



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“LA ROTACIÓN DE PUESTOS COMO ESTRATEGIA PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ILDA CRISTINA SERVÍN MARÍN

ASESOR:

M. EN A. ALBERTO CORTÉS HERNÁNDEZ

MORELIA MICHOACÁN, SEPTIEMBRE DEL 2010



DEDICATORIA

Obtener mi título profesional es uno de los objetivos que me he propuesto en la vida, esto no sería posible sin la bendición de "Dios" y el apoyo incondicional que me ha brindado mi familia. Hoy quiero dedicar este trabajo de tesis muy especialmente a ustedes.

A ti Mamá

Por tu inmenso amor, por tus sabios consejos, por lo que me has inculcado porque gracias a ti he llegado a donde estoy y si dios y tú me lo permiten quiero seguir compartiendo mis éxitos y mis fracasos contigo, porque sin duda tú has sido parte fundamental en mi vida.

A ti Papá:

Porque a pesar de la distancia y el tiempo has estado conmigo, me hubiese gustado compartir contigo cada etapa que tuve que pasar para llegar aquí, por eso quiero dedicarte a ti esta lucha que emprendí para lograr mi objetivo.

A mis hermanas:

Porque a pesar de los malos ratos que hemos tenido siempre estaremos juntas. Porque te he visto a ti Mara como un ejemplo a seguir cuando era niña y espero que Andy a mí.

Con mucho afecto para todos ustedes.

Ilda Cristina Servín Marín.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a DIOS, por escuchar mis plegarias y permitirme llegar hasta aquí.

A mi Madre:

Por el apoyo que me ha brindado, por vivir conmigo mis éxitos y mis fracasos, porque gracias a ti soy lo que soy, porque a pesar de todo lo que hemos pasado nunca te diste por vencida y me impulsaste cuando no podía más, por tu gran amor.

A mi Padre:

Porque sin su apoyo no estaría aquí, porque has sido fundamental en mi vida aun en la distancia, por creer en mí, y por tu amor.

A mis hermanas:

Por su cariño y comprensión por su apoyo en la buenas y malas, por la confianza que han puesto en mí.

A mi asesor el M. en A. Alberto Cortés Hernández por la ayuda brindada.

Y a todos aquellos que creyeron en mí, familiares, amigos y no tan amigos.

De corazón gracias.

Ilda Cristina Servín Marín.

“LA ROTACIÓN DE PUESTOS COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES”.

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO

JUSTIFICACIÓN

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1.- LA ADMINISTRACIÓN.....	1
1.1.- Concepto de administración.....	1
1.2.- Historia de la administración.....	3
1.2.1.- La influencia en la organización de la iglesia católica.....	3
1.2.2.- La influencia militar en la administración.....	4
1.2.3.- La influencia de la revolución industrial.....	4
1.2.4.- Influencia de los economistas liberales.....	6
1.3.- Escuelas de la administración.....	8
1.3.1.- Escuela de la administración científica.....	8
1.3.2.- Escuela clásica de la administración.....	12
1.3.3.- Escuela de las relaciones humanas de la administración.....	17
1.3.4.- Escuela burocrática de la administración.....	21
1.3.5.- Escuela estructuralista de la organización.....	24
1.4.- Introducción al Proceso Administrativo.....	26
CAPITULO 2.- LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.....	33
2.1.- Las organizaciones.....	33
2.1.1.- Concepto de organización.....	33
2.1.2.- Historia de las Organizaciones.....	34

2.1.3.- Modalidades de las Organizaciones.....	36	
2.1.4.- Las organizaciones como sistemas sociales cerrados y abiertos.....	39	
2.1.5.- Complejidad de Organizaciones.....	42	
2.1.6.- Recursos de las Organizaciones.....	43	
2.2.- Las personas.....	44	
2.2.1.- Variabilidad Humana.....	44	
2.2.2.- La comunicación.....	45	
2.2.3.- Comportamiento de las personas en las organizaciones.....	47	
2.3.- Las personas y las organizaciones.....	49	
2.3.1.- Reciprocidad entre Individuo y Organización.....	49	
2.3.2.- Clima Organizacional.....	50	
CAPITULO 3.- GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE		
PERSONAL.....	53	
3.1.- Origen de la Administración de Personal.....	53	
3.2.- Definición de la Administración de Personal.....	54	
3.3.- Objetivo de la Administración de Personal.....	55	
3.4.- Características de los recursos humanos.....	56	
3.5.- Funciones del departamento de Recursos Humanos.....	57	
CAPITULO 4.- MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....		58
4.1.- Concepto de Motivación.....	58	
4.2.- Teorías sobre la Motivación.....	60	
4.2.1.- Teoría de la jerarquía de las necesidades según Maslow.....	61	
4.2.2.- Teoría bifactorial de Herzberg.....	62	

4.2.3.- Teoría X, teoría Y de McGregor.....	63
4.2.4.- Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	64
4.2.5.- Teoría de las expectativas de Vroom.....	65
4.2.6.- Teoría de las relaciones humanas.....	66
4.3.- Como motivar a los empleados.....	67
CAPITULO 5.- PRODUCTIVIDAD.....	70
5.1.- Concepto de Productividad.....	70
5.2.- Medición de la Productividad.....	71
5.3.- Factores que incrementan la productividad.....	75
5.4.- Factores que perjudican la productividad.....	76
5.5.- La productividad y la administración.....	77
CAPITULO 6.- ROTACIÓN DE PUESTOS.....	80
6.1.- Definición de la rotación de puestos.....	80
6.2.- Objetivos de la rotación de puestos.....	81
6.3.- Modelo de rotación de puestos.....	82
6.3.1.- Análisis de puestos.....	82
6.3.2.- Descripción del puesto.....	84
6.3.3.- Especificaciones del puesto.....	85
6.3.4.- El número de puestos a rotar.....	87
6.3.5.- La frecuencia de la rotación.....	88
6.3.6.- Personal para la rotación.....	90
6.3.7.- Factores psicológicos y de conducta.....	91
6.3.8.- Motivadores.....	92
6.3.9.- Capacitación.....	92

CAPITULO 7.- CAPACITACIÓN.....	95
7.1.- La capacitación.....	95
7.2.- Necesidades de capacitación.....	96
7.3.- Diseño del Programa de Capacitación.....	97
7.3.1.- Objetivos de la Capacitación.....	97
7.3.2.- Disposición y Motivación de las personas.....	97
7.3.3.- Actitudes del individuo.....	98
7.3.4.- El aprendizaje.....	99
7.3.5.- Características de los Instructores.....	100
7.3.6.- Personal que recibe la capacitación.....	101
7.4.- Métodos de capacitación.....	101
7.4.1.- Capacitación en el puesto.....	102
7.4.2.- Capacitación por instrucciones del puesto.....	102
7.4.3.- Métodos audiovisuales.....	103
7.4.4.- Capacitación por computadora.....	103
7.4.5.- Método de simulación.....	104
7.5.- Evaluación de la capacitación.....	105
CAPITULO 8.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	107
8.1.- Planteamiento del problema.....	107
8.2.- Planteamiento de la hipótesis.....	107
8.3.- El procedimiento muestral.....	108
8.3.1.- Selección de la muestra.....	109
8.3.2.- Selección de técnicas.....	109
8.4.- Aplicación de la técnica de investigación.....	114

8.5.- Interpretación de resultados.....114

CONCLUSIÓN

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN

La división del trabajo y la especialización de las tareas hace que los empleados se vuelvan más eficientes y por ende que la productividad incremente, pero esto solo puede darse hasta cierto punto debido a que al mismo tiempo hace que las tareas se vuelvan monótonas y rutinarias lo cual a su vez genera desmotivación en los empleados y aburrimiento al tenerlos encasillados en las mismas actividades. La administración de personal debe estar al tanto de sus empleados y detectar el momento preciso en que los empleados dejan de ser productivos, para aplicar las estrategias que se crean necesarias mantenerlos motivados y que sigan siendo eficientes y eficaces con lo cual se logra en toda organización un alto nivel de productividad.

Es por esto que en el presente trabajo de investigación se presenta una estrategia para incrementar la productividad a través de los empleados, la cual se considera con beneficios no solo para la organización sino también para los mismos empleados. Esta estrategia es la rotación de puestos, la investigación presenta un modelo a seguir para aplicar la rotación dentro de la organización el cual ha sido formulado y analizado en base a una investigación basada en el método científico previa a su elaboración.

La presente investigación comienza con algunos conceptos de administración emitidos por distintos autores, para tener en claro la rama en la que estamos trabajando, se presenta algo de historia enunciando las principales corrientes administrativas. Es importante conocer a las organizaciones y sus recursos, así como a las personas ya que estas son recursos indispensables de las organizaciones y saber lo que buscan dentro de las mismas para poder entenderlas y de esta manera influir en su comportamiento. También se presentan las funciones principales del departamento de personal para tomar en cuenta lo importante que es dentro de las organizaciones ya que es a través de este departamento que se decidirá si se aplica la rotación de puestos o no.

Relacionarnos con el concepto de productividad y determinar cuáles son los factores que la incrementan o la deterioran, es muy factible para encaminar nuestra investigación hacia un resultado óptimo.

Antes de decidir si se aplica la rotación de puestos en la empresa o no, se debe tomar en cuenta los motivadores que impulsan a los empleados a actuar de determinada manera, es por eso que se presentan algunas teorías de la motivación así como algunos tipos de motivación.

Una vez que se decide poner en práctica la estrategia de rotación de puestos es conveniente determinar qué tan capacitado está el personal o que tanta capacitación necesita, por tal motivo se presentan diferentes métodos de capacitación, así como el diseño del programa de capacitación.

Una vez concluido el marco teórico se procede a la investigación de campo, basándonos el cuestionario para la obtención de información y de esta manera comprobar o rechazar la hipótesis propuesta.



U.M.S.N.H.



FCCA

"LA ROTACIÓN DE PUESTOS COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES"

OBJETIVO

Comprobar si la rotación de puestos incrementa la productividad en las organizaciones, elevando la eficiencia del personal al capacitarlos para desempeñar funciones adicionales a sus actividades principales.

JUSTIFICACIÓN

La fuerza de trabajo es un factor de suma importancia dentro de la organización, si este no es el adecuado puede afectar la productividad, es tarea de la administración de recursos humanos seleccionar y hacer productivos a los empleados, mediante la capacitación.

La presente investigación pretende comprobar que tan eficaz y eficiente resulta la rotación de puestos utilizada como estrategia para eliminar los tiempos de ocio e incrementar los niveles de productividad en las organizaciones. Esto podrá lograrse a través de una adecuada capacitación del personal para lo cual el administrador de personal seleccionara las técnicas y los métodos más aptos y poder adiestrar a los empleados con diferentes funciones de las que normalmente realiza, para que la rotación sea un éxito es conveniente que se seleccione a las personas que se capacitara de tal manera que su perfil cumpla los requerimientos y pueda desempeñar varias funciones dentro de la empresa, esto con el objetivo de no incurrir en fallas a la hora de poner en práctica la estrategia de rotación de puestos. Alternar las funciones en la organización hará que los empleados no se sientan reprimidos por no desarrollar otras habilidades y facultades que poseen y que aun no han explotado además que se sentirán motivados a colaborar con la organización ya que su trabajo dejara de ser rutinario y monótono.

Aplicar la rotación de puestos como estrategia para incrementar la productividad, no solo proporcionara beneficios a las organizaciones, también brindara a los empleados un valor adicional al capacitarlos para que realicen más de una actividad dentro de la empresa, sus habilidades, conocimientos, facultades, aptitudes, etc., serán explotadas al máximo y su autoestima se elevara por el grado de conocimientos que adquirirá, además que les proporcionara beneficios ergonómicos.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACIÓN

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Desde que el hombre constituyo la tribu requirió de administración grupal para sobrevivir y cubrir sus crecientes necesidades, por lo que la administración es una de las actividades y trabajos más antiguos, interesantes y bellos.

Comúnmente se dice que "administración es hacer algo a través de otros". Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

Algunos conceptos de la administración emitidos por autores reconocidos son los siguientes:

"La administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa." (Reyes Ponce, 2002, P. 27).

"Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad". (Münch, 2005, P. 27).

"La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos." (Koontz y Weihrich, 2004, P. 6.).

En mi opinión la administración es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos propiedad de la empresa para su máximo aprovechamiento.

CARACTERÍSTICAS.

La administración posee ciertas características que la hacen diferente de otras disciplinas, estas características son:

- a) Universalidad: puede aplicarse a cualquier grupo social.
- b) Valor instrumental: mediante la administración se busca obtener determinados resultados.
- c) Unidad temporal: la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- d) Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles de una organización formal.
- e) Especificidad: aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- f) Interdisciplinariedad: la administración es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.
- g) Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. (Münch, 2005, P. 27-28).

IMPORTANCIA.

Los siguientes hechos demuestran lo importante que es la administración:

- Es universal ya que demuestra que es imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organización.
- Hace que el trabajo sea más simple al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- Para que haya productividad y eficiencia en una empresa se debe tener una buena administración.
- Los principios de la administración proporcionan lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos. (Münch, 2005, p. 28-29).

La administración se relaciona ampliamente con otras ciencias y técnicas; como son las ciencias sociales (sociología, psicología, derecho, economía y Antropología), ciencias exactas (Matemáticas) y disciplinas técnicas (Ingeniería Industrial, Contabilidad, Ergonomía, Cibernética), al ser interdisciplinaria.

1.2 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

El ser humano desde sus orígenes tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo y protegerse del medio ambiente y así poder sobrevivir. Los hombres primitivos fueron desarrollando prácticas administrativas que les permitieron satisfacer sus necesidades básicas. En dichas prácticas se observa que hubo planeación, organización y control, y que utilizaron la división del trabajo y el liderazgo implementándolo en sus grupos de trabajo. Con el paso del hombre de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando sus estructuras y organización sociales hasta alcanzar el estado actual.

1.2.1 LA INFLUENCIA EN LA ORGANIZACIÓN DE LA IGLESIA CATÓLICA.

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales (como en el caso de Atenas, Roma entre otros) a las instituciones de la naciente iglesia católica.

La iglesia católica a través del tiempo estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional. La iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa, cuya autoridad coordinadora, según la iglesia católica, le fue delegada por una autoridad divina superior. La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo a muchas organizaciones que incorporaron numerosos principios y normas administrativas utilizadas en la iglesia católica

dicha estructura ayudó para que las organizaciones alcanzaran el éxito. (Chiavenato, 2000, P. 28-29).

1.2.2. LA INFLUENCIA MILITAR EN LA ADMINISTRACIÓN.

Nicolás Maquiavelo recomendó que el Estado debía tener un gobernante que ejerciera la autoridad sin temor, así como que el ejército debía practicar enfrente de la ciudadanía, para lograr un doble efecto: primero para tener siempre un buen estado físico y, para intimidar a la población con el fin de lograr el orden interno. Si bien el origen de la milicia no data exclusivamente de la concepción de Nicolás Maquiavelo ya que los griegos y muchos otros pueblos contaban con ejércitos propios, sin embargo el sistema moderno de la organización militar si es obra de Maquiavelo.

Dentro de las aportaciones de la organización militar propuesto por Maquiavelo a la teoría administrativa encontramos; el establecer la estructura jerárquica y la división por tramos cortos de mando, la autoridad lineal, la disciplina rígida del acatamiento de las ordenes sin discusión, y términos antes restringidos al uso militar en la teoría administrativa clásica tales como estrategia, táctica, operaciones, reclutamiento y logística este tipo de organización militar ha sido adaptado en las diversas épocas a circunstancias particulares. (Hernández, 2002, P. 32).

1.2.3.- LA INFLUENCIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

Una vez inventada la máquina de vapor por James Watt (1736-1819), y su posterior aplicación en la producción se genera una nueva forma de trabajo la cual modifica por completo la estructura social y económica de la época y originó, en el lapso aproximado de un siglo, profundos y rápidos cambios económicos, políticos y sociales. Con esto se inicia el periodo de la Revolución Industrial originado en Inglaterra y que se extendió con rapidez por todo el mundo civilizado. La

Revolución Industria tuvo una aceleración creciente con gran ímpetu en el siglo XIX.

Según el autor Chiavenato, (2000, P. 30-35), la Revolución Industrial puede dividirse en dos épocas bien diferenciadas: de 1780 a 1860, Primera Revolución Industrial o Revolución de Carbón y el Hierro; de 1860 a 1914, Segunda Revolución Industrial o Revolución del Acero y de la Electricidad.

La Primera Revolución Industrial puede dividirse en cuatro fases:

- Primera fase: mecanización de la industria y la agricultura.
- Segunda fase: aplicación de la fuerza motriz a la industria.
- Tercera fase: desarrollo del sistema fabril.
- Cuarta fase: desarrollo acelerado de los transportes y de las comunicaciones.

Con todos estos aspectos se define un control capitalista sobre todos los ramos de la actividad económica.

La llamada Segunda Revolución Industrial fue provocada por tres importantes acontecimientos:

- Desarrollo de nuevos procesos de fabricación de acero.
- Perfeccionamiento de la dínamo.
- Invención del motor de combustible interna por Daimler.

El fenómeno de la mecanización de los talleres artesanales provocó una serie de fusiones de pequeños talleres pasaron a integrar otros mayores, y que poco a poco fueron creciendo y transformándose en fábricas. Dicho crecimiento se aceleró gracias a la disminución de los costos de producción, que propició precios competitivos y una mayor cobertura en el mercado consumidor de la época. También incrementó la demanda de producción y, al contrario de lo que se preveía, las máquinas no sustituyeron totalmente al hombre si no que le

proporcionaron mejores condiciones de producción. El hombre solamente fue sustituido por la maquina en aquellas tareas que podían automatizarse y acelerarse por la repetición. La mecanización del trabajo condujo a la división del trabajo y a la simplificación de las operaciones, e hizo que los oficios tradicionales fueran sustituidos por tareas semiautomatizadas, repetitivas y fáciles de controlar. El crecimiento Industrial era improvisado y totalmente empírico ya que la situación era nueva y desconocida. La intensa migración de fuerza laboral de los campos agrícolas a los centros industriales originó un fenómeno acelerado de urbanización que tampoco contaba con ninguna planeación ni orientación. Surge el proletariado como nueva clase social. Los propietarios de las fabricas, minas y siderúrgicas tuvieron que enfrentar nuevos problemas de gerencia debido a la gran demanda de fuerza laboral que tenía, improvisaron nuevas decisiones y sufrieron las consecuencias de los errores de la administración o de la naciente tecnología. Se generaron conflictos obrero-patronales debido a los bajos salarios y a las condiciones insalubres en las que se tenían a los trabajadores.

La práctica fue ayudando a los propietarios a seleccionar ideas y métodos empíricos encaminados al funcionamiento de la fábrica. Aunque la Revolución Industrial haya provocado una profunda modificación en la estructura empresarial y económica de la época, nunca llego a influir directamente en los principios de la administración utilizados por las empresas. Los dirigentes de las empresas trataron simplemente de atender como podían, o como sabían, las demandas de una economía rápida en expansión y carente de especialización.

1.2.4 INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES.

Según Chiavenato, (2000, P. 35-38) a finales del siglo XVIII las teorías de los economistas clásicos liberales obtienen gran aceptación, según el liberalismo la vida económica debe separarse de la influencia estatal puesto que el trabajo sigue los principios económicos, y la fuerza laboral está sujeta a las mismas leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional,

lo obreros, sin embargo, están a disposición de los patrones por que estos son los dueños de los medios de producción. La libre competencia es el postulado de principal del liberalismo económico.

A Adam Smith (1723-1790) se le considera el fundador de la economía clásica, cuyo postulado central es la competencia, afirma en su libro *De la riquezas de las naciones*, que el origen de la riqueza de las naciones reside en la división del trabajo y en la especialización de las tareas, además de pregonar el estudio de tiempos y movimientos, también considera de gran importancia la planeación y la organización dentro de las funciones de la administración, y señala que el buen administrador debe preservar el orden, la economía y ser acucioso, sin descuidar los aspectos del control y de la remuneración de los trabajadores.

James Mill (1773-1836), sugiere en su libro *Elementos de la economía política*, una serie de medidas relacionadas con los estudios de tiempos y movimientos como medio para obtener el incremento de la producción en las industrias de la época.

El liberalismo económico corresponde al periodo de máximo desarrollo de la economía capitalista, la cual está basada en el individualismo y en el juego de las leyes económicas naturales, y pregona la libre competencia. La acumulación de capital generó grandes desequilibrios por la dificultad de asegurar inmobilizaciones con renta compatible para el buen funcionamiento del sistema. A partir de la segunda mitad del siglo XIX el liberalismo económico comenzó a perder su enorme influencia, mientras que el capitalismo robaba fuerza con el surgimiento de monopolios, este nuevo concepto se inicia con la producción en gran escala de maquinas y de fuerza laboral, y a su vez crea situaciones problemáticas de organización del trabajo, de ambiente, de competencia económica, de calidad de vida entre otros.

Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895), creadores del denominado socialismo científico y del materialismo histórico, publicaron en 1848 el *Manifiesto comunista*, en él analizan los diferentes regímenes económicos y sociales, especialmente la sociedad capitalista, y concluyen que la lucha de clases es el

motor de la historia, la clase obrera debe luchar por conquistar el Estado, órgano al servicio de la clase dominante, e imponer la dictadura del proletariado. Dentro de esta nueva situación surgen los primeros esfuerzos de las empresas capitalistas para la introducción de métodos y procesos de racionalización del trabajo.

1.3 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.3.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

La teoría de la administración científica se desarrollo por la necesidad de elevar la productividad. La escuela tradicional o científica se desarrollo de la observación sistemática de los hechos de la producción, es decir del análisis y la investigación de la operación de los talleres.

La escuela de la Administración Científica fue iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915), quien tuvo innumerables seguidores como Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilberth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931), Henry Ford (1863-1947), y otros, además que provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo.

La preocupación de Taylor por crear una ciencia de la administración comenzó tomando en cuenta la experiencia de los obreros y el énfasis en las tareas. En un primer periodo Taylor se preocupa exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero a través del estudio de tiempos y movimientos mediante el cual se determinaba un estándar de producción que constituyera un día justo de trabajo y procesos de trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos gradualmente.

Ya luego, en un segundo periodo Taylor concluyo que la racionalidad del trabajo operativo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios, desarrollo sus estudios sobre la

administración general, a la cual denomino administración científica, sin abandonar su preocupación por el obrero. (Chiavenato, 2000, P. 45-54).

ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO (ORT).

El intento que Taylor hizo para sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de Organización Racional del Trabajo, consideraba que el obrero no tiene la capacidad, ni formación, ni medios para analizar científicamente su trabajo y determinar racionalmente cual es el método o proceso más eficiente. En general el supervisor corriente permitía que cada trabajador escogiera el método o proceso para realizar su trabajo, con el fin de estimular su iniciativa. Sin embargo, con la administración científica se reparten las responsabilidades, ahora la gerencia se encarga de la planeación y supervisión del trabajo, es decir los altos mandos realizan un estudio minucioso del trabajo del obrero, establecen el método de trabajo y dan asistencia al trabajador durante la producción.

Los principales aspectos de la ORT son:

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
2. Estudio de la fatiga humana.
3. División del trabajo y especialización del obrero
4. Diseño de cargos y tareas.
5. Incentivos salariales y premios por producción.
6. Concepto de homo economicus.
7. Condiciones ambientales de trabajo, como iluminación, comodidad y otros.
8. Racionalidad del trabajo.
9. Estandarización de métodos y maquinas.
10. Supervisión funcional.

