

## **CAPITULO II.**

### **“PRODUCTIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA”.**

El desarrollo de las actividades empresariales hacia la productividad y la competitividad esta condicionada por una serie de factores.

Aquí nos interesa profundizar en el papel que juega la formación de recursos humanos en la búsqueda de la calidad y la productividad, llegando a ser una empresa más competitiva en el mercado.

Productividad, calidad y competitividad donde estarán relacionados con la capacitación de los recursos humanos.

La realidad empresarial no es estática, por ello la capacitación es permanente, enfrentando los nuevos retos que la competitividad presenta.

#### **II.1 ANTECEDENTES.**

La gente ha sido administrada en grupos y en organizaciones desde los tiempos de la prehistoria. Aún las tribus más simples de cazadores y recolectores reconocían y obedecían a un líder o a un grupo responsable de tomar decisiones y del bienestar de esos grupos. A medida que las sociedades crecieron y se hicieron mas complejas fue mas notoria la necesidad de contar con administradores; esto llevó a los académicos de aquella época a tener mas tacto al tratar la naturaleza de la administración en forma mas intuitiva.

Sin embargo, los intentos por desarrollar teorías y principios de administración son relativamente recientes. En particular la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX dio origen a la necesidad de un enfoque sistemático de la administración. El advenimiento de nuevas tecnologías en esa época concentró grandes cantidades de materias primas y de trabajadores en las fábricas; los

bienes se producían en enormes cantidades y había que distribuirlas en muchos lugares, todos estos elementos debían ser coordinados y ello centró la atención en los problemas de la administración.

Robert Owen, administrador de varias fábricas de hilados de algodón en New Lanark, Escocia, a principios del siglo XIX, enfrenta esta pregunta: ¿Qué rol desempeñará?. En aquella época, las condiciones de vida y de trabajo eran muy deficientes para la mayoría de los trabajadores. Hombres, mujeres y niños, algunos de 5 a 6 años, trabajaban hasta 14 horas diarias seis días a la semana. Los salarios eran bajos y las viviendas eran insalubres y reducidas. Owen decidió que los administradores debían desempeñar el rol de reformadores. Construyó mejores viviendas para sus trabajadores y operó una tienda propiedad de la compañía en la cual los trabajadores podían adquirir mercancías a menor precio. Redujo la jornada de trabajo a 10 ½ horas y se negó a contratar a niños menores de 10 años.

Owen decía que al mejorar las condiciones de vida de los empleados iría con seguridad a incrementar la producción y las utilidades. Él pensaba que la mejor inversión que podían hacer los administradores era en los trabajadores a los que él llamaba "máquinas vitales".

Owen además de hacer mejoras generales en las condiciones laborales de sus fábricas, calificó el rendimiento diario de los empleados, pensaba que al calificarles, permitían a los administradores identificar áreas problemáticas, fomentaban el orgullo y promovían la competencia entre los trabajadores.

En las organizaciones actuales, la práctica de exhibir las cifras de venta y producción se basa en el principio psicológico de retroalimentación: permitir que los trabajadores conozcan su desempeño.

Al mismo tiempo que Owen llevaba a cabo sus reformas; Charles Babbage, Inglés, Profesor de Matemáticas, se convenció de que la aplicación de principios científicos a los procesos de trabajo acarrearía incrementos en la productividad y reducirá los costos.

Babbage fue uno de los primeros partidarios de la división del trabajo; pensaba que cada operación fabril debía analizarse para así poder señalar los conocimientos que requería. De esta manera, el costoso tiempo de capacitación podría reducirse y la constante repetición de cada operación redundaría en mejorar la capacidad y la eficiencia.

## **II.2 Antecedentes y renacimiento de la Teoría de la Administración.**

Dos enfoques clásicos presentan particularidades útiles para los administradores modernos. El primero es de Niccolo Machiavelli. A pesar de que el adjetivo maquiavélico se usa con frecuencia para describir dos oportunistas astutos y manipuladores, el verdadero Maquiavelo fue un gran creyente en las virtudes de la república, tal hecho queda demostrado en sus Discursos. Maquiavelo escribió el libro en 1531 cuando vivía en la república de Florencia. Con cierta redundancia, los principios que estableció pueden aplicarse a la administración de las organizaciones en la actualidad:

1. Una organización es más estable si sus miembros tienen derecho a expresar sus diferencias y resolver sus conflictos en su seno.
2. Mientras que una sola persona puede iniciar una organización, ésta prevalecerá cuando quede al cuidado de muchos y cuando muchos tengan el deseo de preservarla.
3. Un administrador débil puede seguir a un fuerte, pero no a otro, y conservar la autoridad.
4. Un administrador que pretenda cambiar una organización ya establecida “debe retener al menos una sombra de las costumbres antiguas”.

Otra obra clásica que muestra rasgos particulares a los administradores modernos es *El arte de la guerra*, escrito por el filósofo Chino Sun Tzu hace mas de 2000 años. Mao Tse Tung fundador de la República Popular China en 1949, la modificó y la utilizó. Entre los dictados de Sun Tzu encontramos los siguientes:

1. Cuando el enemigo avance, ¡Nos retiraremos!
2. Cuando el enemigo se detenga, ¡Lo asediaremos!
3. Cuando el enemigo rehuya el combate, ¡Lo atacaremos!
4. Cuando el enemigo se retire, ¡Lo perseguiremos!

Si bien estas normas rigen la estrategia militar, cuando se planea dicha estrategia, pueden emplearse para denotar a los competidores en los negocios.

Tanto Maquiavelo como Sun Tzu no pretendieron desarrollar una perspectiva sistemática de la administración; sin embargo, sus conceptos son, desde luego, importantes.

Vemos que la acción administrativa en las organizaciones de negocios, así como en la mayoría de las organizaciones de trabajo, esta dirigida finalmente a la formación y mantenimiento de la producción. La gente trabaja para producir algo. Lo mal o bien que trabajen influirá en lo mucho que puedan producir. Se origina el problema determinar que tanta es la diferencia que representa la acción directriz y el clima en la producción de los que están siendo dirigidos. Porque existen hechos conocidos donde los dirigentes afectan la producción de sus subordinados.

### **II.3 Definición de Productividad.**

La productividad es la eficiencia con la cual se producen bienes y servicios, esto es, la proporción entre la producción de los bienes y servicios y el insumo de los recursos.

En términos generales, se considera como productividad la relación entre los resultados y los recursos empleados.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{RECURSOS}}$$

La productividad puede emplearse como medida de eficiencia para ejecutivos, y en todos aquellos puestos en que los resultados dependan del aprovechamiento idóneo de los recursos, pueden establecerse comparaciones, si todas las demás circunstancias son iguales, para definir medidas de eficacia. Un ejemplo sería el siguiente: supóngase que una compañía tiene dos sucursales en la misma ciudad, cada una con 10 vendedores, pero la sucursal **A** vende en un año \$ 1,000,000.00, mientras que la sucursal **B** solo vende \$ 500,000.00, podría decirse que con los mismos recursos el gerente de la sucursal **A** es mas eficaz que el de la **B**, siempre y cuando todas las circunstancias sean iguales, si la sucursal **A** tiene un mercado con mayor potencial económico, resulta claro que ya la comparación no será equitativa.

Por lo general, solo se incluyen los recursos materiales para medirse porque los recursos humanos no se miden fácilmente ( ejemplo motivación ). Sin embargo, si se atiende el principio físico de que la materia no se crea, ni se destruye, sino solo se transforma, es claro que la "productividad" se debe a los recursos humanos y a la coordinación.

El apóstol de la producción en serie, Henry Ford nació en 1863, hijo de un humilde inmigrante irlandés, y creció en una granja en Michigan, La maquinaria le fascinaba y era muy diestro en reparar y perfeccionar cualquier aparato. En 1903 fundó la Ford Motor Company y en 1908 se construyó el primer Modelo T.

Los automóviles a principios de siglo en su introducción eran símbolos de posición social y riqueza, era un costo casi exclusivo de gente rica. Ford se

propuso cambiar esto: el modelo T estaba dirigido a las masas, era un auto que cualquiera podía solventar.

Intuye que la única manera de construir un auto de esas características era producirlo en serie y a bajo costo. Ford guió los esfuerzos de su fábrica a la eficiencia, mecanizando todo lo que fuera posible y dividiendo el trabajo en sus componentes más pequeños. Un trabajador podía realizar la misma tarea una y otra vez; y producir no una pieza terminada, sino una de las operaciones necesarias para producir un todo; la pieza incompleta pasaría luego a otro trabajador que contribuiría con la siguiente operación.

A principios de siglo Ford lograba efficientar elaborando un automóvil el cuál le tomó 12 horas 30 minutos producir el primer modelo T, 12 años después, en 1920, producía un automóvil T por minuto. En 1925, cuando la popularidad del coche alcanzó su auge, cada cinco segundos salía un modelo T de la línea de ensamble.

Sin embargo, Ford era una persona que presionaba mucho a sus empleados y por consecuencia se propagó el descontento y se dio un deserción del 380%, esto sucedió en 1913 y Ford tuvo que contratar 10 veces más empleados de los que tenía para mantener operando la línea. En una acción sin precedentes en aquella época, Ford decidió duplicar los salarios para atraer a gente más apta y motivarlos para que trabajaran más. En los días posteriores al anuncio de que se duplicarían los salarios, cientos de hombres acudieron a la planta Ford en busca de trabajo. Hubo que llamar a la policía para que controlara a la multitud.

Ford no admitía sugerencias de sus ingenieros de tal manera que si no había acuerdos con respecto a su modelo T, estos eran despedidos, además le agradaba causar conflictos con sus empleados.

Como resultado, competidores como Chevrolet avanzaron mucho en el mercado de automóviles. En esas circunstancias, a Ford le agradaba causar conflictos entre sus empleados. A tal grado que designó a dos personas para el mismo puesto con el propósito de observar cuál de los dos ( el más débil, según Ford ) renunciaría primero. Los administradores más capacitados renunciaron a su cargo del iracundo Ford.

Ford muere en 1945, en ése tiempo la compañía valía 600 millones de dólares. Dejó una huella imborrable tanto en la compañía como en Estados Unidos. Su nombre es sinónimo de la producción en serie y del desarrollo de la teoría moderna de la administración.

Un modelo organizacional, de la **productividad**, es el que da a conocerlo que la organización produce, cómo se desempeña y su grado de eficiencia. Se refiere no sólo a la eficacia de la organización para crear los productos o servicios o proporcionar ,un cierto nivel de rendimiento económico, sino también dar a conocer el desempeño de los individuos y grupos dentro de la organización.

El desempeño de los grupos e individuos contribuye directamente al desempeño global de la organización. Pero en ciertas situaciones; los cambios tanto en las actitudes individuales como colectivas y las capacidades, como la satisfacción, la presión, un clima empobrecido o la adquisición de experiencia importante, pueden considerarse como consecuencias o resultados del proceso de transformación.

El gerente que participa en el diseño de la organización, se ve en la necesidad de identificar las "brechas de desempeño". Esto requiere una comparación de los objetivos específicos articulados en el "propósito estratégico", que analizaremos más adelante y con mayor profundidad en este mismo capítulo; con la productividad real. Las "brechas" ayudan a detectar aquellas actividades en las que la productividad no cumple con los objetivos y proporcionan criterios

esenciales para dilucidar en qué parte de la organización necesitan concentrarse los esfuerzos de rediseño.

Parte de la Teoría de la Administración Científica procede de la necesidad de incrementar la productividad. Hablando de Estados Unidos la mano de obra calificada escaseaba a principios del siglo XX; la única forma de aumentar la productividad era acrecentar la eficiencia de los trabajadores. Por tal motivo; Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y los esposos Gilbreth, Frank y Lillian, entrevistaron la estructura de principios que se conoce como la teoría de la administración científica.

**FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915).** Basó su sistema administrativo en análisis de tiempo en línea de ensamble. Este para establecer; estudió y cronometró los movimientos de los trabajadores de la industria siderúrgica cuando realizaban diversas labores. Basando su estudio en los tiempos, dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los mejores y más rápidos métodos para llevar a cabo cada componente. Así, Taylor para establecer qué tanto serían capaces de hacer los trabajadores con el equipo y las herramientas de que disponían.

