarse en el cuadro de la página siguiente, los

FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	F A C T O R E S				
HENRY FAYOL	1886	Previsión	Organización		Comando Coordinacion	Control
LYNDALL URWICK	1943	Previsión Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
WILLIAM NEWMAN	1951	Planeación	Organización	Obtención Recursos	Dirección	Control
R.C. DAVIS	1951	Planeación	Organización			Control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
JOHN F. MEE	1956	Planeación	Organización		Motivación	Control
GEORGE R. TERRY	1956	Planeación	Organización		Ejecución	Control
LOUIS A. ALLEN	1958	Planeación	Organización		Motivación Coordinación	Control
DALTON Mc.FARLAND	1958	Planeación	Organización			Control
AGUSTIN REYES P.	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
ISAAC GUZMAN V.	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección Ejecución	Control
J.A. FERNANDEZ A.	1967	Planeación	I m p l e m e n t a c i ó n			Control

Obtenido del libro de Fernández Arena p. 75.



Obtenido del libro de Fernández Arena p. 74.

áutores no se ponen de acuerdo con los tres elementos restantes, es por esto que se tomará una estructura del proceso que incluye seis etapas, con el propósito de darle más coherencia de las funciones del proceso; a continuación se definirán sus elementos.

Planeación:

Es la selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas,- programas, procedimientos para alcanzarlos: toma de decisiones y alternativas.

Organización:

Concepto que se emplea de muy diversas formas, como por ejemplo:

a) Sistema o patrón de cualquier conjunto de relaciones en - cualquier tipo de empresa.
b) La empresa en sí misma.
c) La cooperación de dos o más personas.
d) Todo comportamiento de los participantes de un grupo; y
e) La estructura intencional de papeles administrativos en - una empresa formalmente organizada.

Integración:

Del personal, es la ocupación de puestos en la estructura de la -

organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación y capacitación del personal necesario.

Dirección:

Función de los administradores que comprende el proceso de influir sobre las personas, para que se esfuercen en forma voluntaria y estusiasta, y así lograr los objetivos del grupo.

Control:

Función administrativa que se ocupa de evaluar y corregir el desempeño en las actividades del personal para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes empresariales.

Coordinación:

Acto de llevar a un conjunto de personas o de cosas diferentes a una acción o condición común.

2.3.1 Planeación .

Definición:

" Es la función administrativa básica, ya que implica seleccionar entre cursos opcionales de acción para la empresa como un todo, y para cada departamento o sección que existe dentro de ella. Requiere seleccionar objetivos de la empresa y metas de los departamentos. " (2)

Su propósito u objetivo es:

" El propósito de todo plan principal y de todos los planes de apoyo es contribuir al logro del propósito y de los objetivos de la empresa. " (3)

" La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos, en comparación con los costos y otros factores requeridos para formularlo y llevarlo a la práctica. " (4)

A continuación se mencionan algunos tipos de planes:

" Propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas y procedimientos, reglas, programas y presupuestos. "

" La planeación tiene cuatro metas importantes: reducir la incertidumbre y el cambio, concentrar la atención en los objetivos, posibilita la operación económica y ayuda a los administradores a controlar. " (5)

" La planeación minimiza los costos debido a la importancia que otorga la operación eficiente y dá coherencia al plan, es un esfuerzo con-

junto y dirigido en donde había actividades simples y sin coordinación; un flujo uniforme de trabajo por un flujo irregular y decisiones deliberadas por juicios momentáneos. " (6)

Las etapas de la planeación son : (7)

1. Conciencia de las oportunidades:
   Se debe hacer una incursión preeliminar en busca de las posibles oportunidades futuras y se les debe contemplar clara y totalmente, conocer la posición en la que nos encontramos, a la luz de los puntos fuertes y débiles, comprender porqué se desea reducir la incertidumbre y saber cuáles son las expectativas de ganancias.

2. Fijación de objetivos:
   Los objetivos de la empresa proporcionan directrices a los principales planes, los que a su vez se reflejan estos objetivos y definen el objeto de los principales departamentos.

3. Desarrollo de premisas:
   Desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación (principios de planeación.) - en la medida en que las personas encargadas de la planeación comprendan y acepten utilizar premisas coherentes de planeación, más importante la planeación de la empresa,

4. Determinación de los cursos opcionales:
   Consiste en buscar y examinar cursos opcionales de acción, en especial los que no sean evidentes.

A través de la Planeación se prevén las contingencias y los cambios que pueda deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Algunos problemas que atiende son:

"-Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
-Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten.
-Reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades.
-Suministrar las bases a través de las cuales opera la empresa.

-Promover la eficiencia al eliminar la improvisación.
-Disminuir al mínimo los problemas potenciales.
-Tomar decisiones con base a la evaluación de alternativas. " (8)

Las técnicas de la planeación:

La finalidad de las técnicas en la planeación es que sirven como instrumento al administrador, para que tome deciciones más -- adecuada, tomando en cuenta el medio en que la organización actúa. La complejidad de las técnicas varía y su utilización, depende de los recursos, tamaño y factores inherentes a cada una de las empresas que las utilice. Entre las técnicas más impor-- tantes se encuentran las siguientes: (9)

Métodos cuantitativos: (Investigación de Operaciones).

- Método simplex.
- Modelos de transporte.
- Modelo de asignaciones.
- Reyes: CPM, PERT y RAMPS.
- Simulación.
- Modelos de inventarios.
- Algorítmo de Johnson.
- Problemas de ordenamiento.
- Línea de espera.
- Teoría de juegos.
- Arboles de decisión.

Teoría de Ingeniería Económica.

- Valor presente.
- Análisis de récuperación.
- Punto de equilibrio.
- Tasa interna de retorno o tasa interna de rendimiento.

Cada una de las etapas de planeación se rigen por principios, cuya aplicación es indispensable para la mayor eficiencia de la Administración. Estos principios sirven como guía y son: (10)

1. Factibilidad:

   Los planes deben ser realizables, esto es, llevarlos a cabo en la práctica o realidad que sean operables.

2. Objetividad y cuantificación:

   Para llevar a cabo la planeación, es necesario hacer uso de datos objetivos, reales razonables, precisos y exactos, y nunca en especificaciones o datos arbitrarios.

3. Flexibilidad:

   Es indispensable establecer "colchones de seguridad", lo cual nos permite afrontar situaciones imprevistas.

4. Unidad:

   Los planes específicas deben integrarse en un plan general, el cual debe ser congruente con los propósitos y objetivos de las empresas.

5. Cambio de estrategias:

   Cuando sea necesario modificar el plazo de realización del proyecto, habrá que hacerlo completamente, pero sin abandonar completamente, pero sin abandonar los cursos de acción.

2.3.2 Organización.

Definición:

> " Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerar--- quías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. " (11)

Consiste en tres etapas:

1. Jerarquía:

   Es lo que fija el grado de autoridad y responsabilidad a cada nivel jerárquico.

2. Función:

   Determina la división de las actividades para el logro del objetivo organizacional.

3. Obligación:

   Es aquella que tiene cada unidad de trabajo, desempeñado - por una persona.

La organización puede dividirse en dos partes:

a) Organización formal :

   Se refiere a la estructura intencional de puestos en una empresa formalmente organizada. Para que el administrador organice de buena manera, la estructura debe proporcionar un medio ambiente en el desempeño individual, tanto presente - como futuro, que contribuya con mayor efectividad a las me-

tas de grupo. Y además, la organización formal debe ser - flexible para aprovechar el talento creativo, reconocer las preferencias y aptitudes individuales.

b) Organización informal :

Es cualquier actividad personal o conjunta que posiblemente contribuya al logro de los objetivos.

Algunos de sus objetivos son :

- Establecer la estructura de la organización.
- Delinear las relaciones.
- Crear las descripciones de cada puesto.
- Fijar requerimientos para cada puesto.

Un buen equipo y quienes desean cooperar, trabajarán más eficaz-- mente en conjunto si tienen conocimiento de qué parte han de de- sempeñar y cómo se relacionan sus funciones entre sí.

Para que una función organizacional exista, y sea significativa - para la gente, debe incorporar lo siguiente :

- Objetivos cuantificables.
- Un claro concepto de los principales deberes o actividades - involucradas.
- Un área clara y concisa de autoridad para el personal.

Los problemas que atiende son con respecto a :

- Establecer la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

- Para el desempeño eficiente, suministrará métodos utilizando un mínimo de esfuerzos.
- Reducción de costos.
- Errores al planear.
- Errores al delegar la autoridad.
- Confusión de líneas de autoridad y de información.
- Autoridad sin responsabilidad y viceversa.
- Empleo erróneo del instrumento "staff".
- Mal uso de la autoridad funcional.
- Subordinación múltiple.
- Sobre-organización.

Técnicas de organización :

Son herramientas indispensables para llevar a cabo los planes y objetivos de la organización, entre las cuales se encuentran:

a) El organigrama:

> " Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella. " (12)

Existen tres formas de representar a los organigramas :

- vertical.
- horizontal.
- circular.

b) Los manuales :

Son documentos detallados que contienen, en forma ordenada y sistemática, información acerca de la empresa, y pueden ser:

" - De políticas.
- Departamentales.
- De bienvenida.
- De organización.
- De procedimientos.
- De contenido múltiple.
- De técnicas.
- De puesto. " (13)

2.3.3 Integración.

La integración es el punto de contacto entre lo teórico y lo práctico en el estudio del proceso administrativo, antes de esta etapa tenemos la parte teórica del proceso, y con la integración comienza la práctica.

Definición:

Para definir el concepto de integración se citan los autores siguientes :

a) Agustín Reyes Ponce propone :

> " Integrar 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 so-- cial. " (14)

b) Harold Koontz y Cyrill O'Donnell mencionan :

> " Es la tarea de llenar puestos de una estructura organizacional, para luego identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, hacer un inventario de ésta, reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, recompensar y capacitar al personal. " (15)

c) José Antonio Fernández Arena dice :

> " Es la realización de la organización, equipando a la estructura con las partes necesarias. " (16)

De acuerdo con las definiciones anteriores y con base en ellas,-- se formula el concepto de integración siguiente :

> " Integración es la función que consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos necesarios para que la empresa desarrolle sus planes de manera eficiente y pueda alcanzar sus objetivos. "

La integración está muy ligada a la organización, en cuanto a la fijación de una estructura intencional de papeles y puestos.

Con la integración se busca solucionar el problema de la colocación inadecuada de los recursos humanos, es decir se debe de procurar adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

Por lo tanto se puede decir que el problema principal que atiende la integración es de personal-puesto de los recursos humanos de la empresa.

Asímismo se considera que la integración es una función permanente, ya que hay que estar integrando al personal constantemente, tanto para prever su crecimiento normal como para sustituir a los hombres que han salido por renuncia, despido o muerte; de la misma manera considerar a las máquinas que se han deteriorado o a los sistemas que se han vuelto obsoletos.

Además la integración va a afectar a la dirección y al control ;-

por ejemplo, al contar con empleados bien capacitados o integra-- dos, se puede crear un ambiente en el que éstos al trabajar en -- grupos o en forma individual logren los objetivos de la empresa y al mismo tiempo sus metas personales. Dicho en otras palabras, - una integración apropiada facilita las tareas de la dirección.

De manera similar la problemática de selección de personal va a afectar al control, por ejemplo al evitar que muchas desviaciones indeseables de los planes, se conviertan en problemas importantes para el personal.

> " La integración exige un enfoque de sistemas - abiertos, ya que se lleva a cabo dentro de la empresa, que a su vez está relacionada con el medio ambiente externo. " (17)

Es por ello que se deben tomar en consideración los factores internos de la empresa, tales como políticas de personal, el clima de la organización y el sistema de recompensas. Es claro que sin las recompensas adecuadas es imposible atraer y conservar perso-- nal de calidad. De igual manera no podemos ignorar el medio ambiente externo, que incluye el nivel de educación, las activida-- des prevalencientes en la sociedad, así como las actitudes que se hallan en la misma, como por ejemplo la actitud hacia el trabajo, las leyes y reglamentos que afectan en forma directa a la empre-- sa, las condiciones económicas, la disponibilidad del personal, - entre los que se pueden considerar.

Ahora se mencionan algunos principios de integración, los cuales indican los medios para lograr ésta de una manera más efectiva.

Cabe mencionar que no existen principios de esta etapa del proceso administrativo que sean universalmente aceptados, sin embargo los que a continuación se listan son útiles solo como lineamientos para comprender de manera fácil y clara su función;

a) El principio de la definición de puestos:
   Cuanto más precisamente se identifiquen los resultados esperados del personal, en mejor forma pueden definirse las dimensiones de sus puestos.

b) De la evaluación administrativa:
   Sugiere que el desempeño debe ser medido por objetivos verificables y con el desempeño del personal.

c) De la competencia abierta:
   Obliga a la organización a evaluar a su personal en forma precisa y a proporcionarles oportunidades de desarrollo.

d) De la capacitación y desarrollo:
   A mayor integración de la capacitación y el desarrollo con el proceso administrativo y con los objetivos de la empresa más eficientes serán las actividades y programas de desarrollo.

e) De los objetivos de la capacitación:

A mayor precisión de los objetivos de capacitación, más probable es que se logren.

f) De desarrollo contínuo:

Cuanto más comprometida esté una empresa con la capacidad de sus administradores y su personal en general, más requerirá que éstos practiquen un desarrollo contínuo.

Estos principios nos permiten comprender de manera más sencilla y clara cómo se dá la función de integración. De la misma manera es necesario deducir su análisis de estudio, que se menciona a continuación.

Objetivo :

El objetivo que se deduce de la integración es el siguiente:

- Seleccionar los elementos materiales y humanos adecuados de acuerdo con lo planeado, para que la empresa opere en forma competente en el presente y en el futuro.

Para que toda organización logre el objetivo de integración debe recurrir o contar con un procedimiento que se menciona a continuación y que le permitirá a la empresa ser más eficiente; en el logro de sus objetivos y metas planeadas.

Técnicas :

La integración emplea varias técnicas, y entre ellas tenemos las siguientes:

a) Selección:

Fernando Arias Galicia la define como :

> " La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo aceptable, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades 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. " (18)

i) Principios de la selección de personal:

- Colocación.
- Orientación.
- Etica profesional.

ii) Pasos de la selección:

- Recepción preliminar de solicitudes.
- Pruebas de idoneidad.
- Entrevista de selección.
- Verificación de datos y referencias.
- Exámen médico.
- Entrevista con el supervisor.
- Descripción del puesto,
- Decisión de contratar.

b) Reclutamiento:

Implica atraer candidatos que ayuden a lograr los objetivos de la empresa.

Fuentes de reclutamiento:

i) Internas: Se refieren a las amistades, parientes o familiares del propio personal.

ii) Externas: Se refiere a las agencias de empleo, a los medios publicitarios (televisión, radio, periódicos, entre otros), universidades, bolsas de trabajo y demás.

c) Ubicación o colocación:

Se evaluan los aspectos fuertes y las debilidades del personal y se les encuentra algún puesto apropiado o en todo caso se diseña uno para ellos.

d) Evaluación:

Es esencial para lograr una administración eficiente, ya que debe medir el desempeño de las personas en el logro de las metas y planes, y su desempeño como administradores.

e) Desarrollo del personal:

Todo elemento que ingresa a una empresa necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él y este desarrollo puede ser de orden teórico o práctico.

f) Capacitación:

Es el instrumento fundamental para maximizar los recursos en forma eficiente, para el aprovechamiento óptimo de los mis--

mos y para el aumento de su productividad.

Finalmente, la integración requiere de la participación individual en toda su intensidad, lo que permitirá tanto a la nueva organización como a la empresa en marcha, la satisfacción de los objetivos de la misma.

2.3.4 Dirección.

La dirección es otra de las etapas del proceso administrativo, y se puede decir que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar u ordenar todos los demás elementos. El proceso de dirección abarca directamente a los recursos humanos, guiándolos y dirigiéndolos en las relaciones con los medios no humanos.

Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacer funcionar al mismo, y ésta es la misión de la dirección. Esta misión se reparte entre diversos jefes de la empresa, ya que cada uno tiene la responsabilidad de su unidad.

Para entender esta etapa del proceso de la administración es necesario que se comience por definir lo que es la dirección.

Definición:

Etimológicamente la palabra dirección viene del verbo "dirigere", éste se forma a su vez del prefijo "di" que significa -intensivo- y "regere" que significa -regir, gobernar-.

Algunas definiciones que dan varios autores sobre este término -- son las siguientes :

a) Agustín Reyes Ponce dice:

> " Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo

lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia relegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. " (19)

b) Harold Koontz y Cyrill O'Donnell proponen:

" Dirigir es el proceso de influir sobre las personas para que intentes en forma voluntaria y entusiasta lograr las metas de la organización." (20)

c) Henry Fayol dice:

" La dirección consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad en intereses de la empresa. " (21)

d) George R. Terry menciona:

" Es la relación en la cual una persona, o sea - el dirigente, influye en otras para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea. " (22)

e) Manuel Estrada M. cita:

" Es la función administrativa consistente en -- ejercer el mando de la unidad y asegurar su - coordinación dentro de la misma y con otras -- unidades, manteniéndola en funcionamiento como un organismo vivo y para conducirle al mejor cumplimiento de su misión. " (23)

f) Neuman conceptúa:

" La dirección consiste en la inspiración, en la guía y en el control de los esfuerzos de grupos de individuos hacia un fin común. " (24)

Al analizar las definiciones anteriores, observamos que es muy im

portante la participación del factor humano en las empresas para la función administrativa de dirección, y con base en esas defi-- niciones se formula el concepto de dirección siguiente:

> " Es el proceso en el cual se realiza todo lo planeado, a través de la influencia en el - personal para que cumpla con sus tareas de manera entusiasta y eficiente, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización. "

Por consiguiente, la presencia de la dirección es el elemento -- esencial de cualquier forma de vida y de actividad organizada, ya sea de una empresa o de cualquier otro organismo social. En cada una de estas organizaciones, independientemente de su naturaleza y de sus dimensiones, subsiste la exigencia de fijar cuáles son los objetivos, establecer los criterios a seguir y formular los correspondientes programas, valorar cuáles y cuántos recursos son necesarios; estudiar y escoger las técnicas y soluciones a adop-- tar, coordinar y controlar las distintas alternativas y acciones, y valorar los resultados.

