

UN-A-CH
BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CAMPUS I

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN
EN ORGANIZACIONES**

**“LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
COMO FACTOR DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRO**

PRESENTA:

Mario José Gutiérrez Hernández

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. JOSÉ RADAMED VIDAL ALEGRÍA

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

SEPTIEMBRE DE 2000.

DEDICATORIAS

A DIOS

POR SER QUIEN ME DIO LA OPORTUNIDAD
PARA ALCANZAR LO QUE ME PROPUSE

A MIS PADRES

POR DARME LA VIDA Y ME ENSEÑARON
EL SENDERO PARA ALCANZAR MI SUPERACION

A MI ESPOSA

POR EL AMOR Y RESPETO
GRACIAS POR TU COMPRESIÓN

A MI HIJO

COMO MUESTRA
Y MOTIVACIÓN A LA SUPERACION

A MIS HERMANOS

RIGO, CARMELITA, ABEL, JAVIER,
MARIO GABRIEL, AURORA Y JOSE RIGOBERTO
COMO UN HOMENAJE POR LA UNION Y APOYO EXISTENTE

A MI UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

CON GRATITUD A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACIÓN CAMPUS I

A MI MAESTRO JOSE RADAMED VIDAL ALEGRÍA

POR SU CONTRIBUCIÓN, ESTIMULACIÓN Y
CULMINACIÓN DE LA MAESTRÍA RINDIERA
SUS FRUTOS; MUCHAS GRACIAS

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.

CAPÍTULO 1 PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	1
1.1 Planteamiento del problema de investigación.	1
1.2 Determinación de los objetivos de investigación.	3
1.3 Justificación de la investigación.	4
1.4 Delimitación espacial y temporal de la Investigación.	5
CAPÍTULO 2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	7
2.1 Generalidades de la administración.	7
2.1.1 Evolución histórica.	7
2.1.2 Principales conceptos.	12
2.1.3 Objetivos más relevantes.	14
2.1.4 Importancia general.	15
2.1.5 Funciones específicas.	15
2.1.6 Perspectivas futuras.	16
2.2 La Importancia de la administración de recursos humanos como factor de desarrollo organizacional.	17
2.2.1 Aspectos generales de la Administración de Recursos Humanos.	18
2.2.1.1 Precedentes históricos.	18
2.2.1.2 Conceptos básicos.	19
2.2.1.3 Funciones más importantes.	20
2.2.1.4 Importancia de su aplicación y objetivos específicos.	26
2.2.1.5 Modelos actuales.	28
2.2.1.6 Problemas más frecuentes.	32
2.2.1.7 La administración de recursos humanos hoy día.	37
2.2.2 Elementos del desarrollo organizacional.	39
2.2.2.1 Orígenes del Desarrollo Organizacional.	39
2.2.2.2 Su definición específica.	43
2.2.2.3 Objetivos generales y características.	45
2.2.2.4 Desarrollo del proceso y principales modelos.	49
2.2.2.5 Descripción de estrategias elementales.	53
2.2.2.6 Análisis del ambiente organizacional.	58
2.2.2.7 Importancia del desarrollo de personal.	63
2.2.2.8 El Papel de los valores y creencias.	65
2.2.3 La Vinculación entre la administración de recursos humanos y el desarrollo organizacional.	67
2.2.3.1 Como lograr el desarrollo organizacional mediante una adecuada Administración de Recursos Humanos.	67
2.2.3.2 La cultura organizacional y su efecto en la administración de recursos humanos.	69

CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	73
3.1 Caracterización del sector restaurantero en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.	73
3.1.1 Su origen y evolución.	73
3.1.2 Importancia socioeconómica de la actividad.	74
3.1.3 Principales objetivos económicos y sociales.	74
3.1.4 Clasificación del sector Restaurantero.	75
3.2 Aspectos relevantes del restaurante de comida rápida "La Torta Vaquera del Sureste" S.A. de C.V.	77
3.2.1 Antecedentes históricos.	77
3.2.2 Misión empresarial.	78
3.2.3 Visión estratégica del negocio.	79
3.2.4 Situación Financiera actual.	80
CAPÍTULO 4 ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO	81
4.1 Definición del tipo de investigación.	81
4.2 Formulación de la hipótesis de investigación.	82
4.3 Determinación del universo de investigación.	88
4.4 Selección, diseño y aplicación de las técnicas de recopilación de información.	89
4.5 Procesamiento de la información recopilada.	96
4.6 Análisis e interpretación de la información recopilada.	109
CAPÍTULO 5 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	114
Conclusiones generales.	127
Bibliografía de consulta.	131

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a un mundo cada vez más competitivo, por lo cual deben concebir estrategias para alcanzar el buen funcionamiento y desarrollo para enfrentar los cambios que se encuentran en los mercados, que afectan a las empresas en especial al ramo de comidas rápidas, que es el objeto de estudio en este trabajo de investigación; dentro de los cambios que encontramos hoy en día es en relación a gustos, tendencias, precios y nuevos productos, que las empresas deben esforzarse, para adaptarse y mantenerse al día en relación a dichos cambios; además deben implementar las acciones necesarias para estar en capacidad de influir en su medio.

La empresa Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V. es una empresa procesadora de alimentos, que procura brindar los mejores productos en cuanto a la calidad y buen servicio, que los distingue para mantenerse en la predilección del mercado.

La realización adecuada de las funciones de Administración de Recursos Humanos, la empresa conseguirá mejorar el ambiente laboral y obtendrá un mejor desempeño por parte del personal, con esto se permitirá resolver los problemas que actualmente presenta relacionado a los Recursos Humanos.

El presente trabajo se estructura en cinco capítulos. El capítulo 1 señala la problematización del objeto de estudio, contiene el planteamiento del problema de investigación, la determinación de los objetivos de investigación, la justificación de la investigación y la delimitación espacial y temporal de la investigación.

El capítulo 2 señala la conceptualización del objeto de estudio; abarcando las generalidades de la administración, evolución histórica, principales conceptos, objetivos mas relevantes, importancia general, funciones específicas y perspectivas futuras. La importancia de la administración de recursos humanos como factor de desarrollo organizacional; aspectos generales de la administración de recursos humanos, elementos del desarrollo organizacional y la vinculación entre la administración de recursos humanos y el desarrollo organizacional.

En el capítulo 3 denominado contextualización del objeto de estudio, comprende la caracterización del sector restaurantero en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, su origen y evolución, importancia socioeconómica de la actividad, principales objetivos económicos y sociales y la clasificación del sector restaurantero; aspectos relevantes del restaurante de comida rápida "La Torta Vaquera del Sureste" S.A. de C.V., antecedentes históricos, estructura organizacional, misión empresarial, visión estratégica del negocio, elementos que integran la plantilla del personal.

El capítulo 4 se denomina abordaje metodológico del objeto de estudio; contiene la definición del tipo de investigación, formulación de la hipótesis de investigación, determinación del universo de investigación, selección, diseño y aplicación de las técnicas de recopilación de información, el procesamiento de la información recopilada.

Por último en el capítulo 5 propuestas de solución al problema de investigación, conclusiones generales y referencias bibliográficas.

CAPÍTULO 1

PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En el presente capítulo se plantea el problema de investigación a partir de analizar algunas situaciones detectadas en la empresa con relación a la administración de recursos humanos el cual se propone como un factor que incide de manera favorable en el desarrollo organizacional; además se determinan los objetivos a alcanzar, se justifica la investigación, para finalmente hacer la delimitación en sus dimensiones espacial y temporal de dicha investigación.

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.

La administración de recursos humanos en toda organización ó en cualquier empresa de cualquier giro, es necesario y esencial contar con un departamento de recursos humanos que se encargue de llevar a cabo las funciones correspondientes al personal de una empresa.

La empresa Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V. en la actualidad no cuenta con un departamento de recursos humanos y tampoco con una persona que posea el perfil adecuado para desempeñar las funciones administrativas de personal, por lo que en este momento se enfrenta a una serie de problemas tales como el ausentismo, rotación de personal, duplicidad de funciones, por mencionar algunas mismas que se derivan de no contar con una persona o un departamento de recursos humanos en la empresa, lo que trae como resultado la baja eficiencia tanto del personal, como la de la organización en su conjunto sin olvidar lógicamente a la administración, en la cual recae totalmente la eficiencia del personal.

En este momento no es favorable la manera en que se administran los recursos humanos en esta empresa, originando un estancamiento en el crecimiento de la misma y de los propios empleados anulando cualquier oportunidad de desarrollo dentro de la organización así como también en lo personal, no permitiéndoles a los trabajadores de la empresa tener la plena satisfacción de sus necesidades tanto fisiológicas, como de autorrealización fundamentales para el bienestar de las personas que integran la empresa denominada La Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V.

En el presente la persona encargada de efectuar la Administración de Recursos Humanos, es la misma que se encarga de llevar a cabo el aspecto contable de la organización, a lo que se le atribuye la falta de disponibilidad de tiempo y capacidad intelectual para cubrir las funciones de administración que les permita resolver los contratiempos existentes en la empresa los cuales representan pérdidas de tiempo, dinero y específicamente de un rezago en el crecimiento organizacional, lógicamente al no contar con una persona adecuada respecto a la administración del personal se incide

mucho en la duplicidad de funciones, al delegarlas a otras personas que tienen una función muy distinta a la requerida de dirección y control de personal en esta empresa.

Lo que repercute en la distorsión de las actividades a desempeñar por parte de los trabajadores de esta empresa, causando un estado de confusión el cual no les permite realizar con eficiencia las labores encomendadas dentro de esta empresa.

Debido también a la falta de especificación de funciones y operaciones a desempeñar en esta empresa por parte de los trabajadores que no les permite el entendimiento necesario lo que los hace trabajar bajo una gran incertidumbre a los trabajadores respecto a los resultados y metas esperadas por parte de la administración a causa de no contar con un adecuado establecimiento de funciones y operaciones para lograr los objetivos de la empresa.

Aunado a ello, la falta de comunicación entre la administración y los empleados es deficiente, en gran magnitud por desconocimiento de las líneas de mando, las cuales no están bien definidas repercutiendo en la duplicidad de mando en esta empresa. Por ello no es recomendable para la empresa la Torta Vaquera del Sureste S. A. de C. V. ya que no le permite lograr el crecimiento y la expansión de la empresa, fin que persigue todos los negocios que se encuentran dentro del mismo giro.

Esta situación afecta directamente a los empleados en la realización de sus actividades dentro de la empresa. Aunque también es debido a la falta de capacitación del personal que ingresa a la misma, que por desconocimiento de la necesidad de capacitación por parte de la administración no se le dá la importancia debida, dejando a plena decisión de los propios empleados, el desarrollo de las habilidades necesarias que les permita realizar sus operaciones eficientemente dentro de esta empresa, con el propósito de cumplir sus obligaciones diarias, aunque la baja preparación académica de los trabajadores no les ayuda a tener éxito en sus intenciones.

Por otra parte el mal establecimiento de políticas y lineamientos que existen referentes a la Administración de Recursos Humanos en la empresa La Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V. las cuales no son claras y mucho menos precisas razón por la cual los trabajadores no tienen una línea de acción bien definida que los oriente en cuanto a la conducta y del comportamiento para realizar sus actividades en esta empresa. Ya que la mayoría de los trabajadores tiene problemas en cuanto a su personalidad por lo que al no tener lineamientos muy claros no les permite tener buen desempeño.

Otro de los problemas existentes en esta empresa es el ambiente laboral en el que se desenvuelven las actividades de la empresa, ya que el ambiente actual no cuenta con los medios ni con la estructura necesaria para crear un ambiente agradable y confortable

para los trabajadores de esta empresa, para que a su vez se sientan motivados para realizar sus actividades con esmero y dedicación.

La falta de una apropiada planeación y control de las funciones de recursos humanos, deriva una deficiencia en el desempeño del personal, provocando incertidumbre en los intereses y fines que persigue la empresa, desmotivando a los trabajadores para involucrarse en las funciones para lograr de una forma eficiente las actividades diarias, aunque esto no quiere decir que no se cumplan con las obligaciones laborales o tareas asignadas, ya que, si se realizan pero no como se requieren.

En este punto hablaremos del objetivo general que persigue la presente investigación la cual es un factor importante para los fines que se buscan, así como también los objetivos específicos de la misma con el fin de señalar y simplificar el razonamiento pleno de la investigación.

1.2 Determinación de los objetivos de la investigación.

Objetivo General.

Sugerir el cumplimiento de las funciones de la Administración de Recursos Humanos como un factor principal para alcanzar el Desarrollo Organizacional en una empresa encargada de procesar alimentos rápidos La Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V.

Objetivos Específicos.

- Definir de una manera adecuada políticas y lineamientos claros y precisos que nos permitan alcanzar el Desarrollo Organizacional.
- Determinar la importancia de una adecuada inducción de los trabajadores en la empresa la Torta Vaquera del Sureste S. A. de C.V. para un Desarrollo Organizacional efectivo.
- Proponer un mejoramiento de las condiciones del ambiente laboral de esta empresa para lograr el Desarrollo Organizacional.
- Mejorar canales de comunicación entre el personal y la administración que permitan un adecuado flujo de información como factor de desempeño de los trabajadores para lograr un buen Desarrollo Organizacional.
- Reestructurar las funciones y obligaciones en general, del personal administrativo, operativo y directivo como parte estratégica en el Desarrollo Organizacional.

- Analizar el grado de escolaridad de los empleados de La Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V. necesarios para proponer cambios de conducta en el Desarrollo Organizacional.
- Determinar el grado de importancia que tiene la capacitación como una función de Recursos Humanos en busca de un Desarrollo Organizacional.
- Motivar a los trabajadores mediante incentivos para que den lo mejor de sí mismos en la realización de sus labores.
- Analizar los valores, creencias y culturas del personal de La Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V. para determinar los cambios necesarios para alcanzar el Desarrollo Organizacional.
- Plantear los beneficios que trae consigo una adecuada planeación de Administración de Recursos Humanos para la obtención de un buen Desarrollo Organizacional.

1.3 Justificación de la Investigación.

La presente investigación tiene como principal objeto de estudio la Administración de Recursos Humanos como factor de Desarrollo Organizacional, dicha investigación se realizará en La Torta Vaquera del Sureste, S.A. de C.V. permitirá afirmar la importancia de tener una buena Administración de Recursos Humanos en aquellas empresas donde la cantidad de personas que laboran ahí lo hagan necesario, independientemente del giro económico que tenga la empresa.

Con el fin de que a medida de que se realicen adecuadamente las funciones de Administración de Recursos Humanos, la empresa consiga mejorar el ambiente laboral y por ende un mejor desempeño por parte del personal, con esto se permitirá resolver los problemas a los que actualmente se enfrenta la empresa en cuanto a recursos humanos y así mismo será más factible alcanzar un adecuado Desarrollo Organizacional.

Entre los beneficios que conlleva una buena Administración de Recursos Humanos se encuentra que tanto la administración y el personal de la empresa realicen correctamente sus actividades y funciones correspondientes trayendo como resultado un excelente desempeño tanto del nivel operativo como del nivel administrativo.

Uno de los puntos más importantes de esta investigación es tener la planeación idónea de los recursos humanos ya que esto nos servirá para aumentar el rendimiento de los empleados y así poder coordinarlos de una manera más eficiente, esto dará como resultado que los trabajadores tomen una actitud positiva y que logren tener intereses mutuos hacia el Desarrollo Organizacional de esta empresa, originando de esta manera una mejora en la realización de sus actividades.

Toda esta problemática influye de manera considerable en la mayoría de los trabajadores, los cuales adoptan una conducta de rebeldía y desinterés hacia las normas de la empresa, utilizándola, en ocasiones solamente como un medio de adquirir conocimientos, experiencias y prestigio, para después renunciar a sus puestos.

Respecto al personal le permitirá tener un desarrollo tanto interno como externo de la empresa, haciendo posible un crecimiento en el aspecto personal del trabajador, así como en el trabajo que realice se podrá respaldar para satisfacer sus necesidades personales motivándolo a superarse día a día. Por otra parte la Administración de Recursos Humanos se verá beneficiada alcanzando la eficiencia de la empresa, todo con el fin de lograr un pleno Desarrollo Organizacional, esto creará un mejor crecimiento y expansión de la misma, pensando específicamente en la expansión mediante la venta de franquicias a nivel nacional.

En la medida que se permita atender las necesidades y reconocer la importancia de la Administración de Recursos Humanos se podrá atender todas las necesidades elaboradas por todo el personal laborable de esta empresa, así se podrá favorecer el Desarrollo Organizacional de la misma.

Así también esta investigación nos permitirá hacer una análisis sobre la relación que existe entre la Administración de Recursos Humanos y el concepto de Desarrollo Organizacional, ayudando a afirmar y a apoyar a cada una de las teorías para futuras investigaciones.

Cabe mencionar que uno de los beneficios más importantes de la empresa La Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V. al lograr el Desarrollo Organizacional es el conseguir la certificación internacional (ISO) indispensable para sus perspectivas de crecimiento a futuro, ya que en la actualidad para poder competir con empresas ya establecidas con el mismo giro sería un gran impulso, contar con esta certificación para lograr competir con grandes franquicias como son Dominos, Kentucky y Macdonals.

1.4 Delimitación Espacial y Temporal de la Investigación.

La actual investigación se realizará en la empresa denominada la Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V. Ubicada en boulevard Belisario Domínguez No. 2464 en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, en el estado de Chiapas. Esta empresa fue fundada en el año de 1982 contando únicamente con la sucursal del centro de esta ciudad capital, teniendo dos turnos de 8 hrs. cada uno y una cantidad de 7 trabajadores por turno.

Esta empresa en la actualidad cuenta con 6 sucursales las cuales son: plaza DIF, centro, boulevard, plaza cristal, Chiapa de Corzo y San Cristóbal de las Casas, poseyendo en la actualidad una plantilla laboral de 62 trabajadores, siendo el 10% de nivel administrativo y el 90% restante de nivel operativo, estos últimos se encuentran divididos en 20 cocineras, 6 repartidores, 14 meseros, 11 cajeros, 5 encargados de barra y el nivel administrativo esta integrado por 6 empleados, conformando así el grupo de trabajo de la Torta Vaquera del Sureste, S.A. de C.V. El cual a su vez es el objeto de estudio de esta investigación.

Cuando se creó la empresa La Torta Vaquera del Sureste, S.A. de C.V. era considerada una micro empresa y como contaba con poco personal no presentaba problemas en cuestión de recursos humanos ocasionándole una excesiva rotación del personal, debido a la falta de un análisis de mercado adecuado y a las expectativas de crecimiento de la misma, esta empresa se ha visto en la necesidad de ir aumentando constantemente su plantilla de personal por lo que al no tener una persona que se encargue de las funciones de la Administración de Recursos Humanos le ha originado diversos problemas dentro del área de recursos humanos.

Este servirá para dar alternativas que puedan apoyar la maximización de los recursos humanos, logrando así un buen Desarrollo Organizacional.

CAPÍTULO 2

CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En este capítulo se aborda la información de carácter conceptual que servirá de referencia, y que a su vez proporcionará las bases teóricas y temáticas que soportaran el curso de la investigación, dando un panorama amplio de las variables que se abordaran tales como la administración en general, la Administración de Recursos Humanos y el desarrollo organizacional, así como también la relación que existe entre estas últimas.

2.1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

En este punto especificaremos la información referente a la administración en cuanto a sus generalidades, proporcionando los fundamentos teóricos esenciales. Abarcando puntos importantes como su historia, conceptos, importancia entre otras buscando el dominio de esta teoría importante para los fines perseguidos de la investigación.

2.1.1 Evolución Histórica de la Administración.

a) Periodos Evolutivos:

Época primitiva

El hombre ha aplicado la administración de modo consistente e inconsistente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente. Poco a poco la humanidad llegó a conclusiones sobre como debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los fracasos, también de sus éxitos y gradualmente formó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Surgieron entonces los líderes que dirigían las operaciones, como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide en grupos más evolucionados. Naturalmente, no se puede decir que en los inicios de la organización social (familias, tribus y clanes) haya existido una carrera de licenciado en Administración; pero es evidente que existieron actos administrativos que permitieron a los hombres primitivos realizar actividades necesarias para satisfacer sus necesidades básicas.

En esos actos hubo planeación y organización ejemplo de lo cual es la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a otros en el desempeño de las labores cotidianas. Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

Periodo Agrícola

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. Con la aparición del estado que señala el inicio de la civilización surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo.

Los judíos

El pueblo judío estuvo entre los primeros en aceptar el monoteísmo. Practicó formas capitalistas desde 1000 A. De C. Aproximadamente, e influyó en Europa, en diversas épocas, a través de constantes migraciones. El libro judío más importante es el antiguo testamento contenido en la Biblia. En él hay diversos pasajes que han influido en la teoría administrativa moderna.

Los egipcios

Nos suministraron uno de los primeros ejemplos de una organización descentralizada dispersa, con poco o ningún control, y consecuentemente sus pobres resultados finales. Este sistema de organización es el primer caso registrado de la utilización de una forma descentralizada de organización para dirigir un imperio, e ilustra la debilidad inherente de este sistema que eventualmente lo llevó a su extinción. La competencia de los egipcios en la planificación y construcción de edificios públicos, sin embargo, es evidente en sus construcciones y pirámides.

Antigüedad Grecolatina

Quizá los griegos más que ningún otro pueblo nos suministraron la documentación más amplia de los principios de administración en los escritos de Jenofonte, acerca de la universalidad de administración, selección de personal, delegación de autoridad y estudios de movimiento. En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se les ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del imperio romano.

Época Feudal

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patrones trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

Revolución Industrial

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos por ejemplo, la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción. Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica. Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

b) Influencia de los filósofos:**Sócrates**

Fue el primer occidental en afirmar que "todo el conocimiento de los sentidos es falso, no digno de confianza por imperfección de los mismos", es decir, genera conocimiento subjetivo, no objetivo como el basado en los hechos.

Se puede considerar a este filósofo como padre de la dialéctica, ya que afirmó: "lo único que sé, es que no se nada". Este era su principio fundamental para llegar a la verdad, por lo cual preguntaba a todo aquel que encontraba el porque de las cosas. Llegó a la conclusión de que los iletrados, hombres del mercado, lograban profundas deducciones con mayor rapidez que los eruditos de la época.

Como una extensión del pensamiento socrático, hoy podemos afirmar que las organizaciones modernas, el empleado y el operativo conocen ciertas causas de los procesos mejor aun que los directivos aunque estos últimos tengan una visión global más precisa.

Platón

Con motivo de la muerte de Sócrates en el año 399 A.C., Platón escribió "*La República*", obra en la que pretendió formular un modelo de organización social gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que se prohibía acumular riqueza, por ser esta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud.

Platón derivó el origen del estado de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo.

Aristóteles

Su obra más discutida en administración, ciencia política, derecho y economía es "*La Política*", en la que distingue los conceptos de Estado y Gobierno (autoridad) y plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, para lo cual señala la organización y funciones de estos.

Tal división se conserva hasta nuestros días en muchos Estados. Los antiguos filósofos chinos fueron los primeros en reconocer la necesidad de la selección de personal y de staff por medios metodológicos que ellos cubrieron a través de sus sistemas de servicio civil. En todas estas antiguas civilizaciones vemos una y otra vez evidencias del antiguo reconocimiento del uso de staff así como el principio de especialización, notado,

especialmente en los escritos de Mencius, su aplicación en áreas tales como división de un oficio y en oficios hereditarios. La ciencia de la política, la administración de las ciudades y estados, primero aparecieron en la india en los escritos de kautilya.

c) Influencia de la iglesia católica y época medieval.

