



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION
UNIDAD ENSENADA**

**MEMORIA DEL SEMINARIO
RECURSOS HUMANOS**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PRESENTAN

**MARIA CELIA TEJEDA TEJEDA
DIANA MIRTA PACHECO FLORES**

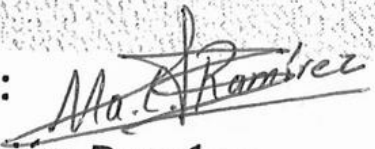
Universidad Autónoma de Baja California

Escuela de Contabilidad y Administración

Unidad Ensenada

**Memoria del Seminario
de Recursos Humanos**

Aprobada por :


L.A.E. Concepción Ramírez

Ensenada, B.C. Abril 1993

DEDICATORIA

*Con un profundo agradecimiento a
nuestros padres y hermanos y a todas
aquellas personas que con su fé han sido
seguridad y fuente de felicidad en
nuestros caminos...*

índice

INTRODUCCION.....	4
PROLOGO.....	5
1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	7
1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	7
1.2. BREVES ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	7
1.3. EL CARACTER MULTIVARIADO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	7
1.4. EL CARACTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	10
1.5. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA Y FUNCION DE STAFF.....	10
1.6. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO UN PROCESO.....	12
1.7. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	13
1.8. ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	13
1.9. POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	14
1.10. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	15
1.11. DIFICULTADES BASICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	25
2. PSICOLOGIA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	27
2.1. INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	27
2.2. CONCEPTOS DE ORGANIZACION, PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	27
2.3. ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES.....	28
2.4. LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	29
2.5. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	29
2.6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	30
2.7. CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.....	32
2.8. MOTIVACION.....	33
2.9. LIDERAZGO.....	40
2.10. COMUNICACION.....	44
3. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	49
3.1. INTRODUCCION A LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	49
3.2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.....	49
3.3. RESEÑA HISTORICA DEL ENTRENAMIENTO.....	50
3.4. CONCEPTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	51
3.5. COMO BENEFICIA LA CAPACITACION.....	51
3.6. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	52
3.7. ENFOQUES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	53
3.8. LA NECESIDAD DE CAPACITACION.....	54
3.9. EVALUACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	54
3.10. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	54
3.11. PLANEACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	55
3.12. ETAPAS DEL ENTRENAMIENTO.....	57
3.13. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	58
3.14. DONDE SE DEBE IMPARTIR EL ENTRENAMIENTO.....	59

→ 4. HIGIENE EN EL TRABAJO, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y CONDICIONES DE TRABAJO.	60
→ 4.1. INTRODUCCION A LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.	60
4.2. CONCEPTOS DE HIGIENE EN EL TRABAJO, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y CONDICIONES DE TRABAJO. ...	61
4.3. OBJETIVOS DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.	61
4.4. DETECCION DE RIESGOS.	62
4.5. SEGURIDAD EN EL TRABAJO.	62
4.6. CONDICIONES DE TRABAJO.	63
4.7. IMPACTO SOCIAL, PSICOLOGICO Y ECONOMICO DE LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES.	63
4.8. LAS NUEVAS TECNOLOGIAS Y LOS RIESGOS DE TRABAJO.	64
4.9. ASPECTOS LEGALES SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.	65
4.10. COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.	67
5. CALIDAD DEL ENTORNO DE LA VIDA LABORAL.	70
5.1. CALIDAD DE LA VIDA LABORAL.	70
5.2. EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	71
5.3. DEFINICION DE LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL.	71
→ 5.4. MEJORAMIENTO DEL ENTORNO LABORAL MEDIANTE LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS.	72
→ 5.5. ENFOQUE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL Y LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS.	72
5.6. OBSTACULOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL Y LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS.	75
CONCLUSIONES.	77
BIBLIOGRAFIA.	78



INTRODUCCION.

Aunque todos los recursos de una empresa son indispensables para el éxito; cabe señalar que el elemento humano alrededor de cual gira esta obra constituye una parte fundamental e importante con que cuenta cualquier dirigente.

La elaboración de este trabajo enfocado al tratado de los recursos humanos dentro de la organización está fundamentado en nuestra opinión de que si ésta área de la Administración no es estudiada y analizada adecuadamente, sería difícil obtener un eficiente manejo de los recursos humanos.

Cabe señalar que actualmente no se puede permitir un manejo ineficiente de los recursos con que cuenta la organización, especialmente de los humanos; pues son ellos los que encaminan la dirección a la cual se desea llegar dentro del proceso de alcanzar los objetivos tanto de la empresa como del individuo mismo.

Así, esperamos que la información que aquí presentamos, sea de utilidad para quien la consulte y cumpla con el objetivo que nos trazamos al decidir elaborarla. Que desde el principio fué, destacar la importancia del Area de Recursos Humanos por ser tan fascinante su estudio y por el orgullo de haber estudiado una carrera que deja muchas satisfacciones sabiendo que con las herramientas que su teoría y bases brindan podremos contribuir a que tanto los individuos como las organizaciones cumplan su objetivo de plena realización en toda actividad que realicen.

PROLOGO.

*E*l propósito fundamental del trabajo que aquí se presenta es el de mostrar de una forma clara y concisa los aspectos más importantes de la Administración de Recursos Humanos.

Dada la importancia que esta área tiene dentro del contexto de la Administración General; analizamos cuatro de los conceptos más utilizados dentro de los programas de estudio de las universidades actualmente. Con el propósito de que esta información pueda ser utilizada como consulta y aún más sirva de base para poder entender el papel que la Administración de Recursos Humanos ocupa en esta época; cuando en el mundo se están dando cambios en la forma de conceptualizar las cosas, y donde nuestra obligación como profesionistas e integrantes de una sociedad; es la de participar más activamente y con consciencia de la evolución del conocimiento de cambios que sin duda traerán, mayores beneficios tanto a nivel social como en aspectos tan importantes como los son; el papel que los recursos humanos ocupan dentro de las organizaciones.

El trabajo está conformado de cinco unidades las cuales a continuación se describen:

La Unidad I; trata acerca de las características generales de la Administración de Recursos Humanos. Asimismo, se describe la ubicación que esta ocupa dentro de la organización, haciendo hincapié en que es necesario que en toda empresa exista un departamento debidamente delimitado, que se encargue de llevar a cabo las funciones específicas del área. Describiendo de igual forma al final de la unidad las actividades que la Administración de Recursos Humanos lleva a cabo.

En la Unidad II, se analizan los aspectos más importantes desde el punto de vista psicológico y organizacional. Primeramente se da lugar al desarrollo del funcionamiento de la Organización y de los conocimientos que el D.O. aporta como base, para el entendimiento del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Se analizan también, los temas de Motivación, Liderazgo y Comunicación ya que es necesario que toda persona que esté relacionada con el recurso humano tenga conocimiento del papel que juegan estas áreas de la Administración.

La Unidad III, muestra una descripción de los temas que dentro de la Capacitación y Adiestramiento, son necesarios para el manejo de los conocimientos y habilidades, que de hecho el individuo posea o bien aquellas que sea necesario desarrollar para llevar a cabo en forma efectiva las actividades dentro del plano laboral. Siendo la Capacitación y Adiestramiento uno de los elementos más relevantes que actualmente se utilizan, para alcanzar una competitividad necesaria dentro del mercado internacional.

Por su parte, la Unidad IV, explica el papel que la Seguridad e Higiene en el Trabajo ocupan, para que los recursos humanos puedan desarrollarse sanamente y con efectividad. Se menciona el fundamento legal que estas actividades tienen, así como su repercusión con respecto a su existencia dentro del trabajo. Por último mencionamos que la Unidad V, aunque el tema que trata es : La Calidad del Entorno Laboral. No se considera como base del conocimiento teórico de la Administración lo hemos desarrollado para darle el realce que en la actualidad un tema como este ocupa.

Hablamos de los cambios que se están dando internacionalmente en aspectos generales, pero si se consideran dentro del aspecto de las organizaciones veremos que es necesario que tanto las filosofías como los objetivos de las organizaciones cambien hacia una visión más evolucionada de las metas.

Los nuevos cambios proponen el ir avanzando hacia el logro de los objetivos organizacionales de una manera más armoniosa y definida; tratando de alcanzar la excelencia en la calidad de todas aquellas actividades que el hombre realice.

El tema de la calidad se analiza desde su inicio como filosofía de la productividad; definiendo los conceptos que la forman; hasta el enfoque que se le está dando al aplicar la Calidad del Entorno Laboral . Enfoque que es posible y de importante difusión dentro del movimiento social-económico actual.

Así, el trabajo trata de remarcar que el recurso humano debe ser considerado el elemento más importante de una organización.

Y por lo tanto darle al estudio del mismo la mayor profundidad y diversidad para que de manera más sencilla y eficaz pueda aprovechar el potencial que brinda.

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudios relativamente reciente.

La Administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.; de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la misma organización.

Esta área de conocimientos puede ser definida de diferentes maneras, dependiendo del autor que la trate, así tenemos que:

ARIAS GALICIA: "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

LL.L.BYARS L.W. RUE: "Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos de la Administración de Recursos Humanos de una organización o empresa; determina la necesidad de recursos humanos de la empresa, selecciona, desarrolla, asesora y recompensa a los empleados; actúa como enlace de sindicatos y entidades gubernamentales y maneja otros asuntos del bienestar de los empleados".

SIKULA Y MCKENNA: "La Administración de Personal, trata acerca de cualquier actividad relacionada con la creación de un vínculo efectivo entre el individuo y la organización".

1.2. BREVES ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Como consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios del siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Frederick W. Taylor, propuso un modelo de organización denominado "Funcional" basado en el principio de la división del trabajo y mediante el cual se busca agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que el interesado llegaba al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz y era este quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado con objeto de obtener mejores resultados. Así surgieron las llamadas "Oficinas de Selección".

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la Administración de Recursos Humanos.

Y fué hasta el año de 1920 cuando en los Estados Unidos apareció por primera vez el llamado "Departamento de Personal".

1.3. EL CARACTER MULTIVARIADO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Administración de Recursos Humanos, es un área interdisciplinaria, que cobija necesariamente conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho Laboral, de Ingeniería, de Seguridad, de Sociología y de Cibernética.

Los asuntos normalmente tratados en la Administración de Recursos Humanos se refieren a una multiplicidad enorme de diversos campos del conocimiento; de igual forma también se refieren tanto a aspectos internos de la organización, como a aspectos externos o ambientales.

En la figura 1, se da una idea de las técnicas usadas en los ambientes internos y externos de la organización.

Algunas técnicas de Administración de Recursos Humanos se aplican directamente a personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras técnicas como las resumidas en la figura 2, se aplican indirectamente a las personas, a través de los cargos que ocupan o a través de los planes o programas globales o específicos

Como lo muestra la figura 3, algunas técnicas de Administración de Recursos Humanos, tienden a la obtención y al suministro de datos, mientras que otros son básicamente decisiones tomadas sobre datos.

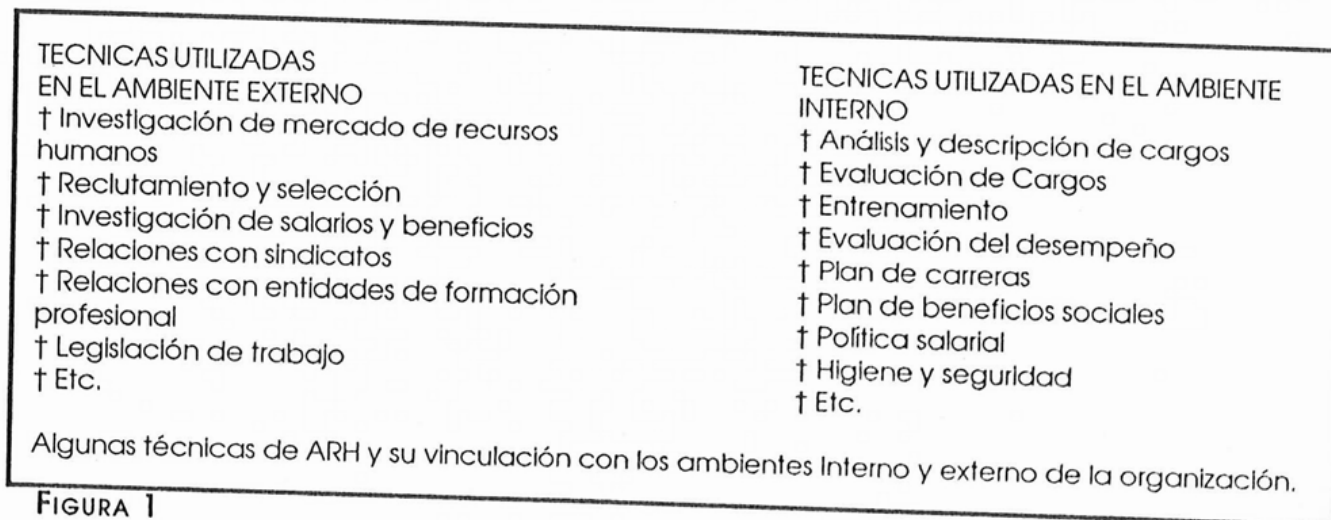


FIGURA 1

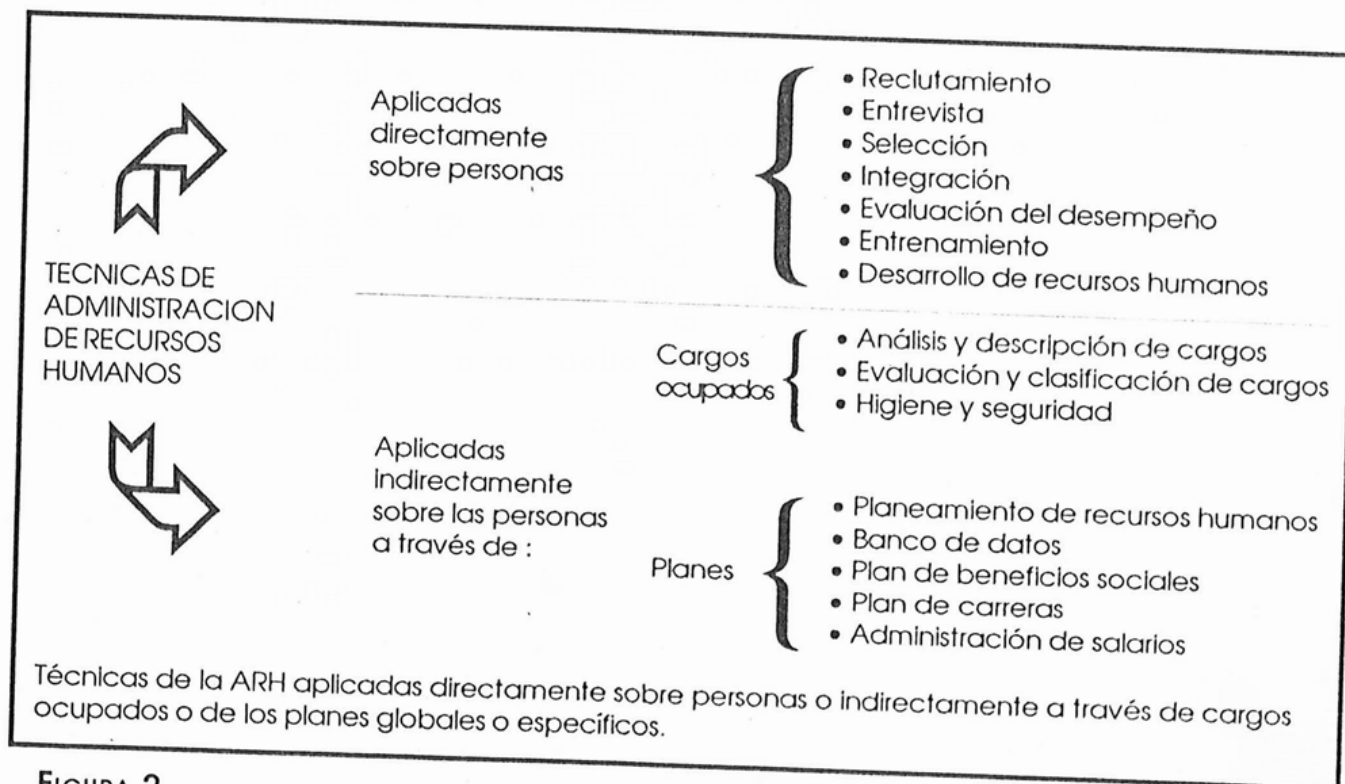


FIGURA 2

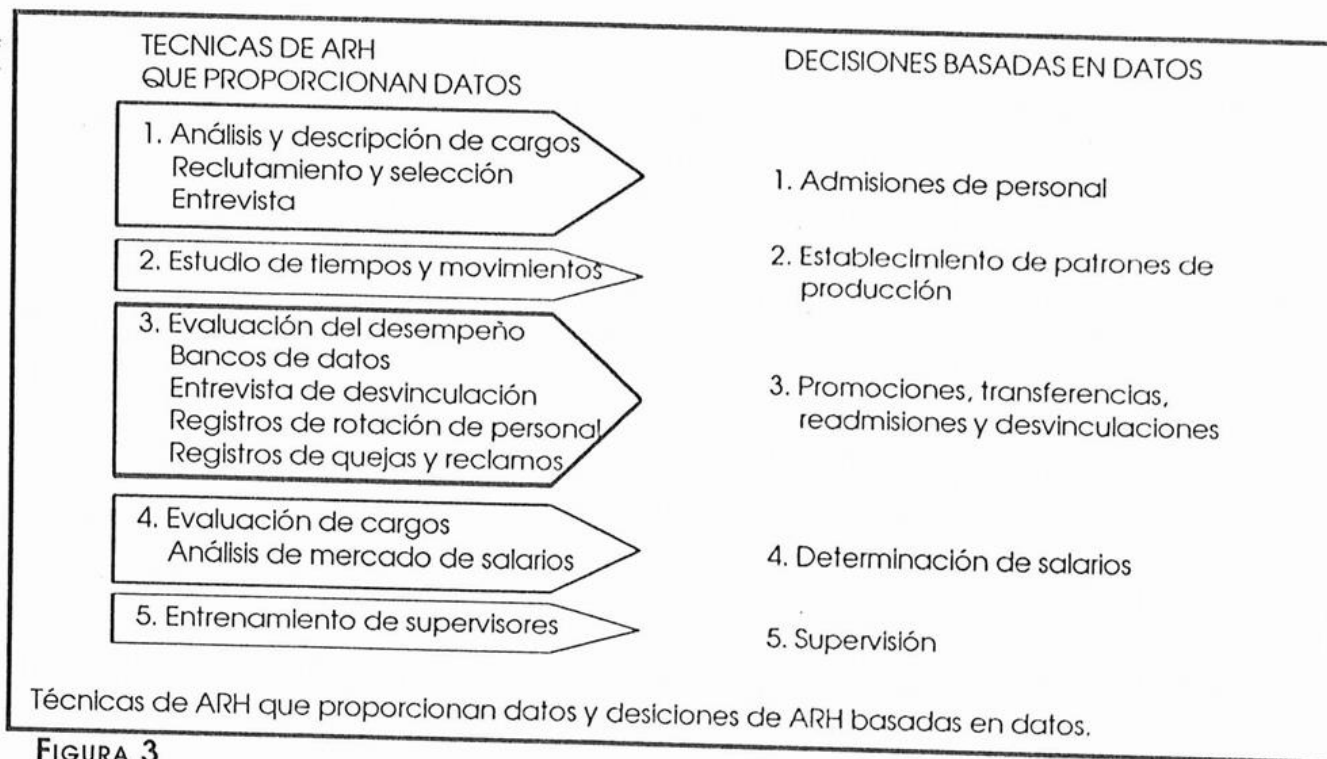


FIGURA 3

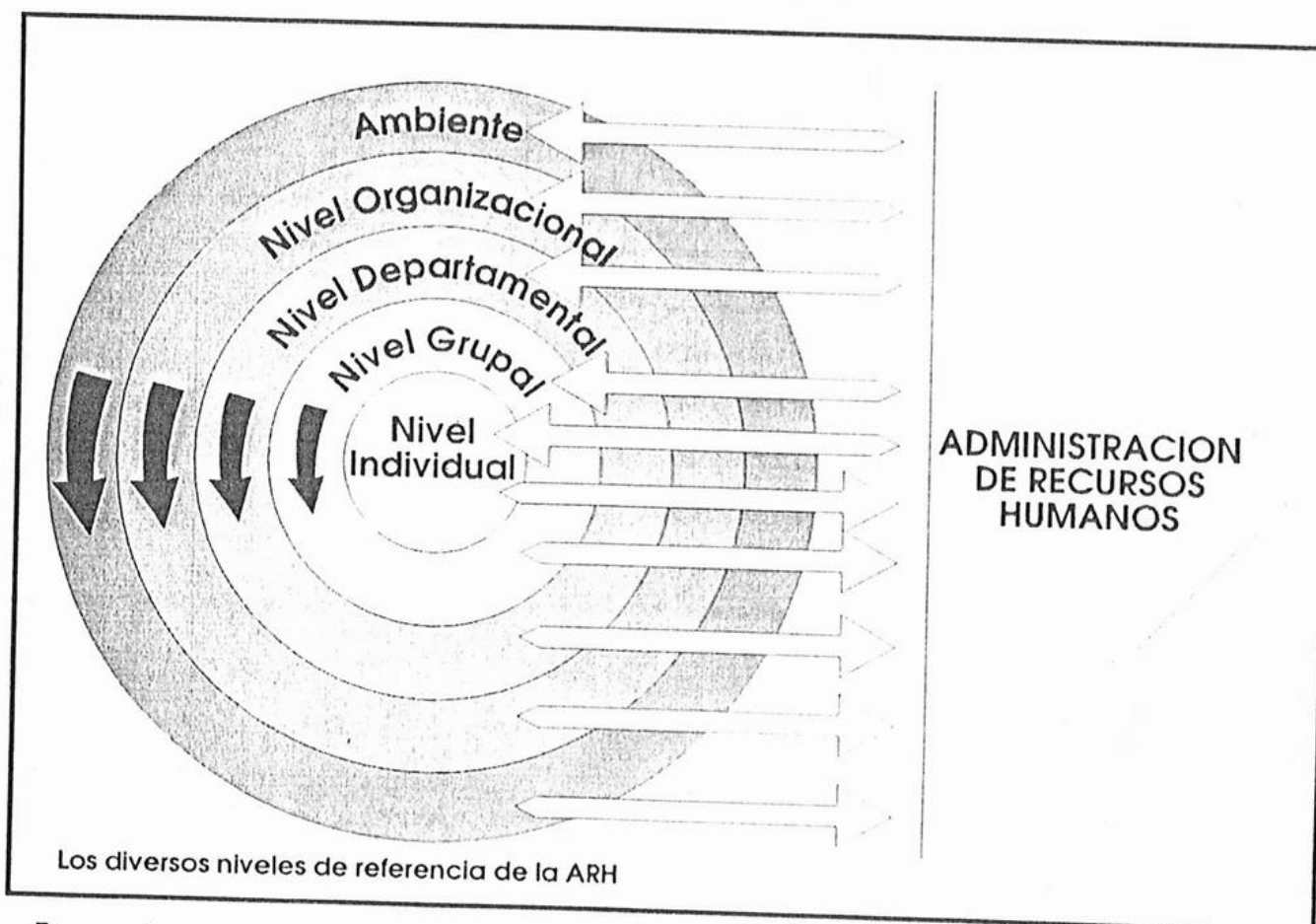


FIGURA 4

Por otro lado, como se indica en la figura 4, la Administración de Recursos Humanos puede referirse tanto al nivel individual como a los niveles grupal, departamental, organizacional y aún al ambiental de la organización.

1.4. EL CARACTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

No hay leyes ni principios universales para la Administración de Recursos Humanos. La A.R.H., es contingencial, o sea, dependen de la situación organizacional: Del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas generales que tenga y de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo de la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles.

A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos de la organización.

De ahí el carácter contingencial o situacional de la Administración de Recursos Humanos, que no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

Un esquema exitoso de la Administración de Recursos Humanos es una organización de épocas diferentes, ya que las cosas cambian las necesidades sufren alteraciones y la Administración de Recursos Humanos debe tener en consideración el cambio constante que ocurre en las organizaciones.

Por otro lado, la Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Realmente, la localización, el nivel, la subordinación, el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de Administración de Recursos Humanos dependen del diseño de la organización, que es una consecuencia de diversos factores involucrados con ella misma.

Sin embargo, las concepciones respecto de las personas son causas importantes del papel que la Administración de Recursos Humanos tienen en cada organización.

Pero tal vez, lo que recalca aún más el carácter multivariado y contingencial de la Administración de Recursos Humanos es que las organizaciones y las personas son diferentes. De la misma forma, como ocurren diferencias individuales entre las personas, ocurren también diferencias entre las organizaciones, lo que hace que la Administración de Recursos Humanos necesariamente tenga que enfrentarse a esas diferencias.

1.5. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA Y FUNCION DE STAFF.

En algunas organizaciones el departamento de Administración de Recursos Humanos está a un nivel decisivo (en la dirección). En otras está a nivel ejecutivo.

Las decisiones tomadas en el más alto nivel no siempre consideran los aspectos relacionados con los recursos humanos por falta de un profesional a la altura, los asuntos del personal son resueltos por un elemento de la dirección que desconoce con profundidad el problema.

En otras organizaciones, el departamento de recursos humanos es un órgano de asesoría de la presidencia que presta consultoría y servicios staff.

Todos los cambios de procedimientos y políticas de la Administración de Recursos Humanos tienen que ser autorizados y comunicados a la máxima autoridad de la organización. La autoridad y responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos depende del diseño de la organización.

La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función staff corresponde al ejecutivo máximo. En el nivel departamental o divisional la responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos corresponde al ejecutivo de línea, el jefe o gerente del órgano, siendo así como cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos de su órgano mismo.

Ya sea de ventas, finanzas, de personal, etc., tanto la máxima autoridad de la empresa, como el jefe o gerente de cada departamento deben saber algo de recursos humanos.

Digor's y Myers señalan que la Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y función staff, ya que es responsabilidad básica de la gerencia en todos los niveles y tipo de gerencia, y en todas las organizaciones la posición ideal de la Administración de Recursos Humanos es modificada en la práctica:

- 1.- Comprensión falsa de lo que es la función staff del órgano de personal.
- 2.- Conflictos consecuentes entre lineal y staff.
- 3.- Diferencias que resultan de diversas filosofías y patrones de gerencia.

El gerente de línea tenderá a considerar a la Administración de Recursos Humanos como una fuente de ayuda, no como a un intruso que interfiere en sus responsabilidades.

Las fricciones entre línea y staff no desaparecerán jamás, pero al menos podrán minimizarse cuando los gerentes de la línea y los especialistas de staff piensen en divisiones, en responsabilidades y funciones en un esfuerzo por alcanzar mutuamente la mejor forma de arreglo organizacional.