La dirección tiene la función de realizar los objetivos de la organización y se articula en las siguientes fases:

a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer através de otros".

b) Que se ejerza esa autoridad, para la cual deben precisarse sus tipos, elementos y clases.

c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.

d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Los autores Koontz y O'Donnel mencionan los siguientes principios de la dirección:

a) El principio de la coordinación de intereses:

El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

b) De la impersonalidad del mando:

La autoridad debe ejercerse como producto de una necesidad de la empresa y no como resultado de la voluntad del que manda.

c) De la vía jerárquica:

Cuando se dá una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón.

d) De la resolución de los conflictos:

Debe procurarse resolver lo más pronto posible los conflictos que se presenten, y de modo que sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

e) Del aprovechamiento del conflicto:

Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.

Es indispensable conocer y determinar el análisis de estudio de - la dirección, por lo tanto se menciona a continuación.

Objetivo:

El objetivo de la dirección se deduce como :

- Conseguir en el máximo grado y con la máxima eficiencia los objetivos de la organización.

La dirección se puede ejercer de manera más eficiente si se em--- plean de la forma más conveniente los procedimientos siguientes:

Técnicas:

Las técnicas que emplea la dirección son las siguientes, según -- Koontz y O'Donnell:

a) Motivación:

Es un término general que se aplica a toda clase de impul-- sos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Motivadores: Son cosas que inducen a una persona a compor-- tarse de determinada manera, aunque los motivadores reflejan deseos, son las recompensas o - incentivos los que agudizan el impulso para satisfacer dichos deseos.

b) Liderazgo:

Se define como influencia, el arte o proceso de influir so-

bre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Los administradores deben añadir a sus operaciones un eficaz liderazgo, para obtener buenos resultados.

c) Comunicación:

Es la transferencia de información, desde el emisor hasta el receptor, en donde ambos comprenden la información.

i) Tipos de comunicación:

- Comunicación escrita.
- Comunicación oral.

2.3.5 Control y Coordinación:

Una vez hechos los planes, el control es básicamente el proceso - que se encarga de eliminar el caos y dá congruencia a la organización, a fin de que pueda lograr sus objetivos. Es esencial en la buena administración.

Definición:

> " 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. " (25)

Esto se puede explicar más ampliamente con los siguientes puntos de vista:

> " Es un conjunto de providencias incluídas en las estructuras y en las normas de trabajo de una - empresa para que el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo automático, previendo errores y fallas para una información segura, proteger los bienes de la empresa y proveer la eficacia en la operación y - la adhesión a las políticas administrativas. "(26)

> " Consiste en verificar que todo ocurra de acuerdo al plan que se haya adoptado, a las instrucciones emitidas y los principios que hayan sido establecidos. " (27)

> " La función administrativa de control es medir y corregir el desempeño para asegurar que los objetivos y, los planes de la empresa diseñados - para lograrlos, están siendo alcanzados. " (28)

> " Podríadefinirse como el hecho de asegurarse que

las actividades se realicen bien. " (29)

El control es, una función de todos los administradores responsables de planes. Ayudándole a éste a señalar los puntos débiles - de la empresa y sus errores con el objeto de rectificarlos y evitar su recurrencia. Opera sobre todo en cosas, personas y acciones.

Principios de Control:

Desde la perspectiva de un proceso administrativo, el propósito - del control es que la organización opere dentro del marco de normas fijadas por el medio externo e interno.

Podría definirse el control como el hecho de asegurarse de que -- las actividades se realicen bien, se trata de algo esencial para lograr los objetivos.

Koontz y O'Donnell esbozan cuatro principios de control:

1. Principio de declaración del control:
   Es percibir desviaciones posibles o reales de los planes - trazados, con la suficiente anticipación para poderlas corregir bien.
2. Principio de eficiencia de los controles:
   Las técnicas y enfoques del control son eficientes cuando - perciben y destacan las causas de desviaciones reales o po-

tenciales de los planes con un costo mínimo o con muy pocas consecuencias no buscadas.

3. Principio de responsabilidad del control:
   La responsabilidad primaria del ejercicio del control recae en el gerente encargado de la ejecución de los planes.

4. Principio del control directo:
   A mayor calidad de los gerentes y de sus subordinados, mejor necesidad de controles indirectos.

Los cuatro principios resumen las diferentes dimensiones del control.

El control está asociado con la organización en general, con un producto específico o con un servicio concreto. Tradicionalmente el desempeño de la organización, el producto o el servicio, se -- han controlado después de realizarse. La retroalimentación tenía que descubrir los errores o desviaciones del desempeño, para que el proceso de control aplicara la acción correctiva. Para evitar este control "después de los hechos" se ha sugerido el control de prealimentación. Se controlan los insumos críticos así como las variables de producción.

Elementos básicos del control:

El proceso de control se compone de tres elementos básicos:

1. Fijación de normas; cualitativas y cuantitativas.

2. Medición del desempeño; observación personal, datos estadísticos, informes orales y escritos e información contable.

3. Adopción de medidas correctivas.

Este proceso de aplica a todas las áreas funcionales de una organización, especialmente al control de la cantidad, calidad, uso - de tiempo y costo.

Objetivo:

El proceso de control se aplica a áreas concretas o a unidades organizacionales.

Cada función de las organizaciónes tiene áreas críticas que deben ser controladas. Por ejemplo, en el área de comercialización de una empresa es preciso controlar el volumen de ventas y de gastos, el crédito y la publicidad. En las áreas financieras y contables hay que controlar los costos, los gastos de capital, el flujo de efectivo y capital, y la liquidez; y en el área de personal, los costos del trabajo, la rotación de empleo, el ausentismo, los retardos y la seguridad. No es una lista completa, pero dá una -- idea bastante exacta de lo que hay que controlar.

El núcleo del proceso de control, sin embargo, es la función de operación de las organizaciones. Las áreas vitales de esta función de operación que deben controlarse con eficacia son la canti

dad, la calidad, el uso del tiempo y el costo. Una combinación - de ellas o una sola de ellas o todas estas áreas específicas del control de operaciones se aplican en forma general a las otras -- funciones de la organización.

Técnicas de control:

Casi todas las etapas del proceso administrativo y sus técnicas - están relacionadas directa o indirectamente con el control. La - planeación fija normas, la organización dá el marco y la direc--- ción; la comunicación dá vida al proceso de control. El resultado, una gran cantidad de técnicas que ayudan a controlar:

1. Técnica de control de recursos:

   Hay muchas técnicas para controlar los recursos de personal, materiales y dinero. Los planes y los pronósticos son dos técnicas particularmente aplicables a los tres recursos y anteceden a la puesta en práctica de técnicas concretas de control.

   A los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, métodos etc., se les suele llamar planes aunque casi es imposible - separarlos del control. A los objetivos se les usa en la - etapa del control para comparar desempeños.

   La política es otra área vital en el control de personal, - material y dinero. El pronóstico para determinar el monto de materiales, el número de trabajadores y la cantidad de -

dinero necesario para mantener el nivel adecuado de eficiencia y la consecución de metas, los pronósticos fuerzan y ayudan a la administración a planear y controlar, es adecuado para controlar insumos o la prealimentación.

Además de ésta hay mucho más técnicas concretas para controlar el personal, materiales y dinero como son: la medición del trabajo y evaluación del desempeño.

2. Técnica de contabilidad de recursos humanos:

Se ocupa del aspecto de medición del proceso de control, mide y cuantifica los valores humanos de una organización, -- los costos de adquisición, de sustitución y de oportunidad, los métodos de descuento se han utilizado para medir los valores humanos.

a) Medición:

Desarrollar modelos y métodos válidos y seguros para medir el costo y el valor del personal de las organizaciones.

b) Aplicaciones:

Establecer sistemas operacionales para aplicar métodos de medición dentro de las organizaciones.

c) Efectos cognoscitivos y conductual:

Determinar los efectos conductuales que las mediciones y -- marcos de actividades y de conducta humana tiene sobre la contabilidad de recursos humanos.

3. Presupuesto por programas:

El sistema de presupuesto por programas es un método relati

vamente nuevo, que primeramente se desarrolló y se usó en - la Secretaría de la Defensa, después en un sin número de empresas para de alguna manera reducir los elevados presupuestos para obtener la mayor cantidad posible de dinero.

Un presupuesto por programas es una expresión financiera de un plan futuro. No está limitado a un periodo determinado, por ejemplo, un año fiscal que se orienta a objetivos o programas a largo plazo.

4. Técnica de análisis Costo-Beneficio.

En los últimos años los estudios costo-beneficio se han convertido en una importante técnica de control, sobre todo en dependiencia gubernamentales y empresas privadas cuando tienen que preparar informes sobre el flujo en el medio.

El análisis de costo-beneficio determina si un proyecto se llevará o no a la práctica, el análisis costo efectividad - procura determinar cual es el mejor medio para alcanzar un fin determinado.

5. Técnica de análisis de redes.

Es una técnica de control muy importante, puede aplicarse a organizaciones de todo tipo y tamaño y se puede emplear para controlar tanto el tiempo como el costo. Los métodos -- más comunes son el de la técnica de revisión y evaluación - de programas (PERT) y el método del camino crítico (CFM).

a) El método de revisión y evaluación se usa en investigación

y aplicación práctica y el camino crítico para casos en que ha habido experiencia para mejorar situaciones similares.

b) Evaluación de programas emplea tres estimaciones del tiempo: optimista, probable y pesimista, para calcular el tiempo supuesto para cada actividad.

El camino crítico emplea una estimación de tiempo o supone que se conoce el tiempo con certeza para la actividad.

El análisis de redes centra su atención en los insumos críticos de tal manera que la acción correctiva pueda adaptarse antes que se presente un gran problema.

6. Técnica de administración por excepción:

La administración por excepción es una efectiva técnica de control, al aplicarla es necesario equilibrar el costo de tomar alguna medida respecto a las excepciones, en relación con los beneficios.

Se propone que se consideren los costos siguientes:

a) El de un monitor que observe las desviaciones respecto a las normas y que dé cuenta de ellas a una unidad controladora.

b) Costo de canales para establecer comunicaciones entre monitor y proceso.

c) Costo de controlador, banco de datos e instalaciones.

d) El costo de comprobación basado en las sanciones por errores, es decir una falsa señal que requiere que la administración intervenga.

Este tipo de costos deben ser equiparados con los beneficios a fin de determinar hasta que grado el proceso de control se debe de concentrar en excepciones.

Coordinación:

Una consecuencia de la división del trabajo a tomar en cuenta, es la interdependencia de las labores. Puesto que los trabajadores no realizan individualmente todas las operaciones necesarias para hacer el producto, tienen que depender unos de otros. Que tan-bien pueda llevar a cabo un trabajador sus actividades, depende - en parte de qué tan bien lo hayan realizado los que le preceden - en la secuencia del trabajo. Una interrupción o un cuello de botella en un punto cualquiera, detendrá todo el proceso de producción.

Ante esto es necesario coordinar los esfuerzos de los diferentes trabajadores, entendiendo la coordinación a criterio de Thomas A. Petit, como:

> " La forma de ordenar todas las subtareas necesarias para completar una tarea u objetivo general, cuya finalidad es integrar de nuevo -- las partes separadas por la división del trabajo. " (30)

En otras palabras es la que reune las actividades separadas en - una forma diferente y lo que importa es la sincronización de esfuerzos.

La coordinación es la esencia de la administración, ya que los administradores más que eso, deben ser los coordinadores de las actividades dentro de las organizaciones. Los administradores no producen por sí mismos artículos ni servicios, sino que coordinan el trabajo de los subordinados. Al realizar sus funciones de -

coordinación, toman decisiones, planean, organizan, dirigen y controlan. Todo el proceso administrativo, como lo es la planeación, organización, integración, dirección y control, se ocupa de coordinar los esfuerzos de los individuos, grupos, instrumentos y equipo, así como de otros recursos asignados a la unidad.

Existen también formas de coordinar a las personas y a las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia. La administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, definiendo a ésta como:

> " Es el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. " (31)

Hay conceptos similares al de coordinación y relacionados con -- ella, uno de estoa es la "cooperación", pero ésta se fija más -- bien en la operación o acción conjunta, parece poner énfasis en la actividad individual o parcial, en tanto que la coordinación - lo pone en el resultado y en la estructuración misma de las cosas y acciones.

Como ya se mencionó, existen algunos autores que consideran a la coordinación como esencia de la administración, porque abarca:

a) La acción de quien está administrando, en tanto administra, en cuanto coordina.
b) Sobre todo el fin perseguido; tratándose de lo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la administración, el fin

debe ser decisivo; lo que busca el administrador es obtener coordinación, por eso los términos dirección, manejo, cooperación, entre otros, parecen hasta cierto punto insuficientes, todos ellos son únicamente medios o instrumentos para obtener la coordinación, no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar. Ya que como dice Reyes Ponce que la coordinación es :

> " La acción dirigida a sincronizar constantemente entre sí y en función de los programas establecidos, las actividades, los medios y los hombres empleados para la consecución de los objetivos. " (32)

Objetivo:

El objetivo principal de la coordinación es asegurar la mejor combinación de los esfuerzos aportados por varios individuos reunidos en grupos y alcanzar un justo equilibrio entre las distintas actividades e iniciativas, de forma que resulte más fácil la vida de la organización y la consecución de sus objetivos.

La coordinación está relacionada con la acción armoniosa y unificada, dirigida hacia un objetivo común, No es una actividad separada, sino una condición que debe penetrar en todas las fases del proceso administrativo.

El lograr la coordinación, es una de las misiones primordiales de todo directivo. No debe considerarse como una actividad separada y distinta, ya que es una parte de todas las fases del proceso ad

ministrativo. La planeación, la organización, el desarrollo del ejecutivo, la integración, la dirección y el control, todos deben contribuir a la coordinación. Esta es una condición que debe llevar a cabo la dirección, en lugar de ser un recurso para ayu-- dar a conseguirlo.

De esta manera existen algunos métodos para lograr la coordina--- ción:

> " Para que el esfuerzo del grupo resulte productivo debe existir una relación lógica de las - actividades realizadas por los miembros del -- grupo. Los actos de cada uno deben realizarse en el momento y lugar oportunos en relación - con los actos de los demás miembros. Esto puede lograrse de dos maneras: 1) mediante la -- coordinación voluntaria, o sea cuando cada -- miembro coopera y ajusta sus propias acciones a las de otros miembros del grupo, o 2) mediante la coordinación dirigida, que es cuando el administrador hace uso de su autoridad sobre los miembros del grupo y los obliga a integrar sus esfuerzos. " (33)

Instrumentos para lograr la coordinación.'

La coordinación para ser promovida en las organizaciones de puede llevar a cabo a través de una multiplicidad de instrumentos como lo son:

- Los comités,
- Adopción de decisiones de grupo,
- Reuniones.

Cada uno de ellos deberá introducirse en la estructura de las organizaciones dependiendo de las necesidades de la misma.

> " La función principal de los comités es la de reunir a varias personas con el fin de garantizar que una cierta acción o decisión no se oponga a las otras, sino tenga en cuenta los distintos elementos, aspectos, puntos de vista, sugerencias, experiencias, iniciativas y decisiones, o iniciativas tengan lugar en - forma armónica y sincronizada dentro de la - organización. " (34)

La función propia del comité es, por lo tanto, la de coordinación: el comité es un simple instrumento o mecanismo que recoge la in-- formación de todos los participantes. El comité es en definitiva un instrumento de coordinación de la actividad directiva, no un - centro de decisiones.

Otro instrumento de notable eficacia para la realización de la -- coordinación lo constituyen las decisiones de grupo.

> " La integración de las distintas experiencias, conocimientos y capacidades, la discusión libre y la comparación de los puntos de vista,- permiten además, llegar a una decisión mejor de la que hubiera podido tomar por sí solo cada individuo. " (35)

La reunión por su parte, es un instrumento sencillo, pero al mismo tiempo eficaz para realizar y mejorar la coordinación en el ámbito de una organización.

La reunión es un instrumento de trabajo de uso cotidiano y contínuo. Por su naturaleza presupone que sus participantes coordinen recíprocamente sus puntos de vista y sus actividades a través del dialogo, la confrontación y la discución. Todos los participan-- tes deben ser sujetos activos.

> " Cuanto más amplia es la reunión, tanto más necesario es que el jefe, animador, moderador o cualquiera que sea el que la dirige, pueda -- conducirla precisamente para no desnaturali-- zarla y sacar las ventajas que efectivamente pueden dar. " (36)

Respecto a los comités y a las decisiones de grupo, las reuniones presentan la notable diferencia de no requerir ninguna modifica-- ción en la estructura, ni la existencia de un específico clima organizativo; ni siquiera suponen particulares procedimientos, dificultades y formalidades para su realización.

A diferencia de los comités, no son un órgano colegial y no poseen una estructura definida; no están dirigidas a la adopción - de decisiones de grupo.

N O T A S :

(1) Copias.

(2) Harold Koontz, Cyrill O'Donnell, et al. Elementos de Administración, 3a.ed.,Mc Graw Hill, México,1982., p.p.72-73.

(3) Loc. cit.

(4) Loc. cit.

(5) Loc. cit.

(6) Loc. cit.

(7) Loc. cit.

(8) José García Martínez. Fundamentos de Administración,2a. ed. , Trillas, México, 1985., p.65.

(9) Ibid, p.p.102-103.

(10) Loc. cit.

(11) Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas; Teoría y - práctica. Tomo 1,33a. ed.,Limusa, México,1986., p.62.

(12) García Martínez. Op. cit., p. 132.

(13) Ibid. p.p.133-140.

(14) Reyes Ponce, Op. cit. Tomo 2., p.256.

(15) Koontz. Op. cit., p.341.

(16) José Antonio Fernández Arena. El proceso administrativo, 6a. ed., Diana, México,1982., p.137.

(17) Koontz., Op. cit., p.348.

(18) Fernando Arias Galicia. Administración de recursos humanos . 2a. ed., Trillas, México,1979., p.257.

(19) Reyes Ponce., Op. cit. Tomo 2., p.305.

(20) Koontz. Op, cit., p.278.

(21) Henri Fayol. Administración Industrial, 27a. ed., Herrero - Hnos., México, 1983., p.278.

(22) George R. Terry. Principios de Administración, CECSA, México 1984., p.459

(23) Manuel Estrada M. Administración Funcional, UNAM, México , 1974. p.95.