La iglesia católica como institución y como organización social es y ha sido modelo de estructura: su sistema jerárquico, su división territorial, su división entre lo administrativo y lo eclesiástico le ha permitido subsistir durante casi dos milenios y muchos autores la citan como paradigma organizacional.

El concepto de autoridad y obediencia es básico para el funcionamiento de esta institución.

d) Influencia de la organización militar.

En resumen, son tres las influencias de orden militar sobre el campo de la teoría moderna.

A) La estructura jerárquica y la división por tramos cortos de mando.

B) La autoridad lineal.

C) La disciplina rígida del acatamiento de las ordenes sin discusión.

Otra aportación de la organización militar a la teoría administrativa es el uso de algunas palabras antes restringidas al uso militar. Entre ellas se encuentran estrategia, tácticas, operaciones, reclutamiento y logísticas, actualmente muy difundidas en las organizaciones.

e) Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo. En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete ínter espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

f) Administración en la sociedad moderna.

A pesar de que la administración sea una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del proceso administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en el correr de estas últimas décadas en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requiere tomar decisiones, coordinación de múltiples actividades, la conducción de personas, la evaluación del desempeño dirigido a objetivos previamente determinados, la obtención y colocación de diferentes recursos, etc. Numerosas actividades administrativas desempeñadas por diversos administradores, dirigidas a áreas específicas de problemas, necesitan ser realizadas en cada organización o empresa. El profesional puede ser un ingeniero, un economista, un contador, etc., y necesita conocer profundamente su especialidad. Pero en el momento en que es promovido en su empresa como supervisor, jefe, gerente o director, exactamente a partir de ese momento, el debe ser administrador.

De ahí el carácter universal de la administración: cada empresa solicita no de un administrador solamente, si no de un equipo de administradores en varios niveles y en las diversas áreas y funciones para llevar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa. La administración se volvió tan importante como el propio trabajo a ser ejecutado, conforme este se fue especializando y la escala de operaciones creciendo alarmantemente. La administración no es un fin en si misma, es un medio de hacer que las cosas sean realizadas de la mejor forma posible, con el menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.¹

2.1.2 Conceptos principales de Administración.

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. ya que la administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración, en una forma simple, como: El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro optimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

Fernández Arena. La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.

Koontz y Ó Donell. El cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados.

¹ <http://usuarios.lycos.es/manuell/>

William J. McIarney. La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa.

Robert F. Buchele. Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

Henry Fayol. Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar, y controlar.

Isaac Germán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

Francisco Loris Casilla. Administración es obtener resultados a través del esfuerzo de otros mediante un conjunto sistemático de reglas.

George R. Terry. Consiste en lograr un objetivo mediante esfuerzo ajeno.²

Elementos del concepto:

Si se analizan detenidamente las anteriores definiciones, se puede observar que todos los autores concuerdan, de una u otra manera, en que el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos:

1. Objetivos. Es decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
2. Eficacia. Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
3. Eficiencia. Se refiere a "hacer las cosas bien ". Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al máximo costo y con la máxima calidad.
4. Grupo social. Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.
5. Coordinación de recursos. Para determinar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
6. Productividad. Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

² <http://www.unamosapuntes.com/code3/adm1/superior>

2.1.3 Objetivos primordiales de la Administración.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos.

- Ámbito
- Carácter definitivo
- Dirección
- Meta

Desde el punto de vista del gerente la mirada que va a perseguirse debe ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de las actividades deseadas. El hacerlo así pone el énfasis en los medios, no en la mirada. En ámbitos de la meta que se persigue esta incluido en la declaración de los límites o restricciones prescritos que deberán observarse. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión o disturbio. Por último, la dirección esta indicada por el objetivo. Muestra los resultados que se deben de buscar y aportan esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse.

Esa dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos. Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización.

2.1.4 Importancia General de la Administración.

- Proporciona un ambiente seguro, eficiente y confiable.
- Brinda un funcionamiento correcto.
- Se divide el trabajo entre varios administradores, dependiendo del tamaño del sistema.
- La administración es importante porque se aplica a todo tipo de empresas.
- El éxito de un organismo depende directa o indirectamente de su buena administración.

- Una adecuada administración eleva la productividad
- La eficiencia técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir es aplicando la administración.

2.1.5 Funciones Específicas de la Administración.

Las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.

La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

- Planeación.
- Organización.
- Integración de personal.
- Dirección.
- Control.

Esta estructura se ha utilizado y ha sido sometida a prueba desde la primera edición de esta obra en 1955. Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento. Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, se han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en los que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones. Aunque se ponen de relieve las tareas de los Administradores deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización.

2.1.6 Perspectivas Futuras de la Administración.

Recientemente Warren G. Bennis predijo que en los próximos 25 a 50 años el mundo vería el fin de la forma organizacional de hoy (La organización burocrática) Y el surgimiento de nuevos sistemas más adecuados a las demandas de la post-industrialización. Tal predicción se basa en el principio evolutivo por el cual cada época desarrolla una forma organizacional apropiada a sus características. La tarea administrativa en las próximas décadas será incierta y desafiante, pues habrá de ser alcanzada por un sinnúmero de variables, cambios y transformaciones cargados de ambigüedad y de incertidumbre.

El administrador se enfrentará con problemas multifacéticos cada vez más diferentes y complejos que los anteriores, y su atención será disputada por eventos y por grupos situados dentro y fuera de la empresa que le proporcionaran informaciones contradictorias que complicaran su diagnóstico perceptivo y su visión de los problemas a resolver o de las situaciones a enfrentar, sin embargo, todas esas exigencias, desafíos y expectativas sufren profundos cambios que sobrepasan la capacidad que el administrador tiene para poder seguirlos de cerca y poder comprenderlos adecuadamente.

Esos cambios tienden a aumentar, frente a la inclusión de otras nuevas variables, a medida de que el proceso se desarrolla, creando una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficazmente. En las próximas décadas, los principales desafíos para la administración serán los siguientes:

1.- Crecimiento de las organizaciones: las organizaciones con éxito tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades, ya sea al crecimiento en términos de tamaño.

2.- Competencia más aguda: a medida que aumentan los mercados y los negocios crecen también los riesgos en la actividad organizacional, principalmente en la actividad empresarial. El producto o servicio que demuestre ser superior o mejor será el más demandado.

3.- La tecnología: introducirá nuevos procesos y nuevos instrumentos que causarán impacto sobre la estructura y el comportamiento de las organizaciones.

4.- Tasas elevadas de inflación: los costos de energía, de materias primas, de mano de obra, de dinero, se están elevando continuamente. La inflación exigirá, cada vez mas, mayor eficiencia de la administración de las organizaciones y empresas, para que estas puedan obtener mejores resultados con los recursos disponibles y los programas de reducción de costos operacionales.

5.- Internacionalización de los negocios: el esfuerzo de exportar, la creación de nuevas subsidiarias para dejar raíces en territorios extranjeros es un fenómeno ocurrido recientemente después de las dos guerras mundiales que influirá en las organizaciones del futuro y su administración.

6.- Visibilidad mayor de las organizaciones: la visibilidad de la organización puede ocurrir de manera positiva o de manera negativa. De cualquier forma, la organización, jamás será ignorada por los otros: consumidores, proveedores, prensa, sindicatos, gobierno, etc. Esto influenciará su comportamiento.³

2.2 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En este tema nos enfocaremos a la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos respecto al Desarrollo Organizacional en las empresas el cual nos proporcionará información específica de la relación que existe entre ellas, así como; también los diferentes aspectos tanto de la Administración de Recursos Humanos como del desarrollo de personal, lo que nos permitirá tener un amplio criterio y conocimiento de cada una de ellas.

2.2.1 Aspectos generales de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos proporciona a los individuos de una empresa las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida dentro de la organización. Es de carácter multivariado para lograr los objetivos antes mencionados, auxiliándose de áreas como la Psicología, la Sociología y el Derecho, mediante evaluaciones, análisis, estadísticas, tests, etc. A través de los medios mencionados, trata asuntos tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Dentro de ella utiliza técnicas como el Análisis de Puestos, Descripción de Puestos, Creación de Puestos, Planes y por supuesto las Políticas; algunas de estas técnicas se aplican directamente sobre las personas, como la selección, reclutamiento y entrevistas, y otras sobre los puestos como análisis, descripción y evaluación de éstos. Fuera de la empresa utiliza técnicas como Investigaciones de Mercado y de Salarios en el Mercado de Recursos Humanos y lo relacionado con el trabajo y su legislación. Luego entonces, la Administración de Recursos Humanos no solo se refiere al aspecto individual, sino también

³ <http://usuarios.lycos.es/manuell/>

a la satisfacción de necesidades grupales y de la organización en general dentro de la empresa.

2.2.1.1 Precedentes históricos de la Administración de Recursos Humanos.

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores. Cuando se consideran, por ejemplo, los problemas técnicos que enfrentaron los ingenieros y arquitectos de la más remota antigüedad, se descubren de inmediato problemas de separación de labores que debieron resolver. Los constructores de las pirámides de Egipto, por ejemplo, recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas: quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito, transportados sobre troncos; quizá a la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito mediante ciertos instrumentos; seguramente, a la motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros.

Desde mucho antes de la Revolución Industrial existieron organizaciones muy grandes, que presentaban problemas resueltos de diversas maneras. Alejandro Magno, por ejemplo, no consiguió convencer a sus soldados de que lo siguieran hasta la India; al ejército macedonio se detuvo debido a un problema esencialmente humano. César, por su parte, consiguió mantener la disciplina de las legiones que lo acompañaron a la conquista de las Galias, en tanto los primeros monasterios cristianos del Asia Menor establecieron "Reglas" sumamente análogas a los modernos reglamentos de personal de las organizaciones actuales. Los ejemplos podrían multiplicarse casi indefinidamente. No podríamos hablar en forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica sí como otras disciplinas.

Nos referimos al derecho laboral porque al nacer como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.⁴

Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XIX, ante esta situación, y crearon un "departamento de bienestar" que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal. Los departamentos de bienestar (Institución que se propaló mucho entre las grandes empresas ferrocarrileras) contaban entre sus funciones la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como de vivienda, educación y atención médica, así como el impedir la formación de sindicatos. Estos precursores de los actuales expertos en administración de personal también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. El hecho de que estos departamentos hayan surgido antes del inicio del siglo XX prueba que ya desde entonces muchas organizaciones advertían necesidades que no podía cubrir un administrador improvisado sino una persona especializada.⁵

2.2.1.2 Conceptos básicos de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización. Tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

La Administración de Recursos Humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.⁶

"Forma equilibrada, planificada, práctica y evaluable de seleccionar, utilizar y desarrollar las posibilidades de los empleados.", *Carl Heyel*.

La administración de personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones. Los recursos

⁴ ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, 1979, Pág.24

⁵ http://www.geocities.com/unamosapuntes_2000/clases2001/Personal1/personal1.htm#7

⁶ ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, 1979, Pág. 27

humanos de una organización constan de todas las personas, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades de la organización.⁷

2.2.1.3 Funciones esenciales de la Administración de Recursos Humanos.

En la mayoría de las compañías la colocación, evaluación, capacitación y desarrollo, compensación, negociación colectiva y seguridad y bienestar están incluidos en la esfera del departamento de personal.

Solo unas cuantas empresas tienen departamentos que se especializan en algunas de estas funciones y que están separadas del departamento de personal. Actualmente, en la gran mayoría de las compañías se espera que el departamento de personal esté interesado en la mayoría de los aspectos de las personas de la empresa.

Las principales categorías de funciones que lleva a cabo el departamento de personal pueden incluir muchas subfunciones. Por ejemplo, la administración de programas de beneficios a empleados puede incluir la representación de los intereses de la compañía en compensaciones por desempleo y compensación a trabajadores.

Ocasionalmente el departamento puede intervenir en asuntos tales como administrar estacionamientos, preparar el informe anual para los accionistas.

La organización del departamento de personal reflejará no solamente las funciones asignadas a él, sino también el tamaño de la empresa. Cuando una compañía es pequeña, el departamento de personal puede consistir en una persona y en una secretaria. En una compañía grande varios administradores subordinados pueden informar al director de personal, incluyendo un director de seguridad, un director médico que usualmente es un médico cirujano, un administrador de sueldos y salarios, un gerente de empleo, un director de capacitación y un director de relaciones laborales.

Muchas empresas pueden agrupar 2 ó más de estas subfunciones en administradores subordinados. Aunque estos ejemplos son aplicables a la estructura real de los departamentos de personal en muchas empresas, los detalles de la estructura del departamento de personal varían de firma a firma.

Qué funciones pertenecen al departamento de personal es probablemente una cuestión más importante que el diseño real del departamento. Puede no existir una fórmula precisa, pero las siguientes preguntas proporcionan lineamientos útiles cuando se asignan funciones al departamento de personal una vez que una empresa ha crecido hasta

⁷ WENDELL L. French, Administración de Personal, Editorial Limusa, 1999, Pág. 29

una complejidad demasiado grande para que el ejecutivo en jefe maneje las principales responsabilidades en la administración de personal.

- ¿Requiere la función específica una filosofía total en la empresa acerca de la utilización de los recursos humanos?
- ¿Necesitan las actividades relacionadas con la selección, utilización y desarrollo de los recursos humanos una atención centralizada?
- ¿Exige la administración de los recursos humanos capacidades especializadas que sería impráctico que subdivisiones de la empresa recluten o desarrollen?

Tales criterios ayudan a identificar las funciones más importantes que pertenecen al departamento de personal. Por supuesto, algunas funciones están tan cercanas a los límites que puede no ser mucha la diferencia en cuanto a su asignación si el ejecutivo en jefe se asegura de que se administran efectivamente.

a) Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

Función: Empleo

Objetivo: lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Subfunciones:

Reclutamiento.

Objetivo: buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Selección.

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etcétera, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

Inducción.

Objetivo: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Política: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes Sectores que la componen o se relacionan con ella.

Integración, Promoción y Transferencia.

Objetivo: Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Vencimientos de contratos de trabajo.

Objetivo: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

Política: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera.

Función: Administración de Salarios.

Objetivo: Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los de encuestas de salarios de los mercados de trabajo

que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

Política: Estar en situación de competencia y aun de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

Subfunciones:

Asignación de funciones.

Objetivo: Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Política: Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

Determinación de salarios.

Objetivo: Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Calificación de méritos

Objetivo: Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Política: De la calificación de méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

Compensación suplementaria (incentivos y premios)

Objetivo: Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Política: Esas sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

Control de asistencias

Objetivo: Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Política: Ajustarse a lo dispuesto en la ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

Función: Relaciones Internas

Objetivo: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Subfunciones:

Comunicación.

Objetivo: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Política: La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.

Contratación colectiva.

Objetivo: Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Política: La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

Disciplina.

Objetivo: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Política: La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

Motivación del personal.

Objetivo: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Política: Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

Entrenamiento.

Objetivo: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Política: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando, en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo sobre este punto.

Función: Servicios al Personal.

Objetivo: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política: En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista.

Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

Subfunciones:

Actividades Recreativas.

Objetivo: Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

Política: La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal; así, se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

Seguridad.

Objetivo: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Política: Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.

Protección y vigilancia.

Objetivo: Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Política: Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización con equipos contra incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

Función: Planeación de Recursos Humanos.

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

Política: Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.⁸

2.2.1.4 Importancia de su aplicación y objetivos específicos de la Administración de Recursos Humanos.

a) Importancia de la Administración de Recursos Humanos.

El campo de la administración de personal no apareció de improviso. Evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual. Una breve consideración permitirá apreciar la importancia que la administración de personal ha tenido siempre en las sociedades humanas.

La importancia se deriva de las funciones laborales o administración de personal desde los siguientes puntos de vista:

- Ambiente
- Armonía en las relaciones laborales
- Niveles de producción
- Derechos y obligaciones
- Concatenar esfuerzos
- Satisfacer el capital menos el trabajo
- Competencias
- Condiciones de vida
- Servicio.

La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales que se logra a través de un mecanismo de operación a través del esfuerzo

⁸ ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, 1979, Pág.23

humano coordinado. Es social debido a que se da lugar a la relación entre las personas. Su objeto institucional es el económico, social y de servicio.⁹

b) Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización. Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, hay muchas cosas en juego: la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la Administración de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y a satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

2.2.1.5 Modelos actuales de la Administración de Recursos Humanos.

Varios autores han presentado modelos de Administración de Recursos Humanos que poseen muchas variaciones entre sí.

El modelo presentado por Heneman y Seltzer sostiene que las necesidades de Recursos Humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación

⁹ http://www.geocities.com/unamosapuntes_2000/clases2001/Personal1/personal1.htm#7

entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. El aumento de la productividad sobre las necesidades de Recursos humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado. El modelo presentado por Kingstrom está enfocado hacia los aspectos operacionales. Consiste en:

- a. Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra
- b. Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico
- c. Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional
- d. Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas: hacia adentro, a través y hacia fuera de la organización. El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuántas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema. También puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento. Este modelo es muy útil para el análisis del planteamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido.

El modelo presentado por Sikula es más amplio y comprensivo. Debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planteamiento de carreras. Para Sikula, un modelo sistémico y total de planeación de Recursos humanos debe incluir:

1. Objetivos de la organización
2. Planeación de la Organización
3. Auditoria de Recursos humanos
4. Previsión de Recursos Humanos
5. Programas de acción.

Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuando termina una fase y cuándo comienza la otra. Todos los componentes y facetas de la Administración de Recursos Humanos son interrelacionados de manera dinámica.¹⁰

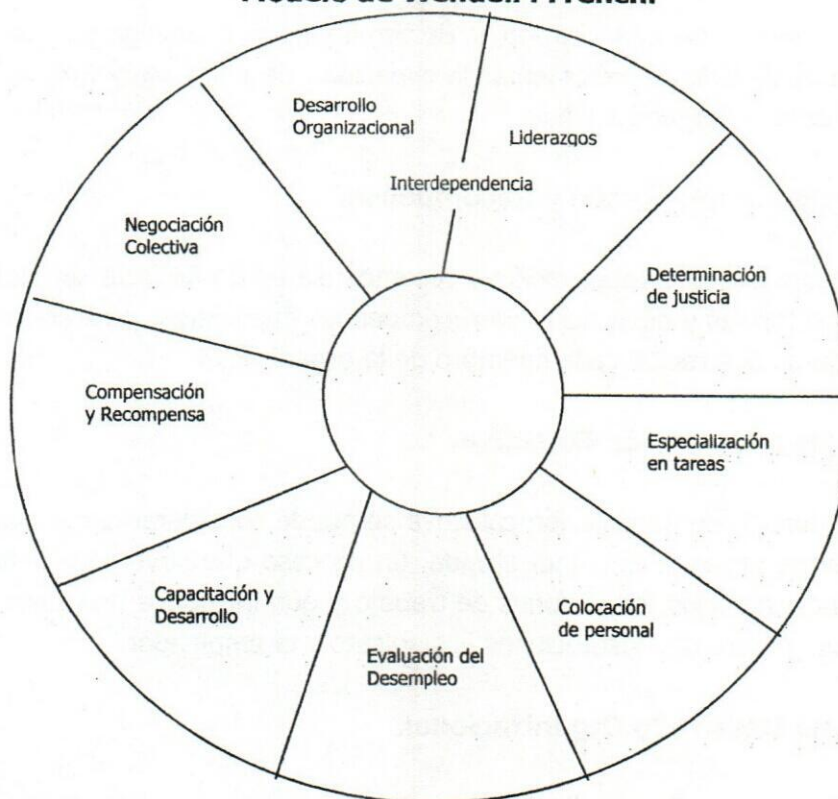
Proceso de Liderazgo.

El proceso de liderazgo es un flujo de sucesos interactivos que comprende el desarrollo y mantenimiento de la estructura de roles y de la dirección de objetivos necesarios para el desempeño efectivo del grupo.

Proceso de Determinación de Justicia.

Es un flujo de sucesos organizacionales que asigna recompensas y castigos a los miembros de la organización en proporción a su contribución relativa y que corrige errores en tales asignaciones.

Modelo de Wendell I French.



¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Ed. McGraw Hill, 1999, Quinta Edición, México; Páginas 127 a 172.

Proceso de Especialización en Tareas.

El proceso de especialización en tareas es un flujo de sucesos por medio del cual se divide la tarea total que se ha de hacer y mediante el cual se determina la naturaleza de los puestos individuales. En cierta medida, este proceso es sinónimo de diseño de la organización o del concepto administrativo tradicional de organización.

Proceso de Colocación.

El proceso de colocación es una compleja red de sucesos que tiene como resultado la continua asignación de recursos humanos a los diversos puestos dentro de toda la organización. En cierto sentido es un flujo de personas hacia y fuera de los varios puestos en la organización.

Proceso de Evaluación del Desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño, es la evaluación continua de la contribución de personas y grupos dentro de la organización.

Proceso de Capacitación y Desarrollo.

El modelo de capacitación y desarrollo es una amalgama compleja de muchos subprocesos dirigidos a incrementar la capacidad de personas y grupos para contribuir al logro del objetivo organizacional.

Proceso de Compensación y Recompensa.

El modelo de compensación y recompensa es un flujo de sucesos que determinan el nivel, las formas y diferencias de recompensas financieras, prestaciones y recompensas no financieras que recibe cada miembro de la organización.

Proceso de Negociación Colectiva.

El modelo de negociación colectiva se puede considerar como una compleja red de sucesos en la organización sindicalizada, un proceso que sirve para determinar salarios y prestaciones, horarios, condiciones de trabajo y que introduce una clase única en relación transaccional entre dos instituciones el sindicato y el empleador.

Proceso de Desarrollo Organizacional.

El modelo de Desarrollo Organizacional es un nuevo concepto que está empezando a tener un importante impacto en un número significativo de organizaciones en el país y en el extranjero a nivel mundial.¹¹

¹¹ WENDELL L. French, Administración de Personal, Editorial Limusa, 1999, pp. 69-73

2.2.1.6 Problemas frecuentes de la Administración de Recursos Humanos.

Problemas internos de la Administración de Recursos Humanos.

- a. La Administración de Recursos Humanos se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b. La Administración de Recursos Humanos se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c. Los recursos humanos no están solamente dentro del área de Administración de Recursos Humanos, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados.
- d. La Administración de Recursos Humanos se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la produce. Esto porque los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.
- e. La Administración de Recursos Humanos trabaja en ambientes y en condiciones que no determinó y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente está destinada a la acomodación, adaptación y transigencia. Solamente con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de Recursos Humanos podrá conseguir un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.
- f. Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.
- g. La Administración de Recursos Humanos no trabaja directamente con fuentes de renta. Entre otras cosas, ocurre algún preconcepción de que tener personal forzosamente implica el tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y del personal improductivo o personal directo y personal indirecto.
- h. La Administración de Recursos Humanos no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren

engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre puede ser bueno para la organización, ya que lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente para toda la organización.

- i. Las personas no están involucradas o comprometidas con sus insatisfacciones en cuanto al cargo-trabajo.
- j. El ausentismo es grande.
- k. Ocurre mucha competencia disfuncional entre los individuos y los grupos
- l. Las comunicaciones no son adecuadas, provocan mucha distorsión y falta de información.
- m. Hay confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades.¹²

Uno de los aspectos más críticos de la Administración de Recursos Humanos está en la dificultad de saber si se está haciendo o no un buen trabajo; está llena de riesgos en un terreno donde se pueden cometer errores desastrosos con la seguridad de estar actuando correctamente. Las estrategias y decisiones relacionadas con la Administración de Recursos Humanos exigen más visión de las consecuencias.