(Chiavenato, 2000, P. 55).

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Según Chiavento, (2000, P. 67-72), un principio es una afirmación válida para determinada situación prevista; es una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando se presente dicha situación.

La preocupación por racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta que el administrador pudiera aplicar a todas las situaciones posibles de la empresa, condujo a la mayoría de los ingenieros de la administración científica a proponer los principios de la administración.

Entre los numerosos principios defendidos por los autores de la administración científica, los más importantes son:

1. Principios de la administración científica de Taylor.

Los principios de Taylor estaban encaminados a la gerencia y son:

- Principio de planeación.
- Principio de preparación.
- Principio de control.
- Principio de ejecución.

2. Principios de eficiencia, según Emerson

El ingeniero Harrington Emerson (1853-1931), uno de los principales seguidores de Taylor, también busco simplificar los métodos de estudio y de trabajo de su maestro. Fue quién popularizo la administración científica y desarrollo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados. Los principios de Emerson son:

- Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con las directrices institucionales.
- Establecer el predominio del sentido común.
- Establecer orientación y supervisión competentes.
- Mantener disciplina.
- Mantener honestidad en los acuerdos, es decir, justicia social en el trabajo.
- Establecer normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
- Determinar normas estandarizadas para el trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- Dar instrucciones precisas.
- Fijar incentivos atractivos por mayor rendimiento y eficiencia.

3. Principios básicos de Ford.

Henry Ford (1863-1947), además de ser uno de los grandes empresarios en la industria automotriz, también formuló un conjunto de ideas y teorías respecto de la administración, Ford adoptó tres principios básicos a saber:

- Principio de intensificación.
- Principio de comodidad.
- Principio de productividad.

4. Principio de excepción.

Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante sencillo que no se basa en el desempeño promedio sino en la verificación de las excepciones o desvíos de los estándares normales. De allí se deriva el principio de excepción, según el cual las decisiones más frecuentes deben convertirse en rutina y delegarse a los subordinados, en tanto que los problemas más graves e importantes se dejan a

los mandos superiores. Este principio se fundamenta en informaciones condensadas y resumidas que muestran solo las desviaciones, omiten los hechos normales, los vuelve comparativos y de fácil utilización y comparación.

1.3.2 ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

En 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración o escuela clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa, esta teoría se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Henri Fayol (1841-1925) fundador de la teoría clásica de la administración, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización.

Fayol señaló que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones básicas y son:

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad, relacionados con la protección y preservación de los medios y las personas.
- Funciones contables, relacionados con los inventarios, los registros los balances, los costos y las estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Estas funciones coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Este punto de vista de Fayol está superado debido a que en la actualidad las empresas cuentan con estructuras bien definidas. (Chiavenato, 2000, P. 88).

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas Fayol define el acto de administrar como, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Todas estas constituyen las funciones que debe desempeñar el administrador.

- Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: construir las estructuras material y social de la empresa
- Dirigir: guiar y orientar al personal.
- Coordinar: enlazar unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos de la administración constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Según Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de los elementos de la administración, sin embargo, estos últimos son parte de las funciones administrativas. Es necesario no confundirlas con dirección. Dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines previstos y buscando obtener las mayores. La administración es solo una de las seis funciones cuya dinámica está asegurada por la dirección, ocupa un lugar tan importante en las funciones de los altos ejecutivos que, a veces, parece que las funciones administrativas están concentradas exclusivamente en la alta dirección, lo cual es falso. Las funciones universales de la administración son:

- Planeación: implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de él.

- Organización: proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Coordinación: armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados.
- Control: verifican si todas las etapas marchan de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Fayol intento definir principios generales de administración, sistematizándolos muy bien, adopta el termino principio para apartarse así de cualquier idea de rigidez, ya que nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa.

Según Fayol, los principios generales de la administración son:

- División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: implica dar órdenes y saber rendir cuentas.
- Disciplinas: depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
- Unidad de mando: cada empleado recibe órdenes de un solo superior.
- Unidad de dirección: establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tenga el mismo objetivo.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- Remuneración de personal: debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.
- Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización.

- Jerarquía o cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
- Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.
- Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización.
- Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- Espíritu de equidad: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

La teoría clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo: determinar cuáles elementos de la administración y cuáles principios generales debe seguir el administrador en su actividad.

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

La teoría clásica afirma únicamente que la organización y la administración deben estudiarse de modo científico, y que el empirismo y la improvisación deben remplazarse por técnicas científicas.

La teoría clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización, tradicionales, rígidas y jerarquizadas. Esta teoría trató de sacar a las organizaciones del caos en el que se encontraba a consecuencia de la revolución industrial. Money, analizó las estructuras militar y eclesiástica para determinar los orígenes de la moderna estructura industrial.

Para Money, como para Fayol y Urwik, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. De este modo, la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica. La teoría clásica

concibe la organización en términos de estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, además por la interrelación entre esas partes. La teoría de la organización se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien está subordinado a quien. La jerarquía se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportar solo a un superior.

La teoría clásica se preocupa por la división en los órganos que componen la organización, esto es, en los departamentos, las divisiones, las secciones, las unidades, etc. Para esta teoría la división del trabajo puede darse en dos direcciones a saber:

- Verticalmente: según los niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo los diferentes niveles de la organización con sus diversos grados de autoridad. Esta aumenta a medida que se asciende en la jerarquía de la organización.
- Horizontalmente: según las actividades desarrolladas en la organización. El departamento o sección de un mismo nivel jerárquico son responsables de una actividad específica y propia. Es la llamada departamentalización.

Fayol incluye la coordinación como uno de los elementos de la administración, mientras que otros autores clásicos la incluyen entre los principios de la administración. Este autor considera que la coordinación es la reunión, unificación y armonización de toda actividad y esfuerzo; por su parte Gulick afirma que si la subdivisión del trabajo es indispensable, la coordinación es obligatoria. Para Mooney, la coordinación es la distribución adecuada del esfuerzo de grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin común. Se suponía que cuanto mayor fuera la organización y la división del trabajo, tanto mayor sería la necesidad de coordinación para asegurar la eficiencia de la organización en conjunto.

Fayol establece la llamada organización lineal, en esta organización los órganos de línea, siguen con rigidez el principio escalar. Así mismo se genera los órganos de staff los cuales brindan asesoría a los gerentes de área en su especialidad.

La teoría clásica da paso a las bases de la teoría administrativa moderna. (Chiavenato, 2000, P. 88-99).

1.3.3 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La escuela de las relaciones humanas o también denominada escuela humanística de la administración, fue desarrollada por Elton Mayo, surgió en los Estados Unidos de América como consecuencia de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Esta teoría nace de la enorme necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Esta teoría hace énfasis en los derechos que los hombres tienen dentro de las organizaciones a ser tratados como personas, no como maquinas.

EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones inicio un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Este experimento fue coordinado por Elton Mayo, después se aplicaron el estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados.

En la primera fase del experimento, se escogieron dos grupos de obreras que realizaban el mismo trabajo, en condiciones idénticas: un grupo trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajo bajo intensidad

constante. Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores encontraron el aspecto psicológico en el cual las obreras creían que debían producir más cuando la intensidad de la iluminación aumentaba y viceversa. El rendimiento de las obreras era proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual ellas creían que trabajaban.

En la segunda fase del experimento de Hawthorne, fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas ni expertas. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento, la mesa y el equipo de trabajo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada la producción de cada joven. La producción era fácilmente medible y permitía la comparación entre el grupo experimental y el grupo de control el cual trabajaba en las mismas condiciones. Constantemente se informaba al grupo experimental los resultados y se sometía a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía para que trabajaran con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo. Después de doce periodos de estudio al que se sometió el grupo experimental se concluyo que no hubo relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en las salas de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. El problema estribaba en saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes. Se determino que las jóvenes se sentían mas en confianza trabajando en la sala de pruebas ya que la supervisión no era tan rígida, se creó un ambiente amistoso que permitió aumentar la satisfacción en el trabajo, las jóvenes compartieron los objetivos comunes.

En la tercera fase los investigadores fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Se inicio un programa de entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el

entrenamiento de los supervisores. Este programa fue bien acogido tanto por los empleados como por los supervisores y los resultados fueron muy alentadores.

En una cuarta fase del experimento se escogió a un grupo experimental, el cual paso a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. Se determino que los empleados trabajaban de acuerdo a su salario ya que si se esforzaban y su producción era arriba de la que ellos consideraban normal, exigían se les pagara por el trabajo extra. Se encontró que los trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejo en los métodos que el grupo desarrollo para legitimar sus acciones. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

CONCLUSIONES DEL EXPERIMENTO.

- 1) El nivel de producción es resultante de la integridad social: si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, su desadaptación social se refleja en su eficiencia.
- 2) El comportamiento social de los trabajadores: los trabajadores no actúan o trabajan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupo. Ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufriría castigos sociales o morales de sus compañeros, con el fin de ajustarlo a los estándares de grupo.
- 3) Las recompensas y sanciones sociales: aquellos que producen muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, pierden el afecto y el respeto de sus compañeros. Aquellos que se ajustan a las normas y comportamientos que el grupo define, son aceptados, aunque las recompensas sociales y morales no son materiales, inciden decisivamente en la motivación y felicidad del trabajador.

- 4) Los grupos informales: los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus objetivos etc. Estos grupos constituyen la organización humana de la empresa y muchas veces en contraposición de la organización formal establecida por la dirección.
- 5) Las relaciones humanas: cada individuo busca compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar, con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatos.
- 6) La importancia del contenido del cargo: los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando de manera negativa las actitudes del trabajador y reduciendo su eficiencia.
- 7) El énfasis de los aspectos emocionales: Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, antagónica a la del homo economicus de los clásicos: el hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino con recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

(Chiavenato, 2000, P. 119-125).

La teoría de las relaciones humanas trae consigo un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc., surge otro concepto del hombre ya no se concibe como el homo economicus si no que cede lugar al hombre social, el ingeniero y el técnico ceden el lugar al psicólogo y al sociólogo, el método y la maquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista diferentes.

1.3.4 ESCUELA BUROCRÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

En la década de 1940 surge la teoría de la burocracia esta teoría podemos definirla como una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los objetivos predeterminados, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia como forma de organización humana, se remontan a la antigüedad. Esta se origino en los cambios religiosos ocurridos después del renacimiento.

Max Weber creador de la sociología de la burocracia (1864-1920), señala que el sistema moderno de producción, eminentemente racional y capitalista, no se origino en los cambios tecnológicos ni en las relaciones de propiedad, como afirmaba Karl Marx, sino a partir de un nuevo conjunto de normas sociales y morales a las que denomino "ética protestante". Weber no consideró la burocracia como un sistema social, sino como un tipo de poder. Para comprender mejor la burocracia estudió los tipos de sociedad y los tipos de autoridad.

TIPOS DE SOCIEDAD.

Max Weber distingue tres tipos de sociedad y son:

- 1) Sociedad tradicional: en la que predominan características patriarcales y hereditarias como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.
- 2) Sociedad carismática: en la cual priman características místicas, arbitrarias y personalistas como los grupos revolucionarios, los partidos políticos, las naciones en revolución, etc.
- 3) Sociedad legal, racional o burocrática: en la que predominan las normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y los fines tales como las grandes empresas, los estados modernos, los ejércitos, etc.

Según Weber, a cada tipo de sociedad corresponde un tipo de autoridad. "autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida", para Weber poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun en contra de cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Por lo tanto, el poder es la posibilidad de la imposición de la voluntad de una persona en la conducta de otras. La legitimidad es el motivo que explica porque determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole el poder. La autoridad es legítima cuando es aceptada.

Weber describe tres tipos de autoridad legítima:

- 1) Autoridad tradicional: cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque esa fue siempre la manera de hacer las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan y el despotismo real representan el tipo más puro de autoridad tradicional. El poder tradicional no es racional puede transmitirse por herencia y es conservador y extremo.
- 2) Autoridad carismática: es un poder sin base racional, es inestable y adquiere fácilmente características revolucionarias. A diferencia de la autoridad tradicional no puede ser heredado ni delegado. La legitimación de la autoridad carismática proviene de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y las emociones que despierte en sus seguidores.
- 3) Autoridad racional, legal o burocrática: la legitimidad del poder racional y legal se basa en normas legales racionalmente definidas. En la dominación legal, la creencia en la justicia, la ley es el fundamento de la legitimación. El pueblo obedece las leyes porque cree que son divulgadas por un procedimiento escogido por gobernados y gobernantes. El aparato administrativo que corresponde a la dominación legal es la burocracia, y su fundamento son las leyes y el orden legal. La burocracia es la organización

típica de la sociedad democrática moderna y de las grandes empresas. La autoridad legal, no solo abarca la moderna estructura del estado, sino también las organizaciones no estatales, en particular, las grandes empresas. Weber noto que muchas organizaciones de gran tamaño, tanto en el campo religioso como en el educativo, el económico, adoptaron el tipo burocrático de organización, concentraron los medios de administración en la cima de la jerarquía y utilizaron reglas racionales e impersonales para alcanzar la máxima eficiencia.

CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA, SEGÚN WEBER.

El concepto popular, en la empresa u organización donde se desarrolla la burocracia, es el papeleo crece y se multiplica, e impide dar soluciones rápidas y eficientes. Para Max Weber la burocracia necesita describir con anticipación, y en los más mínimos detalles, la manera como deben ejecutarse las actividades.

Según Weber la burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad de las relaciones.
5. Jerarquía de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocracia.
8. Especialización de la administración, que se independiza de los propietarios.
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsión del funcionamiento.

El objetivo de las características de la burocracia es para que la organización tenga la máxima eficiencia.

(Chiaventato, 2000, P. 450-458).

1.3.5 ESCUELA ESTRUCTURALISTA DE LA ORGANIZACIÓN.

La teoría estructuralista surgió en la década de 1950, como una orientación hacia la sociología organizacional, y básicamente busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo que es la sociedad organizacional caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones. El estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo. Para que haya estructura es necesario que existan otras relaciones entre las partes, y que cada una de las partes manifieste propiedades que resultan de su dependencia de la totalidad.

Según los estructuralistas, la sociedad industrial moderna es una sociedad de organizaciones, de las cuales depende el hombre para nacer, vivir y morir. Esas organizaciones están muy diferenciadas y exigen de sus participantes determinadas características de personalidad que permitan la participación simultánea de las personas en varias organizaciones, en las cuales varían los roles desempeñados, que pueden llegar incluso a invertirse. El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales, iniciado por la teoría de las relaciones humanas, hasta las interacciones entre las organizaciones sociales. Así como interactúan entre sí los grupos sociales, también interactúan entre sí las organizaciones.

Las organizaciones constituyen la forma de institución dominante en nuestra sociedad: son la manifestación de una sociedad muy especializada e interdependiente, caracterizada por un creciente estándar de vida. Las organizaciones invaden todos los aspectos de la vida moderna y comprometen la atención, el tiempo y la energía de numerosas personas.

La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones, a las que concibe como unidades sociales intencionalmente constituidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos.

Las burocracias conforman un tipo específico de organización denominado organizaciones formales. Estas constituyen una forma de agrupamiento social establecido de manera deliberada, con el propósito de alcanzar un objetivo específico. Una organización formal se caracteriza principalmente por las normas, los reglamentos y la estructura jerárquica que rigen las relaciones entre sus miembros. La organización formal permite reducir la incertidumbre resultante de la variabilidad humana, obtener ventajas de los beneficios de la especialización, facilitar el proceso de decisión y asegurar la implementación adecuada de las decisiones tomadas.

Mientras la teoría clásica caracteriza al "homo economicus", y la teoría de las relaciones humanas al "hombre social", la teoría estructuralista caracteriza al "hombre organizacional", es decir, al hombre que desempeña roles en diferentes organizaciones. El hombre moderno o también llamado hombre organizacional, necesita poseer las siguientes características de personalidad para tener éxito:

- Flexibilidad.
- Paciencia frente a las frustraciones.
- Capacidad de diferir las recompensas.
- Permanente deseo de realización.

Las organizaciones sociales nacen de la necesidad que tiene el hombre de relacionar su comportamiento con los comportamientos de otros, a fin de realizar sus objetivos.

ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES.

Los estructuralistas estudian las organizaciones a través de un análisis organizacional mucho más amplio que cualquier otra teoría anterior. El análisis de las organizaciones, desde el punto de vista estructuralista, parte de un enfoque múltiple que toma en cuenta simultáneamente los fundamentos de la teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y la teoría de la burocracia, este enfoque abarca:

1. La organización formal e informal.
 2. Las recompensas salariales y materiales, así como las sociales y las simbólicas.
 3. Los diferentes enfoques de la organización.
 4. Los diversos niveles jerárquicos de la organización.
 5. La diversidad de organizaciones.
 6. El análisis intraorganizacional y el interorganizacional.
- (Chiavenato, 2000, P. 503-512).

No existen dos organizaciones iguales. Todas son diferentes entre sí y presentan enorme variabilidad. Toda organización debe plantearse objetivos que les permitan encaminar las actividades que desarrollan hacia el cumplimiento de los mismos.

1.4 INTRODUCCIÓN AL PROCESO ADMINISTRATIVO.

En su concepción más sencilla se puede definir al proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”
(Münch, 2005, P. 34).

Al administrar cualquier empresa se ponen en práctica dos fases a las que Lyndall F. Urwick llama: fase mecánica y fase dinámica, la primera es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que se debe hacer, es decir, se enfoca siempre hacia el futuro. Mientras que en la segunda se refiere a cómo manejar al organismo social y como aplicar lo que se planteó en la fase mecánica.

DIVERSOS CRITERIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Tanto la fase mecánica como la fase dinámica están integradas por elementos, a los cuales Fayol definió como "los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la administración" estos elementos son empleados dependiendo de las opiniones que cada autor tenga respecto a la aplicación del proceso administrativo.

Reyes Ponce presenta (2002, P. 58) algunos criterios de sobre el proceso administrativo y son:

- División tripartita: la American Management Association considera que en la administración existen dos elementos: la planeación y el control, pero divide este ultimo en organización y supervisión, lo que en realidad propone una división tripartita; planeación, organización y supervisión.
- División en cuatro elementos: Terry considera cuatro elementos, planeación, organización, ejecución y control.
- División de cinco elementos: Fayol pone cinco elementos en la administración, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- División de Koontz en cinco elementos: en su libro de Koontz y O'Donnell "principles of Management", propone una división en los siguientes elementos, planeación, organización, integración, dirección y control.
- División de seis elementos: Urwick sigue la división de Fayol, descomponiendo tan solo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, en los dos repetidos antes: previsión y planeación.

- La integración de los seis elementos es, previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de elementos que constituyen el proceso administrativo aunque, para todos los autores los principales elementos son los mismos.

La integración de los seis elementos propuesta por Reyes Ponce (2002, P. 61-64) es la que analizaremos en este estudio.

ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA.

PREVISIÓN.

La previsión consiste en analizar lo que se quiere lograr a través de la empresa, para ello se tiene que realizar una investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los cursos de acción posibles, responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

La previsión comprende tres etapas:

1. Objetivos: Fijar los fines.
2. Investigaciones: Descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos de acción: Medios que se utilizan para realizar los fines.

PLANEACIÓN.

Planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar hacia la obtención del fin común, parte de la pregunta ¿Qué se va a hacer?

Este elemento comprende las siguientes etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.
4. Presupuestos: programas en los que se precisan unidades, costos etc.
5. Pronósticos: estimaciones.

ORGANIZACIÓN.

En la etapa de la Organización se establece la estructura organizacional, es decir, se establece jerarquías, funciones y obligaciones, necesarias en un organismo social para su mayor eficacia, responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

De esta se desprenden tres etapas:

1. Jerarquías: en las cuales se fija la autoridad y responsabilidad a cada nivel.
2. Funciones: es el cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

ELEMENTOS DE LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA.

INTEGRACIÓN.

Este elemento incluye cosas y personas, y consiste en fijar los procedimientos que son necesarios para el eficaz funcionamiento de la empresa, responde a la pregunta ¿con que se va a hacer?

Este elemento incluye las siguientes etapas:

1. Selección: técnicas para encontrar y seleccionar los elementos necesarios.
2. Introducción: manera de lograr que los elementos se integren lo mejor y lo más rápidamente posible.
3. Desarrollo: mejoramiento y progreso de todo elemento en un organismo social.

DIRECCIÓN.

Dirección es guiar, impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integra a la organización, con el fin de que realice del modo más eficaz los planes señalados, se tiene que ver que se haga.

Comprende las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: delegar y ejercer a la misma dirección.
2. Comunicación: medio por el cual se transmite información en toda la organización.
3. Supervisión: ver si las cosas se están haciendo tal como se había planeado y mandado.

CONTROL.

Control es el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de hacer una comparación y determinar si se obtuvo lo que se esperaba, y si no fue así corregir, mejorar y formular nuevos planes para volverlos a poner en práctica. ¿Cómo se ha realizado?

Está integrado por tres etapas:

1. Establecimiento de normas: son la base para realizar la comparación y base de todo control.

2. Operación de los controles: función de los técnicos especialistas.
3. Interpretación de resultados: función administrativa, la cual constituye volver a planear en caso de que no se obtengan los resultados esperados.

Con el objetivo de tener una mejor visión de las etapas y elementos en conjunto del proceso administrativo, Reyes Ponce (2002, P. 64), lo integra de la siguiente manera.

PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECÁNICA	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos de acción
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
DINÁMICA	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Fuente: "Administración de empresas teoría y práctica", Reyes Ponce (2002, P. 64).

CAPITULO II

LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1 LAS ORGANIZACIONES.

2.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

Una organización tiene distintas modalidades como, empresa, institución, negocio, asociación, agrupación. A las organizaciones se les puede definir de la siguiente manera:

“Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”. (Robbins y Coulter, 2005, P. 16).

“Es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que presentan atributos únicos”. (Earl F. Lundgren, 1999, P. 28).

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización existe cuando: hay personas capaces”. (Chiavenato, 1999, P. 7).

Desde una concepción propia, una organización es un grupo social que trabaja con el objetivo de brindar un producto o servicio que pueda satisfacer las necesidades de la demandante comunidad.

IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES.

De acuerdo con Garza Treviño (2001, P. 40-41), las organizaciones son necesarias fundamentalmente por tres razones:

- Alcanzar objetivos: el ser social crea las organizaciones para satisfacer sus necesidades y para ello se plantea una serie de objetivos.
- Conservar la experiencia: la existencia de las organizaciones constituyen un modelo para conservar la experiencia de nuestros antecesores, ya que documenta, registra y conserva a través de los años los procesos que en ella se realizan, permite con esto, que se descubran nuevos y modernos estilos de llevar a cabo la actividad principal de la organización.
- Lograr permanencia: las organizaciones permiten que el hombre estudie y descubra nuevas formas de operar, los descubrimientos pasan de generación en generación, y si las organizaciones no existieran la permanencia del hombre por descubrir algo no se generaría.

2.1.2 HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones han experimentado constantes cambios a través del tiempo, presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos, algunos de estos cambios se presentan ya sea por las nuevas tecnologías, por la modificación de sus productos o servicios, por que el comportamiento de las personas han cambiado y el de los procesos internos de las organizaciones también.