También, promovió que las empresas aumentaran la paga a los trabajadores más productivos. La tarifa mayor se calculó con más precisión, en base a la mayor utilidad que resultaría de un aumento en la producción. Así, se estimulaba a los trabajadores a superar sus niveles anteriores de rendimiento y a ganar más. A este plan Taylor lo llamó sistema de tarifas diferenciales. Éste animaba a los empleados a que lograsen niveles altos en la producción de esta manera no habría paros, pues a sus compañías les beneficiaba el incremento de la productividad. Seguirían pagándose sueldos más altos ya que eran tarifas justas, fijadas en un día justo de trabajo y la remuneración justa de un día. Por otra parte, nadie perjudicaría el sistema diferencial. Los que caían por debajo del estándar de la productividad encontrarían otro trabajo en uno o dos días, según decía Taylor, pues escaseaba la mano de obra.



En 1893, Taylor decide dar consultorías en administración como ingeniero privado. Rápido logró mejoras increíbles en la productividad con un cliente, la Simonds Rolling Machine Company.

Taylor introduce mejoras en una compañía que parecía no tener futuro, en la cual utilizaba 120 mujeres para inspeccionar los cojinetes de municiones de las bicicletas. El trabajo era tedioso; las horas transcurrían lentamente y al parecer no era posible introducir mejoras, logrando él probar lo contrario. Primero estudió y cronometró los tiempos de los mejores trabajadores. Después enseñó al resto los métodos de sus compañeros de trabajo más eficientes y transfirió o despidió a los que daban el rendimiento más bajo.

El logra disminuir la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas de trabajo e introdujo períodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras. Como consecuencia los resultados fueron impresionantes: 35 inspectores hacían el trabajo anteriormente hecho por 120; mejoró la precisión en dos terceras partes del trabajo; los salarios aumentaron entre el 80 y 100 por ciento, y se elevó la moral de los trabajadores. Taylor alcanzó y mostró resultados igualmente notables con otros clientes, incluyendo a Bethlehem Steel.

Por una parte existía temor aunque muchas veces esas técnicas originaron incrementos notables en la productividad y una remuneración más alta, los trabajadores y los sindicatos comenzaron a oponerse a ellas porque temían que trabajar más duro o más rápido terminaría con el trabajo disponible y podría ocasionar despidos y paros. Este temor crecía ante el hecho de que se había presentado ese fenómeno en Simonds Rolling Machine y en otras empresas que habían aplicado los métodos de Taylor. A medida que las ideas de éste se difundieron, también creció la oposición a ellas.

La resistencia al taylorismo se hacía presente en 1912, con una huelga en el Watertown Arsenal en Massachusetts, y los miembros hostiles del Congreso de Estados Unidos invitaron a Taylor a presentar sus ideas y técnicas. En su testimonio y en sus dos libros Shop Management y The Principles of Scientific Management, Taylor describió su filosofía. Se basa, en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de modo que, por ejemplo, pudiera determinarse el método óptimo ejecutar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de modo que a cada uno se le asigne la responsabilidad de una tarea para la cuál es el más apto.
3. La educación y desarrollo científicos del trabajador.
4. Cooperación íntima y amistosa entre administradores y empleados.

Taylor garantizó que, para que estos principios tuvieran éxito se necesita una revolución mental por parte de los administradores, y los trabajadores. En lugar de reñir por las utilidades, unos y otros deberían tratar de elevar la producción, y al hacerlo, las utilidades aumentarían tanto que ya no competirían por ellas entre sí. Taylor opinaba que los administradores y trabajadores tenían un interés común en mejorar la productividad.

**HENRY L. GANTT.** (1861-1919), reconsideró el sistema de incentivos de Taylor cuando empezó a trabajar por su cuenta como ingeniero industrial consultor, tiempo después abandonó el sistema de tarifas diferenciales de Taylor por considerar que tenía poco impacto motivacional, y descubrió una nueva idea. Cada trabajador que terminaba el trabajo asignado de un día obtendría un bono de 50 centavos en esa jornada. Después Gantt añadía una segunda motivación. El supervisor también ganaría un bono por cada trabajador que alcanzara el nivel diario de producción, mas un bono adicional si todos lo lograban. Gantt pensó que de ésta manera estimularía al supervisor para adiestrar a los trabajadores y ayudarles a realizar mejor sus tareas.

Gantt también mejoró la idea de Owen de evaluar públicamente el trabajo de los empleados. El avance de cada uno de ellos era registrado en gráficas de barras individuales: en negro los días en que lograba el nivel de producción, en rojo cuando no lo conseguía. Gran visionario, Gantt inventó un sistema de gráficas para el programa de producción. Este sistema, llamado "gráfica de Gantt", todavía se usa en la actualidad.

**LOS ESPOSOS GILBRETH.** Frank B. y Lillian M. Gilbreth (1868 – 1924 y 1878-1972) ellos aportaron al movimiento de la administración científica como un matrimonio que trabajaba en equipo. La tesis doctoral de Lillian, que después se mostró en forma de libro con el título de *The Psychology of Management*.

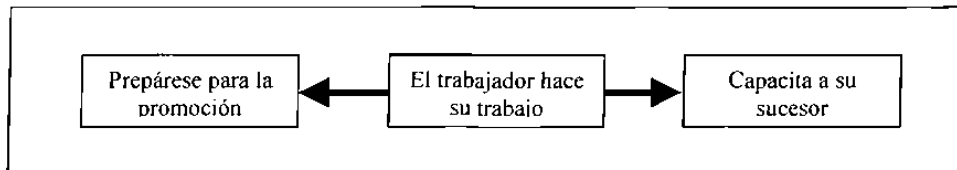
Lillian se interesaba en el bienestar del trabajador. Para ella, la administración científica tenía un fin muy importante: ayudar a los empleados a obtener su pleno potencial como seres humanos.

Frank Gilbreth empezó a trabajar como aprendiz de albañil y poco a poco fue escalando puestos en la escala jerárquica. Señaló que los albañiles se valían de tres tipos diferentes de movimientos: uno para enseñar a los aprendices, otro para trabajar rápido y un tercero para aminorar intencionalmente el ritmo. Después de un riguroso estudio de los movimientos de esta actividad, Frank pensó en una técnica que triplicaba la cantidad de trabajo que un albañil podía realizar en un día. Redujo el número de movimientos para la colocación de ladrillos de 18 a 5, hizo realidad la multiplicación de la productividad del albañil, sin ser necesarios esfuerzos extras. Su éxito lo impulsó a dedicar su vida al estudio de movimientos y fatiga.

Los esposos Gilbreth elaboraron un *plan de tres posiciones* (Ver figura ) para la promoción, el cuál intentaba servir como programa de desarrollo del empleado y además como un medio de estimular su moral. De acuerdo con el plan, un empleado haría su trabajo actual, se prepararía para la posición

inmediatamente superior y adiestraría a su sucesor, todo ello al mismo tiempo. De tal manera que el trabajador sería regularmente un agente, un aprendiz y un maestro que estaría en espera de nuevas oportunidades.

Figura. El plan Gilbreth's de tres posiciones.



#### II.4 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración científica buscaba incrementar la productividad de la fábrica y la de cada empleado. La otra rama de la administración clásica (la teoría clásica de la organización) nació de la necesidad de dirigir organizaciones complejas, como las fábricas.

**HENRI FAYOL** fue el primero en sistematizar el comportamiento administrativo. De acuerdo con Fayol una buena tarea administrativa cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. Con sus conocimientos e intuición realizó el esquema de una doctrina coherente de la administración. la cual conserva hoy gran parte de su fuerza.

Éste juzgaba que “con los pronósticos científicos y los métodos administrativos apropiados, eran inevitables los resultados satisfactorios. Esta confianza en los métodos cuantitativos, la compartía Fayol con Taylor. Al mismo tiempo el interés principal de Taylor estaba en las *funciones organizacionales*, el de Fayol era en la organización total.

Sustentándose en muchos años de experiencia como administrador, Fayol dividió las operaciones administrativas en seis actividades relacionadas entre sí: (1) técnica, producción y fabricación de productos; (2) comercial, compra de materias primas y venta de productos; (3) financiera, adquisición y utilización de capital; (4) seguridad, protección a los empleados y a la propiedad; (5) contabilidad; y (6) administración. De éstas, a la que le dio mayor importancia fue a la administración porque opinaba que era la más menospreciada de las operaciones administrativas.

El documento contiene una lista de los 14 principios de administración que él "debió aplicar con mayor frecuencia".

Menciona Fayol: " Prefiero la palabra principios a fin de evitar en lo posible la idea de rigidez, pues no hay nada rígido ni absoluto en el campo de la administración; todo es cuestión de grado: Un mismo principio rara vez se aplica dos veces 'en la misma forma, porque debemos tener en cuenta las circunstancias diferentes y cambiantes en los seres humanos que son a la vez distintos y mutables y porque además es preciso considerar otros elementos variables. También los principios son flexibles y pueden ser adaptados para atender cualquier necesidad; todo es cuestión de saber como aplicarlos.

Antes de Fayol, por lo general se pensaba que "los administradores nacen, no se hacen", sin embargo, Fayol insistía en que la administración era una habilidad como cualquier otra, una que podía enseñarse una vez que se entendieran los principios inherentes a ésta.

1. División del Trabajo. Cuantas más personas se especialicen. más eficientemente realizarán su trabajo. Este principio se compendia en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad. Los administradores deben dar órdenes para poder hacer que se realicen las cosas. Aunque su autoridad formal les da el

derecho de mandar, no siempre impondrán la obediencia a menos que cuenten además con una autoridad personal (por ejemplo, una gran pericia).

3. **Disciplina.** Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen. Para Fayol, la disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles de la organización, de los acuerdos justos (como las normas para premiar un desempeño superior) y los castigos que se imponen prudentemente a las infracciones.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente. Fayol pensaba que, cuando un empleado reportaba a más de un superior, surgían necesariamente conflictos en las instrucciones y habría confusión de autoridad.
5. **Unidad de dirección.** Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben ser dirigidas por un solo administrador que utilice un plan. Por ejemplo, el departamento de personal no debería tener dos directores, cada uno con distintas políticas de contratación.
6. **Subordinación del interés individual al bien común.** En cualquier empresa, los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.
7. **Remuneración.** El estipendio del trabajo ejecutado deberá ser justo para el empleado y el empleador.
8. **Centralización.** El papel decreciente de los subordinados en la toma de decisiones es la centralización; un papel creciente en esa actividad es la descentralización.

Fayol estaba convencido de que los administradores deberían conservar la responsabilidad suprema, aunque también es necesario que den a los subordinados suficiente autoridad para realizar bien su trabajo. El problema radica en encontrar el grado óptimo de centralización en cada caso.

9. La Jerarquía. La línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.
10. Orden. Materiales y personas deberían estar en el sitio adecuado cuando se necesiten. Sobre todo las personas han de ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.
11. Equidad. Los administradores han de ser a la vez amistosos y justos con sus subalternos.
12. Estabilidad del personal. Una alta rotación de empleados no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.
13. Iniciativa. Los subordinados deberán tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes, aun cuando puedan incurrir en errores.
14. Espíritu de equipo. Favorecer el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Para Fayol, incluso los factores pequeños pueden fomentar este espíritu. Por ejemplo, recomendó utilizar en lo posible la comunicación verbal en lugar de la comunicación escrita y formal.

*Fuente: James A. F. Stoner, R. Edward Freeman. Administración*

**MAX WEBER.** Pensaba que cualquier organización que contara con miles de individuos, orientada a objetivos, necesitaba una regulación controlada y cuidadosa de sus actividades, el sociólogo alemán Max Weber ( 1864 – 1920 ), mejoró una teoría de administración burocrática que resaltaba la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad.

Para Weber, la organización ejemplar era una burocracia donde sus actividades y objetivos se pensara y la división del trabajo se instaurara en términos claros. Al mismo tiempo Weber opinaba que las evaluaciones del desempeño debían, en su totalidad, hacerse en base al mérito.

Es común que se considere a las burocracias como organizaciones grandes e impersonales que prefieren la eficiencia impersonal a las necesidades humanas. Sin embargo, se debe tener cuidado de no aplicar las connotaciones negativas de la palabra burocracia al término con el sentido que Weber le atribuía. Al igual que los teóricos de la administración científica, Weber buscó mejorar el rendimiento de las organizaciones importantes en el orden social haciendo sus operaciones predecibles y productivas.