Problemas externos de la Administración de Recursos Humanos.

Las organizaciones operan en un ambiente externo que presenta múltiples desafíos. En general puede decirse que la organización ejerce escasa influencia sobre varios de estos desafíos, que pueden considerarse variables. Muchas de estas variables afectan la forma en que opera la organización, así como sus prácticas y políticas de personal. Por ejemplo, la difusión de microcomputadoras en todos los niveles afecta en más de un sentido a las organizaciones que deben adoptar acciones al respecto, pero en general no se encuentran en condiciones de modificar el fenómeno.

Algunos de los desafíos externos que enfrentan las organizaciones evolucionan en forma gradual, en tanto otros se presentan de manera casi súbita. Por ejemplo, un cambio en la oferta de trabajo sólo ocurre con lentitud, en tanto una nueva ley puede cambiar muchos aspectos en un plazo muy breve. Los profesionales de la administración personal investigan de continuo el entorno en que trabajan y evalúan la forma en que se afecta a su organización. Cuando se descubren cambios, ya en proceso o inminentes, se desarrollan y se ponen en práctica estrategias activas de respuesta. El grado de éxito del departamento de personal suele medirse por la retroalimentación que recibe.

Los cambios externos suelen originarse en la tecnología, la economía, la composición de la fuerza de trabajo, los valores culturales y el Sector oficial.

¹² [http://www.monografias.com/trabajos10/Administración de Recursos Humanos/Administración de Recursos Humanos.shtml#dificultades](http://www.monografias.com/trabajos10/Administración%20de%20Recursos%20Humanos/Administración%20de%20Recursos%20Humanos.shtml#dificultades).

✦ **Problemas tecnológicos.**

La tecnología moderna afecta a la administración de personal en forma muy directa, cambiando puestos de trabajo y la calificación necesaria para llenar ciertas vacantes.

La robótica constituye una forma específica de tecnología que con toda probabilidad afectaría a varias empresas de muy diferentes áreas. En especial, los empleos que requieren el manejo de materiales tóxicos y explosivos (como los asbestos, ciertos insecticidas, el fósforo), la manipulación de objetos de alto riesgo (como el de metales incandescentes) o la extrema repetición (como el lavado de botellas de refresco) son candidatos a suprimir al personal tradicional en un plazo muy corto, a favor de otro tipo de empleados: técnicos y expertos que instalarán y darán mantenimiento al nuevo equipo.

Se ha sostenido que por cada puesto de trabajo que la nueva tecnología hace desaparecer se suele crear uno nuevo. No es racional profesar un temor y un rechazo a priori hacia la nueva tecnología; en vez de ello, resulta necesario estar conscientes del intenso proceso de intensificación que se vive en todo el mundo y recordar que la economía de nuestro país – al igual que cualquier otra – debe competir en mercados dotados de alta tecnología.

La introducción masiva de elementos de tecnología avanzada en todos los Sectores de la economía nacional constituye en sí misma un desafío esencial para el administrador de personal, que debe estar consciente de que tendrá a su cargo personas mucho más calificadas, de ingresos más altos, de aspiraciones mayores, y más difíciles de capacitar y retener dentro de las organizaciones.

✦ **Problemas económicos.**

La lista de las dificultades económicas de las sociedades latinoamericanas es muy grande. Hay un hecho, sin embargo, que suelen olvidar los amigos del derrotismo y las noticias alarmantes: a pesar de cuantos males han plagado a la economía en los últimos veinte años, un núcleo significativo de organizaciones ha continuado sus operaciones; se ha expandido, ha introducido innovaciones, ha obtenido utilidades. Puede afirmarse que sin ninguna excepción, cuantas organizaciones han conseguido vencer las circunstancias adversas lo han hecho gracias a su capacidad de aceptación.

Especialmente cuando las circunstancias económicas son difíciles, el hecho de sobrevivir y desarrollarse depende en gran medida de la molde habilidad de una organización. En una empresa cualquiera los equipos desinstalaciones, los archivos, etcétera, son esencialmente estáticos. Incluso la computadora más avanzada apenas es algo mas que un aparato de naturaleza fundamentalmente estática. La única parte adaptable, genuinamente dinámica, la constituye el personal.

⊕ **Problemas demográficos.**

La fuerza de trabajo se encuentra en evolución incesante. Cambia su nivel de educación, su edad, la proporción de hombres que trabajan comparada con la de mujeres, etcétera. Estos cambios son predecibles a largo plazo, ocurren lentamente y es posible medirlos con precisión. Por ejemplo, el incremento en el nivel educativo es una constante en el caso de México, pero los cambios suelen suceder a largo plazo.

⊕ **Problemas Culturales.**

La actitud prevaleciente en el trabajo puede conducir a cambios definitivos en las labores de muchas organizaciones. La creciente participación de las mujeres en la fuerza de trabajo constituye un ejemplo de un cambio cultural.

Cuando se establecieron las primeras clínicas de planeación familiar en el país, el personal médico era predominantemente masculino. Ello obedecía a dos hechos: uno, que se graduaban más hombres que mujeres en las carreras dedicadas al campo de la salud; el segundo –netamente cultural– podía describirse como el factor tranquilidad, se suponía que las mujeres que acudían a consultar aspectos de su fisiología reproductiva se sentirían más seguras y mejor apoyadas si las atendía una persona del sexo masculino.

⊕ **Problemas originados en el sector oficial.**

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que puede generar el gobierno, en varios niveles. Las diferentes medidas legislativas en especial provocan cambios inmediatos en la relación existente entre la empresa y los asalariados.

En el caso del gobierno mexicano en especial, la tendencia ha sido a la progresiva protección de los derechos de los empleados, lo cual ha conducido –contrariamente a lo que pensaban los detractores de la legislación progresista– a niveles de bienestar y seguridad muy superiores a los del pasado. El administrador de personal debe mantenerse informado de los cambios en la ley del Seguro Social, en la ley Federal del Trabajo, en las leyes estatales, en las disposiciones sobre capacitación, etcétera, que pudieran modificar en cualquier sentido el actual *statu quo*.

⊕ **Problemas surgidos en la organización.**

Además de las demandas externas que se hacen sobre ella, la organización debe atender a ciertos desafíos internos. Estos desafíos se originan en el hecho de que una organización y sus dirigentes pretenden lograr objetivos múltiples, y estos objetivos no necesariamente son armónicos; los objetivos de carácter financiero, de ventas, de servicio, de producción, pueden entrar en conflicto con los objetivos de personal. Los administradores de personal deben tener muy en cuenta que con toda probabilidad objetivos como la actitud positiva de los empleados pueden entrar en conflicto con objetivos de doblar la producción o reducir el personal en 40%. Resulta muy importante tener siempre en cuenta que el objetivo fundamental de las organizaciones no suele ser totalmente coincidente con el de un área aislada, como podría ser la de ventas, la de distribución o la de personal. Entre los desafíos de carácter interno se cuentan los que

presentan los sindicatos, las necesidades de información y la personalidad de la organización.

✦ ***Problemas originados por los sindicatos.***

Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización, y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas, la empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de las labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios como la cafetería, los uniformes, etcétera. La diferencia entre el fracaso y el éxito estriba con frecuencia en la habilidad que despliegue el departamento de relaciones industriales en su trato con el sindicato en todos los aspectos.

✦ ***Problemas originados en los sistemas de información.***

Los departamentos de personal requieren grandes cantidades e información detallada. Cada vez resulta más evidente que la contribución global del departamento de personal a toda la empresa depende de la calidad e su información. Un esbozo muy preliminar de las necesidades de información de un departamento ubicado en una organización específica puede delinearse dando respuesta a las preguntas:

- ¿Qué deberes y responsabilidades acompañan a cada puesto dentro de la compañía?
- ¿Qué calificación posee cada empleado?
- ¿Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?
- ¿Cuáles factores externos afectan más directamente a la organización?
- ¿Cómo se describen las políticas de compensación en vigencia?

Resulta muy claro que la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de información constituyen un reto de grandes dimensiones. Los departamentos de personal recurren con frecuencia cada vez mayor a sistemas de cómputo, en los que almacenan y procesan información detallada sobre los empleados, los puestos, las leyes, los sindicatos, los datos del mercado de trabajo, etcétera. Los sistemas de información de grandes dimensiones, sin embargo, ponen a prueba la habilidad de todo el departamento para mantener la privacidad de los registros.

✦ ***Problemas originados en la imagen de la organización***

La imagen de la organización es el producto de todas sus características: sus éxitos y sus fracasos. Refleja el pasado y da forma al futuro.

El reto que enfrentan en esta área los administradores de personal es el ajuste activo al carácter de la organización. Por ejemplo, en ocasiones se olvida el hecho de que los objetivos pueden lograrse en varias formas. El secreto del éxito en este campo radica en escoger el método que más se adecue a la imagen de la organización.

Tras repasar los problemas de carácter histórico, o de carácter externo o interno que enfrenta la actividad de Administración de Recursos Humanos, es importante conseguir una perspectiva global dentro de este campo. Su objetivo lo constituye auxiliar en el logro de los objetivos de la organización con máxima eficiencia. Mediante la Administración de Recursos Humanos se apoya la labor de otros departamentos. El gerente de personal o relaciones industriales no dirige las operaciones de la compañía ni decide los objetivos de la organización. Su autoridad es limitada. Resulta esencial recordar que su función se concibe básicamente como la de asesoría (staff).¹³

2.2.1.7 La Administración de Recursos Humanos en la actualidad.

La Administración de Recursos Humanos se torna cada vez más importante en la actualidad, como resultado de tendencias sociales, económicas y políticas.

Y en ocasiones no existen los controles administrativos suficientes y confiables para poder llevar a cabo las funciones propias del área.

Sobre todo es más difícil en esta época de crisis, en que se necesitan automatizar ciertos procesos y no es posible debido a los altos costos que implica esto. Como ocurre a cualquier otro organismo social actualmente, los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, los departamentos del personal se someten a verificaciones y comprobaciones, y adelantan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización. Con frecuencia, esas investigaciones son muy útiles para ayudar a la previsión de nuevos desafíos de todo tipo.

En la actualidad los asuntos que se manejan en las áreas de recursos humanos, existe una clara tendencia a la autonomía progresiva; un territorio progresivamente ampliado en el que la toma de decisiones se ejerce de manera directa. Para ser efectiva, la labor de los especialistas de personal debe determinar las áreas clave en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas en un marco de responsabilidades claramente definidas. Actuar de otra manera conduce por lo general a estrategias menos eficaces y a toma de decisiones que terminan siendo ignoradas.

Estos retos en la actualidad muestran una inequívoca tendencia a hacerse mayores en el futuro, por lo cual resulta indispensable tomar medidas activas en la actualidad.

Tomando en cuenta que la Administración de Recursos Humanos está en relación con personas, debe ser una disciplina contingente para ser flexible dentro de la organización. Es por esto que la Administración de Recursos Humanos puede ser centralizada o descentralizada, lo que dependerá del volumen de la organización. Será centralizada cuando existe dentro de cada fábrica el Departamento de Recursos humanos, teniendo autoridad sobre el resto de los departamentos, lo que permite que las decisiones

¹³ WERTHER William B., Jr. y Davis Keith, Administración de personal y recursos humanos, Ed. McGraw-Hill, 1987, pp.29-36

y los cambios sean uniformes, sin embargo se corre el riesgo de que no sean las adecuadas, ya que toma decisiones sin tener conocimiento cercano de lo que se trate. Es descentralizada cuando los departamentos reciben asesoría de los Recursos humanos; esto ayuda a que las decisiones sean tomadas con mayor rapidez, pero presenta el inconveniente de diversificación de puntos de vista. La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y staff ya que los directivos son responsables de guiar a la empresa y sus recursos (función de línea) y cuando una organización se va volviendo más compleja, se incrementa el número de divisiones que estarán a cargo de los directivos. Administración de Recursos Humanos debe ser aplicada como un proceso, ya que tiene que cumplir con los siguientes subsistemas para lograr la complejidad del sistema: la alimentación de los recursos humanos (investigaciones), su análisis y evaluación, su mantenimiento (planes y su control), su desarrollo y su control (mediante la auditoría a recursos humanos), los cuales están directamente relacionados entre sí. La política de la Administración de Recursos Humanos reglamentará las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Se elaborarán de acuerdo a las metas que se deseen lograr, a la magnitud de la empresa, a su ubicación geográfica, a la forma de organización y a las políticas gubernamentales. Puede haber políticas globales, que funcionen para toda la empresa; políticas dirigidas a los administradores; políticas de operación para los supervisores; políticas de asesoría para los departamentos especializados y políticas enfocadas hacia los trabajadores donde se reglamenten las medidas de salud, los salarios, de adiestramiento, etc. Cuando las políticas han sido adecuadamente diseñadas, la empresa tendrá varios logros como la perfección de la Administración de Recursos Humanos y principalmente tener la seguridad de que el trabajador funcionará adecuadamente en la empresa gracias a logrará satisfacción personal en su trabajo. En la elaboración de las políticas se debe tomar en cuenta el proceso que sigue la Administración de Recursos Humanos, de tal forma que se elaborarán políticas de provisión, de aplicación, de mantenimiento, de desarrollo y de control de los recursos humanos. Como los planes, las políticas necesitarán ser flexibles porque siempre son susceptibles a cambios, estables, congruentes en su aplicación y principalmente generales y claras para que puedan ser entendidas y bien aplicadas en toda la empresa.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos serán los mismos que tenga la organización; estos son principalmente la eficiencia y la eficacia para lograr mayor productividad mediante la satisfacción del trabajo de los individuos que integran la empresa.

La principal dificultad de la Administración de Recursos Humanos es que trata directamente con personas y organizaciones; las primeras son cambiantes y nunca estables y las segundas, son complejas al tener diversas áreas, departamentos y funciones

dentro de ella y tiene que adaptarse a la estructura de ésta y a la forma de dirigir de los directivos para lograr su objetivo principal (eficiencia y eficacia).¹⁴

Es necesaria la aplicación de la Administración de Recursos Humanos dentro de una organización, sea cual sea su magnitud, giro y número de empleados. Para que dé resultados óptimos y el logro de los objetivos (eficiencia y eficacia) deben aplicarse de manera adecuada las políticas y los planes, que como hemos explicado, son muy variados, cambiantes y amplios. Además es necesario que personas especialistas en el área verifiquen la aplicación y funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos, para evitar errores en la toma de decisiones y en la organización; en este aspecto entra la buena función de los directivos de la organización, dentro de la función de línea y staff y el que permita su adecuada intervención. El carácter multivariado facilita los estudios que debe realizar la Administración de Recursos Humanos, ya que el carácter de las personas y la estructura de las organizaciones son variables y necesitan diversos enfoques para su trato. Es necesaria para la aplicación y cambio de los Recursos Humanos, ya que al realizar la rotación de personal se tiene que tomar en cuenta todas las necesidades básicas del puesto para que así se pueda cubrir rápidamente la vacante con el menor costo posible y con la mejor eficiencia, también puede beneficiar a que el ausentismo disminuya, determinando cuáles son los factores por los cuales el trabajador falta al trabajo y así poder darles otras funciones o colocarlos en puestos diferentes según sus necesidades.¹⁵

2.2.2 Elementos del Desarrollo Organizacional.

En este tema hablaremos de las generalidades del Desarrollo Organizacional con el objeto de plasmar la importancia de esta teoría hoy en día, comentando sus antecedentes, conceptos, modelos, etc. Buscando el entendimiento general del Desarrollo Organizacional, con la importancia del crecimiento de las organizaciones en la actualidad.

2.2.2.1 Orígenes del Desarrollo Organizacional.

El movimiento del Desarrollo Organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

¹⁴ IBIDEM.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Ed. McGraw Hill, 1999, Quinta Edición, México; Páginas 127 a 172.

a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.

b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alineado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

c) La creación del national Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al Desarrollo Organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.

g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.¹⁶

¹⁶ <http://www.geocities.com/ymarte/trab/admdesaor.html>

Precusores del enfoque del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional surge como una necesidad de la organización para responder a las situaciones cambiantes producto del medio ambiente. Situaciones que deben de alguna manera ser resueltas por la organización a través de una mejor utilización de los conocimientos que el personal tiene. "El Desarrollo Organizacional se concreta en hacer que las personas se expresen mutuamente sus intereses y problemas de trabajo, en que busquen juntas las soluciones de problemas comunes, y en lograr que manifiesten sus aspiraciones y metas en la organización", *Stephen P. Robins*.

Otros de los precusores del Desarrollo Organizacional además de Stephen P. Robins se encuentran Newton Margulies y Anthony Raia quienes expresan que el Desarrollo Organizacional nace como una estrategia necesaria que la organización tiene que utilizar para satisfacer necesidades tanto al medio ambiente externo, como del medio ambiente interno.

Wendell French, Kenneth Benne y Paul Sheats hacen parte del grupo de precusores del Desarrollo Organizacional, así como también Ronald Lippit, Jeane Watson y Bruce Westley, estos últimos opinan que uno de los aspectos fundamentales de la escuela es el proceso del cambio, el elemento que permite el logro de los objetivos y provee a la organización de mecanismos nuevos, basándose en supuestos y valores similares a los de la teoría "y", incluyendo supuestos adicionales del sistema total y la naturaleza de la relación entre el cliente y el consultor; es decir los aspectos de la teoría "y", de sistemas, y de la metodología de cambio, son elementos básicos en los que se debe fundamentar la administración de las organizaciones. Estos siguen los siguientes aspectos: Nivel Individual, el cual pretende aumentar la confianza, la autorrealización y la satisfacción que el individuo debe experimentar en su trabajo dentro de la organización; Nivel de Grupo, pretende incrementar tanto el tipo de comunicación entre los miembros del grupo, como en lograr que estos hagan de la responsabilidad de la lealtad valores necesarios dentro del grupo; Nivel de la Organización, aspira lograr que la comunicación sé de en las diversas direcciones, incluyendo la comunicación diagonal.

William G. Dyer es otro de los tantos precusores del desarrollo organización quien afirma que lo más importante para la lograr el éxito de esta aplicación es la selección de las estrategias de intervención para producir el cambio, la cual viene después del período de recopilación de información y del análisis de la organización.

Así mismo Diane L. Lockwood y Fred Luthans mencionan una serie de estrategias que pueden ser usadas por los agentes de cambio o sus clientes para determinar el impacto de una determinada intervención dentro de la organización.

F. Kurt E. Olmosk: Este muestra las estrategias que se pueden utilizar para lograr el cambio dentro de la organización. Estrategia de la amistad, política, económica, académica, militar y de confrontación.¹⁷

Raíces del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicadas y tiene cuatro raíces principales que son las siguientes:

1. La invención del grupo T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento de laboratorio en organizaciones complejas, algunos autores son: Robert Tannenbaum, Chris Argyris,, Robert Blake, Jane Mouton, Richard Beckhard, Eva Shindler.

2. La invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, algunos autores que colaboraron fueron: Rensis Likert, Floyd Mann.

3. El surgimiento de la investigación de la acción algunos autores son: William Whyte, Edith Hamilton John Collier y Kurt Lewin

4. La evolución de los enfoques socio técnicos y socio clínicos de Tavistock, W. R. Bion, John Rickman y Eric Trist.

Las figuras clave en los comienzos de su historia interactuaron unas con otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos y las experiencias de una extensa variedad de disciplinas y escenarios. Estas disciplinas incluían psicología social, psicología clínica, terapia familiar de grupo, etnografía, psicología y psiquiatría militares, teatro semántica general, trabajo social, teoría de sistemas, matemáticas y física, filosofía, metodología de las encuestas, investigación - acción, comportamiento organizacional de recursos humanos.

La historia del Desarrollo Organizacional es emergente en el sentido de que un número cada vez mayor de científicos de la conducta y practicantes se están basando en la investigación y descubrimientos del pasado, y también están redescubriendo la utilidad de algunos de los hallazgos previos, estos esfuerzos en la actualidad se están expandiendo, e incluyen una amplia gama de organizaciones, tipos de instituciones, categorías ocupacionales y ubicaciones geográficas en todo el mundo.¹⁸

¹⁷ <http://yupana.autonoma.edu.co/di/administracion/tema12.html>

¹⁸ WERTHER William B., Jr. y Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, 1987, PP.18-19.

2.2.2.2 Definición específica del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición.

Definiciones del Desarrollo Organizacional:

Se tiene que Beckhard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento"

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. -GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos"

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971), el D.O. "es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para, regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

En otro texto, Burke y Hornstein (1972) conceptúan al D.O. como "un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa: a) de un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y b) de un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día".

Friedlander y Brown (1974), presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades). en tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)".

De acuerdo con Schmuck y Miles (1971), el D.O. "se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión."¹⁹

Así, Huse, lo define como: una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio.²⁰

VaillL (1989): El Desarrollo Organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificatorios que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea para el logro de cualquier objetivo. "Un proceso para mejorar los procesos".

Porras y Robertson (1992): El Desarrollo Organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización.

Burke (1994): El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Buscando lo esencial como definición, "el D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados" : Obsérvese que esta definición no incluye conceptos operacionales sobre "cómo realizar el D.O.", ni opiniones personales procedentes de una filosofía o ideologías laborales. Así, cualesquiera intervenciones o instrumentos para perfeccionar y renovar la organización, visualizando al "socio" o al "técnico", o ambos, están en sintonía con esta definición.²¹ De las anteriores definiciones, tomadas como ejemplo, y que se repiten con pocas variaciones en la mayoría de los autores consultados, podemos llegar a las siguientes conclusiones generales acerca del concepto de Desarrollo Organizacional:

1.- Es una estrategia educacional compleja. Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

¹⁹ <http://www.enarvaez.i-p.com/gestion/desorg.html>

²⁰ <http://www.excelencia.uat.mx/paciente/Articulos/Administracion/Desarrollo.html>

²¹ <http://www.enarvaez.i-p.com/gestion/desorg.html>

2. Dirigida a toda la Organización. El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.

3. Administrada desde la alta gerencia. Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de D.O. tiene pocas probabilidades de tener éxito.

4. Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

5. Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas. Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.²²

Todos los autores convienen que el Desarrollo Organizacional es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado, el objetivo del cambio en la organización total del sistema. Estas definiciones comunican lo que es y lo que hace el Desarrollo Organizacional; no existe como una definición establecida del Desarrollo Organizacional, ni se establecen las fronteras del campo, es decir cuáles son las prácticas que se deben incluir y cuáles las que se deberían excluir; estas son que el campo del Desarrollo Organizacional aún está evolucionando.²³

2.2.2.3 Objetivos generales y características del Desarrollo Organizacional.

a) Objetivos generales.

- Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.

²² <http://www.excelencia.uat.mx/paciente/Articulos/Administracion/Desarrollo.html>

²³ <http://www.enarvaez.i-p.com/gestion/desorg.html>

- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la auto-dirección de las personas que forman parte de la organización.
- El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas: "La función determina la forma". En lugar de que las tareas encajen en las estructuras ya establecidas.
- La óptima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etcétera). Por medio de "mecanismos de mejora continua" (análisis del trabajo y recursos para feedback).
- El avance hacia una "gran colaboración" y "poca competencia" entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para conformar organizaciones efectivas es la cantidad de energía gastada en competencia inapropiada, energía que, por lo tanto, no es útil en la obtención de metas.
- Crear condiciones en las cuales surjan los conflictos y se "manejen". La organización debe ver los conflictos como inevitables y que deben ser "trabajados". Generalmente se gasta más energía tratando de eludir, cubrir o maniobrar los conflictos, inevitables en una organización, en lugar de resolverlos.
- Que las decisiones se tomen sobre las bases de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Esto no sólo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

24

²⁴ HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración, Ed. Mc Graw Hill, 2000, pp. 257 y 258

b) Los Objetivos individuales y objetivos organizacionales.