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases, estas fases son:

1. La era de la industrialización clásica (1900-1950). Inicia con la Revolución Industrial, en este período la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros. A las personas se les

consideraba recursos de producción junto con otros recursos, debido a esto la administración de personas se denominaba relaciones industriales.

2. La era de la industrialización neoclásica (1950-1990). Tuvo sus inicios a finales de la segunda guerra mundial, fue una época de intensos cambios, las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional y luego al internacional, se acentuó la competencia entre las empresas, las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructura que les permitiera innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones. Surgió la estructura matricial enfoque que permitió la departamentalización por producto y servicio para agilizar el funcionamiento y que la organización fuese más dinámica y así lograr mayor competitividad. La concepción de relaciones industriales fue desplazada por la administración de recursos humanos y se tomo a las personas como seres vivos no como factores materiales de producción.
3. La era de la información (1990-). Época actual, su principal características son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología de la información permitió la globalización de la economía, la competencia se intensificó, la estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambios necesarios para enfrentar los cambios frecuentes. En esta era la capital continua siendo importante, pero el conocimiento lo es aún más, sobretudo como utilizarlo y aplicarlo rentablemente. La administración de recursos humanos dio paso a un nuevo enfoque, la administración de personas considerando al hombre como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

(Chiavenato, 1999, P. 10-14).

2.1.3 MODALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones pueden ser clasificadas de acuerdo a distintos criterios, a continuación se presentan algunos de éstos:

POR SU FINALIDAD.

De acuerdo a su finalidad las organizaciones se clasifican en:

- Las organizaciones lucrativas: son aquellas que buscan beneficios económicos, producen bienes y servicios rentables que generen a los inversionistas utilidades que puedan incrementar sus capitales.
- Las organizaciones no lucrativas: son aquellas que no persiguen fines de lucro, manejan recursos pero no obtienen utilidades solo beneficios, estas organizaciones son de asistencia pública, algunos ejemplos son: las organizaciones religiosas, sociales, educativas entre otras.

(Garza, 2001, P. 42-44).

POR SU ACTIVIDAD

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

Industriales. Su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. La actividad de estas empresas está regulada por la Constitución de Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123 Fracc. XXXI. Estas se clasifican en:

- Extractivas: se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables.

- **Manufactureras:** empresas que transforman las materias primas en productos terminados.

Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor, su actividad principal es la compra-venta de productos terminados, estas a su vez se clasifican en:

- **Mayoristas:** son las que efectúan ventas en gran escala a otras empresas, las cuales distribuyen el producto directamente al consumidor.
- **Minoristas o detallistas:** las que venden productos en pequeñas cantidades, directamente al consumidor.
- **Comisionistas:** son personas que venden las mercancías que los productores les dan a consignación, obteniendo una ganancia o comisión por la venta.

Servicio. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, algunas empresas de servicios son las siguientes:

Transporte, turismo, instituciones financieras, educación, servicios públicos varios, servicios privados varios, entre otros. (Münch, 2005, P. 45-46).

POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL

Münch, (2005, P. 46-47) establece que dependiendo del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

- **Empresa privada.** Son privadas cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y administradas por los mismos. Los empresarios se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa son empresas lucrativas.

- Empresa pública. Son públicas por que el capital pertenece al Estado y su actividad está regulada por el mismo, su finalidad en satisfacer necesidades de carácter social.

POR SU ESTRUCTURA LEGAL.

La ley distingue dos grupos, personas físicas y personas morales.

Personas físicas. Son aquellos individuos que poseen obligaciones y derechos de goce y ejercicio.

Personas morales. El artículo 25 del Código Civil considera personas morales a:

- Las naciones, los estados y los municipios.
- Las corporaciones de carácter público reconocidas por la ley.
- Las sociedades civiles y/o mercantiles.
- Los sindicatos y las asociaciones profesionales.
- Las sociedades cooperativas y mutualistas.
- Las asociaciones distintas a las enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreación o de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidas por la ley.

(Garza, 2001, P. 40-50).

POR SU MAGNITUD O TAMAÑO

Según Hernández y Rodríguez,(2000, P. 365), en este tipo de clasificación entran las:

- Micro empresa está compuesta de 1 a 15 empleados.
- Pequeña empresa va de 16 a 100 empleados.
- Mediana empresa de 101 a 250 empleados.
- Grande empresa integrada por más de 250 empleados.

EMPRESAS ESPECIALES

Otras modalidades de empresas son las franquicias y maquiladoras:

- Franquicias. Es un negocio que se vende a socios interesados en invertir en el, son copias de las empresas originales.
- Maquiladoras. Son empresas extranjeras que operan en territorio nacional. (Garza, 2001, P. 50).

2.1.4 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES CERRADOS Y ABIERTOS.

El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, en las cuales aplican sus conocimientos con el objetivo de obtener un salario y satisfacer sus necesidades. Las organizaciones son unidades sociales las cuales son creadas para alcanzar algunos objetivos, estas organizaciones se reconstruyen a medida que los objetivos son alcanzados y se proponen otros nuevos. Una organización es un organismo social que está en constante cambio.

Las organizaciones son sistemas sociales ya que estos alojan a grupos de personas las cuales interactúan entre si y están en constante comunicación, debido a que trabajan coordinados para alcanzar objetivos previamente establecidos.

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras, como sistemas cerrados y sistemas abiertos, y en interacción con su medio ambiente.

De acuerdo con Chiavenato (1999, P. 15), a un sistema se le considera como el conjunto de elementos, que se relacionan para desarrollar una actividad la cual permita alcanzar determinado objetivo o propósito.

Todo sistema requiere de recursos e información proveniente del ambiente para que pueda operar. Estos recursos e información son procesados en las diversas

partes del sistema y transformados en salidas o resultados que retornan al ambiente.

El ambiente es todo lo que rodea al sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia, el ambiente representa una fuente de contingencias y amenazas para el sistema.

Un sistema consta de cuatro elementos esenciales los cuales propone Chiavenato (1999, P. 16-17):

- a) Entradas o insumos. Las entradas proporcionan al sistema recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- b) Procesamiento u operación. Transforma las entradas en salidas o resultados.
- c) Salidas o resultados. Mediante las salidas el sistema envía al ambiente externo el producto terminado.
- d) Retroalimentación. La retroalimentación constituye una acción de retorno, es decir, cuando la salida genera una entrada de recursos que sirvan para transformarlos e incrementar los productos terminados.

SISTEMAS CERRADOS.

Los sistemas cerrados se basan principalmente en las ciencias físicas y son aplicables a sistemas mecanicistas. Estos sistemas tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto, es decir, a una entrada determinada que es la causa, sigue una salida determinada que es el efecto, por tal razón al sistema cerrado se le denomina mecánico o determinista. Ejemplos de este tipo de sistemas son; los motores, las maquinas, y la mayor parte de la tecnología.

SISTEMAS ABIERTOS

Chiavenato (1999, P. 18-20), establece que los sistemas abiertos reconocen que se encuentran en una relación dinámica con el ambiente y que perciben distintas entradas, la cuales se transforman dentro del sistema y salen en forma de un producto terminado. Este sistema posee diferentes entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo. Ejemplos de este tipo de sistema son; las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos especialmente el hombre.

Las organizaciones se consideran como modelo de los sistemas abiertos, ya que adoptan una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman el medio ambiente: clientes, competencia, proveedores, gobierno, etc. las organizaciones obtienen del ambiente externo los recursos necesarios para transformarlos y sacarlos como productos terminados al medio ambiente, de esta manera continúan con el ciclo.

La idea de considerar la organización como sistema abierto es antigua. Herbert Spencer afirma que un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- En el crecimiento.
- En la forma de hacerse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que, al hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia. Su vida tiene mayor duración, comparada con la de sus componentes.
- En ambos casos existe una creciente integración, paralela a una creciente heterogeneidad.

McGregor por su parte mostraba las características de una organización:

Una organización es un sistema abierto que encaja en otro mayor:

En la sociedad, las entradas son las personas, los materiales y el dinero así como las fuerzas políticas y económicas. La salida son los productos, los servicios y las retribuciones dadas a los miembros de la organización.

Los individuos son sistemas abiertos en los subsistemas de la organización. Puesto que la naturaleza de la organización empresarial varía de acuerdo con el medio que lo rodea, la organización coopera con el ambiente de la misma manera que el individuo coopera con ella.

SISTEMAS SOCIOTÉCNICO

Tavistock conciben la organización como un sistema sociotécnico, ya que cumplen una doble función: técnica que está relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible y social que se refiere a la manera de agrupar a las personas para que trabajen juntas. El sistema técnico o tecnológico depende de los requerimientos de la organización para ejecutar sus tareas. La tecnología determina las características de las personas que la organización necesita, en cuanto a sus capacidades, habilidades y conocimientos que serán necesarios para operar las máquinas con las que cuenta. Para operar un sistema técnico se necesita un sistema social compuesto de personas que se relacionan e interactúan profundamente.

2.1.5 COMPLEJIDAD DE ORGANIZACIONES.

Las organizaciones desarrollan actividades que pueden ser sencillas o muy complejas. La complejidad permite comprender los fenómenos organizacionales que dificultan las actividades, a medida que las organizaciones crecen y aumenta el personal se hacen más complejas. Cuando una empresa fabrica un solo producto o un servicio sus actividades se vuelven simples y homogéneas, ya que solo tienen un tipo de clientes y un tipo de proveedores y por consiguiente un solo tipo de competidores y reguladoras, por el contrario cuando fabrica una serie de

productos o presta servicios diferentes, sus actividades se vuelven complejas y heterogéneas, con diversidad de proveedores, clientes, competidores y organismos reguladores.

2.1.6 RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES.

En toda organización se plantean determinados objetivos, estos objetivos solo pueden alcanzarse si se cuenta con los recursos necesarios para que el organismo pueda desarrollar las actividades que le permitan el logro de dichos objetivos. Los recursos son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales, por lo general se piensa que cuando se refiere a recursos se habla de dinero, equipo, materiales, personal, sin embargo, los recursos son variados y complejos.

Los recursos organizacionales se pueden clasificar en cuatro grupos:

- Recursos financieros. También llamados recursos de capital y comprende todos los elementos monetarios, propios y ajenos con que cuenta una empresa, estos recursos son indispensables para la ejecución de sus actividades, entre los recursos financieros propios se encuentran: dinero, acciones, utilidades. Los recursos financieros ajenos tenemos: prestamos de acreedores, proveedores, créditos bancarios.
- Recursos humanos. Son todas las personas que integran a la organización, desde las que se encuentran en el nivel más alto de la estructura jerárquica hasta los de nivel más bajo, todos ellos constituyen los recursos humanos y son los encargados de que los otros recursos de la organización se aprovechen.
- Recursos materiales. Son todos los bienes físicos que son indispensables para la operación de la organización, se incluyen los edificios, terrenos, las maquinas, el equipo, las herramientas las instalaciones, las materias

primas, en si todos aquellos elementos que son necesarios para que la empresa lleve a cabo sus actividades principales.

- Recursos tecnológicos. Se refiere a la tecnología implementada dentro de las organizaciones, la cual utiliza para realizar sus actividades y lograr los fines propuestos. El nivel tecnológico que se implementa en las organizaciones depende de sus necesidades y sus capacidades para adquirirla.

2.2 LAS PERSONAS.

2.2.1 VARIABILIDAD HUMANA.

Los seres humanos compartimos ciertos rasgos comunes, como las características físicas y las mentales así como patrones de conducta, sin embargo, cada uno de nosotros somos únicos e irrepetibles. Cada individuo en particular es producto de una combinación única de factores genéticos y ambientales.

Los genes se transmiten de padres a hijos y cada uno hereda un conjunto de genes únicos, excepto los gemelos univitelinos.

Por ambiente entendemos el conjunto de condiciones en las que se desarrolla nuestra vida, como alimentación, el clima, la sociedad, etc.

Todos los seres humanos tenemos necesidades fisiológicas básicas, como el alimento el abrigo, seguridad, reproducción, afecto, etc., a diferencia de los animales manifestamos un mayor orden de necesidades, estas necesidades se presentan como actividades de exploración, creativas y satisfactorias de muchas y variadas formas. Un rasgo común del comportamiento humano es que está dirigido al logro de los objetivos que se plantean para satisfacer sus necesidades.

A medida que nos desarrollamos tanto física como mentalmente, buscamos la satisfacción de necesidades y tomamos conciencia del mundo, estamos sujetos a las influencias socializantes de las demás personas con las que interactuamos, es decir, la familia, la escuela, la iglesia, etc., en sí, con la sociedad en general en la

que vivimos. De esta sociedad con la que estamos en contacto, adquirimos actitudes, valores y expectativas que dan forma a nuestro comportamiento con las demás personas y afectan los juicios y las decisiones sobre los objetivos por alcanzar.

Las organizaciones son personas, por lo tanto analizar a las personas constituye un elemento básico para estudiar a las organizaciones y en particular a la administración de recursos humanos.

La condición de similitud humana y la de diferencias individuales, puede generar problemas en las relaciones interpersonales y, por ende, en las organizaciones. La importancia de tomar conciencia de los efectos de las diferencias individuales en las relaciones interpersonales, consiste en que adquiramos una base para efectuar un análisis objetivo de nuestro propio comportamiento y el de otras personas, para poder mejorar la calidad de nuestras relaciones personales al comprender que la realidad no es absoluta sino que se determina mediante la percepción e interpretación individuales. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Por lo cual el administrador de recursos humanos debe tener en cuenta estos factores para estudiar el comportamiento de las personas en las organizaciones e implementar la forma correcta de conducirlos hacia el logro de los objetivos planteados.

(Tyson, 2000, p. 16-17).

2.2.2 LA COMUNICACIÓN.

La comunicación se puede definir como el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian información para transmitir un mensaje, con la intención de motivar la conducta o de influir en ella.

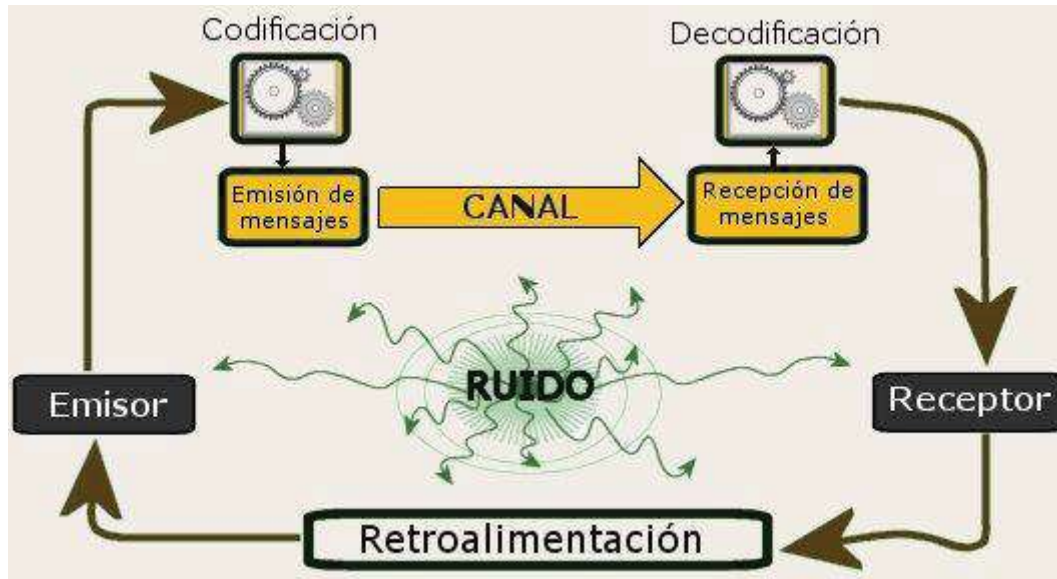
Muchos creen que el proceso de la comunicación es simple porque solo basta con enviar el mensaje y recibirlo, pero no es así, el mensaje tiene que ser claro para que se entienda lo que se quiere transmitir y sin interrupciones que distorsionen la

información y roben la atención de la persona a la que se le transmite el mensaje, de esta manera se efectuaría el proceso correcto de la comunicación. Para comprender mejor la complejidad del proceso de comunicación habría que estudiar los elementos que lo componen. Estos elementos son:

- El mensaje. Es la formulación tangible de la idea que se transmite al receptor.
- El emisor. Es el que desea transmitir el mensaje, busca información o expresa una idea o emoción. El emisor codifica la idea seleccionando símbolos con los cuales forma el mensaje.
- Codificar. Convertir un mensaje en símbolos.
- El canal. Es el portador del mensaje.
- Ruido. Cualquier tipo de alteración que interfiere con la transmisión, la recepción o la retroalimentación de un mensaje.
- El receptor. Es la persona quien recibe el mensaje y la cual decodifica los símbolos e interpreta el significado del mensaje.
- Decodificar. Traducir de nuevo el mensaje del emisor.
- La retroalimentación. Es cuando el receptor responde a la comunicación con un mensaje.

El proceso de la comunicación funciona como un sistema abierto, por lo cual es común que se presenten ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos.

El proceso de comunicación se lleva a cabo de la siguiente manera, el emisor piensa y codifica sus ideas con palabras o símbolos que pueda transmitirse rumbo al canal, de donde lo recibe el receptor y decodifica las palabras o símbolos para entenderlos e interpretarlos como ideas o significados. La comunicación es efectiva cuando el destinatario interpreta y comprende el mensaje. Si el receptor contesta el mensaje se genera la retroalimentación, si esto no ocurre es porque la comunicación esta empañada de ruido y esto hace que no se entienda el mensaje.



Fuente: <http://imagenes.google.com.mx/imagenes> 16 de marzo del 2010 1:30 p.m.

Cada persona tiene sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo que constituye un patrón en el cual, cada individuo tiene su interpretación de las cosas. Este patrón hace que acepte o rechace la información que está recibiendo, de modo que si cree que la información es positiva la acepta y si la considera negativa la rechaza. (Daft, 2004, P. 582).

La comunicación es de suma importancia ya que de esta depende que tan efectivo sea el administrador de recursos humanos para influir en las relaciones interpersonales y en los métodos para cambiar el comportamiento humano.

2.2.3 COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.

Las personas no solo deben tomarse como recursos dentro de las empresas, porque aunque así se consideran por ser portadores de conocimientos, capacidades habilidades, etc., no debe olvidarse que son seres humanos que tienen variados sentimientos, por tal motivo, se debe destacar algunas características de las personas para comprender de mejor manera el comportamiento humano en las organizaciones.

Las características son:

1. El hombre es proactivo. El comportamiento humano reacciona siempre hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos. No espera que pasen las cosas las busca con el fin de llegar a lo que se plantea.
2. El hombre es social. Al trabajar en las organizaciones el hombre se relaciona con otras personas ya sea para pedir información, ayuda o cualquier cosa que necesiten. Es sociable por naturaleza ya que solo no puede alcanzar los objetivos que se plantea.
3. El hombre tiene diversas necesidades. Los seres humanos tenemos gran variedad de necesidades y nuestro comportamiento está influenciado por esas necesidades, ya que se busca la satisfacción entera de las mismas.
4. El hombre percibe y evalúa. Lo que el hombre percibe del ambiente a través de la experiencia lo evalúa y determina lo que debe hacer con el objetivo de satisfacer sus necesidades.
5. El hombre piensa y elige. El hombre piensa para escoger las alternativas que le son más convenientes y poder lograr los objetivos que se plantea.
6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta. La capacidad de respuesta de cada hombre varía dependiendo de sus capacidades, como puede ser sus habilidades, aptitudes, conocimientos etc. Tanto la capacidad física como intelectual están sujetas a limitaciones.

Es preciso tomar en cuenta cada una de estas características para poder entender al hombre y de esta manera influir en su comportamiento.

(Chiavenato, 1999, P. 95-96).

2.3 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES.

2.3.1 RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones y las personas tienen objetivos por alcanzar, las organizaciones reclutan y contratan personal para alcanzar con ellos los objetivos organizacionales, dentro de los objetivos de la empresa se encuentran, utilidades, productividad, calidad, reducción de costos, entre otros más. De la misma manera las personas entran a las organizaciones con el fin de lograr sus objetivos a través de ella, algunos de sus objetivos son, buen salario, seguridad y estabilidad en el empleo, desarrollo profesional etc. Cabe señalar que la relación entre las personas y las organizaciones no siempre es satisfactoria, algunas veces es tensa y conflictiva, sobre todo cuando una de las partes logra sus objetivos y la otra no, puesto que los objetivos organizacionales y los individuales no siempre concordaran bien debido a que lo que la empresa considera dentro de sus objetivos esta en oposición con los objetivos individuales. Ejemplo de esto es la reducción de costos que atenta con la expectativa de mejores salarios.

Para evitar conflictos y antagonismo dentro de la empresa es preciso que los individuos y las organizaciones se comprometan ya que sus vidas y objetivos están completamente ligados, por su lado la gerencia de las organizaciones debe establecer políticas, estrategias, procedimientos, cursos de acción que le permita alcanzar sus objetivos, contando con el apoyo de las personas y tomando en cuenta los objetivos de cada individuo, por su parte las personas deben ser eficaces para producir resultados a la organización y eficientes para progresar personalmente.

Las empresas saben que para lograr sus objetivos necesitan de las personas y a su vez las personas necesitan de las organizaciones para lograr los suyos, de esta manera se genera la reciprocidad entre personas y organizaciones, la organización realiza ciertas cosas por sus empleados los remunera, les da seguridad, del mismo modo el empleado responde con su trabajo. Las

organizaciones esperan que el obrero responda a su autoridad y a su vez el obrero espera que la empresa se comporte correctamente con él y obre con justicia. En toda organización se establecen contratos escritos en los cuales las personas que ingresan aceptan de común acuerdo lo pactado en tal contrato. Muchas veces los empleados y las empresas tienen expectativas de cumplir y alcanzar con la nueva relación, sin un acuerdo formal debido a que prevalece el sentimiento de reciprocidad, cada uno evalúa lo que ofrece y lo que recibe. Si la empresa reconoce el trabajo que el empleado hace por ella y por alcanzar los objetivos organizacionales lo reconoce y lo recompensa, de igual modo el trabajador se compromete y se esfuerza para que dicha recompensa le permita cumplir con sus objetivos que le son propios. (Chiavenato, 1999, P. 113-114).

2.3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.

Según Brunet (2004 P. 16), el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

“El clima organizacional es un fenómeno relacionado con los factores del sistema organizacional y los elementos psicológicos y motivadores de los trabajadores, percibidos por estos últimos y que determinan su comportamiento en la obtención de los resultados a alcanzar”.

(Ing. Clemente Valdés Herrera, <http://www.GestioPolis.com>). 23 de febrero del 2010.

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima laboral refleja la conducta de los individuos dentro de la organización, de tal manera que si el comportamiento de los empleados no es el que espera la

organización y que permitan colaborar en la obtención de sus objetivos se debe revisar el clima y determinar en qué faltas se está incurriendo y que mejoras se deben implementar para que los empleados se motiven y el desempeño de sus labores sea el mejor dentro de la organización.

El administrador debe ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones importantes. (Brunet, 2004, P. 20).

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen a un mal comportamiento de los empleados dentro de la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales se debe poner mayor atención.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que se pueden dar.

De esta manera el administrador puede tener mejor control sobre el clima en su organización y pueda ser más eficaz el trabajo de los empleados ya que se sentirán motivados y el ambiente en el que se desenvuelven será más confortable para ellos.