(24) Andrea Zerilli. Fundamentos de organización y dirección, Biblioteca DEUSTO de Admón., p.p. 37-39.

(25) Reyes Ponce. Op. cit. Tomo 2. p. 355.

(26) Adalberto Ríos Szalay. Orígenes y Perspectivas de la Administración, Privada, México,1975., p.80.

(27) Henry Fayol. General And Industrial Magnagement., New York , Pitman Publishing Corporatión.,México,1949., p.107.

(28) Koontz. Op. cit., p.532.

(29) Fred Luthans. Introducción a la administración, Mc Graw Hill México, 1977, p.p.142-144.

(30) Thomas A. Petit. Fundamentos de Coordinación Administrativa. la. ed., Limusa, México,1978, p.616.

(31) William H. Newman. Programación, Organización y Control.,6a. ed. DEUSTO, España.,1978. p.19..

(32) Reyes Ponce. Op. cit. Tomo 1., p.23.

(33) A. Petit.Op. cit. p.64.

(34) Zerilli. Op. cit., p.347.

(35) Ibid., p.353.

(36) Ibid., p.357.

C A P I T U L O 3

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

3.1 La pequeña y mediana empresa en México.

3.2 La capacitación y adiestra-- miento en México, Técnicas - motivacionales y Evaluación del desempeño.

3.1 La pequeña y mediana empresa en México.

Los recursos humanos dentro de la pequeña y mediana empresa son muy importantes, pues de acuerdo a como su personal se desempeñe, se lograrán obtener los objetivos de la organización. Es por esto que se debe luchar para que el ambiente de las empresas sea cada vez más abierto y permita una mayor automotivación, creatividad y comunicación efectiva, lo cual redundará en resultados benéficos a corto plazo.

En México existe una demanda exesiva de personal calificado, por lo cual es necesario que la pequeña y mediana empresa establezca programas periódicos de adiestramiento, capacitación y motivación, brindando así el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia.

Es pues, de fundamental importancia que las empresas en general sean competitivas, tanto en personal calificado como en calidad de producción.

Asimismo es necesario hacer mención de lo que se ha escrito acerca de la pequeña y mediana empresa en las diversas publicaciones que circulan en nuestro País, para conocer el apoyo que se les ha brindado.

La información que a continuación se presenta, son datos que han sido recogidos, organizados y formulados por el Mercado de Valo-

res, dicha información proviene de la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (censo económico de 1986).

En esta información se presentan datos acerca del fortalecimiento y fomento que se pretende dar a la pequeña y mediana empresa, para hacerla productiva y competitiva, no sólo a nivel nacional, sino también internacional.

Según los datos del censo económico del año de 1986. En México existe un universo de empresas, conformado por 1'103,286 establecimientos, los cuales generan empleo para un total de 6'195,235 personas, de los cuales 4'654,395 son remunerados y 1'540,840 no remunerados.

En cuanto a los gastos de operación o "erogaciones efectuadas por la unidad económica para la compra de bienes y servicios destinados al funcionamiento normal u ordinario del mismo " (1) que no constituyen gastos de inversión, estos fueron por un valor de $ 27'706'851,707 (miles de pesos).

Por lo que respecta a los ingresos, los cuales son "todas las percepciones que recibió la unidad económica por la actividad que realizó y comprende el valor de las ventas y el de todos los demás ingresos generados por la actividad"(2), estos representaron un valor de $36.831'401,937 (miles de pesos).(ver cuadro # 1).

Número de Unidades Económicas Observadas, Personal Ocupado, Gastos e Ingresos en el País por Entidad Federativa.
(Datos referentes a 1985)

CUADRO # 1

Entidad Federativa	Número de Unidades de Observación	Personal ocupado al 30 de junio			Gastos. (Miles de pesos)	Ingresos (Miles de pesos)
		Total	Remunerado.	No remunerado.		
TOTAL NACIONAL	1 103 286	6 195 235	4 654 395	1 540 840	27 706 851 707	36 831 401 937
Aguascalientes	11 171	64 403	49 587	14 816	238 255 375	286 943 760
Baja California Nte.	20 070	155 530	129 095	26 435	766 215 603	954 473 314
Baja California Sur	4 758	29 706	23 799	5 907	117 148 987	149 443 394
Campeche	7 198	32 996	22 934	10 062	112 835 346	152 792 876
Coahuila	27 215	188 024	153 917	34 107	917 295 458	1 230 665 405
Colima	6 480	32 752	21 976	10 776	96 866 984	119 555 350
Chiapas	25 977	78 093	42 081	36 012	421 157 105	469 917 672
Chihuahua	28 568	232 782	195 618	37 164	800 606 933	1 038 521 694
DISTRITO FEDERAL	217 200	1 572 234	1 282 017	290 217	7 370 620 056	9 839 981 068
Durango	13 744	84 865	66 184	18 681	337 352 284	470 978 063
Guanajuato	52 619	238 197	165 224	72 973	850 736 688	1 122 156 054
Guerrero	25 222	87 250	48 876	38 374	201 248 575	295 029 118
Hidalgo	17 074	87 796	62 751	25 045	322 907 333	425 454 135
Jalisco	80 457	467 741	349 881	117 860	2 207 227 750	2 908 002 358
México	98 578	597 044	456 580	140 464	3 572 291 324	4 745 657 261
Michoacán	47 142	155 841	83 464	72 377	458 090 628	556 152 649
Morelos	17 960	73 544	48 182	25 362	236 025 257	337 506 587
Nayarit	11 473	43 414	25 261	18 153	138 612 398	200 066 991
Nuevo León	46 997	418 156	357 611	60 545	2 489 766 575	3 300 145 993
Oaxaca	33 850	91 600	40 951	50 649	201 812 588	275 001 008
Puebla	60 036	236 989	152 527	84 462	921 473 970	1 213 220 670
Querétaro	10 517	83 798	69 097	14 701	422 419 982	573 258 779
Quintana Roo	6 728	42 066	33 281	8 785	174 700 306	217 377 985
San Luis Potosí	23 693	120 982	90 174	30 808	518 881 834	669 868 758
Sinaloa	22 588	138 150	105 740	32 410	570 661 280	799 270 622
Sonora	21 900	133 831	105 329	28 502	567 741 826	729 500 633
Tabasco	10 587	47 493	32 183	15 310	199 006 554	247 511 128
Tamaulipas	34 193	186 347	139 794	46 553	718 049 165	926 174 461
Tlaxcala	11 154	46 671	31 332	15 339	184 915 525	281 532 076
Veracruz	71 250	284 576	180 480	104 096	1 111 342 230	1 715 851 271
Yucatán	24 042	100 652	65 651	35 001	305 571 502	385 122 193
Zacatecas	12 845	41 712	22 818	18 894	155 014 286	194 268 611

NOTAS ACLARATORIAS:
a) La información corresponde únicamehte a Zonas Urbanas.
b) No se incluye la información recabada por medio de Convenios, ni la de Actividades "Excluidas".
c) La columna de Gastos no contempla el concepto de Remuneraciones al Personal.

A continuación se presenta otro cuadro, en donde de observa el número de establecimientos, personal ocupado, gastos e ingresos por sectores.

UNIDADES ECONOMICAS OBSERVADAS, PERSONAL OCUPADO, GASTOS E INGRESOS POR RAMAS.

	unidades observadas	personal ocupado (miles)	gastos (miles de millones de pesos)	ingresos (miles de Millones de pesos)
Total Nacional	1 103 286	6 195.2	27 706.9	36 831.4
manufacturas	127 539	2 303.6	12 080.1	16 492.9
comercio	618 059	1 780.7	11 877.6	14 348.2
servicio	341 436	1 401.5	1 989.1	3 476.9
mineria	466	59.5	230.2	374.7
pesca	607	40.2	49.1	93.4
construcción	4 648	336.4	897.4	1 449.1
transporte	4 086	149.6	315.4	529.2
auxiliares	5 571	112.5	210.7	0.0
no especificado	874	11.2	57.3	67.0

Cuadro # 2 . (censo económico 1986).

Una vez que se han conocido algunos datos económicos sobre las empresas nacionales, a continuación se determina el número de empresas micro, pequeña, mediana y grande, que existen en la República Mexicana.

Según el personal ocupado, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), clasifica a las empresas en la forma siguiente:(3)

" micro empresa hasta 15 personas
pequeña empresa de 16 a 100 personas
mediana empresa de 101 a 250 personas
grande empresa más de 250 personas "

Con base en esta clasificación, así como a la información incluida en el cuadro # 3, (cuyos datos preliminares pertenecientes al censo económico de 1986, señalan el número de establecimientos y personal ocupado, según el tamaño del mismo) se determina lo siguiente:

En México, existen aproximadamente :

1 303 251 micro empresas.
57 194 pequeñas empresas.
7 296 medianas empresas.
4 204 grandes empresas.

CUADRO # 3

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO, SEGUN TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO.

Grupos de personal ocupado	Número de Establecimientos	Total personal ocupado	Estructura Potencial. Establecimientos.	Estructura Potencial. Personal ocupado.
TOTAL NACIONAL	1 384 184	9 297 342	100.0	100.0
Sin personal ocupado	647	-	-	-
De 1 a 2 personas	1 011 709	1 394 574	73.1	15.0
De 3 a 5 personas	193 098	700 846	14.0	7.5
De 6 a 10 personas	73 858	558 612	5.3	6.0
De 11 a 20 personas	49 173	720 594	3.6	7.8
De 21 a 50 personas	32 608	1 021 464	2.4	11.0
De 51 a 100 personas	11 591	823 070	0.8	8.9
De 101 a 250 personas	7 296	1 118 600	0.5	12.0
De 251 a 500 personas	2 470	862 688	0.2	9.3
De 501 en adelante	1 734	2 096 894	0.1	22.6

Fuente:INEGI, Censos económicos 1986.

Analizando el cuadro # 3 se determina la importancia de la pequeña y mediana empresa, pues en estas se encuentra la mayor parte del personal ocupado, y muchas de estas entidades económicas "ingresarán al primer plano de la producción y de los negocios en pocos años. " (4)

De acuerdo con el análisis detallado sobre las pequeñas y medianas empresas, sean manufactureras, comerciales y de servicios, -- que se muestran en el cuadro # 4 :

Existen en el País aproximadamente 12 347 industrias manufactureras, con un total de personal ocupado de 834.45 (miles), cuyus -- gastos fueron por un monto de 4 302.3 (miles de pesos) y cuyos ingresos fueron por un valor de 5 601.9 (miles de pesos).

Por lo que respecta a las empresas comerciales, existen en México 17,449, con un total de personal ocupado de 452.7 (miles), los -- cuales tuvieron gastos por 5 558.9 (miles de millones de pesos) , y obtuvieron ingresos por la cantidad de 6 668.9 (miles de millones de pesos). (ver cuadro # 5.)

Finalmente la cantudad de unidades económicas de servicio en el País corresponden a 11 005, con una cantidad total de personal - ocupado de 424.3 (miles), cuyos gastos ascendieron a la cantidad de 876.4 (miles de millones de pesos) y obtuvieron ingresos por la suma de 1 502.7 (miles de millones de pesos). (ver cuadro #6)

CUADRO # 4

INDUSTRIA MANUFACTURERA A NIVEL NACIONAL POR RANGOS DE PERSONAL

Rango de personal	Unidades Observadas	Personal ocupado (miles)	Personal Remunerado (miles)	Personal No Remunerado. (miles)	Gastos (miles de millones de pesos)	Ingresos (miles de millones de pesos)
TOTAL NACIONAL	127 539	2 303.6	2 133.0	170.6	12 080.1	16 492.9
De 0 a 2 personas	62 343	94.5	16.5	78.0	125.9	186.8
De 3 a 5	36 124	131.1	64.0	67.1	209.3	310.3
De 6 a 10	9 515	70.6	57.3	13.3	196.7	388.4
De 11 a 20	6 271	92.9	88.8	4.1	337.4	489.0
De 21 a 50	6 204	199.3	196.2	3.1	838.0	1 057.3
De 51 a 100	3 008	213.5	211.8	1.7	1 070.5	1 416.9
De 101 a 250	2 405	375.2	373.5	1.7	2 225.1	2 883.2
De 251 a 500	968	340.3	339.1	1.2	2 010.4	2 828.8
De 501 y más personas	701	786.2	785.8	0.4	5 066.8	6 932.2

Nota: La información corresponde únicamente a zonas urbanas.

Fuente: INEGI.

CUADRO # 5

COMERCIO A NIVEL NACIONAL POR RANGOS DE PERSONAL

Rango de personal	unidades observadas	personal ocupado (miles)	personal remunerado. (miles)	Personal no remunerado. (miles)	Gastos (miles de millones de pesos)	Ingresos (miles de millones de pesos)
TOTAL NACIONAL	618 059	1 780.7	931.2	849.5	11 877.6	14 348.2
De 0 a 2 personas	490 732	691.4	58.5	632.9	1 479.8	1 913.3
De 0 a 5 personas	90 810	317.7	137.7	180.0	1 255.2	1 518.7
De 6 a 10	18 805	139.7	116.7	23.0	1 376.4	1 572.5
De 11 a 20	9 556	138.4	132.5	5.9	1 678.2	1 939.5
De 21 a 50	5 677	172.8	168.8	4.0	2 265.4	2 713.6
De 51 a 100	1 502	104.1	102.4	1.7	1 345.3	1 597.3
De 101 a 250	714	106.6	105.0	1.6	1 109.1	1 308.3
De 251 a 500	219	71.1	70.7	0.4	1 050.8	1 310.0
De 501 y más personas	44	38.9	38.9	0.0	317.4	395.0

Nota: La información corresponde únicamente a zonas urbanas

Fuente: INEGI.

CUADRO # 6

SERVICIOS A NIVEL NACIONAL POR RANGOS DE PERSONAL

Rango de personal	unidades observadas	Personal ocupado. (miles)	Personal remunera-do. (miles)	Personal no remu-nerado. (miles)	Gastos. (miles de millones de pesos)	Ingresos (miles de millones de pesos)
TOTAL NACIONAL	341 436	1 401.5	906.7	494.8	1 989.1	3 476.9
De 0 a 2 personas	230 363	327.7	52.3	275.2	286.1	495.3
De 3 a 5	77 701	279.7	136.5	143.2	271.8	545.2
De 6 a 10	18 054	132.7	101.3	31.4	223.7	355.6
De 11 a 20	8 000	114.8	100.8	14.0	244.1	389.3
De 21 a 50	4 778	148.8	135.1	13.7	284.1	445.8
De 51 a 100	1 473	103.5	94.8	8.7	163.6	312.6
De 101 a 250	754	114.6	109.1	5.5	185.2	355.0
De 251 a 500	207	71.8	70.6	1.2	130.7	276.0
De 501 y más personas	106	107.9	106.2	1.7	200.4	302.1

Nota: La información corresponde únicamente a zonas urbanas.

Fuente: INEGI.

Fomento a la Pequeña y Mediana Industria.

A partir de 1974 con el fin de ampliar el otorgamiento de crédito, se establecieron reservas obligatorias a los Bancos de depósito y ahorro, y a las sociedades financieras para orientar los recursos de la pequeña y mediana industria. En casi todas las ramas de la actividad económica se presenta una marcada dualidad, pues junto - con las grandes empresas que en ocasiones actúan en condiciones monopólicas u oligopólicas en diversas actividades productivas, predominan las empresas pequeñas y medianas que dificilmente pueden - aprovechar laseconomías de escala o incorporar avances tecnológicos.

> " Por diversas razones en los años recientes han despertado gran interés las pequeñas y medianas industrias, tanto entre investigadores como entre dirigentes, por la importante contribución que pueden hacer a la solución de algunos de -- los problemas que aquejan a las estructuras productivas de los países industriales y en desa-- rrollo, por lo cual se han propuesto diversos sistemas para fomentar la creación de nuevas empresas, principalmente pequeñas. " (5)

Tomando en cuenta la necesidad de fomentar el crecimiento junto -- con la eficiencia económica, sería posible afirmar que las empre-- sas pequeñas y medianas tienen varias ventajas. En primer lugar - son flexibles y pueden adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, tanto interno como internacional, siempre que puedan contar con la información necesaria a fin de modificar su-- conducta y sus estrategias. En segundo lugar, estas empresas en algunos casos están en mejor situación para aprovechar nuevas ideologías y pueden ocupar aquellos huecos que dejan libres las gran-

des empresas, tanto en los mercados nacionales como internacionales. En tercer lugar requieren una menor inversión por unidad de empleo y por consiguiente pueden permitir un crecimiento más rápido del empleo y del ingreso.

La introducción de innovación tecnológica y su ingreso al mercado internacional son procesos vitales para las pequeñas y medianas - empresas, porque proporcionan mercados más grandes, estimulan la especialización y fomentan la eficiencia económica. Las pequeñas y medianas industrias no deben considerarse como empresas tradi-- cionales, ya que según algunos sólo las más grandes son modernas. Por el contrario muchas actividades innovadoras (de procedimien-- tos y productos) suceden en el seño de las pequeñas y medianas empresas.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) apoya el Fomento a la Pequeña y Mediana Industria (1986). Con la puesta en marcha del Programa Integral de Desarrollo a la industria me-- diana y pequeña, se otorgaron importantes apoyos vía demanda del sector público, mediante convenios de colaboración, entre los que sobresalen el de Conasupo, Diconsa y Canacintra que tiende a canalizar compras por 50 mil millones de pesos a las industrias (me-- dianas y pequeñas) productoras de artículos básicos de consumo popular.

> " De acuerdo con las condiciones actuales, la promoción industrial tiene que desarrollarse cada vez con mayor decisión para incrementar y modernizar la planta productiva nacional, para lograr que los consumidores mexicanos para adquirir lor productos indis-- pensables. " (6)

Entre los apoyos financieros concedidos en 1986 destaca el presupuesto de 120 mil millones de pesos que manejaron los diversos fondos de fomento NAFINSA, a los que se sumaron los estímulos fiscales que alcanzaron un monto de 9 027 millones de pesos.

La perspectiva para los próximos años, concluyó la SECOFI, consiste en continuar la política de apoyo y fomento selectivo a la industria, para que alcance una mayor articulación con el resto de los sectores de la economía y una mayor competitividad con el exterior.