El Desarrollo Organizacional parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

En resumen, el D.O. es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. El Desarrollo Organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador, y el empleo de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional. En la base del Desarrollo Organizacional están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones. Gardner, refiriéndose a la auto renovación organizacional, destaca la necesidad de evitar la decadencia y la vejez empresariales, recuperando la vitalidad, la creatividad y la innovación privilegiando la flexibilidad y la adaptabilidad, y estableciendo condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización de todos los involucrados.

Los elementos esenciales en cualquier actividad del Desarrollo Organizacional son:

1. Orientación a largo plazo.
2. Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no sólo de una parte de ella.
3. Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

Bennis establece cuatro condiciones básicas para el surgimiento del Desarrollo Organizacional.

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
3. Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna, que exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas, y de competencias muy diferentes.
4. Cambio en el comportamiento administrativo debido a:

Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituyó la idea de hombre súper simplificado, inocente y del tipo 'operador de botones'.

Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón, que sustituyó un modelo de poder basado en la coacción y la amenaza.

Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideales humanístico-democráticos, que sustituyó el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

c) Características del Desarrollo Organizacional.

La propia definición del Desarrollo Organizacional presupone características como:

Focalización en toda la organización. El Desarrollo Organizacional toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten. EL Desarrollo Organizacional es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

Presentación sistémica. El Desarrollo Organizacional se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del Desarrollo Organizacional es lograr que todas esas partes trabajen en un conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.

Agente de cambio. El Desarrollo Organizacional utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la política de la empresa. El gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con el agente externo -que también está en contacto con la administración-, lo cual origina una relación triádica que involucra al ejecutivo de Recursos Humanos, a la dirección y al consultor. En otros casos, la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de Desarrollo Organizacional para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.

Solución de problemas. El Desarrollo Organizacional no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental. El Desarrollo Organizacional podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación-acción.

Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento que el tradicional de lectura y análisis de casos, en que las personas hablan sobre situaciones abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final se halla en la práctica. El Desarrollo

Organizacional ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.

Procesos grupales. El Desarrollo Organizacional se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.

Retroalimentación. El Desarrollo Organizacional busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones auto correctivas más eficaces en esas situaciones.

Orientación situacional. El procedimiento del Desarrollo Organizacional no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.

Desarrollo de equipos. El objetivo general del Desarrollo Organizacional es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales y grupales.²⁵

2.2.2.4 Desarrollo del proceso y principales Modelos Desarrollo Organizacional.

Proceso actual.

Como pudiste apreciar, cualquier tipo de cambio en nuestras vidas o dentro de la organización siempre traerá inquietudes, por tal razón lo mejor es saber adaptarse y enrumbarse hacia el mejor camino, de la forma más apropiada y sin que se generen problemas que sólo ocasionarán que el proceso no prospere y por ende no se encuentre un mejor bienestar.

Los seis pasos más importantes en el proceso de Desarrollo Organizacional son:

1.-Entrada

El consultor de Desarrollo Organizacional está tratando de alcanzar dos objetivos: el establecimiento de una relación con el cliente y obtener suficiente información válida para determinar con exactitud la naturaleza del problema de la organización y si el Desarrollo Organizacional es el adecuado. Establecer una base para la confianza

²⁵ <http://lightning.prohosting.com/~superte/1sem5/chiaven.htm>

interpersonal es importante para cualquier relación entre consultor y cliente entre las cuales están:

- a) Puesto que el Desarrollo Organizacional está definido muy vagamente, el cliente debe creer más en los conocimientos del consultor como persona en ciertas técnicas, paquetes o programas que el cliente pueda conocer.
- b) Un cliente que se decida a consultar, frecuentemente experimenta sentimientos defensivos. La aceptación de la ayuda puede ser percibida como un fracaso propio y sus sentimientos defensivos pueden ser especialmente agudos en una situación de Desarrollo Organizacional.
- c) Tanto el consultor como el cliente saben que, debido a la naturaleza de su trabajo en conjunto, es este esfuerzo potencial del Desarrollo Organizacional, es muy probable que tengan que ahondar en áreas sensibles. También es probable que el alto ejecutivo escuche alguna cosa que hubiese preferido no oír.

El segundo objetivo del consultor en este proceso inicial es lograr un arreglo en la organización, es decir lo más pronto posible suficiente información para determinar si será apropiado un esfuerzo del Desarrollo Organizacional.

2.-Contrato.

Generalmente hay un contrato formal entre el consultor y el cliente también uno informal. El formal consiste en una simple carta de acuerdo en la que se establece brevemente y en términos generales lo que hará el consultor. El contrato puede constar de un documento formal en el que el consultor se compromete a no divulgar la información obtenida durante el proceso del Desarrollo Organizacional.

El contrato informal el consultor establece un acuerdo con el cliente en el que se comprometen:

- 1. - A mantener informados entre sí.
- 2. - Ser abiertos en sus comunicaciones.
- 3. - Aclarar lo que cada uno espera de la relación y en general,
- 4. - Determinar las normas básicas sobre cómo actuarán entre sí.

3.-Recolección de datos y diagnostico.

Existen cuatro formas básicas de recoger información sobre una organización:

1. Observación. El consultor no solo debe registrar lo que ve y escucha, sino que debe tratar de sentir la organización desde una perspectiva de impresión.
2. Documentos. El consultor puede obtener valiosa información estudiando los registros típicos que conserva la organización, tales como datos de ausentismo, el informe anual, número de quejas, y también leyendo los informes más recientes de comisiones o comités de trabajo.
3. Cuestionarios. Pueden realizarse encuestas sobre las percepciones y actitudes de los miembros de la organización acerca de uno de los factores, empleando un cuestionario estandarizado o bien uno diseñado especialmente para el cliente. Los resultados de los cuestionarios son perfilados según las diferencias entre los estados percibidos y los ideales y conforme al grado de administración participativa practicada por los gerentes de la organización.
4. Entrevistas. Las entrevistas pueden hacerse con una persona a la vez o en pequeños grupos. Si no se trata de obtener información sobre un asunto en específico normalmente se formulan las siguientes preguntas:
 - a. ¿Qué esta bien en la organización?
 - b. ¿Qué es lo que no funciona en la organización?
 - c. ¿Qué les satisface en su trabajo?
 - d. ¿Cuales son los obstáculos, barreras, que le impiden hacer el tipo de trabajo que le gusta realizar?

Para ayudar en el diagnóstico y particularmente para evitar en lo posible el sesgo del consultor sobre lo que debe corregirse en una organización o lo que es propio con relación a las prácticas administrativas debe elaborarse un modelo y un patrón teórico para analizar o sacar conclusiones de la información recogida.

De este modo es importante el uso de un modelo para diagnosticar una organización; y aún cuando el modelo pueda reflejar el sesgo personal, debe ser lo suficientemente comprensivo para asegurar que los aspectos significativos de la vida y del funcionamiento organizacional no se han subestimado.

4.-Retroalimentación.

Consiste en la elaboración, por parte del consultor, de una versión resumida y analítica de los datos recogidos durante el paso anterior. La retroalimentación puede ser

más extensa y complicada cuando es un resumen de una investigación, una investigación puede retroalimentarse y manejarse en una forma participativa.

El proceso de retroalimentación consta de tres partes:

1. Se proporciona un resumen de las entrevistas, organizando según las preguntas formuladas.
2. Los datos obtenidos en las entrevistas se clasifican y se analizan conforme a algún modelo de funcionamiento organizacional, y se analiza con el cliente para llegar a un acuerdo y trabajar con mayor exactitud.
3. Se proporciona al cliente una síntesis de las observaciones, impresiones y reacciones emocionales, se augura que esta parte sea distinta de las dos anteriores, para mantener así una mejor claridad entre lo que ellos han dicho y la subjetividad.

5.-Intervención.

Significa una respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio, la intervención sigue a la recolección de datos, el diagnóstico y a la retroalimentación, se lleva a cabo en el momento en que la gerencia decide contratar un consultor. Las intervenciones ocurren después y como respuesta a un minucioso diagnóstico.

La clasificación de las intervenciones es la siguiente:

- Formación de grupos.
- Manejo del conflicto.
- Investigación retroalimentación.
- Técnico estructural.
- Entrenamiento.
- Varios.

6.-Evaluación.

El esfuerzo de evaluación producirá más información para el diagnóstico y el proceso cíclico continúa, es prudente iniciar la evaluación en la etapa de recolección de datos, así pueden hacerse apreciaciones antes y después de las intervenciones, se ha realizado una encuesta en la etapa de recolección de datos, una repetición de la encuesta después que se haya realizado una o más intervenciones pueden proporcionar información comparativa útil.

Lo mejor que se puede hacer es realizar dos o más apreciaciones dentro de la organización cliente en un tiempo determinado y hacer comparaciones, ya que muchos

factores no pueden controlarse para los propósitos de una óptima investigación, es conveniente usar múltiples métodos de evaluación.

Consiste fundamentalmente en la recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. El Desarrollo Organizacional exige cambios estructurales en la organización formal y cambios del comportamiento conjuntamente. Hubo una fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones integradas a través de un tratamiento sistemático. Una de ellas, la teoría de sistemas, que aglutinó los aspectos estructurales y los aspectos del comportamiento, posibilitando de ahí en adelante, el surgimiento de varios modelos de Desarrollo Organizacional.

Para cambiar la empresa necesita transformarse en un ambiente de cambios donde las personas se sientan estimuladas a innovar y crear. Muchos esfuerzos conjugados en una verdadera cantera de obras. Y un ambiente de cambios, por increíble que parezca, exige una planeación minuciosa que debe ser hecha en equipo con los esfuerzos de los trabajadores y sus dirigentes. En consecuencia, las empresas deben tener una visión anticipada, concentrada en su misión y su futuro. De este modo, planear el cambio significa elegir por anticipado el futuro de la organización.

En teoría, el DO es un esfuerzo coordinado por los empleados de la empresa (con la ayuda de consultores externos) para descubrir y remover barreras actitudinales, del comportamiento, procedimentales, políticas y estructurales que impiden el desempeño eficaz del sistema, lo cual permite generar en el proceso una creciente conciencia de la dinámica interna y externa del sistema para incrementar futuras adaptaciones y permitir cambios que conduzcan al mejoramiento.

2.2.2.5 Descripción de estrategias elementales del Desarrollo Organizacional.

Los agentes de cambio emplean una o varias técnicas y enfoques de DO para intervenir en la organización. Las estrategias de D.O. pueden clasificarse así.

Desarrollo Organizacional para el individuo: el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del D.O. Los grupos se denominan T-Groups (grupos de entrenamiento), conformados por cerca de diez participantes orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en sus relaciones interpersonales.

El laboratorio de sensibilidad es una comunidad residencial transitoria, estructurada de acuerdo con los requerimientos de aprendizaje de los participantes. El término laboratorio es intencional y significa que el entrenamiento se lleva a cabo en una comunidad dedicada a apoyar el cambio y el aprendizaje experimental. Se inventan y prueban nuevos estándares de comportamiento en un clima que favorece el cambio y donde los participantes están protegidos de las consecuencias prácticas de la acción innovadora. La parte central de esa especie de entrenamiento es una innovación educativa llamada *T-Group*, grupo no estructurado en el cual los individuos participan como aprendices.

El laboratorio de sensibilidad presupone retirar al individuo de la situación que normalmente ocupa en la organización, y la inexistencia de relaciones jerárquicas entre los participantes. Los principales objetivos del laboratorio de sensibilidad son el desarrollo del autoconocimiento, el desarrollo del conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre las otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación mediante la eliminación de sus barreras. Si se alcanza los objetivos, el individuo se muestra menos a la defensiva, menos desconfiado de las intenciones de los demás, responde más frente a los demás y sus necesidades dejarán de ser interpretadas por los otros de manera negativa. El resultado será mayor creatividad (menor temor a los demás y menos posiciones defensivas), menor hostilidad frente a los demás (debido a que los comprende mejor) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo. El entrenamiento de la sensibilidad es un enfoque orientado a desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su comportamiento frente a los demás. El laboratorio de sensibilidad generalmente se aplica de arriba hacia abajo, comenzando por la cúspide de la organización y descendiendo hasta los niveles inferiores de la administración. Uno de los problemas derivados de aplicar el laboratorio de sensibilidad es el retorno del individuo a la situación normal de trabajo, puesto que la autenticidad de la comunicación puede crear problemas con los demás individuos que no han tenido el mismo entramiento. No obstante, es innegable la eficacia de esta técnica para mejorar la competencia individual e interpersonal, disminuir la ansiedad y reducir el conflicto intergrupalo.

D.O. para dos o más personas: análisis transaccional. El análisis transaccional (AT) es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales implica transacción, que es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El AT es una técnica adecuada para individuos, no para grupos, pues se concentra en el estilo y el contenido de las comunicaciones entre las personas. Esta técnica enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles, y a dar respuestas naturales y razonables, reduciendo los hábitos destructivos de la comunicación –los denominados “juegos”– en que la intención o el total significado de las palabras permanece oculto.

Se busca que las personas reconozcan el contexto de sus comunicaciones para que éstas se tornen más abiertas y honestas, y dirijan mejor sus mensajes. En el AT se estudian los estados del yo (las tres posiciones típicas del ego en las relaciones con los demás: adulto, padre hijo), las transacciones (formas de relación paralelas, cruzadas o bloqueadas), los estímulos y respuestas (palmaditas), así como las posiciones de vida (actitudes que las personas expresan en su visión del mundo: no estoy bien-usted está bien, no estoy bien-usted no está bien, estoy bien-usted no está bien, y estoy bien-usted está bien).

D.O. para equipos o grupos: consultoría de procesos. En esta técnica cada equipo es coordinado por un consultor procesos humanos y de información, quien actúa como tercero. Su coordinación permite intervenciones en el equipo para sensibilizarlo más respecto de sus procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de sus sentimientos, de liderazgo, toma de decisiones, participación, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarlos a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en grupo o equipo, mejorar los medios que emplean en el trabajo conjunto, y desarrollar la capacidad de diagnóstico y las habilidades de solución de problemas, que necesitan para aumentar su eficacia mediante la cooperación e integración.

Desarrollo de equipos. Técnica de modificación del comportamiento en que varios grupos de empleados de diversos niveles y áreas se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor, y se critican mutuamente para buscar un consenso en que la colaboración sea más fructífera, y eliminar las barreras interpersonales de la comunicación mediante la exposición y comprensión de sus causas. Al final, el equipo autoevalúa su comportamiento utilizando determinadas variables. Se trata de transformar grupos de personas en equipos integrados y cohesionados. En el trabajo de equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos, lo cual proporciona una disposición saludable a la creatividad y la innovación.

El desarrollo de un equipo permite diagnosticar las barreras que se interponen en el desempeño eficaz del grupo, lograr condiciones para superarlas, fortalecer el sentido de unidad entre los miembros, aumentar las relaciones entre los miembros, mejorar el cumplimiento de las tareas y el proceso operativo del grupo.

D.O. para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación. Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos en conflicto (por desconfianza recíproca, discrepancia, antagonismo, hostilidad, etc.) pueden ser tratados mediante reuniones de confrontación en que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si estuvieran frente a un espejo. En estas reuniones cada grupo presenta las evaluaciones al otro y es interrogado sobre sus percepciones. Luego sigue una discusión, acalorada al principio, que va dirigiéndose a la comprensión y el entendimiento recíprocos del comportamiento de las partes involucradas.

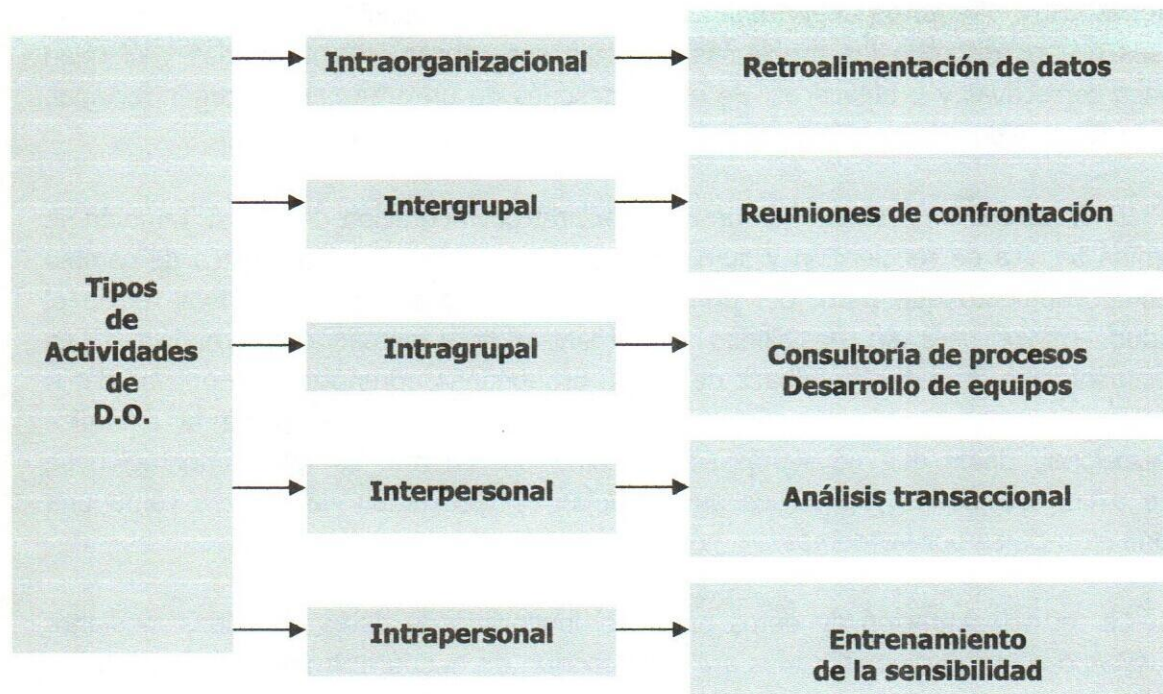
El consultor facilita la confrontación con total imparcialidad, pondera las críticas y orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto, eliminando las barreras intergrupales.

La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico, cuya finalidad es mejorar la salud de la organización mejorando las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o áreas. Es una reunión de un día en la que diversos grupos discuten los problemas, analizan sus causas más profundas y planean acciones correctivas y profilácticas. Se utiliza después de un gran cambio organizacional, como fusiones, adquisiciones, introducción de nuevas tecnologías, etc.

D.O. para la organización como totalidad: retroalimentación de datos. También se denomina técnica de recolección y suministro de información. Es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de cuanto más datos cognitivos reciba el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad. La retroalimentación de datos (feedback de datos) proporciona aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional, datos que no siempre son tenidos en cuenta. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que "reflejan" y "proyectan" la manera como una persona es recibida por las demás.

La retroalimentación de datos parte del inventario de datos obtenidos mediante entrevistas o cuestionarios aplicados a alguna sección de la empresa para verificar ciertos aspectos del proceso organizacional, como la moral de trabajo, el sistema de recompensas, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc. Después de seleccionar los datos, se deben efectuar reuniones con todo el personal de determinado nivel de la organización, por turnos, para analizar los resultados y planear las medidas de corrección para cada uno de los niveles de la organización.

Tipos de actividades del DO.



La retroalimentación de datos requiere que haya un flujo adecuado de información en la organización, a través de:

1. Distribución abundante de información.
2. Documentación y distribución de resultados de las investigaciones internas.
3. Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización.
4. Realización de conferencias sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo, etc.

Aunque la presupuestación de que el simple suministro sistemático de información garantiza la acción creativa e innovadora es bastante discutible, es indudable que la creación de un centro de documentación y distribución de información en una organización es importante para la actualización de los participantes respecto de los cambios ocurridos en el ambiente externo y dentro de la organización.²⁶

²⁶ <http://lightning.prohosting.com/~superte/1sem5/chiaven.htm>

2.2.2.6 Análisis del ambiente organizacional del Desarrollo Organizacional.

a) Conceptos:

El Ambiente Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

El ambiente se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. De todos los enfoques sobre el concepto de Ambiente Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Ambiente Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

A fin de comprender mejor el concepto de Ambiente Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Ambiente se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Ambiente tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Ambiente es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Ambiente, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Ambiente Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

b) Características del ambiente organizacional:

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve características que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura.

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*).

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa.

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío.

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones.

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación.

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares.

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos.

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Ambiente Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los

miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Ambiente Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Ambiente Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

c) Importancia:

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el Desarrollo Organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de

tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del que hacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos

concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.²⁷

2.2.2.7 Importancia del desarrollo de personal en el Desarrollo Organizacional.

Hablar de Desarrollo Organizacional es hablar de desarrollo de personal. Sin embargo, a menudo pasamos por alto el elemento humano y ponemos más énfasis en los nuevos métodos de producción o en los sistemas cuantitativos que prometen mágicamente incrementar la productividad sin el involucramiento de los empleados es un error muy común hacer a un lado a los trabajadores en los programas de cambio. En muchas empresas, para tomar decisiones de cambios, sólo bastan un par de juntas de staff administrativo, analizar algunos datos presentados por los expertos y anunciarle a la gente de piso, sin tantas formalidades ni preámbulos, los nuevos cambios que se van a implementar. Pero, la experiencia nos demuestra que esto no funciona así.

Definitivamente nos hace mucha falta aprender más sobre cómo responder a los cambios del entorno con programas adecuados y planeados, nos falta ver a los empleados como seres humanos con identidad, pensamientos, sentimientos y necesidades propias.²⁸

En resumen, hace falta desarrollar primeramente a las personas para poder lograr el Desarrollo Organizacional

a) Concepto:

Según Wendell L. French "El desarrollo de personal indica una aplicabilidad general o futura y sugiere un énfasis mayor en conceptos, teoría y crecimiento emocional e intelectual."

Ejemplos de éstos son los seminarios en áreas tales como teoría de la organización, administración de operaciones, negocios y su medio ambiente, y los aspectos humanos de la administración.²⁹

b) Importancia:

Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

²⁸ <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/desarrollo.htm>

²⁹ WENDELL L. French, Administración de Personal, Editorial Limusa, 1999, Pág. 335

empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal o eterno dentro de la organización.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas, como por ejemplo:

- Obsolescencia de los conocimientos del personal: es el proceso que sufre el empleado o grupo de ellos que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva con respecto a la obsolescencia.
- Cambios sociales y técnicos.
- Tasa de rotación de los empleados.

c) Objetivos:

El objetivo básico del desarrollo de gerentes es doble. El aspecto inmediato es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos. Como resultado de este esfuerzo, se inicia el desarrollo y se crea la oportunidad de estimar el potencial de futuro trabajo del individuo.

El objetivo a largo plazo es preparar a las personas con potencial reconocido a avanzar y asumir responsabilidades proporcionales a su capacidad. Hay muchos beneficios, no directamente perseguidos, que resultan del desarrollo de ejecutivos; el análisis de las necesidades origina la definición del trabajo y coopera a facilitar la planeación del personal. Son posibles más promociones internas en la compañía. Esto, más el inherente interés de las personas en su desarrollo, aumenta la moral.³⁰

2.2.2.8 El papel de los valores y creencias en el Desarrollo Organizacional.

a) Valores.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las

³⁰ DESSEL Gary, Administración de Personal, Ed. Prentice Hall. México 1996 Pág. 285

metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

b) Importancia.