## **II.5 SUPERVISIÓN Y PRODUCTIVIDAD.**

Los manifestantes de la administración científica, han demostrado que la simplificación del trabajo y su sistematización mejoran la productividad. Hasta donde el supervisor simplifique y sistematice el trabajo de sus subordinados, es posible que repercuta favorablemente su producción.

Los exponentes del bienestar capitalista, considera de vital importancia el trato humano a los subordinados para fin de mejorar su trabajo en la organización que los emplea, y que esta dedicación incrementada lleva a una producción más elevada. Este tema encuentra en la actualidad en la opinión del estado de bienestar de los trabajadores y en las condiciones de confort bajo las cuales aumentan su esfuerzo de trabajo a favor de la empresa. Se entiende que se tiene al supervisor en una empresa para dar un trato humano a sus subordinados y que, por lo tanto, es trascendental al formar y mantener una productividad de alto nivel.

En una etapa más avanzada del capitalismo, se propone por parte de los devotos de la dinámica de grupos, que la participación en las decisiones respecto a su propio bienestar y circunstancias de trabajo, aumenta su dedicación y, por lo tanto, la productividad de sus subordinados. La teoría socialista de la motivación del trabajador llega a la misma conclusión sustancial de que la participación - representación participativa- en la administración de una empresa aumenta la



dedicación a los esfuerzos colectivos, y también por este medio se aumenta la productividad. Como es obvio, en cada una de estas perspectivas, el punto más inmediato de toma de decisiones compartida con los subordinados es el contacto diario con los supervisores, de modo que el supervisor es una figura clave en la ecuación de la productividad.

El hombre en su espacio económico requiere de incentivos y éstos están diseñados con el régimen capitalista y el socialista para compensar a todos los trabajadores según su producción, esto considerando de que al auto interés del trabajador en el pago domina a todas las demás consideraciones. El mismo trabajador será el encargado de vigilar sus propios esfuerzos y maximizar su pago, entre mas producción logre, mejor será su pago El trabajador industrial logra hacer más de lo que la mayoría hace y el trabajador socialista stajanovista constituye el ejemplo del hombre económico. Sin embargo el hombre económico también requiere supervisión, esto para llamar su atención frecuentemente sobre las pagas disponibles que todavía tienen que ser alcanzadas. Así es como la supervisión se encarga de llamar la atención del trabajador centrándose en la paga de recompensa de acuerdo al esfuerzo y productividad individual.

Cada una de las principales orientaciones relativas a las funciones de los supervisores al afectar la productividad, proviene de la teoría de la organización. De cualquier manera el eslabonamiento entre el trabajador individual y su organización de trabajo esté hecho, el supervisor media en el eslabonamiento. El supervisor es el encargado de dirigir un grupo organizado en el cuál los esfuerzos están dirigidos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

## **II.6 Los Supervisores y las atmósferas de grupo.**

La principal función del supervisor es crear una atmósfera adecuada entre grupos de trabajo.

Cuando el supervisor no logra éste tipo de atmósfera puede afectar considerablemente la productividad de sus subordinados.

Este problema ha sido abordado en forma polémica y en investigaciones relativamente inadecuadas. Es útil principiar con la declaración de una opinión de la función del supervisor al crear una atmósfera de grupos de trabajo.

Maier observó: "Estamos entrando a un periodo en las relaciones de trabajo en donde la crueldad mental se está convirtiendo en una acusación apropiada en una reunión del comité de quejas, igual que en un juicio de divorcio". Específicamente, la autodeterminación del comportamiento es más aceptable que la determinación por otros: "Es evidente que la persona acepta sus propias decisiones con más facilidad que las de otros. Las decisiones de grupo son aceptadas con más facilidad, pero se puede sacrificar la calidad".

Sin embargo, "Cuando la producción involucra la coordinación de la actividad de grupo, ésta puede incrementarse estimulando al grupo para que se proponga objetivos. En este caso, el objetivo fijado debe ser tomado y aprobado por unanimidad. . . De esta manera, las decisiones de grupo se convierten en un factor de mucha importancia para determinar el desempeño de un grupo de trabajadores".

Maier opina que para empezar, lo principal es el bienestar mental o comodidad psíquica del trabajador y termina diciendo que, en una forma o en otra, esto está relacionado positivamente con la producción. El argumento es muy endeble y puede ser preciso. Sin embargo, la evidencia es poca y cuando se pone

en práctica proporciona un débil apoyo a la conclusión. La participación en las decisiones respecto al propio comportamiento no conduce necesariamente a la maximización del propio comportamiento para lograr los objetivos organizacionales, con un resultado en comodidad mental. . . .

Drucker ha señalado que la tendencia en el trabajo industrial moderno pone especial atención a los trabajos individuales así como los trabajos en grupo o en equipo. Constató que muchos trabajos de mantenimiento son trabajos individuales y que éstos aumentarán en número con el aumento de la automatización de la industria. Más aun, muchos trabajos de ventas son trabajos individuales, y éstos también aumentarán en número a medida que la actividad económica secundaria proporcione una proporción creciente de oportunidades de empleo. Un correctivo importante al énfasis corriente sobre los "grupos" en el trabajo industrial, es entender que ahora existen y que probablemente haya una proporción creciente de todos los trabajos que no serán desempeñados en grupo, sino que serán hechos en forma individual y fuera del contexto del grupo. Para los trabajos individuales, la teoría de motivación de grupo sencillamente no se aplicará y serán necesarios nuevos estudios para descubrir la forma en que el trabajador solitario pueda cambiarse a un nivel de productividad más elevado y sostenerse ahí como miembro de una organización de trabajo moderna. . . .

Aresberg y Tootel presentan la siguiente conclusión sobre la literatura de grupo: "Vale la pena reiterar el descubrimiento de los "interaccionistas" respecto a que este proceso de la interacción gerente-trabajador, y de los beneficios en productividad que proporcionan, parecen tener límites muy delicados y estrechos". Ellos mencionan:

Es claro que la evidencia presente sugiere que el aumento de la productividad no está limitado tanto por la capacidad humana o por los "retornos decrecientes" de la maximización tal como lo mencionan las doctrinas más

antiguas sobre eficiencia si no por cierta "retroalimentación" entre la iniciativa del trabajador y la facilidad que la gerencia le otorgue para ejercerla.

## **II.7 La educación para el trabajo productivo .**

Se ha discutido mucho sobre la influencia que las instituciones educativas podrían tener en la promoción del progreso económico; o si, por el contrario, serían ellas las influidas, modificadas y transformadas, como resultado de los adelantos que se suscitan en lo económico y en lo político. La influencia, es recíproca; pues si el desarrollo arrastra en su avance a la educación, como lo hace con otras superestructuras, la educación, a su vez, sirve al desarrollo en su demanda de cuadros dirigentes y de mano de obra especializada.

Creo que podemos convenir en que estamos necesitando urgentemente habilitar todos nuestros servicios educativos para la formación de los cuadros del progreso nacional: ya sean éstos los que demanda el desarrollo económico, o los que requiere el mantenimiento y fortalecimiento de nuestra nacionalidad.

Todos los movimientos educativos llamados escuelas del trabajo han estado inspirados en los mismos propósitos: la formación de constructores del progreso y de mantenedores de la integridad de su patria.

La capacitación de los prácticos fue siempre ineludible: Stephenson y Watt empezaron a trabajar como jornaleros, después fueron inventores, y por último, ingenieros. Europa sintió, desde el primer momento, esta necesidad: ingenieros militares y de minas se hicieron ingenieros industriales; sobrestantes y capataces se hicieron ingenieros; jornaleros del montón, se hicieron obreros calificados. En los Estados Unidos, el enorme volumen de la movilización industrial exigió un esfuerzo capacitador mas extenso; aparecieron revistas técnicas, cursos por correspondencia, estímulos económicos al esfuerzo autodidáctico; algunos ingenieros industriales europeos cruzaron el Atlántico, eran las primeras víctimas

de la competencia y la desocupación, pero de este lado fueron excelentes maestros capacitadores.

El Japón lo hizo de otro modo, envió a sus muchachos al extranjero para capacitarse; había que penetrar los secretos de la ciencia y de la técnica para poder competir con las grandes potencias; ellos, por supuesto, tenían sus propios secretos y supieron utilizarlos; el intento resultó un éxito. Otros países nuevos lo imitaron, sin gran fruto; resultó que no bastaba con lo que enseñaban los colegios, había que trabajar en las fábricas, los japoneses lo entendieron desde el principio y así lo hicieron.

Fue así como apareció el concepto de una educación para el trabajo; primero, en forma muy imprecisa, y, con el curso del tiempo, cada vez mejor comprendida y mejor planteada.

**La calidad de la vida laboral** no es uno de los sectores más innovadores de la labor educativa que se extiende más allá de las escuelas, además de estar abocado el aprendizaje, comprende elementos económicos, psicológicos, culturales, sociológicos, éticos, ambientales y técnicos; en las industrias norteamericanas tienen una gran inversión que va a más cien mil millones de dólares en 1980. Es bastante el alcance de las actividades educativas que se llevan a cabo en su lugar de trabajo, principalmente el entrenamiento técnico que se proporciona a todos los empleados como entrenamiento mínimo.

A partir de la segunda guerra mundial, se ha dado gran importancia a la educación como un componente vital en el lugar de trabajo por medio de entrenadores en el departamento de recursos humanos; asimismo el centro de interés ha sobrepasado al entrenamiento para incluir el desarrollo personal y profesional, entrenamiento en administración de empresas, desarrollo vocacional.

En la actualidad el personal especializado tiene por lo menos bachiller, muchos han alcanzado el grado de maestría y existe una gran demanda por los grados doctorales (Varney, 1981.)

El movimiento sobre la calidad de vida laboral constituye uno de los enfoques mas innovadores en cuanto al desarrollo de los recursos humanos, y por otra parte se opone a las conceptualizaciones habituales de la educación.

El principal objetivo de las labores educativas en el lugar de trabajo es el incremento de la productividad, la educación como entrenamiento técnico es que la productividad aumenta si los obreros saben como realizar sus trabajos.

Consideran que se origina mayor productividad cuando los obreros sienten que son tratados con justicia, que son valorados, que sus opiniones y sugerencias cuentan en las decisiones que los afectan y que los salarios, los beneficios y las condiciones de trabajo son razonables. El lugar de trabajo es un componente fundamental del sistema educativo general, tanto de los componentes educativos tradicionales, como el entrenamiento técnico y los aspectos innovadores como la calidad de vida laboral. Los grupos de aprendizaje abarcan equipos de trabajo autónomo, círculos calificadores, comités sindicales, administrativos, organizaciones matrices; el éxito se mide en términos de productividad, satisfacción, adaptabilidad de la organización e innovación, tres temas sobre calidad de vida laboral son: la necesidad de un desarrollo personal donde incluye el acceso a oportunidades educativas a la discusión laboral y a la movilidad profesional ascendente. El desarrollo organizativo se trata de una serie global de labores que se apoyan a la organización en el establecimiento de un ambiente humano y productivo para los trabajadores. Estas labores que abarcan el mejoramiento de la comunicación interpersonal, incluye la participación de dirección, supervisión y evaluación lo que en conjunto contribuye a que la organización evolucione hacia el mejoramiento de su ambiente.

El desarrollo de los recursos humanos constituye un término que se usa comúnmente en la organización para designar tanto el progreso personal como el organizativo, esto implica que los seres humanos son un recurso importante al igual que los recursos materiales y energéticos y que necesita el mismo nivel de asistencia y de esfuerzo por parte de la organización para su desarrollo.

Implica un fin que es cualitativamente mejor que el punto de partida, significa que aunque es función de la organización el proporcionar las actividades para el aprendizaje y la movilidad profesional es función del individuo establecer el ritmo, proveer la motivación y la energía. Del mismo modo un consultor puede proporcionar las oportunidades de realizar actividades estructurales y talleres, es función del participante elegir si participa.

El desarrollo denota un progreso interno hacia las metas, por lo tanto difiere de la educación, la cuál enfatiza con frecuencia el papel del maestro o del especialista.