Nuevas bases de operación del programa normal del FOGAIN.

En la reunión de trabajo celebrada el 2 de abril de 1986, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dió a conocer las nuevas bases de operación del programa Nacional del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

> " El objetivo general de las nuevas reglas del FOGAIN es el de coadyuvar a la consolidación de las pequeñas y medianas empresas e inducirlas a crecer. Por otra parte, esos lineamientos permiten que el industrial pueda planear el desarrollo de su empresa sobre las bases más firmes a largo plazo, ya que al recibir un apoyo preferencial permanente y ajustable solo de acuerdo a las circunstancias de la economía nacional, obtiene una mayor seguridad. " (7)

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.) en su carácter de coordinadora sectorial del FOGAIN, tiene a bien autorizar las bases de operación del programa normal de ese fondo en los siguientes términos :

1. Criterios de Eligibilidad:

Podrán ser atendidas por el FOGAIN las personas físicas o morales y las sociedades cooperativas dedicadas a la actividad manufacturera, que se clasifiquen como pequeñas o medianas - empresas, de acuerdo con los rangos que al efecto establece el Decreto que aprueba el programa del FOGAIN y las adecuaciones que eventualmente realice la SECOFI.

2. Criterios de Temporalidad:

Siendo el objetivo que se persigue el de coadyuvar a la consolidación de las pequeñas y medianas empresas y a fin de alcanzar un uso más racional del crédito preferencial, se ha - estimado conveniente que ese fondo comunique a los intermediarios financieros que la pequeña empresa podrá ser apoyada exclusivamente durante un lapso de 7 años y la mediana durante 4 años, siempre y cuando en los créditos siguientes al -- primer lapso otorgado por el FOGAIN, el acreditado demuestre haber cumplido cuando menos con el 70 % de las metas previstas en la obtención precedente, particularmente en lo que se refiere a generación de empleo y utilización de capacidad -- instalada. Con base a lo anterior, una empresa podrá ser -- apoyada por el FOGAIN por un periodo máximo de 15 años en caso de que le interese crecer, pasando así de la categoría pequeña a mediana.

3. Límite de facultades:

A fin de continuar con el proceso de agilización de los cré-

ditos y contribuir a la descentralización del FOGAIN, los límites de autorización a los diversos niveles de facultad en la estructura del fondo, se incrementarán en la forma siguiente:

Pequeña industria - Hasta 25 millones de pesos.

Mediana industria - Hasta 50 millones de pesos.

4. Criterios de Crédito:

En atención a la política de simplificación instrumentada por el Gobierno Federal, el FOGAIN pondrá en práctica nuevos formatos de solicitud de información, los cuales tendrán por objetivo primordial solicitar información a la categoría de empresa que se pretenda apoyar.

Financiamiento a la pequeña y mediana industria.

Nacional Financiera y Banamex firman un convenio crediticio para apoyo industrial (1987).

Los directores generales de Nacional Financiera y Banamex, firmaron en días pasados un contrato de crédito para operar mediante el FOGAIN, la cantidad de 24 mil millones de pesos. El propósito de esta operación es que de acuerdo con los fines específicos y reglas de operación de esta última institución, canalizar recursos de manera oportuna y en cantidad suficiente a los renglones de capital de trabajo y equipamiento de empresas industriales, tanto pequeñas como medianas industrias,

El director general de Nacional Financiera informó que esta insti-

tución seguirá apoyando el programa de aliento y crecimiento (PAC) por medio del FOGAIN para lo cual cuenta con recursos de crédito hipotecarios.

> " Esta reunión significa también el inicio de un programa promocional de Nacional Financiera ante el sistema bancario, a fin de coordinar los esfuerzos de todas las sociedades nacionales - de crédito en apoyo de la planta industrial, - tanto para la fabricación de capital como para el financiamiento integral de la reconversión industrial. " (8)

El programa de Apoyo Financiero Integral a la industria de Bienes de Capital, tiene como objetivo principal apoyar integralmente a - los fabricantes de bienes de capital y sus partes o componentes a fin de lograr un desarrollo equilibrado y eficiente que contribuya a mejorar los niveles de empleo y desarrollo tecnológico.

Para este programa de Nacional Financiera y Fondo de Equipamiento Industrial, otorgarán financiamiento cuando su aplicación satisfaga algunos de los siguientes criterios :

- Creación de nuevas plantas industriales o el fortalecimiento de las ya existentes.
- Aumento en la producción de la industria de bienes de capital y sus partes o componentes en condiciones de eficiencia, mayor integración nacional y competitividad internacional.
- Apoyo al desarrollo tecnológico nacional, procurando una efectiva transferencia, adecuación y creación de tecnología.
- Apoyo a la capacidad operativa, técnica y administrativa.

Con el objeto de canalizar en forma oportuna y en cantidad suficiente los recursos crediticios de las empresas pequeñas y medianas, Nacional Financiera y Banco Internacional suscribieron un convenio de apoyo financiero que asciende hasta 30 mil millones de pesos.

Es así como se ha revisado lo escrito en el Mercado de Valores, y de poder percatarse de que las demandas prioritarias derivadas de la pequeña y mediana industria están siendo atendidas. Además la política selectiva de crédito, que en materia industrial se instrumenta fundamentalmente a través de los fondos de fomento como FOGAIN, FONEI y el apoyo de los bancos, juegan un papel importante en el ajuste positivo de modernización de las pequeñas y medianas empresas, dando así la posibilidad de competir a nivel nacional o internacional.

N O T A S

(1) Resultados oportunos del censo económico de 1986. INEGI, México, 1987, p.59.

(2) Loc. cit.

(3) Altos Hornos de México. El factor Humano, Expansión, México, - D.F., XX: 1978, No.498, p.p. 29-50.

(4) Loc. cit.

(5) Nacional Financiera. El Mercado de Valores. (México,D.F.), Marzo 3, 1986, Año XLVI, No.9 p.p.208-210.

(6) Ibid. P.212.

(7) Nacional Financiera. El Mercado de Valores, (México,D.F.), junio 30 de 1986, año XLVI, No.26, p.638.

(8) Nacional Financiera, El Mercado de Valores, (México,D.F.), - Abril 14, 1986, Año XLVI, No. 15. p.352.

(9) Nacional Financiera. El Mercado de Valores. (México,D.F.) Febrero 16, 1987, Año XLVI, No. 7 , p.352.

(10) Ibid. p.166.

3.2 La Capacitación y adiestramiento en México, técnicas motivacionales y Evaluación del desempeño.

Es necesario conocer y distinguir los conceptos de capacitación, adiestramiento y motivación, bajo los cuales se centra el objeto de estudio de la presente investigación, y además porque el hecho de confundirlos ocasionaría problemas en su aplicación y de la obtención de los resultados deseados.

Al respecto Agustín Reyes Ponce(1), menciona lo siguiente:

> " debe existir, ante todo, un entrenamiento de carácter más bien teórico, mientras que existe otro eminentemente práctico. "

De lo citado por el autor, se explica a continuación cada una de las cuestiones que menciona :

a) Entrenamiento de carácter teórico:

Suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión.

b) Entrenamiento práctico:

Se dá para un supuesto concreto y determinado.

Por lo cual, el entrenamiento teórico exige que además de él, se adquiera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de -- que se trate; en cuanto al de carácter práctico, consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y por lo mismo tiene que darse suponiendo que ya exista una capacidad teórica previa.

El entrenamiento teórico solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos, mientras que el entrenamiento de carácter práctico se requiere aún para los no calificados o semicalificados.

Estas distinciones hacen pensar en que dentro del entrenamiento se comprenden dos aspectos distintos y complementarios:

- Primero:

La capacitación es de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados, por consiguiente y de acuerdo -- con Fernando Arias Galicia(2) la capacitación se define como:

> " La adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, que se dá a través de una instrucción. "

Por lo tanto la capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado; y además desde un punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad.

Por otra parte, partiendo del concepto de capacitación, es necesario que se mencionen las categorías con respecto a su fin, y por consiguiente se enumeran a continuación :

1. Las que se dán sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
2. Sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.
3. De conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria o comercial.

Y con respecto a su naturaleza se puede distinguir que la capacitación se dá al obrero o empleado, a supervisores y a ejecutivos.

Es conveniente hacer mención de las etapas del proceso de capacitación que a continuación se listan:

a) Planeación.
b) Motivación.
c) Realización
d) Evaluación.

Al considerar cada una de ellas se tiene lo siguiente:

a) Planeación:

- Detección de necesidades de capacitación.
- Elección de la población.
- Objetivos.
- Contenido programático.
- Medios didácticos.
- Recursos humanos.
- Presupuesto.
- Tiempo, y
- Lugar.

b) Motivación:

Lograr una identificación entre el individuo y los propósi-

tos de la aplicación del proceso de capacitación.

c) Realización:

Aplicación y dirección del aprendizaje.

d) Evaluación:

- Verificación de la actividad realizada.
  - Inmediata.
  - Mediata.
  - Cuantitativa.
  - Cualitativa.
  - Esquema de autoevaluación.
  - Encuesta de apreciación del trabajo maestro.

Por otra parte, en razón de los métodos empleados, la capacitación se divide en: directa e indirecta, siendo la primera de ellas aquélla que se dá expresa y formalmente con métodos de enseñanza como: clases, cursos breves, becas, conferencias e instrucciones programadas. En tanto que la segunda es aquélla en la que para dar capacitación se utilizan procedimientos como: mesas redondas, publicaciones, medios audiovisuales que cumplen otros fines.

- Segundo:

En cuanto al adiestramiento de carácter más práctico y para un puesto concreto, es necesario en toda clase de trabajos y muy indispensable aun suponiendo una capacitación previa, por tanto y de acuerdo con Arias Galicia(3), el adiestramiento se define como:

> " La adquisición de destreza en una habilidad, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz. "

Conforme a la definición, se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza - práctica de carácter sistémico.

En razón de su fin, se señala lo siguiente:

a) Ante todo, el adiestramiento se dá al obrero o al empleado de nuevo ingreso.
b) En caso de cambio de puesto.
c) Por cambio de sistema, y
d) Para corrección de defectos.

Por consiguiente, el adiestramiento en razón de su método, fundamentalmente se clasifica en :

a) Adiestramiento "dentro del trabajo".
b) Adiestramiento que se recibe en "la escuela".

Un factor que tiene gran importancia, además de la capacitación - teórica y del adiestramiento práctico, que proporcionan respectivamente "ideas y hábitos", es necesario un proceso de Motivación, que es complementaria a las anteriores y se define como :

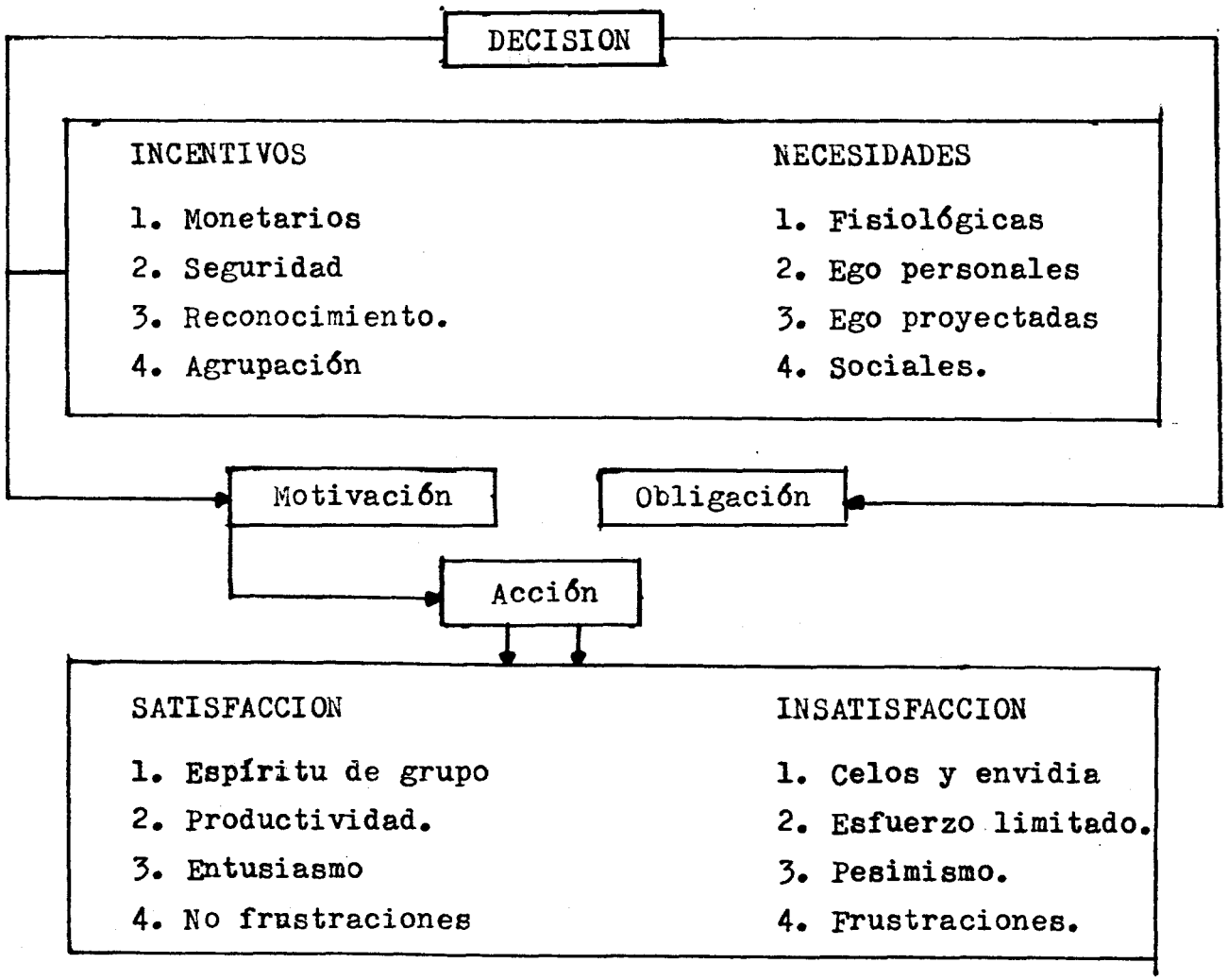
> " Aquellos factores, estados o condiciones que inducen o provocan, mantienen y dirigen la conducta a un comportamiento específico. "

La motivación está constituida por los factores que originan la - conducta, esto es, existe una causa interna (formas motivacionales que impulsan al sujeto a desarrollar el procesamiento de información) y una causa externa (son las fuerzas del ambiente inmediato que rodea al sujeto) que tiene una finalidad (motivo) orien

tada por un impulso, un deseo, una tendencia, una necesidad, entre otros.

Sobre los factores que considera el proceso de motivación, se presenta el siguiente cuadro (tomado de Fernández Arena(4), para su mejor comprensión.

MOTIVACION



Una vez descritas las técnicas de Capacitación, adiestramiento y motivación., cabe señalar que una de las formas de medir el índice de productividad del personal a quien se le aplican estas técnicas administrativas es la " Evaluación del desempeño ".

Y debido a los requerimientos de la investigación, es conveniente que se tenga presente la Evaluación del desempeño, al igual que lo referente a la productividad, con el fin de especificar su importancia para la comprobación de una de las variables que conforman el supuesto hipotético formulado.

Evaluación del desempeño:

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante un enfoque que recibe distintas denominaciones, "Evaluación del desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (5), la evaluación del desempeño se define como:

> " un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. "

Se podría decir que la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del esfuerzo que realiza el individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es un medio bajo el cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquél que es dirigido para el cargo. Además colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la

empresa. Por lo tanto, constituye una técnica de dirección im— prescindible en la actividad administrativa.

Por otra parte, la evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

1. Entrenamiento.
2. Mejoramiento de las relaciones humanas.
3. Auto-perfeccionamiento del empleado.
4. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
5. Estímulo a la mayor productividad.

Por consiguiente, uno de los objetivos que pretende alcanzar la evaluación del desempeño es el siguiente:

> " permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto de la forma de administración. " (6)

Hay varios métodos de evaluación del desempeño y cada uno presenta ventajas y desventajas, por lo que, toda organización debe de utilizar él o los métodos que más se apeguen a sus necesidades y requerimientos de la empresa.

Entre algunos de esos métodos están los siguientes:

1. de escala de gráficas.
2. de la evaluación de los resultados.
3. la entrevista.
4. de comparación por pares.

Productividad :

La productividad se ha definido desde diversas corrientes de pensamiento.

Algunos la conceptualizan como una actutid mental que se refleja - en un comportamiento de inventiva, creatividad, mejoría, bajos niveles de ausentismo y alta motivación. Otras contraponen en su definición un criterio más cercano a la técnica, que asocia la productividad con la tecnología, al equipo y el desarrollo científico, medios de producción, éstos altamente desarrollados que ofrecen una mayor obtención de productos en tiempos cada vez menores.

La productividad desde cualquier perspectiva, estará asociada a resultados, esto es, a la obtención de productos, sean bienes o servicios a través del óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles para su producción. Más que un concepto, la productividad - viene a ser una relación entre "producción" e "insumo".

Entre otros términos, no se puede hablar de productividad sino como un proceso productivo que combina los distintos insumos son una eficiencia y eficacia tal que se refleje en los resultados.

Es necesario diferenciar los términos de producción y productividad; para su comprensión se puede decir, que elevar la productividad no implica aumentar la producción en números absolutos, sino en una proporción mayor a los incrementos en los insumos utilizados para la generación de esa producción, lo cual se logra reduciendo el desperdicio de las materias primas, el consumo exesivo

de energía eléctrica, combustibles y lógicamente horas-hombre.

Una vez expuestas las técnicas administrativas (capacitación, -- adiestramiento y motivación) que conforman la variable indepen--- diente del supuesto hipotético formulado, se tiene un marco teóri co de ellas, y ahora cabe señalar cuál ha sido la apreciación de la pequeña y mediana empresa en México, con respecto a esas técni cas, sobre todo en el aspecto legal, se procedió a consultar di- versas publicaciones y textos que hablan sobre este aspecto.