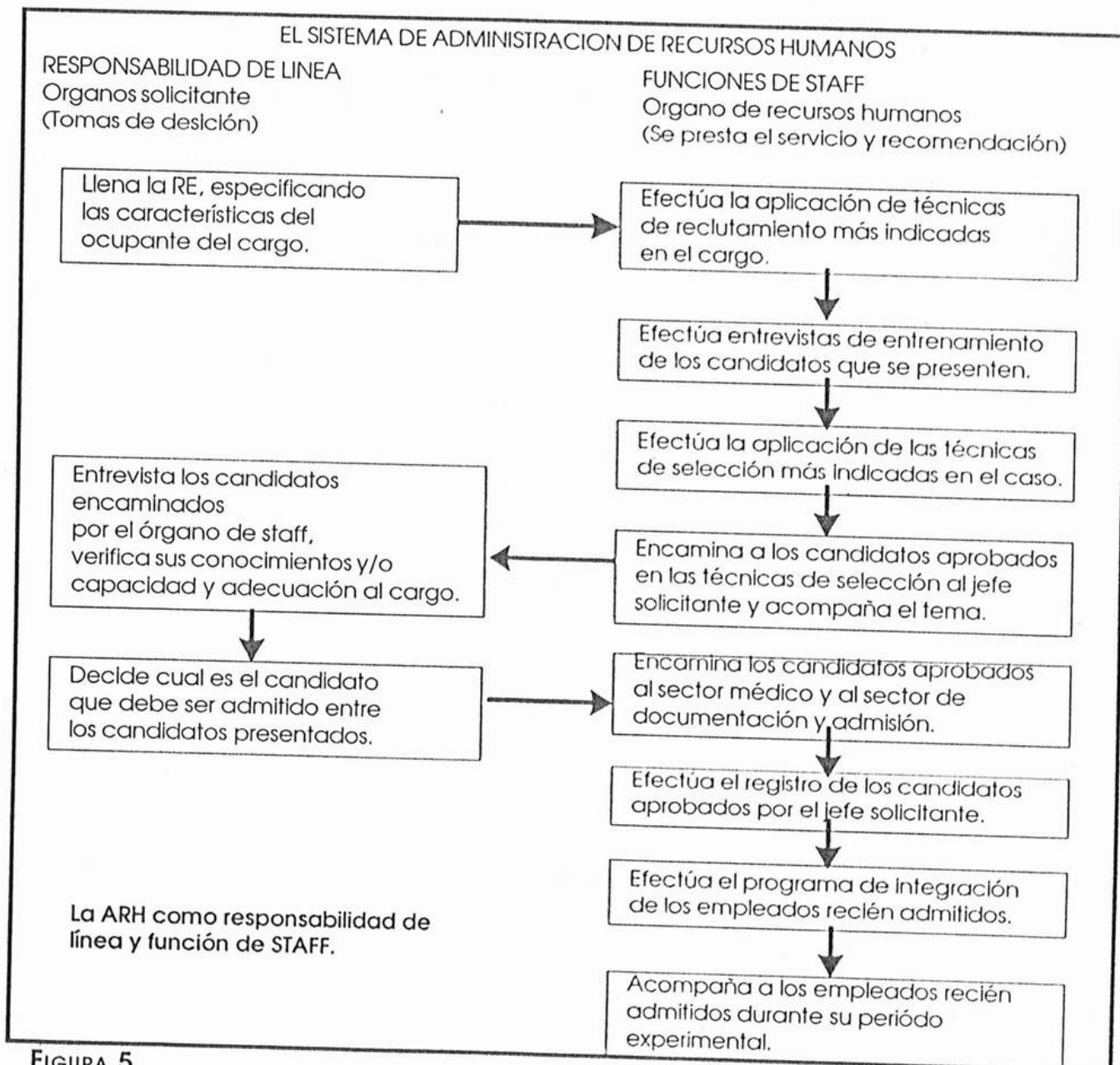


FIGURA 5

El éxito de un órgano de Administración de Recursos Humanos depende en razón directa de ser considerado por los gerentes de línea como una fuente de ayuda, así la asesoría de personal debe ser buscada, nunca impuesta. La Administración de Recursos Humanos no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando es dentro del propio departamento. Figura 5.

1.6. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO UN PROCESO.

La Administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes (figura 6). Esos subsistemas son :

Subsistema de alimentación de recursos humanos: Que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

Subsistema de aplicación de recursos humanos: Que incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimientos del personal.

Subsistema de control de recursos humanos: Que incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditorías de recursos humanos.

Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Que incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.

Esos subsistemas son íntimamente relacionados e interdependientes (figura 7). Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida, en uno, provoque influencias sobre los demás los cuales realimentarán influencias en otros y así sucesivamente.

SUBSISTEMAS	PRINCIPALES TEMAS COBIJADOS
Provisión	Reclutamiento de personal
Aplicación	Selección de personal
Mantenimiento	Descripción y análisis de cargos
	Evaluación del desempeño humano
	Compensación
	Beneficios sociales
Desarrollo	Higiene y seguridad
	Entrenamiento y desarrollo de personas
Control	Desarrollo organizacional
	Banco de datos y sistemas de información
	Auditoría de recursos humanos

Principales tópicos cobijados por los subsistemas de la ARH

FIGURA 6

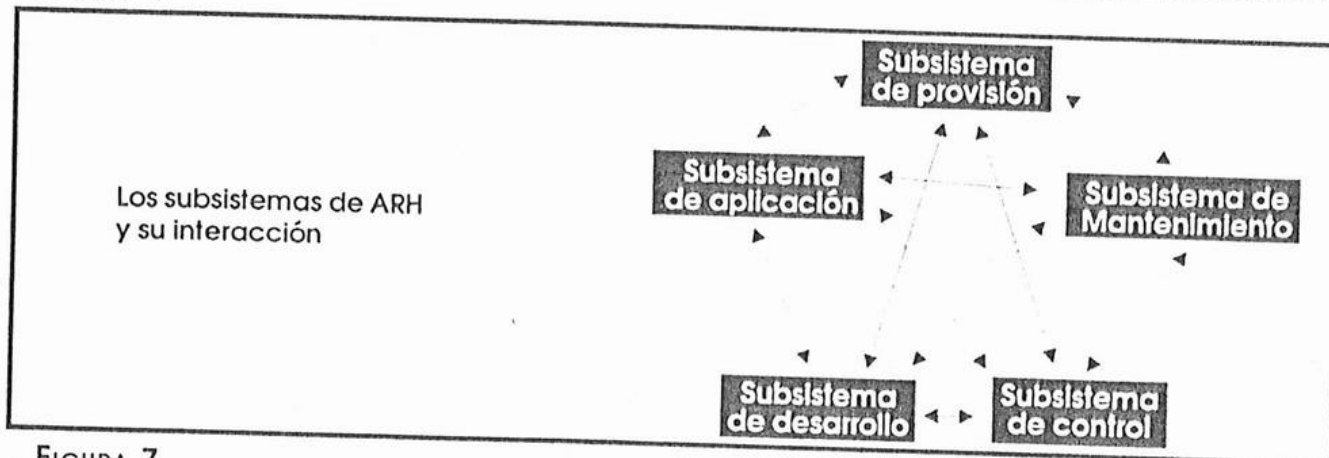


FIGURA 7

Por otro lado, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Siendo así que la trayectoria de dicho proceso puede variar dependiendo los diferentes factores de la organización.

1.7. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos, lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.

La Administración de Recursos Humanos, significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas, numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. En la vida real los encargados de la Administración de Recursos Humanos, logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidos.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- 1.- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de los objetivos individuales.
- 3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.



FIGURA 8

1.8. ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada (figura 8). Cuando se cumplen estos objetivos, el propósito de la Administración de Recursos Humanos se consigue mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen a los objetivos generales de obtener eficiencia y efectividad.

Únicamente por medio de organizaciones los desafíos de esta disciplina se enfrentan adecuadamente y satisfacen las necesidades sociales.

Las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización.

Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas.

Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esa se le denomina planeación de recursos humanos,

sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para llenar las vacantes.

Ese grupo de solicitudes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona mediante la planeación de recursos humanos. A las personas que reúnen las características expuestas.

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones de entrenamiento y capacitación. Así mismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales.

Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos a los empleados, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso.

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	ACTIVIDADES QUE PERMITEN ALCANZARLOS
OBJETIVOS SOCIALES	1. Cumplimiento de las leyes 2. Servicios que presta la organización 3. Relaciones empresa-sindicato
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION	1. Planeación de recursos humanos 2. Servicios que presta la empresa 3. Selección de personal 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Actividades de control
OBJETIVOS FUNCIONALES	1. Evaluación 2. Actividades de control
OBJETIVOS PERSONALES	1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Compensación 4. Actividades de control
Relación entre las actividades de la administración de recursos humanos y los objetivos de la administración de recursos humanos	

FIGURA 9

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salario, prestaciones legales y prestaciones extralegales, que la empresa puede decidir otorgar. Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción.

En la figura 9, se muestra la relación entre las actividades de la Administración de Recursos Humanos y los objetivos de la misma.

1.9. POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS.

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Constituyen una orientación administrativa para impedir que empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas.

Así, las políticas son guías para la acción. Sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia, haciendo que los subordinados busquen innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

Las políticas pueden clasificarse en los tipos:

1.- En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas:

- a). **Políticas Generales de la Empresa** : Que son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
- b). **Políticas Administrativas** : Establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
- c). **Políticas Operacionales** : Establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que se desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
- d). **Políticas funcionales o de asesoría** : Que gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados, como contabilidad, ingeniería, etc..

2.- En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc..

Las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores, entre otros :

- 1.- Antecedentes históricos de la organización.
- 2.- Actitudes de alta dirección.
- 3.- Tamaño de la organización.
- 4.- Localización geográfica de la empresa.
- 5.- Relaciones con los sindicatos .
- 6.- Políticas y restricciones gubernamentales.

A largo plazo, las políticas y los programas de recursos humanos, cuando son bien diseñados y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias :

- 1.- Perfeccionamiento de las técnicas de Administración de Recursos Humanos.
- 2.- Aplicación de sanos principios de administración desde la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- 3.- Adecuación de salarios y beneficios.
- 4.- Retención de recursos calificados y altamente motivados dentro de la organización.
- 5.- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- 6.- Obtención de una efectiva participación de los empleados. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Las bases de esas políticas están resumidas en la figura 10.

1.10. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

1. ANALISIS DE PUESTOS.
2. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.
3. INDUCCION E INTEGRACION DE PERSONAL.
4. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.
5. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.
6. VALUACION DE PUESTOS.
7. ENCUESTAS DE SALARIOS.
8. CALIFICACION DE MERITOS.

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

POLITICAS DE :

SUMINISTRO DE RECURSOS HUMANOS	Investigación del mercado de recursos humanos	- Investigación y análisis del mercado de recursos humanos
	Reclutamiento	- dónde reclutar (fuentes de reclutamiento)
	Selección	- como reclutar (técnicas de reclutamiento)
	Integración	- prioridad del reclutamiento externo sobre el interno
APLICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS		- criterios de selección y pautas de calidad
	Análisis y descripción de cargos	- grado de descentralización de las decisiones sobre la selección del personal
	Planeamiento y ubicación de recursos humanos	- técnica de selección
	Plan de carreras	- planes y mecanismos (centralizados y descentralizados) de la integración de los nuevos participantes en el ambiente interno de la organización
	Evaluación del desempeño	- determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo(requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades involucradas y condiciones de trabajo) para el desempeño del cargo
CONSERVACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	Administración de salarios	- determinación de la cantidad de recursos humanos necesarios y ubicación de los mismos en función del posicionamiento en cargos dentro de la organización
	Plan de beneficios sociales	- determinación de la secuencia óptima de las carreras, definiendo las alternativas de oportunidades posibles dentro de la organización
	Higiene y seguridad del trabajo	- planes y sistemas para la evaluación continuada de la calidad y adecuación de los recursos humanos
	Entrenamiento	- evaluación y clasificación de cargos buscando el equilibrio salarial interno
DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	Desarrollo de los recursos humanos	- investigación salarial buscando el equilibrio salarial interno
	Desarrollo organizacional	- política salarial
	Bancos de datos	- planes y sistemas de beneficios sociales adecuados a diversas necesidades de los participantes de la organización
CONTROL DE RECURSOS HUMANOS	Sistemas de Información	- criterios de creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad de los cargos
	Auditoría de recursos humanos	- diagnóstico y programación de la preparación y reciclaje constante de los recursos humanos para el desempeño de los cargos

FIGURA 10

1. ANALISIS DE PUESTOS.

Análisis de puestos, es el proceso de obtener, por lo general mediante observación y estudio, la información sobre la naturaleza de un puesto (especificación). Se estudian el puesto y sus requisitos, en vez de la capacidad y habilidades de la persona que la ocupa actualmente.

El análisis de puesto deberá enumerar las tareas que constituyen el puesto y determinar las habilidades, características personales, educación y entrenamiento necesario para que el empleado pueda desempeñarlo con éxito. El resultado final de este análisis es una descripción escrita del puesto y sus requisitos.

REQUISITOS DEL PUESTO.

En los métodos tradicionales de reclutamiento, se hacen intentos por vender la organización y el puesto al candidato, haciendo que ambos tengan buen aspecto. No obstante, las investigaciones recientes sugieren que el reclutamiento puede ser más eficaz si se dice al solicitante lo que será en realidad su vida en el puesto. Los beneficios primarios de este enfoque de "decirle la realidad" son que los candidatos crean esperanzas más exactas de lo que será el puesto, y si lo contratan tenderá a estar más satisfecho. Esto contribuye a un menor porcentaje de rotación.

Un analista de puestos puede utilizar varios métodos para acopiar hechos. Uno de ellos es el cuestionario.

Para los puestos existentes, el empleado llena el cuestionario, hace que lo revise su superior inmediato y lo devuelva al analista. Si el puesto analizado es de nueva creación, el cuestionario suele enviarse al gerente que supervisará al empleado en el nuevo puesto. Cuando el puesto analizado está vacante, pero ya existe en otra parte de la empresa, el empleado que ocupa el puesto existente, llena el cuestionario.

Un segundo método es que el analista copie los datos mediante la observación personal y entrevista con el ocupante del puesto y del supervisor.

Un tercero, que se ha vuelto popular, es hacer que el propio interesado escriba la descripción real, sujeta a la aprobación del supervisor inmediato. Una ventaja primaria es que el empleado es el más apto para describir el puesto, pues suele ser él quien mejor lo conoce. Otro beneficio de este método es que sirve como medio para identificar cualesquiera diferencia en la percepción del puesto entre el empleado y el supervisor.

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. (No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta).

METODOS DE SELECCION DE PERSONAL

Existen muchos métodos disponibles para reclutar personal, en general se pueden clasificar como formales e informales. Aunque esta clasificación, por necesidad es imprecisa, está basada en el hecho de que algunos métodos hacen más uso de los canales establecidos de disponibilidad de puestos que otros. Por ejemplo, los avisos de puestos, publicidad, reclutamiento en las universidades, y el uso de agencias de empleo, se suelen clasificar como métodos formales de reclutamiento.

Las personas recomendadas por los empleados y simples solicitantes son ejemplos de reclutas obtenidos con métodos informales.

Algunas pruebas sugieren que una empresa seleccione sus métodos de reclutamiento en base a las circunstancias generales con las que se enfrenta, como número y tipo de vacantes, el ambiente para la mano de obra y el estado general de la economía.

Sin embargo, siempre es difícil identificar las razones exactas por las cuales se escoje un método específico. Es probable que la elección de un método de reclutamiento se basa en experiencias previas y en la conveniencia.

Al contrario de la creencia generalizada, las investigaciones han mostrado que los métodos informales de reclutamiento, a menudo dan resultados tan buenos como los métodos formales.



Fuentes y método correspondientes para el reclutamiento.

FIGURA 11

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que en términos generales, presentan mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados sin embargo, y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas más mal comprendidos.

¿QUE ES LA SELECCION ?

Es la elección de la persona más adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización. (figura 11).

CONTROL DE PROCESO DE SELECCION.

Es muy común pensar que la contratación es el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinios, al seleccionar trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces surge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, para en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En este procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste realizadas en un plazo determinado después de la contratación, durante la cuál se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado por un lado, y la de este sobre su trabajo, su satisfacción en él, sus compañeros, etc.. Posteriormente, se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarias. Pueden emplearse también, las medidas de eficacia y las calificaciones de méritos.

FUENTES DE SELECCION DE PERSONAL

A) FUENTES INTERNAS.

Si una organización ha actuado con eficacia en la selección de sus empleados, una de las mejores fuentes de reclutas para los puestos disponibles, la constituye la de sus propios trabajadores. Las promociones en el interior tienen diversas ventajas. Primero, la organización debe tener una idea de los puntos fuertes y débiles de sus empleados. El inventario de las habilidades (que debe contener información de las aptitudes básicas de cada empleado), se puede utilizar con eficacia como punto de partida para el reclutamiento interno.

Después de esta selección inicial, se puede entrevistar a los supervisores pasados y actuales del empleado a fin de obtener sus evaluaciones de rendimiento. En general, suelen estar disponibles datos más exactos en relación con los empleados dentro de la empresa por tanto, disminuye la posibilidad de hacer una elección incorrecta.

Otra ventaja es que el reclutamiento interno puede tener un efecto positivo sobre la moral y motivación de los empleados, si evitan los despidos o se crean oportunidades de promoción. Cuando los empleados saben que se les tendrá en cuenta para un puesto abierto, tienen un incentivo para mejorar su rendimiento. Por otra parte, si por lo general se da la oportunidad a extraños para ocupar esos puestos, el efecto será opuesto.

Una ventaja final surge del hecho de que las mayorías de las empresas tienen una considerable inversión de fuerza de trabajo. El pleno uso de las habilidades de los empleados mejora el rendimiento sobre esa inversión.

El reclutamiento interno lleva aparejadas algunas desventajas. Una es que las personas tienden a ascender hasta llegar a un nivel de incompetencia.

Un segundo peligro incluye las ideas ya establecidas. Cuando el reclutamiento es interno se deben tomar precauciones para tener la seguridad de que las nuevas ideas y las innovaciones no queden ahogadas por diferentes aptitudes tomadas.

B) FUENTES EXTERNAS.

Las empresas tienen a su disposición una vasta serie de fuentes externas para reclutar al personal. Una ventaja inherente de este tipo de reclutamiento está restringido a las fuentes internas. Otra ventaja importante es que las personas contratadas en el exterior pueden traer nuevas ideas y métodos a la organización.

Las desventajas o problemas primarios asociados con el reclutamiento externo, son que es difícil atraer, entrar en contacto y evaluar a las personas para desempeñar cualquier actividad dentro de la empresa.

3. INDUCCION E INTEGRACION DE PERSONAL

Cuando se selecciona y contrata a unos de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción.

Entonces la propia organización debe ocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será el acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de Administración de Recursos Humanos, que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la formación que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

En sentido estricto, no es posible determinar cuando se inicia y en donde termina la inducción al personal de nuevo ingreso; de hecho esta se inicia desde el momento en que se recibió al prospecto para presentar su solicitud y se le proporciona la información sobre la vacante que se pretende cubrir.

Normalmente puede considerarse como terminado cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplicado con un grado razonable de éxito, lo que ha estado aprendiendo.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice, sin embargo, la mayoría de los planes sostienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de Bienvenida, entregado a cada nuevo trabajador.

Es importante hacer notar que el Artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo, ordena que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento Interior de Trabajo.

ACTIVIDADES DE UN PLAN DE INDUCCION.

- 1.- Reunión con el personal de nuevo ingreso, el día de su contratación, o el primer día de trabajo.
- 2.- Información y explicación amplia sobre el contenido del Manual de Bienvenida que contiene los siguientes apartados :

- a). Historia de la organización.
- b). Sus objetivos.
- c). Horarios, días de pago, etc..
- d). Artículos que produce o servicios que presta.
- e). Estructura de la organización, localizando el puesto adecuado en cuestión.
- f). Políticas de personal.
- g). Prestaciones.
- h). Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- i). Reglamento Interior de Trabajo.
- j). Información general, que pueda representar el interés al nuevo empleado.

Con posterioridad se realizarán las siguientes actividades:

- 1.- Evaluación; mediante cuestionario elaborado expreso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida.
- 2.- Visita de planta o a las instalaciones; a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- 3.- Presentación; ante los representantes sindicales en su caso.
- 4.- Presentación; con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales, se tendrá contacto o relaciones (vigilantes, personal de comedor cajera, etc.).
- 5.- Información; otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y/o sección o supervisor de área.
- 6.- Presentación del nuevo empleado; a los demás miembros el departamento, de ser posible, es recomendable nombrar a un compañero que lo auxilie en los detalles que sean necesarios conocer a fondo.
- 7.- Información acerca de detalles propios del trabajo para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplien lo visto en la sesión de bienvenida.
- 8.- Llenado del listado de verificación para el uso de supervisores en la introducción de nuevo personal.
- 9.- Entrevista de ajuste; efectuada generalmente por el jefe de sección o departamento al que pertenece, y a la vez por el encargado de la gerencia de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido efectuados, o bien a fin de localizar desviaciones.

Por lo anterior, podrá observarse que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el llamado personal de staff y el personal de línea. Así, como cabe hacer notar que la inducción es aplicable a todos y cada uno de los miembros de la organización, independientemente del nivel que vaya a ocupar el prospecto dentro de la empresa.

4. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Aunque no siempre la Planeación de Recursos Humanos es llevada a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarios a la organización es extremadamente importante.

En la mayoría de las empresas industriales, la Planeación de la llamada Mano de Obra Directa (Personal directamente unido a la producción industrial), es desarrollada a corto y mediano plazo por el órgano

FIGURA 12



responsable de la planeación y control de la producción. Se hace hincapié en el establecimiento de la mano de obra necesaria para cumplir los programas de producción de la empresa.

Por otro lado, el planeamiento de la llamada Mano de Obra Indirecta (Personal de supervisión, de oficina, de ventas, etc.) queda a criterio de los diversos órganos de la empresa cuando mucho, hacen anotaciones en el borde de sus planeamientos presupuestales, sobre las necesidades de sustitución y de aumento de personal indirecto, para justificar ciertos aumentos de partidas presupuestales.

Las necesidades de recursos humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto.

La relación entre las dos variables, número de personas y volumen de búsqueda de productos está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades internas y externas de recursos financieros y la oferta de recursos humanos de la organización. Figura 12.

OBJETIVOS DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Realizar estudios pendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando el caso de reclutamiento y selección.

POLITICA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos de la empresa.

FUENTES DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Planeación de Recursos Humanos debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización.

Puede decirse que las bases de planeación se dividen en dos grandes grupos:

- a). FUENTES EXTERNAS: Es necesario considerar los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización, pues esto influirá sobre ella. Aquí podríamos mencionar que los pronósticos de la economía a nivel nacional, planes educativos a nivel nacional e institucional.
- b). FUENTES INTERNAS: Las fuentes internas de la Planeación de Recursos Humanos se refieren a la propia organización y los pronósticos económicos y tecnológicos de la misma.

5. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

Casi todas las organizaciones son cuidadosas con sus inventarios de recursos materiales. Existen sistemas contables y administrativos para conocer en un momento dado las materias primas, los productos terminados, la papelería, el dinero, etc., con que cuenta la organización, así como el valor de los recursos; sin embargo pocas organizaciones tienen sistemas semejantes para sus recursos humanos.

Un inventario de recursos humanos debe contener al menos datos tales como :

- 1.- Número de personas en cada categoría y en cada departamento.
- 2.- Edades de las personas.
- 3.- Actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia la organización.
- 4.- Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas.
- 5.- Objetivos personales de cada persona de los miembros de la organización.
- 6.- Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para su trabajo y otros trabajos.
- 7.- Orientación profesional o vocacional de cada persona.
- 8.- Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización.
- 9.- Sustitutos potenciales para cada puesto fuera de la organización.
- 10.- Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potencia les internos.
- 11.- Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos externos
- 12.- Tiempo necesario para la capacitación para un novato.

13.- Índice de rotación para cada categoría y departamento.

14.- Índice de ausentismo para cada categoría y cada puesto.

15.- Movilidad ascendente del personal.

16.- Otros datos que se consideren necesarios.

Cada organización deberá determinar cuales otros datos requieren para cubrir sus necesidades de planeación.

El punto importante sin embargo, es que cada organización debe preocuparse por contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc., de cada uno de los miembros de la misma, de manera que pueda cubrir los puestos que vayan quedando vacantes ya sea por renunciaciones, por expansión y que pueda planear los cursos de entrenamiento para hacer frente a las necesidades futuras y presentes.

6. VALUACION DE PUESTOS.

Es la empleada en las organizaciones para que contribuya a evitar los problemas sociales, legales, y económicos que plantean los salarios.

NECESIDADES DE ESTABLECER LA VALUACION DE PUESTOS.

1.- Necesidad Social: Uno de los problemas más grandes que han surgido dentro de las organizaciones es el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan.

2.- Necesidad Legal: El legislador, hizo aparecer en la Fracc.XVII inciso b) del Art. 123 Constitucional, como condición nula que no obliga a los contrayentes aunque se exprese en el contrato aquella que fije un salario que sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje. El Art. 86 de la Ley Federal de Trabajo, establece que para trabajo igual desempeño en puesto y condiciones de eficiencia iguales, debe corresponder un salario igual. La única forma de lograr esto es a través de una técnica que elimine la subjetividad.

3.- Necesidad Económica: El principal canal de distribución de la riqueza es el salario, por eso hay que estar seguro que se realice, con el fin de evitar problemas en un futuro. Contando con una estructura adecuada y una política general de salarios las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre.

CONDICIONES PRELIMINARES DE UNA VALUACION.

Presentación del estudio :

El más alto nivel de autoridad de la organización necesita tener bases para poder tomar la decisión sobre la posibilidad de que se implante un sistema de valuación; lo cual requiere de una presentación que cubra las diferentes necesidades de información, la cual debe cubrir por lo menos los siguientes puntos:

1.- La naturaleza de valuación de puestos.

2.- El objetivo, o los objetivos que se pretendan cubrir, pudiendo ser estos, entre otros :

a). Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los puestos.

b). Fijar bases para la administración de salarios.

c). Establecer una estructura de salarios comparables a las que existen en el mercado de mano de obra.

d). Controlar más adecuadamente los costos de recursos humanos

e). Establecer bases para negociaciones con el sindicato.

f). Estructura la revisión periódica de salarios.

g). Establecer principios y políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo al personal en referencia a este aspecto.

h). Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación.

i). Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo de personal, y mejorar las relaciones empresa-trabajador.