Existen dos aspectos en la teoría del aprendizaje defendida por los teóricos de la vida laboral, que son de gran importancia. El primero es que el tipo de aprendizaje que interesa a los teóricos no es el abstracto a menudo temporal, típico de muchas clases escolares, sino el aprendizaje profundo que resulta del cambio permanente en el comportamiento; el segundo, se refiere de que el aprendizaje que se produce tanto por las instituciones y las estructuras sociales dentro de las cuales los individuos viven y trabajan como por las labores sobre la enseñanza y aprendizaje individuales.

Kurt Lewin (1951). Es el teórico más influyente en el desarrollo del aprendizaje, él pensaba que una transformación continua del comportamiento implica el olvido de las conductas anteriores, el aprendizaje de nuevas actitudes o internalización de los nuevos conocimientos, describe que el ambiente en que

vive el educando se concibe no solo como habilidad del maestro ó idoneidad del plan de estudios, el supuesto es que muchas situaciones y organizaciones de trabajo tradicionales inhiben el desarrollo del potencial humano esencial para una vida labora perfeccionada.

Otro supuesto es que para convertir estas instituciones de fuerzas restrictivas o fuerzas impulsoras constituyen una importante manera de provocar la transformación deseada en el comportamiento.

Como parte integral del aprendizaje lo conforman la teoría del cambio social, es un elemento esencial siempre que sus propósitos generales puedan ser alcanzados, para ello el cambio es elemental, gradual, evolutivo y estructural. El desarrollo del potencial humano implica explícitamente un proceso no coercitivo progresivo.

## **II.8 EDUCACIÓN Y DESARROLLO NACIONAL.**

Ha llegado pues el momento de dar un impulso nuevo a la educación por el trabajo y para el trabajo, a la escuela del trabajo productivo y socialmente útil, a los talleres escolares y a la actividad tecnológica adecuada para cada uno de los niveles de nuestro sistema educativo, y para cada una de las comunidades grandes o pequeñas, que constituyen la entraña de la patria.

Hay que despertar aquella hirviente actividad nunca olvidada, pero sí bastante aletargada, que en otras épocas ha alentado en nuestras escuelas; y en virtud de la cual el trabajo productivo es la principal fuente del aprendizaje de la ciencia.

Habrá, pues, que reorganizar los talleres escolares, los laboratorios fisicoquímicos, los observatorios meteorológicos, la investigación de los recursos



naturales, las excursiones al campo, las visitas a las fábricas y talleres de la industria, las actividades agropecuarias, los botiquines de primeros auxilios, etcétera.

El magisterio primario mexicano tiene la experiencia , la aptitud y el fervor necesario para emprender tan benemérita obra, y para llevarla a feliz término.

## **CAPITULO III.**

### **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE SIOSA.**

#### **III.1 DESCRIPCIÓN.**

El presente estudio se realizó en SIOSA, una empresa fundada en 1982, que se especializa en cubrir las necesidades de artículos de papelería y consumibles de cómputo, impresos, almacenaje y distribución atendiendo grandes corporativos, sector gobierno y financiero, clientes como Banorte, Banamex, BBV, Seguros Comercial América, Infornavit, etc.

Es considerada entre las 500 empresas más importantes de México de acuerdo a la revista Expansión.

Cuenta con tres centros de distribución a nivel nacional. El Centro de distribución maestro, está ubicado en la Ciudad de México, Insurgentes Norte 1090, Col. Tlacanaco, en Gustavo A. Madero. Otro más se encuentra en Guadalajara, Jal., calle de la Industria Maderera # 106, Col. Industrial, en Zapopan Norte, Zapopan, Jalisco.

Y el tercer Centro que es en donde se realizó este estudio, ubicado en Ave. D # 1121, Fracc. Los Morales, San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

Cuenta con ocho administradores, tres choferes, un jefe de almacén, diez almacenistas y uno de limpieza.

#### **III.2 EL ESTUDIO.**

III.2.1 Realizado en la empresa denominada "SIOSA", aplicándose al total de los trabajadores, con el objetivo de obtener información que permita la toma de

decisiones para elaborar una propuesta de capacitación bajo la disciplina de un diseño metodológico.

**III.2.2 Tipo de investigación.** Descriptivo. Sampieri en su texto Metodología de la Investigación cita a Danhke (1989), donde menciona que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de la persona, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

**III.2.3 El instrumento utilizado** se compone de 20 ítemes con una distribución sistemática en tres categorías según la estructura de las actitudes:

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Componentes</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cognitivo.</li><li>• Afectivo</li><li>• Conductual o comportamental.</li></ul> |
|--------------------|--|

**III.2.4 Metodología.** Para esta investigación se utilizó el método documental y de campo con la técnica de entrevista, observación y cuestionario.

**III.2.5 El Instrumento** es un cuestionario que está formado por 20 preguntas de opción múltiple con tres opciones en cada una de ellas, que contiene información sobre el desempeño de los trabajadores, actitudes, puntualidad, asistencia, relación entre los trabajadores para realizar las tareas, competitividad, etc. . .

**III.2.6 Aplicación del Instrumento y Recopilación de la Información.** El Instrumento para diagnosticar necesidades se aplicó al total de los trabajadores que son los que representan a la población del estudio (21), señalándoles previamente la fecha, hora y lugar para la aplicación, una vez reunidos, se procedió a entregarles el material a trabajar (cuestionario y lápiz), se les dieron instrucciones y habiendo aclarado sus dudas, se procedió a contestar el cuestionario.

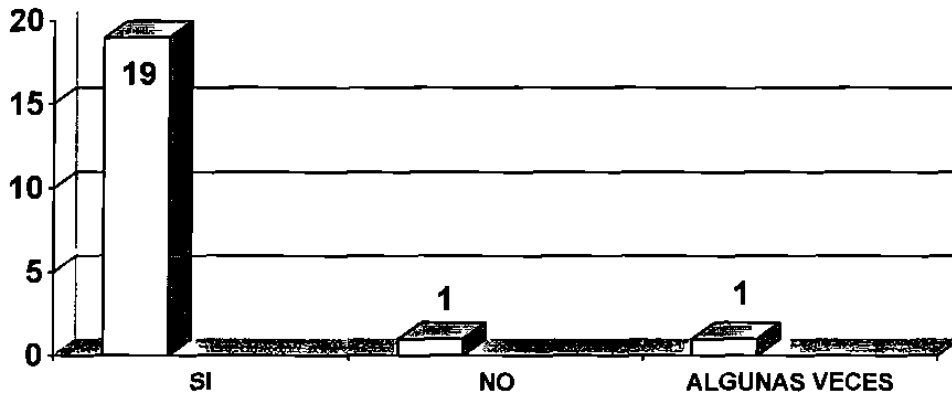
Utilizando la información obtenida se procedió a la elaboración de una base de datos en Excel para facilitar la concentración de dicha información.

### III.3 EL REPORTE.

El instrumento compuesto por 20 ítemes cada uno de ellos fue contestado de acuerdo a su opinión personal y a la escala de valores previamente establecida y se procedió a graficar la información obtenida de los 21 trabajadores.

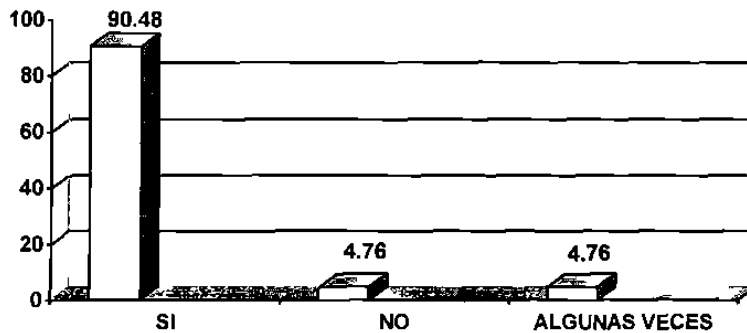
Este ejemplo de gráfica, muestra la cantidad correspondiente a cada valor:

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



En éste ejemplo se muestra el porcentaje correspondiente a cada valor.

**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



Al término de las gráficas correspondientes a cada ítem se hace una breve interpretación de los resultados obtenidos.

### **III.4 PERFIL OCUPACIONAL.**

Los administradores preocupados por la eficiencia en el trabajo y la productividad buscan arduamente la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, es importante tener identificadas las funciones de cada uno de los puestos que componen la organización para aspirar a tener una mayor productividad. Para lograr estos objetivos hay que establecer exactamente cuáles son las aptitudes que tiene cada trabajador para cada puesto de trabajo, si no se encuentra la persona que cubra los requerimientos, en lugar de ser benéfico para la organización puede causar graves perjuicios. Por otra parte es necesario otorgar al trabajador una remuneración de acuerdo a su trabajo, esperando con esto motivarlo para que realice las obligaciones de su puesto, con responsabilidad y entusiasmo.

Existen grandes empresas que requieren determinados rasgos de perfil para pertenecer a ellas, de lo cual se hace mención:

Primero, antes que sus cualidades académicas ó técnicas, destacan las actitudes y valores, esto es sus cualidades como persona; integridad, trabajo en equipo, entendimiento de su papel en la organización, y actitud positiva.

En segundo lugar, se hace referencia a los conocimientos básicos, manejo de las herramientas y equipo tecnológicos que son necesarios para realizar el trabajo.

Además es importante considerar en base a la descripción del puesto, el perfil: edad, escolaridad, experiencia, sexo.

### **III.5 Definición de Variables e Indicadores basado en un modelo descriptivo.**

Según Roberto Hernández Sampieri (Metodología de la Investigación), una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Y de acuerdo a la presente investigación las variables se van a definir según la estructura de las actitudes, donde éstas son constructos que explican una gran parte de la conducta humana y además cuenta con elementos importantes para predecirlo.

La estructura de las actitudes se divide en tres componentes:

#### **III.5.1 Cognitivo.**

Variables: capacitación, promoción, funciones, trabajo de equipo y competitividad.

**Capacitación continua.** Significa aprender formas nuevas y mejores de hacer las cosas y adquirir nuevas habilidades para hacerse apto, muchas veces se da con cambios en el sistema de recompensas. Ejemplo: la obtención de un salario basado en las habilidades ó conocimientos.

**Promoción.** Buscar el desarrollo integral de los trabajadores y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la comunidad.

**Funciones.** Desempeño de un cargo específico, es importante que los trabajadores conozcan la función exacta de cada cargo para evitar conflicto entre ellos.

**Trabajo de equipo.** Son necesidades humanas en donde la participación y la colaboración de los trabajadores son importantes en función de las metas de la empresa.

**Competitividad.** “Competencia Profesional”. Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo (Boyatzis 1982.)

COMPONENTE COGNITIVO	
VARIABLE	INDICADOR – ITEM(S)
CAPACITACIÓN	1
PROMOCIÓN	2
FUNCIONES	3,4
TRABAJO DE EQUIPO	7
COMPETENCIA	20

### III.5.2 Afectivo.

Variables: dignidad y respeto, reconocido y aceptado, productividad y eficacia, sugerencias y expresar ideas, cordialidad y entusiasmo, hostilidad y apatía.

**Dignidad y Respeto.** Valores que destacan la calidad humana y que son llevados frecuentemente por los administradores. Estos valores motivan al empleado a trabajar en objetivos comunes con la empresa.

**Reconocido y aceptado.** Hay trabajadores que experimentan un alto grado de motivación que procede del deseo de verse reconocido y aceptado socialmente por sus compañeros de trabajo y de sus superiores y experimentar el incremento de la productividad consiguiendo con ello la aceptación del grupo.

**Productividad y eficacia.** En productividad los sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos económicos), tienen en cuenta la eficiencia y eficacia con las que el trabajador desarrolle sus labores.

**Sugerencias y expresar ideas.** Se ocasiona una mayor productividad cuando los trabajadores sienten que son valorados y que sus opiniones cuentan en las decisiones que los aquejan y que sus sugerencias sobre mejorar los procesos son realizadas.

**Cordialidad y entusiasmo.** En el área laboral es importante entre los compañeros que existan actitudes cordiales y afectivas que impulsen al trabajo productivo.

**Hostilidad y apatía.** Para la organización es importante encontrar formas de integración y participación entre sus trabajadores cuando entre ellos existe algún tipo de malestar, hostilidad ó falta de interés, buscando con ello el mejoramiento del ambiente laboral.