En materia legal y de aplicación se tiene lo siguiente:

> " México inició, recientemente un proceso innovador frente a la capacitación y adiestramien to. Por principio de cuentas se elevó a rango constitucional el derecho que tienen los trabajadores a la capacitación y adiestramien to; en segundo término las normas y las acciones de capacitación y adiestramiento se federalizaron. En tercer lugar se ha creado por disposición de la Ley Federal del Trabajo, el servicio nacional de empresa, capacitación y adiestramiento, que funciona a través de la Unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento (U.C.E.C.A.). " (7)

En materia legal y bases jurídico-administrativas, la capacitación está regulada en los siguientes artículos de la Ley Federal del - Trabajo.(8)

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
• Sobre el propósito de la capacitación.	153-A 153-F	• Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador. • Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades del trabajador en su actitud, proporcionarle información - sobre nueva tecnología, prepararlo para una vacante, --

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
		prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.
. Sobre las obligaciones de la empresa.	25-VIII y 391-VIII.	. Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación.
	132-XV	. Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132-XXVIII	. Participar en las comisiones para este fin.
	153-O	. Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas.
	153-E	. Impartir la capacitación durante la jornada de tranajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.
	153-K	. Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.
	153-N	. Presentar a la S.T.P.S. los planes y programas e informar avances y/o modificaciones de los mismos.
	153-Q	. Aplicar inmediatamente los planes.
	153-V	. Enviar a la S.T.P.S., lista de constancia de habilidades.
. Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores.	153-A	. Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	. Obligaciones de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
	153-I	. Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
	153-T-V	• Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	• Obligación a acreditar y presentar exámen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
• Sobre las Comisiones Mixtas de C.y A.	153-I	• Integración y facultades de las Comisiones.
• Sobre planes y programas.	153-Q	• Requisitos de los planes.
• Sobre las sanciones.	153-S	• Hacer referencia a lo dispuesto en el artículo 878 - IV.

Acerca de la pequeña y mediana empresa industrial, se tiene seguridad de que su eficiencia, su productividad, su generación de empleos y su desarrollo en general han venido sufriendo sensible deterioro, pese a ello es conveniente señalar lo siguiente:

> " La pequeña y mediana empresa en México, realiza programas de capacitación y adiestramiento muy por debajo de lo que hace la gran empresa (aún cuando ésta también está muy lejos de ser solvente en este renglón); la diferencia que se establece en cuanto a las acciones en materia de capacitación y adiestramiento es el 6.5 % entre la gran industria y la pequeña y mediana empresa industrial. " (9)

Los obstáculos de la capacitación:

> " En México, la capacitación carga con un problema de fondo que se origina en la educación. -- Existen serios problemas en este aspecto, por - lo general se imparte una formación deficiente, la cual está divorciada de las necesidades rea-

les de las empresas y del País. La mayor parte de la industria pequeña y mediana del País, no tiene procesos planeados de capacitación -- del personal definidos y permanentes, salvo la gran industria, en donde no solo se cuenta con los recursos necesarios, sino que además existe la necesidad de mantener márgenes de cali-- dad y eficiencia que no se pueden obtener sin procesos de capacitación organizados regular-- mente. " (10)

" En México, no hay una congruencia entre natura leza y contenido de la capacitación para el -- trabajo y la demanda de individuos específicamente preparados para la resolución con efi-- ciencia de los problemas propios del mundo de trabajo. Dentro del mismo contexto, los es--- fuerzos de capacitación de la mano de obra tendrán muy limitada, restringida básicamente a - la preparación de cierta categorías de individuos para la futura ocupación de unas ciertas categorías de puestos de trabajo. " (11)

" En términos generales, se suele carecer de un enfoque humanista de la administración y con frecuencia se dá más importancia y atención al equipamiento físico que al desarrollo, capacitación e integración de los recursos humanos,- de los que al fin y al cabo depende la productividad de la empresa. " (12)

" Pero la productividad de la fuerza laboral mexicana para el desarrollo industrial, comer--- cial y de servicios, depende la participación directa de los empresarios mexicanos, comprometidos con el óptimo aprovechamiento de los recursos naturales, del equipamiento, financieros y principalmente del aprovechamiento adecuado de la ilimitada creatividad humana. De ello depende la conducción, organización e integración en sólidos equipos de trabajo, creativos y altamente capacitados. " (13)

" Los empresarios de la pequeña y mediana empresa, han empezado a detectar y manifestar sus necesidades reales en materia de capacitación y adiestramiento, tratándose de la pequeña industria, la necesidad inmediata (en cuanto a capacitación y adiestramiento de la mano de obra) se ha hecho sentir en los mismos propietarios o empresarios. En las industrias medianas cotidianamente se implantan sistemas de capacitación y adiestramiento; sin embargo, las necesidades rebasan los programas que se ejecutan. " (14)

Finalmente, los órganos de apoyo y de asesoría externa con que, por ministerio de ley, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.) debe contar:

" Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de cada empresa, los Consejos consultivos y los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, órganos a través de los cuales según su naturaleza, la U.C.E.C.A. recibirá valiosísima información a nivel empresa, regional y de rama o actividad industrial. " (15)

N O T A S

(1) Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Teoría y Práctica. 2a. parte, Limusa, México,1984, p.p.103-122.

(2) Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. 2a. ed., Trillas, México, 1978., p.103.

(3) Loc cit.

(4) José Antonio Fernández Arena. El proceso Administrativo. - 11a. ed., Diana, México, 1982., p.207.

(5) Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos.- 2a. ed., Mc Graw Hill, México, 1981., p.300.

(6) Ibid., p.306.

(7) Jorge Edmundo Beyer Esparza. Capacitación y adiestramiento - en el trabajo. Emiprés, México, 1981, p. 25.

(8) Ley Federal del Trabajo.

(9) Beyer Esparza, Op. cit.

(10) Revista Expansión. "Capacitación a la alemana en México" , Agosto, 17 , 1988. p.60.

(11) Beyer Esparza, Op. cit., p.39.

(12) Revista Expansión, "El directivo mexicano y la productividad"., Noviembre, 23, 1988. p.106.

(13) Ibid., p.103.

(14) Beyer Esparza, Op. cit., p.25.

(15) Ibid. p.31.

C A P I T U L O 4

LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .

4.1 El proceso de Capacitación y Adiestramiento. (representación gráfica de resultados)

4.2 La Motivación. (representación gráfica de resultados)

4.3 Análisis comparativo.

En este capítulo se realiza el análisis e interpretación de la información obtenida con los instrumentos de investigación utilizados (cuestionatio y entrevista), por lo cual los resultados se representan gráficamente, en este caso para cada pregunta del cuestionario, junto con la información obtenida de la entrevista.

Una vez graficada la información correspondiente se procede a un análisis comparativo entre ellas, es decir, la relación que tienen entre sí. Por lo tanto, las preguntas del cuestionario, así como la guía de entrevista, fueron formuladas en dirección de las variables de estudio, para poder precisar y deducir la información que compruebe o dispruebe la hipótesis planteada, finalmente llegar a la conclusión y dar sugerencias respecto a la investigación realizada.

Cabe señalar que las gráficas que se presentan a continuación contienen la información recabada tanto de las entrevistas realizadas como de los cuestionarios aplicados. Las entrevistas fueron realizadas a las mismas personas que contestaron previamente el cuestionario.

En cuanto a la comparación de las gráficas o análisis comparativo, se realiza para determinar los resultados y llegar a la comprobación o disprobación de la hipótesis.

4.1

Pregunta No. 1

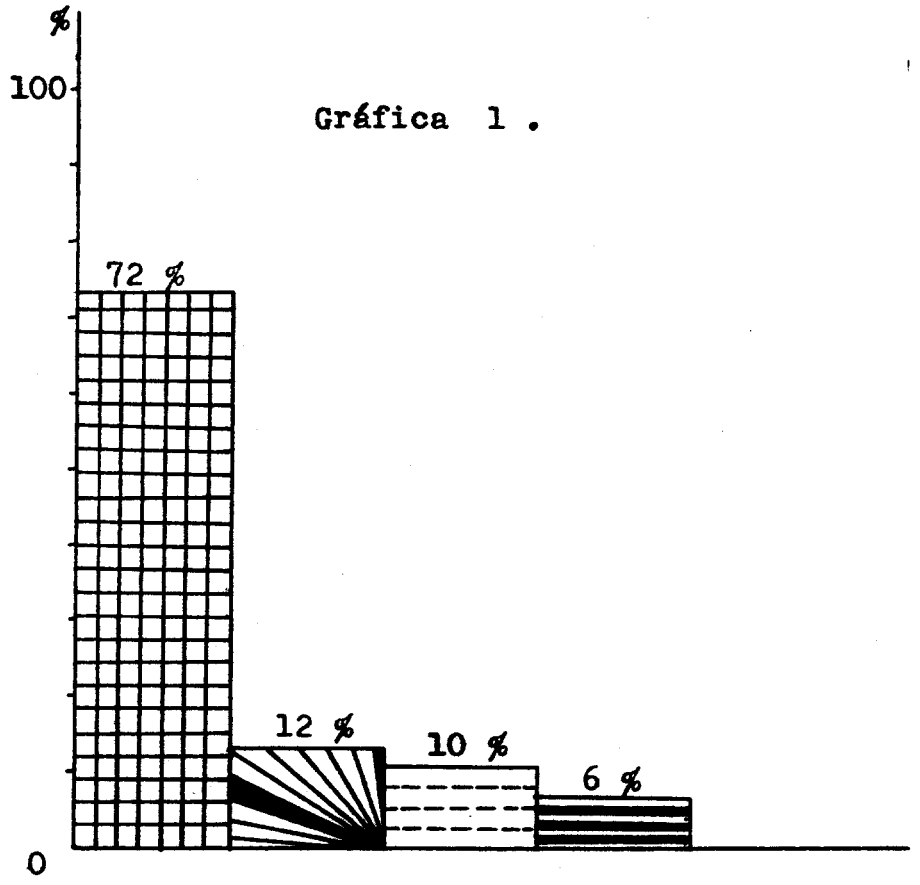
¿ Se lleva a cabo la capacitación y adiestramiento en la empresa ?

Respuestas:

SI	100 %
NO	0 %

- Para la respuesta seleccionada explique ¿ Por qué ?

a) Productividad 72 %
b) Productividad y Desarrollo de personal 12 %
c) Lo exige la Ley 10 %
d) Otros 6 %



Gráfica 1 .

Interpretación:

El 100 % de las pequeñas y medianas empresas llevan a cabo la capacitación y adiestramiento, por las siguientes razones: un 72 % busca lograr una mayor productividad, el 12 % incrementar la productividad conjuntamente con un desarrollo de su personal, un 8 % lo -- considera solamente por cumplir con la Ley Federal del Trabajo.

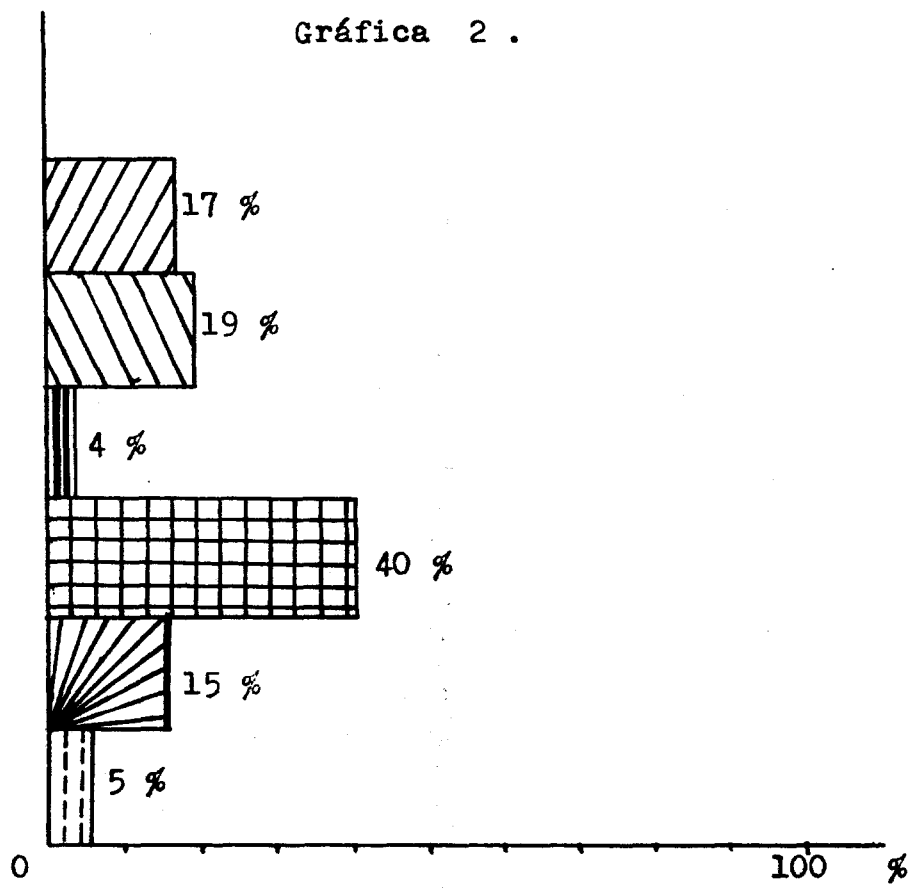
Pregunta No. 2

¿ Cuáles de las siguientes etapas integran el proceso de capacitación y adiestramiento de esta empresa ?

Respuestas:

a) Planean, motivan, realizan y evalúan. 19 %
b) Motivan, realizan y evalúan. 15 %
c) Motivan y realizan. 17 %
d) Planean y realizan. 4 %
e) Realizan y evalúan. 5 %
f) Realizan. 40 %

Gráfica 2 .



Interpretación:

El 40 % de la muestra lleva a cabo una etapa del proceso de capacitación, la cual consiste en la Realización, mientras que un 19 % -- pone en práctica las cuatro etapas.

Pregunta No. 3

¿ Se cuenta en la empresa con programas de capacitación y adiestramiento ?

Respuestas:

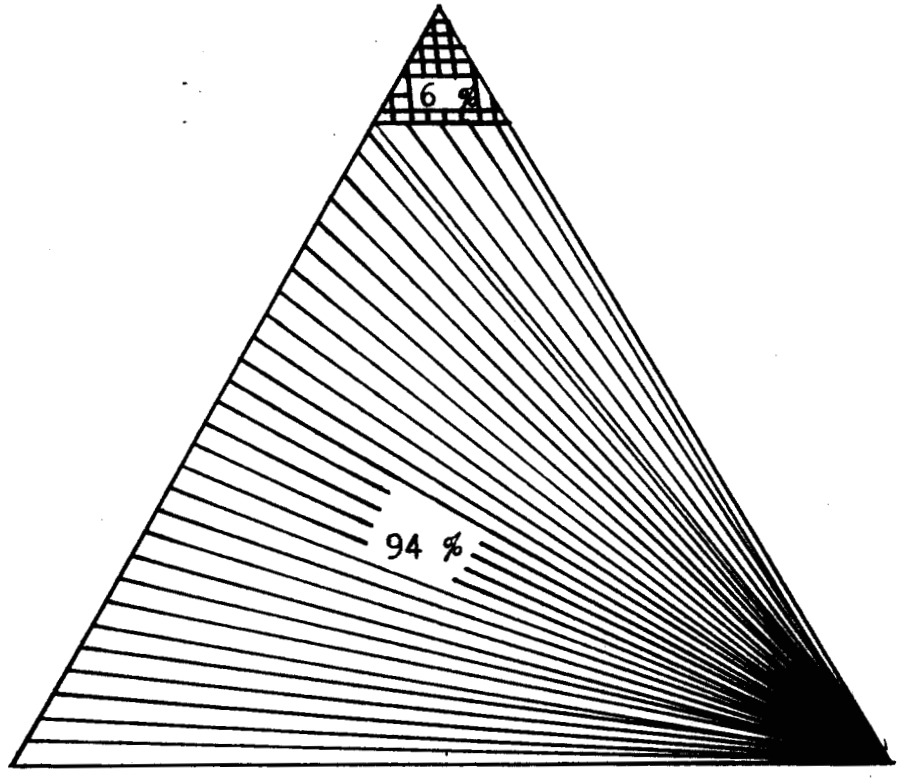
SI	68 %
NO	32 %

- Si la respuesta es SI, ¿ Con base a qué necesidades se elabora este programa ?

  a) Mejorar la producción. 94 %

  b) Producción y beneficio al trabajador. 6 %

Gráfica 3 .



Interpretación:

El 68 % cuenta con programas de capacitación y adiestramiento, del cual un 94 % los elabora con base a necesidades de incremento en - la producción, y el 6 % respecto a producción y beneficio al trabajador.

Pregunta No. 4

¿ Qué procedimiento de capacitación y adiestramiento utiliza ?

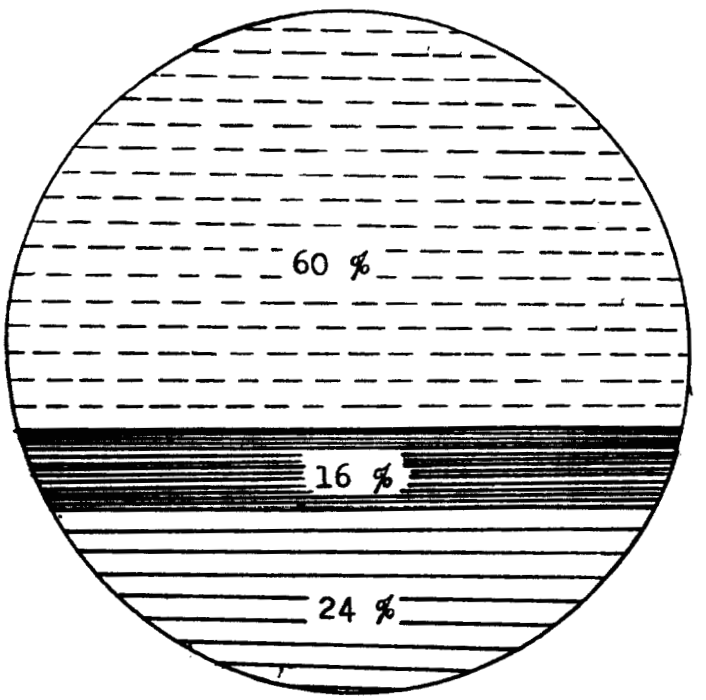
Respuestas:

a) Externo. 16 %

b) Interno. 60 %

c) Ambos. 24 %

Gráfica 4 .