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

c) Valores compartidos.

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992).

La integración de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989).

Por lo anteriormente señalado, se pudo discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Der Erve (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión. Los valores del DO tienden a ser humanistas, optimistas y democráticos. Los valores humanistas proclaman la importancia

del individuo, respetan la persona total, tratan a las personas con respeto y dignidad, asumen que todas poseen una valía intrínseca, consideran que todas las personas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo. Los valores optimistas postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar y por último los valores democráticos aseveran la santidad del individuo, el derecho de las personas a estar libres del abuso arbitrario del poder, un trato justo y equitativo para todos y justicias mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado. Los valores nunca son estáticos; cambian con el paso del tiempo.³¹

2.2.3 VINCULACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En este punto hablaremos de la relación que existe entre la administración de recursos y el Desarrollo Organizacional, para tener un panorama amplio de las dos teorías objeto de análisis, presentándonos elementos que relacionan sus procesos y principios buscando un solo objetivo principal el de "la Administración de Recursos Humanos como factor de Desarrollo Organizacional".

2.2.3.1 Como lograr el Desarrollo Organizacional mediante una adecuada Administración de Recursos Humanos.

Como lo definen distintos autores tanto a la Administración de Recursos Humanos y al Desarrollo Organizacional se puede llegar a la conclusión de que el Desarrollo Organizacional se puede lograr mediante una adecuada Administración de Recursos Humanos. En donde la efectividad de la Administración de Recursos Humanos se puede evaluar en términos de su contribución a la efectividad con que una organización logra sus objetivos particulares.

Como se sabe los principales objetivos en una empresa son los de producir, vender u ofrecer un servicio a la comunidad en general.

Sin embargo, la medida de la efectividad para lograr los objetivos es un asunto extremadamente difícil. En general, no solo se debe considerar varios objetivos simultáneos si no que es importante pensar en objetivos a corto y largo plazo a cerca de la salud y de las capacidades de la empresa.

Es por ello que en magnitud en que se tenga una adecuada Administración de Recursos Humanos se logran objetivos a largo plazo como el "Desarrollo Organizacional". El cual en la actualidad es de gran ayuda para las organizaciones que buscan crecimiento

³¹ <http://www.alfinal.com/Economia/culturaorganizacional.shtml>

continuo para hacer frente a los factores internos y externos que afectan a las organizaciones por lo que es necesario tener ciertas bases en la Administración de Recursos Humanos que garanticen el Desarrollo Organizacional en conjunto.

A continuación se presentara una serie de sugerencias para implantarlas en los procesos de A.R.H. para garantizar el desarrollo de personal:

- 1.- Determinar las especificaciones necesarias en cuanto a la asignación de puestos y vacantes bajo las siguientes bases:
 - a) Desarrollar un análisis de puestos que cubra todas las especificaciones necesarias dentro de la organización en los distintos abarcando desde los niveles gerenciales hasta los niveles operativos.
 - b) Desarrollar un sistema de selección de personal que garantice la selección idónea de los candidatos posibles a ocupar una vacante dentro de la organización
- 2.- Implementar técnicas y cursos motivacionales para el personal tanto operativo como gerencial, buscando el máximo rendimiento que permita elevar la eficiencia organizacional
- 3.- Desarrollar programas de desarrollo profesional y gerencial así como también programas enfocados a los empleados.
- 4.- Hacer un análisis del ambiente organizacional para determinar posibles necesidades de cambio dentro de la estructura del mismo, así también para detectar elementos que estuviesen afectando el desempeño de los trabajadores.
- 5.- Elaborar un diagnostico preliminar de las necesidades de los ejecutivos encargados de la Administración de Recursos Humanos garantiza el punto de partida de un programa de Desarrollo Organizacional.
- 6.- Asegurar una participación mas activa de los subordinados en la solución de los problemas y moverse en la dirección del D.O.
- 7.- Llevar a cabo programas de sensibilización en donde la participación es voluntaria. Aunque es difícil trazar una línea de persuasión y coerción en donde la alta dirección debe estar consiente de las consecuencias disfuncionales.
- 8.- Implantar secciones de integración de equipos con el grupo ejecutivo más alto
- 9.- Determinar un coordinador (el ejecutivo de personal puede tomar este papel) encargado de supervisar actividades relacionadas con el D.O.
- 10.- Por último llevar a cabo análisis por parte del presidente o director general de la organización y del encargado de la Administración de Recursos Humanos de la evaluación del esfuerzo de la A.R.H. para lograr el D.O. en términos en que ayuda a la organización a satisfacer sus objetivos humanos, económicos y organizacionales.

Así llegamos a la conclusión de la necesidad de tener una adecuada Administración de Recursos Humanos con el fin de alcanzar el D.O. Aunque cabe resaltar la necesidad de una integración general de todos los elementos que forman una organización como pueden ser: tecnológicos, económicos, materiales y sobre todo el elemento humano principal punto de referencia de la administración para el logro de los objetivos.

2.2.3.2 La Cultura Organizacional y su efecto en la Administración de Recursos Humanos.

Ciertamente uno de los puntos más importantes en la Administración de Recursos Humanos es la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización. Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Mediante los procesos de transformación organizacional respecto a la Administración de Recursos Humanos, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio, a continuación se mostraran las características de la cultura organizacional, para así determinar los elementos que la unen a la Administración de Recursos Humanos.

Características de la Cultura:

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez, 1996).

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional:

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales de la Administración de Recursos Humanos.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados. Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad de la Administración de Recursos Humanos y la situación de la organización. Al respecto Schein (1985) señala:

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados con Administración de Recursos Humanos, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

CAPÍTULO 3

CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En esta etapa de la investigación se desarrolla toda la información pertinente respecto al contexto donde se ubica el objeto de estudio. Para el caso de la presente investigación, en su aspecto más general se empieza trabajando la caracterización del sector restaurantero de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. En su aspecto particular, el cual se determina como el área específica donde se ubica el problema de la investigación se desarrollan los aspectos más relevantes del restaurante de comida rápida La Torta Vaquera del Sureste S.A. DE C.V.

3.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR RESTAURANTERO EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

En esta etapa de la investigación se determina el papel importante que juega el Sector Restaurantero en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, a su vez se podrá apreciar las funciones primordiales de la CANIRAC con la finalidad de identificar los beneficios que esta aporta a dicho sector.

3.1.1 Origen y evolución del Sector Restaurantero en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

En este punto se mencionara la evolución que ha tenido el Sector Restaurantero hasta el día de hoy así como su impacto socioeconómico para el desarrollo de esta entidad.

Sector Restaurantero en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Antecedentes históricos.

En el año de 1942 surge en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, el primer establecimiento dedicado a la comercialización de alimentos y aperitivos denominado "Maryen", ubicado en la 2ª. Sur entre Av. Central y la 1ª. Norte; cuyos propietarios eran los señores Enrique Marroquín y María Salazar de Marroquín.

La actual investigación se realizará en la empresa denominada la Torta Vaquera del Sureste S. A. de C. V. ubicada en Boulevard Belisario Domínguez No. 2464 en el municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas esta empresa fue fundada en el año de 1982 contando únicamente con la sucursal del centro de esta ciudad capital, contando con dos turnos de 8 horas cada uno y una cantidad de 7 trabajadores por turno. En la actualidad esta empresa cuenta con 6 sucursales las cuales son: plaza DIF, centro, boulevard, plaza cristal, Chiapa de corzo y San Cristóbal, teniendo actualmente una plantilla laboral de 62 trabajadores, contando que el 10 % son de nivel administrativo y el 90 % restante son de nivel operativo los cuales a su vez esta dividido en 20 cocineras, 6 repartidores, 14 meseros, 11 cajeros, 5 encargados de barra, conformando así el grupo de trabajo de la Torta Vaquera del Sureste S. A de C. V.

Este restaurante era muy concurrido, ya que ofrecía servicios adicionales como la venta de artesanías del estado y libros que surgían en ese momento.

Al paso del tiempo se fueron estableciendo más empresas con el mismo giro, ya que la necesidad de las personas fue creciendo al mismo ritmo que la demografía.³²

3.1.2 Importancia Socioeconómica del Sector Restaurantero.

Este Sector es importante, ya que el 45% de las empresas en Tuxtla Gutiérrez, son industrias restauranteras, que generan fuentes de trabajo en forma directa a las personas con conocimientos y experiencias en alimentos, y en forma directa a embotelladoras, proveedores, publicistas, etc. Con estas oportunidades de empleo, aproximadamente 12,000 personas obtienen ingresos de este Sector.

Además, fomenta el desarrollo turístico y económico del estado.

3.1.3 Principales objetivos económicos y sociales del Sector Restaurantero en Tuxtla Gutiérrez.

Objetivos del Sector Restaurantero en Tuxtla Gutiérrez.

- Atender las necesidades del estado.
- Atender las necesidades del turismo.
- Fomentar la competitividad dentro del Sector.

³² Canirac de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

- Elevar la calidad del servicio.

3.1.4 Clasificación de acuerdo a su giro del Sector Restaurantero en Tuxtla Gutiérrez.

a) Los establecimientos son clasificados de la siguiente manera:

- Giro Blanco: Alimentos y Refrescos.
- Venta de Alimentos y Cerveza.
- Venta de Alimentos, Cerveza, Vinos generosos y Bebidas alcohólicas.
- Venta de Alimentos, Cerveza, Vinos generosos y Bebidas alcohólicas y Variedad.

b) También son clasificados por el tipo de comida que ofrece.

- Comida internacional.
- Comida Mexicana.
- Comida Típica Regional.
- Especialidad en Mariscos y Pescados.
- Especialidad en Carnes o Cortes Americanos.

c) Clasificación de categorías para restaurantes.

RESTAURANTE, es el "... negocio establecido para la venta de alimentos preparados acompañados de vinos y licores, cuyo consumo por el cliente se efectúa en las instalaciones de la negociación. Se caracteriza... por que la elaboración de sus platillos tienen un grado de complejidad culinaria, una atención minuciosa al cliente, y que éste último al pagar su cuenta no lo efectúe a directamente en la caja del negocio"³³.

d) Estructura y mercado del Sector restaurantes.

El Sector Restaurantero se puede dividir en tres etapas:

A) Primera etapa: Esta incluye establecimientos en los cuales la venta de alimentos no es su giro personal. Se puede separar en cuatro: Restaurantes (los pequeños que si se venden alimentos), neverías y refresquerías, centros nocturnos y, bares y similares.

³³ IBIDEM

B) Segunda etapa: Se separan los restaurantes de la primera etapa en dos: Tradicional y Organizado.

El segmento tradicional. Se caracteriza por que en general cuenta en promedio "...2.46 empleados por restaurante, operado como un negocio familiar. Estos son la microempresa de la industria restaurantera".

El segmento organizado. "... cuenta con 55 empleados por establecimiento, mismo que representa una inversión de una cadena de restaurantes, o un restaurante independiente pero respaldado por un grupo formal de empleados, inversionistas y administradores, trascendiendo así del segmento tradicional. Esta es la empresa mediana y grande del Sector Restaurantera".

C) Tercera etapa: Con los datos anteriores los segmentos tradicionales y organizados en los tipos de restaurantes.

Segmento tradicional. Incluye "...merenderos, cocinas económicas, ostionerías, loncherías, taquerías y similares...", además, incluye las fondas y restaurantes que por su tamaño están en este segmento.

Segmento organizado. En este segmento se consideran los siguientes tipos:

- Formales: De primera clase, generalmente con los precios más altos y servicios sofisticados.
- Especializados: Se especializan en comidas de diferentes cocinas, tales como mexicana, italiana, de mariscos, etc.
- Cafeterías. Tienen menores precios que los anteriores, su giro principal es la venta de fuente de sodas, café y postres, aunque también incluyen platillos de comida internacional.
- Fast-food: Su giro es la comida rápida, como pizzerías y hamburguesas.
- Informales: Se considera así por que su precio es menor y no incluyen servicios tan sofisticados como los formales.³⁴

³⁴ CANIRAC

d) Clasificación de categorías turísticas para restaurantes.

La Asociación Mexicana de Restaurantes, junto con la Secretaría de Desarrollo Turístico (SEDETUR), en su publicación "Clasificación Turística para Restaurantes y Cafeterías", señala las siguientes diferencias en la clasificación de los Restaurantes:

"Los restaurantes se clasifican con objeto de identificación por parte del usuario..., en las categorías de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta, cuyos distintivos serán respectivamente 5,4,3,2 y 1 tenedor..."

3.2 ASPECTOS RELEVANTES DEL RESTAURANTE DE COMIDA RAPIDA LA TORTA VAQUERA DEL SURESTE S.A. DE C.V.

La Torta Vaquera del Sureste S.A de C. V. es una de las empresas procesadoras de Alimentos, que con esmero y esfuerzo ha logrado crecer y desarrollarse, procurando siempre brindar los mejores productos en cuanto a la calidad y buen servicio, que los distingue para mantenerse en la preferencia de su clientela.

3.2.1 Antecedentes históricos de La Torta Vaquera S.A. de C.V.

El restaurante de comida rápida La Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V. abre sus puertas al público en general en el año de 1986, la idea original de abarcar dicho mercado fue del Lic. Luis Pedrero Rodríguez, con el objeto de ofrecer un servicio más completo ya que sólo contaba con servicios de hospedaje.

En ese tiempo la empresa contaba con un número reducido de cincuenta empleados, los cuales eran contratados por recomendaciones de algunos socios, sin importar los conocimientos y habilidades de los mismos.

El desarrollo de la empresa se va dando al ritmo del crecimiento poblacional, ya que al haber más habitantes, hay más consumidores y por ende mucho más necesidades. La empresa siempre se esfuerza por cubrir todas esas necesidades, ofreciendo calidad en el servicio y en sus productos.

Como consecuencia de dicho crecimiento la compañía cuenta en la actualidad con sesenta y dos empleados distribuidos en las seis sucursales con las que hace frente a las diferentes necesidades gastronómicas de los consumidores.³⁵

³⁵ Entrevista con el Lic. Carlos A. Pastrana de Alba

a)Servicios que ofrece.

Los servicios que ofrece están dirigidos a diferentes gustos y preferencias son:

- Servicios de cafetería.
- Especialidad en tortas (vaquera).
- Alimentos y Bebidas. (Refrescos embotellados y aguas frescas).
- Postres. (pay, flan y pastel).
- Eventos especiales.
- Reparto a domicilio.

b)Objetivos.

Servir a la comunidad, creando una imagen altamente positiva, tanto de los establecimientos como de los servicios; aportar, innovar el arte culinario con excelencia higiénica en la operación de la empresa y en la calidad de los alimentos que venden así como demostrar su capacidad productiva con relación a su capacidad instalada.

3.2.2 Misión Empresarial de la Torta Vaquera S.A. de C.V.

La empresa tiene la Misión de: Elaborar alimentos de acuerdo con las máximas normas de calidad y confiabilidad. Laborando bajo una filosofía de trabajo en equipo, lo que nos permite alcanzar las normas más elevados de limpieza e higiene, eficiencia de operación, conveniencia y servicio al cliente.

a) Valores de la empresa.

- Servicio, al participar y responder con imaginación a las necesidades de nuestros clientes, proporcionando una variedad de productos de alta calidad y valor excelente.
- Honestidad, dando nuestro mejor esfuerzo, siendo puntuales, haciendo lo que nos corresponde hacer y algo más.
- Integridad, reconociendo cuando nos equivocamos, para crecer a través del cambio al eliminar los errores, y defender nuestros principios, cuando estamos en lo correcto.
- Involucramiento, participando activamente con nuestras ideas en el crecimiento de la empresa.

- Trabajamos en alianza con nuestros proveedores, para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Dirección con el ejemplo, no pedimos lo que no estamos dispuestos a otorgar.
- Respeto y apoyo, a nuestra gente, a nuestros clientes y a nuestros proveedores.
- Amabilidad y buen trato, serán causa de distinción de los integrantes de esta empresa.
- Lugar de trabajo, al mantener en condiciones buenas y seguras, por encima de la competencia, con un énfasis especial en la limpieza.³⁶

3.2.3 Visión Estratégica de la Torta Vaquera S.A. de C.V.

La empresa tiene la Visión de:

Ser una empresa con actividades regionales, en el sur de nuestro país, reconocido por empleados, clientes, competidores, proveedores y público en general por un servicio y calidad de productos. Nuestros sellos serán la confiabilidad, el trabajo en equipo y nuestros altos estándares de servicio.

De acuerdo a la nomina que tienen en la empresa podemos observar como esta estructurado y elaborado el control del pago hacia los empleados, con todas las normas establecidas por el seguro social y hacienda del estado.

En la que podríamos decir que en el cuadro correspondiente al seguro social, se debe plasmar el número de afiliación de cada trabajador, así como también se le deben de retener la parte del seguro social que le corresponde pagar a cada trabajador. En cuanto al INFONAVIT también se le debe de retener a los trabajadores que tengan créditos por conceptos de adquisición de casas.

También se hace referencia sobre el salario que debe percibir el trabajador de acuerdo al puesto que ocupe, tomando en cuenta la tabla de sueldos y salarios emitida por la comisión de salarios mínimos por los días trabajados en la misma. El trabajador en razón de su complejidad, el salario puede ser considerado como:

1. El pago de un trabajo.
2. Una medida del valor de un individuo en la organización.
3. Un medio para alcanzar jerarquía de estatus dentro de la organización.

³⁶ Manual de operaciones de la Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V..Pág.2

Además el trabajador que labore el día domingo se le pagara una prima dominical que le corresponderá un 25% en base a su salario, así como también el trabajador percibirá horas extras que le son pagadas con un 200% de su salario que le corresponde, nos muestra también que el trabajador tiene derecho a que se le pague un crédito al salario esto a su vez se calcula en base a las percepciones mensuales que pueda tener el trabajador al cual también tiene derecho a una proporción y a todo lo antes mencionado se le aplica una tarifas del artículo 113 ,114 y 115 de la ley del impuesto sobre la renta y de esa forma se obtiene el crédito al salario, además para que la nomina sea deducible para efectos fiscales deben tener nombre de la empresa, registro federal de contribuyente, dirección, periodo de la quincena a lo que le corresponda, numero de seguridad social (IMSS) y firmas de los trabajadores.

3.2.4 Situación Financiera actual de La Torta Vaquera S.A. de C.V.

En el año 2008 La Torta Vaquera tuvo una utilidad anual de \$367,721.00 ya que como se observará en el estado de resultados que se pondrá en los anexos de esta investigación, en ella podemos observar que la empresa tiene muy altos sus índices de gastos, este punto se debe en parte a la falta de control en el personal, como la alta rotación que existe dentro de esta empresa.³⁷

³⁷ Estado de resultados del ejercicio 2008.

CAPÍTULO 4

ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En este capítulo se hablará de la metodología a seguir en esta investigación, así también definiremos las guías de acción conocidas como hipótesis de investigación abordando los elementos que la integran como son la variable dependiente, y la variable independiente definiendo cada una de ellas así como su definición operacional.

4.1 Definición del alcance de la investigación.

A continuación se dará una síntesis referente a la tipología de investigaciones a efecto de que se facilite la comprensión del tema abordado en esta tesis.

La tipología considera 4 diferentes clases de investigaciones: Exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. El hecho de que la investigación sea de un tipo o de otro, o incluya elementos de uno o más de estos tipos, dependerá mucho de cómo se plantee el problema de investigación, es por ello que lo primero que elaboramos fue el planteamiento del problema y la revisamos para posteriormente poderla analizar el tipo de investigación que realizaremos, ya que cabe mencionar que cualquiera de los diferentes estudios puede incluir elementos de investigación.

La investigación exploratoria tiene como objeto principal el análisis de un problema de investigación poco estudiado o desconocido.

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Los estudios descriptivos miden de manera más independiente los conceptos o variables a los que se refieren en la investigación.

La investigación correlacional trata de ver como se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o demostrar si no se relacionan entre sí.

La investigación explicativa pretende encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos.

La presente investigación se refiere a la Administración de Recursos Humanos como factor de Desarrollo Organizacional en una empresa procesadora de alimentos rápidos, esta abarca los cuatro tipos de investigación descritas anteriormente.

Esta investigación es exploratoria ya que nuestro tema de investigación no ha sido abordado con anterioridad, por ello solo hemos encontrado ideas vagamente relacionadas

con este tema. También es descriptiva por que se detalla las propiedades de cada uno de los componentes o elementos que se van a investigar. Así mismo es correlacional por que analiza la forma en que se vinculan los elementos que conforman nuestra investigación. Por ultimo decimos que es explicativa por que se centra en explicar que condiciones se requieren para que se dé el fenómeno investigado.⁵³

4.2 Formulación de la Hipótesis de Investigación.

En este punto se hablará básicamente de la formulación de la hipótesis, como todos sabemos, en cualquier investigación de cualquier tipo es necesario determinar los cursos de acción de la investigación, algunos autores a estos cursos de acción les llaman guías, llamadas conceptualmente hipótesis (las cuales indican lo que estaba buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado a manera de proposiciones⁵⁴) por lo que es necesario la definición de la misma para esta investigación.

Para comenzar este capítulo, sería apropiado conocer la definición de la palabra hipótesis. Se define a esta como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones, y como sabemos nos sirve para dar una respuesta tentativa a nuestros problemas de investigación, las hipótesis surgen comúnmente de los objetivos y preguntas de investigación.

La hipótesis la podemos clasificar en cuatro diferentes tipos:

- a) Hipótesis de investigación
- b) Hipótesis nula
- c) Hipótesis alternativas
- d) Hipótesis estadísticas

Podemos decir que las hipótesis de investigación a su vez se pueden dividir en:

Hipótesis descriptiva: Ya que este tipo de hipótesis es la que se utiliza en los estudios descriptivos, pero cabe mencionar que en todas las investigaciones descriptivas se formula hipótesis que estas son afirmaciones más generales ya que no es sencillo hacer estimaciones con cierta precisión respecto a fenómenos del comportamiento humano.

⁵³ Sampieri, Hernández Roberto, Metodología de la investigación, editorial. Mc Graw Hill, Pág.57

⁵⁴ IBIDEM, p. 58

Hipótesis correlacionales: Especifican las relaciones entre dos o más variables. Se puede establecer la asociación entre dos variables o establecer la asociación entre más de dos variables. Sin embargo no solo pueden establecer que dos o más variables se encuentran asociados sino como están asociados. Alcanzan el nivel predictivo y parcialmente explicativo.

Hipótesis de la diferencia entre grupos: Se formulan en investigación cuyo fin es comparar grupos. Esta se realiza cuando el investigador no tiene base para presuponer a favor de que grupo será la diferencia, formula una hipótesis simple de diferencia de grupos.

Hipótesis que establecen relaciones de causalidad: Esta hipótesis no solo afirma las relaciones entre dos o más variables y como se han dicho relaciones sino que además proponen un "sentido de entendimiento" de ellas.

A su vez se dividen en dos tipos:

- a) Hipótesis causales bivariadas: Se plantea una relación entre una variable dependiente y una variable independiente.
- b) Hipótesis causales multivariadas: Plantea una relación entre varias variables independientes y una variable dependiente y varias dependientes o varias variables independientes y varias dependientes³⁸.