TÉCNICAS PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL.

Para que los administradores puedan medir el clima organizacional se cuentan con algunas técnicas que proporcionaran la información necesaria y detectar como es el clima en la organización, estos son; los cuestionarios, las entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización.

- Los cuestionarios. Consiste en la elaboración de una serie de preguntas relacionadas con la organización las cuales se les aplican a los empleados de manera anónima, los cuestionarios proporcionan gran información y de muchas personas a la vez en un tiempo reducido.

- Entrevistas. Este medio se realiza mediante una conversación donde las partes son el entrevistador y el entrevistado, el entrevistador formula una guía para llevar a cabo la entrevista de tal manera que pueda obtener la mayor información posible que desea conocer, por su parte el entrevistado contesta las preguntas y puede dar algunos puntos de vista que considere importantes.
- Observación directa. Este método se basa en la observación directa de la labor que realizan los empleados durante toda la jornada, de tal manera que se observen cómo se comportan y si alguno está interrumpiendo las actividades de los otros, de esta manera se toman medidas pertinentes y correctivas para mejorar el nivel del clima.
- Análisis de indicadores. Se utiliza como elemento para una medición indirecta del clima y de complemento y de apoyo de otro método utilizado, la obtención de datos es de los informes de ausentismo y de rotación de personal, de planes de trabajo y otros. (<http://www.GestioPolis.com>). 23 de febrero del 2010.

CAPITULO III

GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

3.1. ORIGEN DE LAS ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El surgimiento de la administración de personal o recursos humanos no tienen una fecha exacta, sin embargo, sus principios se remontan a la década de 1920, los cambios que se generaron con la revolución industrial al sustituir el trabajo manual por las maquinas, hizo que el trabajo se volviera más complejo, las aportaciones del padre de la escuela científica Frederick W. Taylor al considerar a la administración como una ciencia y estudiar la eficacia de los trabajadores, en sí, el crecimiento de las organizaciones, el surgimiento de los sindicatos, así como el interés del gobierno en los asuntos de los trabajadores dieron origen al departamento de personal, en esta época cada vez mas organizaciones se preocupaban de los conflictos que se presentaban entre directores y empleados. Los primeros encargados del personal eran los intermediarios entre los administrativos y los empleados, ellos trataban a los empleados de manera que no se generaran conflictos dentro de la organización y resolvían sus dudas a su vez, les hacían saber a los directivos cuales eran las necesidades de sus trabajadores y lo que debía hacerse para obtener mejores resultados. La escuela de las relaciones humanas también influyó en la administración de los recursos humanos, estudiando el comportamiento de los trabajadores al integrarse en grupos y trabajar en condiciones mejores a las que estaban acostumbrados con el experimento Hawthorne realizado por Elton Mayo, se descubrió que tan importante es el trato social y la satisfacción de los empleados para obtener mejores resultados.

Con la implementación del departamento de recursos humanos surgieron las primeras aportaciones en lo referente a la conducta humana y el desarrollo de

nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal, es también la época en la que más se legislo en materia laboral. (Ivancevich, 2004, P. 6-7).

3.2. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Existen múltiples variaciones al establecer el concepto de administración de personal, algunos conceptos son los siguientes:

"La administración de personal es la planeación, organización, dirección y control de la consecuencia, desarrollo, remuneración, integración, y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa." (Edwin B. Flippo, 2000, P. 20).

"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 y del país en general." (Fernando Arias Galicia, 1993, P. 16).

"La administración de recursos humanos, es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas integradoras organizacionales que son las del capital invertido y la que representa la fuerza de trabajo, con el objeto de cumplir ante la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar que aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece". (Sánchez, 1993, P. 19).

"La administración de personal es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal". (Rodríguez, 2000, P. 20).

Se puede observar que cada uno de los conceptos emitidos anteriormente tiene elementos en común, por lo que es preciso aclarar que la administración de personal será definida desde distinto puntos de vista, pero siempre se llegara a una misma conclusión, la administración de personal se enfoca a conducir a las

personas hacia el logro de los objetivos procurando siempre el bienestar de las mismas. Por lo que desde mi punto de vista la administración de personal es la planeación, integración, dirección y control del personal que pertenecen a una organización, con el objetivo de encaminarlas a ejecutar algunas actividades que contribuirán con el logro de las metas establecidas por la empresa y por ellos mismos.

3.3. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

El propósito de la administración de personal es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los objetivos son planteamientos que la empresa desea alcanzar, estos no solo reflejan la intención de los altos directivos, sino que también deben de tomar en cuenta los desafíos que surgen en la organización, los de cada departamento y de las personas integrantes de la organización.

De acuerdo con Werther y Davis (2002, P. 10-11), los objetivos pueden clasificarse en cuatro fundamentales:

1. **Objetivos corporativos.** La administración de personal tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, tiene que apoyar la labor de los dirigentes de la organización.
2. **Objetivos funcionales.** Debe contribuir con las necesidades y requerimientos de la organización ya que esto es su prioridad absoluta.
3. **Objetivos sociales.** El departamento de personal debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad y reducir las demandas negativas que la sociedad puede ejercer sobre ella.
4. **Objetivos personales.** Lo que el departamento de personal debe tener siempre en cuenta es que los empleados llegan a las empresas con sus propios objetivos por alcanzar dentro de ella, la función del departamento

es apoyar a las personas que componen la organización para que alcancen tales objetivos.

3.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Las organizaciones están formadas por personal, sin este recurso no puede alcanzar sus objetivos propuestos, de igual forma las personas ingresan a las organizaciones con el propósito de alcanzar sus objetivos personales. Sin las organizaciones y sin las personas que trabajan dentro de estas no habría la administración de recursos humanos. La administración de personal es una especialidad de la administración que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de sus operaciones.

Según Sánchez Barriga, (1993, P. 18), los recursos humanos tienen ciertas características:

- a) Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal y no de las organizaciones.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal, solo contara con él cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiesta solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo, es decir, cuando se les proporciona mejores conocimientos, experiencias o nuevas ideas.

- e) Los recursos humanos son escasos, hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, dando lugar con esto al mercado del trabajo.

3.5. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de personal está ubicada dentro de las organizaciones como el departamento de personal o de recursos humanos y tiene varias funciones que desempeñar de acuerdo con Larissa G. Martínez, (<http://www.GestioPolis.com> 25 de febrero del 2010.), las principales son las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre ellos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

CAPITULO IV

MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

4.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.

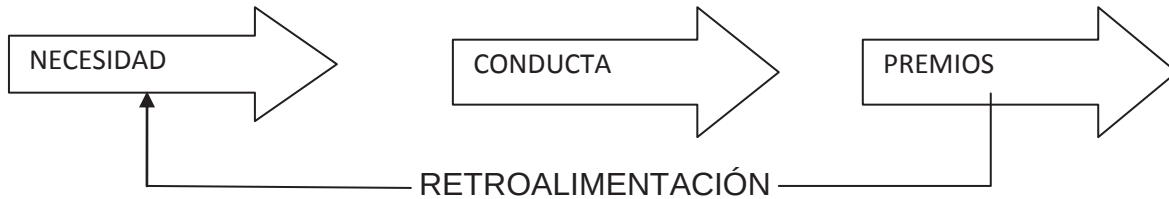
“La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (Robbins y Coulter, 2005 P. 392).

“La motivación designa las fuerzas internas y externas que causan entusiasmo y perseverancia para emprender cierto tipo de acción. La motivación de los empleados incide en la productividad y una de las obligaciones de los gerentes es canalizar a la consecuencia de las metas organizacionales. Su estudio les ayuda a saber que impulsa a iniciar una acción que influye en la elección del tipo de acción y por que perseverar en ella con el tiempo”. (Daft, 2003, P. 546).

“La motivación es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo. En consecuencia, la motivación al empleado se puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades. Inherente a esta definición se encuentran tres componentes: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales”. (Decenzo y Robbins, 2001, P. 100).

En mi opinión la motivación puede definirse como un deseo, impulso, necesidad de hacer u obtener aquello que satisface nuestras necesidades. Cada persona tiene diferentes necesidades y diversos patrones de comportamiento, sin embargo, todas están encaminados a satisfacer esas necesidades, aunque varíen los patrones de comportamiento el proceso que los origina es el mismo para todas las personas.

El siguiente esquema representa el modelo básico de motivación

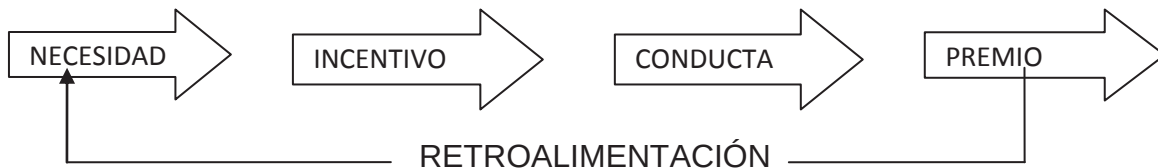


Fuente: "Administración", Daft, 2003, P. 547.

Modelo simple de la motivación propuesto por Daft (2003, P. 547), en donde:

- Necesidad. Produce el deseo de satisfacer las necesidades.
- Conducta. Es la forma de comportarse y la que habrá de guiar la conducta para realizar las actividades para satisfacer las necesidades.
- Premios intrínsecos. Son la satisfacción que se obtiene al realizar una acción.
- Premios extrínsecos. Proviene de otra persona, incluyen recompensas monetarias, vales, promociones etc.
- Retroalimentación. Si la conducta fue adecuada y se obtuvo lo que se esperaba, el proceso se repite.

Sin embargo desde otro punto de vista el modelo de la motivación puede concebirse de la siguiente manera:



Fuente: Propuesto por el M. en A. Alberto Cortés Hernández.

En donde:

- Necesidad: el deseo de conseguir algo.
- Incentivo: lo que se ofrece a las personas para poder obtener algo a cambio, este tipo de incentivos pueden ser incentivos financieros que incluye dinero en efectivo e incentivos no financieros como son los vales de despensa, comida, transporte, etc.
- Conducta: comportamiento que se presenta después de que se les da el estímulo o incentivo.
- Premio: reconocimiento por la labor realizada.
- Retroalimentación: la operación se repite si la motivación fue correcta y se obtuvo lo que se esperaba.

Antes de que la persona pueda desarrollar lo que se le pidió, es recomendable darle algún tipo de incentivo, con el objeto de esperar una conducta favorable por parte del empleado, será más fácil influir de esta manera en su comportamiento para que se obtenga lo que se espera de ella. Las personas buscan siempre la satisfacción de sus necesidades y el ofrecerles un incentivo influirá de manera favorable en su comportamiento, así la persona estará satisfecha por que se le incentivara y después de su acto se le dará un premio como recompensa por la labor que desempeño.

La importancia de la motivación radica en que origina conductas que reflejan un alto desempeño en las empresas. La motivación en los empleados puede usarse para atender sus necesidades y al mismo tiempo estimular un trabajo satisfactorio. Es necesario aplicar las técnicas y premios motivacionales correctos para que los trabajadores estén contentos y sean productivos en la organización.

4.2 TEORÍAS SOBRE DE LA MOTIVACIÓN

Diferentes autores han estudiado el comportamiento del individuo y señalan la importancia de la motivación para guiar sus actos, las teóricas clásicas de la motivación se centran en la satisfacción de las necesidades y en los actos que

realizan las personas para alcanzarlas. A continuación se presentan las más relevantes.

4.2.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW.

Probablemente la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham Maslow sea la más famosa. Según Maslow el ser humano está motivado por múltiples necesidades que se presentan en un orden jerárquico, estas necesidades humanas están distribuidas en una pirámide por orden de importancia. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes, denominadas necesidades primarias y en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas las necesidades secundarias.



Fuente: <http://imagenes.google.com.mx/imagenes> 16 de marzo del 2010, 1:00 p.m.

- Necesidades Fisiológicas. Son las necesidades primarias como son el alimento, el agua, el oxígeno, son todas aquellas que garantizan la supervivencia del individuo.
- Necesidades de seguridad. Son las necesidades de un ambiente físico y emocional que sea seguro en el que no se tengan peligros.
- Necesidades sociales. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor.

- Necesidades estima. Son aquellas necesidades de tener una autoimagen positiva de sí mismo y de recibir atención, reconocimiento y afecto.
- Necesidades de autorrealización. Son aquellas necesidades que se encuentran en lo más alto de la pirámide y que satisfacen nuestros deseos y ambiciones, consiste en desarrollar ampliamente nuestro potencial, de mejorar nuestra competencia y de ser mejores personas.

(Daft, 2004, P. 550).

Cada una de estas necesidades se van satisfaciendo, de una en una, mientras no esté satisfecho con alguna no se puede avanzar a la siguiente categoría. Una vez cubierta una necesidad su importancia disminuye y se procede a satisfacer otra de nivel superior.

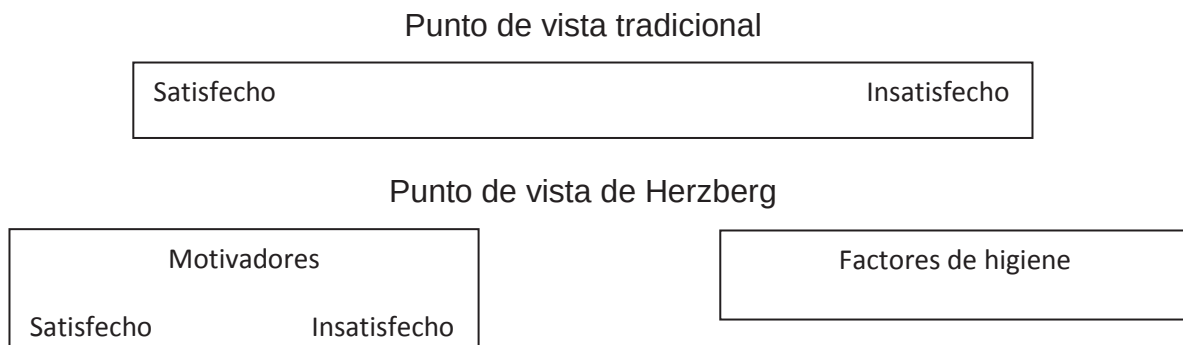
4.2.2 TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG.

Según Herzberg dos factores inciden en el comportamiento en el trabajo:

1. Factores de Higiene. Se representan como todas aquellas insatisfacciones que se generan en el trabajo, como las condiciones laborales, el sueldo, las políticas de la compañía, y las relaciones interpersonales, la supervisión, los reglamentos, las oportunidades, etc., el trabajo resulta insatisfactorio cuando no son adecuados. En cambio los factores de higiene positivos eliminan la insatisfacción y hace que las personas se sientan motivadas y satisfechas.
2. Factores motivacionales. Son necesidades de nivel superior, logro, reconocimiento, responsabilidad y oportunidad, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. (Daft, 2004, P. 551-553).

Estos factores repercuten en la motivación, por un lado, los factores de higiene eliminan la insatisfacción, pero no motivan para alcanzar altos niveles de logro, en cambio, el reconocimiento, los retos y oportunidades de crecimiento personal son motivadores poderosos y procuran satisfacción y un excelente desempeño. Los ejecutivos de toda organización tienen la obligación de eliminar los insatisfactores, es decir, ofrecer a sus trabajadores factores de higiene para atender las necesidades básicas, así como servirse de motivadores para cubrir las de nivel superior e impulsar un mayor logro y mejorar la satisfacción personal.

Herzberg propuso que sus hallazgos indicaron la existencia de un continuo dual: lo opuesto de la satisfacción es la insatisfacción y lo opuesto de la insatisfacción es la satisfacción. (Robbins y Coulter, 2005, P. 396).



Fuente: "Administración", Robbins y Coulter, 2005, P. 396.

4.2.3 TEORÍA X, TEORÍA Y DE MCGREGOR

La teoría X y la teoría Y fue propuesta por McGregor, la teoría X señala que los trabajadores tienen una perspectiva negativa de las personas, supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficiencia. La teoría Y abarca una perspectiva positiva, supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad, y consideran el trabajo como una actividad natural.

En la teoría X, los empleados son reactivos, necesitan que los muevan a hacer las cosas, de otra manera no las harán

En la teoría Y, los empleados son proactivos, siempre tratan de hacer las cosas por si solos sin que necesiten de un supervisor.

4.2.4 TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE MCCLELLAND

Esta teoría fue propuesta por David McClelland, en ella establece que hay tres necesidades importantes que motivan a los empleados y estas son:

1. Necesidad de logro. Impulso que motiva a hacer algo difícil, deseo de conseguir el éxito y alcanzar una gran satisfacción por los logros obtenidos.
2. Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones estrechas con los demás, deseo de amistad, de pertenecer a un grupo social.
3. Necesidad de poder. Deseo de tener autoridad sobre las personas, influir en su comportamiento.

A lo largo de nuestro desarrollo adquirimos necesidades acorde a la manera que somos educados por nuestras familias, ellas influyen en gran medida en lo que queremos ser y en las necesidades que en nosotros se desarrollan, si nos alientan a hacer las cosas por si solos, tendremos la necesidad de logro, si crecemos y tenemos mucha gente a nuestro alrededor, necesitamos afiliación y si el servirnos de las demás nos da satisfacción, la necesidad que sentimos es la de poder. (Gómez-Mejía y Balkin, 2003, P. 291).

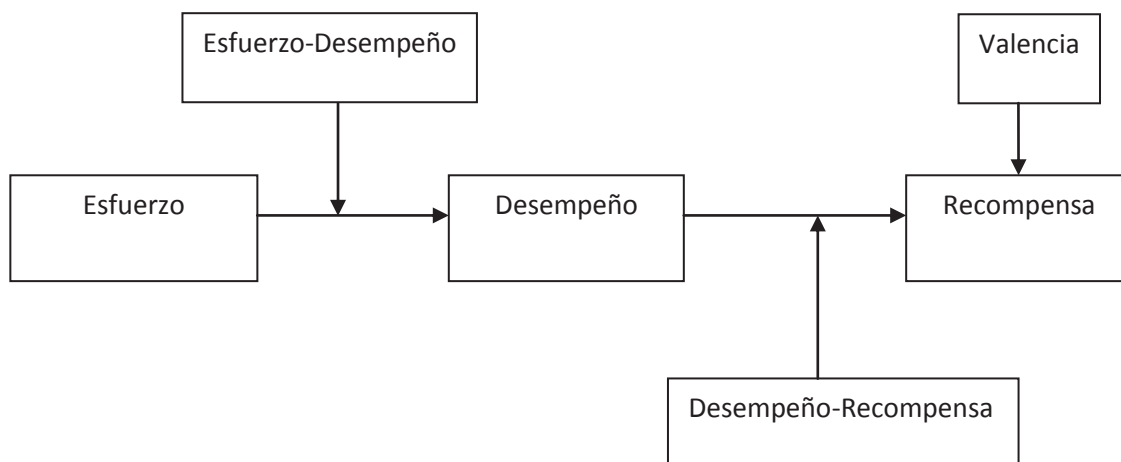
David McClelland supone que las personas que poseen gran necesidad de logro suelen ser emprendedores, los que sienten la necesidad de afiliación son buenos integradores, los cuales pueden coordinar el trabajo de varios departamentos y aquellos que son ambiciosos, llegan a ser exitosos.

4.2.5 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM.

Esta teoría fue propuesta por Víctor Vroom, en ella establece que las personas son motivadas por sus creencias respecto a que su trabajo producirá resultados que ellos consideran valiosos. Esta teoría incluye tres variables a saber:

- Relación esfuerzo y desempeño. Indica que si la persona se esfuerza al realizar una actividad tendrá un alto desempeño.
- Relación desempeño y recompensa. El desempeño exitoso de la persona en cualquier actividad, generara una recompensa.
- Valencia. Representan que las recompensas obtenidas a través del esfuerzo satisfacen las necesidades de cada individuo.

El punto de partida de esta teoría es conocer el objetivo individual de cada persona, de este objetivo dependerá el nivel de esfuerzo y la recompensa que espera obtener para cumplir con dicho objetivo, las organizaciones deben poner énfasis en recompensar a los individuos de tal manera que ellos consideren que su esfuerzo está siendo retribuido justamente. (Daft, 2004, P. 556).



Fuente: "Administración", Daft, 2004, P. 556.

En el diagrama se presentan los principales elementos de la teoría de la expectativa.

4.2.6 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, disminuía la motivación y que los contactos sociales servirían para crear motivación y sostenerla.

El origen de la teoría de las relaciones humanas lo podemos ubicar en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando en esta surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne. La teoría de las relaciones humanas es conocida también como escuela humanista de la administración, la cual fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano.

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. El experimento de Hawthorne fue dirigido por E. Mayo aplicado en un barrio de Chicago el cual aportó grandes e importantes resultados, entre ellos que, el nivel de producción es resultante de la integración social, el comportamiento de los individuos se apoya en grupo, las recompensas y las sanciones económicas influyen en el comportamiento de los trabajadores, en la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante acción, verificaron que el contenido del cargo y la naturaleza del trabajo tienen una gran influencia sobre la moral del obrero.

<http://html.rincondelvago.com/teoría-de-las-relaciones-humanas> 26 de abril del 2010.

Sin duda esta teoría dio paso a la humanización en el trabajo y a considerar a los empleados como humanos y no solo como simples elementos de trabajo.

4.3 COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS.

Motivar a las personas consiste en crear una situación en la que les ofrezcamos algo valioso para que realice cierta actividad, es preciso conocer primero que es lo que valoran y cuáles son sus necesidades.

Una de las funciones del administrador de personal es la de influir en la conducta de las personas para que realicen ciertas actividades, es a través de la motivación que las personas serán conducidas hacia la realización de esas actividades. Para ello, los administradores deben conocer las diferentes necesidades de los trabajadores de esta manera podrá determinar qué tipo de motivación es la más conveniente para cada empleado.

En toda organización se debe tomar en cuenta lo que los empleados consideran como motivadores, para unos la motivación la encuentran en el ambiente, otros en las recompensas, algunos otros en la convivencia, pero todos buscan el cumplimiento de sus propios objetivos. Debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas ya que estos pueden lograrse por medio del trabajo.

De acuerdo con Rodríguez, (2000, P. 492), la administración puede intentar alcanzar la meta de trabajadores a través de cuatro medios:

1. Una cuidadosa colocación.
2. Altas normas de ejecución.
3. Suministro de formación, necesaria al trabajador para que se controle a sí mismo.
4. Oportunidades para que el trabajador participe en la administración, permitiéndole con ello tener cierta visión administrativa.

Los tres primeros medios, son condiciones para la motivación de la responsabilidad, pero por sí mismos, no proporcionan esa motivación. El trabajador asumirá responsabilidades para una óptima ejecución, únicamente si tiene una visión administrativa, es decir, si mira a la empresa como si él fuera el

ejecutivo responsable de la misma, a través de su ejecución, de su éxito o fracaso. Esta visión tan solo la puede obtener, a través de requerimiento mediante la experiencia de la participación.