3.- Necesidades expresas de la organización:

- a). Desigualdad de los salarios.
 - b). Problemas que surgen al integrar nuevos puestos en relación a los antiguos.
 - c). Las obligaciones de los puestos cambian con el tiempo y las modificaciones en los salarios presentan muchos problemas.
 - d). Revisión periódica de los salarios de cada empleado.
 - e). Definición de políticas para asegurar consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios con respecto a tipo, cantidad, frecuencia, y fecha de concesión.
 - f). Control sistemático de salarios.
- 4.- La forma en que la valuación de puestos cubrirá esas necesidades, definiendo el método a utilizar.
 - 5.- La experiencia de otras organizaciones, si es posible del ramo de valuación de puestos.
 - 6.- Las limitaciones del estudio, si se han presentado los aspectos positivos, es necesario señalar las limitaciones existentes, con objeto de que no espere que resuelva problemas, fuera de su capacidad.
 - 7.- El efecto en los costos, (presentarlo como una inversión).

APROBACION POR PARTE DEL NIVEL JERARQUICO MAS ELEVADO.

Por lo general la valuación de puestos es sugerida por los dirigentes del área de recursos humanos aunque puede surgir de la gerencia general, así como del área de producción o bien de las necesidades apremiantes de una buena administración de salarios.

La valuación de puestos es un estudio de efectos largos y de gran trascendencia pero es necesario el apoyo de la gerencia para lograr el éxito.

Además, su instalación, mantenimiento y operación requieren tiempo, esfuerzo y costos, por lo tanto tal decisión le corresponde a los niveles que establecen altas políticas.

METODOS DE VALUACION DE PUESTOS.

Aquí podríamos decir que existen diferentes métodos que podemos utilizar para llevar acabo una valuación de puestos, su utilización dependerá tanto de las características de la propia empresa como los objetivos que la valuación tenga.

Los métodos de valuación de puestos son :

- 1.- Método de alineamiento.
- 2.- Método de escalas o grados predeterminados.
- 3.- Método de comparación de factores.
- 4.- Método de valuación por puntos.

7. ENCUESTA DE SALARIOS.

En general todas las empresas están interesadas en conocer los salarios que pagan otras empresas idénticas o similares dentro de la región en que operan, porque si sus salarios son más bajos estarán expuestos a constantes fugas de trabajadores porque estos preferirían prestar sus servicios en otras negociaciones mejor renumerados, por lo contrario si los salarios son más altos sus costos de mano de obra será difícil que compita con otra empresa.

DATOS QUE SE INVESTIGA.

Para la realización de una investigación que nos permita comparar los salarios con los que se pagan dentro de la región, deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos :

- 1.- Los salarios básicos.
- 2.- Los promedios de salarios.
- 3.- Las prestaciones adicionales.

8. CALIFICACION DE MERITOS.

Depende de las labores que se realizen, es el éxito obtenido, de acuerdo con las normas establecidas. Lo cuál implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

Siempre existe un juicio de los supervisores respecto de los méritos del trabajador a sus órdenes, pues forzosamente tienen que apreciar si hizo bien o mal su labor, sus aptitudes y esfuerzo, de modo que sea acreedor al mérito correspondiente frente a la empresa.

La calificación de méritos, nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que este desempeña su trabajo.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad del desempeño de un puesto, y son los siguientes: Criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, entre otros.

PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

1.- **Para la organización :** Permite conocer el momento necesario a quienes debe darse preferencias en los ascensos, a quienes rechazar fundamentalmente en los periodos de pruebas, que trabajadores deben seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, puede incluso, servir para determinar necesidades de entrenamiento.

2.- **Para el supervisor :** El supervisor que califica empíricamente a sus subordinados tiene sólo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado respecto de cada una de ellas, la calificación técnica de méritos ayuda al supervisor, a dar su opinión en caso de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc..

3.- **Para el trabajador:** Consiste en dar a conocer periódicamente a los trabajadores, si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o si se encuentra a un nivel deseado de eficiencia.

El trabajador puede entonces corregirse, perfeccionarse, evitar sanciones y quizá despidos, además esto estimula su esfuerzo y de esa manera lo ve recompensado, al menos con que pueda tomarse en cuenta para mejoras, cambios, etc..

4.- **Para la eliminación de la rutina:** Consiste en que debe dar a conocer periódicamente a los empleados si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en nivel deseable de eficiencia.

El trabajador cuyos méritos son calificados probablemente se esmerará porque sabe que se le está observando y se le está evaluando su esfuerzo y que no está pasando inavertido, y que la organización toma interés a su trabajo.

La Calificación de Méritos ayuda al supervisor a distinguir entre un trabajador que realmente trabaja y el que solo lo simula.

5.- **Para auxiliar a los sistemas de incentivos:** Cuando estos se establecen en una empresa, en algunos puestos no pueden beneficiarse de los incentivos, ya que por la dificultad de medir las unidades que se producen y por la calidad, podrían resentir perjuicios, o por cualquier otra circunstancia.

En este caso la Calificación de Méritos puede suplir los incentivos sobre todo, cuando es posible vincular algún beneficio de tipo económico.

POLITICAS DE CALIFICACION DE MERITOS.

Los estudios más usuales para revisar las calificaciones, son los siguientes:

- a). Compararlas con las de otro trabajador que se considere similar.
- b). Comparar un período de calificación con otros trabajadores.
- c). Considerar las objeciones hechas por los trabajadores.

CARACTERISTICAS QUE DEBEN CALIFICARSE.

Estas son objetivas y subjetivas. Haciendo un estudio de las conductas que deben de determinarse por los siguientes aspectos:

- a). Los fines que se persiguen.
- b). Los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados.
- c). El análisis y evaluación de los puestos calificados.

La periodicidad con la que debe realizarse la Calificación de Méritos se sugiere que sea de dos a cuatro veces por año.

DIVERSOS METODOS DE CALIFICACION DE MERITOS.

- 1.- Método de comparación.
- 2.- Método de escala.
- 3.- Método de lista de comparación.

OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA CALIFICACION DE MERITOS.

- 1.- Proporcionar retroalimentación al trabajador para que conozca los adelantos que han hecho ser consiente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa.
- 2.- Dar oportunidad de que se asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.
- 3.- Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar, eventualmente o en determinada fecha en un puesto superior.

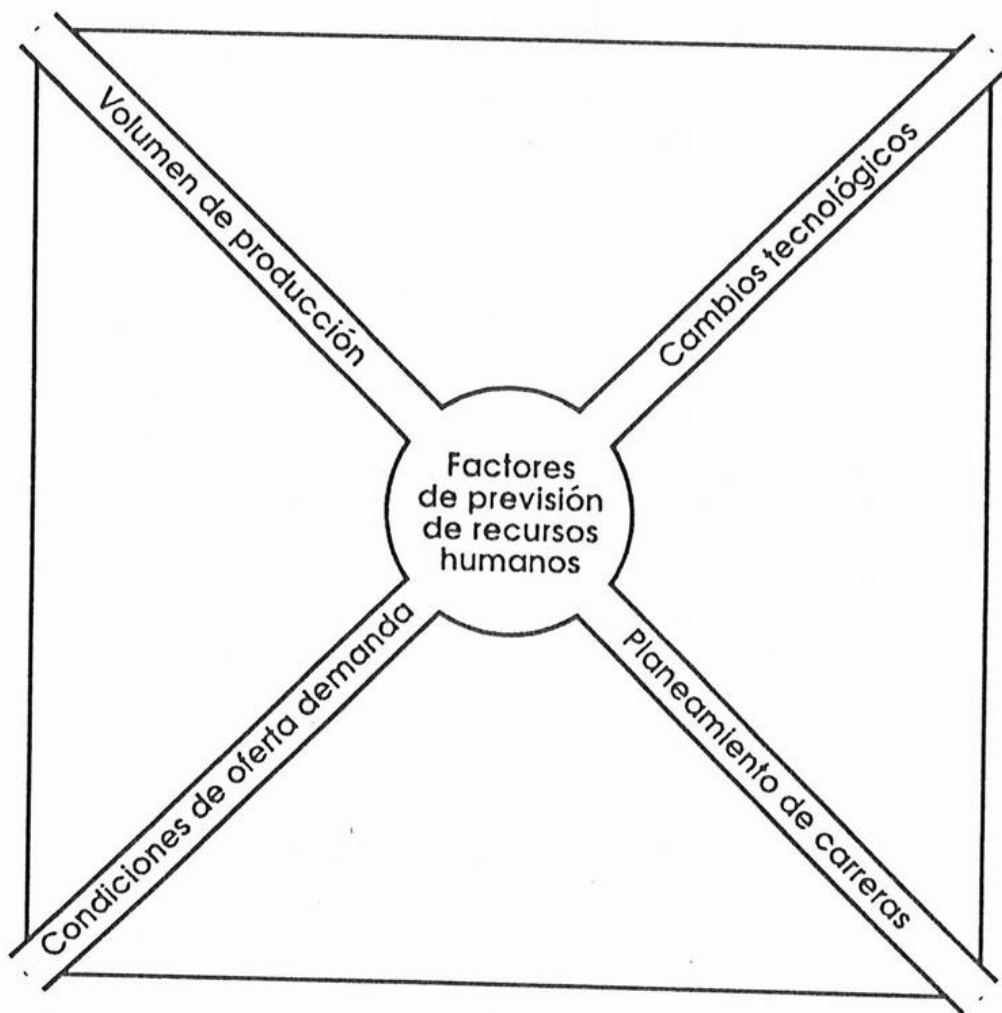
1.11. DIFICULTADES BASICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Lo que distingue a la Administración de Recursos Humanos de otras funciones empresariales es su singular ambiente de operaciones.

Las dificultades básicas de la administración son:

- a). La Administración de Recursos Humanos se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar
- b). La Administración de Recursos Humanos se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c). Los Recursos Humanos no están solamente dentro del área, de Administración de Recursos Humanos, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- d). La Administración de Recursos Humanos se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la producen. Esto porque los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.
- e). La Administración de Recursos Humanos trabaja en ambiente y en condiciones que no determinó y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente está destinada a la acomodación, adaptación y transigencia. Solamente con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia el ejecutivo de recursos humanos podrá conseguir si se lo propone un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.
- f). Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada, y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.
- g). Uno de los aspectos más críticos de la Administración de Recursos Humanos, está en la dificultad de saber si se está haciendo o no, un buen trabajo. La Administración de Recursos Humanos está llena de desafíos y de riesgos no controlados y no controlables, no patrocinados e imprevisibles. Es un terreno poco firme, de visión nublada en donde se pueden cometer errores desastrosos, aún teniendo la seguridad de estar actuando correctamente.

Es así, como la Administración de Recursos Humanos no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre puede ser bueno para la organización como un todo, lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente a toda la organización. Figura 13.



Los factores de planteamiento de recursos humanos.

Fuente : Andrew F. Skula, *Personle Administration and human resources*

FIGURA 13

2. PSICOLOGIA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

2.1. INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando dentro de las organizaciones .

La producción de bienes o servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas. Mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. Estas pasan a tener un tremendo y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de vida de los individuos.

Las organizaciones están constituídas por personas. Por otro lado, las organizaciones constituyen para ellas, un medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual.

Sin las organizaciones y las personas que en ellas actúan, no habría Administración de Recursos Humanos. La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales. La Administración de Recursos Humanos trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones.

Para que se puedan comprender adecuadamente las técnicas de Administración de Recursos Humanos es necesario entender las bases sobre las cuales trabajan; las organizaciones y las personas.

Durante mucho tiempo, la Administración de Recursos Humanos entonces denominada Administración de Personal o Relaciones Industriales, era concebida como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, era una especie de elemento de enlace, un tipo de órgano interpretador de las exigencias de la organización a los empleados y de las reivindicaciones de estas a la organización. El concepto cambió y sufrió una enorme ampliación. En realidad es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. No existen fronteras muy definidas entre lo que es y lo que no es una organización, así como no se pueden trazar los límites de influencia de cada persona en una organización.

2.2. CONCEPTOS DE ORGANIZACION, PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

ORGANIZACION.

Definimos a la organización como el conjunto de actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, determinando un grupo de personas para desarrollarlas y un jefe con la autoridad necesaria para supervisarlas y coordinar los esfuerzos tanto vertical como horizontalmente.

Una organización sólo existe cuando :

- 1.- Hay personas capaces de comunicarse.
- 2.- Que están dispuestas a contribuir con acción.
- 3.- Con miras a cumplir un propósito común.

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION.

Se ocupa del estudio de las organizaciones y de los procesos de la misma. Está interesada en desarrollar técnicas de la conducta de las organizaciones, así como métodos para mejorar sus prácticas.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Se ocupa del estudio de las conductas observables de los empleados dentro del contexto de la organización.

2.3. ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES.

Según el grado de estructuración, las organizaciones pueden ser formales e informales. Actualmente esas dos designaciones representan solamente extremos, pues es casi imposible encontrar una organización totalmente formal e informal. Los términos formal e informal definen dos extremos del continuum de tipos organizacionales. Figura 1.

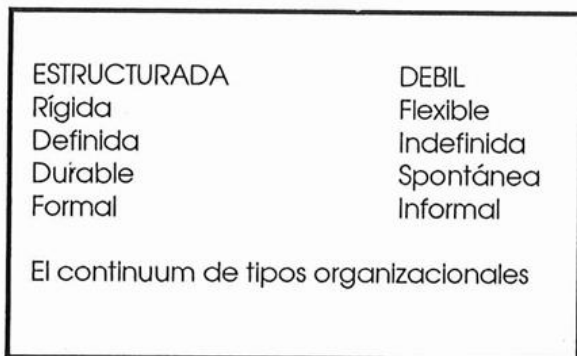


FIGURA 1

La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. Los cargos son especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. La participación de sus miembros, es consciente y dentro de un tiempo específico generalmente abierto.

La organización informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. La participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y muchas veces, es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la organización. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos, de la organización es inespecificada.

Figura 2.

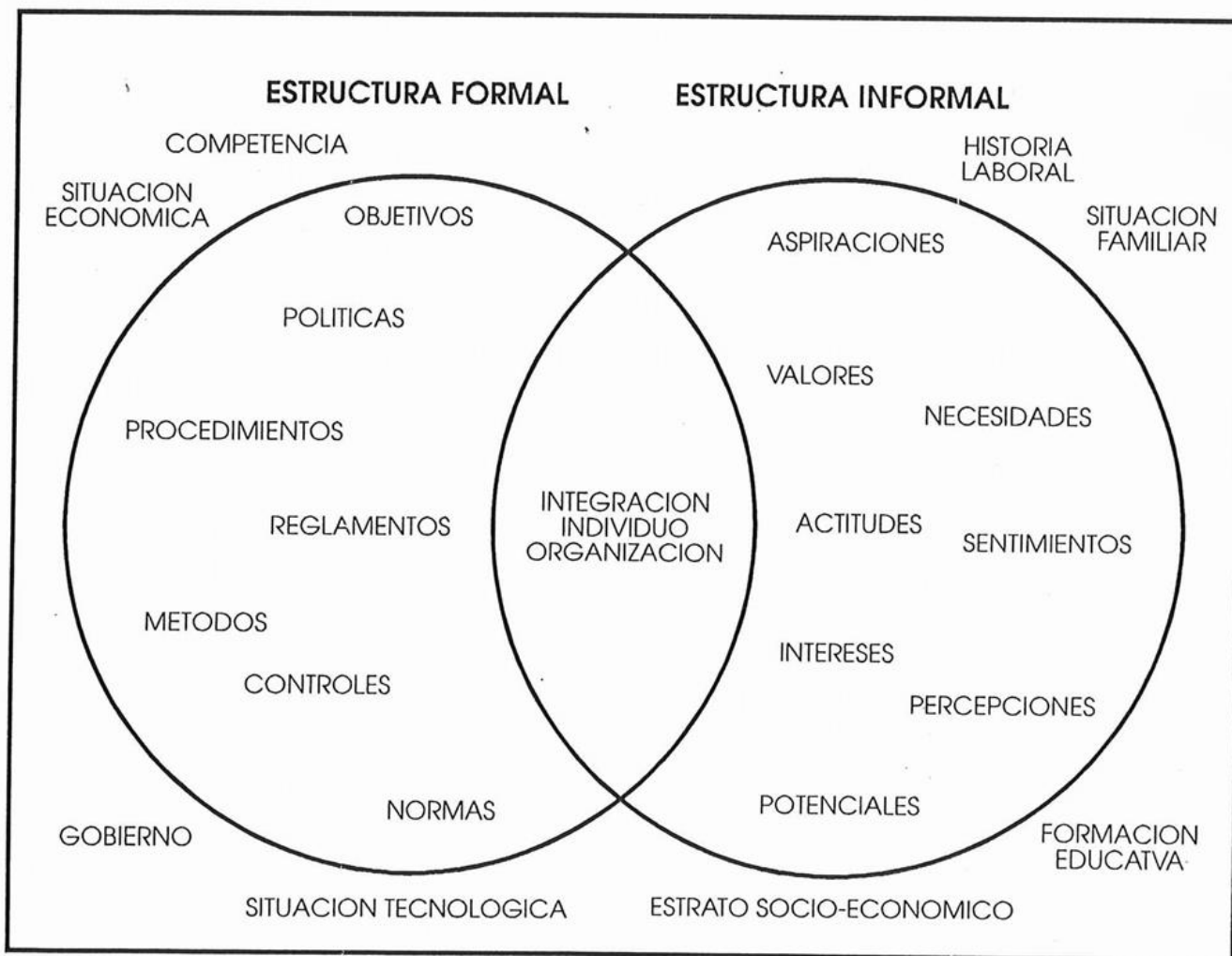


FIGURA 2

2.4. LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Toda organización necesita de alguna finalidad, de alguna noción sobre el porqué de su existencia y de lo que desea realizar. Requiere definir metas, sus objetivos y la especie de ambiente interno que quiere crear a los participantes, de los cuales depende para la consecución de sus fines.

Los objetivos organizacionales pueden ser considerados dentro, de tres perspectivas fundamentales.

1.- Al nivel ambiental: Las restricciones a los objetivos impuestos a la organización por la sociedad.

2.- Al nivel organizacional: Los objetivos de la organización como un sistema, y

3.- Al nivel individual: Los objetivos de los participantes de la organización.

Existen muchos conflictos entre estos tres niveles de objetivos. Sin embargo, existe cierto grado de compatibilidad entre ellos para que la organización sobreviva.

2.5. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones formales se distinguen de los otros tipos de sistemas sociales por el hecho de que se proyectan y diseñan para alcanzar objetivos. El propósito del diseño organizacional es el de proporcionar condiciones que faciliten el alcance óptimo de los objetivos, limitando la amplitud de las posibilidades de comportamiento de los miembros de la organización. Hay diferencias entre el diseño planeado por la organización y el deseado por el empleado. Esas diferencias conducen a cierta amplitud de posibilidades. Es así como a través de la limitación de la amplitud de posibilidades disponibles, los miembros quedan en una posición favorable para hacer elecciones razonables.

El diseño organizacional, está relacionado con la ubicación más lucrativa y menos dispensiva de los recursos disponibles: La eficiencia de la organización y alcance de los objetivos no podrían alcanzarse sin un diseño organizacional adecuado. En cuanto el diseño organizacional está dirigido hacia la detención de los órganos (divisiones, departamentos, secciones, etc.) y hacia la estructura de relaciones que deben existir entre ellos (autoridad, responsabilidad, áreas de actuación, relaciones laterales, etc.); el diseño de los cargos está orientado hacia la definición de las tareas que deben corresponder a cada ocupante de cargo dentro de la organización.

La base para el diseño organizacional cuyos factores de influencia están esquematizados en la figura 3, es la concepción de " Organización Formal " como un sistema de componentes interligados, que desempeñan procesos sobre el flujo de materiales de energía y de información. En este contexto la organización formal transforma materiales, energía o información en diferentes estados o valores de output. Esos valores de output son las inducciones que ayudan a los individuos a contribuir a la organización.



Modelo esquemático de las interacciones gerenciales organizacionales-sociales

FIGURA 3

2.6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Uno de los enfoques más recientes de la administración es el Desarrollo Organizacional, (D.O.), que surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad.

Escencialmente entendemos el Desarrollo Organizacional (D.O.) como una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran.

El Desarrollo Organizacional es una técnica desarrollada en la década de 1961 a 1970 que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario, esto es, conjuga elementos de varias ciencias, que en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismo han crecido.

A continuación se mencionan los conceptos de el Desarrollo Organizacional de dos de los autores más prestigiados en la materia:

Richard Beckhard opina que: Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Warren Bennis la define como: Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

De acuerdo con las anteriores definiciones, el Desarrollo Organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos en las empresas.☐

ALGUNAS CARACTERISTICAS BASICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SON:

- 1.- Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización.
- 2.- Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización interna satisface:
 - a). Problemas de crecimiento, destino, identidad y revitalización.
 - b). Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
 - c). Problemas de eficiencia organizacional.
- 3.- Se basa en una estrategia que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
- 4.- Los agentes de cambio (profesionales altamente preparados en ciencias de comportamiento, encargados de implantar el Desarrollo Organizacional en las empresas), son en su mayoría extraños al sistema cliente.
- 5.- El Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el agente de cambio y los componentes del sistema-cliente.
- 6.- Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones basadas en la filosofía del Desarrollo Organizacional, como son:
 - a). Mejoramiento en la competencia interpersonal.
 - b). Transferencia de valores para que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
 - c). Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir tensiones.
 - d). Desarrollo de una "Administración por equipos" más eficaz, o sea, de la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más eficacia.
 - e). Desarrollo de mejores métodos de "Solución de conflictos".

LACREACIONE IMPLANTACION DE UN BUEN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La creación e implantación de un buen programa de D.O. en una empresa es bastante difícil, ya que requiere un completo cambio en los sistemas de administración al ser un enfoque totalmente distinto al de la administración tradicional. Un adecuado programa de Desarrollo Organizacional debe reunir las siguientes características:

- 1.- Es un programa planeado que involucra a todo el sistema.
- 2.- Está relacionado con el propósito de la organización.
- 3.- Los resultados se contemplan a largo plazo.
- 4.- Las actividades se orientan hacia la acción.
- 5.- La dirección está enterada y comprometida en el programa.
- 6.- Se fundamenta de alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.
- 7.- Se trabaja principalmente con grupos.

Estas características implican un trabajo arduo y una alta inversión en dinero y tiempo, la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desalientos, que a mediano y a largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales y en el incremento de la productividad.

LAS METAS DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL SON:

Las metas de un programa de D.O. son:

- 1.- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse.
- 2.- Lograr una óptima efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales.
- 3.- Lograr colaboración y competencia sana entre las unidades interdependientes.
- 4.- Crear condiciones en donde se haga aflorar el conflicto y se maneje.
- 5.- Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones a partir de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales.
- 6.- Crear un clima abierto a la solución de problemas.

EL PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL SE LOGRA A TRAVES DE LAS SIGUIENTES ETAPAS:

1.- Diagnóstico: El diagnóstico es la primera etapa del Desarrollo Organizacional, en ella el agente de cambio junto con el grupo describen, sin evaluar, la situación actual de la organización. El diagnóstico abarca dos áreas principales: El subsistema o la estructura organizacional formal y los procesos organizacionales, o sea lo que conforma la cultura organizacional: "Cómo" trabaja el grupo y el aspecto emocional del mismo.

2.- Planeación de la estrategia: Una vez definido el problema, el agente del cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así, como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización. Las estrategias de Desarrollo Organizacional son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio, estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización.

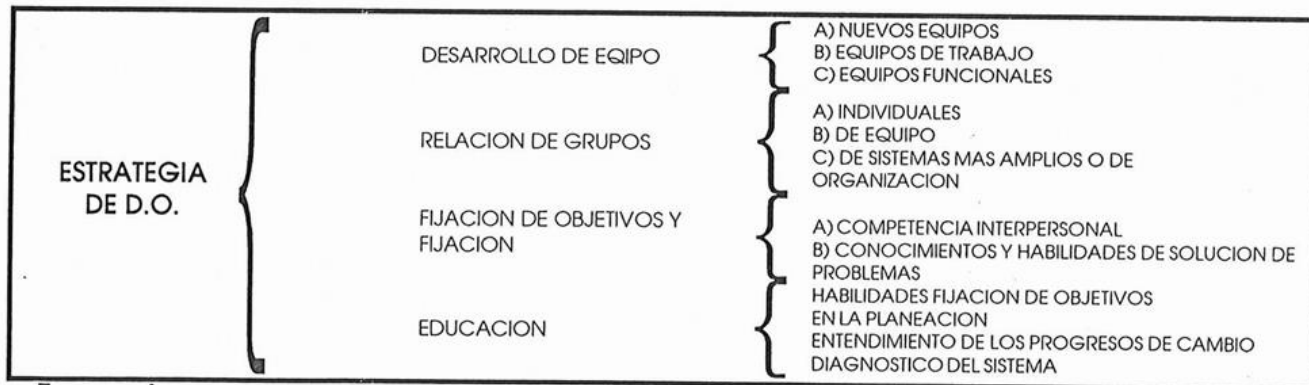


FIGURA 4

3.- **Educación:** Comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos, mediante la aplicación de las estrategias; implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha.

4.- **Consultoría y entrenamiento:** Se realiza de manera simultánea, a la etapa de educación, el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios.

5.- **Evaluación:** Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados.

2.7. CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.

El conflicto es causado por las diferencias incompatibles resultantes de alguna forma de interferencia u oposición, siendo percibidas por los empleados, creando entonces un estado de conflicto que va desde interferencias sutiles, indirectas, muy controladas, hasta las huelgas, actos violentos, etc..

ALGUNAS RAZONES PARA EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.

1.- **Diferencias de metas:** Cuando las organizaciones crecen, como consecuencia existe más especialización entre los departamentos, tienen diferentes necesidades y formulan metas específicas distintas. Por ejemplo los conflictos entre producción y mercadotecnia y entre los grupos de mercadotecnia y finanzas.

2.- **Interdependencia del grupo:** Thompson identificó tres tipos de interdependencia de grupo que contribuyen al conflicto:

a). La interdependencia combinada: Es cuando varias unidades de una organización interactúan a través de la organización total.

b). La interdependencia secuencial: Es cuando un grupo organizacional, debe terminar sus actividades y trabajo antes que otro grupo. Por ejemplo la unidad de acabado debé esperar a que los ensambladores terminen su trabajo para acabar una pieza.

c). La interdependencia recíproca: Se da en las organizaciones más complejas en las cuales los productos de varios grupos sirven como insumos a otros grupos claves en la organización.

3.- **Diferencias perceptuales:** Se da cuando existen diferencias de metas entre los grupos que crean diferentes percepciones y pueden provocar conflictos.

También pueden crear conflictos las diversas percepciones del status del grupo.

ALTERNATIVAS PARA LA SOLUCION DE CONFLICTOS.

1.- **SOLUCION DEL PROBLEMA:** Se busca la solución del desacuerdo a través de una confrontación cara a cara entre las partes disgustadas, tratándose de manera imparcial, el conflicto que deviene de malentendidos semánticos que facilmente se pueden solucionar de esta forma.

2.- **EVASION:** Para una solución del conflicto a corto plazo, la evasión es una manera muy popular, pero no eficaz por mucho tiempo. El método tiene limitaciones obvias pero ha sido descrito como el instrumento clave de la sociedad para manejar el conflicto.

3.- **SUAVIZAMIENTO:** Con el suavizamiento se logran disminuir las diferencias existentes entre personas o grupos, mientras se en fatizan los intereses comunes.