COMPONENTE AFECTIVO	
VARIABLE	INDICADOR-ITEM (S)
DIGNIDAD Y RESPETO	13
RECONOCIDO Y ACEPTADO	14
PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA	15,16
SUGERENCIAS Y EXPRESAR IDEAS	17
CORDIALIDAD Y ENTUSIASMO	18
HOSTILIDAD Y APATÍA	19

### III.5.3 Conductual ó comportamental.

Variables: puntualidad y asistencia, carga de trabajo, material y equipo, mantenimiento de unidades, seguridad e higiene, apoyado por sus superiores.



**Puntualidad y asistencia.** Una forma de manifestación del descontento laboral, insatisfacción, actitud negativa es la falta de puntualidad que va ligada a la forma de ser del trabajador. En cambio cuando el trabajador no asiste regularmente puede ser por causas justificadas, como lo son las enfermedades, etc.

**Carga de Trabajo.** La competencia laboral, ha influido para que al trabajador se le aumente su carga de trabajo con la finalidad de incrementar la producción, sin importar la presión que se ejerce en el mismo, repercutiendo finalmente en el desarrollo de la empresa.

**Material y equipo y Mantenimiento de unidades..** Es importante contar a tiempo con el material y equipo requerido para la realización de las labores, así como con los mantenimientos tanto del equipo como de las unidades necesarias para la entrega de la mercancía, además de ser esto una medida de seguridad, cuidando con ello la integridad física del trabajador.

**Seguridad e higiene.** La seguridad industrial requiere un programa permanente destinado a capacitar al personal en cuanto a señales de seguridad, códigos de colores, uso y manejo de elementos de protección personal como lo son gafas, cascos, guantes, batas, etc. Así como a mantenerse alerta a cerca de las fuentes potenciales de accidentes.

**Apoyado por sus superiores.** Es la comunicación, el diálogo constante entre superiores y subordinados lo cuál permite el buen funcionamiento de la empresa, que además permite que los trabajadores se sientan apoyados y motivados a trabajar en armonía.

<b>COMPONENTE COMPORTAMENTAL</b>	
VARIABLE	INDICADOR-ITEM (S)
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	5,6
CARGA DE TRABAJO	8
MATERIAL Y EQUIPO, MANTENIMIENTO DE UNIDADES	9,10
SEGURIDAD E HIGIENE	11
APOYADO POR SUS SUPERIORES	12

### III.6 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL ESTUDIO

Babbage fue uno de los pioneros en interesarse en la capacitación de los trabajadores para mejorar la capacidad y la eficiencia.

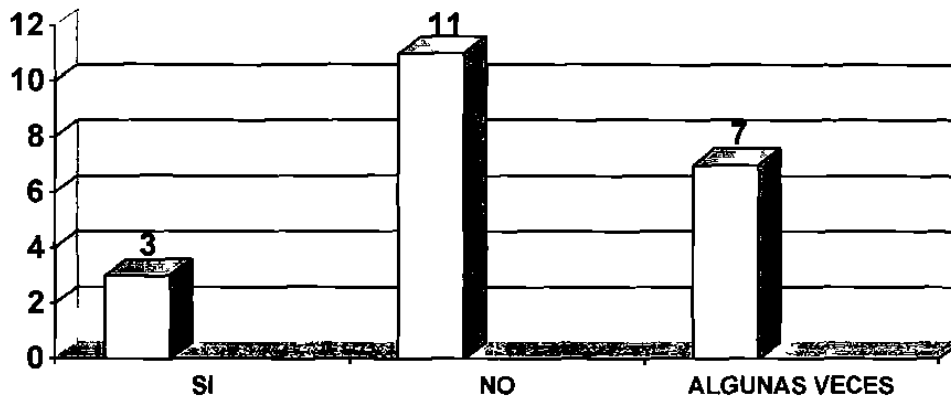
Por lo que se les preguntó a los trabajadores:

#### 1. Al ingresar a la empresa se les da capacitación para realizar su trabajo?

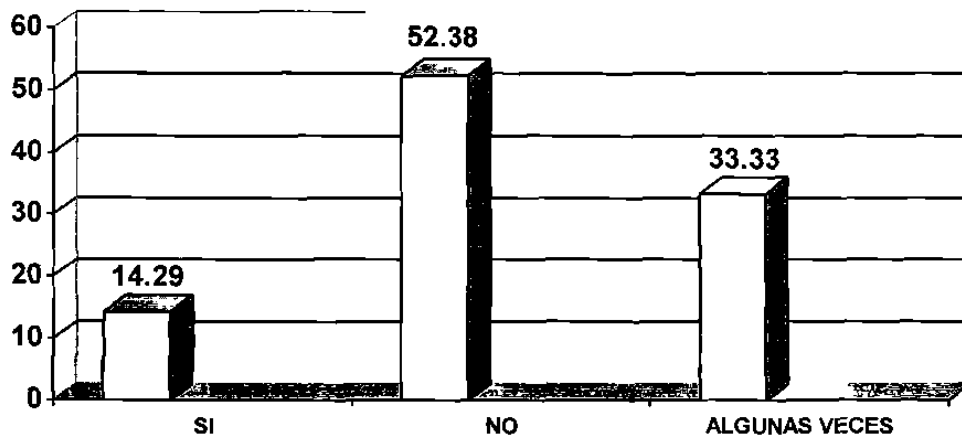
A lo que respondieron:

SI 3 NO 11 AV 7

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



Tomando en consideración que los dueños tienen la obligación de capacitar a su personal y de acuerdo a los resultados obtenidos de acuerdo a sus respuestas es claro que se requiere capacitar a sus empleados en diferentes áreas para mejorar la eficiencia.

Según la labor educativa se debe de ofrecer al trabajador un progreso personal para una movilidad profesional ascendente.

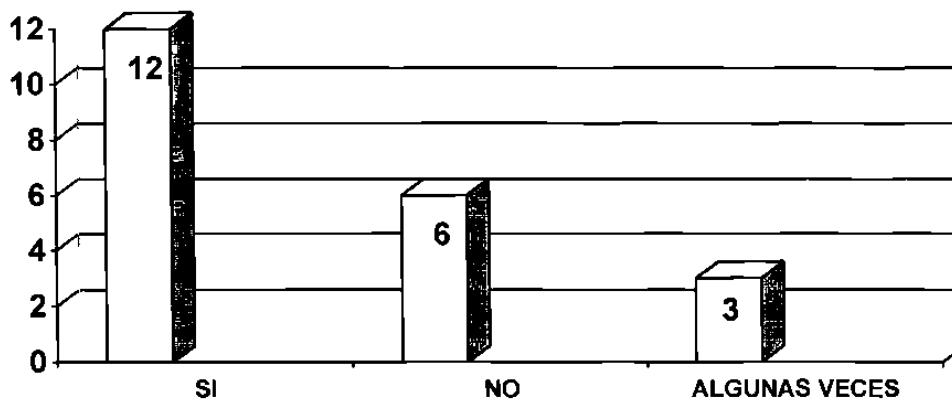
Por lo que se les preguntó:

**2. Existe en la Empresa la oportunidad de capacitación y desarrollo para promoción de puesto:**

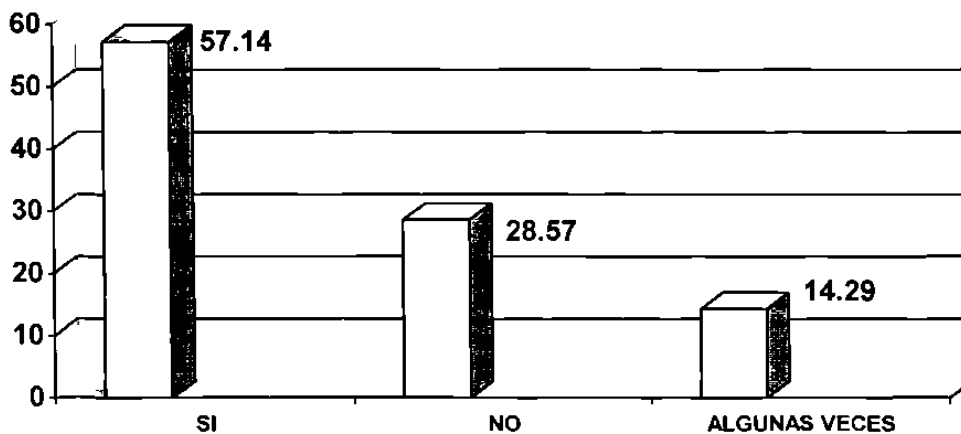
A lo que respondieron:

SI 12 . NO 6 . AV 3 .

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



De acuerdo a las respuestas otorgadas, los trabajadores consideran que sí existe capacitación para enriquecer los puestos y para que éstos mismos puedan contraer mayores responsabilidades.

Max Weber menciona que los individuos requieren una regulación cuidadora y controlada de sus actividades.

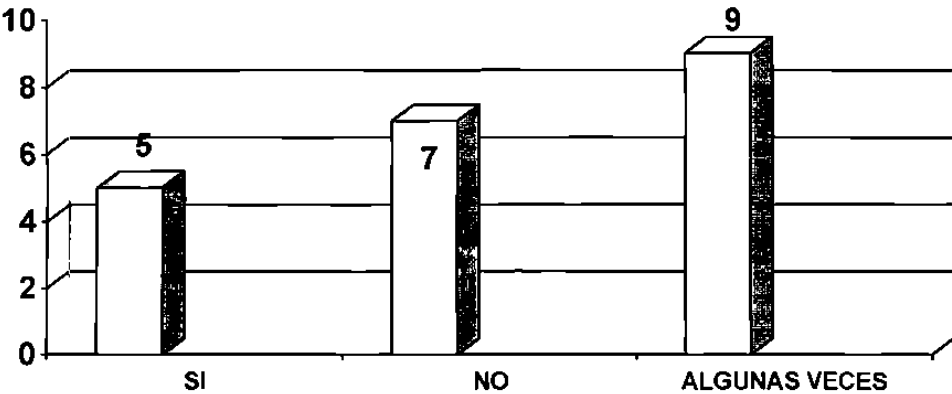
Por lo que se les preguntó:

**3. Consideran que los trabajadores tienen la definición exacta de sus funciones?**

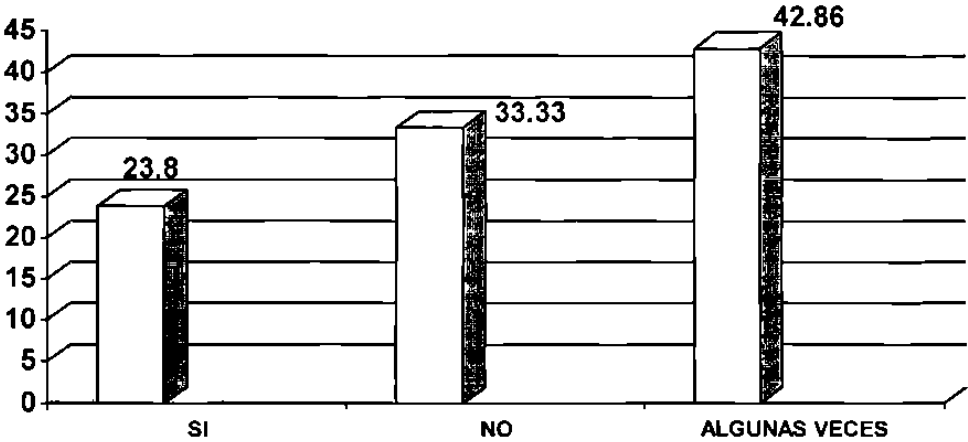
A lo que respondieron:

SI 5 NO 7 AV 9

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



De acuerdo a las respuestas otorgadas y considerando que una razón importante del porqué se crean conflictos en la organización radica en que el personal no entiende sus asignaciones ni tampoco las de sus compañeros