Interpretación:

Según la información obtenida, el 60 % utiliza el procedimiento interno, el 16 % externo y un 24 % ambos.

Pregunta No. 5

¿ Quién lleva a cabo los cursos de capacitación y adiestramiento ?

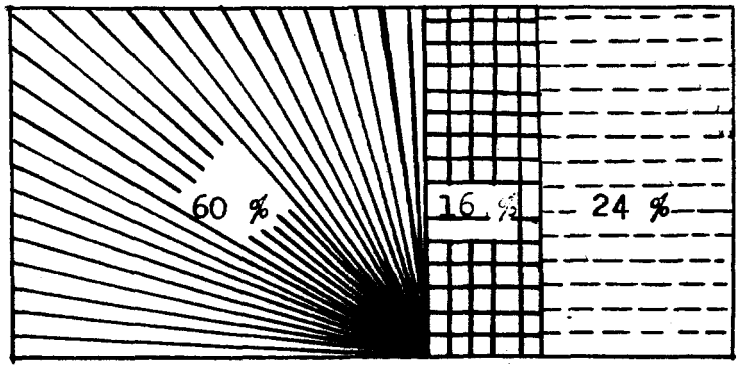
Respuestas :

a) Instructor externo. 16 %

b) Instructor interno. 60 %

c) Ambos. 24 %

Gráfica 5 .



Interpretación:

El 60 % de la muestra utiliza instructor interno, el 16 % externo, y el 24 % ambos.

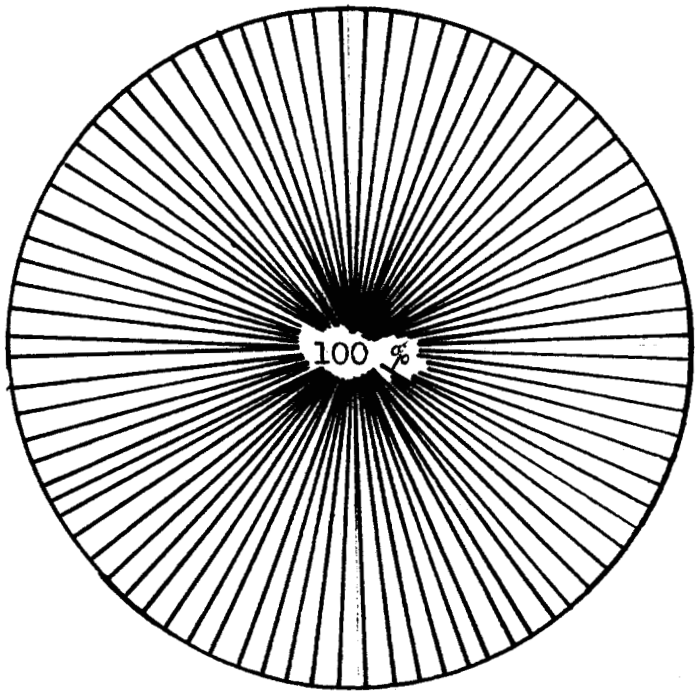
Pregunta No. 6

¿ Mediante qué criterio seleccionan a los instructores ?

Respuesta :

a) Experiencia y antigüedad en el trabajo. 100 %

Gráfica 6 .



Interpretación:

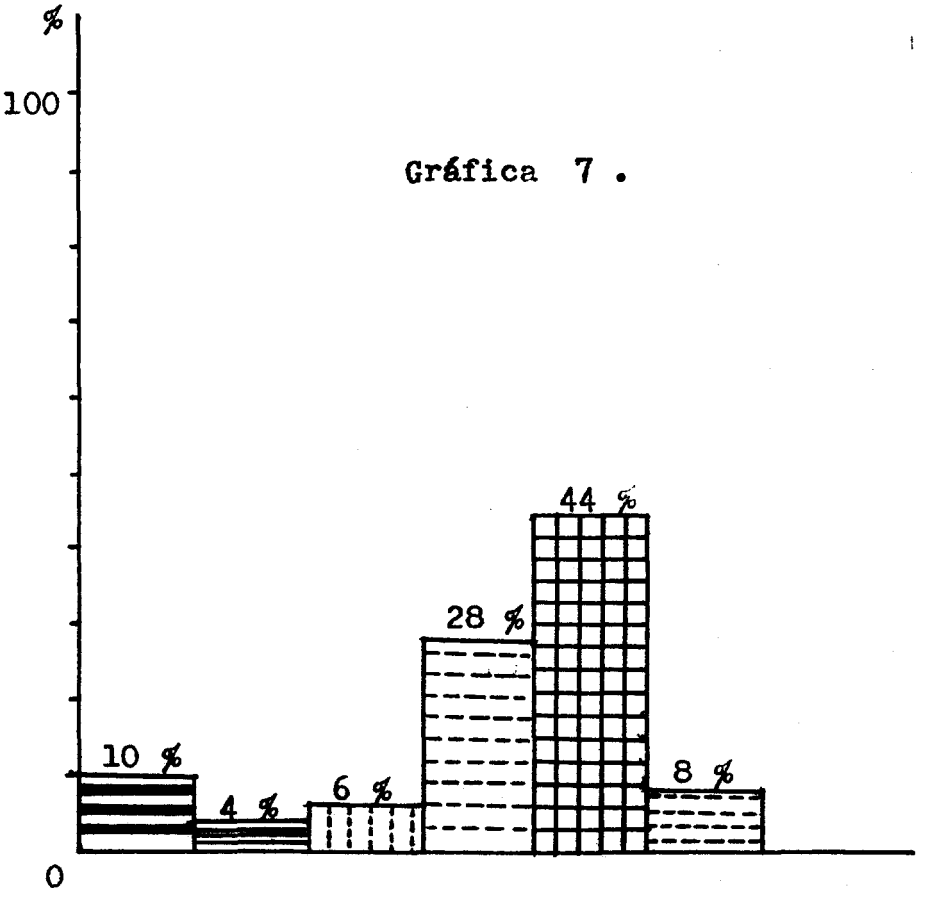
Del total de la población, el 100 % selecciona a los instructores según la experiencia y antigüedad en el trabajo.

Pregunta No. 7

¿ Con qué frecuencia se realizan los cursos de capacitación y adiestramiento ?

Respuestas:

a) mensual 10 %
b) bimestral 4 %
c) trimestral 6 %
d) semestral 28 %
e) anual 44 %
f) otros 8 %



Gráfica 7 .

Interpretación:

Como lo muestra la gráfica, el 44 % de las empresas capacita y adiestra a su personal anualmente, el 28 % lo hace semestralmente.

Pregunta No. 8

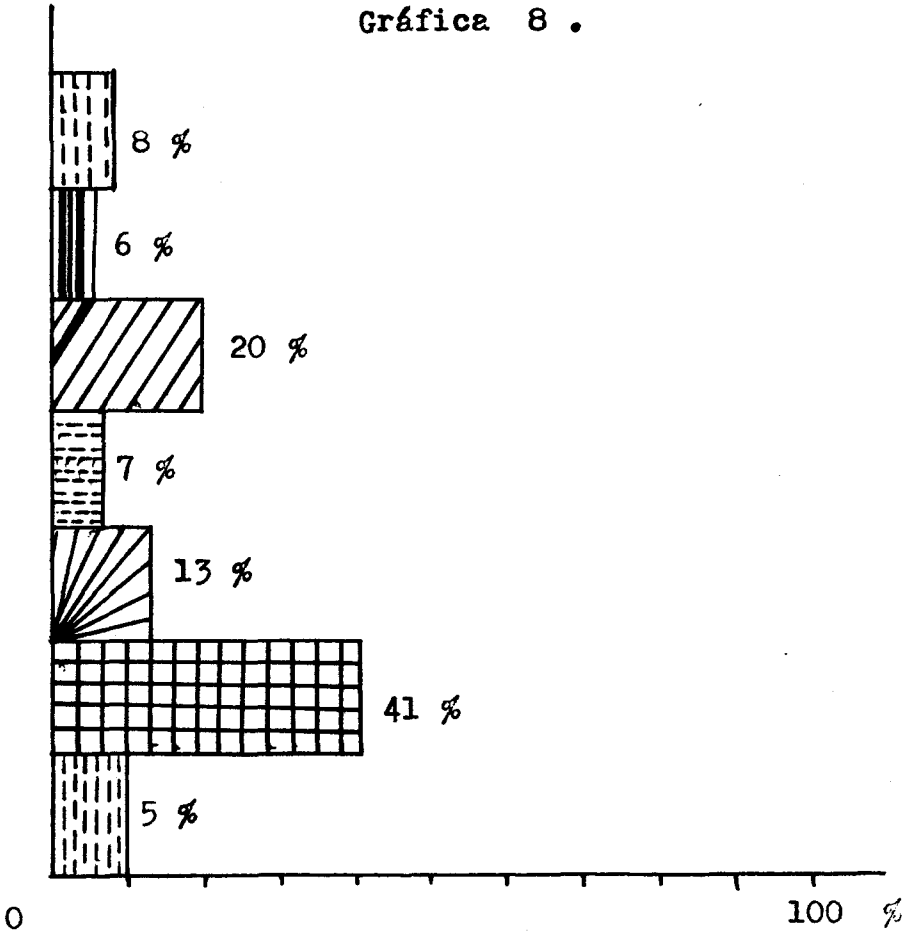
¿ Se cuenta en la empresa con sistemas de incentivos y reconoci-- miento a los trabajadores que reciben capacitación y adiestra-- miento ?

Respuestas :

SI	80 %
NO	20 %

- Si la respuesta es SI, favor de detallar :
  a) En especie. 5 %
  b) Reconocimiento 41 % (personal, diplo ma, oficios).
  c) Económico 20 %
  d) En especie, reconocimiento y económico. 7 %
  e) En especie y reconocimiento. 13 %
  f) ascensos. 6 %
  g) económicos y días libres. 8 %

Gráfica 8 .



Interpretación:

Sólo un 80 % de las pequeñas y medianas empresas cuentan con incentivos y reconocimientos, un 41 % de éstas otorgan reconocimiento, - el 20 % lo hace económicamente y un 6 % en ascensos.

Pregunta No. 9

¿ Cómo se evalúan los cursos de capacitación y adiestramiento ?

Respuestas :

a) Inmediata. 27 %

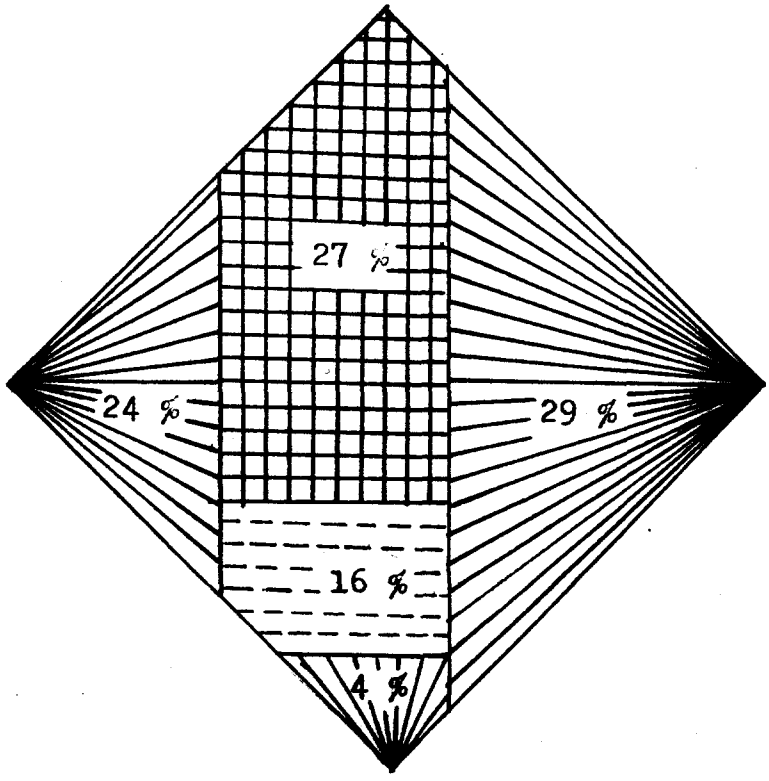
b) Inmediata, cuantitativa y cualitativamente. 4 %

c) Mediata. 16 %

d) Cuantitativamente. 29 %

e) Cuantitativa y cualitativamente. 24 %

Gráfica 9 .



Interpretación:

El 29 % evalúa de manera cuantitativa y un 27 % lo hace de manera inmediata.

Pregunta No. 10

¿ Cuáles de las siguientes necesidades determinan capacitar y - adiestrar al personal ?

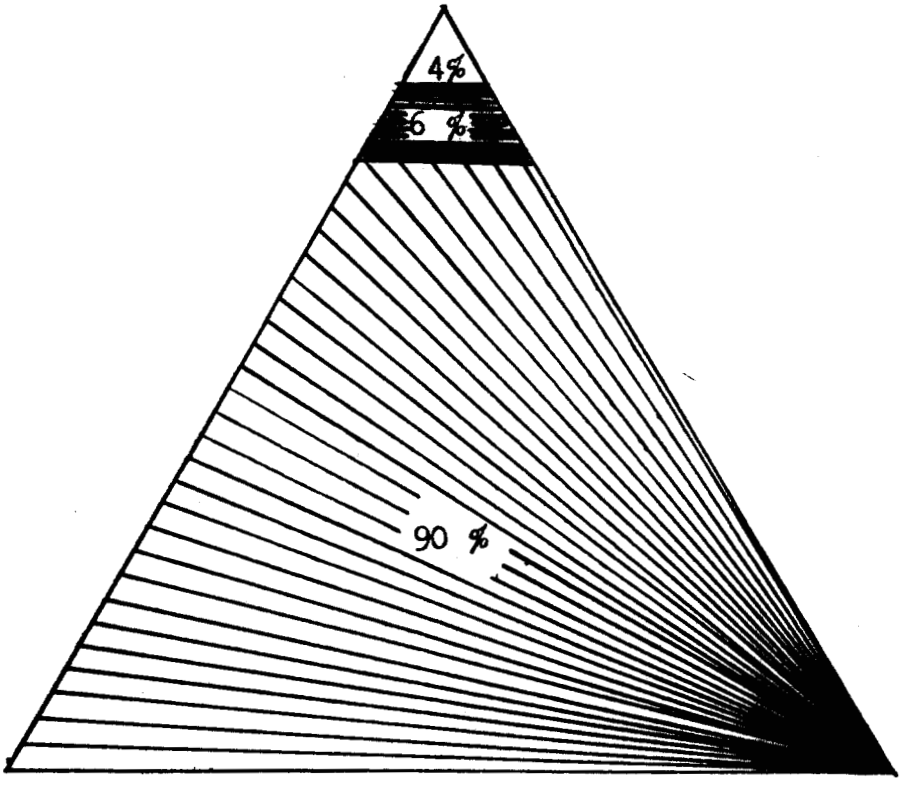
Respuestas :

a) Productividad. 90 %

b) Producción. 6 %

c) Modificación del proceso productivo. 4 %

Gráfica 10 .



Interpretación:

El 90 % de las empresas tienen cómo finalidad aumentar su productividad, un 6 % incrementa su producción y un 4 % cuando modifican su proceso productivo.

Pregunta No. 11

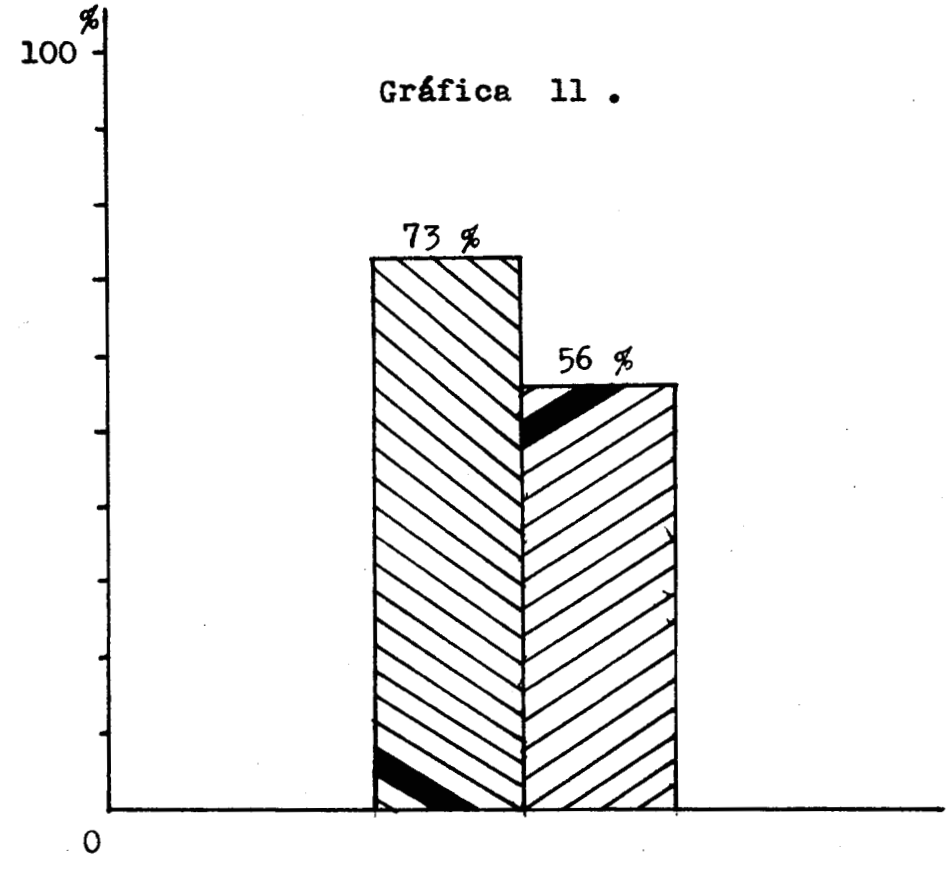
¿ Se cuenta con metas de productividad ?

Respuestas:

SI	71 %
NO	29 %

- Metas cubiertas (en promedio). 73 % (con base a los standares de productividad establecidos en la empresa).

- Influencia de la capacitación y adiestramiento en las metas cubiertas. 56 % (en promedio).



Gráfica 11 .

Interpretación:

De la población analizada, el 71 % cuenta con metas de productividad, las cuales han sido alcanzadas en un 73 %, en la cual la capacitación y adiestramiento ha influido en un 56 % .