4.- **COMPROMISO:** Esta técnica se compone de intervenciones de terceras partes o externas, tratándo de llegar a un acuerdo mediante negociaciones y votación con el grupo en conflicto y representantes, con la diferencia de que cada parte debe ceder algo de valor.

5.- **FORZAR:** Es el uso de la fuerza o actitud formal, logrando disminuir el conflicto a corto plazo, pero no soluciona la causa del conflicto, solo sus efectos.

6.- **ALTERAR VARIABLES ESTRUCTURALES:** Si el problema está en la estructura, entonces es necesario revisarla, se puede transferir o intercambiar elementos entre departamentos, desarrollar un sistema de peticiones, revisar la jerarquía entre departamentos, o cambiar responsabilidades, etc..

Las alternativas arriba descritas no siempre son apropiadas para resolver las distintas clases de problemas que se presentan en las organizaciones, antes de buscar solucionar el problema, por algunas de las alternativas propuestas del encargado de los recursos humanos debe analizar primeramente la fuente del conflicto para tomar las medidas pertinentes.

2.8. MOTIVACION.

Es un estado que da energía, activa o mueve y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas.

Los motivos humanos se basan en necesidades, que se experimentan tan en forma consciente o subconsciente. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos de agua, aire, alimento, sexo, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse como secundarias, tales como autoestima, posición, afiliación con otros, cariño, logros y autoseguridad. Como puede verse fácilmente, estas necesidades varían en intensidad para diversas personas en tiempos distintos.

Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales, a su vez, dan lugar a tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que después ocasionan acciones para el logro de las metas y, finalmente conducen a la satisfacción de los deseos, tal y como se muestra gráficamente en la figura 5.

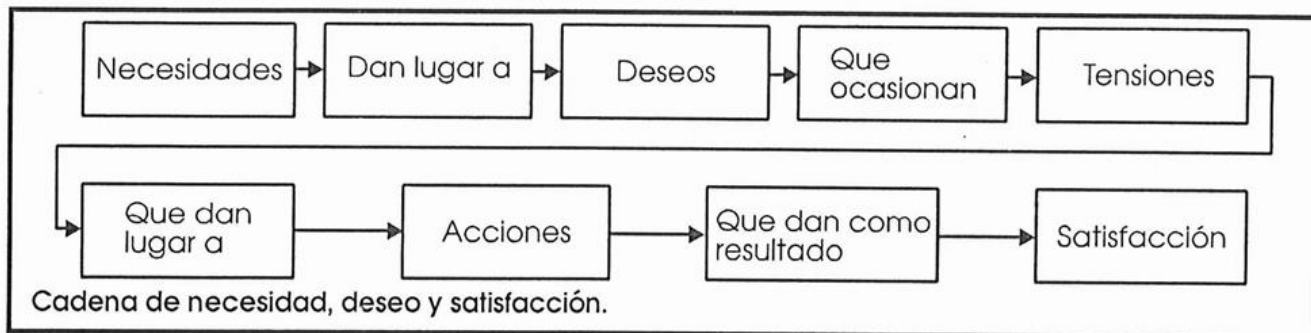


FIGURA 5

LA MOTIVACION Y SATISFACCION SON COSAS DISTINTAS.

La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

Desde el punto de vista de los administradores, estos significan que una persona puede tener una elevada satisfacción en el puesto pero un nivel reducido de motivación para el trabajo, o a la inversa.

Se comprende que existe la probabilidad de que personas con una alta motivación y baja satisfacción en el trabajo busquen otros empleos.

De la misma manera, las personas que encuentran que su puesto es recompensable pero que se les paga considerablemente menos de lo que desean o piensan merecer, es probable que busquen otro empleo.

LA MOTIVACION HUMANA.

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. Es difícil definir el concepto de motivación que se ha utilizado en diferentes sentidos.

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: Las necesidades varían de un individuo a otro; produciéndose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes, y así sucesivamente. Para complicar aún más las necesidades, los valores sociales y, las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo.

A pesar de todas esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En este sentido Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

1.- El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento, tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

El comportamiento es causado por estímulos internos o externos

2.- El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano, el comportamiento no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.

3.- El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos de comportamiento.

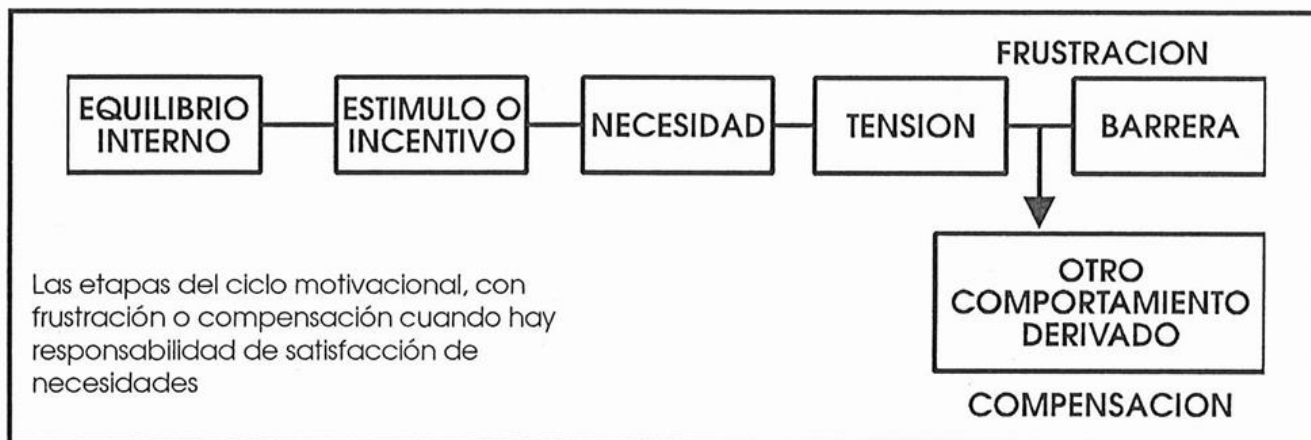


FIGURA 6

Si las suposiciones anteriormente anotadas son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad: Siempre habrá una meta explícita o implícita, tal como está indicado en la figura 6.

Aunque el modelo básico de comportamiento de la figura 6, sea el mismo para todas las personas, el resultado podría variar indefinidamente. Ya que depende de la percepción del estímulo, de las necesidades y de los deseos que también cambian de acuerdo con las personas de la cognición, etc..

Una necesidad rompe el estado de equilibrio, del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio.

Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad. Y por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente. Este ciclo, se esquematiza en la figura 7.

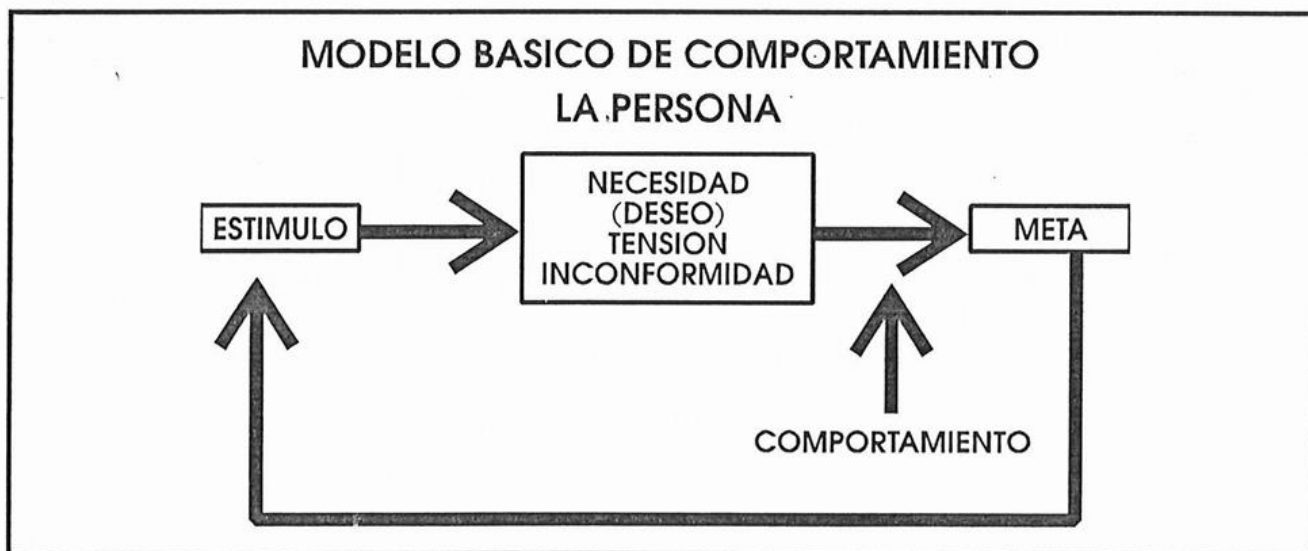


FIGURA 7

Las necesidades o motivos no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos, con el aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Por otra parte, una necesidad satisfecha es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad.

Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada, en el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica o por la vía fisiológica, en otras ocasiones la necesidad no es satisfecha, ni frustrada, sino transferida o compensada.

Esto ocurre cuando la satisfacción de otras necesidades reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, tal como se indica en la figura 8.

Esto ocurre cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensada por un buen aumento de salario o por un nuevo sitio de trabajo.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades ya sea psicológicas, fisiológicas o sociales.



FIGURA 8

TEORIAS DE LA MOTIVACION.

1. TEORIA TRADICIONAL

La Teoría Tradicional de la Motivación surgió de los trabajos de Frederick W. Taylor y otros que participaron en el movimiento de la Gerencia Científica, que estaba activa a principios de este siglo. Las ideas de Taylor se basaron en su creencia que los sistemas de recompensa existentes no habían sido creados para compensar a las personas por una alta producción. Taylor consideraba que cuando la persona altamente productiva descubría que se le compensaba básicamente en la misma forma que la persona que producía menos, disminuiría su productividad. Taylor solucionó este problema de desigualdad, de la compensación de la manera más sencilla. Creó un sistema por el cual se compensaba al trabajador según la cantidad que producía. Al darse cuenta que sería necesario crear una norma razonable de desempeño, Taylor descompuso los trabajos en sus componentes y midió el tiempo necesario para lograr cada uno de estos. En esta forma, pudo establecer en forma científica normas de desempeño.

El plan de Taylor era peculiar, pues recomendaba una tasa salarial para las unidades que produjeran hasta la norma o cantidad fijada se pagaba una tasa significativamente mayor no sólo al número de unidades mayor que a la norma, sino también por todas las unidades que produjeran durante el día. Así pues, en el sistema de Taylor, los trabajadores podían en muchos casos incrementar significativamente su salario al producir más que la norma.

La Teoría Tradicional de la Motivación se basa en el supuesto en el que el dinero es el motivador primario. En base a esta suposición las recompensas económicas guardaban relación directa con el desempeño, pues se cree que, si la recompensa es suficiente, los trabajadores producirán más.

2. TEORIA DE LAS JERARQUIAS DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.

En la Teoría de la Jerarquía de Necesidades, se supone que los trabajadores están motivados a satisfacer cierto número de necesidades, y que el dinero puede satisfacer directa o indirectamente, sólo algunas de ellas.

Maslow creía que existen varios tipos diferentes de necesidades en los sujetos, y que estas necesidades guardan relación una con la otra en forma de una jerarquía.

1.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS: Las necesidades fisiológicas aparecen como las más fuertes, tienden a dominar todas las demás hasta que se han satisfecho a un grado importante. Estas son básicamente las necesidades corporales humanas que deben satisfacerse para conservar la vida: Alimentación, agua, vestido, sueño, habitación, etc..

2.- NECESIDADES DE SEGURIDAD: Las necesidades de seguridad están relacionadas con la protección de peligros inminentes o amenazas, o contra la privación.

3.- NECESIDADES SOCIALES: Puesto que los individuos son seres sociales, necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás. Aquí suele incluirse las necesidades de aceptación, sentimiento de pertenencia, amor, participación en grupo etc..

4.- NECESIDADES DE ESTIMA: Estas se tratan del impulso de valores de sí mismo y de inspirar estima en los demás. Maslow afirma que todas las personas desean una evaluación estable de base firme y elevada de sí mismo, esto es autorespeto, y autoestima y que desean también respeto de los demás. Estas necesidades se cumplen al formar varias relaciones basadas en el desempeño adecuado, la independencia y recibir indicios de aprecio y aceptación.

5.- NECESIDADES DE AUTOREALIZACION: Estas se logran por el uso de las habilidades e intereses de la persona al grado más completo funcionando en su medio. Al procurar alcanzar su mayor potencial, las personas buscan las recompensas que son las consecuencias de ese logro. Figura 9.

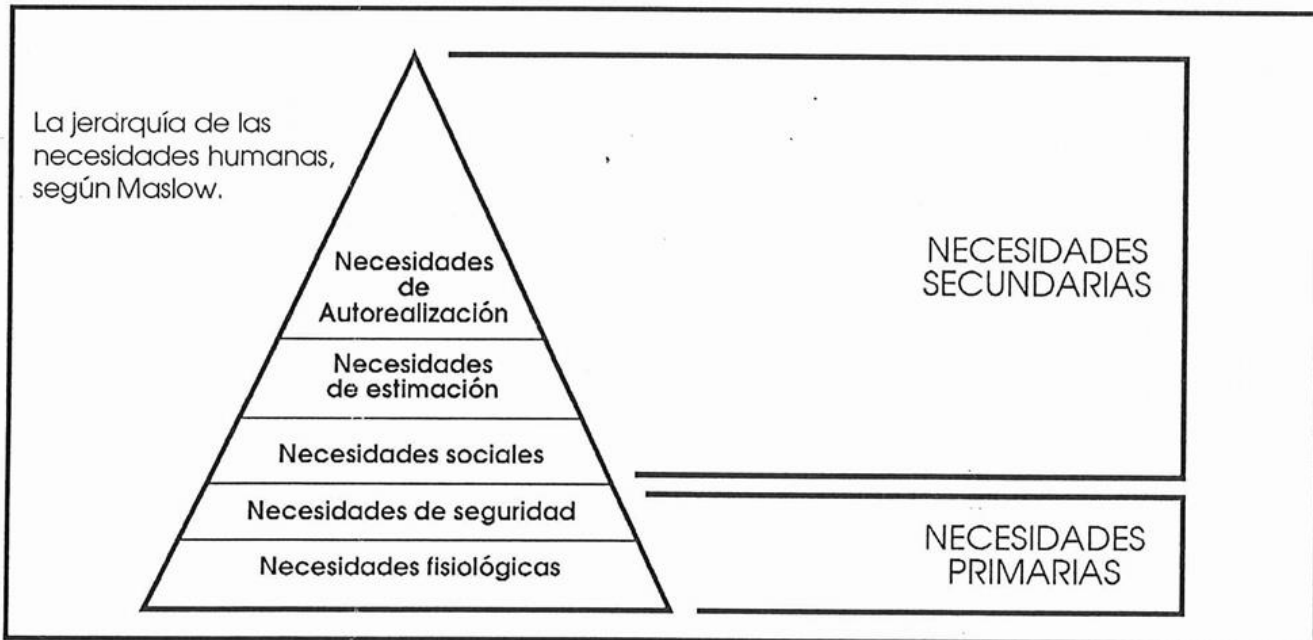


FIGURA 9

3. TEORIA DE LA MOTIVACION - CONSERVACION DE FREDERICK HERZBERG.

Fué iniciada por investigaciones de Brayfield y Crockett; de Herzberg y asociados pero en estrecha relación con la teoría de Maslow.

Fredrick Herzberg realizó una serie de estudios dedicados fundamentalmente en las necesidades de estima y autorealización, ya que se ha visto, que al madurar las personas, estas parecen volverse más importantes. Apartir

de estos estudios se desarrolló una teoría de motivación en el trabajo, que tiene amplias implicaciones para la administración y sus esfuerzos, hacia una utilización eficaz de los recursos humanos. Herzberg emprendió la recolección de datos sobre actitudes en el empleo a partir de las cuales pudieran deducirse supuestos sobre el comportamiento humano.

La Teoría Motivación Higiene, fué el resultado del análisis de un estudio que comprendió entrevistas extensas con aproximadamente 200 ingenieros y contadores de 11 industrias en la zona de Pittsburgh. En la entrevista se les preguntó que cosas en su trabajo, les hacía sentirse felices o satisfechos.

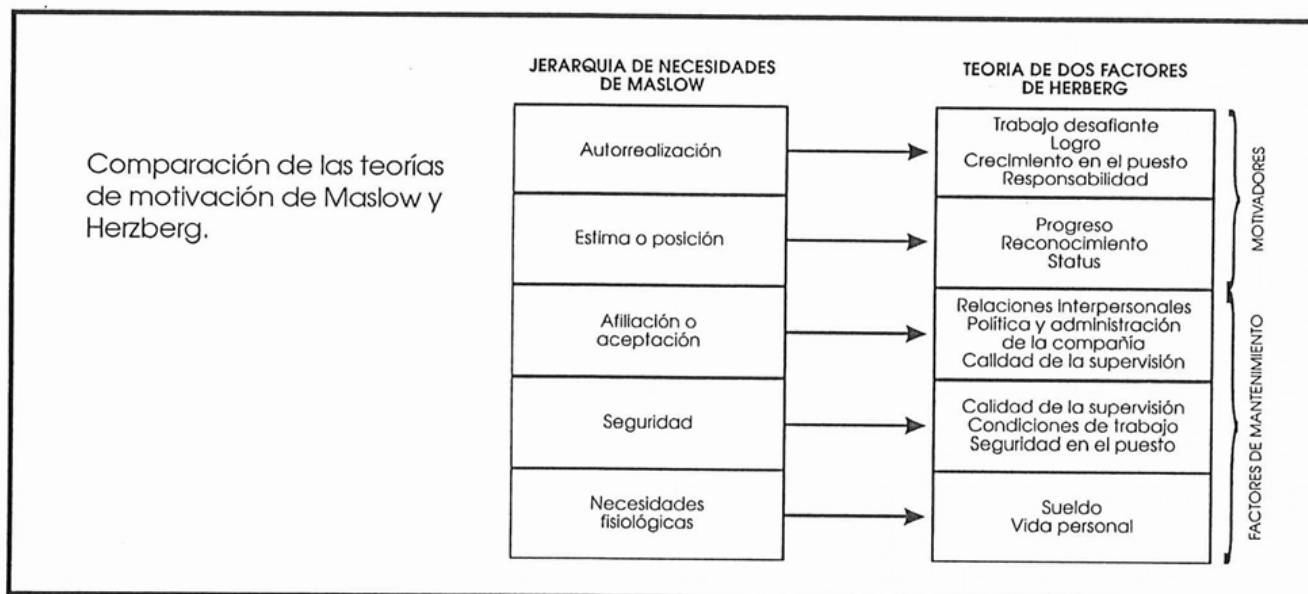


FIGURA 10

Analizando estos datos Herzberg llegó a la conclusión de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes unas de otras y que influyen en la conducta de manera diferente; descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos estaba preocupada por el medio ambiente en que trabaja. Por otro lado, cuando la gente se sentía bien en su empleo, esto tenía que ver con el trabajo mismo.

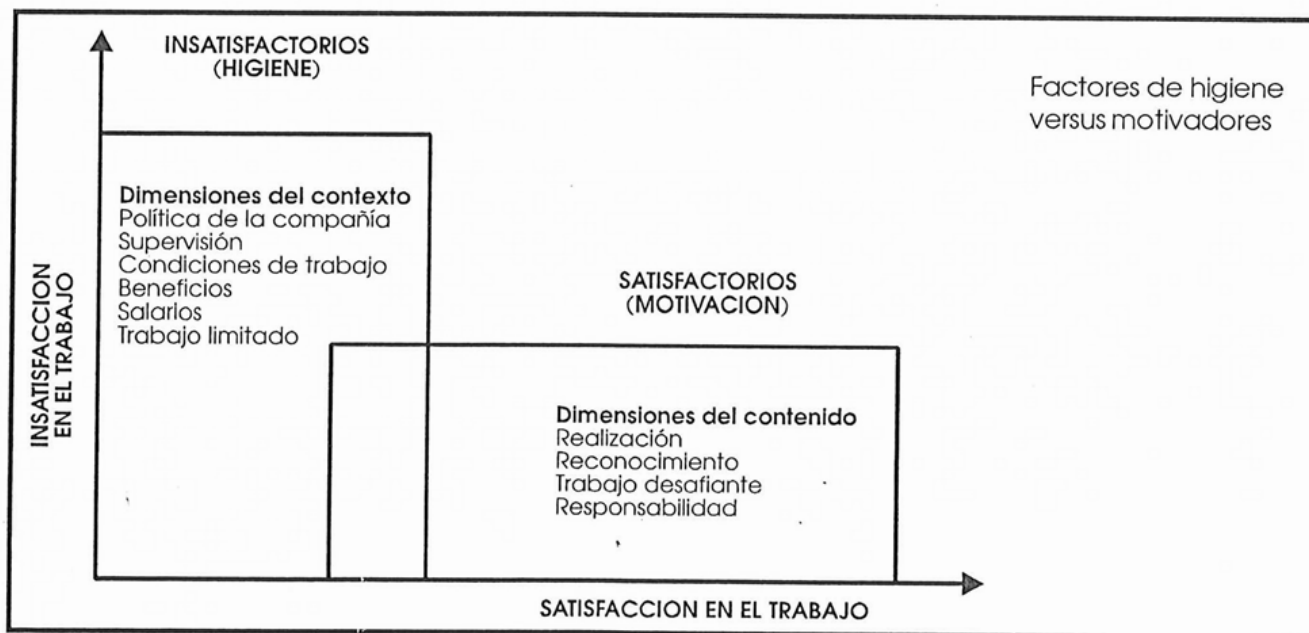


FIGURA 11

Las investigaciones de Herzberg pretenden encontrar una explicación de la motivación en términos de dos factores. En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como políticas y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, sueldo status, seguridad en el trabajo. Herzberg y asociados encontraron que estos aspectos son sólo "insatisfactores" y no motivadores. En el segundo grupo Herzberg incluye ciertos satisfactores (que por lo tanto son motivadores), todos ellos relacionados con el contenido del trabajo. En este grupo se incluyen factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y crecimiento en el trabajo. Figura 10.

Al primer grupo se le denomina "Factores de Mantenimiento o de Higiene". Su presencia no motiva a las personas en una organización; pero deben estar presentes para evitar que se produzca insatisfacción.

El segundo grupo o "Factores de contenido en el Trabajo", resultan ser los motivadores reales debido a que tienen potencial de producir el sentimiento de satisfacción. Figura 11.

Es consistente también con la idea de que el papel del administrador es diseñar un medio ambiente que favorezca el desempeño, necesariamente tomando en consideración las diferencias de diversas situaciones.

4. TEORIA ERG DE LAS NECESIDADES DE ALDERFER.

Una variante de la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow respecto a la motivación es la que ha sugerido Dayton P. Alderfer. Esta relación y las relaciones que la apoyan, han encontrado que existen tres necesidades humanas básicas:

1.- NECESIDADES DE EXISTENCIA: Es la que ocupa el nivel más bajo y se centra en la supervivencia física (alimento, agua, vivienda). El empleado la satisface por medio del sueldo, las prestaciones, buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto.

2.- NECESIDADES DE RELACION: Designa las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, en respeto, al reconocimiento y un sentimiento de pertenencia al grupo. Se le atiende en el trabajo mediante el trato social con los compañeros en el trabajo y fuera del ámbito laboral mediante la familia y los amigos.

3.- NECESIDADES DE CRECIMIENTO: Se centra en el yo interior e influye en el deseo del desarrollo y progreso personal, se le atiende únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades.

5. TEORIA DE LA MOTIVACION A PARTIR DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR H. VROOM.

Este autor sugiere que la motivación de una persona para actuar en un momento está determinada por los valores que anticipa para los resultados (tanto negativos como positivos) de la acción multiplicados estos valores por la fuerza de la expectativa de la persona respecto a la capacidad del resultado de alcanzar la meta deseada.

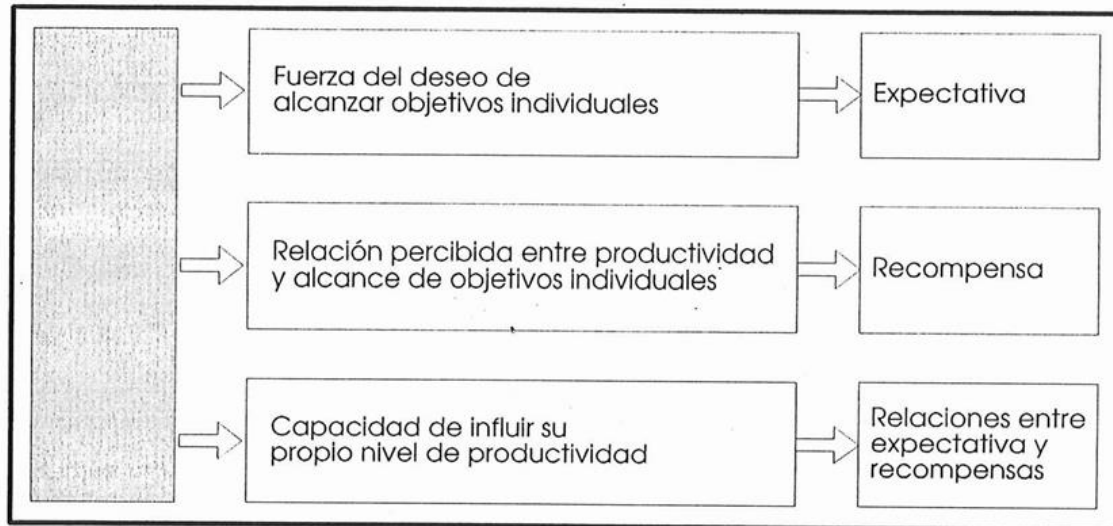
Utilizando los propios términos, la Teoría de Vroom puede plantearse de la siguiente manera:

Fuerza = Valencia x Expectativa; en donde;

la fuerza es la potencia de la motivación de una persona, valencia es la fuerza de la preferencia individual respecto a un resultado y expectativa, es la probabilidad de que una acción específica conduzca a un resultado deseado.