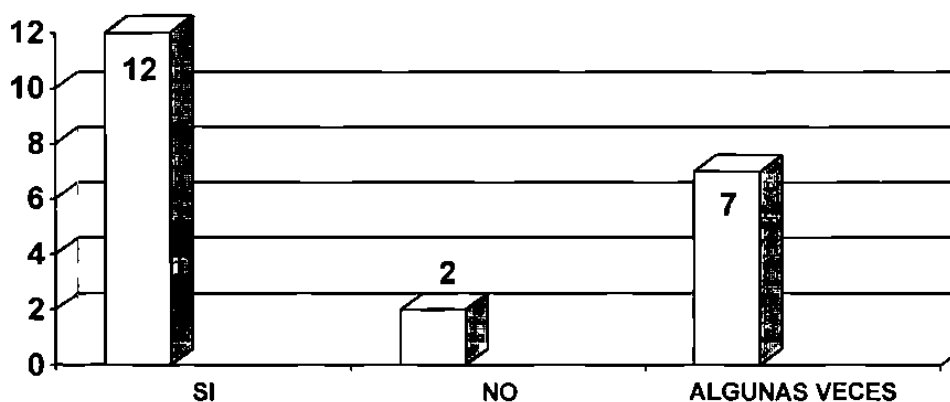
Dado que es importante que los trabajadores conozcan las funciones de sus compañeros para evitar dobles funciones o conocer donde termina uno y donde empieza el otro, se les preguntó lo siguiente:

**4. Conoce y entiende las funciones de los compañeros que colaboran con usted?**

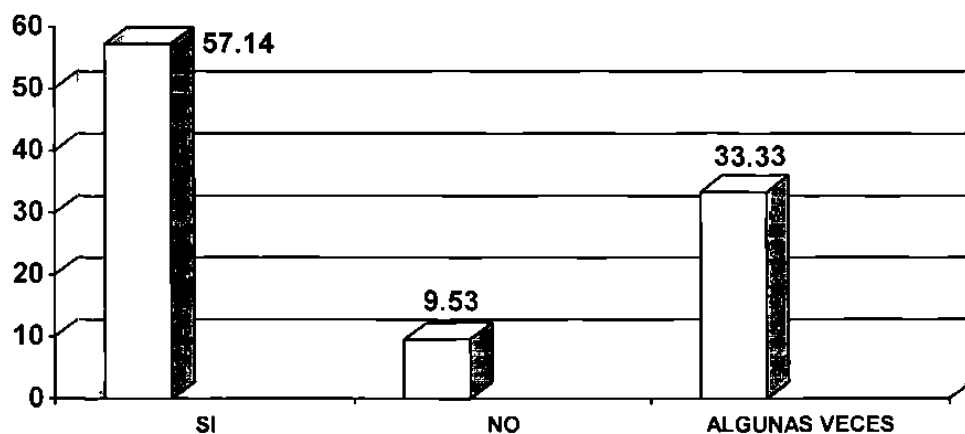
A lo que respondieron:

SI 12 . NO 2 . AV 7 .

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



Considerando las respuestas obtenidas, estas se contraponen al punto anterior, aunque dicen conocer las funciones de sus compañeros existe un alto porcentaje que lo desconoce y representa un punto crítico que puede impedir el buen funcionamiento de la empresa.

Para los empresarios es importante que sus trabajadores cumplan con su horario de trabajo.

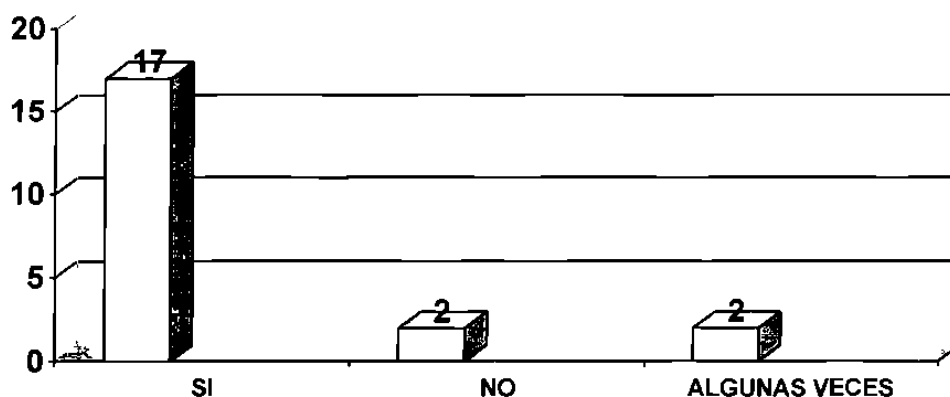
Por lo que se les preguntó:

**5. Considera que cumple usted con los requisitos de puntualidad?**

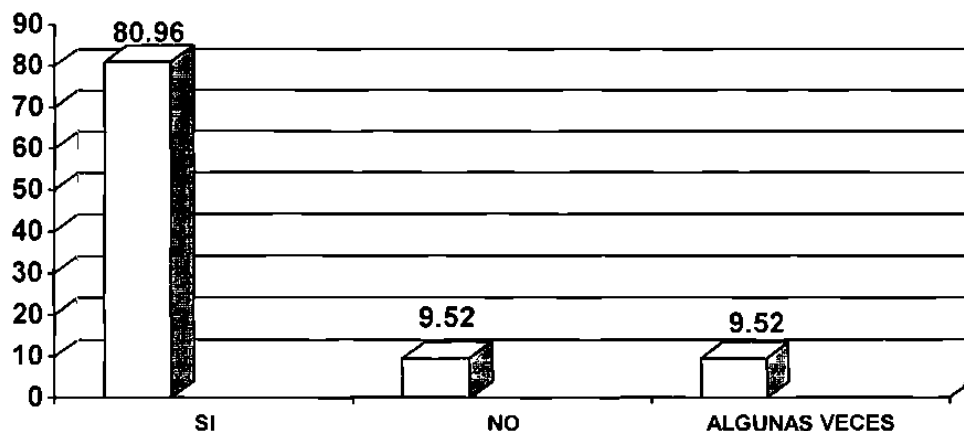
Contestaron así:

SI 17 NO 2 AV 2

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



De acuerdo a las respuestas otorgadas al parecer, los trabajadores no tienen problema para cumplir con éste deber, no se observa descontento ó actividad negativa.

Otro punto en el horario de trabajo es la asistencia.

Por lo que se les preguntó?

**6. Considera que cumple usted con los requisitos de asistencia.**

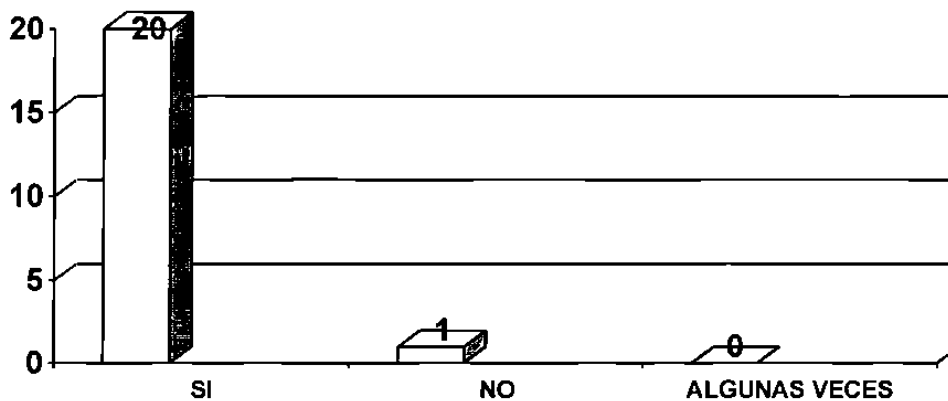
A lo que contestaron:

SI 20

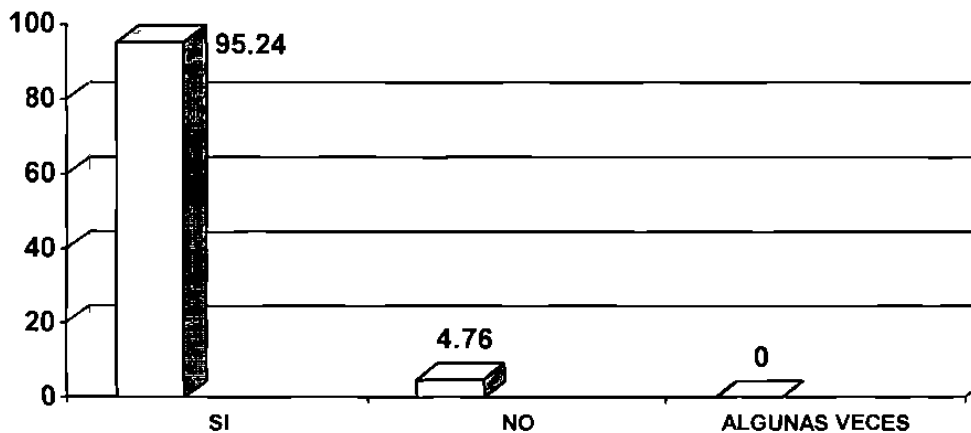
NO 1

AV 0

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



Por las respuestas otorgadas y siendo la asistencia un indicador de actitud positiva o negativa; no se observa descontento en este aspecto a los trabajadores.

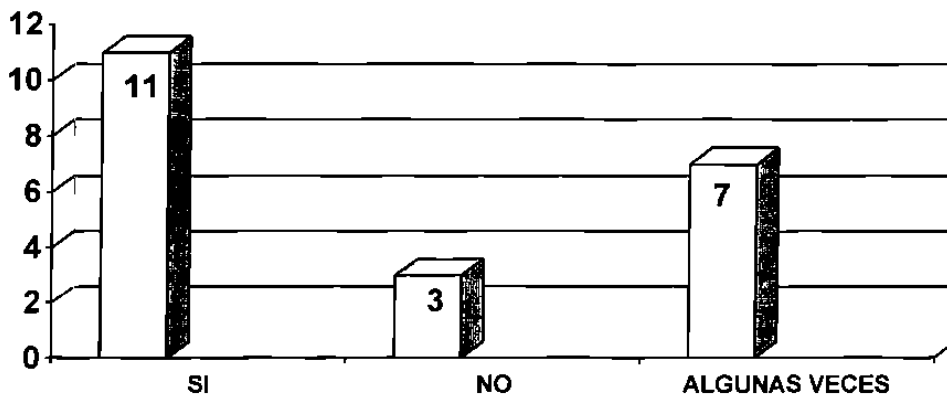


Considerando que el desempeño de los grupos contribuye directamente al desempeño de la organización, se les hizo la siguiente pregunta:

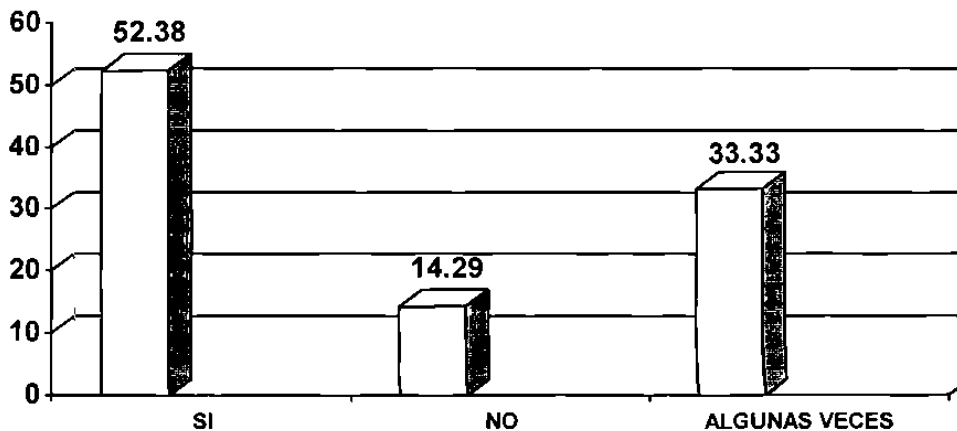
**7. Existe trabajo de equipo entre usted y sus compañeros?**

SI 11                      NO 3                      AV 7

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



A decir por las respuestas otorgadas y a pesar de que un poco más del 50% dice que si existe trabajo en equipo es muy considerable el porcentaje que no está completamente de acuerdo y esto puede afectar el desempeño del grupo de los trabajadores.

Owen calificó el rendimiento diario de los trabajadores con el fin de identificar áreas problemáticas.