Algunas estrategias para motivar a los empleados es la motivación extrínseca a través de las compensaciones con incentivos financieros para alcanzar un desempeño más satisfactorio, algunos de estos son:

- Pago por desempeño. Premia a los individuos proporcionalmente a su aportación el desempeño global.
- Participación en las utilidades. Premia a todos los empleados y gerentes de una unidad de negocios cuando cumplen objetivos previamente determinados de desempeño.
- Plan de propiedad de acciones. Les da propiedad parcial de la empresa, permitiéndoles en el incremento de las utilidades.
- Suma total. Premia a los empleados con un pago en efectivo por una sola vez, basado en el desempeño.
- Pago al conocimiento. Vincula al sueldo con el número de habilidades laborales adquiridas. Los empleados se sienten motivados a prender las competencias de varios puestos, aumentando así la flexibilidad y la eficiencia corporativas.
- Programa de horario flexible. Permite a los empleados fijar su propio horario. La participación en el trabajo permite a dos o más empleados de tiempo completo desempeñar juntos un solo puesto.
- Compensación basada en equipo. Premia la conducta y las actividades del individuo que benefician al equipo: cooperar, escuchar y facultar.
- Reconocimiento grupal. Premia a los empleados más destacados.

Estas estrategias pueden generar buenos resultados si se utilizan bien y se combinan con ideas motivacionales que den premios intrínsecos y así atienden

necesidades de orden superior. Como el reconocimiento grupal, que premia a los empleados más destacados del mes.

Dos tendencias recientes de motivación son el empowerment y el diseño de trabajo para darle mayor significado.

1. El empowerment es la delegación de poder o autoridad a los subordinados en una organización, con él se facultan a los empleados para que tomen decisiones relativas a su puesto. Con esta técnica se intensifica la motivación para realizar la actividad porque mejora su eficiencia al escoger la manera de realizarla y de servirse de su creatividad.
2. Como darle sentido al trabajo. En el nuevo lugar de trabajo, la función del ejecutivo no consiste en controlar a los demás, sino en organizarlos de modo que todos aprendan, contribuyan y crezcan. Los más exitosos aceptan que tiene menos control, no podrán conseguir nada si no es a través de otras personas. Por eso canalizan la motivación de los subordinados hacia la consecución de las metas aprovechando sus talentos y habilidades, sus intereses, actitudes y necesidades particulares. Solo tratándolos como individuos, los asignaran al puesto idóneo y les proporcionarán premios intrínsecos a diario. Después de asegurarse de lo que necesitan, definen con claridad el resultado deseado y los dejan obrar libremente.

Daft (2004, P. 568-569).

CAPITULO V

PRODUCTIVIDAD

5.1 CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.

La función principal del departamento de recursos humanos es contribuir con las empresas para que sean eficaces y eficientes, de esta manera logran una mayor productividad.

La productividad puede definirse de la siguiente manera:

“La productividad es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad).” (Werther y Davis, 1999, P. 9).

“La productividad es la razón entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital).” (Heizer y Render, 2004, P. 13).

“La productividad es la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados.” (Gaither y Frazier, 2003, P. 584).

“Productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de productividad de capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima” (Organización para la Cooperación Económico Europea OCEE, 2000, P. 144).

“La productividad es la relación entre cierta productividad y ciertos insumos, considerando que no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado; es una medida de la combinación y utilización de los recursos para obtener los resultados esperados.” (Mercado, 2000, P. 144).

Desde una concepción propia, la productividad es la cantidad de productos y servicios que la organización brinda a los clientes y/o usuarios, utilizando los

recursos con los que cuenta para su elaboración, entre mayor sean aprovechados los recursos de la empresa mayor será su productividad.

En este estudio analizaremos como se puede incrementar la productividad de los recursos humanos, ya que la fuerza de trabajo o personal de la empresa es uno de los puntos clave para lograr la máxima productividad en la compañía. De acuerdo con Montaña, (2002, P. 193), el mayor gasto, la mayor cantidad de problemas administrativos y las más delicadas decisiones directivas se encuentran en los recursos humanos, debemos centrar nuestra atención en estos indicadores que nos mostraran no solo la tendencia de la calidad del trabajo y ociosidad, también el grado de satisfacción que tienen los empleados al desempeñar sus actividades.

5.2 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

La medición de la productividad en las organizaciones permite conocer que tan efectivo ha sido el trabajo, si la productividad está aumentando o disminuyendo, y si necesita implementarse un plan para corregir las fallas que estén originando una baja productividad.

La productividad puede medirse de manera general usando la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

En esta fórmula existen dos lados: el volumen en la producción y la cantidad de recursos utilizados. La propiedad varía con la cantidad de producción en relación con la cantidad de recursos.

De acuerdo con Gutiérrez, (México, 2005 P. 25), la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen al aplicar un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos que se emplearan para lograrlo. La productividad se mide por el cociente

entre la salida o resultado total y las entradas (o recursos) totales que se requirieron para producir dichas salidas. Mejorar la productividad implica el perfeccionamiento continuo del actual sistema para alcanzar mayores resultados. La productividad es ver hacia dentro de la organización y analizar la forma en la que está funcionando el sistema. En general la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades reducidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas maquina, etc. Es decir la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados.

La productividad tiene dos componentes: eficiencia (del total de recursos cuantos fueron utilizados y cuantos desperdiciados) y eficacia (de los resultados alcanzados cuantos cumplen los objetivos o requisitos de calidad). Así, buscar eficiencia es tratar de que no haya desperdicio de recursos, mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados.

A continuación se muestran los componentes de la productividad y se ejemplifica la definición de eficiencia y eficacia midiendo los recursos empleados a través del tiempo total y los resultados mediante la cantidad de productos producidos en buenas condiciones. Se sugieren dos programas para incrementar la productividad. El primero mejorar la eficiencia, en el cual se busca reducir los tiempos desperdiciados y el segundo la mejora de la eficacia, en donde se mejora la productividad del equipo, se buscan programas que ayuden a la gente a hacer mejor su trabajo y reducir los productos defectuosos.

Si se multiplica la eficiencia por la eficacia, se tiene una productividad promedio, lo que indica el potencial y el área de oportunidad que existe en mejorar el actual sistema de trabajo y de organizar por medio de programas de mejora continua.

Productividad = eficiencia x eficacia

$$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Tiempo total}} = \frac{\text{Tiempo útil}}{\text{Tiempo total}} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Tiempo útil}}$$

FUENTE: "Calidad total y productividad", Gutiérrez (México 2005, P. 26).

Según Arturo Pacheco Espejel, (2000, P. 144-145), la productividad no puede ser medida directamente, lo que sí se puede hacer es inferir su presencia a través de la medición de sus impactos, tanto positivos como negativos. Los impactos positivos de la productividad son: la eficiencia, la efectividad, la productividad estrecha y la calidad, las cuales están definidas en la siguiente tabla.

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES
EFICIENCIA	Expresa la forma en que se usan los recursos de la empresa.	➤ Tiempos muertos ➤ Desperdicio ➤ Porcentaje de utilización
EFFECTIVIDAD	Expresa el grado de cumplimiento de los objetivos, metas o estándares, etc.	➤ Grado de cumplimiento de los programas de producción o de ventas. ➤ Demoras en los tiempos de entregas.
PRODUCTIVIDAD ESTRECHA	Expresa la relación volumétrica entre los resultados y los insumos	➤ Piezas manufacturadas sobre el número

	utilizados. (Relaciona la efectividad con la eficiencia).	de horas-hombre (o número de trabajadores)
CALIDAD	Expresa el grado de correspondencia entre las características del resultado (subensamble, pieza terminada, producto final o servicio) y los requerimientos del cliente (interno o externo)	➤ Rechazos. ➤ Quejas

FUENTE: "Reingeniería humana, las relaciones humanas al servicio de la productividad de la empresa", Mercado (2000, P. 145).

El cuadro muestra las variables básicas para medir la productividad.

LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE LA GENTE.

La productividad en las organizaciones está influida por la motivación y el esfuerzo de las personas que en ella trabajan. Cuando los empleados tienen un alto compromiso con las metas relevantes de la organización, generalmente muestra un alto nivel de desempeño. El incremento de la productividad a través de la gente no es hacerlos trabajar más sino eficientemente, integrando la tecnología, la estructura y los procesos administrativos, además de tener un adecuado clima organizacional, desarrollar equipos de trabajo y establecer recompensas salariales, la mayoría de la gente responde positivamente cuando se ve beneficiada, de esta manera contribuyen al mejoramiento de la productividad. (Kast y Rosenzweig, 2001, P. 686).

5.3 FACTORES QUE INCREMENTAN LA PRODUCTIVIDAD.

Según Mercado, (2000, P. 145), para que se logre la productividad en las organizaciones los directivos deben por lo menos afectar los siguientes factores:

1. Métodos y Equipos. Consiste en realizar un cambio constructivo en todos aquellos métodos, procedimientos y equipos de los cuales se obtiene algún resultado.
2. Utilización de la capacidad de los recursos. Utilización de la capacidad de los recursos. Debe existir un equilibrio entre la capacidad que el individuo tiene para realizar el trabajo y la cantidad del mismo.
3. Niveles de desempeño. Es la forma de mejorar la productividad a través de los empleados para obtener y mantener su mejor esfuerzo.

Por su parte Gaither y Frazier, (2000, P. 584), señalan que la productividad puede incrementarse en varias formas:

- Aumentar la producción utilizando los mismos o menos recursos.
- Reducir los recursos, manteniendo o incrementando al mismo tiempo la producción.
- Permitir que se incrementen los recursos utilizados, siempre y cuando la producción se incremente.
- Permitir que se reduzca la producción, siempre y cuando la cantidad de recursos utilizados sea menor.

La productividad se da en los procesos y los sistemas, por lo que es necesario trabajar en estos capacitando, rediseñando, mejorando métodos de organización, de solución de problemas, de toma de decisiones y de comunicación. Es evidente que si se trabaja con procesos y programas bien estructurados la productividad y la calidad se incrementaran, por lo tanto, no solo se debe tomar en cuenta el

trabajo bien o mal hecho de los trabajadores ya que no depende únicamente de ellos el incremento de la productividad, son el factor principal para lograrla, pero debe ser un trabajo en equipo, en donde la administración y los empleados deben coordinar sus esfuerzos para lograr el incremento de la productividad.

5.4 FACTORES QUE PERJUDICAN LA PRODUCTIVIDAD.

Existen varios factores que restringen o perturban el incremento de la productividad en las organizaciones, algunos de estos son los siguientes propuestos por Mercado, (2000, P. 146):

1. Poca capacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propio para el mejoramiento de la productividad.
2. Problemas de los reglamentos gubernamentales, ya que implican invertir tiempo y dinero en disposiciones de dudoso valor.
3. El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad, entre más compleja se vuelve una organización mayores problemas trae consigo para incrementar la productividad debido a que la comunicación interna será más complicada por el número de integrantes, el cumplimiento de los resultados, entre otros.
4. La incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.
5. Los recursos físicos, los métodos o cursos de acción para llevar a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos que actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad.

Es muy importante tomar en cuenta los factores que causan la baja productividad, si se conoce cuales son los problemas que la afectan será más fácil encontrar las soluciones para resolver dichos problemas, para ello es necesario que se

conozcan los programas y los procedimientos utilizados en la organización, esto permitirá que al detectar la falla se pueda realizar una modificación en el procedimiento y así la productividad no se verá afectada.

5.5 LA PRODUCTIVIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN.

Los administradores juegan un importante papel dentro de las organizaciones, su función contribuir al buen funcionamiento de la misma elevando los niveles de productividad a través de la eficiencia y la eficacia individual y organizacional para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

De acuerdo con Mercado (2000, P. 147), las percepciones de los administradores sobre la productividad varían, dependiendo de sus aptitudes y conocimientos de roles específicos que desempeñan dentro del organismo tales como planear, organizar, proveer de personal, dirigir controlar y facilitar labores. Deberá reconocerse al empleado como el principal recurso de una empresa, motivarlo a que realice su trabajo así como reconocerlo por su esfuerzo otorgándole un premio, que sienta que su trabajo es importante para la organización de esta manera el trabajador se esforzara mas y contribuirá con la productividad.

Según Render y Heizer (2004, P. 17), la administración es la responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de manera efectiva para aumentar la productividad. Los administradores son responsables de más de la mitad del incremento anual de la productividad, incluye las mejoras realizadas mediante la aplicación de la tecnología y la utilización del conocimiento. La aplicación de la tecnología y la utilización de nuevos conocimientos, precisa capacitación y adecuación la cual debe ser implementada por los administradores a los empleados para que adquieran los conocimientos que serán puestos es practica a la hora de ejecutar el trabajo.

Los administradores son los encargados de diseñar los procedimientos y los programas que han de ponerse en práctica por lo que deben ser cautelosos y encaminarlos hacia el cumplimiento de los planes establecidos.

La administración tiene un papel vital en el mejoramiento de la productividad, es responsabilidad de esta la baja productividad, por lo que la administración debe estar comprometida con incrementarla. Kast y Rosenzweig, (México, 2001, P. 685-686) señalan algunos factores que han contribuido a las fallas de la administración en su manejo de la productividad y son:

1. La falta de innovación y falta de colaboración en equipo.
2. La orientación económica en las utilidades a corto plazo. La administración financiera subraya el mantenimiento más que el asumir riesgos e innovación. También se refleja un decremento en los gastos para la investigación y el desarrollo a largo plazo.
3. La institucionalización de estructuras y éxito pasados. Esto tiende a dar preeminencia a la estabilidad más que a la innovación.
4. La falta de compromiso a largo plazo con la productividad y la disposición a comprometer a los empleados en proyectos de mejoramiento.
5. La falta de un sistema de administración unido que integre todos los aspectos de programas de mejoramiento de la productividad.

Muchas veces la planeación administrativa deficiente tiende a contribuir con una baja productividad, es necesario que el esfuerzo de productividad de una compañía integre a todos los miembros de la misma con el objetivo de trabajar en equipo y elevar los niveles de productividad.

Una posible estrategia para aumentar la productividad es la que sigue:

- Crear la cultura de alto desempeño: Las mejoras en el desempeño deben ser un aspecto rutinario de la administración cotidiana.
- Ofrecer el liderazgo para mejorar el desempeño: Aplicar las disciplinas y los mecanismos de la administración esenciales para el mejoramiento de la productividad y el desempeño.



- Empezar con proyectos de mejoramiento a corto plazo: Diseñar programas para mejorar el desempeño.

(Kast y Rosenzweig, México, 2001, P. 686).

CAPITULO VI

ROTACIÓN DE PUESTOS

6.1 DEFINICIÓN DE LA ROTACIÓN DE PUESTOS.

Algunos autores definen la rotación de puestos como:

“La rotación de puestos consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico y/o funcional.” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2008).

“Proceso periódico de movimientos de trabajadores entre diferentes trabajos o tareas para minimizar actividades monótonas y la sobrecarga de determinados tendones o músculos”. (Occupational Safety and Health Administración, 2009).

Por mi parte puedo decir que la rotación de puestos implica la capacidad que tienen los trabajadores para desempeñarse en puestos de trabajo distintos dentro de las organizaciones, así como el aumento de la motivación de los mismos, la disminución de la monotonía y el aburrimiento, la reducción del ausentismo, el aumento de la calidad del producto fabricado, la disminución del estrés las lesiones musculares la fatiga y una mejora de la productividad.

La rotación de puestos es una estrategia usada en las organizaciones para capacitar a sus empleados y darles conocimientos necesarios de tal manera que puedan desempeñarse en distintas actividades dentro de la empresa. Esta estrategia sirve de motivación a los empleados debido a que los incita a realizar distintas funciones y rotar sus actividades lo que permite que su trabajo no se vuelva rutinario y monótono.

La rotación implica que los trabajadores de un grupo o línea de producción intercambien sus puestos un número determinado de veces durante la jornada o un periodo de tiempo, de manera que el operario varia la actividad que desarrolla.

6.2 OBJETIVOS DE LA ROTACIÓN DE PUESTOS.

En algunas empresas la división del trabajo y la especialización puede generar productividad, sin embargo, no todas las empresas pretenden que sus empleados se encasillen en una sola tarea por lo que implementan la rotación de puestos como estrategia para hacerlos más productivos, en el artículo de la pagina web www.ergonautas.upv.es/art-tech/rotaciones/Rotaciones_Productividad.htm 3 de marzo del 2010, hace mención de algunas empresas japonesas que implementan dicha estrategia como, la TOYOTA, la cual no asigna a un trabajador un único y específico puesto sino a un conjunto de puestos entre los que rota con cierta frecuencia, la rotación de puestos ha llevado a esta empresa al éxito. Sabemos que la división del trabajo y especialización tienen ciertas ventajas como; que el trabajador aprenderá la tarea en poco tiempo, las personas realizan trabajos repetitivos y no necesitan capacitación constante, permite que los empleados sean menos supervisados entre otras, sin embargo también tiene sus desventajas ya que hace que el trabajo sea aburrido y monótono, provoca ausentismo, disminución de la calidad del producto, la desmotivación de los empleados y además la aparición de lesiones musculares. Es por eso que al ser multifuncionales los empleados hacen que se mejore el rendimiento de los sistemas productivos y disminuyan las lesiones musculares.

La rotación de puestos tiene como objetivos principales los siguientes:

- Ayudar a que los empleados adquieran conocimientos para desempeñar varios puestos.
- Cubrir vacantes cuando sean periodos vacacionales, ausencias, renuncias, etc.
- Motivar a los empleados a participar en diferentes actividades dentro de la organización y contrarrestar el aburrimiento.
- Disminuye la monotonía de las rutinas de trabajo.
- Aumenta el conocimiento del proceso y del producto.

- Ayuda a identificar puntos fuertes y débiles en los empleados.
- Mejora la cooperación interdepartamental.
- Contribuir a las mejoras del trabajo.
- Proporciona beneficios ergonómicos a los empleados.

6.3 MODELO DE ROTACIÓN DE PUESTOS.

Un modelo lo podemos concebir como un conjunto de procedimientos o pasos empleados para llevar a cabo un actividad. Es una representación de la realidad por medio de abstracciones. Un modelo tiene que ser fácil de entender, poseer componentes básicos con algo de apoyo textual, en si un modelo es una representación gráfica de lo que se quiere dar a conocer.

Con el objetivo que la rotación de puestos sea un éxito para la empresa a la cual se aplicara es conveniente desarrollar un modelo el cual servirá como guía para aplicar este programa y que pueda generar productividad en las organizaciones.

La implantación de un programa de rotación supone la integración de trabajadores con características similares, por lo que es conveniente tomar en cuenta la edad, las habilidades, las capacidades, los conocimientos etc., y determinar cuáles son los puestos con características similares, lo que permitirá al programa mayor viabilidad y funcionamiento.

6.3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS.

Es preciso hacer un análisis de puestos para determinar los deberes, la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser capacitadas para desempeñarlos, proporciona datos sobre los requerimientos del puesto, lo que implica el puesto y el tipo de persona que debe ocuparlo.

De acuerdo con Dessler (1996, P. 77), los administradores de personal deben extraer del análisis de puesto la siguiente información:

- Actividades del puesto. Primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñado, la lista de actividades indica también como, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.
- Comportamiento humano. Se debe reunir la información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones, y escritura.
- Maquinas, herramienta, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo. Se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados.
- Criterios de desempeño. También se reúne información con respecto a los criterios de desempeño, por medio de los cuales se evalúa al empleado de ese puesto.
- Contexto del puesto. Comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organizacional, por ejemplo que la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede incluirse información sobre incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.
- Requerimientos humanos. Información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con las que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.

La descripción del puesto muestra las necesidades del mismo, es decir, señala que es lo más importante y que se necesita para desempeñar dicho puesto. Es conveniente determinar cuáles puestos tienen características heterogéneas, de esta manera será más fácil determinar que puestos pueden rotarse y

posteriormente seguir con los demás pasos para la implantación del modelo de rotación de puesto.

6.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Una descripción de un puesto es una explicación por escrito, debe retratar con precisión el contenido del puesto, su ambiente y condiciones de empleo.

La descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. No existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra, sin embargo la mayoría contiene las siguientes partes:

- El nombre del puesto. El nombre es importante por varias razones, tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado, debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto, debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional.
- La parte de identificación. Este viene a continuación del título, incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces también incluye número de nomina o código, la cantidad de personas que lo desempeñan cuantos empleados hay en el departamento, donde se localiza y el número de código del catálogo del puesto.
- Las obligaciones del puesto. Debe enunciar las obligaciones o deberes del puesto en orden de importancia.

Las descripciones del puesto son valiosas tanto para los empleados como para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones del puesto y recordarles los resultados que se esperan que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre

gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción de puesto no se realizan del modo requerido. Bohlander et-al (2001, P. 95).

ASPECTOS ERGONÓMICOS.

La rotación de puestos desde el punto de vista ergonómico, sirve para evitar lesiones musculares debido a las actividades repetitivas que se pueden llegar a generar en los puestos, el constante movimiento ayudara a destensar los músculos. Según el Departamento de Trabajo de Estados Unidos (Occupational Safety and Health Administration OSHA), los trabajos entre los que se rota deben usar diferentes grupos de tendones-músculos permitiendo la recuperación y el descanso. Las tareas deben ser categorizadas en base a parámetros como la alta/baja repetición, aplicación de fuerza, mantenimiento de posturas forzadas durante periodos prolongados y el área del cuerpo afectada. De esta forma se proporciona la oportunidad de descansar y recuperarse del trabajo realizado. Es preciso ubicar aquellos trabajos en los que es necesario aplicar cierto grado de fuerza física, con el propósito de determinar qué tipo de personal es apto para ocuparlos y evitar todo tipo de lesiones.

Antes de delegar las diferentes actividades de cada puestos es necesario realizar un estudio médico a los empleados para determinar si tienen algún padecimiento que pueda impedir la ejecución de dichas actividades.

6.3.3 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

Las especificaciones del puesto de trabajo establece el mínimo aceptable de calificaciones que el titular debe poseer para desempeñar con éxito su trabajo. Basado en la información adquirida por medio del análisis de puestos, la

especificación del puesto identifica: según Decenzo y Robbins (1995, P. 144-1145).

- El conocimiento. Se refiere a determinar que tanto sabe el empleado sobre las diferentes actividades a desarrollar en los puestos que se rotarán.
- Las habilidades. La habilidad es la capacidad que poseemos los individuos para realizar alguna actividad, algunas habilidades son innatas, es decir, nacemos con ellas y las vamos desarrollando a través de nuestro crecimiento, otras las vamos adquiriendo por medio de la práctica. Existen dos tipos de habilidades, las habilidades intelectuales y las físicas. Las primeras son aquellas para realizar actividades mentales, mientras que las habilidades físicas son aquellas que se requiere para tareas que demandan vigor, destreza, fortaleza y características similares.
- La escolaridad. El nivel de estudios que se requiere para ocupar los puestos de trabajo, pueden ser desde preparatoria terminada hasta algún tipo de posgrado.
- La experiencia. Cuanto tiempo tiene el empleado trabajando en determinada área y que tan bueno es para desarrollar alguna función específica.
- La edad. Determinar qué edad se requiere para que los trabajadores ejecuten las tareas que se les encomendara.
- El género. No todos los puestos pueden ser ocupados por personas del mismo género, debido a la complejidad que cada uno presenta, sin embargo, hoy en día es posible que las mujeres ocupen puestos tan importantes como los hombres. Se debe determinar que funciones se desarrollan en el puesto y qué tipo de persona es apto para llevarlas a cabo, puede ser que algunas veces el trabajo sea complicado o que requiera de mucha fuerza física por lo que es recomendable que lo ocupe un hombre, o que el trabajo sea sencillo y puede ser que tanto hombres como mujeres puedan desempeñarlo.