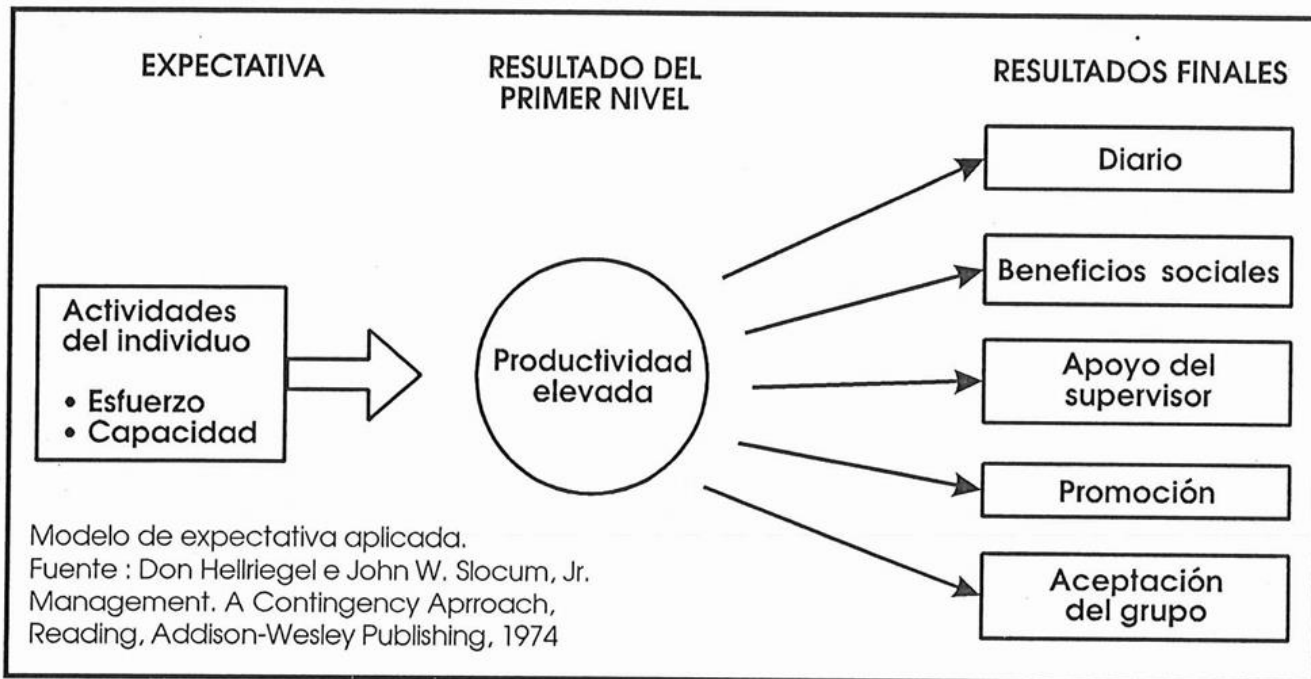
Uno de los grandes atractivos de la Teoría de Vroom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones de diversas personas. Parece ser más realista. El punto fuerte de la Teoría de Vroom es también su debilidad. Su suposición de que los sentidos de valor, varían entre las personas en momentos diferentes y en lugares distintos parece ajustarse en forma más precisa a la vida real.

Es consciente también con la idea de que el papel del administrador es diseñar un medio ambiente que favorezca el desempeño, necesariamente tomado en consideración a las diferencias de diversas situaciones. Figura 12 y 13.



Las tres dimensiones básicas de la motivación según Vroom.

FIGURA 12



Modelo de expectativa aplicada.
Fuente : Don Hellriegel e John W. Slocum, Jr.
Management. A Contingency Approach,
Reading, Addison-Wesley Publishing, 1974

FIGURA 13

6. TEORIA DE LA MOTIVACION DE MC CLELLAND A PARTIR DE LAS NECESIDADES. DAVID C. MC CLELLAND.

Esta teoría ha contribuido a comprender la motivación identificando tres tipos de necesidades motivantes básicas. Clasificó estas como :

1.- **NECESIDADES DE PODER:** Mc Clelland y otros investigadores han encontrado que las personas con una gran necesidad de poder tienen una considerable preocupación por ejercer influencia y control.

Por lo general, estas personas buscan puestos de liderazgo, son enérgicos, extrovertidos, decididos y exigentes, le gusta enseñar y hablar en público.

2.- **NECESIDADES DE AFILIACION:** Por lo general, las personas con una gran necesidad de afiliación obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social. Como personas, es probable que se ocupen del mantenimiento de las relaciones sociales placenteras, que gocen de un sentido de confianza y comprensión.

3.- NECESIDAD DE LOGRO: Las personas con grandes necesidades de logro tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente al fracaso. Desean desafíos, asumen una posición realista ante el riesgo, gustan de retroalimentación específica y pronta sobre lo que están haciendo y tienden a ser incansables.

2.9. 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.

Por otra parte el liderazgo se define también como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intente con buena disposición y entusiasmo lograr metas del grupo.

NATURALEZA DEL LIDERAZGO.

Cualquier grupo de personas que trabaje cerca de su capacidad total, tiene a alguien como cabeza que es hábil en el arte del liderazgo.

Esta habilidad parece ser un compuesto de al menos tres ingredientes:

a). Capacidad; para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras, en distintos momentos en diversas situaciones.

b). Habilidad; para inspirar.

c). Fuerza; para actuar de forma tal que establezca un clima para responder y para despertar motivaciones.

El liderazgo como calidad personal lo podemos entender como la combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder. Y el liderazgo como función; como la distribución de los poderes de toma de decisiones dentro de una organización.

El liderazgo también es visto en términos de dinámica del comportamiento social humano, con una función de necesidades en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo, esta relación existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución.

El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo. El grupo puede seleccionarlo, elegirlo o aceptarlo espontáneamente porque él posee y controla medios que el grupo desea utilizar para conseguir sus objetivos, o sea, para obtener un aumento en la satisfacción de sus necesidades.

ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO.

Los estudios que llevaron a cabo en la década de 1930 Kurt Lewin, Ronald Lippit y Ralph K. White, se concentraron en la forma o estilo del líder.

Estos estudios identificaron tres estilos básicos de liderazgo a saber, autocrático, laissez-faire y democrático. Figura 14.

La diferencia principal entre estos estilos es el sitio en que se encuentra la función de toma de decisiones. En general, el líder autocrático toma todas las decisiones del grupo; el líder de estilo laissez-faire permite que los sujetos dentro del grupo tomen todas las decisiones y el líder democrático orienta y alienta al grupo a que las tome.

Leland P. Bradford y Ronald Lippit descubrieron cada uno de estos líderes y sus grupos respectivos.

Estas descripciones indican que el estilo democrático es el más deseable y productivo en la mayor parte de las situaciones.

LA ELECCION DE UN PATRON DE LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACION.

Un administrador puede ser autocrático o democrático de acuerdo a los grados de autoridad que ejerza y la libertad que otorga a los subordinados en la toma de decisiones y para esto debe evaluar y considerar tres fuerzas a saber:

1.- Fuerzas en el administrador: El comportamiento del administrador siempre estará influido por las fuerzas internas de su personalidad como:

Relación entre los estilos de liderazgo y los miembros del grupo

Estilo Autocrático

Líder

1. El sujeto está muy consciente de su puesto.
2. Tiene poca confianza y fé en los miembros del grupo.
3. Este líder cree que el salario es una recompensa justa del trabajo y la única recompensa que motivará a los trabajadores.
4. Se dan órdenes para que se cumplan, sin permitir preguntas ni dar explicaciones.

Miembros del Grupo

1. No se asume la responsabilidad del rendimiento, y las personas tan sólo hacen lo que se les dice.
2. La producción es adecuada cuando se encuentra presente el líder, pero inadecuada cuando falta.

Estilo Laissez-Faire

Líder

1. No tiene confianza en su estilo de liderazgo.
2. Este líder no establece objetivos para el grupo.

Miembros del Grupo

1. Las decisiones las toma el miembro del grupo que esté dispuesto a hacerlo.
2. La productividad en general es baja y el trabajo se descuida.
3. Los sujetos tienen poco interés en su trabajo.
4. El estado de ánimo y el trabajo en equipo suelen ser bajos.

Estilo Democrático

Líder

1. La toma de decisiones se comparte entre el líder y el grupo.
2. Cuando es necesario u obligatorio que el líder tome una decisión, su forma de razonamiento se explica al grupo.
3. Las críticas y los elogios se hacen con objetividad.

Miembros del Grupo

1. Son bienvenidas las ideas y los cambios.
2. Se crea un sentimiento de responsabilidad dentro del grupo.
3. La calidad del trabajo y la productividad en general son altas.
4. El grupo en general se siente que ha obtenido éxito.

FIGURA 14

- a). Su sistema de valores, sus convicciones sobre la eficiencia de la organización, sobre progreso personal, de los subordinados y sobre las ganancias de la empresa.
 - b). Su confianza en los subordinados. Algunas veces, el administrador puede tener más confianza en su propia capacidad que en la del grupo.
 - c). Sus inclinaciones personales respecto del liderazgo. Algunos administradores se sienten mejor dando órdenes en tanto que cuando están interesados en un grupo, comparten funciones en los subordinados.
 - d). Sus sentimientos de seguridad ante una situación incierta. Algunos administradores sienten mayor necesidad de previsión y estabilidad.
- 2.- Fuerzas en los subordinados:
- a). Su necesidad de libertad y de orientación.
 - b). Su disposición de asumir responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones.
 - c). Su seguridad ante la incertidumbre.
 - d). Su interés por el problema y el valor que dan al mismo.
 - e). Su comprensión e identificación del problema en relación con los objetivos de la organización.
 - f). Sus conocimientos y la experiencia para resolver el problema.
 - g). Su expectativa de participación en las decisiones.
- 3.- Fuerzas en la situación:
- a). El tipo de organización, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices; así como la distribución geográfica y el tamaño de los órganos, el grado de seguridad, el interés para alcanzar los objetivos organizacionales.

- b). Eficiencia grupal que es la experiencia exitosa de grupo y el grado de confianza que el mismo desarrolló y en sus miembros en cuanto a la capacidad de resolver problemas en conjunto, condiciones importantes para su evaluación, al lado de otras variables grupales como cohesión, tolerancia aceptación mutua y homogeneidad de propósitos.
- c). La naturaleza del problema y su complejidad, muchas veces son la base para decidir cual es el grado de libertad que puede ser delegado a los subordinados por el administrador
- d). La premura del tiempo tal vez sea la presión más percibida por el administrador, mientras más inmediata debe ser la desición más difícil es la inclusión de otras personas.

Todo individuo puede en un momento de su vida llegar a ser líder si es que lo desea, y en ocasiones si no lo desea también. Figura 15.

- 1.- El administrador toma la desición y comunica.
- 2.- El administrador vende su desición.
- 3.- El administrador presenta sus ideas y abre la discusión.
- 4.- El administrador presenta una desición tentativa sujeta a modificación (punto de equilibrio).
- 5.- El administrador presenta el problema, recibe sugerencias y toma su desición.
- 6.- El administrador define límites y pide al grupo que tome una desición.
- 7.- El administrador permite que los subordinados funcionen dentro de los limites definidos por el supervisor.

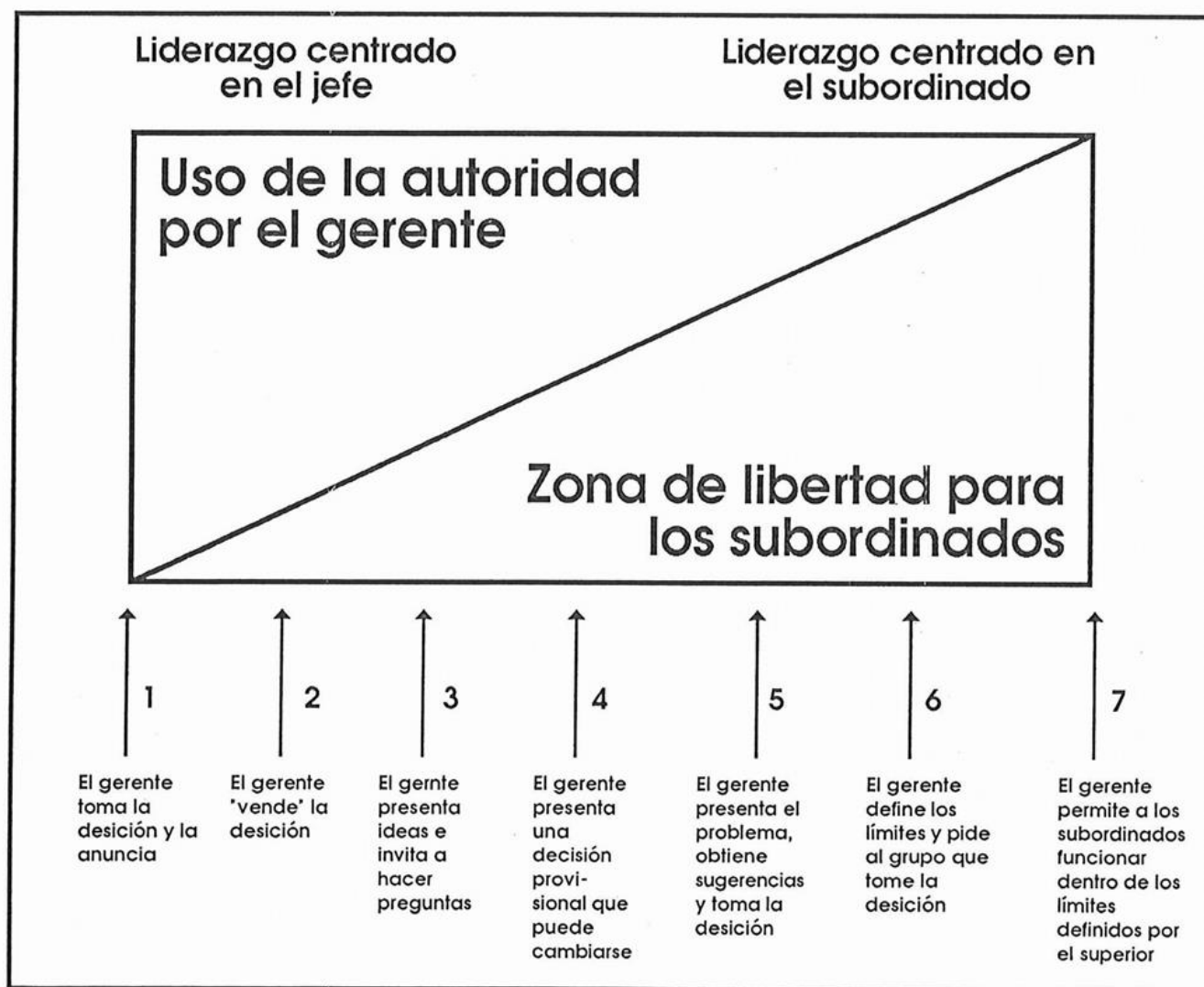


FIGURA 15

¿QUE IMPULSA A LOS LIDERES A BUSCAR EL PODER ?

Los gerentes más eficientes no buscan el poder por intereses personales. Por el contrario, lo hacen por la institución a la que pertenecen y por la consecución de las metas de la misma. De ahí que logren establecer y conservar una atmósfera propicia para el trabajo. Los ejecutivos motivados por el deseo de poder, en cambio, buscan su interés y no el de la empresa. Pueden crear vitalidad, espíritu de grupo en sus subordinados, pero es una vitalidad centrada en ellos mismos exclusivamente.

Son mejores que los ejecutivos que carecen de motivación para el poder, pero su rendimiento es menor que el de aquellos cuyo poder se orienta a la organización.

FUNCIONES DEL LIDERAZGO.

FUNCION I.

Ayudar al grupo a organizarse.

Habilidades:

1.- Entender porque las personas se unen y continúan siendo miembros de un grupo, buscando satisfacer necesidades y lograr objetivos específicos.

2.- Entender las fuerzas que afectan tanto a los individuos como a los grupos durante la temprana vida de un grupo.

3.- Ayudar al grupo en la formulación de metas que guíen su actividad.

4.- Ayudar al grupo a desarrollar una organización apropiada a sus metas.

FUNCION II.

Ayudar a los miembros a ser más efectivos como personas y participantes del grupo.

Habilidades:

1.- Conocer y aplicar los conceptos de liderazgo de grupo.

2.- Técnicas de comunicación.

3.- Habilidades para generar apertura entre los miembros.

4.- Ayudar a los miembros y recibir Feedback (retroalimentación).

5.- Habilidad para aclarar las expectativas y utilizar el conflicto para el aprendizaje constructivo.

6.- Habilidad para responder constructivamente a la conducta de los miembros.

7.- Habilidad para generar un ambiente de crecimiento, tanto de los miembros del grupo, como del jefe.

FUNCION III.

Ayudar al grupo a desarrollar su programa.

Habilidades:

1.- Conocimiento de la comunidad de la cual forma parte el grupo.

2.- Conocimiento de las necesidades, problemas, inquietudes, intereses, condiciones, estilos de vida y tareas de crecimientos básicos de sus miembros.

3.- Habilidad para ayudar al grupo a hacer algo que realmente desea hacer.

4.- Ayudar al grupo a llegar a ser más inventivos y creativos en su programa.

5.- Ayudar al grupo a relacionarse con la gran comunidad.

FUNCION IV.

Ayudar al grupo a ser más efectivo como grupo.

Habilidades:

1.- Conocimiento de las etapas de desarrollo del grupo y sus etapas cambiantes.

2.- Ayudar a los miembros a identificar, desarrollar y mantener las normas del grupo.

3.- Habilidad para resolver problemas de grupo.

4.- Entender los efectos de cooperación-competencia en un grupo.

5.- Conocer los modos de como un grupo consigue información acerca de su comportamiento.

6.- Entender el rol de un grupo en el proceso de cambio social.

7.- Habilidad para servir de consultor y recurso para el grupo y sus miembros.

FUNCION V.

Ayudar al líder a conocerse como ser humano.

Se han presentado 23 habilidades que debe tener un líder de grupo.

Son sólo enfoques, guías de acción, pero lo que puede ayudar a un líder a desarrollarse y conocerse como ser humano es: Tener la capacidad de autoexaminarse y aceptar que tiene fallas como todos los individuos.

2.10. COMUNICACION.

Si bien no se ha insistido demasiado en la importancia de la comunicación, se ha dicho que la transmisión de la información no tiene significado en sí misma, sino que antes bien adquiere de las personas que participan en el proceso. Por tanto, la comunicación puede definirse como la transferencia de información significativa para las personas que participan. Esta transferencia puede hacer se de muchas maneras: Desde mensajes escritos hasta el contacto interpersonal en que entran en juego las expresiones faciales y los movimientos corporales. El objetivo de todos los tipos de comunicación en las organizaciones debería ser incrementar el nivel de desempeño de la organización, el departamento de personal con frecuencia proporciona entrenamiento en el proceso de comunicación para promover este objetivo. En este sentido, la comunicación puede definirse en forma más general como la transmisión de comprensión.

EL PROPOSITO DE LA COMUNICACION.

El propósito de la comunicación dentro de un empresa es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma.

Estos conocimientos son la base para las decisiones que afectan las líneas de productos, a las razones financieras sobre producción, calidad, estrategias de mercadotecnia, mezcla de factores de producción y flujo interno de producción.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integran las funciones de administración.

En específico, la comunicación se requiere para :

- 1.- Establecer y diseminar las metas de la empresa.
- 2.- Elaborar planes para su logro.
- 3.- Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma más efectiva y eficiente.
- 4.- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- 5.- Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir.
- 6.- Controlar el desempeño.



FIGURA 16

En la figura 16, se muestra gráficamente que la comunicación no sólo facilita las funciones de administración sino que también relaciona a la empresa con su medio externo. Es a través del intercambio de información como los administradores se dan cuenta de las necesidades de los clientes, de la disponibilidad de los proveedores, de las demandas de los accionistas, de los reglamentos gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad. Es a través de la comunicación como una organización cualquiera se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente.

FUNCIONES DE LA COMUNICACION.

Se han identificado cuatro funciones principales que incluyen personas en las organizaciones y en las cuales el proceso de comunicación desempeña un papel clave.

A) FUNCION DE EMOCION.

Casi toda la comunicación contiene una gran parte de acción y reacción emocional. Por medio de la comunicación, los empleados comentan entre sí sus satisfacciones o insatisfacciones, así con los administradores y viceversa. La comunicación sirve como medio para resolver conflictos, reducir la tensión y definir la dirección para los individuos. Por tanto su objetivo principal en la función de emoción es que permite a los empleados expresar sus sentimientos sobre la organización.

B) FUNCION DE MOTIVACION.

La comunicación puede servir de vehículo para alentar a lograr en los subordinados. El éxito de la mayoría de las teorías de motivación que existen dependen en gran parte en lo bien que el gerente se comunica. La eficacia del liderazgo supone la capacidad de comunicar conductas deseables. Más aún, en otras actividades gerenciales, como instruir, evaluar el rendimiento y entrenar a los subordinados; participa la comunicación.

El objetivo principal de esta función de motivación es producir mayor dedicación a los objetivos de la organización.

C) FUNCION DE INFORMACION.

La comunicación también sirve para proporcionar información, con objeto de tomar decisiones, a nivel individual, de grupo, de organización.

D) FUNCION DE CONTROL.

Un medio para lograr el control de una organización es a través del diseño y uso de estructuras organizacionales, normalmente estas estructuras se describen en una gráfica de la organización.

Por tanto, la cadena de las órdenes, determina las conductas formales de comunicación dentro de la empresa. En este sentido el proceso de comunicación se usa para esclarecer los deberes, responsabilidades, autoridad y para que los sujetos den cuenta de sus acciones.

EL PROCESO DE COMUNICACION.

Planteado en forma simple, el proceso de la comunicación, impulsa a un emisor que transmite un mensaje a través de un canal seleccionado, a un receptor. Figura 17.

La comunicación comienza con el emisor que tiene "un pensamiento" o idea codificada de manera que pueda ser comprendido tanto por el emisor como por el receptor. La comunicación se transmite a través de "un canal" que enlaza al emisor con el receptor.

El mensaje puede ser escrito y oral, y puede transmitirse a través de un memorandum, una computadora, un teléfono, un telegrama, televisión, etc.. En ocasiones se utilizan dos o más canales. Puesto que existen muchas alternativas disponibles, cada una de ellas con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para lograr una comunicación efectiva.

El receptor tiene que estar "listo" para el mensaje, de manera que pueda decodificarlo y convertirlo en pensamiento. Una comunicación precisa puede ocurrir sólo cuando tanto el emisor como el receptor asignan el mismo, o cuando menos similar, "significado" a los símbolos que componen el mensaje.

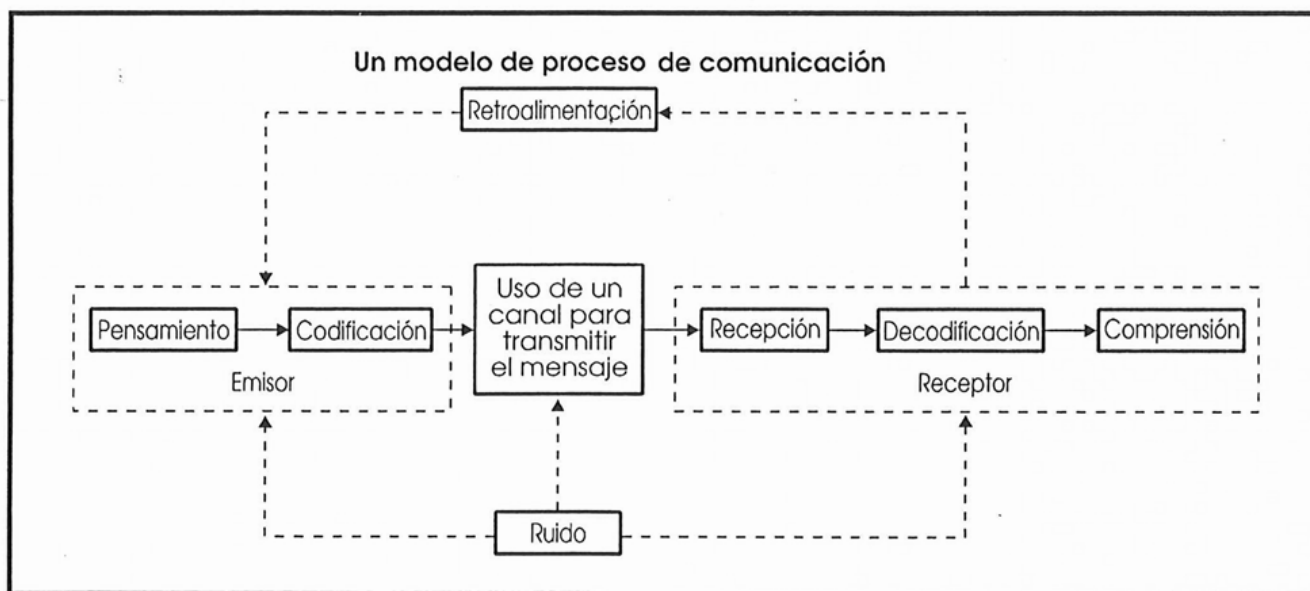


FIGURA 17

EL RUIDO Y LA RETROALIMENTACION EN LA COMUNICACION.

Por desgracia, la comunicación se ve afectada por ruidos que son cualquier cosa que obstaculiza la comunicación. Por ejemplo:

- 1.- La codificación puede tener fallas debido al uso de símbolos ambiguos. La estática en el canal puede interrumpir la transmisión.
- 2.- Una comunicación imprecisa puede ser por falta de información.
- 3.- La codificación tiene fallas cuando se asignan significados erróneos a palabras y otros símbolos.
- 4.- Los prejuicios pueden obstruir la comprensión.

La “retroalimentación”, es esencial para verificar la efectividad de la comunicación.

Nunca es posible asegurarse de que un mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido en forma efectiva si no se confirma esto mediante una retroalimentación.

De manera similar, la retroalimentación indica si ha tenido lugar un cambio individual o en la organización como resultado de la comunicación.

LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES.

En las empresas actuales, la información debe fluir con mayor velocidad que nunca antes. Aún una interrupción breve en una línea de producción con ritmo veloz puede dar como resultado una costosa pérdida de producción. Por lo tanto, es esencial que se comuniquen con rapidez los problemas de producción para que puedan tomarse medidas correctivas. Otro elemento importante es la cantidad de información, la cuál a aumentado en gran medida con los años ocasionando frecuentemente exceso de carga informativa. Lo que frecuencia se requiere no es una mayor cantidad de información si no información relevante. Es necesario determinar que clase de información requieren los administradores para lograr una toma de decisiones efectiva. Obtener esta información con frecuencia exige obtener información de los superiores, de los administradores y de los subordinados, y también de departamentos y personas que se encuentran en otras partes de la organización. Para ser efectivas, los administradores requieren información necesaria para llevar a cabo sus funciones y actividades de administración. No obstante, una observación informal de los sistemas de comunicación, muestra que es frecuente que los administradores carezcan de información vital para toma de decisiones, o que obtengan demasiada información, lo cuál da como resultado un exceso de carga. Es claro que no existe un sistema de comunicación de aplicación universal; más bien, se debe ajustar a las necesidades del administrador.

En las organizaciones efectivas la comunicación fluye de diversas direcciones; descendente, ascendente, y cruzada. Tradicionalmente se ha hecho hincapié en la comunicación descendente, pero existen amplias evidencias de que se crean problemas si es esta la única dirección de la comunicación.

EL FLUJO DE INFORMACION EN UNA ORGANIZACION.

Puesto que los flujos horizontales y diagonales tienen algunas características comunes se le denomina comunicación cruzada. Figura 18.