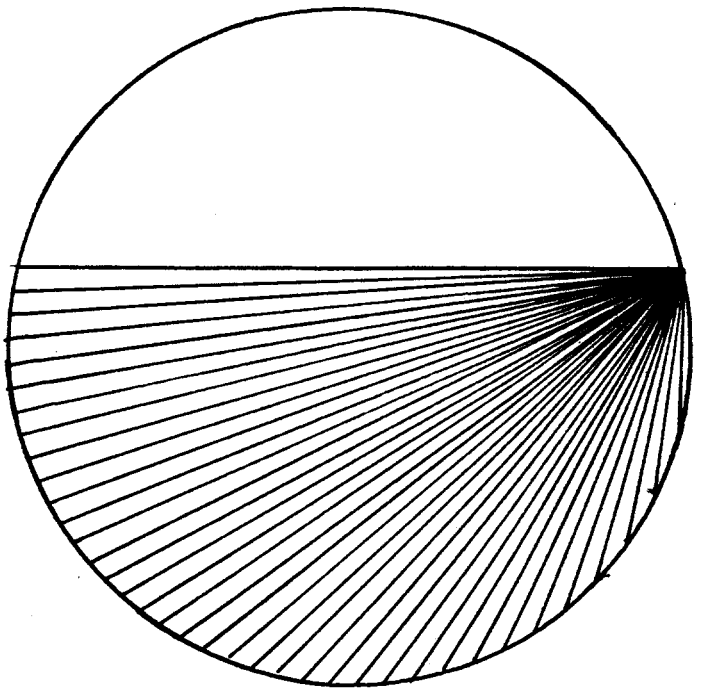
Pregunta No. 12

¿ En qué porcentaje se incrementó la productividad después de la capacitación y adiestramiento del personal ?

Respuesta :

a) Incremento en la productividad. 54 % (promedio)

Gráfica 12 .



Interpretación:

En un 54 % aumenta la productividad de la empresa por el hecho de llevar a cabo la capacitación y adiestramiento.

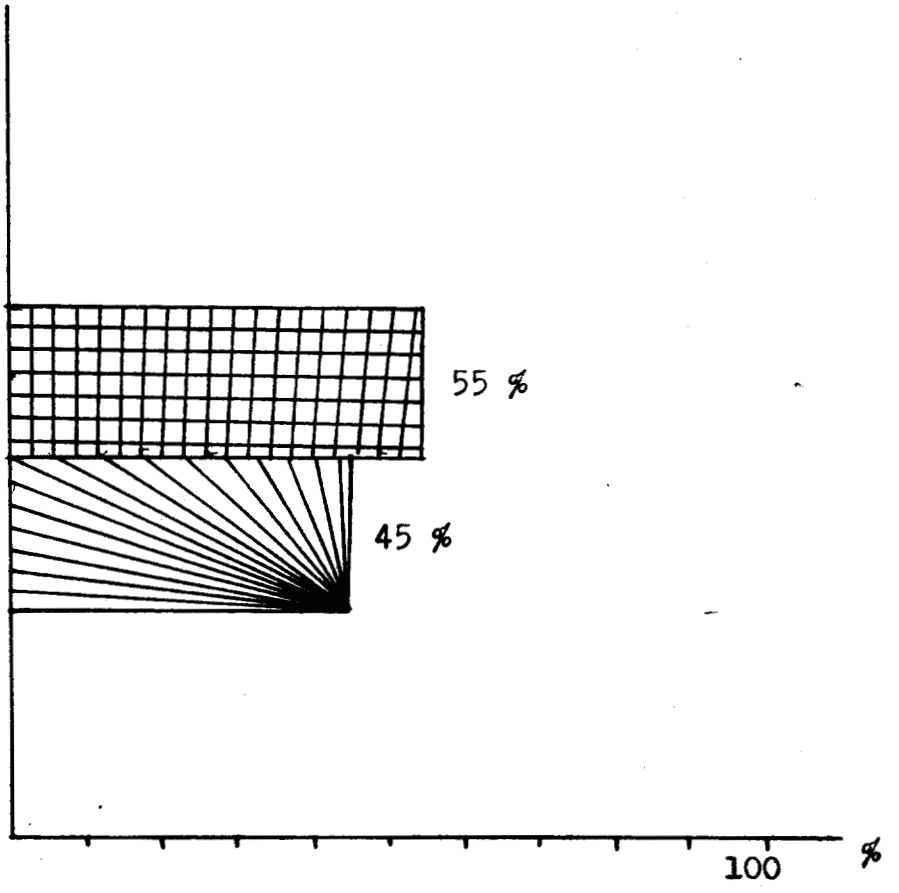
Pregunta No. 13

¿ Siempre se han obtenido los resultados deseados de productividad al capacitar y adiestrar ?

Respuestas :

SI	45 %
NO	55 %

Gráfica 13 .

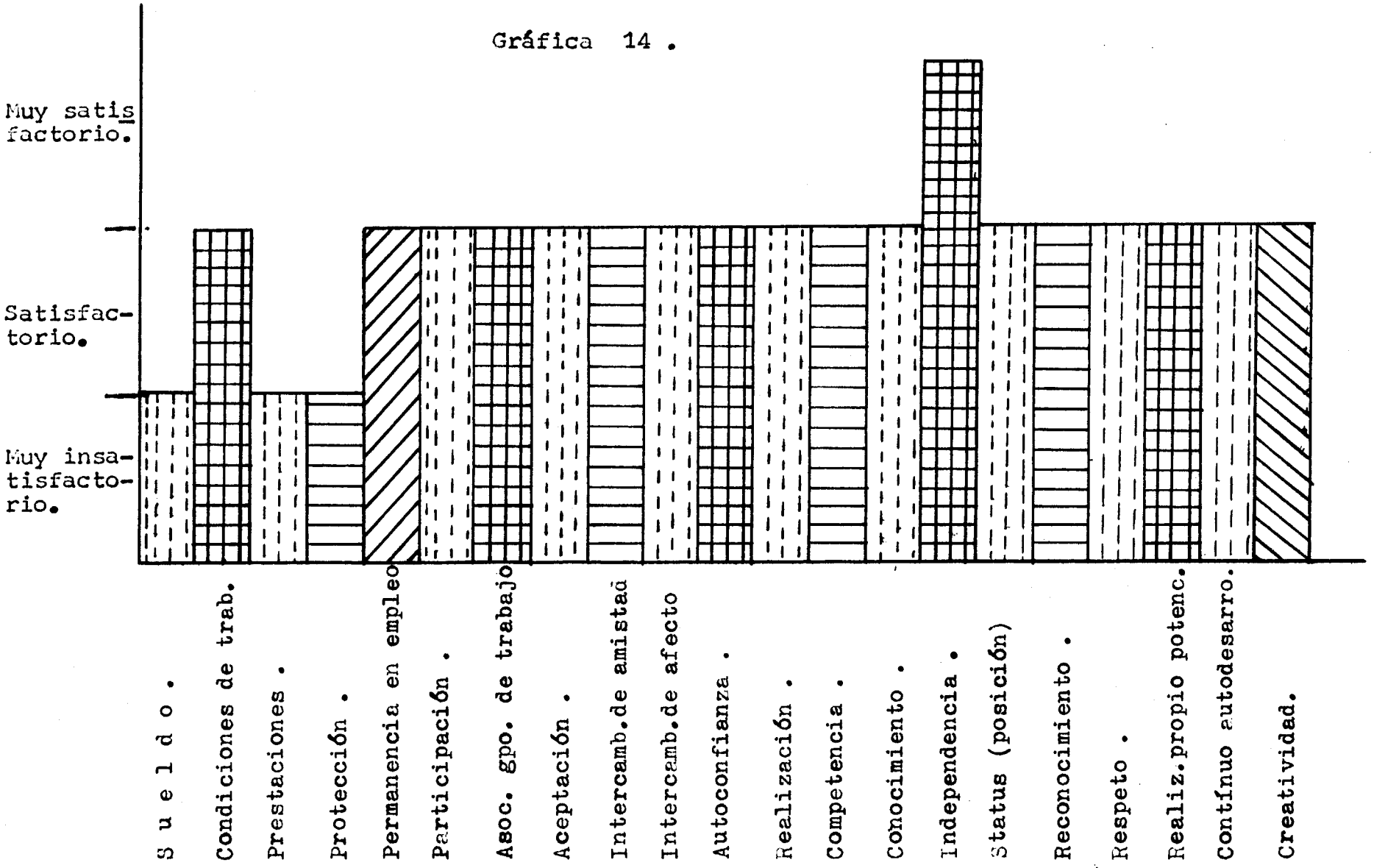


Interpretación:

Al analizar la gráfica se observa que el 55 % de las empresas no - logran los resultados deseados de productividad, lo cual se debe -- a las siguientes razones: abandono de empleo, rotación de personal, incapacidad, recorte de personal, entre otras.

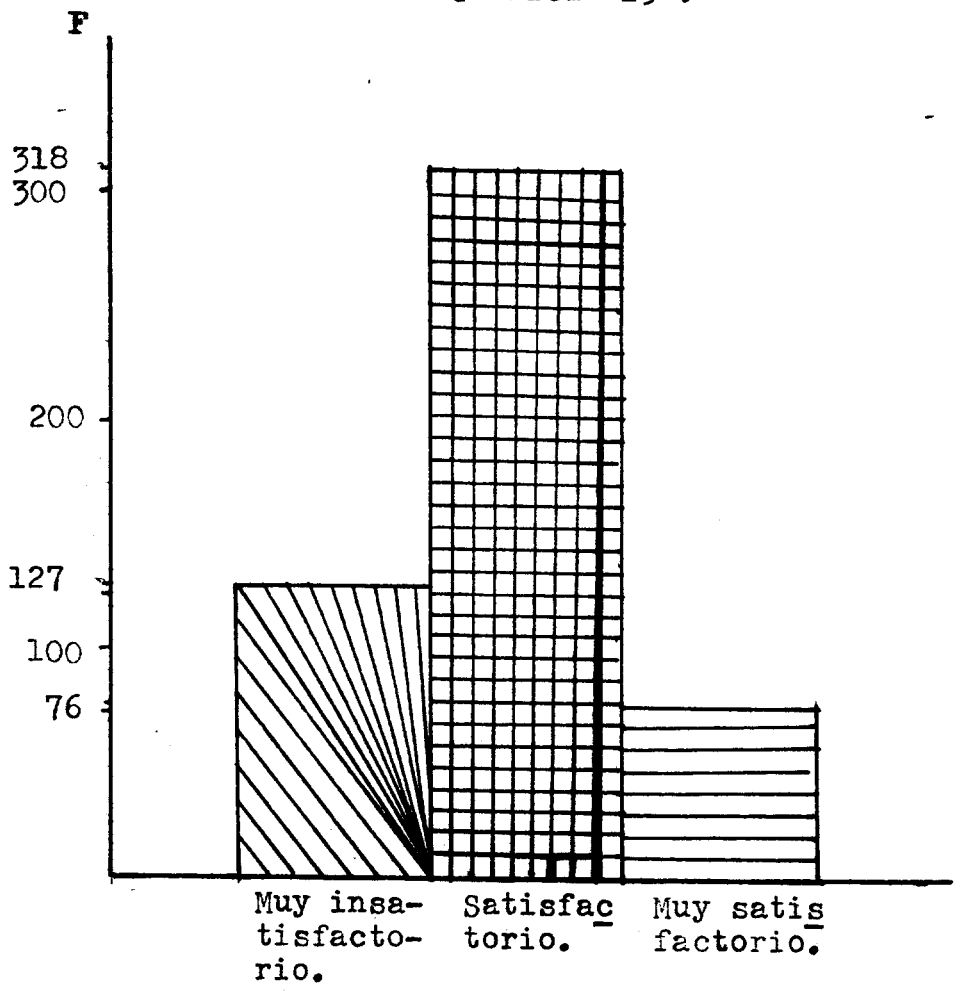
4.2 Representación gráfica de los factores de Motivación

Gráfica 14 .



Representación gráfica de la motivación en el trabajo dentro de la pequeña y mediana empresa.

Gráfica 15 .



F= frecuencia.

Interpretación:

La interpretación de la gráfica 14 en felación con la 15, muestra lo siguiente:

Que los factores considerados en relación a la situación laboral actual del personal de la pequeña y mediana empresa es en gene-- ral satiafactorio.

4.3 Análisis comparativo:

Con base en la información obtenida se llevó a cabo el análisis - siguiente, con el fin de apoyar la comprobación de la hipótesis. El procedimiento para tal efecto consiste en relacionar las respuestas del cuestionario aplicado y establecer los indicadores para estructurar la interpretación de los resultados.

Capacitación y Adiestramiento :

Al comparar las gráficas 1 y 2 se observa que el 100 % de las empresas encuestadas, aplican la capacitación y adiestramiento, de las cuales un 40 % lleva a cabo sólo una de las etapas del proceso de capacitación, la cual consiste en la realización; por otra parte, un 19 % emplea las cuatro etapas de dicho proceso, es decir, la planeación, motivación, realización y evaluación, lo que se manifestará en el incremento de la productividad.

Del análisis de las gráficas 1 y 4 se observa que la totalidad de las empresas que capacitan y adiestran a su personal, el 60 % lo hace en forma interna, un 16 % externa y un 24 % utiliza ambas.

La interpretación de las gráficas 1, 4, 5 y 6 es la siguiente: El 60 % de la totalidad de las empresas llevan a cabo las técnicas de entrenamiento en forma interna, por lo cual el instructor es seleccionado dentro de la empresa con base a su experiencia y antiguedad en el trabajo.

Al comparar las gráficas 1 y 4 se detecta que un 44 % de las empresas capacita y adiestra a su personal anualmente, mientras que un 10 % lo realiza en forma mensual; este análisis refleja el interés de estas empresas por aplicar estas técnicas.

Al analizar las gráficas 1 y 10 se tiene lo siguiente:
Que las empresas que aplican las técnicas de capacitación y adiestramiento en su personal, lo hace principalmente para aumentar su productividad.

La interpretación de las gráficas 2 y 3 muestra lo siguiente:
Las empresas que emplean las cuatro etapas del proceso de capacitación, un 68 % cuenta con los programas teóricos y prácticos para la aplicación de estas técnicas.

De las gráficas 3 y 4 se observa lo siguiente:
Que los programas de capacitación y adiestramiento son llevados a la práctica en un 60 % en forma interna.

La comparación de las gráficas 3 y 7 indica que los programas de capacitación y adiestramiento son realizados en la mayoría de los casos en forma anual.

De las gráficas 3 y 8 se deduce lo siguiente:
Los programas de las empresas pequeñas y medianas contemplan en su mayoría (80 %) los factores de reconocimiento e incentivos en

un 41% y un 20%, respectivamente.

Al comparar las gráficas 3 y 9 se concluye que los cursos de capacitación y adiestramiento, de los programas de dichas empresas se evaluan en un 29 % cuantitativamente, mientras que un 4 % lo hace en forma inmediata, cuantitativa y cualitativa.

En cuanto a las gráficas 2 y 11 se deduce que en el 68 % de los - programas de estas técnicas se elaboran con el fin de mejorar su productividad.

De la comparación de las gráficas 7 y 9 se detecta que los cursos de capacitación y adiestramiento anuales se evalúan en un 29 % -- cuantitativamente, lo que muestra que el interés de estas empre-- sas está enfocado a lograr una mayor producción.

De las gráficas 9 y 12 se observa que al evaluar al personal capacitado y adiestrado hay un incremento en su productividad de un 54 % en promedio.

De la gráfica 11 se detecta que el 71 % de la pequeña y mediana - empresa cuenta con metas de productividad, las cuales han sido alcanzadas en un 73 % mediante la capacitación y adiestramiento, -- que han influido en un 56 % .

Por último, de la comparación entre las gráficas 11 y 13 se deduce lo siguiente:

Del 71 % de las empresas pequeñas y medianas que cuentan con metas de productividad, el 55 % no ha obtenido los resultados deseados, esto se debe a que no son consideradas conjuntamente las etapas del proceso de capacitación (planeación, motivación, realización y evaluación).

Motivación:

De la comparación de las gráficas 8, 14 y 15 se deduce lo siguiente:

Que el 80 % de las empresas que motivan a su personal lo hacen de manera satisfactoria para el empleado, puesto que si se observan las gráficas 14 y 15 es más elevado el aspecto satisfactorio de los factores de motivación, es decir que se dá con mayor frecuencia.

Finalmente, de acuerdo con el análisis de la información recabada, se deduce que el supuesto hipotético formulado al principio de esta investigación resulta ser verídico, y por lo cual se encuentra comprobado.

Cabe señalar que la información representada en las gráficas y el análisis comparativo de las mismas, determinan que en la pequeña y mediana empresa el empleo de las técnicas administrativas (capa

citación, adiestramiento y motivación) es insuficiente, debido a que no cuentan con los recursos financieros necesarios, o aún -- cuando cuentan con ellos, emplean estas técnicas sin una planeación previa que determine qué se persigue con su aplicación, por lo cual no se logra alcanzar una efectividad de la misma.

De esa insuficiencia que existe en la aplicación de las técnicas administrativas se ve afectado el índice de productividad del -- personal de la pequeña y mediana empresa.

Asimismo se observó que no se estimula adecuadamente al personal que labora en estas empresas, para que sienta el deseo de participar y desarrollar su capacidad potencial, lo cual resultaría - benéfico para la organización.

C O N C L U S I O N

La importancia que están adquiriendo las técnicas administrativas en la pequeña y mediana empresa se debe principalmente a la competitividad que exige el medio ambiente en que se desenvuelven.

Por otra parte, la aplicación de las técnicas administrativas en estas empresas es insuficiente, por no considerar lo que implica el proceso de capacitación y adiestramiento y por lo mismo se tiene como consecuencia índices de productividad inesperados, lo que ocasiona a la empresa pérdida de tiempo y recursos mal utilizados.

El realizar la capacitaoión y adiestramiento dentro o fuera de la empresa, está condicionado a las necesidades de cada una de ellas así como a sus recursos financieros con que cuenten, y de ello depende la eficacia de las técnicas de entrenamiento.