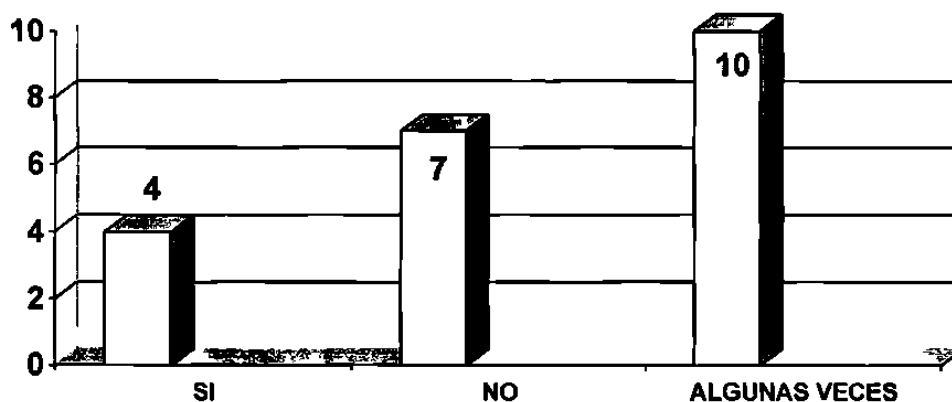
Por lo que se les preguntó lo siguiente:

**8. Considera que es mucha la carga de trabajo que realiza?**

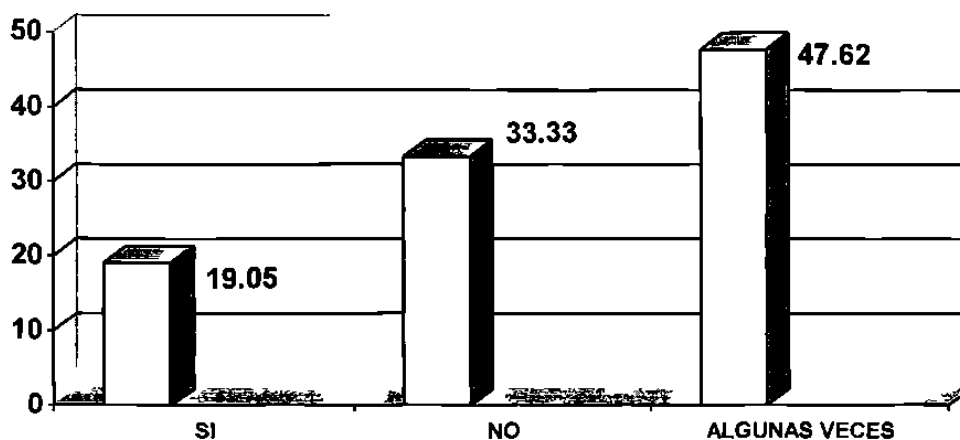
A lo que respondieron:

SI 4 . NO 7 . AV 10 .

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



A considerar por las respuestas otorgadas, al parecer no existe congruencia entre el "sí" y "a veces" y más que un "a veces", refleja un sí. Donde se percibe una actitud física improductiva.

Según los principios de Taylor, es importante conocer con qué equipo y herramienta cuentan los trabajadores para saber que tanto pueden hacer ellos.

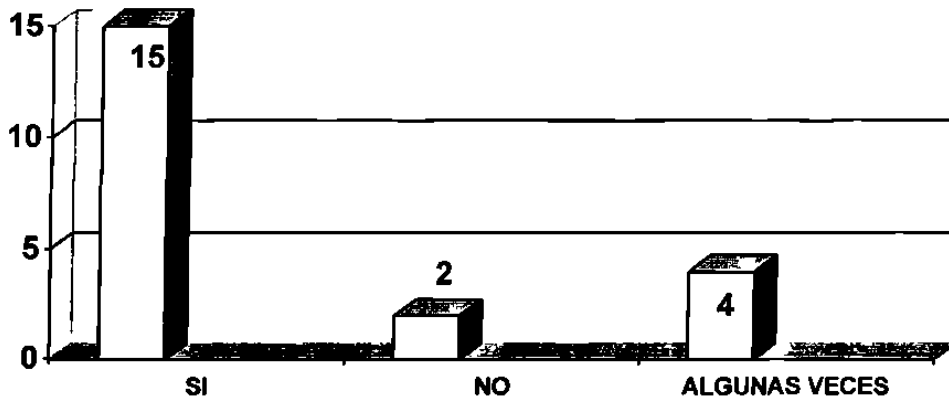
Por lo que se les preguntó lo siguiente:

**9. Cuenta con material y equipo para realizar su trabajo?**

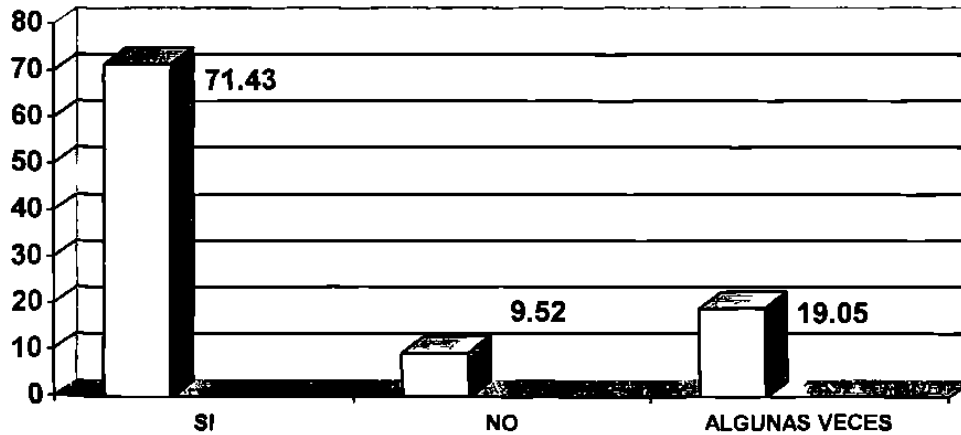
A lo que respondieron:

SI 15 . NO 2 . AV 4 .

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



A decir por las respuestas otorgadas no existe problema en cuanto a material para realizar su trabajo.

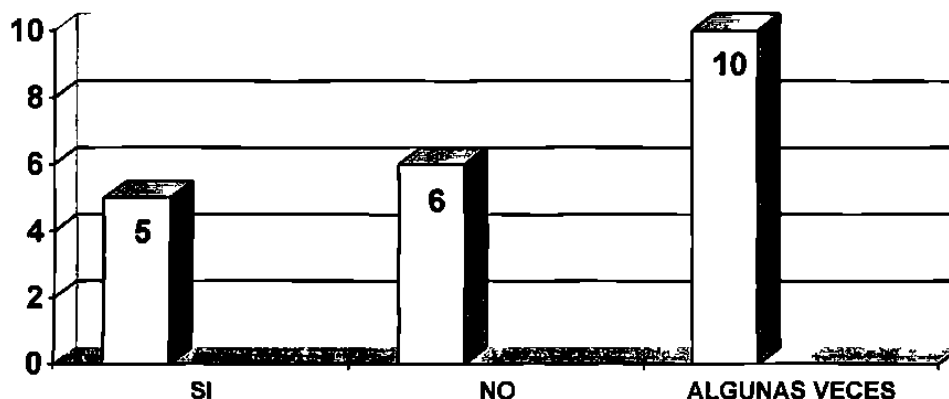
Tomando en cuenta lo importante que son los envíos de mercancía al cliente en fecha prevista. Se les preguntó lo siguiente:

**10. Considera que se les da buen mantenimiento a las unidades de transporte de mercancía para realizar la entrega?**

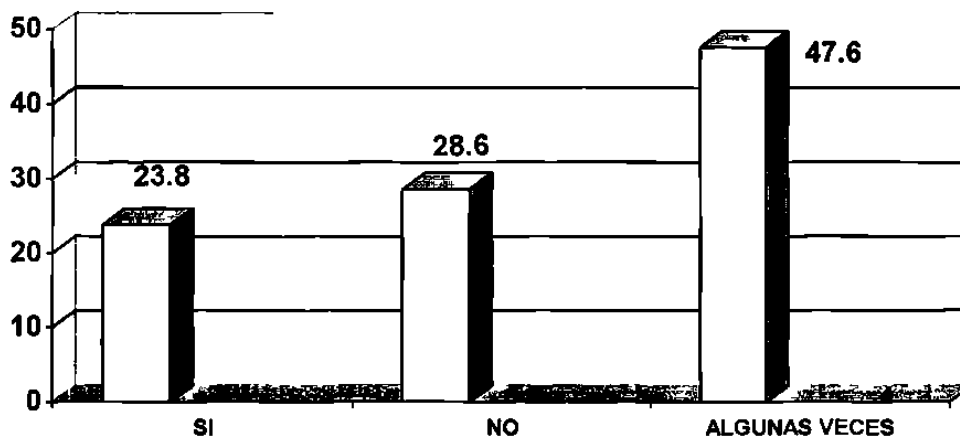
A lo que contestaron así:

SI 5 NO 6 AV 10

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



A considerar por las respuestas otorgadas, aparte que trabajar con un equipo defectuoso, no va a cumplir con las expectativas del cliente, también es un factor importante en la seguridad industrial.



Para la Calidad de Vida Laboral, es importante la participación de la Dirección y la Comunicación con los trabajadores.

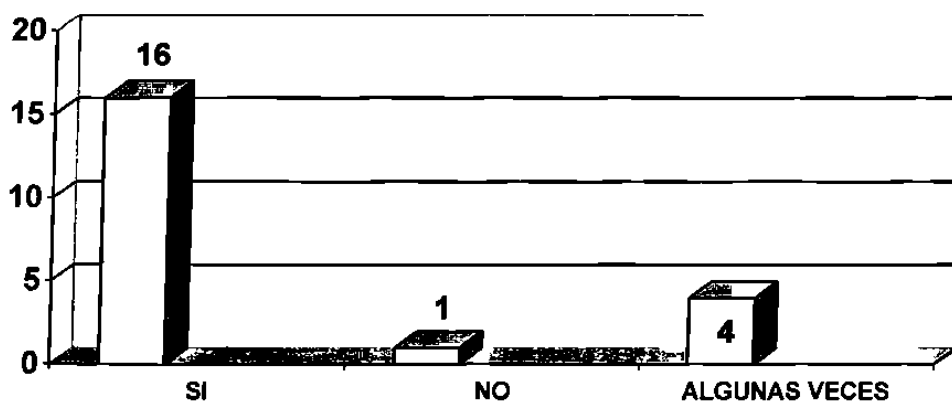
Por lo que se les preguntó:

**12. Considera que es apoyado por sus superiores cuando se enfrenta a problemas para realizar su trabajo.**

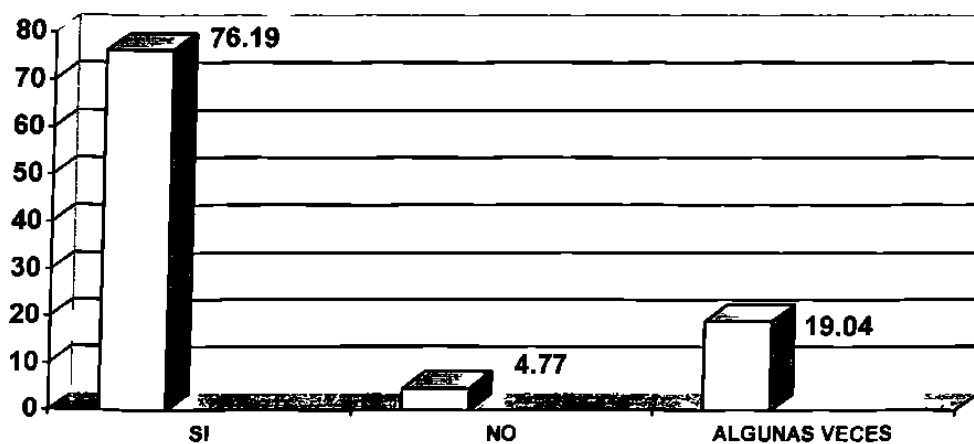
A lo que respondieron:

SI 16 . NO 1 . AV 4 .

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



Según por las respuestas otorgadas los trabajadores se encuentran satisfechos con la elaboración de sus superiores.



Según la Calidad de Vida Laboral cuando los trabajadores creen que son valorados se origina mayor productividad.