- Las capacidades. Son la disposición para hacer las cosas. Son aquellas aptitudes que las personas tienen para realizar ciertas actividades y conseguir un desarrollo integral.

Todo lo anterior se debe tomar en cuenta para realizar eficazmente el trabajo. Las especificaciones del puesto son una herramienta importante en el proceso de selección, por que mantiene la atención del seleccionador en la lista de calificaciones necesarias para que el titular desempeñe su trabajo, y ayuda en la determinación de los candidatos idóneos.

6.3.4 EL NUMERO DE PUESTOS A ROTAR

Es de suma importancia determinar cuáles puestos se pueden rotar y cuáles no, esto con la finalidad de establecer los cursos de acción que se emprenderán para seleccionar al personal apto y capacitarlos debidamente antes de poner en práctica la rotación. Según afirma Vézina, (2004), el límite de puestos a incluir en una rotación vendrá dado por la complejidad del trabajo realizado en cada puesto, la destreza que se debe adquirir y los aspectos marginales de la rotación, así como la predisposición de los trabajadores a ocupar determinados puestos. Además, sostiene que el número de puestos influye en la inversión necesaria en formación. Si el número de puestos es elevado y la rotación se alarga durante un dilatado periodo de tiempo, será necesario un período grande de adaptación para readquirir la destreza requerida en cada estación de trabajo. Un factor que puede afectar al número de puestos finalmente incluidos en la rotación, son las diferencias salariales entre trabajos, reconocido como un obstáculo frecuente en la selección de puestos para las agendas de rotación (Stoffman et al., 1999).

Dada la complejidad del problema y la gran variedad de factores que pueden influir a la hora de determinar el número de puestos a rotar, resulta complejo extrapolar los valores de los estudios existentes. Sin embargo, pueden orientar sobre los aspectos a considerar a la hora de determinar el número de puestos a rotar, tales

como: la variación de la exposición al riesgo, la formación necesaria, la disposición de los trabajadores, las limitaciones físicas de los intercambios, las preferencias de los trabajadores, los salarios asociados a los puestos, etc. <http://www.ergonautas.upv.es/art-tech/rotaciones>. 3 de marzo del 2010.

IDENTIFICAR LOS PUESTOS DE FÁCIL APRENDIZAJE.

Identificar los puestos de fácil aprendizaje hará que la rotación sea más rápida, debido a que la capacitación que se aplicará a los candidatos puede ser menor o en algunos casos no se llegará a necesitar, si el empleado conoce las actividades de dicho puesto, sobre la marcha se harán las debidas correcciones y los ajustes necesarios para que el trabajo no tenga que ser suspendido.

Este tipo de puestos serán los que se incluirán primeramente en la rotación, el mínimo aconsejable a rotar será de 2 a 3 puestos por persona. Asignar demasiados puestos a cada persona puede llevar a la baja productividad, al cargar al personal de muchas actividades se sentirá presionado y puede llegar a cometer más errores de lo normal, los puestos a rotar deben ser de la misma categoría.

Determinar cuáles y cuantos puestos pueden rotarse por persona dependerá en gran medida de las capacidades, habilidades y conocimientos de cada persona, además de el nivel de complejidad, también es importante la disposición que se tenga. Se recomienda asignar variadamente los cargos de trabajo, es decir, no deben asignarse dos tareas seguidas de alto nivel de dificultad, después de una actividad difícil se le debe asignar una menos compleja, con esto permitirá que el trabajo sea más productivo.

6.3.5 LA FRECUENCIA DE LA ROTACIÓN.

El tiempo en el que se debe de rotar el puesto depende del criterio de cada empresa, así como de las características, necesidades de cada puesto, por mi parte considero que la rotación se debe llevar a cabo por periodos de quince días,

de esta manera el empleado puede desempeñarse eficientemente, conocer mejor los procedimientos y liberarse de la monotonía y el aburrimiento.

Desde un punto de vista ergonómico Vézina, (2004), establece que la frecuencia de la rotación es un parámetro que debe establecerse considerando la gestión del intercambio de una estación a otra y repercute sobre la recuperación muscular y el mantenimiento o no de la especialización. Es posible encontrar rotaciones semanales, diarias o cada media hora. En los trabajos altamente repetitivos, por lo general se realizan rotaciones con elevada frecuencia, por ejemplo en los descansos (cada 2 horas aproximadamente), o a intervalos de una hora, o incluso cada media hora o 15 minutos. La frecuencia de rotación debería estar basada en las capacidades de los trabajadores para ocupar los puestos sin desarrollar fatiga física o mental y sin sobrecargar ciertas partes de su cuerpo. Sin embargo, es complejo establecer el periodo de permanencia en un puesto sin acumular fatiga.

Otro factor que puede influir en la frecuencia de rotación es la existencia de puestos no deseados o por el contrario requeridos por la mayoría de los trabajadores. El reparto equitativo de dichos puestos puede condicionar la frecuencia de rotación. Por último, Vézina, (2004), señala que periodos de intercambio demasiado dilatados pueden repercutir en la pérdida de las habilidades requeridas en los puestos no ocupados y por tanto suponer un problema para los trabajadores cuando son de nuevo asignados a dichos puestos.

<http://www.ergonautas.upv.es/art-tech/rotaciones>. 3 de marzo del 2010, 4:00 p.m.

PERIODOS ESPECIALES Y NORMALES.

Los periodos especiales reflejan la carga de trabajo dentro de las empresas, el incremento al trabajo se puede dar por varios factores, algunos de estos pueden ser; la gran demanda de los productos o servicios que ofrece la empresa, que se encuentre inmersa en un proceso de auditoría, etc., por otra parte los periodos normales son aquellos en los que la empresa se encuentra operando sin que se presenten cargas o disminuciones del trabajo. Dentro del programa de rotación se

deben considerar estos dos tipos de periodos, para determinar que tan frecuente será la rotación, o bien, si es conveniente aplicarla.

6.3.6 PERSONAL PARA LA ROTACIÓN.

El departamento de recursos humanos será el encargado de hacerse llegar del personal idóneo para ocupar varios puestos, para ello puede implantar un programa de promoción, a través del cual se le informa al personal acerca de las vacantes y las ventajas que tiene el participar en un programa de rotación de puestos, tienen que ser un programa atractivo a los ojos de los empleados para que sea iniciativa propia formar parte del modelo. Es preciso analizar el perfil de los empleados participantes y hacer una comparación entre los puestos en los que se desempeñan y los que se le asignaran para determinar las similitudes entre ellos, en esta parte nos podemos apoyar en un inventario del personal el cual especifique el perfil de cada trabajador, y los puestos que tentativamente pueden ocupar, así como sus necesidades y los factores de conducta.

El inventario del personal puede elaborarse de la siguiente manera.

- Primera parte. Incluir datos con los cuales podamos identificar al trabajador, es decir, su ubicación jerárquica.
- Segunda parte. Determinar el punto fuerte, cuales son las habilidades, conocimientos, cualidades, experiencia, necesidades, factores de conducta que posee cada trabajador.
- Tercera parte. Considerar las vacantes que tienen similitud con el puesto en el que se desempeña cada trabajador.

Este tipo de inventario ayudara a detectar el personal apto para la rotación y cuales puestos pueden ocupar de acuerdo a su perfil.

6.3.7 FACTORES PSICOLÓGICOS Y DE CONDUCTA.

Los factores psicológicos y de conducta hacen referencia a la forma de comportamiento que tiene las personas dentro de las organizaciones, es de suma importancia tomar este tipo de factores antes de poner en práctica el programa de rotación de puestos, ya que a través de estos podemos analizar la conducta de los empleados y así mismo determinar los motivadores que se emplearan para hacer que se interesen por rotar sus puestos.

Muchas veces los empleados se muestran renuentes al cambio y no permiten que cambien sus procedimientos, sobre todo si los tienen bien establecidos, es preciso cambiar su manera de pensar a través de técnicas motivacionales con el objetivo de crear interés por adentrarse a algo que parece desconocido. Como ya se menciono anteriormente (capitulo 2), las personas poseen ciertas características que se deben tomar en cuenta para poder influir en su comportamiento y encaminarlo hacia el logro de los objetivos.

Uno de los principales argumentos que se dan para explicar las variaciones que se observa en la conducta humana es que esa conducta está determinada por el tipo de necesidad o de motivación que tenemos como miembros de una especie biológica. Un factor, aun más determinante de lo que hacemos, son las motivaciones y respuestas aprendidas que reflejan nuestra cultura, nuestra situación familiar nuestros antecedentes socioeconómicos y las fuerzas reales de aquí y de ahora que operan dentro de cualquier situación dada. En otras palabras, nuestras motivaciones y nuestras necesidades están determinadas principalmente por la forma como percibimos la situación en la que nos encontramos y esa percepción está, a su vez, grandemente determinada por lo que ya se ha aprendido.

<http://www.ergonautas.upv.es/art-tech/rotaciones>. 4 de marzo del 2010.

6.3.8 MOTIVADORES.

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, los administradores deben hacer uso desde luego de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente a favor de la empresa para la que trabajan. Los empleados al trabajar en más de un puesto de trabajo, busquen un incremento en su salario o una recompensa, por lo que los administradores deben establecer salarios justos y proporcionar algún tipo de incentivo cada vez que se esté bajando el rendimiento de los trabajadores, es preciso establecer programas de motivación que logren alentar a los trabajadores a desempeñar su trabajo con mayor eficiencia, estos programas pueden ser; intrínseco en el cual se manejan recompensas intangibles incluyen el sentimiento de haber alcanzado un logro o incluso la autorrealización y extrínsecos son aquellos que otorgan recompensas tales como; prestaciones, reconocimiento, símbolos de estatus y dinero. (Véase el capítulo 4).

6.3.9 CAPACITACIÓN.

Es preciso determinar que tan capacitadas están las personas que se desempeñara en varias funciones, dependiendo de estos se podrá establecer los programas de capacitación (como se verá en el capítulo 7) necesarios para ponerlos en práctica. Para determinar cuanta capacitación necesitan las personas es preciso determinar:

1. Descripción ideal. El grado de conocimientos, habilidades y actitudes que necesita el puesto.
2. Descripción real de la situación. Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal.
3. Registros de información. Es necesario contar con los medios que nos permitan obtener información necesaria para conocer qué tanta

capacitación necesita el empleado, dentro de estos medios podemos citar los siguientes:

- Análisis de tareas.
- Análisis documental.
- Encuestas.
- Registros de observaciones.
- Entrevistas.

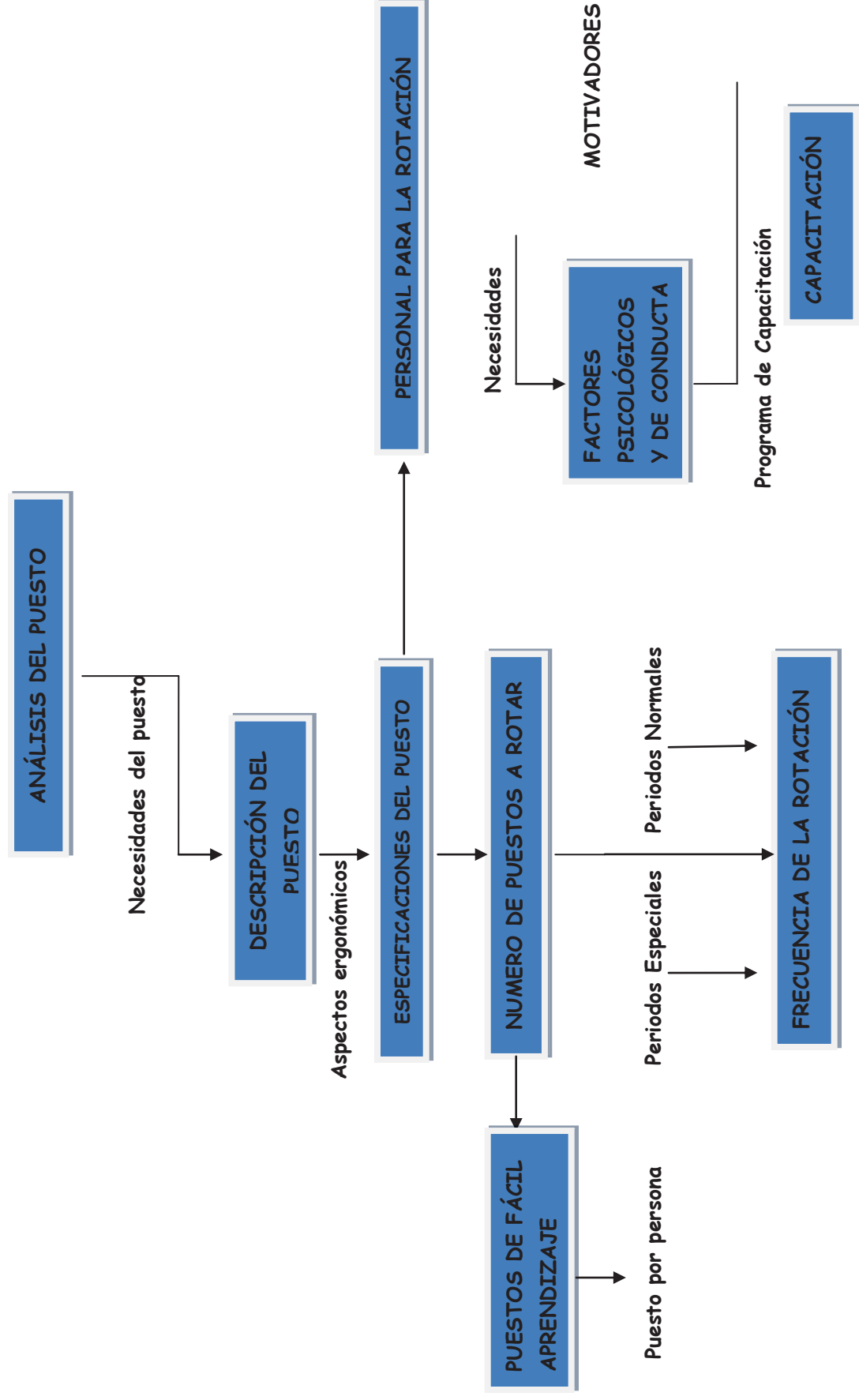
Una opción recomendable es la aplicación de encuestas o cuestionarios a los empleados, para obtener información y saber con claridad que necesidad de capacitación requiere. Un ejemplo es el siguiente:

CUESTIONARIO
1.- ¿Considera que es importante la capacitación para ti y para la empresa?
Si_____ No_____ ¿Por qué?_____
2.- ¿Estarías dispuesto a acudir a una capacitación?
Si_____ No_____ ¿Por qué?_____
3.- ¿Cree que su desempeño es tan adecuado como lo desea usted y su jefe?
Si_____ No_____ ¿Por qué?_____
4.- ¿Cómo calificas tu desempeño?
Bueno_____ Regular_____ Malo_____
5.- En caso de ser regular o malo. ¿Qué conocimientos necesitas para mejorar tu desempeño?_____

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que cada cuestionario o entrevista que se le realice al personal deberá estar enfocada a los requerimientos del puesto que se pretende rotar.

MODELO DE ROTACIÓN DE PUESTOS



CAPITULO VII

CAPACITACIÓN

7.1 LA CAPACITACIÓN.

Algunos autores definen a la capacitación de la siguiente manera:

“Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.” (Byars y Rue, México, 1999, P. 243).

“El proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.” (A.F Sikila, México, 1999, P. 243).

“La capacitación es una experiencia de aprendizaje por que buscan cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará sus capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo.” (DeCenso y Robbins, México 2001, P. 227).

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o niveles más elevados. (Bohlander et al, 2001, P. 216).

Mi opinión es que la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las aptitudes necesarias para desempeñar su trabajo.

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 puede contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

7.2 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Según Dessler, (1996, P. 240), el primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere. La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtarear, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el empleado. Evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo. Generalmente la necesidad de capacitación deriva de problemas como un exceso de desperdicio, por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la capacitación es en realidad la solución.

Si los empleados no alcanzan los objetivos propuestos, no están siendo productivos, esto puede ser señal de que se requiere capacitación, puede ser que la que se empleo anteriormente no ha sido la más favorable, así que será preciso implementar un nuevo programa de capacitación para corregir las fallas y atender las necesidades que se presenten en la organización.

De acuerdo con Bohlander et-al, (2001, P. 218), los gerentes para asegurarse de que la capacitación sea oportuna y se concentre en cuestiones prioritarias, debe abordar la evaluación de necesidades de forma sistemática utilizando para ello los siguientes tres tipos de análisis:

1. El análisis en la organización. Este análisis supone un examen de los recursos (financieros, humanos, materiales y tecnológicos), disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación.
2. Análisis de tareas. Se tiene que analizar los puestos y las funciones de cada uno, con el objetivo de determinar las capacidades que requiere cada persona candidata a ocuparlo.
3. Análisis de personas a capacitar. Requiere que determinemos cuales empleados necesitan capacitación y también, cuales no la necesitan.

7.3 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Al diseñar un programa de capacitación se deben tomar en cuenta las necesidades que anteriormente se analizaron, además de establecer algunos puntos más a desarrollar, como son los que a continuación se describen.

7.3.1 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

Se debe establecer objetivos de capacitación que sean concretos y medibles, los objetivos especifican que el empleado será capaz de lograrlo después de terminar con éxito el programa de capacitación. Los objetivos ofrecen un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación. Los objetivos de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos.

En cada curso de capacitación se debe plantear un propósito, que es la meta final y los objetivos que son las submetas que se deben alcanzar antes que se logre el propósito. Las submetas se deben especificar antes de iniciar la capacitación para que esta se pueda planear de modos sistemático en términos del contenido y los métodos que son apropiados para el logro de las metas y poder evaluar la capacitación. (Tyson, 2000, P. 207).

7.3.2 DISPOSICIÓN Y MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS.

Es preciso que los empleados estén motivados y tengan la disposición necesaria para aprender lo que se les enseñara de esta manera será más fácil el proceso de aprendizaje y capacitación. La disposición se refiere a los aspectos de madurez y experiencia que forman parte de los antecedentes de capacitación de las personas. Es necesario seleccionar al personal para determinar si tiene el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber todo lo que se les

presentara. Para que la persona tenga un aprendizaje optimo, los participantes deben conocer las necesidades de conocimiento o habilidades nuevos, así como el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

Las siguientes estrategias pueden ser esenciales para motivar a las personas:

- Utilizar el refuerzo positivo.
- Eliminar amenazas y castigos.
- Ser flexible.
- Dejar que los participantes establezcan sus propias metas.
- Diseñar una instrucción interesante.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos del aprendizaje.

(Bohlander et-al, 2001, P. 224).

7.3.3 ACTITUDES DEL INDIVIDUO.

“Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla sobre algo”. (Robbins, 2004, P. 71).

“Una actitud se define como una predisposición aprendida para responder de manera constantemente favorable o desfavorable hacia un objeto dado.” (Kinicki y Kreitner, 2003, P. 128).

A una actitud la considero como una forma de comportamiento que se desprende de una reacción dada.

Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero se relacionan, lo que se comprende si atendemos a los tres componentes de una actitud y estos son:

- El componente cognitivo. Es la parte de un valor que tiene que ver con las opiniones o creencias, conocimiento o información de la persona.

- El componente afectivo. Es la parte de una actitud que tienen que ver con las emociones o sentimientos, disposición de ánimo y emociones sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objeto.
- El componente conductual. Intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien, es la disposición para actuar según una evaluación favorable o desfavorable de algo.

Completar las actitudes en sus tres componentes, cognición, afecto y conducta, es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento.

Estos tres componentes no existen o funcionan por separado. Una actitud representa la interacción de los sentimientos, la cognición y las tendencias del comportamiento en relación con algo.

(Robbins, 2004, P. 71).

7.3.4 EL APRENDIZAJE.

El autor Bohlander et-al, (2001, P. 225-228) señala que la capacitación es un proceso de aprendizaje, el proceso de aprendizaje ocupa una posición central en los estudios psicológicos, las características de los programas de capacitación que ayuden a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de esto en sus vidas y los transfieran de nuevo al trabajo depende de este proceso.

El éxito o el fracaso de un programa de capacitación se relacionan con ciertos principios de aprendizaje, por esto los gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que se utilizan tales principios. Algunos de estos principios son:

- Establecimiento de metas.
- Significado de la presentación.
- Modelado (ejemplos).

- Diferencias individuales.
- Práctica activa y repetición.
- Aprendizaje total o en partes.
- Aprendizaje distribuido o en masa, (tiempo que se capacita).
- Retroalimentación y refuerzo.

7.3.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUCTORES.

Los instructores deben poseer ciertas características que indicaran si la persona es apta para poder impartir una capacitación Bohlander et-al, (2001, P. 228), propone las siguientes:

1. Conocimiento del tema. Los empleados esperan que los capacitadores conozcan el tema a profundidad y demuestre su conocimiento.
2. Adaptabilidad. Las instrucciones deben concordar con la capacidad de aprendizaje del participante.
3. Sinceridad. Deben ser pacientes y demostrar tacto al manejar asuntos que interesan a los empleados.
4. Sentido del humor. Está permitido explicar algo con una historia o una anécdota.
5. Interés. Los buenos instructores tienen un agudo interés en el tema que enseñan, el cual se transmite con rapidez a los participantes.
6. Cátedras claras. La capacitación se logra con mayor rapidez y se retiene durante más tiempo cuando los instructores imparten cátedras claras.
7. Asistencia individual. Los instructores siempre deben dar apoyo individual.
8. Entusiasmo. Una presentación dinámica y una personalidad entusiasta muestran a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación; los empleados tienden a responder de manera positiva a un clima de entusiasmo.

El éxito de cualquier capacitación depende de las habilidades pedagógicas y características personales de cada instructor.

7.3.6 PERSONAL QUE RECIBE LA CAPACITACIÓN.

Los cursos deben ser diseñados de tal manera que se tomen en cuenta las necesidades, mismas que se describieron al principio. Cuando la capacitación se diseña para cubrir las necesidades específicas de los individuos o grupos, el problema de un posible desajuste entre los empleados y el diseño del curso es mínimo. Los problemas o desajustes en los cursos pueden minimizarse con las siguientes medidas propuestas por Tyson, (2000, P. 213):

- Se necesita especificar de manera cuidadosa el propósito, objetivos, contenidos y métodos, así como explicarlos para que todos puedan conocerlos.
- Se debe enviar un cuestionario a los empleados que serán capacitados para que a través de este medio se obtenga información acerca de sus conocimientos, sus habilidades, lo que esperan del curso, etc.
- Los cursos se deben orientar a los capacitados y basarse en grupos no muy grandes, brindar a los empleados la oportunidad de aprender experiencias de otros.

Es de suma importancia la comunicación y comprensión entre los empleados y los instructores, ya que de ella deriva la confianza para el aprendizaje.

7.4 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.

En esta etapa se presentan algunos métodos que existen para impartir la capacitación, es decisión de cada empresa la elección del método que mejor responda a sus necesidades.

7.4.1 CAPACITACIÓN EN EL PUESTO.

En este método la capacitación es directa, entre el capacitador y el capacitado. Tiene grandes ventajas ya que permite que se establezcan buenas relaciones y que haya confianza para expresar los pensamientos libremente, así como las dudas y aclaraciones en base a lo que se aprende.