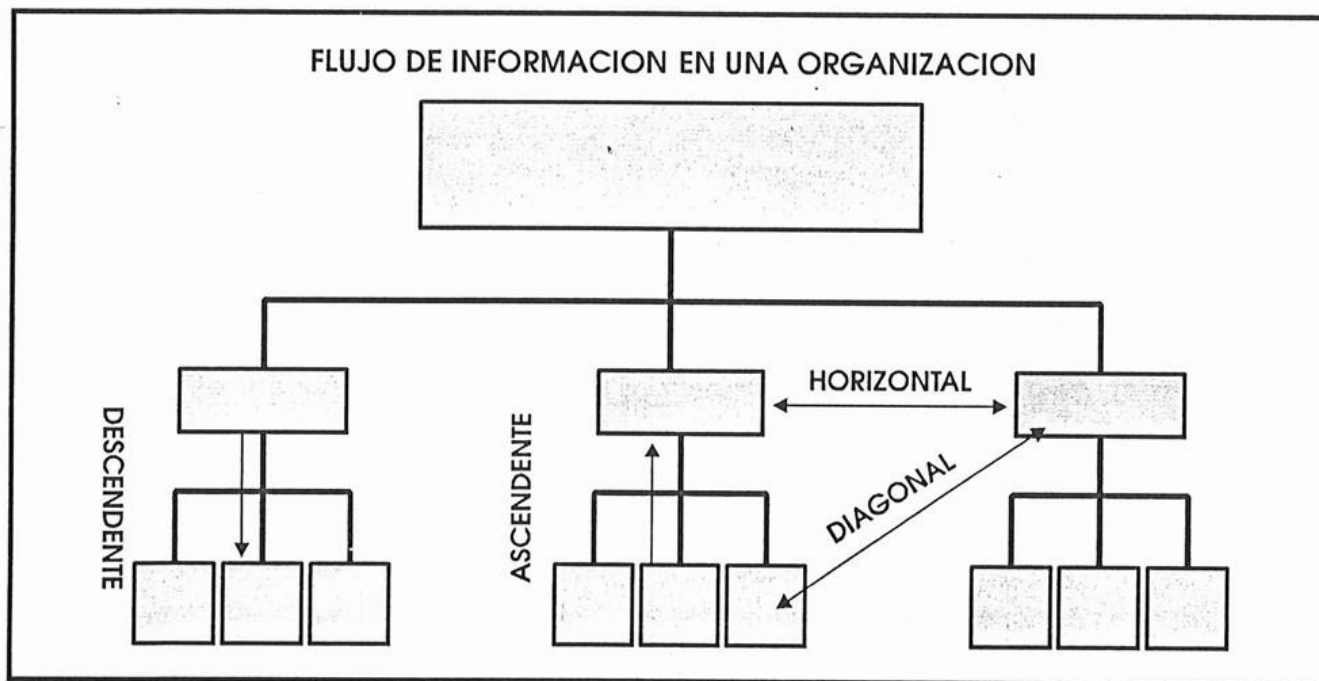


FIGURA 18

A) COMUNICACION DESCENDENTE.

La comunicación descendente fluye de las personas que se encuentran en niveles superiores hacia quienes ocupan niveles inferiores de la jerarquía de la organización y pueden encontrarse especialmente en atmósferas autoritarias. El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la empresa consume tiempo; las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos administradores de nivel superior insisten en que la información se envíe en forma directa a la persona o grupo que la requiere.

B) COMUNICACION ASCENDENTE.

La comunicación ascendente pasa de subordinados a superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía de la organización. Desgraciadamente, este flujo muchas veces se ve obstaculizado por personas de la cadena de comunicaciones que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes. La comunicación ascendente efectiva requiere un medio ambiente en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse. Puesto que el clima de la organización se ve influenciado en gran medida por la administración superior, la responsabilidad de la creación de un flujo libre de comunicación ascendente recae en gran medida en los superiores.

C) COMUNICACION CRUZADA.

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, con personas de niveles similares o iguales de la organización y el flujo diagonal, con personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de dependencia. Esta clase de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, para mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos de la empresa.

LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA COMUNICACION.

Es posible mejorar la comunicación siguiendo las sugerencias que hace la American Management Asociation:

- 1.- Aclare sus ideas antes de intentar comunicarse.
- 2.- Examine el propósito de la comunicación.
- 3.- Comprenda el medio ambiente físico y humano que se presenta cuando se realiza la comunicación.
- 4.- Al planear la comunicación, consulte a otras personas para obtener tanto su apoyo como datos reales.
- 5.- Considere el contenido y el tono del mensaje.
- 6.- Cuando sea posible comunique cosas que ayuden al receptor a que le resulten valiosos.
- 7.- La comunicación, para ser efectiva, necesita seguimiento.
- 8.- Comunique el mensaje que tenga importancia tanto a corto como a largo plazo.
- 9.- Las acciones deben ser congruentes con la comunicación.
- 10.- Sea un buen oyente.

3. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

3.1. INTRODUCCION A LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La buena utilización del adiestramiento y capacitación en la industria moderna y en los negocios requiere, ante todo que se le conceda su verdadero significado. No se trata de un fin en sí mismo, sino de un medio. La función de una organización industrial es la producción de bienes y servicios que tienen una utilidad social, no el entrenar o adiestrar a miembros de la sociedad.

La complejidad de los negocios y la industria moderna ha dado pie a la utilización de muchos instrumentos que no están directamente relacionados con esta producción rentable y aunque cada uno de estos instrumentos se utiliza como un medio para servir a los objetivos de la empresa, ninguno de ellos produce directamente un producto o servicio para el consumidor.

Una serie de instrumentos de este tipo ampliamente usado por la dirección de las empresas, consiste en el grupo de actividades relacionadas con la utilización efectiva de las energías humanas. Estos procedimientos personales constituyen un esfuerzo para desempeñar, de una manera sistemática las funciones que antes dependían únicamente de la interacción entre la dirección y el empleado. El crecimiento de la importancia de estos procedimientos personales como función especial de la industria moderna está indicado por diversos estudios realizados por la National Industry Conference Board y por los estudios anuales de Yoder (USA).

3.2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

En la época prehispánica, México se presenta como una sociedad dividida en clases con una religión politeísta y un clero poderoso que asume el mandato político. El pueblo dominante era el Azteca, constituyendo esto una monarquía colectiva, restringiéndose la elección a los miembros de un clan.

Distinciéndose dos clases sociales: *Pillis*, compuesta por Nobles, Sacerdotes y Mercaderes; *Macehuals*, integrada por la mayoría del pueblo, artesanos, labradores, cargadores, labradores de tierras conquistadas y esclavos.

Los nobles se educaban en un colegio especial, el Calmecac, donde se cursaban dos carreras la sacerdotal y la militar, siendo los maestros, los sacerdotes.

Los *Mecehuals*, se educaban en los *Telpochalli* (casa de jóvenes), recibiendo entrenamiento militar y se les inculcaba en el espíritu de obediencia ciega a sus jefes.

Después de la conquista y durante la Época Colonial, la administración estuvo a cargo de virreyes o de audiencias, publicándose hacia 1681, la recopilación de las leyes de Indias.

Antes de dicho documento, el gobierno de las Indias se regió por las disposiciones, cédulas y mandamientos establecidos en el testamento de la Reina Isabel. Los misioneros fundaron conventos y colegios donde se educaban e instruían en oficios a los indios. En 1553, se funda en México la primera universidad del continente. Los puestos y empleos de mayor jerarquía e importancia eran ocupados por españoles, lo que trajo la inconformidad de los mestizos y criollos.

En el México independiente y de Porfiriato, existía una gran separación entre las clases sociales, siendo los estratos sociales más bajos del pueblo los más desprotegidos. El sistema de educación imperante era el de aprendizaje de oficios en los talleres existentes.

En el México Revolucionario, el desorden político imperante durante los años de luchas, impidieron un crecimiento del sector educativo hacia todos los niveles y estratos. Bajo la presidencia del General Alvaro Obregón comienza el desarrollo de la Secretaría de Educación Pública, implementando talleres, bibliotecas y escuelas accesibles a todo el pueblo. Bajo el mandato del Lic. Vasconcelos como Ministro de Educación, llevando este a la práctica amplias reformas en materia educativa (talleres).

Sin embargo, hasta hace pocos años la capacitación y el entrenamiento impartidos dentro de la empresa y talleres no se encontraba reglamentados. En la Ley Federal del Trabajo de 1931, se utilizaba como costumbre

la Ley de Aprendices, que reglamentaba el número y el tiempo (28 días) que los empleados deberían mantenerse como aprendices dentro de las empresas y talleres, con el objetivo de capacitarlos y entrenarlos en la labor a desempeñar.

La Ley de Aprendices, fué de gran beneficio para el País, en el aspecto de la instrucción de técnicos altamente capacitados; sin embargo, se prestó a muchos abusos por parte de los dueños de las empresas que mantenían durante más tiempo a los obreros en calidad de aprendices, sin retribuirles el monto del salario adecuado.

Durante esta época, solamente existía el escalafón ciego (años de servicio) tanto para empleados sindicalizados como empleados de confianza.

En 1970, se inician las reformas referentes a la reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento de las empresas. Siendo publicados en el Diario Oficial de la Federación, el 28 de abril de 1978, bajo la presidencia del Lic. José López Portillo. Estableciendo el primer organismo registrado con el propósito de encargarse de la vigilancia y reglamentación de la capacitación, se le concede con el nombre de U.C.E.C.A.; (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento).

El 30 de diciembre de 1983, se publicaron nuevas reformas a la Ley Federal del Trabajo, bajo la presidencia del Lic. Miguel de la Madrid, las cuales versan principalmente en la desaparición de la U.C.E.C.A., al ser absorbidas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, al dejar de ser la primera un organismo desconcentrado convirtiéndose en una Dirección General.

Aparece en 1983, la Dirección General de Capacitación y Productividad, la cual, tienen como funciones principales seguir las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo (Capítulo III Bis del título IV), con el objeto de crear un sistema a través del cual el trabajador pueda ser objeto de una detección de necesidades de formación y participe en el proceso de capacitación y/o adiestramiento y merecedor al recibir la certificación correspondiente, y en su caso, la promoción escalafonaria en los términos de la Ley Federal del Trabajo. Estableciendo y vigilando la correcta aplicación.

3.3. RESEÑA HISTORICA DEL ENTRENAMIENTO.

A medida que la humanidad ha evolucionado, incluyendo en su actividad diaria los avances científicos y tecnológicos logrando con ellos implementar sistemas más productivos a la vez que más complejos se ha presentado la imperante necesidad de incluir el Entrenamiento, como un requerimiento para el uso adecuado de dichos sistemas.

Los primeros indicios de Capacitación y Entrenamiento, se presentan con el hombre primitivo al enseñar este a los miembros de su clan o grupo, la construcción y uso de utensilios para la pesca, caza, defensas; así como de un elemento de unión, el lenguaje.

Las grandes civilizaciones dejaron constancia de majestuosas construcciones tales como pirámides, templos, ciudades, entre otros, los cuales resultaron de la sistematización de los procedimientos, es decir, se establecen metodologías de construcción.

Entre los sistemas organizados de adiestramiento, tenemos el de aprendices, en el cual las habilidades y conocimientos de los oficios solo podían ser transmitidos por instrucción directa. Las reglamentaciones para gobernar este aprendizaje datan de fechas tan tempranas como el año 2100 A.C. cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hamurabi.

Otro desarrollo en este campo lo constituyeron los Gremios, o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes (la protección mutua, la ayuda, etc.) constituyeron las primeras empresas y establecieron las primeras normas de calidad al establecer ciertas normas de mano de obra. Estaban compuestos por tres clases de trabajadores, el maestro, los aprendices y los trabajadores. Su apogeo fué durante los siglos XII y XV, contaban con una amplia reglamentación en lo referente a los horarios, salarios, herramientas y precios, se les considera como los predecesores de los modernos sindicatos.

A consecuencia del advenimiento de la Revolución Industrial, se ha escogido la fecha de 1750 como el término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva

fase. Esto se refleja en el número de patentes por año que se presentaron, cuadruplicándose dicho número hacia 1950, siendo esta década testigo del lanzamiento del primer cohete. La rapidez de todos estos cambios se convirtió en un dramático reto para el entrenamiento y desarrollo del personal.☒

El cambio gradual de una economía agrícola en una industrial que se presenta en los países a causa de la Revolución Industrial, provocó la implementación de las instituciones para el entrenamiento, evolucionando estas principalmente en los Estados Unidos.

* En los años de 1740 a 1790, se impartía preparación en lo referente a los oficios semiclasificados (carpintería, jardinería, etc.).

* Durante los años de 1800 a 1860, se establecen las primeras escuelas vocacionales, tanto estatales (Logías Masónicas) como privadas estableciendo estas últimas los horarios nocturnos.

* En 1872, se crean las primeras Escuelas Industriales, impartiendo enseñanza referente a oficios cien por ciento especializados, tales como forja, herrería, carpintería, etc..

* En 1913, se organiza la Asociación Nacional de Escuelas privadas. Iniciando actividades con 60 miembros representantes de 34 empresas. Su nombre cambia en 1923 conociéndosele en la actualidad como la American Management Association.

La Primera Guerra Mundial, agudiza la necesidad de contar con mano de obra calificada, decidiéndose realizar el entrenamiento en las propias instalaciones de los Astilleros Allen y Kanen, quienes adoptaron el Método de Herbatain de los cuatro pasos (mostrar, decir, hacer y comprobar).

Durante los años 20'S nace la educación por correspondencia, en la Epoca de la Depresión (1925-1930), existía oferta excedente de mano de obra, por lo que el gobierno auspicia programas de entrenamiento artesanal, tales como los talleres de costura.

La Segunda Guerra Mundial, trajo como consecuencia la falta de mano de obra y de instructores para dar capacitación a los empleados nuevos. Se implementa el Método J, consistente en la promoción de supervisores capacitados tanto en oficios como en manejo de personal.

En la actualidad, los educadores, hombres de negocios y miembros del gobierno trabajan en forma continua y coordinada con el objetivo de impulsar y mantener programas de Capacitación y Adiestramiento acorde a las necesidades de la empresa.

3.4. CONCEPTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

CONCEPTO DE CAPACITACION.

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO.

Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

3.5. COMO BENEFICIA LA CAPACITACION.

Aunque la Capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de Desarrollo por otra parte, ayuda al individuo en el manejo de las responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación la diferencia entre Capacitación y Desarrollo no es siempre muy nítida.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado directo.

A fin de lucrarse de los beneficios antes descritos tanto especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

COMO BENEFICIA LA CAPACITACION A LAS ORGANIZACIONES.

- 1.- Conduce a rentabilidad más alta y a actividades más positivas.
- 2.- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- 3.- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- 4.- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- 5.- Crea mejor imagen.
- 6.- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- 7.- Mejora la relación Jefe-Subordinado.
- 8.- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- 9.- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de las políticas.
- 10.- Propicia información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- 11.- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- 12.- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- 13.- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- 14.- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- 15.- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- 16.- Elimina los costos de recurrir a consumidores externos.
- 17.- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- 18.- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACION.

- 1.- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- 2.- Alienta la confianza, la posición aservativa y el desarrollo.
- 3.- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- 4.- Forja líderes y mejora la aptitudes comunicativas.
- 5.- Sube al nivel de satisfacción en el puesto.
- 6.- Permite el logro de metas individuales.
- 7.- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- 8.- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Y ADOPCION DE POLITICAS.

- 1.- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- 2.- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- 3.- Proporciona información sobre disposiciones oficiales en muchos campos.
- 4.- Hace viables las políticas de la organización.
- 5.- Alienta la cohesión de los grupos.
- 6.- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- 7.- Convierte a la empresa en un entorno de mayor calidad para trabajar y vivir en ella.

3.6. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de Capacitación y Adiestramiento.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de los cuales se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual

3.7. ENFOQUES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Cualquiera que sea el medio que se utilice en la Capacitación y Adiestramiento, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para Capacitación como para Adiestramiento.

Para los supervisores, la sesión consistirá en Capacitación respecto a como desempeñar mejor su puesto actual.

Para los empleados sin responsabilidades gerenciales, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar puestos gerenciales. Apesar de postular dos objetivos diferentes, las técnicas de los cursos que se imparten, son iguales.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en Capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de :

- 1.- La efectividad respecto del costo.
- 2.- Contenido deseado del programa.
- 3.- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- 4.- Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
- 5.- Preferencias y capacidad del capacitador.
- 6.- Principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de la situación. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él.

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos, va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las variantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se pueda llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tiene sencillamente un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Entre estos desafíos se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, la tasa de rotación de los empleados.

OBSOLESCENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL.

El fenómeno de la obsolescencia describe el proceso que sufre un empleado (o un grupo de empleados) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. Al igual que en muchos campos, el profesional de los recursos humanos debe apelar en esta toda su formación ética y su sensibilidad humana. La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuesta y adaptación a las nuevas condiciones.

CAMBIOS SOCIALES Y TECNICOS.

Los cambios sociales y técnicos también constituyen un desafío para el departamento de personal. Un cambio social importante.

Los cambios técnicos constituyen un desafío permanente. Dada la continua generación de cambios, incluso en áreas muy alejadas de la alta tecnología, prácticamente todas las compañías modernas enfrentan desafíos de esta índole.

TASA DE ROTACION DE EMPLEADOS.

La tendencia de los empleados a abandonar a la organización en favor de otras organizaciones, o por diferentes causas significa un desafío especial para el desarrollo de recursos humanos.

A causa de estas separaciones no se puede predecir en gran medida, las actividades de desarrollo de personal deben incluir la preparación de sustitutos adecuados. Irónicamente una organización con buenos programas de desarrollo de personal advierte que esta política contribuye a la alta tasa de rotación, dado el alto grado de interés que muestran los reclutadores de otras organizaciones o el personal bien capacitado y orientado.

3.8. LA NECESIDAD DE CAPACITACION.

Al hablar de necesidades de Capacitación y Adiestramiento se puede decir que estos se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Por tanto la detección de estas necesidades deben ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera de como realmente se trabaja.

A partir de esto es posible presentar el concepto de necesidades de Capacitación y Adiestramiento a dos niveles:

- 1.- Falta de conocimiento, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionadas con su puesto actual o futuro
- 2.- Diferencias entre los conocimientos, habilidades manuales y aptitudes que posee el trabajador y los que exige su puesto actual o futuro.

Entonces podemos decir que las necesidades de Capacitación son :

- 1.- El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de Capacitación.
- 2.- Una garantía de que la Capacitación es alternativa para la resolución de un problema dado.
- 3.- Un punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- 4.- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
- 5.- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participar el personal y los jefes inmediatos del mismo y además de los directivos

3.9. EVALUACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El proceso de Capacitación y Adiestramiento se constituye en un proceso de cambio.

Los empleados sin capacitación se transforman en los trabajadores capaces, y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir con las nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de una evaluación de un proceso de Capacitación deben seguir los pasos descritos, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de Capacitación.

Estas normas pueden basarse en los departamentos establecidos previamente. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la Capacitación y la comparación entre los resultados obtenidos por el programa Si la mejora es significativa, puede considerarse que el programa logró los objetivos. El programa de Capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen por completo sus normas de evaluación; si existe la transferencia al puesto de trabajo.

3.10 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

A) CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

La carta fundamental del País (Constitución Mexicana), consagrada con el rango de garantía social el derecho, de los trabajadores a recibir la Capacitación y el Adiestramiento.

Es precisamente el Artículo 123 de nuestra ley fundamental el que establece las garantías sociales de la clase trabajadora, enmarcando en su texto el derecho al trabajo de todos los mexicanos.

El día 9 de Enero de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación; el decreto que adiciona la Fracción XII y reforma la Fracción XIII, apartado "A" del Artículo 123 Constitucional consignándose la obligación de las empresas de proporcionar Capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores.

Ese mismo día se reformó la Fracción XXXI del mismo artículo y apartado estableciéndose las disposiciones laborales en materia de la Capacitación y Adiestramiento que son de aplicación en el ámbito Federal.

DEL TRABAJADOR Y DE LA PREVISION SOCIAL

Art. 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverá la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley:

Fracc. XIII. Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, Capacitación o Adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

B) LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

El incluir en la Constitución el derecho de los trabajadores a recibir Capacitación y Adiestramiento, motivó la necesidad de reglamentar la norma constitucional, por lo cual el 28 de Abril de 1978 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo.

El 30 de Diciembre de 1983, se publicaron las nuevas reformas a la Ley Federal del Trabajo que versan principalmente en el cambio del término Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por la de Secretaría del Trabajo y Previsión Social, al dejar de ser aquella un organismo desconcentrado y convertirse en una dirección general.

Las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo se encuentran medularmente agrupadas en el Capítulo III Bis, del Título IV, y crean un sistema a través del cual el trabajador puede ser objeto de una detección de necesidades de formación y participe en el proceso de Capacitación o Adiestramiento y merecedor a recibir la certificación correspondiente y, en su caso, la promoción escalafonaria en los términos del Artículo 159 de nuestro Código Laboral.

Asimismo aparece como obligación dentro de la misma ley, la presentación de los formatos que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha establecido para la constitución, funcionamiento y presentación de todos los aspectos referentes a la Capacitación y Adiestramiento, tales como:

- 1.- Disposiciones legales referentes a la Capacitación y el Adiestramiento.
- 2.- Criterios para la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- 3.- Criterios para la formulación y presentación de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento.
- 4.- Criterios en materia de sistemas generales, autorización y registro de programas generales.
- 5.- Criterios en materia de Capacitación y Adiestramiento relativos a listas y constancias de habilidades laborales.

3.11. PLANEACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- 1.- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

- 2.- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
 - 3.- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presente, con las mayores garantías de éxito.
 - 4.- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
 - 5.- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
 - 6.- Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando las corazonadas o empirismos.
 - 7.- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
 - 8.- Al establecer un esquema modelo de trabajo(plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
 - 9.- Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
 - 10.- La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
 - 11.- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.
- La planeación es básica ya que es punto de partida y directriz primordial de toda actividad.
- Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.
- Los planes, en cuanto al período establecido para su realización, se pueden clasificar en :
- 1.- Planes a corto plazo.
 - 2.- Planes a mediano plazo.
 - 3.- Planes a largo plazo.

PROGRAMAS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Una vez que se han determinado las anteriores etapas de la planeación, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como:

Un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

O bien, la presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de Capacitación y Adiestramiento en un determinado puesto de trabajo.

A) PROGRAMA GENERAL

Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas.

B) PROGRAMA ESPECÍFICO.

Aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos externos.

El programa de entrenamiento es el arreglo estructurado de actividades que permiten el aprendizaje. Esta función es el núcleo de la tarea del encargado de Capacitación y Adiestramiento. Cuando se toman bien las decisiones con respecto a la organización, contenido y métodos de entrenamiento, el problema que hacía necesario ese entrenamiento deberá ser resuelto.

Aprender es la adquisición de nuevos modos de comportamiento, e incluye actitudes, hábitos y conocimientos, o cualquier combinación de estos requisitos. Tiene dos elementos: velocidad y dirección. La tarea del encargado de Capacitación y Adiestramiento es acelerar el aprendizaje en la dirección deseada.

Los programas de cualquier director de Capacitación y Adiestramiento deberán estar cortados según las necesidades individuales. Cada organización presenta demandas especiales y, así, se multiplican las complejidades hasta que es imposible predecir la fase final de la sustancia de cualquier programa.

Existen ciertos rasgos comunes en el desarrollo de cualquier programa de Capacitación, no es una fórmula rígida que se deba seguir paso a paso. Algunos puntos están tan relacionados que deben ser considerados al mismo tiempo. Otros requieren dar un paso atrás para avanzar otro. En el programa final los elementos enlistados deben estar muy bien enfocados y presentar una perspectiva bastante adecuada.

3.12. ETAPAS DEL ENTRENAMIENTO.

El entrenamiento se debe dividir en tres partes distintas :

- 1.- Planeación.
- 2.- Ejecución.
- 3.- Evaluación.

Todo el programa de entrenamiento debe planearse con anticipación, ejecutarse en la forma adecuada y evaluarse con minuciosidad. Así mismo, cada sesión de entrenamiento se debe planear, ejecutar y, después evaluar.

A) PLANEACION.

La planeación consiste en decidir lo que se va a enseñar. Si usted ha redactado su propio programa, entonces conoce el material que desea presentar. Es importante revisar el programa para cerciorarse de que siguen los lineamientos adecuados.

Si se utiliza un programa existente o un material acopiado con sus investigaciones, debe organizar este material de acuerdo con el concepto unitario que se describirá en detalle en las secciones siguientes. Es necesario hacer un lineamiento que sirva de guía. Esto ayudará a darle continuidad al programa. Esta guía se debe usar a un en programas de quince minutos. Usted no alcanzará el objetivo si no planea el modo de lograrlo.

Debe existir cierta adaptabilidad en su planeación cotidiana. Aunque se haya planeado un programa de entrenamiento para todo el período, cada sesión variará de acuerdo a que tan exitosamente las personas hayan entendido el material presentado hasta entonces.

B) EJECUCION.

La ejecución es la presentación. Al principiar el programa se deben explicar a los trabajadores o personas que toman el curso las razones por las cuales toman parte en el programa.

Si esto se realiza acompañado por alguien de la gerencia las personas se sentirán que son importantes y que la compañía está realmente interesada en el puesto particular que cada uno desempeña dentro de la empresa. Esto ayudará a estar más relajados y ser más receptivos. Repita los aspectos básicos del programa, mencione el tema de cada unidad y el tipo de cuestionario y exámenes que seguirán a cada unidad. Las preguntas de los cuestionarios siempre se tomarán del programa.

C) EVALUACION.

La evaluación es un juicio general acerca de la eficiencia del contenido, sesiones de entrenamiento y exámenes de su programa.

DESARROLLO DE SU PROPIO PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.

La complejidad del programa que vaya a escribir dependerá en gran parte del puesto para el cual se va a entrenar. Por ejemplo : Si el puesto tiene pocas exigencias en cuanto a habilidad y capacidad, no hace falta un programa muy detallado.

Recuerde, que cualquier puesto requiere cierto entrenamiento, por repetitivo que sea o por fácil que usted lo considere.

El programa de entrenamiento se debe elaborar en tres partes. Una parte consiste en un manual de entrenamiento, que se entrega a la persona que está tomando el curso. La segunda parte es una guía para el

instructor, que describe los pasos de todo el proceso. La tercera son exámenes y evaluaciones que serán efectuadas en el programa.

Toda sesión de entrenamiento debe constar de tres partes que son :

- 1.- Introducción, en la cual se menciona a las personas a capacitar lo que se presentará,
- 2.- El cuerpo de la sesión de entrenamiento, en el cual se hace la presentación del material.
- 3.- Un resumen o recapitulación de la sesión.

En la primera sesión, el instructor se debe presentar a los alumnos, decir su nombre y explicar porque ha sido seleccionado para impartir el programa de entrenamiento. Quizá usted sea un empleado experimentado que con el paso de los años ha ido adquiriendo experiencia y demostrando que puede realizar bien ese trabajo, a fin de crear un ambiente de confianza y respeto.