La presente investigación trata sobre la Administración Recursos Humanos como factor de Desarrollo Organizacional de una empresa procesadora de alimentos rápidos se va utilizar la hipótesis de investigación, ya que es un tema poco estudiado, como también la hipótesis que establece relaciones de causalidad, y en este caso sería de tipo bivariada ya que utilizamos únicamente dos tipos de variables en nuestra investigación.

Cabe mencionar que para la siguiente investigación se plantea la hipótesis:

"El desarrollo adecuado de las funciones de la Administración de Recursos Humanos será el único factor que permitirá alcanzar un óptimo Desarrollo Organizacional en la empresa procesadora de alimentos la Torta Vaquera S. A de C.V."

³⁸ IBIDEM, pp.79-85

Identificación de los elementos de la hipótesis.

Dentro de la hipótesis se encuentra dos variables esenciales, puntos básicos para la investigación las cuales son las siguientes:

Variable independiente: Administración de Recursos Humanos.

Elementos de la variable independiente:

- Conceptos básicos de la Administración de Recursos Humanos.
- Funciones esenciales de la Administración de Recursos Humanos.
- Importancia de su aplicación y objetivos específicos de la Administración de Recursos Humanos.
- Modelos actuales de la Administración de Recursos Humanos
- Problemas frecuentes la Administración de Recursos Humanos
- La Administración de Recursos Humanos en la actualidad

Variable dependiente: Desarrollo Organizacional.

Elementos de la variable dependiente:

- Definición específica de Desarrollo Organizacional
- Características y objetivos primordiales del Desarrollo Organizacional.
- Principales modelos del Desarrollo Organizacional.
- Descripción de estrategias elementales del Desarrollo Organizacional.
- Análisis del ambiente organizacional.
- Importancia del desarrollo de personal en el Desarrollo Organizacional.
- El papel de los valores y creencias en el Desarrollo Organizacional.

Definición conceptual de la variable independiente.

a) Concepto Básico de la Administración de Recursos Humanos.- "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general Forma equilibrada,

planificada, practica y evaluable de seleccionar, utilizar y desarrollar las posibilidades de los empleados.¹³⁹

b) Funciones esenciales de la Administración de Recursos Humanos.- Administración de salarios: Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo, y de acuerdo al esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

- ✓ Servicios al personal: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
- ✓ Planeación: Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro.
- ✓ Relaciones internas: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.

c) Importancia de su aplicación y objetivos específicos.- La Administración de Recursos Humanos persigue la satisfacción de objetivos constitucionales que se logra a través de un mecanismo de operación a través del esfuerzo humano combinado. En donde se pueden deslindar objetivos tales como planear, organizar, coordinar y controlar así como el desarrollo de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

d) Modelos actuales de la Administración de Recursos Humanos.- Modelo presentado por Kingstrom esta enfocado hacia los aspectos operacionales y consiste en:

- Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa.
- Determinar los niveles de mano de obra por área funcional.
- Proyectar los niveles futuros de mano de obra.

⁵⁶ ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, 1979, Pág. 27

e) Problemas frecuentes en la Administración de Recursos Humanos.- Dentro de estos se encuentran a menudo problemas tales como: El ausentismo, competencia disfuncional entre los individuos y los grupos, la comunicación, bajo rendimiento de los trabajadores.

f) La Administración de Recursos Humanos en la actualidad.- Se torna cada vez más importante, debido a las tendencias sociales, económicas y políticas por lo que se hace más difícil en esta época de crisis en que se necesitan automatizar ciertos procesos y no es posible debido a los altos costos.

Definición conceptual de la variable.

a) *Definición específica del Desarrollo Organizacional.*- "Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".⁴⁰

b) *Características y objetivos primordiales del Desarrollo Organizacional.*-

Características del Desarrollo Organizacional.

- Desarrollo de equipos: Es construir mejores equipos de trabajo en la organización, hacer énfasis en los grupos ya sean pequeños o grandes.
- Solución de problemas: Es decir hacer énfasis en la solución de los mismos focalizando los problemas reales y no los artificiales, utilizando la investigación - acción.
- Presentación sistémica: Orientada hacia diversas partes de la organización que ejercen influencia recíproca en las relaciones laborales entre las personas y la estructura.

Objetivos del Desarrollo Organizacional.

- Crear confianza en el personal de la organización
- Aumentar el auto control y la auto dirección de las personas, que forman parte de la organización.
- Desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse.
- Crear condiciones de trabajo más favorables.

c) *Principales Modelos del Desarrollo Organizacional.*

⁴⁰ <http://www.enarvaez.i-p.com/gestion/desorg.html>

*Modelo cíclico.

Este modelo presenta siete pasos importantes que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

d) Descripción de estrategias elementales del Desarrollo Organizacional.

- Consultoría de procesos.- esta técnica es coordinada por un consultor de procesos humanos y de información.
- Desarrollo de equipos.- técnica de modificación del comportamiento en donde varios grupos de empleados se reúnen bajo la coordinación de un especialista.
- Relaciones intergrupales.- Mediante reuniones de confrontación en que cada grupo se auto evalúa y evalúa el comportamiento del otro.

e) Análisis del Ambiente Organizacional.

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos hacia una situación, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades como interacciones y otras series de experiencias.

f) Importancia del Desarrollo de Personal.

Es la aplicabilidad general o futura y sugiere un énfasis mayor en conceptos, teoría y crecimiento intelectual y personal.

g) El Papel de los Valores y Creencias.

Los valores representan las bases de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones actos, objetos y personas conjuntamente con las creencias forman la medula de la cultura organizacional.

Definición operacional de la variable.

En el curso de la investigación se elaborarán cuestionarios que permitirán recabar información necesaria para la comprobación negativa o positiva la hipótesis a investigar. Estos cuestionarios contienen preguntas referentes a la variable independiente (Administración de Recursos Humanos) y la variable dependiente (Desarrollo Organizacional), contando cada pregunta con tres opciones a elegir por parte del entrevistado.

Así también se realizarán entrevistas directas a los cargos directivos con el fin de obtener mayor información desde el punto de vista de los encargados de llevar la administración y por último se realizarán observaciones directas al personal en sus lugares de trabajo con el fin de determinar la efectividad de las operaciones y procesos.

4.3 Determinación del Universo de Investigación.

Como todos sabemos en cualquier proceso o método de investigación se debe de tener como punto de referencia a un todo para que este a su vez sea motivo de análisis y observación para llegar a la conclusión y objetivos originada a realizar ciertas investigaciones, siempre y cuando este punto llamado todo reúna las características necesarias, cubriendo con las expectativas de la investigación. Por lo que es necesario para esta investigación la definición de ese punto llamado todo, el cual a su vez algunos autores lo definen como universo (N) ó población los cuales lo conceptualizamos de la siguiente manera. Es un conjunto de elementos que están involucrados directamente con el problema de investigación.

La cual específicamente para la investigación el universo N ó población a investigar es la empresa de nombre "La Torta Vaquera del Sureste S. A de C. V. " la cual se dedica al procesamiento de alimentos para el público en general, ubicándose la casa matriz en Blvd.. Belisario Domínguez No. 2464 en el municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas. Aunque para toda investigación es recomendable determinar solamente la población a investigar, por lo que es necesario determinar la unidad de análisis.

La unidad de análisis es la determinación específica de los elementos a investigar que se encuentra inmersos en el universo o población.⁵⁸

Por lo que para esta investigación, las unidades de análisis son todos los integrantes del personal administrativo y operativo, los cuales en su conjunto están integrados por gerente general, auxiliares administrativas, contador general, repartidores, cocineras, meseros, limpieza y empleados de barra. Conformando así el grupo laboral de 72 empleados, los cuales serán el objeto de análisis y observación para esta investigación.

Un universo es un conjunto de elementos (personas) que están involucrados directamente con el problema o relacionados con ambas variables, y además se determina con el símbolo "N" Mayúscula.

⁵⁸ Sampieri, Hernández Roberto, Metodología de la Investigación, Editorial. Mc Graw Hill, Pág. 207

La unidad de análisis se define como los objetivos o las personas que van a ser medidos o estudiados, lo cual nos servirá para poder conocer mejor nuestro universo y obtener una muestra. El universo para la presente investigación esta determinado por todos los trabajadores de la empresa la Torta Vaquera deduciendo o determinando que la unidad de análisis será los 72 empleados a nivel operativo que laboran en la misma, ya que en ellos recaen las actividades más importantes de esta empresa.

4.4 Selección, diseño y aplicación de las técnicas de recopilación de investigación.

El presente cuestionario nos permitirá recabar información relevante acerca de la investigación que llevamos a cabo, misma que también nos dará a conocer los pensamientos de los trabajadores de nivel operativo y administrativo que laboran en la empresa: "La Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V."

Como podremos darnos cuenta en este cuestionario se tomarán a la variable dependiente e independiente para intercalar las funciones, objetivos, y definiciones de las mismas para lograr un mejor apoyo para que nuestros cuestionados tengan un mejor apoyo y un soporte en sus respuestas, como también para apoyarnos en nuestra interpretación que llevaremos a cabo en el capítulo siguiente tratando de darle a nuestro trabajo una credibilidad mayor.

Inmediatamente después del cuestionario, se presentará el modelo de la entrevista, la cual se realizó al Gerente General, Lic. Carlos Alfonso Pastrana de Alba y al chofer de la empresa Don Rafael de Paz con una antigüedad de 9 años en la empresa cada uno.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS.
Facultad de contaduría y Administración
Campus I

(Modelo de cuestionario)

Cuestionario dirigido al personal operativo de la empresa "La Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V.

Objetivo: Conocer la opinión de los trabajadores respecto a la importancia de la Administración de Recursos Humanos como factor de Desarrollo Organizacional.

Instrucciones: Coloque en el paréntesis de la pregunta, la letra con la respuesta correcta.

1.- La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento del esfuerzo, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, y el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado que abraza toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización. ¿Cuál es su opinión acerca de que la Administración de Recursos Humanos es un factor necesario para el Desarrollo Organizacional?

()

- a) Estoy completamente de acuerdo ya que la Administración de Recursos Humanos influye favorablemente a todos los miembros de la organización.
- b) Estoy parcialmente de acuerdo debido a que en la organización siempre van a existir algunas personas negativas
- c) Estoy en desacuerdo por que no favorece en nada a que se de el Desarrollo Organizacional.

2. – Las políticas y lineamientos determinado por la Administración de Recursos Humanos son guías que orientan al trabajador en el desempeño de sus actividades ¿Cuál es su punto de vista respecto a la implementación de políticas y lineamientos efectiva con el objeto de lograr una eficiente actividad operativo de la organización?

()

- a) Lo considero importante la implementación de políticas y lineamientos ya que beneficia las actividades operativas de la organización.
- b) Las políticas y lineamientos son secundarios para la eficiencia en las operaciones de la organización.
- c) No es importante la implantación de las políticas y lineamientos.

3. – La inducción, es la función de la Administración de Recursos Humanos que le permite a los trabajadores conocer la organización y desarrollo de personal, es el otorgamiento de las habilidades y conocimientos necesarios al personal.

¿Cuál es su opinión respecto a llevar a cabo una adecuada inducción para un mejor desarrollo de personal dentro de la organización?.

()

- a) La inducción es necesaria en las aspiraciones de los trabajadores para su desarrollo dentro de la organización.
- b) No es muy necesaria la inducción para los trabajadores, ya que se desarrollan adecuadamente.
- c) La inducción es innecesaria para el desarrollo del personal.

4. – La motivación dentro de la Administración de Recursos Humanos es darle oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores que les permite satisfacer sus necesidades y el ambiente laboral es proporcionarle a los trabajadores los medios necesarios para lograr un buen rendimiento.

¿Cuál es su parecer en cuanto a la motivación como aspecto importante para mejorar el ambiente laboral?

()

- a) La motivación es importante para lograr un agradable ambiente laboral y óptimo en el mejoramiento en el desempeño laboral.
- b) Es poco trascendente la motivación para tener un ambiente laboral eficiente en la organización
- c) En el ambiente laboral es intrascendente la motivación.

5. – Los programas de capacitación son aquellos que permiten desarrollar técnicas y obtención de conocimientos a los trabajadores para tener un mejor conocimiento técnico y práctico de la función y operación a desempeñar.

¿Cuál es el juicio que tiene respecto a la implementación de programas de capacitación para el desarrollo de personal en la empresa?.

()

a) Es conveniente la implantación de programas de capacitación para elevar el desarrollo de personal mediante el mejoramiento del rendimiento laboral.

b) Es poco conveniente para el rendimiento laboral la implementación de programas de capacitación.

c) La implementación de programas de capacitación es inconveniente para el desarrollo de personal.

6. — La comunicación entre el personal operativo y la administración en las organizaciones es el elemento que permite el desarrollo de los modelos del Desarrollo organizacional.

¿Qué apreciación tiene al respecto a la necesidad de que existan medios necesarios respecto a la comunicación para el desarrollo de modelo del Desarrollo Organizacional?

()

a) La comunicación es esencial en las organizaciones para lograr y apoyar el desarrollo de los modelos del Desarrollo Organizacional.

b) Es poco relevante la comunicación en las empresas para un adecuado desarrollo de los modelos del Desarrollo Organizacional.

c) Es irrelevante la comunicación para los modelos del Desarrollo Organizacional.

7.- En las organizaciones el desempeño laboral de los trabajadores es esencial para lograr las metas de la organización. Y las creencias y valores son los cimientos de las conductas de los individuos.

¿Cuál es su punto de vista respecto a la necesidad de la existencia de valores y creencias claras que le permita a las personas tener principios claros que se verán reflejados en el desempeño laboral?

()

- a) Los valores y creencias de las personas son fundamentales para el desempeño laboral para que posteriormente se vea reflejados en el Desarrollo Organizacional.
- b) Son de poca importancia los valores y creencias en la organización para su desempeño laboral.
- c) Los valores y creencias no son importantes en el desempeño laboral.

8. - Los manuales de procedimientos proporcionan al trabajador pasos a seguir para realizar sus operaciones con la mayor eficiencia, reduciendo errores que pudiesen detener el proceso laboral en la organización.

¿Cuál es su comentario con respecto a la necesidad de tener manuales de procedimientos que permitan un mayor desarrollo de personal dentro de la organización?

()

- a) Los manuales de procedimientos de la operación son importantes para el desarrollo de personal dentro de la organización.
- b) Son poco relevante los manuales de procedimientos en la organización y también para el desarrollo de personal.
- c) Son innecesarios los manuales de procedimientos para el desarrollo de personal

9. - ¿Enumere del 1 al 5 de mayor a menor grado de importancia los siguientes elementos de la Administración de Recursos Humanos que usted considere se deba atender con urgencia en esta empresa?

() La importancia de la Administración de Recursos Humanos en esta empresa servirá para mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para alcanzar los objetivos.

() Las funciones de la Administración de Recursos Humanos como por ejemplo la administración del salario, servicios al personal, planeación, relaciones internas, sirve para tratar todo lo relacionado con los empleados.

() Los objetivos de la Administración de Recursos humanos en esta empresa, nos da a conocer los puntos que deseamos alcanzar, alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

() La inducción de la Administración de Recursos Humanos en esta empresa, nos informará la manera para que nuestros trabajadores nos de un 100%.

() La motivación de la Administración de Recursos Humanos en esta empresa es relevante ya que nos ayudará a mejorar nuestra calidad y servicio.

10. - ¿Enumere del 1 al 5 de mayor a menor grado de importancia los siguientes elementos del Desarrollo Organizacional?

() Los objetivos del Desarrollo Organizacional: crear confianza en el personal de la organización, aumentar el auto control y la auto dirección de las personas, que forman parte de la organización. Desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse.

() Las características del Desarrollo Organizacional: desarrollo de equipos, solución de problemas, y presentación sistemática.

() Los procesos del Desarrollo Organizacional. Serían las diferentes maneras en como lograr el Desarrollo Organizacional.

() Las estrategias principales del desarrollo Organizacional

() El papel de los valores y creencias. Los valores representan las bases de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos, y personas conjuntamente con las creencias forman la medula de la cultura organizacional.

11 - ¿Cuál es su opinión respecto a que la Administración de Recursos Humanos puede ser un factor para lograr el Desarrollo Organizacional?

12. - ¿Qué sugerencia podría usted aportar para que la Administración de Recursos Humanos pueda ser un factor para lograr el Desarrollo Organizacional?

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS.
Facultad de contaduría y Administración
Campus I

(Modelo de entrevista)

Nombre:

Escolaridad:**Puesto:**

Antigüedad en la empresa _____ en el puesto de _____

Objetivo: Conocer la opinión de los administrativos respecto a la importancia de la Administración de recursos humanos como factor de desarrollo organizacional.

Resultado:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

4.5 Procesamiento de la Información Recopilada.

En este punto hablaremos del proceso de tabulación y graficación de los datos obtenidos en la encuesta presentada mediante cuestionarios a los trabajadores de la "Torta Vaquera del Sureste S.A. de C.V."

El proceso que se utilizó es un proceso tradicional a criterio de los investigadores, el cual cumplió con distintas fases a seguir. Primeramente se elaboro el cuestionario con un total de 12 preguntas relacionadas con el tema de investigación donde se enfoca a la Administración de Recursos Humanos como factor de Desarrollo Organizacional en una empresa procesadora de alimentos rápidos. Una vez elaborado el cuestionario la siguiente fase fue la aplicación de los mismos a los trabajadores de las distintas áreas funcionales y operativas de la empresa matriz, así como también en las distintas sucursales, una vez que se obtuvieron los datos de la encuesta se clasificaron de acuerdo a los resultados obtenidos y posteriormente se realizo la tabulación la cual consistió en la elaboración de tablas con títulos, Con el fin de hacer más fácil su interpretación y análisis. Una vez realizadas las tablas el siguiente paso fue el vaciado de los datos obtenidos en la clasificación de los mismos. Posteriormente estos mismos datos se presentaran con el fin de que se tenga una idea mas clara de los resultados en graficas que muestran en una forma visual y más comprensible los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas, así también; se presentaran los resultados de las entrevistas realizadas a dos trabajadores de la empresa los cuales forman parte esencial dentro de la estructura administrativa de la empresa ayudando así a tener un mejor punto de vista tanto del lado de trabajadores encargados de las actividades operativas de la empresa y también analizar la forma de pensar de los encargados de la administración de la empresa punto importante para los objetivos buscados en esta investigación. A continuación se presentaran las tabulaciones de cada una de las preguntas, así como también la graficación de cada una de las mismas buscando la comprensión y entendimiento de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta.

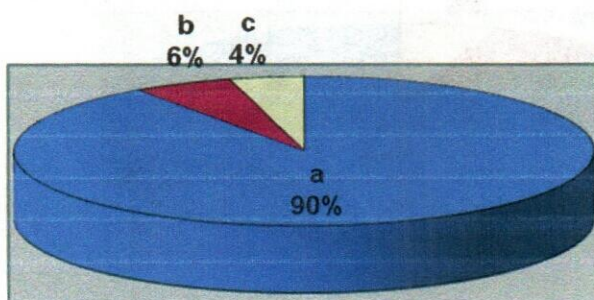
Pregunta Núm.1

1. ¿Cuál es su opinión acerca de que la Administración de Recursos Humanos es un factor necesario para el Desarrollo Organizacional?

A		B		C		Total	
Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
65	90%	4	6%	3	4%	72	100%

- A. Estoy completamente de acuerdo ya que la Administración de Recursos Humanos influye favorablemente a todos los miembros de la organización.
- B. Estoy parcialmente de acuerdo debido a que en la organización siempre van a existir algunas personas negativas.
- C. Estoy en desacuerdo porque no favorece en nada a que se dé el Desarrollo Organizacional.

Grafica pregunta 1



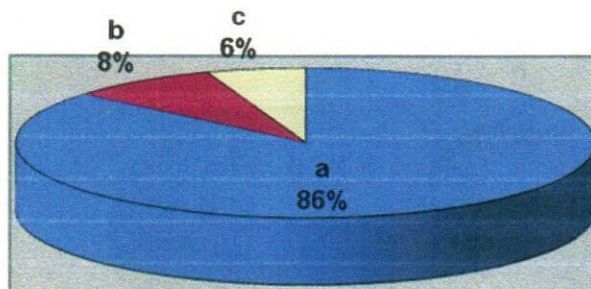
Pregunta Núm.2

2.- ¿Cuál es su punto de vista respecto a la implementación de políticas y lineamientos efectiva, con el objeto de lograr una eficiente actividad operativa de la organización?

A		B		C		Total	
Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
62	86%	6	8%	4	6%	72	100%

- A. Considero importante la implementación de políticas y lineamientos ya que beneficia las actividades operativas de la organización.
- B. Las políticas y lineamientos son secundarios para la eficiencia en las operaciones de la organización.
- C. No es importante la implementación de las políticas y lineamientos.

Grafica pregunta 2



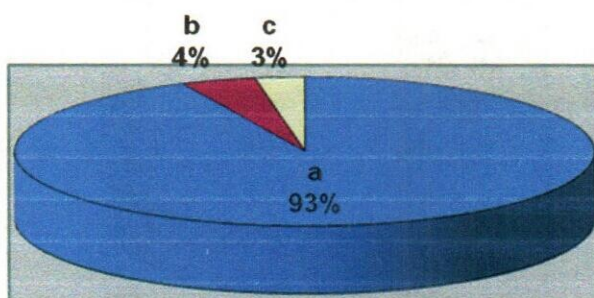
Pregunta Núm.3

3.- ¿Cuál es su opinión sobre el llevar a cabo una adecuada inducción para un mejor desarrollo de personal dentro de la organización?

A		B		C		Total	
Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
67	93%	3	4%	2	3%	72	100%

- A. La inducción es necesaria en las aspiraciones de los trabajadores para su desarrollo dentro de la organización.
- B. No es muy necesaria la inducción para los trabajadores, ya que se desarrollan adecuadamente.
- C. La inducción es innecesaria para el desarrollo del personal.

Grafica pregunta 3



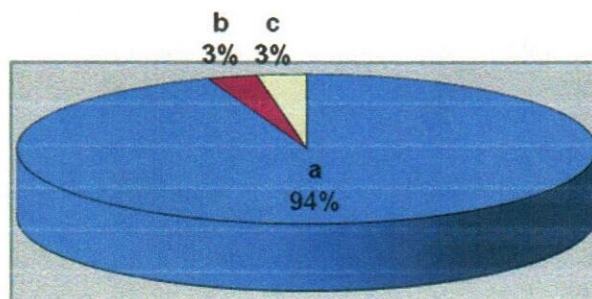
Pregunta Núm.4

4.- ¿Cuál es su parecer en cuanto a la motivación como aspecto importante para mejorar el ambiente laboral?

A		B		C		Total	
Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
68	94%	2	3%	2	3%	72	100%

- A. La motivación es importante para lograr un agradable ambiente laboral y óptimo en el mejoramiento del desempeño laboral.
- B. Es poco trascendente la motivación para tener un ambiente laboral eficiente en la organización.
- C. En el ambiente laboral es intrascendente la motivación.

Grafica pregunta 4



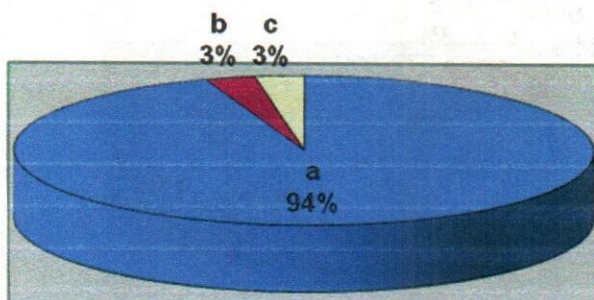
Pregunta Núm.5

5.- ¿Cuál es el juicio que tiene respecto a la implementación de programas de capacitación para el desarrollo de personal de la empresa?