Dessler (1996, P. 244-245), establece que la capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económica, los empleados en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. Además establece los siguientes pasos:

Paso 1: Preparación del aprendiz. Básicamente consiste en hacer una introducción al curso de capacitación, explicar los motivos por lo que se imparte y crear un ambiente de confianza para que el empleado se sienta tranquilo y con toda la disposición de aprender.

Paso 2: Presentación de la operación. Se debe explicar los requerimientos del curso y dar comienzo con la capacitación, explicar cada proceso cuantas veces sea necesario para que quede claro.

Paso 3: Prueba de desempeño. Poner en práctica lo aprendido, corregir fallas y explicar nuevamente los procesos en los que se están cometiendo errores.

Paso 4: Seguimiento. Una vez finalizada la capacitación darle seguimiento a los empleados capacitados para determinar si efectivamente se están desarrollando los procesos como se enseñó en la capacitación.

7.4.2 CAPACITACIÓN POR INSTRUCCIONES DEL PUESTO.

Dessler (1996, P. 245), nos dice que en este tipo de técnica se requiere hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto junto a cada paso se lista también

un punto clave, estos pasos muestran que se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran como se tiene que hacer y por qué.

7.4.3 MÉTODOS AUDIOVISUALES.

Con el fin de enseñar habilidades y procedimientos, es posible utilizar ciertos instrumentos audiovisuales. De acuerdo con Dessler (1996, P. 246), la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video (ahora los CD y DVD) puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Ofrecen algunas ventajas, por lo tanto habrá que considerar su uso en las siguientes situaciones:

- Los audiovisuales pueden ser muy útiles cuando exista la necesidad de ilustrar la forma en que se debe seguir la secuencia en el tiempo.
- Cuando exista la necesidad de exponer a las personas en la capacitación sucesos que no se pueden demostrar fácilmente durante las pláticas.
- Habrá que utilizarlos cuando la capacitación se llevara a cabo a nivel de toda la organización y es demasiado costoso trasladar a los empleados de un lugar a otro.

En este tipo de capacitación se puede adquirir el CD o DVD con el curso, se puede contratar a una empresa productora para que se haga cargo o incluso la empresa puede hacerlo.

7.4.4 CAPACITACIÓN POR COMPUTADORA.

Los cambios tecnológicos han permitido el uso de la computadora como herramienta para la capacitación, según Bohlander et-al (2001, P. 236), la capacitación por computadora supone dos técnicas distintas: la instrucción asistida

y la instrucción dirigida. La instrucción asistida por la computadora coloca material de capacitación a través de una terminal en un formato interactivo. Las computadoras permiten hacer ejercicios y prácticas, solucionar problemas, efectuar simulaciones, usar formatos divertidos de instrucción y ciertas formas muy elaboradas de instrucción individualizada. El sistema de capacitación administrada por computadora se utiliza con el sistema de capacitación a través de computadora, con lo cual se tiene un medio muy eficiente para manejar la capacitación. Este sistema usa una máquina para generar y calificar las pruebas y determinar el nivel de aprovechamiento de la capacitación, asimismo, puede seguir el desempeño de los participantes y dirigirlos al material de estudio que satisfaga sus necesidades. Con este tipo de método se puede prolongar la capacitación debido a que el instructor pasara más tiempo atendiendo de manera personal a los empleados.

La capacitación por red tiene ventajas y desventajas, algunas ventajas son; que el aprendizaje es personal, la capacitación es interactiva, la capacitación se puede dar en cualquier periodo, es más fácil llevar registros, etc. La desventaja más común es que los empleados puedan distraerse navegando en el internet y pierdan interés por el curso que se les imparte.

7.4.5 MÉTODO DE SIMULACIÓN

Algunos autores como Bohlander et-al, (2001, P. 238-239) y Dessler, (1996, P. 247-248), proponen el método de simulación, el cual subraya el realismo del equipo y su operación a un costo mínimo y con un máximo de seguridad. Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Este tipo de capacitación busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica resulta casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto, así mismo cuando se trata

de la seguridad de los empleados esta será una alternativa práctica. El avance de la tecnología, permite que se empleen métodos de capacitación más sencillos como la capacitación por computadora y desplace a los más complejos como es el método de simulación.

7.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

La evaluación de la capacitación se refiere a la medición de los resultados logrados en comparación con los planeados, verificar si la capacitación mejoró el aprendizaje de los empleados, así como el comportamiento en el trabajo de manera que su rendimiento sea más eficiente.

Cualquier tipo de capacitación y desarrollo que se implemente en una organización debe ser costeable. Es decir que, los beneficios que se obtengan de dichos programas deben ser mayores que sus costos.

Decenso y Robbins, (1995, P. 242), señalan que existen tres métodos para evaluar la capacitación en las organizaciones y estos son los más reconocidos:

1. Método del desempeño posterior a la capacitación. Con este método se evalúa el desempeño de los participantes después que asistieron al curso de capacitación para determinar los cambios conductuales que hayan ocurrido. Esto permite verificar si los empleados ponen en práctica las técnicas que aprendieron y como las aprendieron. Si ocurren cambios en las técnicas se debe tener en cuenta que influyo para cambiarlos, y considerar si son factibles para realizar las actividades. Por el contrario si las técnicas se aplican como se enseñó en la capacitación se le atribuye a esta.
2. Método del desempeño previo y posterior a la capacitación. Con este método se evalúa a cada uno de los participantes antes de la capacitación y se les otorga una calificación según su desempeño real en el trabajo. Una vez concluida la capacitación se vuelve a evaluar, esto permite determinar

que tanto incremento la productividad en el trabajo del empleado capacitado.

3. Método del desempeño previo y posterior a la capacitación con grupo de control. En este método se establecen dos grupos y se evalúa su desempeño real en el trabajo, un grupo es sometido a capacitación (grupo experimental), mientras que el otro (grupo de control) sigue trabajando en condiciones normales. Al final de la capacitación se evalúan a los grupos nuevamente, si la instrucción fue realmente eficaz, el desempeño del grupo experimental habrá mejorado y será sustancialmente mejor que el del grupo de control. Con este enfoque se intenta corregir los factores que no tienen que ver con la capacitación y que influyen sobre el desempeño en el puesto de trabajo.

CAPITULO 8

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

8.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La división del trabajo y la especialización de las tareas traen como consecuencia el aburrimiento y la monotonía en los puestos de trabajo, ya que se vuelven repetitivos y rutinarios, esto a su vez genera una baja desmotivación y gusto por parte de los trabajadores en el desempeño de su trabajo y en consecuencia se da la baja productividad en la empresa. Es conveniente que se conozcan cuales son los factores que impiden que los trabajadores sean eficaces y eficientes para poder implementar estrategias necesarias y corregir fallas. La rotación de puestos es una buena opción ya que permite combinar las actividades y disminuir el aburrimiento y monotonía que se generen en cada puesto de trabajo. Ante esta problemática surge la pregunta de investigación:

“¿Implementar el modelo de rotación de puestos como estrategia en una empresa, incrementa la productividad?”

Al rotar a los trabajadores de un puesto a otro permite que los trabajos dejen de ser rutinarios y que se incremente la motivación en los empleados al permitirles desempeñarse en más funciones de las que normalmente ejecuta.

8.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.

“Por medio de la implementación de un modelo de rotación de puestos dentro de una organización es posible que se logre una mayor productividad.”

Variable independiente: La implementación de un modelo de rotación de puestos.

Variable Dependiente: El incremento en la productividad.

8.3 EL PROCEDIMIENTO MUESTRAL.

Determinar el tamaño de la muestra es una parte esencial del método científico para poder llevar cabo nuestra investigación. Es primordial conceptualizar aquellas palabras con los que estaremos relacionados:

Población o universo: conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Muestra: subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

Censo: es un procedimiento que permite obtener información de carácter primario y abarca a todas las unidades poblacional, puede ser esporádico o en una sola vez, es utilizando a distintas población tanto humanos, animales y objetos.

Para que realmente la muestra sea significativa debe cumplir con los requisitos que marca la teoría de la probabilidad y estos son el muestreo probabilístico y el no probabilístico. Solamente el muestreo probabilístico permite generalizar (con determinado margen de error) en la población total de los resultados obtenidos, mientras que el no probabilístico no autoriza la generalización.

El muestreo probabilístico consiste en escoger al azar cada uno de los individuos de la muestra.

Las técnicas del muestreo probabilístico más comunes son las siguientes:

- Aleatorio simple.
- Aleatorio estratificado.
- Sistemático.

Las técnicas del muestreo no probabilístico son dos:

- Muestreo por cuotas.
- Muestreo por accidente.

(Castañeda et-al, 2003, P. 142).

8.3.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

En nuestra investigación se llevara a cabo la aplicación de un cuestionario a todo el personal administrativo, de apoyo y de intendencia de la Facultad de contaduría y Ciencias Administrativas (FCCA) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (U.M.S.N.H.), esta encuesta se realizara bajo el criterio de censo, debido a que la población está integrada por 36 personas únicamente.

8.3.2 SELECCIÓN DE TÉCNICAS

Una técnica es una habilidad para conseguir de la manera más eficaz un objetivo. De acuerdo con Rojas Soriano (1991, P. 63) una técnica es “un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos”.

Las técnicas de selección más comunes son:

- Técnicas de investigación documental.

Las técnicas de investigación documental, centran su principal función en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles en las fuentes de información. Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado. Además que se pueden presentar la conexión de ideas entre varios autores y las de los propios investigadores.

<http://html.rincondelvago.com/écnicas-de-la-investigacion-documental.html> 27 de mayo del 2010 12.10 p.m.

- Técnicas de investigación de campo.

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

La investigación de campo es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

<http://www.mitecnologico.com/Main/InvestigacionDeCampo> 31 de mayo del 2010.

- Técnicas de investigación experimental.

La investigación experimental consiste en la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el objetivo de describir de qué modo o por que causa se produce una situación o acontecimiento en particular.

<http://noemagico.blogia.com/2006/092201-la-investigacion-experimental.php>

En nuestra investigación la técnica en la que nos apoyaremos es en la investigación de campo, para llevar a cabo la recolección de datos se elaboro un cuestionario. La encuesta se utiliza para conocer la opinión de un determinado grupo de personas respecto de un tema específico que propone el investigador, dicha encuesta será aplicada bajo el criterio de censo, antes de que se realice la investigación es necesario conocer si el cuestionario que se planteo es el adecuado para recabar la información y si se presentan algunas problemáticas al contestarlo, por esto es preciso aplicar una prueba piloto a un número reducido de

personas y detectar si efectivamente está bien elaborado o si es conveniente hacer algún cambio.

A continuación se muestra el cuestionario piloto de la investigación. Este cuestionario consta de quince preguntas las cuales muestran opciones múltiples de respuestas a excepción de la primera pregunta.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña?

2. ¿Alguna vez ha dejado su puesto para desempeñarse en otro? En caso de que su respuesta sea positiva continuar con el cuestionario.
Si _____ No _____
3. Si su respuesta es positiva, ¿Por cuánto tiempo lo ha dejado?
 - a) Por unas horas _____
 - b) Por una jornada de trabajo _____
 - c) Por algunos días _____
4. ¿Cuál fue el motivo por el que cambio de puesto?
 - a) Porque me fue ordenado cubrir la vacante disponible _____
 - b) Para no parar el trabajo en el departamento _____
 - c) Porque estaba aburrido y no tenía nada más que hacer _____
5. ¿En cuántos puestos diferentes al suyo ha estado?
 - a) Solo en un puesto diferente _____
 - b) En dos puestos diferentes _____
 - c) En más de dos puestos diferentes _____
6. ¿Le resultaron complicadas las actividades que desarrollo?
 - a) Para nada _____
 - b) Poco _____
 - c) Mucho _____
7. ¿Pudo identificar cuáles fueron sus puntos fuertes y cuales sus puntos débiles?
Si _____ No _____ No me di cuenta _____

8. ¿Le gustaría que en su departamento se aplicara la rotación de puestos con frecuencia?

Si _____ No _____ Me es indiferente _____

9. Si se aplicara la rotación de puestos en su departamento ¿Cómo se sentiría?

- a) Me sentiría motivado _____
- b) Me sentiría estresado _____
- c) Me sentiría menos aburrido _____

10. ¿Considera que la rotación de puestos es una buena estrategia para incrementar la productividad?

Si _____ No _____ Posiblemente _____

11. ¿Cree que la rotación de puestos incremente su nivel de conocimientos?

Si _____ No _____ Posiblemente _____

12. Si se le incentiva para rotar su puesto, ¿Estaría dispuesto a hacerlo?

Si _____ No _____ Depende del incentivo _____

13. La rotación de puestos trae consigo algunos beneficios, ¿sabe cuáles son?

Si _____ No _____ No me interesa saber _____

14. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación?

Si _____ No _____ Me es indiferente _____

15. ¿Considera que a consecuencia de la rotación de puestos, usted permanecerá más tiempo en la empresa?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

"Muchas gracias por su colaboración"

8.4 APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Una vez que se aplicó el cuestionario piloto, se detectó que no hubo la necesidad de efectuar grandes cambios en las preguntas ya que las personas a las que se les aplicó la encuesta piloto no mostraron problema alguno al contestarlas, a excepción de la última pregunta la cual se reformuló de tal manera que fuera más clara y se suprimió una de las respuestas ya que no era muy significativa en la investigación, además que se modificó la presentación de la encuesta para hacerla más práctica, por tal motivo se aplicó la misma encuesta al censo de población en la FCCA de la presente investigación.

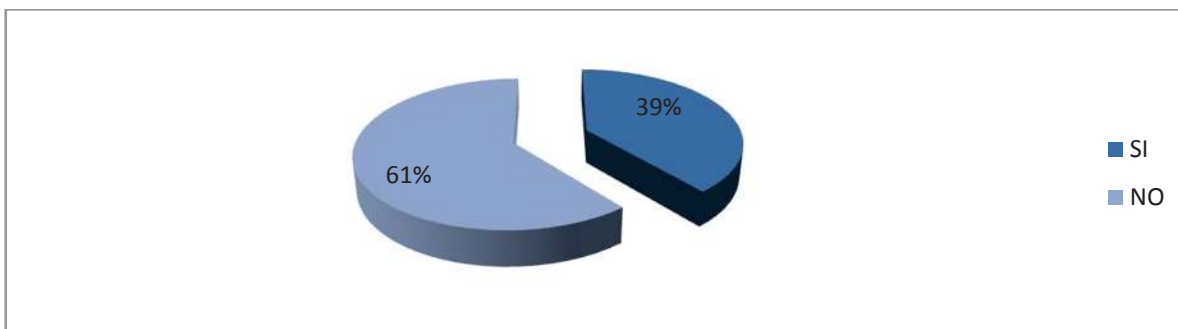
8.5 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

SÍNTESIS GRÁFICA Y PORCENTUAL.

1.- ¿Cuál es el puesto que desempeña?

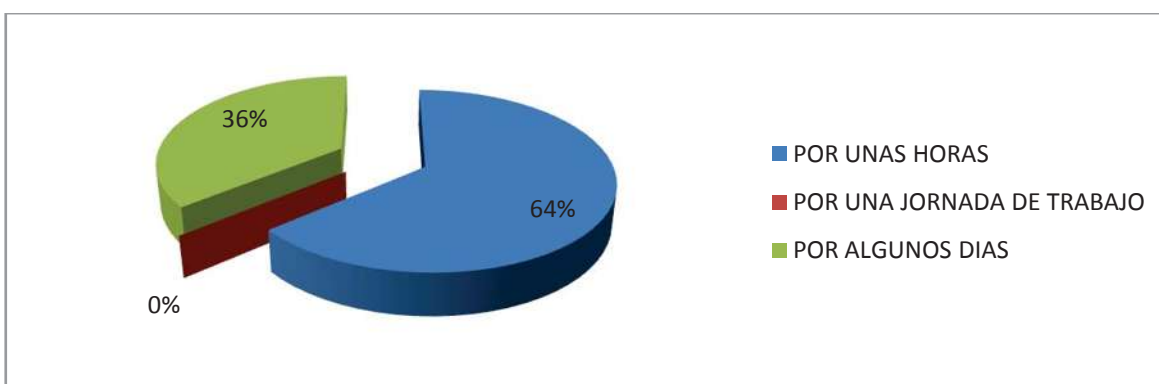
Esta pregunta permitió conocer en qué puesto se desempeña cada persona y darnos una idea de las actividades que realiza, así mismo una comparación entre lo que normalmente hacen y lo que se realiza en otros puestos. Esta respuesta fue contestada por las 36 personas que integran el censo.

2.- ¿Alguna vez ha dejado su puesto para desempeñarse en otro?



La mayor parte de los empleados a los que se les aplicó la encuesta argumentaron que no han cambiado su puesto, sin embargo algunos de ellos comentaron que les gustaría que los rotaran, así les permitirían poner en práctica sus conocimientos y habilidades. Por otra parte algunos otros dijeron que les encanta lo que hacen y no les gustaría cambiar su puesto.

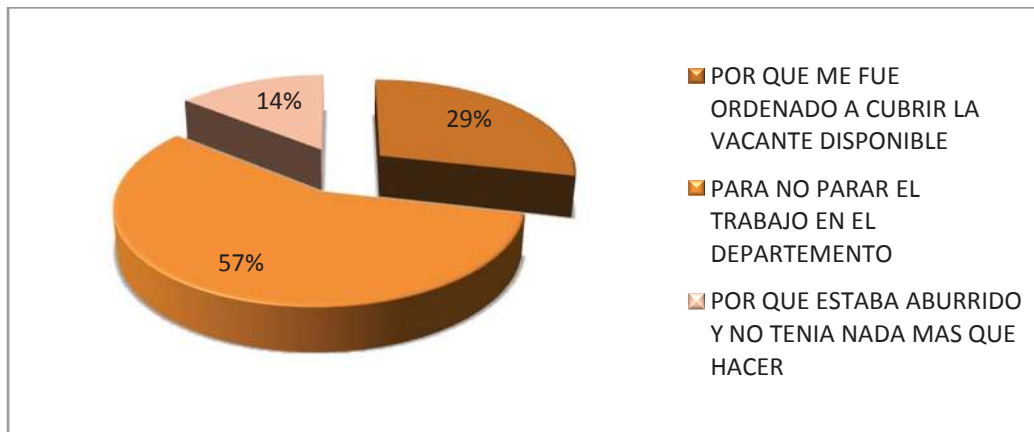
3.- Si su respuesta es positiva, ¿Por cuánto tiempo lo ha dejado?



Se puede observar en la grafica que el 64% de la población encuestada solamente ha cambiado su puesto por algunas horas, sin embargo una importante proporción del 34% lo ha hecho por algunos días, lo que nos da muestra de que

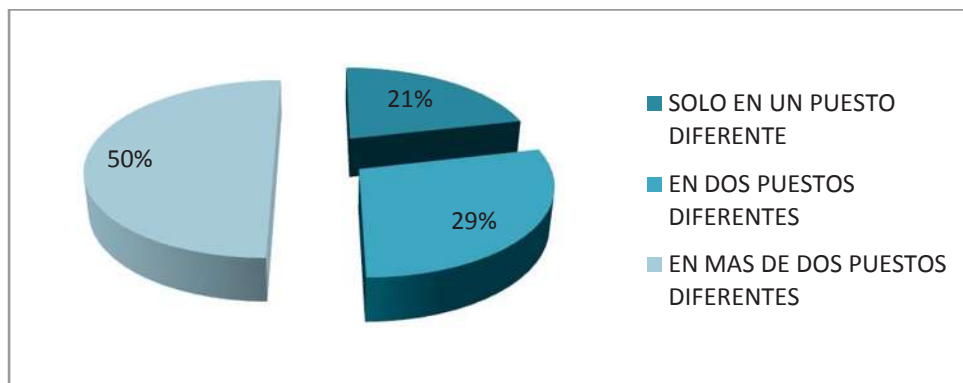
efectivamente los involucrados se han adentrado mas en lo que podemos considerar una efectiva rotación de puestos.

4.- ¿Cuál fue el motivo por el que cambio de puesto?



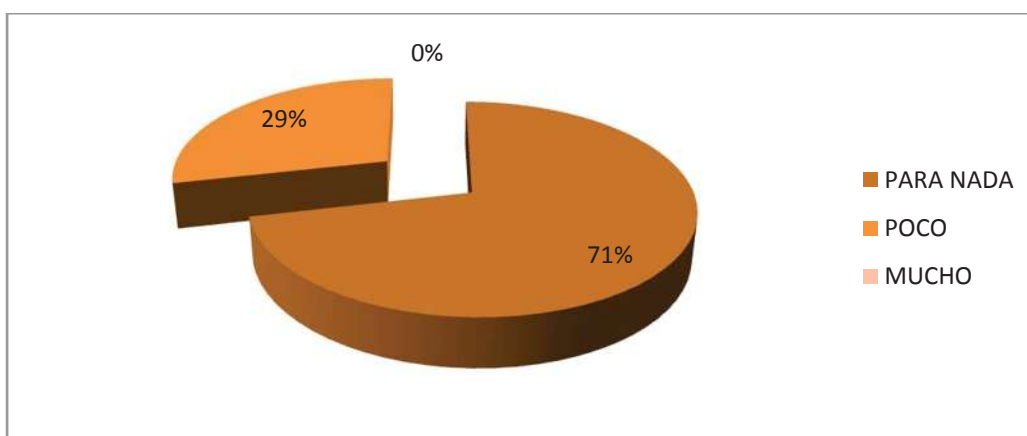
Podemos observar que más de la mitad de los encuestados rotaron su puesto de trabajo por razones que podríamos considerar como de solidaridad laboral, ya que de no hacerlo entorpecerían las labores del departamento, lo que nos da clara muestra de que los encuestados tienen una clara idea de lo que significa el trabajo participativo. Por otra parte aquellos que les fue ordenado cambiar de puesto lo asumieron sin ningún problema, solo una mínima parte manifestó que por interés propio y teniendo tiempo disponible se decidieron a desarrollar otras actividades diferentes a las de su puesto.

5.- ¿En cuántos puestos diferentes al suyo ha estado?



La mitad de las personas encuestadas han estado en más de dos puestos diferentes, realizando actividades distintas a las que normalmente hacen, lo que nos muestra que aun cuando no es generalizado en toda la población encuestada, si existe una rotación de puestos en la organización.

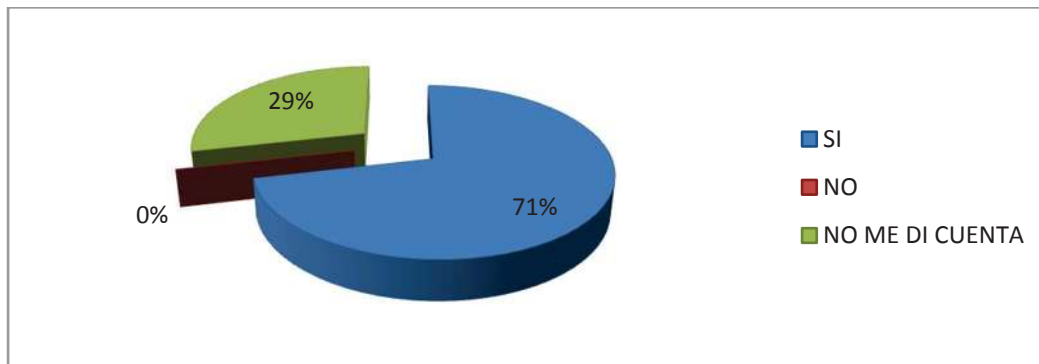
6.- ¿Le resultaron complicadas las actividades que desarrollo?