Las primeras impresiones son de extrema importancia. Piense positivamente. Hable despacio, y pronuncie con claridad. Su actitud se transmitirá muy pronto a los participantes.

Explique a los estudiantes el propósito fundamental de este programa y porque se les ha llamado a participar en él. Sus participantes en el curso pueden estar dentro de cualesquiera de estas tres categorías. Son nuevos en la planta, son empleados a quienes se entrenan para un puesto que ya ocupan, actualmente, o son empleados a quienes se entrenan para las responsabilidades de un nuevo puesto. Los grupos primero y tercero deben entender con facilidad la necesidad de este entrenamiento.

El segundo grupo, los empleados que se entrenan para un puesto que ya ocupan, pueden resentir este entrenamiento y sentirse intimidados es necesario explicar el porqué del entrenamiento formal.

Es necesario convencer, de que todos nos beneficiamos con la repetición del entrenamiento, ya que refresca la memoria en lo tocante a procedimientos adecuados y el señalamiento de cualesquiera malos hábitos que pudieramos adquirir al cabo del tiempo.

3.13. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Necesitamos determinar las necesidades de Capacitación y Adiestramiento por varias razones :

- 1.- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
- 2.- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro. Lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
- 3.- Porque todas las " personas normales " independientemente de su lugar de jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo, si tienen la oportunidad, se da, en parte, cuando la empresa prevee la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. Al hacerlo, la compañía aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.
- 4.- Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la Capacitación y Adiestramiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

METODOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Básicamente, las necesidades de Capacitación y Adiestramiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en lo futuro. Si hay diferencia, esta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad de Capacitación y Adiestramiento.

La herramienta perfecta para encontrar esa clave es el estándar o punto de realización en el trabajo. El estándar es una aseveración, de preferencia puesta por escrito, que describe las condiciones que existirán cuando el trabajo sea hecho adecuadamente.

Todo trabajo tiene un punto óptimo. Sin embargo, la mayoría de las veces está flotando en la mente del jefe. Podemos decir con certeza que tienen suerte los subordinados a quienes sus jefes han dicho por lo menos en que consisten. Y, desde luego, son muy pocos los afortunados cuyo jefe a descrito en papel el punto óptimo

de realización del trabajo. Un jefe que se ha tomado esta molestia debe ser un hombre astuto, inteligente y perseverante. Siempre que el punto óptimo ha sido expresado, pero no escrito, existen dos puntos en realidad: El que flota en la cabeza del jefe y el que flota en la cabeza del subordinado. Es una lastima saber cuando a menudo son completamente distintos.

Los puntos óptimos de realización de un trabajo se pueden expresar en términos que se presentan a una medida objetiva. Los puntos óptimos de trabajos administrativos, a menudo se expresan como idénticos a los objetivos del sector de la organización de la que ese determinado gerente es responsable

3.14. DONDE SE DEBE IMPARTIR EL ENTRENAMIENTO.

La primera consideración para el entrenamiento en la práctica consiste en seleccionar el área adecuada para ello. El área elegida variará de acuerdo con el programa individual de entrenamiento.

Se dividirá la selección de un área en dos categorías :

- 1.- Entrenamiento en el área física donde trabajará la persona.
- 2.- Uso de alguna otra área que simule el área de trabajo.

Si el programa está destinado a entrenar a una persona en la operación de un equipo específico fijo en la planta, entonces el entrenamiento se debe llevar acabo en el sitio del trabajo real.

Buscar el lugar de la planta donde se encuentra el equipo y que se preste mejor para el entrenamiento.

Debe estar lejos de cuantas distracciones sean posibles, tales como ruido, tráfico de peatones o vehículos. Seleccione alguna hora en que la actividad de la planta sea mínima. Usted no debe distraer a otros trabajadores que estén en su ocupación normal, mientras se imparte el entrenamiento. Además, debe evitar que el empleado se sienta cohibido al ceer que los trabajadores más experimentados lo están observando. Usted debe crear un ambiente lo más tranquilo posible.

Debe ser más fácil seleccionar un área simulada para el entrenamiento en la práctica. Si el tiempo lo permite, puede usar el estacionamiento o un patio. Usted impartiría todo el entrenamiento práctico en esta área, simulando las condiciones dentro de la planta, antes de dejar que la persona demuestre su capacidad en situaciones reales.

RECOMENDACIONES GENERALES.

Es importante ayudarnos de los medios audiovisuales para mejorar el entrenamiento.

Buscar ayuda de instrucción que suministran los fabricantes o las organizaciones de profesionales.

- 1.- Hoja de gráficas.
- 2.- Pizarrón.
- 3.- Tablero de franela y tablero metálico.
- 4.- Retroproyector.
- 5.- Películas.
- 6.- Videocassetera.
- 7.- Filminas.

Al planear el programa, hagase siempre esta pregunta: ¿ Cómo puedo presentar este tema con más eficiencia ? Figura 1.

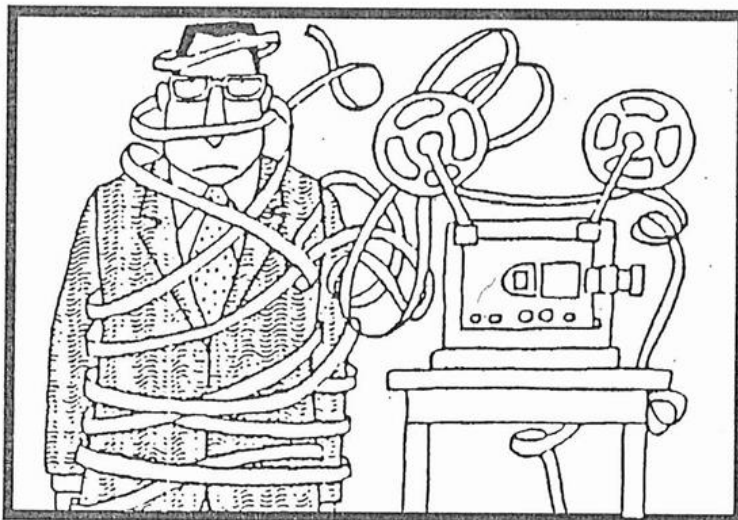


FIGURA 1

4. HIGIENE EN EL TRABAJO, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y CONDICIONES DE TRABAJO.

4.1. INTRODUCCION A LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

La Higiene y Seguridad en el Trabajo se inicia en la industria y probablemente es en ella en donde está mejor organizada.

Algunos de los principios y preceptos para mejorar la Seguridad son fundamentales en cualquier campo; en tales como el sector público, marítimo, el transporte y así como en la seguridad ocupacional.

En la Seguridad Moderna se espera que las organizaciones ofrezcan Condiciones de Trabajo que no dañen la salud de sus empleados. Deben por lo tanto ofrecer un ambiente de trabajo que resguarde a los empleados de acciones o enfermedades producidas por contaminantes de la atmósfera, alto nivel de ruido, maquinarias descuidadas, materiales químicos dañinos, radiaciones, etc.. Igualmente esenciales son los programas para entrenar a los supervisores y a los empleados en prácticas seguras y saludables, tanto dentro como fuera del trabajo.

A través de programas de Seguridad al bienestar físico y emocional, al igual que la seguridad económica de los empleados debe ser preservada y enaltecida.



Dentro de los aspectos que comprende la Administración de Recursos Humanos, uno de los más importantes, es sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador.

A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que, dentro del mismo, los riesgos son mayores, pero no lo es menos que aún dentro del trabajo de oficina, y del mismo trabajo administrativo, pueden reducirse y evitarse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe.

Hoy nadie discute que el empresario al crear un riesgo y asumirlo como parte de su función empresarial, no sólo debe ser responsable económicamente de las consecuencias de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, sino que está obligado moralmente a reducirlos y evitarlos en todo lo que sea posible.

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. De modo genérico, Higiene y Seguridad Industrial en el Trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

4.2. CONCEPTOS DE HIGIENE EN EL TRABAJO, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y CONDICIONES DE TRABAJO.

HIGIENE EN EL TRABAJO.

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas; empleadas para prever los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

CONDICIONES DE TRABAJO.

Son las variables de la situación que influyen poderosamente en el comportamiento humano. Son tres los grupos de Condiciones de Trabajo de naturaleza física (Iluminación, ruido, temperatura, etc.) el tiempo (Horas de trabajo, períodos de descanso, etc.) y el social dentro de la situación del trabajo (Organización informal, status, etc.).

4.3. OBJETIVOS DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

La Higiene y Seguridad Industrial como es denominada, tiene un carácter eminentemente preventivo, ya que tiene por objeto la salud y el confort del trabajador y evita que se enferme o se ausente transitoria o definitivamente.

Entre los principales objetivos de la Higiene y Seguridad en el Trabajo están :

- 1.- Eliminación de las causas de enfermedades profesionales.
- 2.- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- 3.- Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- 4.- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad, por medio del control del ambiente de trabajo.

OBTENCION DE LOS OBJETIVOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Esos objetivos podrán obtenerse :

- 1.- Por la educación de los operarios, jefes, capataces, gerentes, etc. que indiquen los peligros existentes y enseñen a evitarlos.

- 2.- Por el constante estado de alerta contra los riesgos existentes en la fábrica.
- 3.- Por los estudios y observaciones de los nuevos procesos o materiales que deben ser utilizados.

4.4. DETECCION DE RIESGOS.

Para detectar los riesgos es necesario :

- 1.- Saber que condiciones o que prácticas son inseguras así como conocer el tipo de material con que se trabaja.
- 2.- Encontrar que condiciones inseguras hay o que prácticas inseguras cometen.

4.5. SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Cada vez es mayor el número de empresas que establecen sus propios servicios de seguridad. Según el esquema de la organización de la empresa, los servicios de Seguridad en el Trabajo tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos, que ponen en práctica los recursos disponibles para lograr la prevención de accidentes y controlar los resultados obtenidos. En rigor, la Seguridad en el Trabajo es una responsabilidad de línea y una función de staff.

LA RESPONSABILIDAD DE LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

Según el tipo y el tamaño de la empresa, la Seguridad puede quedar a cargo de :

- 1.- De los Jefes de Secciones que concentran en sus manos la dirección y la vigilancia de los empleados.
- 2.- De un Especialista, el Inspector de Seguridad que proporciona la orientación en cuanto a la prevención de accidentes, sin expedir órdenes directas al personal subordinado
- 3.- De la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

ENFOQUES DE UN PLAN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Un plan de Seguridad tiene necesariamente el siguiente enfoque :

- 1.- La Seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff, en razón de la especialización.
- 2.- Las Condiciones de Trabajo, el ramo de la actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc. determinan los medios materiales preventivos.
- 3.- La Seguridad no debe quedar restringida solamente al área de producción.
- 4.- Los problemas de Seguridad perjudican la adaptación del hombre al trabajo, la adaptación del trabajo al hombre y los factores sociopsicológicos; por este motivo, ciertas empresas vinculan la Seguridad a la sección de Relaciones Industriales.

AREAS DE ACTIVIDAD DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL.

La Seguridad en el Trabajo tiene tres áreas principales de actividad a saber :

- 1.- Prevención de Accidentes : Las definiciones de accidentes son variadas. Generalmente se dice que un accidente es un hecho no predeterminado del que resulta un daño considerable.

La Seguridad busca minimizar las accidentes de trabajo. Podemos conceptualizar accidente de trabajo como una consecuencia del trabajo que provoca directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación física o enfermedad que determine la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad de trabajo.

- 2.- Prevención de Robos : (Vigilancia). De modo general, cada industria tiene un servicio de vigilancia con características propias; no se debe aplicar en una lo que se aplica en otra. Además las medidas preventivas deben revisarse con frecuencia para evitar la rutina, que vuelve los planes obsoletos.

- 3.- Prevención de Incendios : La prevención y extensión de incendios, es principalmente cuando hay mercancías, equipo e instalaciones valiosas para proteger, las cuales exigen una planeación cuidadosa. No son un conjunto de extinguidores adecuado, reserva suficiente de agua, sino también de detección y de alarma y el entrenamiento del personal.

4.6. CONDICIONES DE TRABAJO.

Los tres factores más importantes de las Condiciones Físicas de Trabajo son : La iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas.

1.- Iluminación : El establecimiento de estándares de iluminación considera el tipo de tarea visual ejecutada por el trabajador.

La mala iluminación causa fatiga a la vista, perjudica el sistema nervioso, influye en la mala calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo.

2.- Ruido: El ruido es considerado generalmente como un sonido indeseable. El ruido tiene dos características principales : La frecuencia y la intensidad. La frecuencia del sonido es el número de vibraciones por segundo emitidas por la fuente de ruido, y es medida en ciclos por segundo. La intensidad del sonido es medida por decibeles. La evidencia y las investigaciones hechas muestran que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo. Sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del empleado y principalmente sobre su audición es poderosa.

La intensidad prolongada a niveles elevados de ruidos, produce la pérdida de la audición, proporcional al tiempo de la exposición.

Disposiciones gubernamentales especifican que el nivel máximo de intensidad de ruido en el ambiente fabril es de 85 decibeles.

El control de ruidos elimina o por lo menos reduce, los sonidos indeseables. Genéricamente, los ruidos industriales pueden ser : Continuos, intermitentes o variables.

El efecto desagradable de los ruidos depende de la:

- a). Intensidad del sonido.
- b). De la variación de los ritmos e irregularidades.
- c). Frecuencia o tono de los ruidos.

3.- Condiciones Atmosféricas : Las condiciones atmosféricas que afectan el cargo son principalmente; la temperatura y la humedad. Otros factores también son importantes como: La ventilación, la presión barométrica, las condiciones tóxicas y la composición del aire, etc.

4.7. IMPACTO SOCIAL, PSICOLOGICO Y ECONOMICO DE LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES.

A) IMPACTO SOCIAL.

Disminución de la fuerza de trabajo, malas actitudes de las personas cercanas, afectadas y disminución de calidad de costos.

B) IMPACTO PSICOLOGICO.

Las personas se encuentran en un ambiente de inseguridad personal por el temor de verse lesionados o lesionadas por enfermedades profesionales afectando su personalidad y el desarrollo de su trabajo (pueden producir neurosis, sicosis, trastornos mentales, etc.).

C) IMPACTO ECONOMICO.

Son pérdidas económicas para la empresa por ausentismo a causa de enfermedades, baja la productividad, calidad y prestigio, son pérdidas por pago de incapacidad.

ENFERMEDADES PROFESIONALES.

Es el estado patológico que sobreviene por una causa repetida durante largo tiempo como obligada a consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona o del medio en que tiene que trabajar y que produce en el organismo una lesión o perturbación funcional, permanente o transitoria.

4.8. LAS NUEVAS TECNOLOGIAS Y LOS RIESGOS DE TRABAJO.

La industria mexicana necesita de una operación eficiente, que cuide el correcto desempeño de cada parte en el proceso productivo, desde un buen mantenimiento de equipos, maquinaria hasta protección de salud e integridad de los recursos humanos.

La Higiene y Seguridad en el Trabajo, es primordial en nuestras empresas, toda vez que un trabajador que sufre un accidente o contrae una afección, significa tiempo perdido, herramienta y maquinaria sin ocupar; gastos para cubrir los desperfectos y daños producidos, lo cual repercute en la economía del negocio.

Por estas razones es prudente desarrollar sistemas y acciones contra los riesgos en el trabajo, que le permita al empresario identificar las causas que generan el peligro a fin de evitarlo.

México enfrenta serios problemas en esta materia, lo que repercute en una forma directa sobre el rendimiento de los trabajadores, mermando la productividad, lo cual debe tomarse seriamente en cuenta, maxime que ante la apertura comercial, el ingreso del País de nuevas y modernas tecnologías, así lo exige.

En la actualidad tenemos una legislación que regula ampliamente a los riesgos de trabajo, estableciendo que le corresponde al patrón el instalar sistemas y medidas de Higiene y Seguridad Industrial (Art. 132 Fracc. XVI de la Ley Federal del Trabajo).

De lo antes narrado deviene la responsabilidad patronal y el deber del obrero de seguir tales medidas y sistemas, que en todo caso tratan de provocar su propia seguridad. (Art. 134 Fracc. II de la Ley Federal del Trabajo).

El precepto marcado con el número 473 de la Legislación del Trabajo, nos dice que los riesgos laborales son accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio y con motivo de sus funciones.

El número 474 considera accidente de trabajo, a toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo.

Y a la enfermedad profesional, la disposición 475, la define con el estado patológico derivado de la acción, de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo, o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Los riesgos de trabajo producen :

- 1.- Incapacidad temporal.
- 2.- Incapacidad permanente parcial.
- 3.- Incapacidad permanente total.
- 4.- La muerte del trabajador.

La prescencia de nuevas tecnologías en México, está mostrando estragos en la salud, y en la integridad de los trabajadores, los cuales no toman en serio los riesgos novedosos y a los patrones no les preocupa, por el momento, se cree que la cobertura de los riesgos potenciales le corresponde al Instituto Mexicano del Seguro Social.

A la fecha, coexisten tecnologías atrasadas junto con procesos que incorporan tecnologías modernas, lo que hace que haya diferencias abismales, entre distintas empresas y no siempre los trabajadores se encuentren capacitados para ajustarse a los cambios.

Así pues, han aumentado aquellas enfermedades denominadas por los médicos " crónicodegenerativas " como :

- a). La depresión.
- b). Los problemas cardiovasculares debido al estrés.
- c). La atrofia de las manos (Síndrome del Túnel Carpiano).
- d). Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida por inadecuados manejos clínicos.
- e). Infecciones oculares debido a la contaminación en el centro de trabajo.

En cuanto a los accidentes; éstos se han incrementado por falta de Capacitación en el manejo de maquinaria moderna y sustancias peligrosas.

De este modo, el número de trabajadores mutilados o afectados, ha venido aumentando, con el consecuente incremento de las muertes e incapacidades.

Incluso se han presentado agentes que perjudican a los hijos de trabajadores, tanto en la gestación como en su desarrollo, ya que la presencia de la anencefalia (niños sin cerebro) y de la espina dorsal bípoda sucedidos en nuestra frontera con los Estados Unidos en los últimos años, indican mutaciones genéricas demasiado peligrosas.

De esta forma, los recursos humanos requieren Capacitación y Adiestramiento sobre el uso de nuevos equipos, maquinaria y herramienta, así como de los sistemas de Seguridad que ello conlleva, ya que de otra manera los daños que se presenten serán irreparables, por lo que se requiere de evaluaciones de riesgo más estrictas, para evitar se incremente el número de riesgos, con el consecuente deterioro de las condiciones de trabajo en los centros laborales de nuestra Nación.

Para terminar, deben tanto los trabajadores, como los empresarios y nuestras Autoridades del Trabajo, ser más exigentes en el cumplimiento de los Arts. 509, 510, 511, 512, 512A 512B, 512C, 512D, 512E y 512F de la Ley Federal del Trabajo, con el propósito de reducir la existencia de los riesgos laborales, que tanto perjuicio le causan a la planta productiva mexicana.

CONDICIONES INSEGURAS EN LA PLANTA PRODUCTIVA MEXICANA

Algunas condiciones inseguras más frecuentes son :

- 1.- Falta de medidas de prevención y protección contra incendios.
- 2.- Instalación en la maquinaria impropriadamente diseñadas o en mal estado de mantenimiento.
- 3.- Protección innadecuada en las instalaciones eléctricas.
- 4.- Equipo de protección personal defectuosos, inadecuados o faltante.
- 5.- Falta de orden y limpieza.
- 6.- Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes o faltantes.

4.9. ASPECTOS LEGALES SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

La Higiene y Seguridad Industrial tienen su fundamento legal en el Título Sexto (Del Trabajo y Previsión Social) de la Constitución Mexicana, la cual señala en su artículo 123, fracciones, XIV, XV, XVII, XXIX, XXXI, el fundamento legal que tienen estas funciones.

Art. 123 Fracc. XIV : Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrón contrate el trabajo por un intermediario.

Art. 123 Fracc. XV : El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán al efecto, las sanciones procedentes en cada caso.

1. LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Por su parte en la Ley Federal del Trabajo aparece fundamentada la Seguridad e Higiene Industrial en el Título Cuarto (Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones) Capítulo I (Obligaciones de los patrones) en el Artículo 132 fracciones XVI, XVII, XVIII, XXVIII.

Art. 132 Fracc. XVI : Son obligaciones de los patrones: Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador, así como adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes

excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expidan las autoridades competentes. Para estos efectos, deberán modificar, en su caso, las instalaciones en los términos que señalen las propias autoridades.

Art. 132 Fracc. XVII : Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo y en general, en los lugares en donde deban de ejecutarse las labores; y, disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables que señalen los instructivos que se expidan, para que se presenten oportuna y eficazmente los primeros auxilios; debiendo dar desde luego, aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurra.

Art. 132 Fracc. XVIII : Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se presta el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene.

Art. 132 Fracc. XXVIII : Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo a lo establecido por esta ley.

2. REGLAMENTO GENERAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

TITULO PRIMERO.

Capítulo Unico.

DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 1. Este Reglamento rige en todo el territorio nacional y tiene por objeto proveer en la esfera administrativa a la observancia de la Ley Federal del Trabajo en materia de Seguridad e Higiene y lograr de este modo disminuir los accidentes y enfermedades que se producen u originan en los centros de trabajo.

Artículo 2. La aplicación de este Reglamento corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 3. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, atendiendo a las recomendaciones que resulten de la coordinación que se establezca en los términos del artículo que antecede, expedirá los manuales, instructivos o circulares que sean necesarios para el eficaz cumplimiento de este Reglamento.

Artículo 4. La aplicación de las disposiciones contenidas en este Reglamento se hará atendiendo a las características de cada tipo de trabajo.

Artículo 5. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social queda facultada para expedir, con base en este Reglamento, los instructivos que considere necesarios para desarrollar, hacer explícitas y determinar la forma en que deben cumplirse las disposiciones.

En la expedición de los instructivos de que se trata, así como en la de manuales y circulares, se tomará en cuenta lo dispuesto en el artículo que antecede.

Para su obligatoriedad y general observancia, los instructivos que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social expida, deberán ser publicados en el "Diario Oficial de la Federación".

Artículo 6. Para los efectos de este ordenamiento se considera como centro de trabajo a todo aquel establecimiento, cualquiera que sea su denominación, en el que se realicen actividades de producción de bienes o de prestación de servicios y en los cuales participe personas que sean sujetos de una relación de trabajo. Así mismo, se consideran como centros de trabajo, los establecimientos de producción de bienes y servicios pertenecientes a sociedades cooperativas y demás formas de organización formal.

Artículo 7. Los patrones o sus representantes, los sindicatos titulares de los contratos colectivos, los trabajadores, las Comisiones de Seguridad e Higiene, los encargados de la seguridad, los supervisores de seguridad y los médicos de las empresas, en su caso, están obligados a cuidar de la estricta observancia de este Reglamento en sus respectivos centros de trabajo.

Artículo 8. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y las autoridades competentes de los Estados y del Distrito Federal, llevarán a cabo los estudios e investigaciones en los lugares de trabajo y los exámenes que estimen

convenientes a los trabajadores, utilizando los equipos necesarios y los medios que la ciencia y la tecnología emplean para identificar y valorar las posibles causas de accidentes y enfermedades de trabajo, y para determinar las alteraciones de salud en los trabajadores, a fin de promover que mediante la expedición de las disposiciones correspondientes se establezcan medidas de seguridad e higiene.

4.10. COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene son los organismos que establece la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 509 y 510, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

Las Comisiones Mixtas deben integrarse en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha en que se inicien sus actividades los centros de trabajo y de inmediato en donde no existan. Las Comisiones Mixtas deben integrarse con igual número de representantes obreros y patronales y funcionarán en forma permanente.

Para determinar el número de Comisiones Mixtas que deberán establecerse en una misma empresa, así como el número de representantes propietarios o suplentes, los trabajadores y los patrones deberán considerar :

- 1.- El número de trabajadores.
- 2.- La peligrosidad de las labores.
- 3.- La ubicación del centro o de los centros de trabajo.

- 4.- Las formas o procesos de trabajo.
- 5.- El número de turnos de trabajo.

El número total de representantes en las Comisiones Mixtas debe ser en relación con el número de trabajadores que la boren en cada división, planta o unidad, en la siguiente forma:

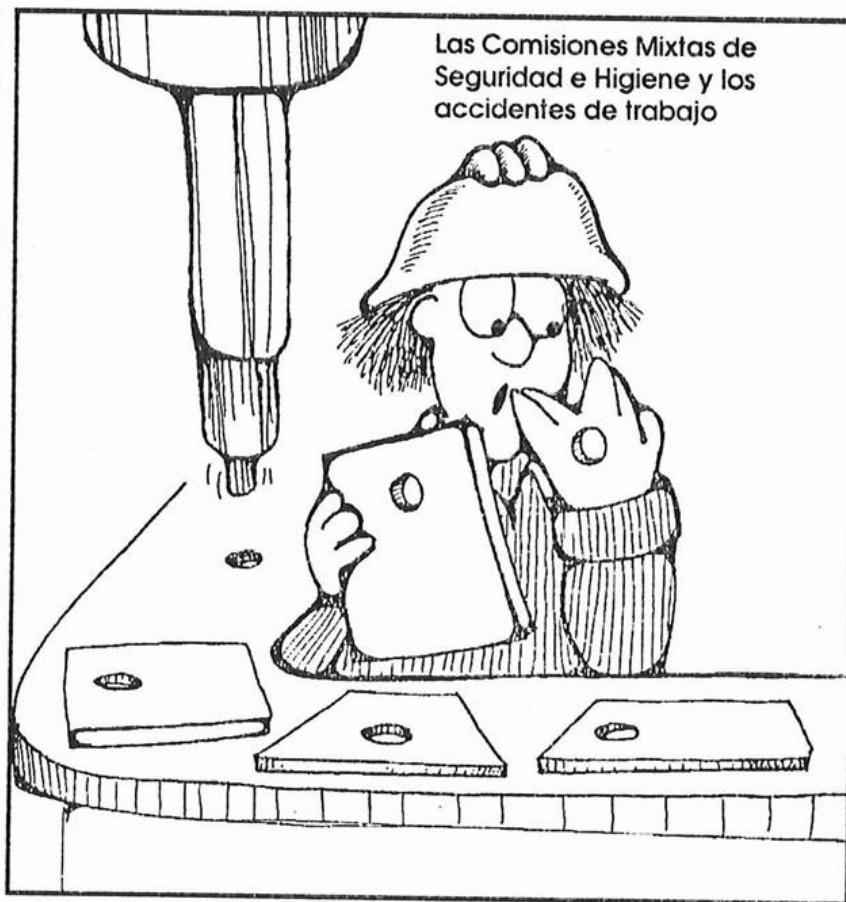
- a). Para un número de trabajadores no mayor de 20, un representante de los trabajadores y uno de los patrones
- b). Para un número de 21 a 100 trabajadores, dos representantes de los trabajadores y dos de los patrones.
- c). Para un número mayor de 100 trabajadores, 5 representantes de los trabajadores y 5 de los patrones.