A		B		C		Total	
Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
68	94%	2	3%	2	3%	72	100%

- A) Es conveniente la implementación de programas de capacitación para elevar el desarrollo de personal mediante el mejoramiento del rendimiento laboral.
- B) Es poco conveniente para el rendimiento laboral la implementación de programas de capacitación.
- C) La implementación de programas de capacitación es inconveniente para el desarrollo de personal.

Grafica pregunta 5



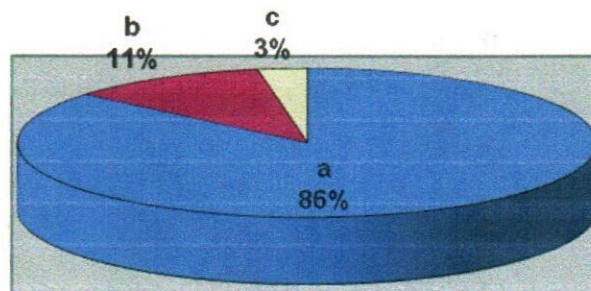
Pregunta Núm.6

6.- La comunicación entre el personal operativo y la administración en las organizaciones es el elemento que permite el desarrollo de los modelos del Desarrollo Organizacional. ¿Qué apreciación tiene al respecto a la necesidad de que existan medios necesarios respecto a la comunicación para el desarrollo de modelo del Desarrollo Organizacional?

A		B		C		Total	
Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
62	86%	8	11%	2	3%	72	100%

- A. La comunicación es esencial en las organizaciones para lograr y apoyar al desarrollo de los modelos del Desarrollo Organizacional.
- B. Es poco relevante la comunicación en las empresas para un adecuado desarrollo de los modelos de desarrollo Organizacional.
- C. Es irrelevante la comunicación para los modelos de Desarrollo Organizacional.

Grafica pregunta 6



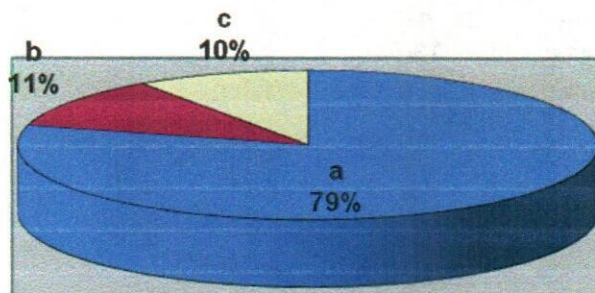
Pregunta Núm.7

7.- En las organizaciones el desempeño laboral de los trabajadores es esencial para lograr las metas de la organización. Y las creencias y valores son los cimientos de las conductas de los individuos. ¿Cuál es su punto de vista respecto a la necesidad de la existencia de valores y creencias clara que les permita a las personas tener principios claros que se verán reflejados en el desempeño laboral.

A		B		C		Total	
Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
57	79%	8	11%	7	10%	72	100%

- A. Los valores y creencias de las personas son fundamentales para el desempeño laboral para que posteriormente se vea reflejados en el Desarrollo Organizacional.
- B. Son de poca importancia los valores y creencias en la organización para su desempeño laboral.
- C. Los valores y creencias no son importantes en el desempeño laboral.

Grafica pregunta 7



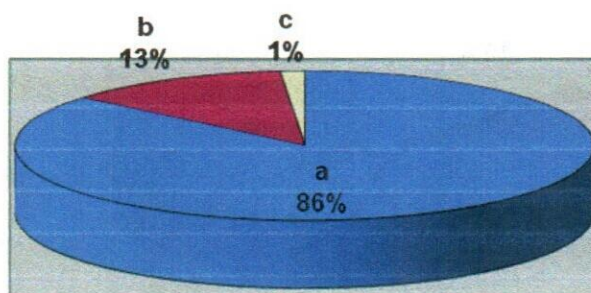
Pregunta Núm.8

8.- Los manuales de procedimientos proporcionan al trabajador pasos a seguir para realizar sus operaciones con la mayor eficiencia, reduciendo errores que pudiesen detener el proceso laboral organizacional. ¿Cuál es su comentario respecto a la necesidad de tener manuales de procedimientos que permitan un mayor Desarrollo de personal en la organización?

A		B		C		Total	
Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
62	86%	9	13%	1	1%	72	100%

- A. Los manuales de procedimientos de la operación son importantes para el desarrollo de personal dentro de la organización.
- B. Son poco relevantes los manuales de procedimientos en la organización y también para el desarrollo de personal.
- C. Son innecesarios los manuales de procedimientos para el desarrollo de personal.

Grafica pregunta 8

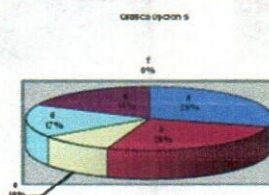
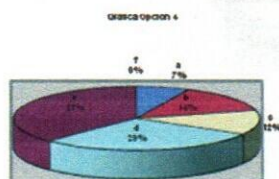
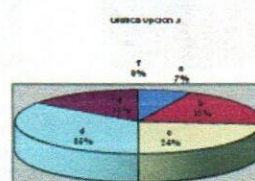
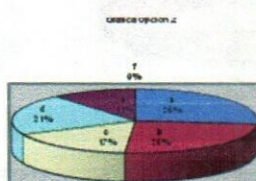
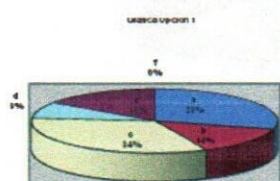


Pregunta Núm.9

9.- Enumere del 1 al 5 de mayor a menor grado de importancia los siguientes aspectos de la Administración de Recursos Humanos que usted considere se deba atender con urgencia en esta empresa.

Opción Orden	A		B		C		D		E	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	21	29%	19	26%	5	7%	5	7%	21	29%
2	10	14%	18	25%	14	19%	10	14%	19	26%
3	24	33%	12	17%	17	24%	9	12%	7	10%
4	6	8%	15	21%	25	34%	21	29%	12	17%
5	11	16%	8	11%	11	16%	27	38%	13	18%
Total	72	100%	72	100%	72	100%	72	100%	72	100%

- () La importancia de la Administración de Recursos humanos en esta empresa
- () Las Funciones de la Administración de Recursos humanos deben ser utilizadas en esta empresa.
- () Los objetivos de la Administración de Recursos humanos en esta empresa.
- () La inducción de la Administración de Recursos humanos en esta empresa.
- () La motivación de la Administración de Recursos humanos en esta empresa es relevante

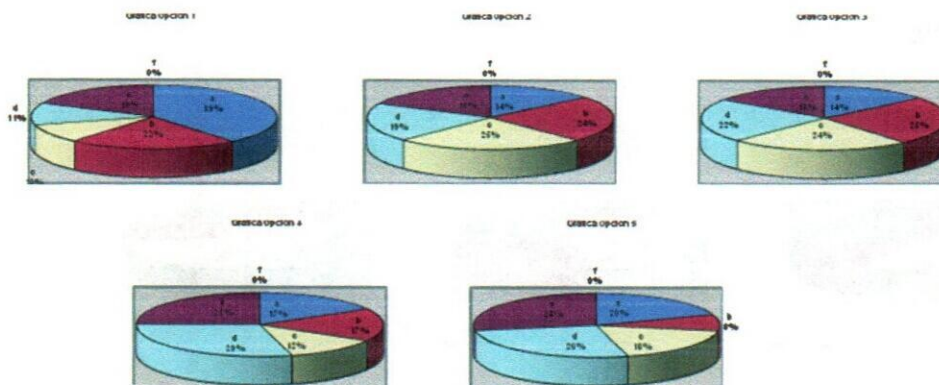


Pregunta Núm.10

10. - ¿Enumere del 1 al 5 de mayor a menor grado de importancia los siguientes elementos del Desarrollo Organizacional, que usted considere importantes para la organización?

Opción Orden	A		B		C		D		E	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	28	39%	10	14%	10	14%	12	17%	14	19%
2	16	22%	17	24%	18	25%	12	17%	6	8%
3	7	9%	18	25%	17	24%	9	12%	13	18%
4	8	11%	14	19%	16	21%	21	29%	19	27%
5	13	19%	13	18%	11	16%	18	25%	20	28%
Total	72	100%	72	100%	72	100%	72	100%	72	100%

- () Los objetivos del Desarrollo Organizacional,
- () Las características del Desarrollo Organizacional
- () Los procesos del Desarrollo Organizacional.
- () Las estrategias principales del Desarrollo Organizacional
- () El ambiente organizacional del Desarrollo Organizacional en esta empresa.



Pregunta Núm.11

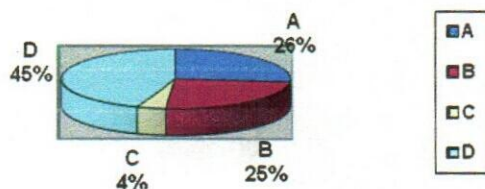
11.- ¿Cuál es su opinión respecto a que la Administración de Recursos Humanos puede ser un factor para lograr el Desarrollo Organizacional?

A		B		C		D		TOTAL	
Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
19	26%	18	25%	3	5%	32	44%	72	100%

Dentro del estudio realizado, se empleo una clasificación de las respuestas para poder tener una clara visión del resultado de nuestro sondeo. Se divide en cuatro niveles, las cuales son:

- A Quienes al responder obtuvieron un "nivel óptimo", ya que apoyaron que la Administración de Recursos Humanos es un factor para alcanzar el Desarrollo Organizacional.
- B Respuestas que plasman un "nivel poco óptimo" respecto a la Administración de Recursos Humanos como factor para lograr el D.O.
- C Aquellas que consiguieron un "nivel no aprobatorio".
- D Quienes omitieron su respuesta.

Gráfica pregunta 11



Pregunta Núm.12

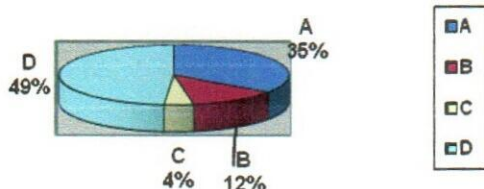
12.- ¿Qué sugerencia podría usted aportar para que la Administración de Recursos Humanos pueda ser un factor para lograr el Desarrollo Organizacional?

A		B		C		D		TOTAL	
Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
25	35%	9	13%	3	4%	35	48%	72	100%

Dentro del estudio realizado, se solicitó una sugerencia por parte de los encuestados, las cuales se clasificaron de la siguiente forma:

- A. Quienes plantearon sugerencias para el óptimo funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos para lograr el D.O.
- B. Aquellos que emitieron una sugerencia para conseguir un "nivel poco óptimo" respecto a la Administración de Recursos Humanos como factor para lograr el D.O.
- C. Sugerencias no aplicables (sin valor) para la ejecución de un óptimo funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos para lograr el D.O.
- D. Quienes omitieron una sugerencia.

Gráfica pregunta 12



4.6 Análisis e interpretación de la información recopilada.

Pregunta 1.-En esta pregunta tratamos de determinar si la Administración de Recursos Humanos es un factor para alcanzar en la empresa el Desarrollo Organizacional. Se obtuvo el siguiente resultado: el 83% de las personas encuestadas están completamente de acuerdo en que la Administración de Recursos Humanos es un factor para el D.O., y el 10% estuvo parcialmente de acuerdo y el 7% se encontró totalmente en desacuerdo.

Con la información anterior podemos observar que la mayoría de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que la Administración de Recursos Humanos es un factor para alcanzar el Desarrollo Organizacional, lo que refleja que si es de gran necesidad contar con una Administración de Recursos Humanos eficiente que pretenda conseguir un D.O.

Pregunta 2.- Se plasma la importancia de que existen en una empresa. Políticas y lineamientos que orienten al trabajador, y así llevar una adecuada operación de las actividades a realizar por parte del personal operativo. Y estos fueron los resultados obtenidos, el 80% plasmo la necesidad de que existan guías de acción, es decir, políticas y lineamientos, por su parte un 12% consideraron lo anterior como secundario, y el 8% no considera importante la existencia ni de políticas ni de lineamientos en la empresa.

Como se puede observar la mayoría de los trabajadores están de acuerdo en que existan en la organización políticas y lineamientos que los guíen para así realizar de una forma efectiva sus operaciones y actividades.

Pregunta 3.- Se refiere a la necesidad de que exista en la empresa una adecuada inducción laboral con el fin de integrar y preparar a los trabajadores de nuevo ingreso a las operaciones de la organización, respecto a esta pregunta se obtuvieron los siguientes datos, el 85% estuvo de acuerdo en que la inducción es necesaria para las aspiraciones de los trabajadores de nuevo ingreso, contrario al 7% obtenido de personas que no les es necesario contar con una inducción, y el 8% que se encontró parcialmente de acuerdo.

Una vez mas se puede observar con los datos anteriores la importancia que tiene la inducción, pero los trabajadores de la empresa, ya sean de nuevo ingreso, y por que no, también los que cuentan con cierta antigüedad dentro de la empresa.

Pregunta 4.- Uno de los puntos más importantes se trata en esta pregunta, la cual explicaba la importancia que tiene la motivación dentro del ambiente laboral de las empresas. Los encuestados respondieron de la siguiente forma: el 7% dijo que era poco trascendente la "motivación" en la organización, por su parte el 6% opinó que la "motivación" ayuda en poco a mejorar el ambiente laboral, en si, intrascendente, pero el 87% estuvo de acuerdo en la necesidad que tiene la "motivación" dentro del ambiente laboral.

Por lo que se llega a la conclusión de los empleados consideran pertinente que exista "motivación" con el fin de mejorar el ambiente laboral de la organización y así desarrollar con mejor eficiencia sus actividades laborales dentro de la empresa, reflejándose en productividad.

Pregunta 5.- En esta pregunta se busco determinar la necesidad de implementar programas de capacitación en la organización con el propósito de buscar un adecuado desarrollo de personal y se obtuvo las siguientes respuestas. El 86 % plasmo la conveniencia de que tienen los programas de capacitación tanto para el desarrollo de personal como el de la organización, el 7% opino que era poco favorable para el desarrollo de personal y el 7% restante contesto que no era necesario capacitar al personal.

Como se puede apreciar lo anterior indica que la mayoría de los trabajadores determino que es importante que el personal tenga una capacitación constante para que se logre el desarrollo de las personas que laboran ahí así como el de la organización.

Pregunta 6.- En este punto se hizo referencia a la necesidad de que existan medios de comunicación que hagan posible el desarrollo eficiente de los modelos de Desarrollo Organizacional en la organización y en base a esta pregunta los trabajadores contestaron lo siguiente: 80% dijo que era esencial para la organización contar con medios de comunicación adecuados, teniendo por objeto el apoyo al desarrollo de modelos del D.O., el 6% estuvo totalmente en desacuerdo y el 14 % dijo que era poco relevante la comunicación dentro de los modelos del D.O.

Por consiguiente se afirma que la implantación de medios adecuados de comunicación es requerida para lograr el máximo aprovechamiento en la aplicación de los

modelos de D.O. así como también el adecuado desarrollo de los mismos ayudando a la organización.

Pregunta 7.- En esta pregunta nos enfocamos a la necesidad de que las personas posean valores y creencias de tal forma que estos permitan que tengan un desempeño laboral eficiente dentro de la organización, se obtuvieron los siguientes resultados: el 80% de los encuestados estuvo a favor de que los valores y creencias son fundamentales para un adecuado desempeño laboral, contrariamente el 9% manifestó que no son necesarios, y el 11% restante respondió que son de poca importancia.

Con los resultados antes mencionados llegamos a la conclusión de que la mayoría de los encuestados consideran favorable la necesidad de que las personas posean valores y creencias que hagan posible alcanzar un óptimo desempeño laboral y con ello contribuir al logro de los objetivos y al Desarrollo Organizacional.

Pregunta 8.- Aquí se plantea la necesidad de que las organizaciones cuenten con manuales de procedimientos, con la finalidad de que los trabajadores realicen la operación acorde a los mismos ayudándolo de esta forma a minimizar errores en la realización de sus labores y respecto a los datos recabados se obtuvieron los siguientes resultados: el 80% estuvo totalmente de acuerdo en que es necesario contar con manuales de procedimientos que contribuyan a elevar su eficiencia en el desempeño laboral.

Por lo anterior concluimos que la mayoría de los empleados consideran que los manuales de procedimientos son necesarios ya que estos facilitan el desempeño de sus actividades haciéndolo más eficiente.

Pregunta 9.- En esta opción se busca que el entrevistado enumere de acuerdo a su criterio de importancia, algunos de los aspectos presentados respecto a la Administración de Recursos Humanos. Los resultados arrojaron lo siguiente: el 29% colocó "la importancia de recursos humanos" en primer término, 14% en el segundo, 33% en el tercero, el 8% en el cuarto y el 16% optaron por colocarlo en el último lugar.

Respecto a las funciones de la Administración de Recursos Humanos el 26% las puso en primer lugar, el 25% como segundo, el 17% en tercer lugar de importancia, el 21% en cuarto lugar y el 11% como última opción.

En lo referente a los objetivos que persigue la Administración de Recursos Humanos arrojaron que el 7% lo clasificó en primer término, el 19% en segundo, 24% en tercero, 34% en cuarto lugar y el 16% en el nivel de menor importancia.

En lo que se refiere a la inducción de la Administración de Recursos Humanos el 7% le asigno el primer lugar en importancia, 14% como segundo, el 12% como tercero, el 29% como cuarta opción y el 38% como última opción respecto al criterio de importancia.

En lo que respecta a la motivación de la Administración de Recursos Humanos el 29% la selecciono en primer sitio, por su parte el 26% en segundo, 10% en tercero, 17% en cuarto, y en último lugar el 18%.

Como podemos observar la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos en la organización y la motivación dentro de la misma resultaron de igual importancia para los encuestados, apoyando que la existencia de ambos es necesaria en las organizaciones.

Pregunta 10.- En esta se busco que el entrevistado enumerara en orden de importancia distintos aspectos del D.O. de acuerdo a criterios propios y se recabo lo siguiente:

Respecto a los objetivos que persigue el D.O. el 39% lo selecciono en primer termino, 22% en segundo, el 9% en tercero, el 11% en cuarto, el 19% como última opción.

Respecto a las características del D.O. el 14% las coloco en primer termino, el 24% en segundo, el 25% en tercero, el 19% en cuarta opción y el 18% en el nivel mas bajo de orden de importancia.

En lo tocante a los procesos del D.O. el 14% lo puso en primer lugar de orden de importancia, el 25% en segundo, el 24% en tercero, el 21% en cuarto y el 16% como última opción.

En lo que se refiere a las estrategias del D.O. el 17% lo puso como primera opción, el 17% como segunda opción, el 12% como tercera, el 29% como cuarta y el 25% como última elección.

Y para finalizar respecto al ambiente organizacional del D.O. el 19% la puso en primer termino, el 8% como segundo, el 18% como tercera opción, el 27% como cuarta y el 28% como elección última.

Como se observa la mayoría de los empleados plasmo la importancia de los objetivos del D.O. que se persiguen como opción para lograr la eficiencia en las organizaciones.

Pregunta 11.- En esta pregunta se buscaba que el entrevistado diera su opinión respecto a que si la Administración de Recursos Humanos pudiese ser un factor para el Desarrollo Organizacional y se clasificaron en cuatro categorías las respuestas, ya que, eran preguntas abiertas y el resultado fueron los siguientes: el 26% se presento a favor, el 25% con un nivel poco optimo para el fin, el 5% no lo aprobaron y el 44% no contesto la pregunta.

Se llega a la conclusión que la mayoría de las personas que contestaron el cuestionario encuentran favorable a la Administración de Recursos Humanos como factor del D.O.

Pregunta 12.- En esta se buscan aportaciones basadas en diversas sugerencias hechas por el entrevistado para que la Administración de Recursos Humanos sea un factor determinante para el logro del D.O., se obtuvo lo siguiente: El 35% manifestó sugerencias favorables, el 13% fueron de un nivel poco óptimo, el 4% sin valor alguno y el 48% no contestaron.

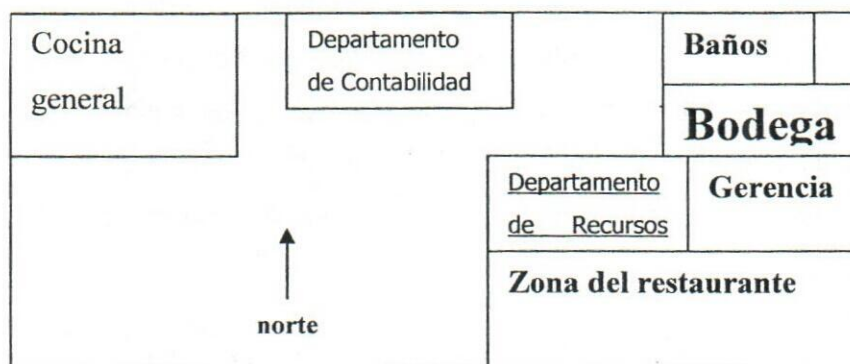
Por último podemos afirmar que las personas en su mayoría sugirieron cuestiones favorables a la Administración de Recursos Humanos para que a su vez esta sea un factor para alcanzar el Desarrollo Organizacional.

CAPÍTULO 5

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

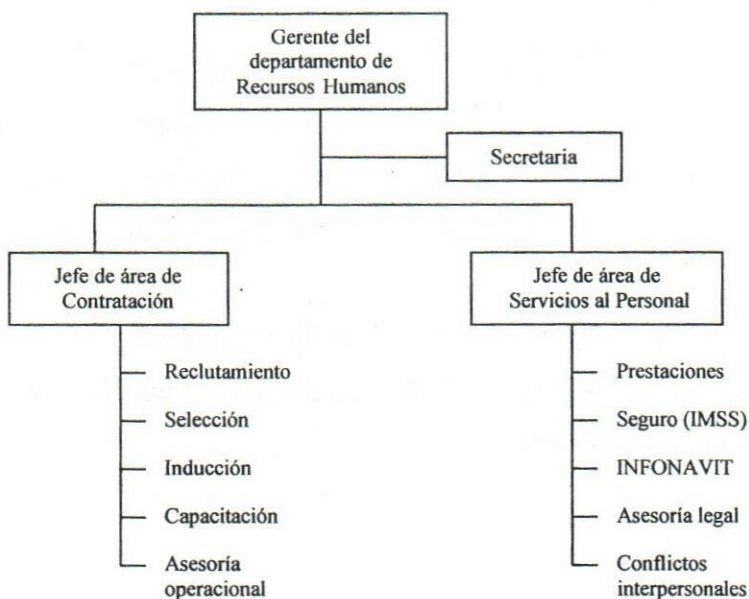
Una vez analizado en los anteriores capítulos de esta investigación se ha llegado a la determinación de la creación de un departamento de Recursos Humanos como principal propuesta para la solución de los problemas existentes en la empresa La Torta Vaquera del Sureste S. A de C. V. Este departamento de recurso humano se ubicará en el siguiente esquema.

Plano de la ubicación propuesta del departamento de Recursos Humanos.



Sucursal en la Boulevard Belisario Domínguez 2464.

Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos.



Como lo muestra el organigrama anterior se requerirá de cuatro personas encargadas de llevar a cabo la Administración de Recursos Humanos de la empresa, en el primer nivel se encuentra el jefe del departamento de Recursos humanos encargado de llevar a cabo las funciones principales de la Administración de Recursos Humanos que son las siguientes.