La frecuencia con que se realicen los cursos de capacitación y adiestramiento refleja el interés que tienen las empresas de contar con un personal más preparado para un mejor desempeño de sus funciones o actividades, y así contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Llevar a cabo una capacitación y adiestramiento programados, ayuda a estas empresas a tener un control de esas técnicas, y así - conducir al personal hacia una mayor efectividad para alcanzar incrementos en los índices de productividad, lo cual se determina - al realizar la evaluación.

Finalmente, la actitud que adopta el personal hacia la capacitación y adiestramiento es satisfactoria, al sentir impulsos por adquirir mayores conocimientos de la actividad que realizan y aún más por parte de la Empresa al recibir reconocimiento e incentivos que los motivan para superarse en beneficio propio y de la organización.

R E C O M E N D A C I O N E S

A los directivos de las pequeñas y medianas empresas:

" No necesariamente la empresa más grande puede ser la más exitosa, pues hoy en día cualquiera puede constatar cómo en la constelación industrial hay imperios que entran en decadencia, así como pequeñas y medianas empresas que ascienden hasta convertirse en - modelos de dirección empresarial ", es por ello que el directivo mexicano debe aplicar de la manera más eficiente las técnicas administrativas (capacitación, adiestramiento y motivación) que permitan alcanzar las metas de productividad, para así lograr competitividad a nivel nacional e internacional.

Pero a ese aumento de la productividad van atadas necesidades técnicas cada día mayores, que a su vez requieren de personal capacitado y adiestrado y motivado de una manera más adecuada, para que puedan enfrentarse a los cambios.

Es por ello que a continuación se mencionan algunas recomendaciones :

a) Los directivos de las pequeñas y medianas empresas deben estar concientes de que es necesario capacitar, adiestrar y - motivar eficientemente a su personal para lograr una mayor productividad.

b) Se recomienda que se asigne un presupuesto adecuado para la aplicación de las técnicas de entrenamiento; ya que de no - contar con el financiamiento necesario, dificilmente se podrá cumplir con los objetivos de la empresa.

c) Deben de considerar el proceso que implica la capacitación y adiestramiento, para poder llegar a una sensibilización, motivación, integración y desarrollo de los recursos humanos, los cuales estarán sujetos a las necesidades reales de las empresas, es decir, deben confrontar lo real con lo ideal y establecer las prioridades de capacitación y adiestramiento.

d) No debe pensarse que la capacitación y adiestramiento representa solamente una carga económica, disminución o menoscabo de la producción de la empresa; al emplear tiempo de la jornada de trabajo que el personal habrá de dedicar a su entrenamiento.

e) En los objetivos de los programas de capacitación y adiestramiento, deben referirse también al desarrollo humano, - es decir no deben buscar solamente el beneficio de la productividad de la empresa, olvidándose del hombre en tanto persona, y no considerarlo como una máquina productiva, es decir como uno más de los factores de la producción.

f) La capacitación que se lleve a cabo en las pequeñas y me-- dianas empresas debe ser un "sistema dual".
Dual porque la capacitación debe impartirse tanto en la empresa como en la escuela.
Es importante señalar que bajo el sistema dual, el adies-- tramiento ocupa aproximadamente el 80 % de tiempo y debe efectuarse en su mayoría en las empresas, mientras que la instrucción teórica y la enseñanza de la cultura general - se imparten básicamente en las escuelas técnicas.

g) Para que las técnicas administrativas (capacitación, adiestramiento y motivación) tengan un mayor efecto sobre el índice de productividad del trabajo, se sugieren que las empresas las lleven a cabo ya no en forma anual sino trimestral, o por lo menos semestralmente, debido a los constantes cambios del medio ambiente en que se desenvuelven estas empresas hoy en día.

h) Deben enseñarse ciertos hábitos de trabajo, como son: or-- den, limpieza, disciplina. iniciativa individual y de grupo, puntualidad y responsabilidad del personal.

i) Finalmente deben darle un significado mayor al enfoque humanista de la administración, dándole importancia y atención al desarrollo, capacitación e integración de los recursos humanos, que al equipamiento tecnológico, ya que al

fin y al cabo depende del trabajador que haya una mayor productividad de la empresa, es decir, se debe tener en cuenta que el factor humano es el cimiento y motor de toda empresa, y su influencia en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. "El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. "

A N E X O S .

A. Guía de Entrevista.

B. Cuestionario de capacitación y adiestramiento.

C. Cuestionario de Motivación.

D. Empresas visitadas.

A N E X O (A)

Formato para la guía de entrevista:

Objetivo específico:

- Determinar la importancia de aplicar las técnicas administrativas (capacitación y adiestramiento) y la manera en que modifican el nivel de productividad del personal.

Preguntas dirigidas al área de planeación (gerente, subgerente, - director, jefe y supervisor).

1. ¿ Se lleva a cabo la capacitación y adiestramiento en la empresa ?

   Si la respuesta es "No", ¿Por qué ?

   Obj. Saber si se aplica la capacitación y adiestramiento.

2. ¿ Por qué considera usted que es importante la capacitación y adiestramiento en la empresa ?

   Obj. Conocer en qué medida el supervisor está conciente de la importancia de la capacitación y el adiestramiento.

3. ¿ Qué circunstancias originan capacitar o adiestrar al personal ? (tecnológicas, nuevos procesos y económicas, entre - otras)

   Obj. Conocer porqué se dá la capacitación y adiestramiento.

4. ¿ Cómo se realiza o se lleva a cabo la capacitación y adiestramiento en la empresa, y con qué frecuencia ?

   Obj. Conocer el proceso que siguen sobre capacitación y adiestramiento, y la frecuencia con que lo realizan.

5. ¿ De no existir un área de capacitación o adiestramiento en la empresa, a qué organismos recurre ?

Obj. Conocer si rrecurre a fuentes externas de capacitación o de adiestramiento, y cuáles son.

6. ¿ Cuáles son las ventajas y desventajas de recurrir a fuentes externas ?

Obj. Determinar consecuencias de recurrir a fuentes externas de - capacitación y adiestramiento.

Preguntas dirigidas al departamento de recursos humanos.

1. ¿ A qué personal se le dá capacitación o adiestramiento ?

Obj.: Conocer en qué áreas se requiere de estas técnicas.

2. ¿ Cuál es el grado de aceptación de la capacitación o adiestramiento del personal ?

Obj.: Conocer o determinar actitudes del personal hacia las técnicas de capacitación o adiestramiento.

3. ¿ Al finalizar los cursos, se evalúa al personal ?

Obj.: Determinar el aprovechamiento de los cursos de capacitación o adiestramiento.

4. ¿ La capacitación o adiestramiento modifica la productividad - del personal ?

Obj.: Determinar los resultados de aplicar la capacitación o el (motivación) adiestramiento.
(aspecto productivo)

A N E X O (B)

CUESTIONARIO

Capacitación y adiestramiento.

Fecha:_____

Nombre de la empresa:_____

No. de empleados:_____ Sector:_____

Domicilio:_____ Deleg.:_____

Instrucciones: Marque con una "X" sus respuestas.

1. ¿ Se lleva a cabo la capacitación y adiestramiento en la em-- presa ?

   a) SI ( )

   b) NO ( )

   Para la respuesta seleccionada, explique ¿ Por qué ?

   _____

   _____

   _____

2. ¿ Cuáles de las siguientes etapas integran el proceso de capacitación y adiestramiento de esta empresa ?

   a) Planeación ( )
   b) Motivación ( )
   c) Realización ( )
   d) Evaluación ( )

3. ¿ Se cuenta en la empresa con programas de capacitación y -- adiestramiento ?

   a) SI ( )

   b) NO ( )

   Si la respuesta es "SI", ¿ Con base a qué necesidades se

elabora este programa ?

_____

_____

_____

4. ¿ Qué procedimiento de capacitación y adiestramiento utilizan?

a) Externo ( )
b) Interno ( )
c) Ambos ( )

5. ¿ Quién lleva a cabo los cursos de capacitación y adiestramiento ?

a) Instructor externo ( )
b) Instructor interno ( )
c) Ambos ( )

6. ¿ Mediante qué criterios seleccionan a los instructores ?

_____

_____

_____

7. ¿ Con qué frecuencia se realizan los cursos de capacitación y adiestramiento ?

a) Mensual ( )
b) Bimestral ( )
c) Trimestral ( )
d) Semestral ( )
e) Anual ( )
f) Otros ( )

8. ¿ Se cuenta en la empresa con sistemas de incentivos y reconocimiento a los trabajadores que reciben capacitación y adiestramiento ?

a) SI ( )
b) NO ( )

9. ¿ Cómo se evalúa los cursos de capacitación y adiestramien-- to ?

a) En forma inmediata ( )
b) En forma mediata. ( )
c) Ciantitativamente ( )
d) Cualitativamente ( )

10. ¿ Cuáles de las siguientes necesidades determinan capacitar y adiestrar al personal ?

a) Productividad ( )
b) Producción ( )
c) Modificación del proceso productivo ( )

11. ¿ Se cuenta con metas de productividad ?

a) SI ( )
b) NO ( )

Si la respuesta es "SI", mencione por los dos últimos años en qué porcentaje (%) se han cubierto dichas metas, y si la capacitación y adiestramiento ha mejorado dicha productividad, ¿ En qué porcentaje (%) ha influido ?

_____

_____

12. ¿ En qué porcentaje se incrementó la productividad, después - de la capacitación y adiestramiento del personal ?

_____.

13. ¿ Siempre se han obtenido los resultados deseados de productividad, al capacitar y adiestrar ?

a) SI ( )
b) NO ( )

Para la respuesta seleccionada, explique ¿ Por qué ?

_____

_____

A N E X O (C)

MOTIVACION EN EL TRABAJO

Nombre de la empresa: _____
Domicilio: _____ C.P. _____
No. empleados: _____ Depto.: _____

Instrucciones: Señale con una "X" el grado de satisfacción que - considere más cercano a su situación laboral.

Factores	Muy insatis- factorio	Satisfac- torio	Muy Satis factorio.
1. Sueldo			
2. Condiciones de trabajo			
3. Prestaciones			
4. Protección			
5. Permanencia en el empleo			
6. Participación			
7. Asociación con el grupo de trabajo			
8. Aceptación			
9. Intercambio de amistad			
10. Intercambio de afecto			
11. Autoconfianza			
12. Realización			
13. Competencia.			
14. Conocimiento			
15. Independencia.			
16. Status (posición)			
17. Reconocimiento			
18. Respeto.			
19. Realización del propio potencial			
20. Contínuo autodesarrollo			
21. Creatividad			

A N E X O (D)

Las empresas pequeñas y medianas visitadas, y que representan la muestra de la población de estudio, son las siguientes:

Aleaciones y Perfiles de Cobre, S.A.
Alimentos Especiales, S.A.
Anidarsa, S.A. de C.V.
Anodizados Metálicos, S.A.
Archiveros de Cartón, S.A. de C.V.
Armazones Modernos, S.A.
Artefactos de Precisión, S.A.
Asecia, S.A. de C.V.
Calzado Miguelito, S.A.
Colecciones Peque, S.A.
Confecciones Teresa, S.A.
Empaca-Mex, S.A. de C.V.
Ensambles Integrados I.K, S.A. de C.V.
Ern Laggs, S.A. de C.V.
Grupo Chavsf Iluminación, S.A. de C.V.
Industrias Alve, S.A. de C.V.
Industrias Continental, S.A. de C.V.
Jhile, S.A.
Lapicera Anáhuac, S.A.
Mantenimiento Sen Tran, S.A. de C.V.
Manufacturero de Plásticos, S.A.
Muebles Modernos, S.A.
Neohogar, S.A.
Pinturas y Texturizados, S.A. de C.V.
Proper Meals de México, S.A. de C.V.
Sesusa, S.A. de C.V.
Troquelados Alta Producción, S.A. de C.V.
Tubo Cartón y Troquelados, S.A.
Vaguito, S.A. de C.V.

G L O S A R I O

alienar : separación del trabajador de su producto.

antiautoritario : que se opone al autoritarismo.

antítesis : oposición o contrariedad de dos juicios o afirmaciones.

autoconfianza : ánimo para obrar por sí mismo.

avocar : dedicar la atención a un asunto determinado.

bonificar : aumento de valor o mejora.

cíclico : serie de fases por que pasa un fenómeno físico periódico, hasta que se reproduce una fase anterior.

cimentar : poner los cimiéntos, fundar.

coacción : fuerza o violencia que se hace para precisar a hacer o decir algo.

concomitante : acompañar una cosa a otra u obrar con ella.

coercitivo : que contiene, refrena, sujeta.

coexistente : existencia de una cosa a la vez que otra u otras.

cognoscitivo : dícese de lo que es capaz de conocer.

conglomerado : unir diversos aspectos con tal fuerza que resulte -- una masa compacta.

contingencia : posibilidad de que una cosa suceda o no suceda.

constriñe : que obliga, precisa.

costo de oportunidad : es la cantidad que se pierde cuando no se emplea un recurso (trabajo o capital) en su mejor uso alternativo.

delegar : dar una persona a otra la jurisdicción que tiene, para -- que haga sus veces o conferirle su representación.

descentralización : transferir a diversas corporaciones parte de - la autoridad que antes ejercía el Gobierno su-- premo del Estado.

diafanamente : claramente, limpiamente.

discontinuidad : que se interrumpe.

discordia : diversidad y contrariedad de opiniones.

drástico : cambio violento y eficaz.

egocéntrico : dícese de la persona cuyas ideas convergen todas hacia ella misma.

erogación : acción de repartir, distribuir bienes o caudales.

erradicar : arrancar de raíz.

estriba : se apoya, se funda.

filantropía : amor al projimo.

fricciones : acción de frotar una cosa con otra.

genuinamente : puramente, naturalmente, legitimamente.

hilación : unir con orden.

incursión : caer en error o culpa.

innatas : connaturales y como nacidas con el mismo sujeto.

intuición : percepción clara, íntima e instantánea de una verdad sin el auxilio de la razón, tal como si se tuviera a la vista.

inquirir : indagar, averiguar o examinar cuidadosamente una cosa.

instintivas : que son obras del instinto y no de la reflexión.

intangible : que no puede o no debe ser tocado.

interacción : en medio de la acción.

introspección : observación interna del alma o de sus actos.

mnemotécnicos : que ayudan a la memoria.

parcialización : que se agrupa en partes.

paulatino : que obra lentamente.

perceptible : que se puede comprender o percibir.

plenitud : totalidad, integridad, calidad de pleno.

potencial : que tiene potencia o perteneciente a ella. Dícese de las cosas que tienen la eficacia de otras y equivalen a ellas.

prosperidad : curso venturoso de las cosas, éxito.

relegado : desterrado, apartado.

retroacción : regresión, acción de retroceder.

segmentación : división en segmentos, fraccionamiento.

sincronizar : hacer que coincidan en el tiempo dos o más movimien-- tos o fenómenos.

superintendente : persona a cuyo cargo está la suprema administra-- ción de un ramo.

tiempos muertos : tiempos que no producen.

trascender : extenderse los efectos de unas cosas a otras, produ--- ciendo consecuencias.

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

Aaker, David A. y George S. Day. Investigación de mercados, 1a. - ed., Nueva editorial Interamericana, México, 1983.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 2a. ed., Trillas, México, 1979.

--------Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, Trillas, México, 1984.

Asti Vera, Armando. Metodología de la investigación, Kapeluz, Buenos Aires, 1973.

Ballesteros, Nicolas (et. al.). Fundamentos de administración. - 2a. ed., Interamericana, México, 1983.

Barba Alvarez, Antonio y Eduardo Ibarra Colado (et. al.) (comps.) Interpretaciones fundamentales de la Teoría de la Organización: Hacia un enfoque social. UAM-I, México, 1987.

Beyer Esparza, Jorge Edmundo. Capacitación y adiestramiento en el trabajo, Emiprés, México, 1981.

Carrillo Landeros, Ramiro. Metodología y administración, Limusa , México, 1982.

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, 2a. ed. Mc Graw Hill, México, 1981.

--------Introducción a la Teoría General de la Administración, tr. Ma. Isabel Fittipaldi de Ruiz, 2a. ed., Prentin Hall, México, 1983.

Estrada M., Manuel. Administración Funcional, UNAM, México, 1974.

Fayol, Henri. Administración industrial, 27a. ed., Herrero Hnos., México, 1983.

--------General and industrial Magnagement. Pitman Publishing -- Corporatión, New York, 1949.

Fernández Arena, Jose Antonio. El proceso administrativo, 6a. ed. Diana, México, 1982.

García Martínez, José y Lourdes Mouch Galindo. Fundamentos de Administración, 2a. ed., Trillas, México, 1985.

Goode, William J. y Paul K. Hatt. Métodos de investigación social, 7a. ed., Trillas, México, 1972.

Grijalba, Manuel y Victor Pérez. El enfoque de sistemas, Limusa, México, 1983.

Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaño Hirose (comps.), Historia del pensamiento administrativo. Tomo 1 y 2 . UAM-I, México, 1985.

--------Mito y Poder en las Organizaciones, 2a. ed., Trillas, México, 1987.

Koontz, Harold y Cyrill O'Donnell, (et. al.). Administración, tr. Sauri Jaled de Allud, 3a. ed. Mc Graw Hill, México, 1985.

--------Elementos de Administración, 2a. ed. Mc Graw Hill, México, 1985.

Ley Federal del Trabajo, Porrúa, 1989.

López Ortega, Martha y Javier Trejo Toledo, (et. al.). Apuntes de Psicosociología Industrial, UPICSA, México, 1980.

Luthans, Fred. Introducción a la administración, Mc Graw Hill, México, 1981.

Margulies, Newton y Anthony P. Raia. Desarrollo Organizacional , Diana, México, 1977.

Mayer, Raymond R. Gerencia de producción y operaciones, tr.Ernesto Currea G y otro, Mc Graw Hill, México, 1982.

Mouzelis, Nicos P. La escuela de Relaciones Humanas, 2a. ed., Península, Barcelona, 1975.

Muñoz Amato, Pedro. Introducción a la administración Pública, F. C.E., México, 1978.

Newman, William H. Programación, organización y control, 6a. ed. , Deusto, España, 1978.

Paniagua Aduna, Andrés. "La escuela Humano-Relacionista de Mayo", en Orígenes y perspectivas de la administración, Ríos Szalay, Adalberto,(et. al.), Trillas, México, 1981.

Pardinas, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, 29a. ed., Siglo XXI, México, 1984.