Se podrán nombrar más representantes si así se considera necesario. Por cada representante propietario se debe nombrar un suplente.

REQUISITOS DE LOS MIEMBROS DE UNA COMISION MIXTA.

- 1.- Ser trabajador de la empresa.
- 2.- Ser mayor de edad.
- 3.- Poseer la instrucción y experiencia necesaria.
- 4.- Ser de conducta honorable y tener sentido de responsabilidad.

Los representantes desempeñan su función gratuitamente dentro de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.



Integración de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene



Existen otras comisiones para cuidar la seguridad e higiene en el trabajo con son:

1.- La Comisión Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

2.- La Comisión Consultiva Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

3.- Las Comisiones Consultivas Estatales y del D.F. de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Las Comisiones Mixtas deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Se pueden registrar enviando la solicitud de registro de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene debidamente requisitada a la dependencia oficial que corresponda al registro.α

Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene deben realizar, por lo menos, un recorrido mensual para cumplir con lo dispuesto en el Artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo.

Dicho recorrido consiste en hacer visitas programadas a los edificios, instalaciones y equipo del centro de trabajo, con el fin de observar las condiciones de higiene y seguridad así como, buscar las posibles causas de riesgos. Los recorridos constan de tres propósitos :

1.- Observancia general.

2.- Observación objetiva parcial.

3.- Observación objetiva especial.

1.- El recorrido de observación general se puede hacer tomando en cuenta el proceso de producción y se deberán observar los siguientes lugares :

a). Las instalaciones.

b). Los locales de los servicios.

c). Los departamentos de producción.

2.- La observación objetiva parcial se hace cuando se conocen o se señalan algunas áreas como peligrosas para que la Comisión diriga su observación a ellas y se puedan aplicar medidas para prevenir los riesgos.

3.- La observación especial es un recorrido que se hace de acuerdo a una petición hecha por los trabajadores o por la propia empresa cuando noten una condición insegura en un área de trabajo.

Al integrarse la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene se deberá fijar, desde luego, en programa

Recomendaciones para realizar los recorridos



calendario anual de recorridos mensuales y comprometer a todos los miembros a cumplir, con la única salvedad de causa de fuerza mayor.

Otras de las actividades que debe realizar la Comisión durante su recorrido es :

- 1.- Aseo de las instalaciones, la maquinaria y el equipo de los centros de trabajo.
- 2.- Métodos de trabajo en relación con la operaciones que realizan los trabajadores.
- 3.- Espacios de trabajo, escaleras, andamios, ascensores.
- 4.- Equipo eléctrico.
- 5.- Pisos y plataformas, paredes, techos.

En dichos recorridos las anotaciones de las observaciones deberán hacerse en forma conjunta, no individual.

La Comisión Mixta debe levantar una acta que contenga las observaciones sobre las

condiciones de Seguridad e Higiene y las medidas que proponga para mejorarlas. El acta debe ser enviada mensualmente a la autoridad del trabajo que le corresponde.

El acta debe levantarse inmediatamente después del recorrido, durante una junta donde participen todos los miembros de la Comisión.

Se deberá entregar copia del acta :

Al patrón, subrayando las peticiones, a cada supervisor o jefe de área o grupo, subrayando lo que se refiere al área o grupo bajo su mando y al archivo de la propia Comisión.

La Comisión Mixta tiene como atribución de analizar las causas primarias de los accidentes que ocurran y de buscar las posibles causas de riesgos en los centros de trabajo. La misión de la Comisiones no es encontrar culpables.

Para comunicar a los trabajadores las medidas generales que se consideran más importantes en su centro de trabajo, las Comisiones deben realizar reuniones y utilizar carteles, películas, folletos o cualquier otro método de divulgación sobre la materia.

Los miembros de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene deben poseer los conocimientos técnicos mínimos indispensables para tener ideas generales de los riesgos, sus causas, sus efectos y las medidas para prevenirlos.

La Seguridad en el Trabajo es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo.

La Seguridad en el Trabajo es responsabilidad tanto de las autoridades como de los empleados de la compañía.

La Higiene en el Trabajo es la disciplina que estudia y determina las medidas para conservar y mejorar la salud, así como prevenir las enfermedades.

Dentro del trabajo la Higiene busca mejorar la salud de los trabajadores en relación con la tareas que realiza.

La Higiene en el Trabajo abarca :

- 1.- El ambiente laboral; es decir : Las condiciones del lugar donde se trabaja.
- 2.- El trabajador; o sea la relación con el medio y los hábitos personales.



5. CALIDAD DEL ENTORNO DE LA VIDA LABORAL.

5.1. CALIDAD DE LA VIDA LABORAL.

La Calidad de la Vida Laboral de una organización es el entorno; el ambiente, el aire que se respira en una organización.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los dirigentes de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado conocer las ideas que esas personas pueden aportar.

Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en las cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales.

El mundo no se ha repuesto de la sorpresa que significó el ingreso y el predominio de una nación sin tradición industrial, sin recursos y sin materias primas; la avasalladora marcha del Japón ha causado profunda impresión en todos los campos.

Prácticamente no hay campo de la actualidad industrial moderna en el que destaque el Japón. Como en cualquier otro país, hay ondas de diferencias entre una y otra organización salvo en un aspecto; el interés casi obsesivo que los dirigentes japoneses conceden a la calidad en el entorno laboral.

Otras naciones, antaño a la cabeza del avance industrial, han debido enfrentar el desafío japonés en áreas inimaginables antes de la Segunda Guerra Mundial, han concluido que la competencia no se libra únicamente en el nivel de maquinaria y recursos técnicos, sino también en el ámbito humano que es, en esencia, el más importante.

Más y más organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral, como forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio.

5.2. EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El papel del departamento de recursos humanos en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos la cúpula directiva está compuesta por un número reducido de personas, hecho que hace que sea necesario confiar en los servicios del departamento de personal en cuanto se refiere a capacitación, retroalimentación obtenida de encuestas sobre actitudes y varios puntos más. En muchas compañías la responsabilidad de mejorar el entorno laboral corresponde al departamento de personal.

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal en este aspecto, sean obtener el apoyo de los gerentes.

El apoyo de los directivos es un prerequisite prácticamente imprescindible para los programas que se proponen mejorar el entorno laboral.

Cuando no existe apoyo total de todos los niveles gerenciales, los departamentos de personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento de personal tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencerlos de las dudas que todavía abrigan

5.3. DEFINICION DE LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen provocar objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo, en la productividad es indispensable lograr mejorar en la calidad del entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo en su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las organizaciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores, predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuyen al éxito de la organización en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los dirigentes de la compañía como los profesionales de la Administración de Recursos Humanos se unen a la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando se confía una tarea determinada a un ser humano, ocurre un notable fenómeno psicológico: Los individuos mezquinos y apocados suelen encontrar una respuesta similar en quienes los rodean.

Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a su altura a quienes conducen.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad superior en el entorno laboral.

5.4. MEJORAMIENTO DEL ENTORNO LABORAL MEDIANTE LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS.

Uno de los métodos más comunmente utilizados para crear un mejor entorno laboral lo constituye la participación de los empleados.

La participación de los empleados puede lograrse a través de la utilización de un cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel en las decisiones que los afectan, así como su relación con la organización. Mediante diversos métodos los empleados adquieren un sentido de responsabilidad; de "pertenencia", incluso, sobre las decisiones en que han participado.

Para obtener éxito, sin embargo las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se haga parte integral de la filosofía de la empresa.

El hecho de que miles de compañías hayan lanzado programas de mejoramiento del entorno, no obedece, por cierto, a una casualidad. El movimiento, en realidad, es paralelo a ciertos cambios sociales que han ocurrido recientemente, como el reclamo universal de mayor grado de autonomía y el rechazo a la centralización de funciones.

Ha terminado la era de los capataces, los "capitanes de la industria" y los líderes carismáticos e incapaces o asistimos al advenimiento de lo que puede llamarse con toda propiedad, la etapa de la democracia industrial.

5.5. ENFOQUE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL Y LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS.

Durante la última década, los departamentos de orientación activa, junto con los dirigentes progresistas de las organizaciones dinámicas que marcan la pauta en sus industrias respectivas, han buscado nuevos enfoques para el mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados.

Estas técnicas se han inspirado en gran medida en los estudios de carácter sociológico y psicológico que se originaron en las naciones industrializadas después de la Segunda Guerra Mundial.

En ese período las desventajas de los países europeos y del Japón debieron enfrentar el predominio económico de países, como Estados Unidos, y se hizo clara la necesidad de contar con técnicas nuevas para la Administración de los Recursos Humanos.

Algunas de las nuevas técnicas alcanzaron gran difusión porque demostraron su efectividad.

A continuación se presentan las más destacadas :

- 1.- Círculos de Calidad.
- 2.- Sistemas Sociotécnicos.
- 3.- Coparticipación.
- 4.- Grupos Autónomos de Trabajo.

1. CIRCULOS DE CALIDAD.

Los Círculos de Calidad están formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para identificar y solucionar problemas con sus labores cotidianas.

Los integrantes de este pequeño grupo, son como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, se preocupan en forma continua por desarrollarse personalmente y en grupos y por llevar a cabo, con participación de todos los miembros, el control y el mejoramiento dentro del taller utilizando las técnicas de control de calidad.

Tres son las ideas básicas de los círculos de calidad :

- 1.- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- 2.- Promover el respeto que es debido a la persona humana, y procurar que tanto el lugar como el ambiente de trabajo resulten agradables, al grado de que valga la pena desempeñar en ese medio ambiente la actividad laboral.
- 3.- Contribuir al ejercicio de las habilidades que las personas poseen y al desarrollo de otras capacidades que estén latentes en ellas.

ORIGENES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD. LA EXPERIENCIA JAPONESA.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, el desventajado Japón carecía prácticamente de todos los recursos, excepto los humanos.

El Japón comprendido en un archipiélago pobre y remoto, advirtió cabalmente que para poder comprar los alimentos y las materias primas que necesitaba con desesperación tenía que encontrar la manera de exportar.

Hacia 1960 se empezó a gestar en el Japón una revolución que conquistó los mercados de todo el mundo. Gracias en parte a la ayuda que prestaron asesores estadounidenses como Deming y Juran, el concepto de los Círculos de Calidad se originó en varias industrias japonesas. El concepto se basaba en gran parte en las investigaciones de carácter conductual que se habían llevado en industrias y universidades estadounidenses. Hacia 1980, la mayor parte de las compañías japonesas habían puesto en marcha un programa de Círculos de Calidad, que funcionaba entre los obreros.

A principios de la década de 1970 se produjo un movimiento masivo de las grandes compañías del occidente industrializado para incorporar en sus técnicas de Administración de los Recursos Humanos los programas de Círculos de Calidad.

CARACTERISTICAS CONTINUAS.

Las características de los Círculos de Calidad son muy diferentes de los de otros programas para el mejoramiento del entorno laboral. En primer lugar, la pertenencia es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros.

Otra característica importante es que una sesión de capacitación interna suele anteceder a la creación de los Círculos de Calidad.

Una tercera característica de gran relevancia, como se destaca en las sesiones de capacitación, es que al grupo se le permite seleccionar los problemas que desea solucionar. Cuando se permite a los empleados que seleccionen los problemas que más desean resolver, tienden a estar más motivados para continuar participando en el círculo para resolver otros problemas en el futuro.

PROCESO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Después de completar la capacitación, los empleados y supervisor empiezan a reunirse en forma regular, por lo común una vez a la semana durante una hora. Los Círculos de Calidad tienen el objetivo primario de resolver los problemas dentro de esa área de responsabilidad. Las políticas de compensación de la compañía, los problemas de otros departamentos, los conflictos entre personas y temas similares se excluyen de los temas tratados.

Tras verificar el estado en que se encuentran las reglas básicas de desempeño del grupo, se utiliza la técnica de tormenta de ideas para acordar una lista de problemas que es conveniente resolver. A continuación se selecciona uno para estudiarlo a fondo y efectuar investigaciones al respecto. Se procede a obtener datos sobre el problema y se analizan, para identificar la posible existencia de una pauta que permita concluir cuales son las relaciones causa-efecto.

Cuando se identifica una causa que provoca el problema, el grupo desarrolla una solución. En la etapa de capacitación se enseña a los participantes la forma de justificar el costo de la solución que proponen.

En este punto del proceso el grupo reúne los datos que ha obtenido, la solución que propone, y la manera en que planea justificar esa solución para que la apruebe la administración.

Los dirigentes de la empresa se reservan obviamente, el derecho de aceptar las sugerencias del círculo, pero la experiencia demuestra que no menos del 80% de estos desembocan en una aprobación final.

Una vez que se presenta una idea, la administración de la compañía tiene la responsabilidad de conceder al círculo una autorización oportuna, para poner en práctica la solución o para explicar con detalle las razones que haya para rechazar una iniciativa. Durante ese lapso, el Círculo de Calidad reinicia el proceso y empieza a analizar un problema diferente.

El ciclo se repite indefinidamente, hasta que se solucionan todos los problemas relevantes o hasta que los participantes deciden disolver dicho círculo.

COSTOS Y BENEFICIOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Los Círculos de Calidad originan pocos costos. Básicamente sus costos se relacionan con la capacitación, la preparación de materiales de enseñanza y de proporcionar cursos a los coordinadores, supervisores y a los participantes en general.

Desde los tres o cuatro primeros meses de su implantación pueden identificarse beneficios tangibles de los Círculos de Calidad. Sin embargo, los ahorros monetarios obtenidos directamente de los trabajos llevados a cabo en los Círculos de Calidad son el elemento más importante.

2. SISTEMAS SOCIOTECNICOS.

Otro enfoque para mejorar la calidad de la vida laboral es el uso de sistemas sociotécnicos. Los sistemas sociotécnicos son útiles para influir en el entorno laboral y reestructurar el trabajo, así como la relación que existe entre las personas que realizan diversas tareas, por una parte y por otra, las técnicas de que se sirven cotidianamente. Estas técnicas conducen, más que meramente enriquecer el contenido de un puesto, a provocar cambios más radicales en el entorno laboral.

Una significativa aportación que estas técnicas han efectuado ha sido la introducción de variantes en la monótona, aparentemente interminable labor de las líneas de montaje. Principalmente en Alemania Occidental, donde estas técnicas se han desarrollado en grado notable, pueden encontrarse varias instituciones muy importantes que han optado por sustituir la función repetitiva de los obreros por "Islas de Trabajo" en las que puede evitarse el hastío mediante la rotación de labores, el intercambio de impresiones, y la labor común en ciclos de más larga duración.

Esta nueva estructuración de las relaciones sociales y técnicas que se establecen en el puesto de trabajo ofrece con frecuencia una buena oportunidad para el mejoramiento de la calidad del entorno laboral. La humanización del lugar de trabajo se ha llevado, probablemente, a su máxima expresión en Alemania Occidental, donde incluso se llega a recibir subsidios oficiales de 50% en determinadas áreas para la reestructuración del trabajo y una nueva capacitación de las empresas privadas.

En Alemania Occidental también se han logrado avances considerables en el área de la ergonomía.

La ergonomía constituye el estudio de las relaciones biológicas y técnicas que se establecen ante las posibilidades físicas de un trabajador y los requerimientos físicos de un puesto.

El objetivo es la reducción de las presiones físicas y psicológicas, a fin de incrementar la productividad y la calidad del entorno laboral.

En aquella nación se han efectuado progresos considerables en la reducción de las necesidades de agacharse, levantar pesos considerables, recoger herramientas y varias tareas similares, mediante la nueva estructuración de puestos e implementos.

3. COPARTICIPACION.

Fué también en Alemania Occidental donde se llevó a cabo uno de los primeros intentos de implantar la democracia industrial a gran escala; el programa llevó el nombre de coparticipación mediante sesiones formales en las que participó la gerencia de las compañías empeñadas en el programa, el proceso de coparticipación permitió por primera vez que los representantes de los trabajadores discutieran y votaran en asuntos vitales que afectan a toda la organización. Esta forma de democracia industrial se ha expandido a prácticamente a toda Europa Occidental. Como resultado, las compañías se ven forzadas a planear sus recursos humanos en forma más cuidadosa, así como identificar mercados externos que permitan sobrepasar las crisis nacionales. Asimismo, las decisiones de cerrar una planta o prescindir de los servicios de un número grande de trabajadores chocan con mayor oposición.

4. GRUPOS AUTONOMOS DE TRABAJO.

Otro enfoque para la integración de equipos es la formación de grupos autónomos de trabajo. Los grupos autónomos de trabajo están integrados por obreros sin un líder formal designado por la empresa. En estos grupos se decide respecto a varios asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores. Es común que estos grupos decidan la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos; qué orientación se dará a los empleados nuevos, que necesidades de capacitación se experimentan y los horarios que regirán. Algunos grupos llegan incluso a encargarse del reclutamiento, la selección y la disciplina.

Aún no es claro si esta nueva técnica constituye una especie avanzada de una práctica que se generalizará por todo el mundo industrial. Lo que sí es indudable es que estas innovaciones indican en forma inequívoca que existe una demanda de soluciones nuevas al balance eficiencia elementos conductuales en el diseño de puestos.

Deberá dedicarse creciente atención a la cambiante relación empresa-personal, para hacer frente a las nuevas expectativas acerca de los puestos, del entorno laboral y de todo el *modus operandi* de las organizaciones modernas.

El mejoramiento del entorno laboral puede implicar cambios estructurales profundos.

La tendencia que predominará en el proceso actual será muy probablemente, la demanda de mejor calidad del entorno laboral. Es muy factible que esta demanda surga como producto casi espontáneo de los mejores

niveles educativos que están lográndose en toda América Latina; la ecuación mayor nivel educativo = mayor demanda de autonomía a probado su validez en todo el ámbito industrial de Occidente.

Si la población de América Latina continúa experimentando tasas cada vez menores de crecimiento demográfico (como ha sido el caso) se presentará una creciente escasez en la mano de obra, hecho que permitirá a los trabajadores del futuro ser más selectivos respecto a la organización en la que desean trabajar. Con toda probabilidad, las empresas se verán obligadas a ofrecer mayores atractivos de varios tipos para captar los indispensables recursos humanos que las mantengan con vida.

Los departamentos de personal desempeñarán un papel de creciente importancia en las organizaciones, dada la creciente presión social en favor de la autonomía. La rotación de puestos, su enriquecimiento y otras medidas similares se harán cada vez más frecuentes. La capacitación se convertirá en un tema de importancia progresiva. Habrá indudablemente, cambios incesantes de todo tipo, pero en la medida en que la economía de nuestros países logre superar los angustiosos retos que enfrenta en la actualidad, se logrará dignificar la labor adecuarla a las aspiraciones humanas y convertirla en un elemento positivo y enriquecedor de cada experiencia individual.

5.6. OBSTACULOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL Y LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS.

Como en el caso de otros programas de personal, los obstáculos que surgen para poner en práctica un programa de mejoramiento de la calidad laboral puede impedir su éxito. Estas barreras surgen de las acciones de la gerencia, de los empleados, o de los sindicatos. Cada uno de estos grupos teme, por lo general el efecto que provoquen los cambios no conocidos. Incluso en los casos en que se explica previamente el proceso y los resultados del cambio, es posible que los incentivos no sean suficientes. Esta circunstancia puede conducir a resistencias.

A fin de vencer estos obstáculos, el departamento de personal debe, por lo general, explicar la necesidad de proceder a diferentes cambios, y explicar también los resultados que desea obtener. Es su obligación, asimismo, proporcionar todos los elementos que benefician el cambio.

Con frecuencia, tanto los empleados como los sindicatos pueden considerar con suspicacia estas nuevas situaciones, porque pueden temer que el programa se traduzca exclusivamente en beneficios para la administración y no para ellos. Los sentimientos de desconfianza tienden a aflorar de manera más frecuente en las compañías que no disfrutan de un buen nivel en su entorno laboral. Especialmente en los casos en que existe seguridad en el empleo, tiende a existir mayor confianza en los programas de este tipo.

La gerencia, por otra parte, se opone con frecuencia al cambio porque duda de que los beneficios obtenidos justifique el potencial de interrupciones que existe en detrimento de la producción o del servicio. Además, cuando se presenta la necesidad de cambiar a nuevos enfoques muchos ejecutivos clave consideran que su estilo de liderazgo a funcionado bien hasta ahora. Incluso en casos en que la productividad, la calidad o el entorno laboral se encuentran en fases de declinación, muchos gerentes son retractsarios a la adopción de técnicas nuevas, que pueden diferir de los métodos tradicionales de administración. La falta de apoyo de los niveles administrativos superiores o de los dirigentes sindicales puede constituir, probablemente, el obstáculo más importante para los programas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral y para las acciones tendientes a lograr mayor participación en las decisiones.

A pesar de que no existen técnicas infalibles para obtener el apoyo de la administración o de los dirigentes sindicales, la mayor parte de los programas del mejoramiento del entorno laboral que se implantan con éxito requieren amplia participación de todos los miembros de la organización. Gracias a la participación de los gerentes, de los dirigentes sindicales y del personal en general, los especialistas en personal tienen mejores posibilidades de vencer los obstáculos que se presentan.

Los programas de mejoramiento de la vida laboral, así como los programas de mejoramiento de la productividad, tienen varios elementos en común. Uno de los más importantes, como se ha visto, es la participación de la gerencia.

Otro punto básico para lograr los objetivos de los programas de mejoramiento del entorno laboral es la capacidad de observar los cambios en una perspectiva a largo plazo. La razón de ello es que para poner en marcha un programa efectivo de esta naturaleza es necesario alterar las bases del funcionamiento de toda la organización.

El departamento de personal carece con frecuencia de los recursos o el nivel de mando necesarios para dirigir a la compañía a un esfuerzo global de mejoramiento del entorno laboral. Sin embargo, cuando la dirección general decide llevar a cabo un programa de este tipo, con frecuencia se apoya básicamente en el departamento de recursos humanos, que proporciona personal especializado, junto con sus posibilidades de suministro de capacitación y comunicación en varios sentidos y a varios niveles.



CONCLUSIONES

La interpretación de una serie de conceptos analizadas en forma objetiva de la información recabada durante la elaboración de esta memoria, nos lleva a establecer una serie de conclusiones a las cuales hemos llegado después de tratar de recalcar la importancia que las teorías administrativas tienen al confrontarlas con una realidad que se vive en el trabajo diario.

Es muy interesante analizar todas las teorías existentes relacionadas con las estructuras y funcionamiento de una organización. Teniendo en cuenta toda la serie de conductas humanas que se pueden dar dentro de ella misma y como responsable del área de recursos humanos es importante tener en cuenta.

La motivación para nosotros juega un papel esencial en el objetivo de obtener un individuo más participativo y satisfecho en la organización.

Los objetivos organizacionales ya no deberán ser alcanzados únicamente por los dirigentes sino en una estrecha colaboración de cada integrante de la organización. Así como también deja de ser efectivo el líder autocrático, rígido e inflexible que rompe con las estructuras de cambio hacia una nueva superación de grupo.

Y dar paso a un líder consciente de la realidad que se vive, de los elementos que conforman la actividad humana; seguro de sí mismo al grado de dar la oportunidad de participar a los demás en la toma de decisiones. Ecuánime, con la finalidad de ser realmente honesto en el momento de velar por los intereses de los individuos; grande de espíritu para que impulse a sus seguidores hacia una elevación consciente que pueden brindar.

En el pasado y en ciertas ocasiones a la fecha se pone en duda la efectividad o utilidad de la Teoría Administrativa es, por ello que aquellos que hemos estudiado sobre ella debemos luchar, para que el trabajo y avance (en todas las áreas que se aplica) de la Administración, sea reconocida en todos los ámbitos del conocimiento que se puede desarrollar.

Toda actividad debe estar fundamentada en las teorías y principios que la Administración apoya con la finalidad que exista una simplicidad y efectividad en las tareas.

Al empleado debe analizarse en forma individual y esencial, como elemento participante de una empresa debe analizarse a profundidad con el fin de conocer la posible aportación que este puede dar a la empresa o bien, en que forma se puede contribuir para que él se desarrolle. Y si se debiera empezar a analizar desde el momento en que el personal llega a la empresa para cubrir una vacante; debemos referir a la importancia de una adecuada selección de personal. Que esta se realice en forma efectiva para que los resultados que arroje sean los óptimos.

Las técnicas como Análisis de Puestos, Valuación de Puestos y Calificación de Méritos son técnicas de utilización vital; con la finalidad de maximizar los recursos poseídos y hasta porque no, en forma confiable determinar un sueldo o un salario justo que los haga competitivos dentro del mercado.

En cuanto a la Capacitación y Adiestramiento sugerimos se le dé mayor énfasis a la implantación de las reglamentaciones que esto exige. Ya que ahora, cuando hablamos de competitividad es necesario contar con individuos más capaces que aporta en su mayor potencial de sí mismos en la realización de su propia actividad.

Y de igual manera será importante recalcar que si se desea obtener individuos eficientes y creativos como participantes de la organización; el empresario tendrá que cambiar su visión hacia las posibilidades de un mejoramiento del ambiente general que se vive dentro y fuera de la empresa, para que exista una compenetración de los elementos que la forman, mucho más efectiva teniendo para ello una adecuada Seguridad en la realización de las tareas, así como Higiene en la industria en general.

Por último decimos, que son muchos los aspectos que deben tomarse en cuenta si deseamos seguir adelante en el nuevo contexto en el que vivimos. Por lo que tenemos que ser más observadores y críticos. Detenernos a analizar los factores y situaciones que se crean dentro del contexto organizacional; para poder establecer un juicio objetivo, que por tanto nos lleve a la solución más clara y rápida de los problemas que se presentan.



BIBLIOGRAFIA.

- MANUAL DE SEGURIDAD E HIGIENE. Aguirre Martínez Eduardo. Editorial Limusa México, D.F., 1989.
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Arias Galicia Fernando. Editorial Trillas. México, D.F., 1987.
- MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL. Calderón Córdova Hugo. Editorial Limusa. México, D.F., 1989.
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Chiavenatto Idalberto. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F., 1987.
- ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD. Gutiérrez Mario, D.R. Editorial Limusa. México, D.F., 1992.
- ELEMENTOS DE PERSONAL. Koont'z / O'Donell. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F., 1987.
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. LL. L. Byars / L.W. Rue. Editorial Interamericana. México, D.F., 1989.
- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMACION PROFESIONAL) Paul W. Thayer / Mc Gehee William. Editorial Trillas. México, D.F., 1988.
- ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. William B. / Davis Keith. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F., 1987.
- MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. Lurding Robert / Lester R. Bittel. Editorial Diana. México, D.F., 1989.
- COMO DESARROLLAR EL PROGRAMA DE CAPACITACION. S. R. Dowling / R.D. Didet. Biblioteca de Desarrollo Gerencial. México, D.F., 1986.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Editorial PAC. México, D.F., 1988.
- CRITERIOS PARA LA FORMACION Y PRESENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- CRITERIOS PARA LA CONSTITUCION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMINETO.
- FOLLETOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. N.1, N.2, N.3. México, D.F., 19841988.