Planeación de Recursos Humanos: Función que se encargará de planear a corto y mediano plazo en base a las temporadas de venta los requerimientos de personal (plantilla de personal de la empresa) con el fin de que esta cumpla con los objetivos y metas organizacionales planteados por la alta administración, es decir; determinar el número necesario en el tiempo y lugar específico, respecto al requerimiento del personal temporal que cubra a empleados en período de vacaciones, incapacidades por accidente de trabajo de los repartidores y personal operativo, embarazos y otras cuestiones. Que se pudieran presentar en la organización y que pudieran retardar el flujo de actividades y operaciones de la empresa. Provocando pérdidas tanto en los procesos de la empresa que se verán reflejados en cuestiones económicas.

Organización de Recursos Humanos: Definir cada una de las actividades a desempeñar por parte de los jefes de área con el propósito de deslindar responsabilidades y delimitar funciones, con la finalidad de evitar, la duplicidad de funciones y de mando, problemas en cuanto a la designación de actividades laborales hacia los trabajadores.

Integración del personal: Buscar estrategias que permitan el trabajo en equipo mediante la presentación personal de los encargados de la administración del departamento de Recursos Humanos y los trabajadores de la empresa, buscando la integración total de la organización con el objetivo de tener fines comunes en beneficio de ambas partes, tanto para los trabajadores, realizando sus actividades como lo marcan los manuales de procedimiento, para que así se garantice la eficiencia de las operaciones de servicio de esta organización, y que ésta última a su vez recíprocamente cubra todas las expectativas en cuanto a bienestar y desarrollo del personal dentro de la organización, así como también en la vida familiar del trabajador.

Control del personal: Esta función de la Administración de los Recursos Humanos le permitirá como su nombre lo dice definir un mecanismo dirigido hacia los trabajadores de la empresa mediante el establecimiento de políticas y lineamientos bien definidas y flexibles, es decir encontrar el punto de equilibrio entre las capacidades del trabajador y los requerimientos laborales de la empresa, así también la implementación de incentivos salariales o bonos de productividad. A continuación se presentarán las características que debe cubrir el gerente del departamento de recursos humanos.

Datos generales:

Escolaridad: Licenciado en Administración de empresas.

Estado civil: Casado

Edad: de 25 a 30 años

Nacionalidad: Mexicana (Originario de preferencia de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas)

Características personales:

- Facilidad de palabra
- Emprendedor
- Trato amable con el personal
- Dinámico.

Conocimientos técnicos y teóricos:

- En cuanto a la implementación de programas de capacitación.
- En computación (Word, Excel, PowerPoint)
- Experiencia en conflictos interpersonales.
- Toma de decisiones.
- Conocimientos legales en cuanto a IMSS, AFORE, INFONAVIT, ETC.

Valores:

- Honestidad.
- Sinceridad.
- Responsabilidad.

Respecto a las funciones del jefe de área de contratación éstas estarán enmarcadas de la siguiente manera.

Reclutamiento y Selección: Función que tendrá como fin específico la captación de aspirantes idóneos para los puestos o vacantes que se encuentren desocupados dentro de la organización, así como también la selección del candidato que cumpla con las características específicas y necesarias para cubrir las vacantes, con el propósito de evitar la rotación del personal debido a una mala selección del mismo, para cubrir las distintas áreas operacionales de la empresa.

Capacitación. Esta será una de las funciones más importantes del Jefe de Área de Contratación, en la que se le proporcionará todos los requerimientos manuales, técnicos y teóricos que le permitan al trabajador realizar sus actividades eficientemente para evitar errores que como todos sabemos se pudieran ver reflejados en la situación económica operacional de la empresa, así como también la planeación de los mismos con el objetivo de mantener en capacitación y actualización constante al personal que le permita elevar su desarrollo laboral dentro de la organización en beneficio de la empresa en general, de la vida personal y laboral de los trabajadores.

Asesoría Técnica: En ésta función el Jefe de Área de Contratación se encargará de proporcionarle todos los manuales de operaciones a los trabajadores de la empresa, así como también el otorgamiento de todos los conocimientos técnicos necesarios para realizar las operaciones que requieran de ello.

Inducción: Por último se encargará de la inducción del personal de nuevo ingreso con el propósito de lograr la integración súbita del mismo a la actividad operacional de la empresa.

Elementos que debe reunir el Jefe de Área de Contratación.

Datos generales.

Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas.

Estado civil: Casado ó soltero.

Edad: De 30 a 35 años.

Nacionalidad: Mexicana (preferentemente originario de la entidad).

Características personales.

Facilidad de palabra.

Disponibilidad para enseñar-aprender.

Emprendedor.

Carismático.

Conocimientos teóricos y técnicos.

En computación (Word, Excel, PowerPoint).

Experiencia en manejo y procesos en empresas de servicio al cliente.

En programas de capacitación.

Manejo de personal.

Valores.

Honradez.

Lealtad.

Confianza.

Responsabilidad plena.

Respecto a las funciones a realizar del Jefe de Área de Servicio al Personal se desglosan las siguientes funciones a desempeñar.

Prestaciones de Ley: Esta función de servicio al personal se encargará de llevar a cabo el pago de salario a los trabajadores (nómina) el cual debe ser equitativo y proporcional en cuanto al desempeño laboral de los empleados, así también planeará los pagos por concepto de vacaciones, aguinaldo e incentivos laborales. En cuanto a los programas de bonificación de la productividad personal de cada empleado en su área de trabajo también cumplirá esa función.

Seguro: Llevar a cabo la inscripción de cada uno de los trabajadores al servicio del Seguro Social (IMSS), con el propósito de evitar posibles multas que pudiesen repercutir en aspectos económicos serios para la empresa y principalmente de proporcionarle

seguridad a los trabajadores a que desempeñen sus labores sin miedo alguno en cuanto a posibles accidentes, especialmente para los repartidores y personal de cocina.

INFONAVIT: Realizar las funciones de trámite y asesoría en cuanto al otorgamiento de vivienda para los trabajadores que no cuentan con un hogar propio, ayudándoles a conseguir los créditos que proporciona el INFONAVIT, esto será un aliciente más para los trabajadores a que mejoren su desempeño día a día en beneficio mutuo en ambas partes.

Asesoría Legal: Función importante para cualquier asunto relacionado en cuanto a problemas legales que enfrentan los trabajadores, permitiéndoles tener un desempeño favorable en la organización y con ésta función se busca que el trabajador se sienta protegido por parte de la empresa.

Conflicto interpersonal: Como todos sabemos en cualquier organización o ente social existen problemas entre los individuos que la integran por distintas causas, es ahí en donde el encargado del área de servicio al personal debe tener la capacidad de resolver los problemas con decisiones parciales y óptimas para las partes afectadas y así lograr con ellos una mejor estabilidad en cuanto al ambiente social dentro de la organización, ya que si no se le da un trato correcto a los problemas existentes podrían provocar a la empresa posibles represalias, que se plasmarían en un bajo rendimiento en el desempeño de los trabajadores, lo que consecuentemente sería desfavorable para la organización.

Características del Jefe de Área del Servicio al Cliente.

Datos generales

Escolaridad: Contador Público.

Estado civil: casado.

Edad: 30 a 35 años.

Nacionalidad: Mexicana (preferentemente originario de la entidad).

Características personales.

Le guste trabajar bajo presión.

No tener antecedentes penales.

Conocimientos teóricos y técnicos.

Manejo de paquetes contables.

Programas de cómputo (Word, Excel, PowerPoint).

Conocimiento en trámites fiscales.

- Pago de nómina.
- INFONAVIT.
- IMSS.

Valores.

Honradez.

Confianza.

Responsabilidad.

Lealtad.

Respecto a las funciones de la encargada del puesto de secretaria ésta cubrirá las funciones de captura de oficios, memorándums, recepción telefónica entre otros, así como también la administración de la agenda de actividades del Gerente del departamento de Recursos Humanos, cubriendo los siguientes requisitos.

Requisitos para la vacante del puesto de secretaria.**Datos generales.**

Escolaridad mínima: Preparatoria técnica.

Edad: 20 a 25 años.

Estado civil: Indistinto.

Conocimientos en computación, redacción y taquigrafía.

Facilidad de palabra.

Valores.

Honradez.

Lealtad.

Responsabilidad.

Una vez determinada la estructura del departamento de recursos humanos propuesto, a continuación se presentarán los puntos finos de la administración en la que recae mayor peso para la solución de los problemas específicos con los que cuenta la empresa en la actualidad, que son los siguientes.

Cursos motivacionales.

Llevar a cabo la planeación de cursos de motivación y superación personal que ayudarán a los empleados en cuanto a su formación y desempeño laboral por ello se recomiendan cursos periódicos en lapsos de cada 6 meses en la empresa, mediante la planeación y presentación de un programa previamente elaborados con fechas y horarios para cada una de las áreas, buscando especialmente no entorpecer los horarios de trabajo y que sean del agrado del personal los temas a exponer, ejemplo de ello, en base a un sondeo realizado informalmente se encontraron temas atractivos para el personal como son superación personal, excelencia en el trabajo y como alcanzar el éxito.

Programas de capacitación.

En éste punto es necesario contar con asesoría de personas externas especialistas en el tema de servicio al cliente para los meseros, así como también cursos de capacitación en cuanto a la preparación de alimentos y bebidas con la ayuda de un chef profesional para el personal de cocina y por último clases de tránsito vial para los repartidores, evitando que incurran en negligencias que puedan terminar en accidentes dejando a los trabajadores incapacitados por tiempo indefinido o inclusive el fallecimiento de los mismos por no contar con los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo.

Comunicación.

Implementar canales de comunicación y de flujo de información que les permita tener una constante interacción tanto al personal operativo conjuntamente con el personal administrativo, mediante la realización de juntas y visitas periódicas con el personal en los lugares de trabajo de los empleados.

Programa de incentivos y salarios: El cual debe estar estructurado y planeado en cuanto a la productividad laboral de los trabajadores, mediante el otorgamiento de premios y reconocimientos a los trabajadores que reúnan una mayor cantidad respecto a las ventas individuales durante un mes (meseros), premios que pueden ser bonos de despensa y bonificaciones al salario, asimismo a los que reúnan mayor cantidad de venta en base a las comandas (pedidos de consumo) hechas durante un año en este punto se daría el reconocimiento, una canasta básica de productos y alimentos de primera necesidad igualmente para los repartidores, evaluándolos respecto al total de pedidos entregados y asistencia laboral.

Ambiente laboral. Proporcionarle a los trabajadores mejores instalaciones respecto a los lugares de trabajo, es decir, lugares en donde ellos se sientan mejor para desarrollar sus actividades específicamente a los trabajadores del área de cocina donde el ambiente no suele reunir las condiciones necesarias.

Manuales de procedimientos: Mediante la realización de un estudio de tiempos y movimientos de las operaciones con el propósito de minimizar los tiempos y con ello reducir los tiempos muertos y ociosos que repercuten en costos para la empresa.

Con ello llegamos a la conclusión de llevar a cabo para beneficio de la empresa, la realización de las propuestas antes mencionadas y así lograr un adecuado desarrollo del personal.

A continuación se presentará un presupuesto del costo-beneficio que implica cada una de las propuestas hechas.

ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

- ❖ Costo aproximado \$5,000.00.

BENEFICIO.

- ❖ Reducción de los costos.
- ❖ Optimización del tiempo.
- ❖ Calidad en el servicio.

SISTEMA DE VENTILACIÓN EN EL ÁREA DE COCINA.

- ❖ Costo aproximado \$12,000.00

BENEFICIO.

- ❖ Ambiente agradable para el desempeño de las operaciones de los encargados del área de cocina.

**PRESUPUESTO APROXIMADO DE COSTO-BENEFICIO DE LAS PROPUESTAS EN
BASE A LOS RESULTADOS ARROJADOS POR LA INVESTIGACIÓN.**

PUESTO	SUELDO (Mensual)	BENEFICIO
Gerente del Departamento de Recursos Humanos	\$9,000.00	❖ Mayor control de las actividades. ❖ Toma de mejores decisiones en cuanto al personal. ❖ Menos conflictos. ❖ Menos rotación de personal.
Jefe del Área de Contratación.	\$7,000.00	❖ Trabajadores idóneos a ocupar las vacantes existentes de la empresa. ❖ Trabajadores altamente capacitados.
Jefe del área de Servicios al Personal.	\$7,000.00	❖ Pago de nómina a tiempo y mayor control en cuanto a prestaciones. ❖ Bonificaciones.
Secretaria.	\$3,000.00	❖ Todos en cuanto a la realización de las actividades del puesto.

TIPO DE CURSO	ÁREA QUE ABARCA	BENEFICIOS
Temas motivacionales. ➤ Superación personal. ➤ Excelencia en el trabajo. ➤ Otras actividades (dinámicas de grupo).	❖ Cocina. ❖ Meseros. ❖ Personal administrativo.	❖ Mayor motivación para desempeñar sus actividades. ❖ Mejor servicio al cliente, reflejándose en mayores ventas. ❖ Mejor rendimiento laboral. ❖ Menos ausentismo. ❖ Trabajo en conjunto. ❖ Competencia sana entre los trabajadores.

COSTOS GENERADOS POR EL CURSO

CONCEPTOS	COSTO APROXIMADO
▪ Videocasetes.	\$ 900.00
▪ Renta de equipo de audio y proyección.	1,800.00
▪ Coffee break.	800.00
▪ Pago del expositor.	5,000.00
Total	\$8,500.00

CURSOS DE CAPACITACIÓN	ÁREAS QUE ABARCA	BENEFICIOS
➤ Servicio al cliente. ➤ Alimentos y bebidas.	❖ Mesero ❖ Barra ❖ Cocina	❖ Mayor conocimiento operativo. ❖ Mejor servicio al cliente. ❖ Optimización del tiempo en la preparación de alimentos. ❖ Aprovechamiento de los recursos, reflejados en menos costo de materia prima para la elaboración de alimentos.

COSTOS GENERADOS POR EL CURSO

CONCEPTOS	COSTO APROXIMADO
▪ Expositor especialista ▪ Coffee-Break. ▪ Chef	\$2,500.00 500.00 2,000.00
Total	\$5,000.00

CONCLUSIONES GENERALES.

En los últimos años se ha observado una evolución constante de la función de Recursos Humanos, influenciada por la búsqueda incesante de competitividad por parte de las empresas que operan en un mercado globalizado, en el cual resulta imperante la implementación de cambios organizacionales.

Actualmente se están introduciendo nuevas formas de estructuras basadas en el conocimiento y que buscan comprometer a los empleados con los resultados de la organización, alineando las remuneraciones con la estrategia del negocio.

Por otro lado, las empresas han comenzado a utilizar instrumentos más complejos en términos de remuneración. Un ejemplo visible es la remuneración funcional acompañada por el aumento de las habilidades y competencias que ya está presente, y en donde la remuneración depende del conocimiento que los empleados tienen de los procesos de trabajo. Aquí, la lógica del sistema determina que la remuneración aumente al ritmo en que el nivel de conocimiento agregue resultados sobre los procesos de trabajo, es decir, cuando las personas adquieren más habilidades y competencias. La tendencia es que las empresas comenzarán a cambiar sus sistemas clásicos de remuneraciones, basados en los cargos, a sistemas basados en el conocimiento. Esta nueva forma de remuneración, a corto y mediano plazo, traerá beneficios, ya que incentivará y reconocerá la búsqueda de conocimientos, tanto técnicos como de gestión, negocios y culturales.

Otro instrumento ya mencionado anteriormente es la remuneración variable, la cual busca principalmente la conquista de los resultados. Aquí existe un componente de inteligencia en la formación del diseño del sistema, y un gran potencial de uso. La remuneración variable no es más que una remuneración en potencia, que solamente se concreta si los resultados son alcanzados.

Evidentemente es necesario trabajar en la motivación de los empleados y en la clarificación de los objetivos que deben ser logrados.

Nuestro estado necesita generar riquezas y distribuirlas de forma justa e inteligente. Tenemos que crear y mantener empleos, generar nuevas capacidades estratégicas y nuevos diseños organizacionales, mejorar los procesos de trabajo, y buscar tecnologías de punta. Todo esto requiere nuevos conocimientos y nuevos aprendizajes. Debemos entonces concentrar nuestras energías en desarrollar metodologías y sistemas

de remuneración que incentiven la conquista de conocimientos y motiven la búsqueda de resultados. Esta combinación, conocimientos y resultados, traerá mayor competitividad para nuestras empresas.

La formación es un factor decisivo que permite acceder a los niveles superiores de la vida profesional, no sólo en su nivel teórico, sino también en la *praxis*.

La formación se completa en el acto práctico de llevar a la realidad lo aprendido, pero para ello se necesita alineación miembro-empresa en valores, metas y acciones, capaz de desarrollar una actitud positiva que permita *hacer pasar* la transferencia.

La importancia estratégica de la formación radica en su función para estimular y propiciar la creatividad, la innovación y el espíritu de cambio. Toda formación debe estar dirigida a descubrir oportunidades para hacer que la gente actúe en consecuencia. Si no pasa así, es como si botáramos el escaso dinero de nuestros bolsillos en un latón de la basura. Porque ¿para qué queremos gente que sepa si no hacen nada con lo que saben?

La formación no es independiente de la empresa, aun cuando en ocasiones se realice fuera de ella, sino que tiene como objetivo la mejora del desempeño empresarial y la elevación de la competitividad a través de la búsqueda de soluciones desde adentro a los problemas que así lo ameriten.

A través de la absorción, la gente se apropia de una imagen acerca de la actuación futura que de ella se espera. Con el acto de transferencia se es consecuente con lo aprendido y se consigue el objetivo de la formación.

Como sistema, la formación ha de enfocarse al cambio interno (de las personas) y externo (del entorno), o sea, ha de cambiar actitudes erróneas, tanto en jefes como en los restantes miembros de la empresa, ha de acercar a la gente al descubrimiento de oportunidades, ha de ser más imaginativa y abierta a la consideración del entorno como cosa que hay que gestionar, ha de estar más pensada para donar a los formados la capacidad de asumir riesgos, pero por sobre todas las cosas, ha de inducir a la gente a actuar mirando de esta forma la otra cara de esta moneda.

Es hora de comenzar a medir el beneficio de la formación, hay que comenzar a preguntarse hasta qué punto el comportamiento de las personas, posterior a las acciones

de formación, está impregnado de lo aprehendido, mostrando así un desprendimiento de viejos paradigmas y la adopción de nuevas formas de pensar y de actuar.

Pocas son las empresas en nuestro estado en donde los empleados se encuentran realmente a gusto y ven sus trabajos como una fuente de alegría y satisfacción que les impulse a entregar su máximo para el bien de la organización. El común denominador del empleado es la queja y la insatisfacción. Se sienten desaprovechados, desvalorados, desmotivados y lógicamente no desarrollan sentimientos que los lleven a brindar todo de sí por la organización.

Aunque no es tarea exclusiva del área de talento humano de la empresa, si le cabe mucha responsabilidad del descuido en que se mantienen los empleados. Los departamentos o secciones de recursos humanos se remiten a tareas como la gestión de nómina o la seguridad industrial, que a pesar de ser muy importantes, no tienen el potencial de generar un sitio de trabajo apasionante.

La idea es llevar más allá la administración del talento humano, es llegar a conocer a cada persona, qué espera de la empresa, cómo cree que podría mejorar su trabajo, cuál es la forma en que podría ayudar a mejorar el desempeño empresarial, qué tan a gusto se encuentra con lo que hace, se siente satisfecho y comprometido con los objetivos de la compañía.

La labor de la persona encargada de la Administración de Recursos Humanos consiste en conseguir que todas las personas que laboran en la compañía se encuentren comprometidas con ella, pero aquí surge un inconveniente, ¿cómo lograr que la gente se comprometa si no conozco siquiera cuántos se encuentran comprometidos y satisfechos o cuántos son no comprometidos y están insatisfechos? Pues entonces debemos comenzar por identificar cuales son las necesidades de los empleados y sus comportamientos generales, para esto sería recomendable aplicar cuestionarios que nos hagan posible conocer el número de empleados comprometidos (leales y productivos), no comprometidos (simplemente marcan el reloj) y los no comprometidos activamente (insatisfechos y contagiando su descontento).

El punto final de esta conclusión es que se le debería de dar todo el apoyo necesario a la persona encargada de la Administración de Recursos Humanos para que este pueda proveer un ambiente de trabajo que permita a todo el personal progresar en base al mérito, aptitudes y habilidades en relación a su trabajo de tal forma que se vea beneficiada toda la empresa.

FUENTES DE CONSULTA:

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

DESSEL GARY.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
PRENTICE HALL, 1996.

ARIAS GALICIA FERNANDO.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
TRILLAS, 1979

WENDELL. L. FRENCH.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
LIMUSA, 1999.

CHIAVENATO IDALBERTO.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
MC GRAW HILL, 1999.

WERTHER WILLIAM B., JR Y DAVIS KEITH.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.
MC GRAW HILL, 1987.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ SERGIO.
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN.
MC GRAW HILL, 2000.

SAMPIERI, HERNÁNDEZ ROBERTO.
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.
MC GRAW HILL, 2002.

FUENTES CIBERGRÁFICAS.

ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN.
<http://usuarios.lycos.es/manuell/>

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
http://www.geocities.com/unamosapuntes_2000/clases2001/Personal1/personal1.htm#7
[http://www.monografias.com/trabajos10/AdministracióndeRecursosHumanos/Administración de Recursos Humanos.shtml#dificultades](http://www.monografias.com/trabajos10/AdministracióndeRecursosHumanos/AdministracióndeRecursosHumanos.shtml#dificultades)
<http://www.geocities.com/ymarte/trab/admdesaor.html>

ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
<http://www.geocities.com/ymarte/trab/admdesaor.html>
<http://yupana.autonoma.edu.co/di/administracion/tema12.html>

<http://www.enarvaez.i-p.com/gestion/desorg.html>

<http://www.excelencia.uat.mx/pariente/Articulos/Administracion/Desarrollo.html>

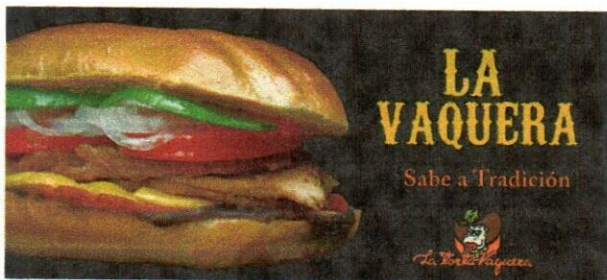
<http://lightning.prohosting.com/~superte/1sem5/chiaven.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/desarrollo.htm>

<http://www.alfinal.com/Economia/culturaorganizational.shtml>

A N E X O S



ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 30 DE ABRIL DEL 2009.

INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	1,497,953.00
COSTO DE VENTAS	899,181.00
UTILIDAD BRUTA	598,772.00
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS GENERALES	227,734.00
UTILIDAD EN OPERACIÓN	371,038.00
GASTOS FINANCIEROS	3,317.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	367,721.00

Las cifras y datos contenidos, en el presente Estado Financiero fueron recabados fielmente de, los libros y registros de la contabilidad de la empresa. En mi opinión dichos números reflejan – razonablemente la posición financiera de la entidad, toda vez que fueron elaborados de acuerdo a principios de contabilidad, normas y procedimientos de auditoria generalmente aceptados.