El 71% de los encuestados revelaron que no tuvieron complicaciones para desempeñarse en diferentes actividades, solo el 29% señaló que tuvo poca dificultad para realizar otras actividades. Lo que nos muestra que existe una

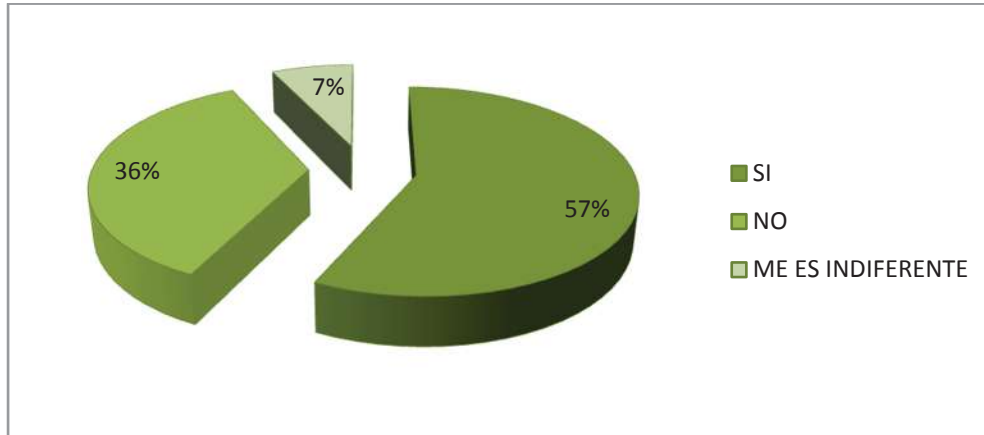
actitud positiva hacia la rotación de puestos y probablemente una disposición de parte de los compañeros para auxiliar a quienes están rotando puesto.

7.- ¿Pudo identificar cuáles fueron sus puntos fuertes y cuales sus puntos débiles?



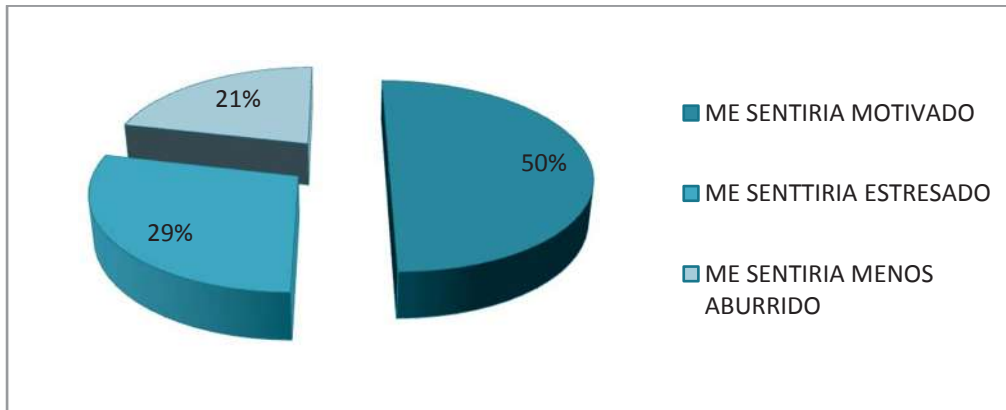
Al realizar diferentes actividades se puede detectar que situaciones le resultan complicadas o cuales las ejecuta con mayor facilidad, en la encuesta aplicada se determino que la mayoría de las personas identificaron en que actividades son más hábiles y en cuáles no lo son. Sin embargo y de acuerdo con la respuesta anterior inferimos, que aun cuando llego a existir alguna dificultad hubo disposición personal y del entorno para hacer frente a la dificultad.

8.- ¿Le gustaría que en su departamento se aplicara la rotación de puestos con frecuencia?



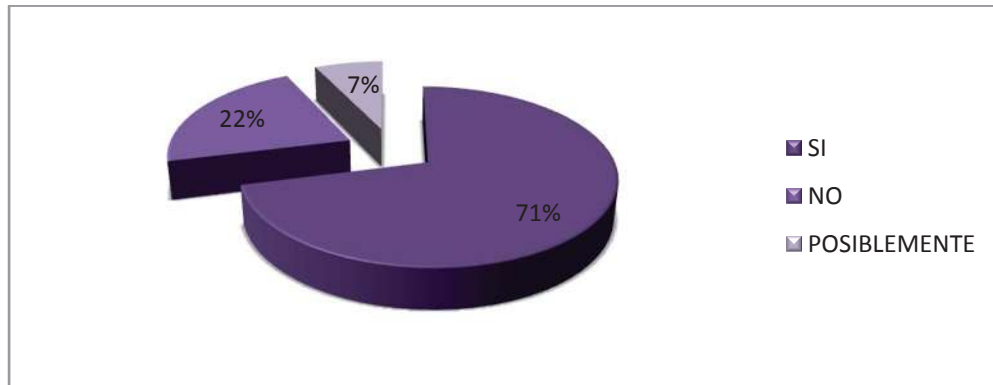
Como se puede observar poco más de la mitad de las personas les gustaría rotar su puesto, algunos de ellos se interesan por aprender otras actividades, sin embargo otros prefieren mantenerse en sus puestos por que les gusta lo que hacen y a pocos les da lo mismo rotar su puesto o no. Por lo que se podría considerar contar con una actitud positiva hacia la rotación de un 64%, situación que es sumamente benéfica si es que se decidiera implementar un programa de rotación de puestos.

9.- Si se aplicara la rotación de puestos en su departamento, ¿Cómo se sentiría?



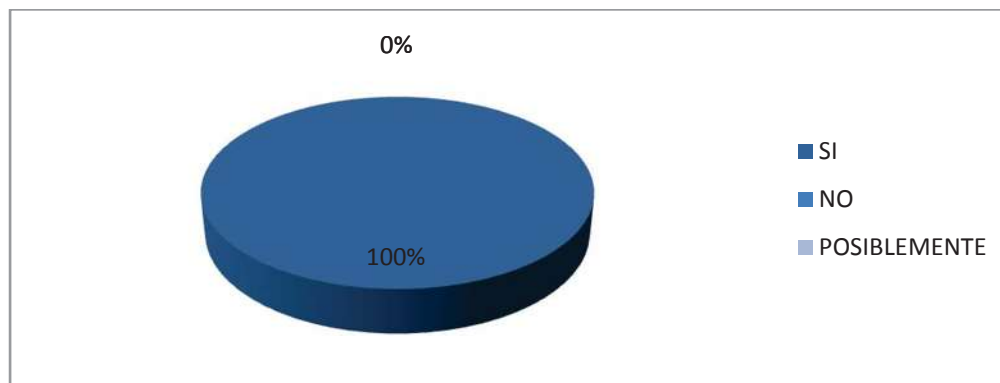
El 50% de la población se sentiría motivado si se aplicara la rotación de puestos, el 29% se sentiría estresado ya que no les gusta hacer algo diferente a lo que normalmente hacen y solo el 21% se sentiría menos aburrido ya que muchos de ellos son los de intendencia y se cansan de hacer lo mismo. Lo que nos viene a corroborar nuevamente que existe un ambiente positivo para implementar actividades de rotación.

10.- ¿Considera que la rotación de puestos es buena estrategia para incrementar la productividad?



El 71% de los encuestados expresaron que por medio de la rotación se puede dar un incremento en la productividad, el 22% consideran que no y solo el 7% cree que posiblemente se incremente la productividad. Lo que nos muestra que los encuestados perciben de manera positiva los efectos de la rotación de puestos.

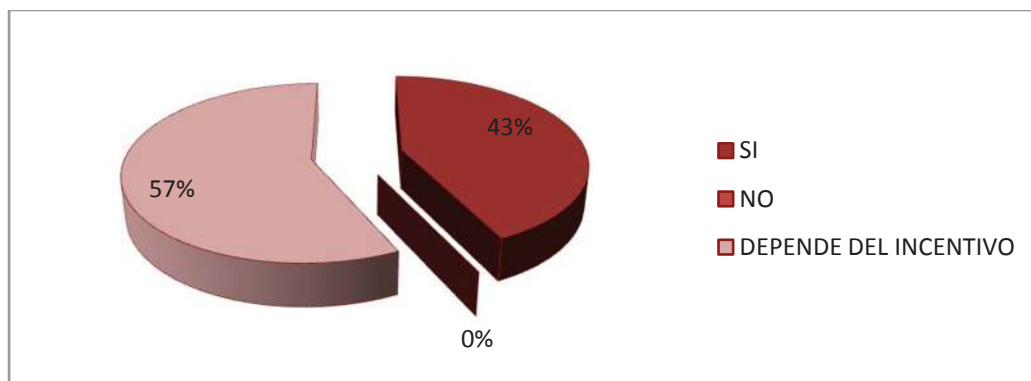
11.- ¿Cree que la rotación de puestos incremente su nivel de conocimientos?



El 100% de la población cree que con la rotación de puestos incrementa su nivel de conocimientos independientemente de que algunos no les guste rotar su puestos creen que si aumentan sus conocimientos. Lo que viene a ser un punto

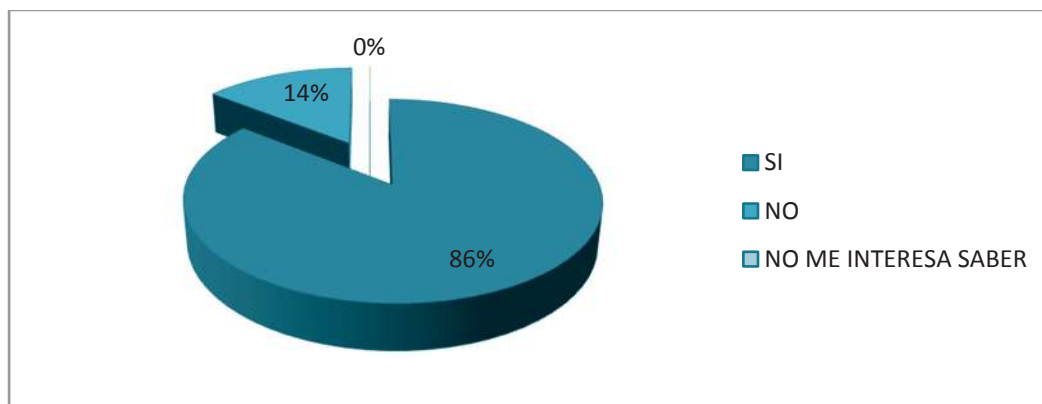
positivo que llegue a fortalecer la actitud positiva hacia la rotación de puestos en la totalidad de los encuestados.

12.- Si se le incentiva para rotar su puesto, ¿Estaría dispuesto a hacerlo?



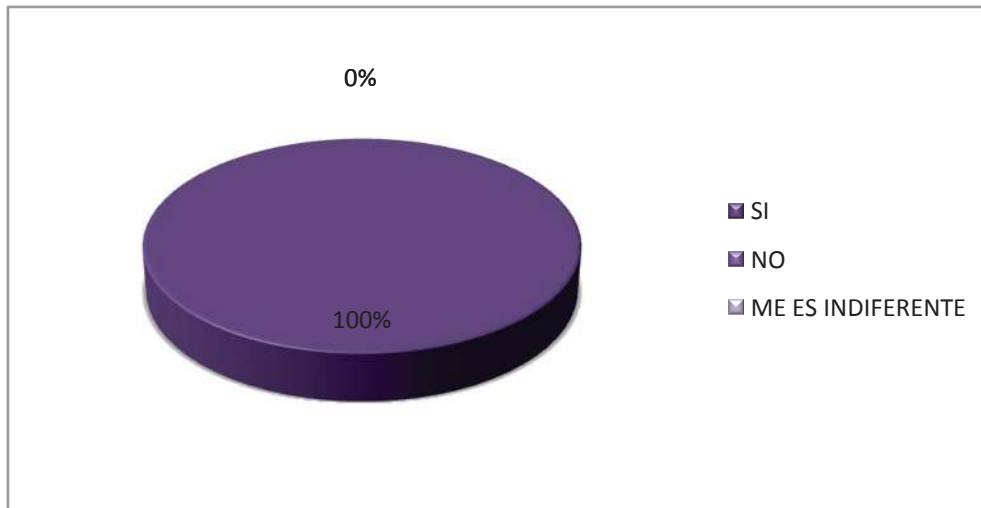
Más de la mitad de los encuestados señalan que si rotarían sus puestos si se les incentiva y el resto señala que solamente rotaría su puesto dependiendo del incentivo que se les ofrezca. Con ello podemos observar que los incentivos son un elemento sumamente importante que viene a fortalecer la predisposición del personal hacia la rotación de puestos.

13.- La rotación de puestos trae consigo algunos beneficios, ¿Sabe cuáles son?



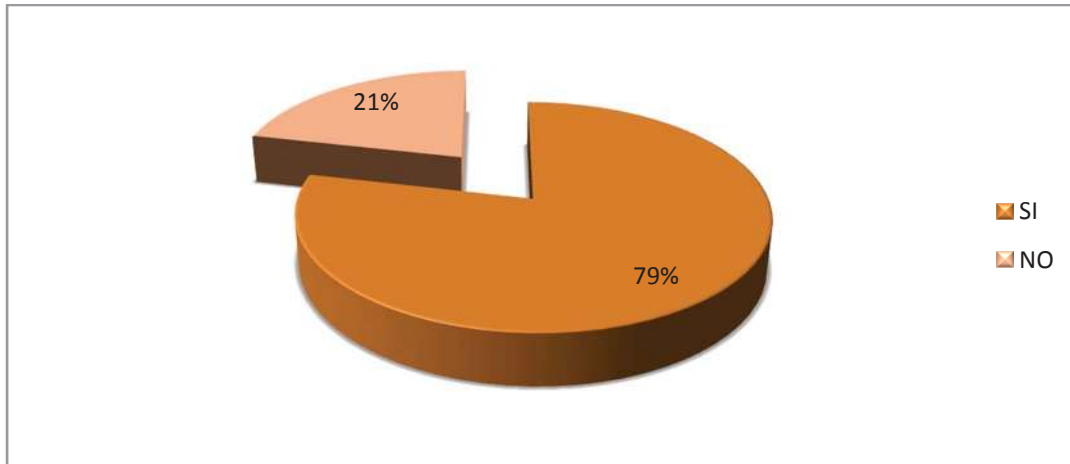
La mayoría de las personas encuestadas saben cuáles son los beneficios de la rotación de puestos y pocas desconocen los beneficios, esta puede ser la razón por la cual no están interesados en rotar sus puestos.

14.- ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación?



Toda la población está dispuesta a recibir capacitación y están en la mejor disposición de aprender. Lo que nos vuelve a mostrar que hay una predisposición positiva hacia este tipo de acciones.

15.- ¿Considera usted que gracias a la rotación de puestos, usted permanecería más tiempo en la organización?



El 79% de los encuestados creen que si permanecerían más tiempo en la organización si se rotan los puestos, mientras que el 21% no lo considera así. Lo que nos viene a mostrar la gran importancia que tiene para las organizaciones el rotar a su personal, ya que de esa manera se consideran más capacitados y con una mayor seguridad en el trabajo; lo que propicia un mejor ambiente laboral y una mayor productividad.

CONCLUSIÓN

Día con día las organizaciones se preocupan por ser más productivas, la productividad definida por Gaither y Frazier señala que "es la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados", (2003, P. 584), entre mayor sean aprovechados los recursos de la empresa mayor será su productividad, esta productividad se puede alcanzar a través de los empleados los cuales son el recurso importante dentro de la organización. Emplear las estrategias necesarias para alcanzar un nivel óptimo de productividad depende de la eficiencia y eficacia con la que se desempeñen cada uno de los integrantes de la organización y son aprovechados sus recursos. La rotación de puestos como estrategia para lograr mayor productividad consiste en rotar a los empleados de un puesto a otro de esta manera los empleados se verán motivados a salir de la rutina que se presenta en sus actividades diarias e incrementar su nivel de conocimientos al desempeñarse en varias funciones.

En el presente trabajo de tesis nos dimos a la tarea de realizar una investigación basándonos en el método científico para determinar que tan efectiva es la rotación de puestos para incrementar la productividad dentro de las organizaciones, partimos de la siguiente hipótesis;

"Por medio de la implementación de un modelo de rotación de puestos dentro de una organización es posible que se logre una mayor productividad."

Una vez que se desarrollo el marco teórico, se realizo la aplicación del caso práctico el cual se llevo a cabo bajo el criterio de censo dado que la población es de un número reducido de empleados, el personal administrativo, de apoyo y de intendencia de en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, para esta investigación se aplico un cuestionario por medio del cual nos dimos cuenta que si bien la rotación

de puestos no se lleva a cabo con frecuencia y la mayoría nunca ha cambiado de puesto no es indiferente a la población ya que algunos mostraron interés por que se aplique en su departamento, la gran mayoría conoce los beneficios que esta estrategia trae consigo, saben que no solo ayuda a la empresa si no también a ellos mismos los motiva con el hecho de realizar actividades diferentes y los impulsa a hacerlo mejor si se les incentiva por llevarlo a cabo, todos están dispuestos a recibir capacitación y a enriquecer sus conocimientos además de poner en práctica todas sus habilidades.

Por todo lo anterior podemos afirmar que efectivamente la hipótesis antes planteada ha sido comprobada.

Si se sigue el modelo de rotación de puestos propuesto en este trabajo de tesis no solo se enriquece la organización sino también los empleados, esta estrategia puede ser la pauta para implementar una nueva cultura dentro de la organización, que promueva la mayor permanencia en el trabajo dentro de la misma.

ANEXOS

Tabulación de datos.

P	RESPUESTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	T	%		
1	PREGUNTA ABIERTA																																								
2	SI	*				*		*			*	*				*					*	*					*	*					*	*	*	*		146	30		
	NO		*	*	*	*		*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		22	61		
3	POR UNAS HORAS	*		*			*	*	*	*	*		*	*																								9	64		
	POR UNA JORNADA DE TRABAJO																																				104	100			
	POR ALGUNOS DÍAS		*		*	*					*	*																									5	36			
4	POR QUE ME FUE ORDENADO A CUBRIR LA VACANTE DISPONIBLE	*	*	*	*																																4	29			
	PARA NO PARAR EL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	84	157			
	POR QUE ESTABA ABURRIDO Y NO TENIA NADA MAS QUE HACER									*		*																									2	14			
5	SOLO EN UN PUESTO DIFERENTE	*								*			*			*																					3	21			
	EN DOS PUESTOS DIFERENTES				*			*	*			*				*																					44	129			
	EN MAS DE DOS PUESTOS DIFERENTES	*		*		*	*	*			*	*																									7	50			
6	PARA NADA			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		10	71		
	POCO	*	*				*							*																							44	129			
	MUCHO																																				0	0			
7	SI	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		10	71		
	NO																																				104	100			
	NO ME DI CUENTA				*		*	*	*			*			*																						4	29			
8	SI	*		*	*	*		*	*	*			*			*																					8	57			
	NO					*	*				*	*	*																								54	136			
	ME ES	*																																			1	7			

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto "Introducción a la teoría general de la administración", ed. Mc Graw Hill, Quinta edición, México 2000.
- Agustín Reyes Ponce, "Administración de empresas teoría y práctica", ed. Limusa, México 2002.
- Münch, Galindo Lourdes, "Fundamentos de administración", ed. Trillas, México 2005.
- Sergio Hernández y Rodríguez, "Administración, proceso, estrategia y vanguardia", ed. Mc Graw Hill, México 2002.
- Garza Treviño Juan Gerardo, "Administración contemporánea", ed. Mc Graw Hill, México 2001.
- Luc Brunet, "El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnostico y consecuencias", ed. Trillas, quinta reimpresión, México 2004.
- Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", ed. Mc Graw Hill, quinta edición, Colombia 1999.
- Shaun Tyson, Alfred York, "Administración de personal", ed. Trillas, México 2000.
- Joaquín Rodríguez Valencia, "Administración moderna de personal", ed. ECAFSA, Quinta edición, México 1999.

- Francisco Sánchez Barriga, "Técnicas de adiestramiento de recursos humanos", ed. LIMUSA, Tercera edición, México 1993.
- John M. Ivancevich, "Administración de recursos humanos", ed. Mc Graw Hill, Novena edición, México 2004.
- William B. Werther, Jr., Keith Davis, "Administración de personal y de recursos humanos", ed. Mc Graw Hill, Quinta edición, México 2002.
- Richard L. Daft, "Administration", ed. Thomson, Sexta edición, México 2004.
- Robbins Stephen y Coutler Mary, "Administración", ed. Pearson, Octava edición, México 2005.
- Luis R. Gómez Mejía, David B. Balkin, "Administración", ed. Mc Graw Hill, Madrid 2003.
- William B. Werther Jr. Ph. D. y Keith Davis Ph. D., "Administración de personal", ed. Mc Graw Hill, México 1999.
- Norman Gaither, Grey Frazier, "Administración de producción y operaciones", ed. Thomson, Octava edición, México 2003.
- Heizer Jay, Render Barry, "Principios de administración e operaciones", ed. Pearson, Quinta edición, México 2004.

- Salvador Mercado H., "Reingeniería humana, las relaciones humanas al servicio de la productividad de la empresa", ed. PAC s.a. de c.v., México 2000.
- Agustín Montaña García, "Productividad una guía práctica de aplicación inmediata en su negocio", ed. PAC s.a. de c.v., México 2002.
- Humberto Gutiérrez Pulido, "Calidad total y productividad", ed. Mc Graw Hill, Segunda edición, México 2005.
- Fremont E. Kast James E. Rosenzweig, "Administración en las organizaciones enfoque de sistemas y de contingencias", ed. Mc Graw Hill, Cuarta edición, México 2001.
- Edgar H. Schein, "Psicología de la organización", ed. Prentice Hall, Tercera edición México 1982.
- Stephen Robbins, "Comportamiento organizacional", ed. Prentice Hall, Octava edición, México 1999.
- Edgar H. Schein, "Psicología de la organización", ed. Prentice Hall, Tercera edición, México 1982.
- George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, "Administración de recursos humanos", ed. Thomson learning, Decimosegunda edición, Colombia 2001.

- Gary Dessler, "Administración de personal", ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición, México 1996.
- David A. Decenzo, Stephen Robbins, "Administración de recursos humanos", ed. LIMUSA WILEY, Primera edición, México 1995.
- Sergio Hernández y Rodríguez, "introducción a la administración un enfoque teórico practico", ed. Mc Graw Hill, México 2000.
- Ángelo Kinicki y Robert Kreitner, "comportamiento organizacional conceptos, problemas y prácticas", ed. Mc Graw Hill, México 2003.
- Stephen Robbins, "comportamiento organizacional", ed. Pearson Prentice Hall, decima edición, México 2004.
- Castañeda, De la Torre et-al, "Metodología de la Investigación", ed. Mc Graw Hill, México 2003.
- <http://images.google.com.mx/images?hl=es&gbv=2&tbs=isch:1&q=la+comunicacion+y+sus+elementos&sa=N&start=0&ndsp=18>
- http://images.google.com.mx/images?hl=es&source=hp&q=la+piramide+de+maslow&btnG=Buscar+im%C3%A1genes&gbv=2&aq=f&aql=&oq=&gs_rfai=
- www.gestiopolis.com