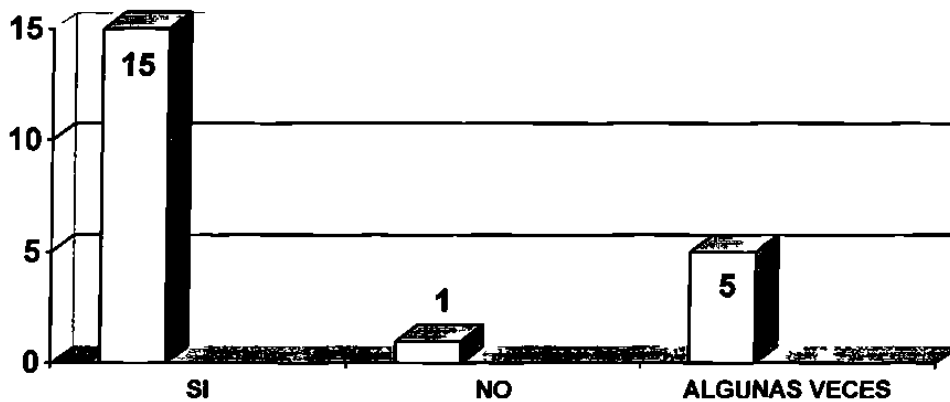
A lo que se les preguntó:

14. **Considera que es usted reconocido y aceptado como buen trabajador de parte de sus superiores?**

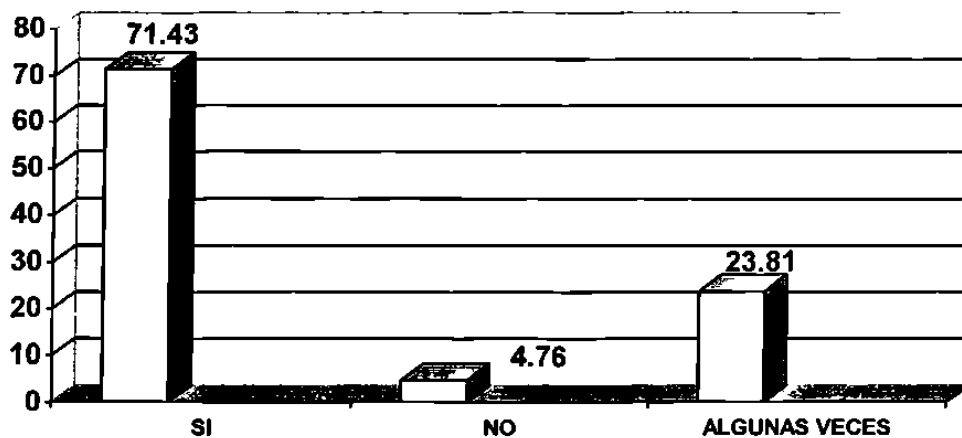
A lo que respondieron:

SI 15 . NO 1 . AV 5 .

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



De acuerdo a las respuestas otorgadas y según la motivación que existe en el ambiente laboral los trabajadores consideran cubierta su necesidad de aceptación y aprobación.



Un factor de extrema importancia es determinar el desempeño de los trabajadores.

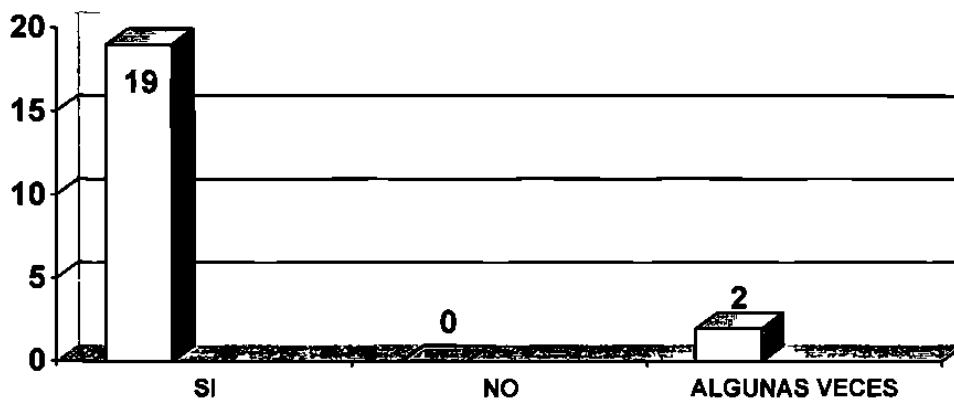
A lo que se les preguntó:

15. **Se considera usted productivo y efectivo dentro de su área de trabajo?**

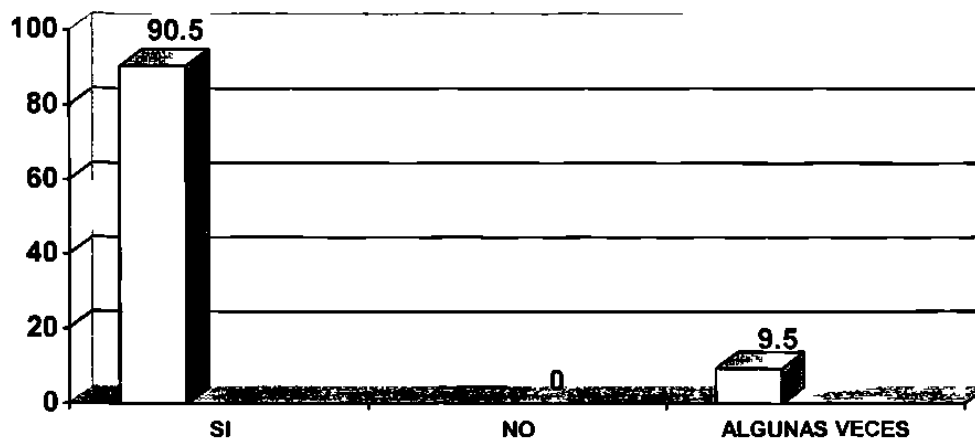
A lo que respondieron:

SI 19 . NO 0 . AV 2 .

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



De acuerdo a las respuestas otorgadas, y según la motivación humana, los trabajadores se sienten con capacidad de logro en su ambiente laboral.

Según el modelo del hombre económico, el trabajador maximizará esfuerzos por aumentar la paga, logrando niveles más altos de productividad.

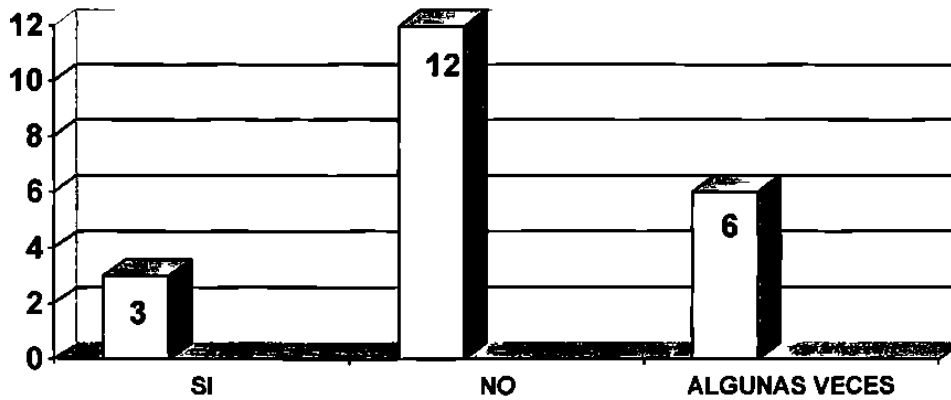
A lo que se les preguntó:

**16. Le han otorgado estímulos económicos por su buen desempeño laboral?**

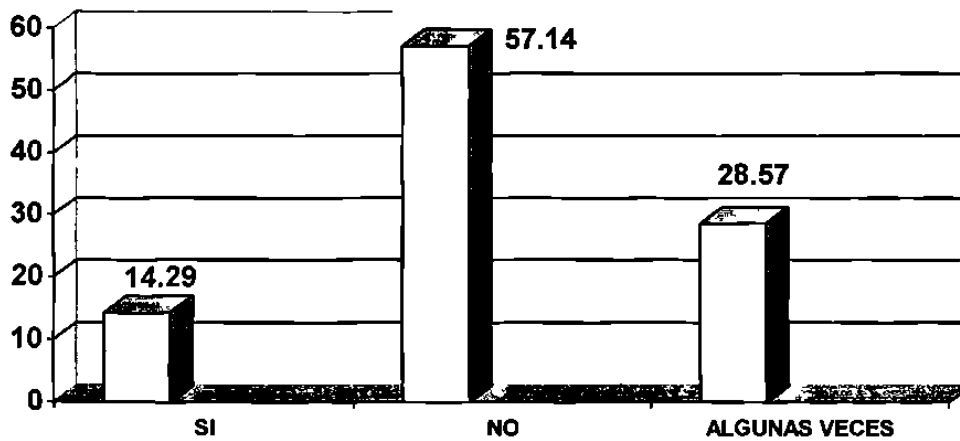
A lo que respondieron:

SI 3 . NO 12 . AV 6 .

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



Al parecer no se les motiva a los trabajadores a dirigir su desempeño hacia las metas de la organización.

Según la teoría capitalista, la participación en las decisiones respecto a su propio bienestar y circunstancias de trabajo de la subordinados aumenta la productividad.

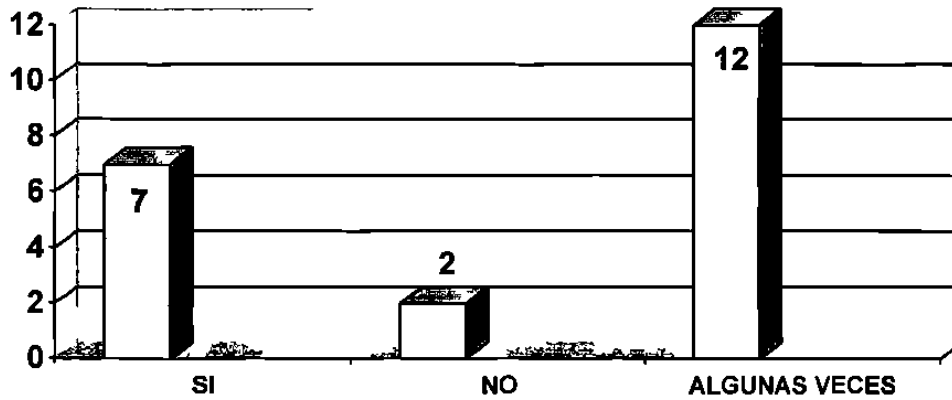
A lo que se les preguntó lo siguiente:

17. **Considera que al dar sugerencias y expresar ideas para mejorar su trabajo estos son tomados en cuenta por sus superiores?**

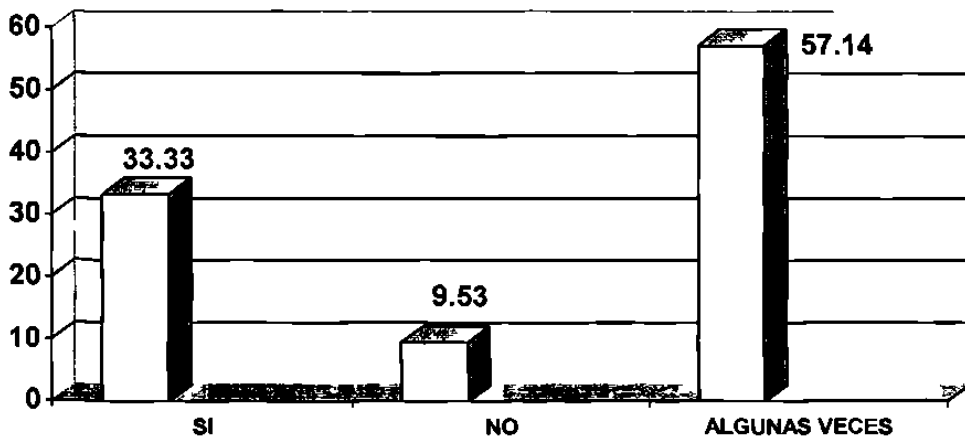
A lo que respondieron:

SI 7 . NO 2 . AV 12 .

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



Dadas las respuestas, al parecer no están muy convencidos ó no creen que sus superiores le den valor a lo que piensan u opinan.

Para establecer un ambiente más humano y productivo es necesario que la organización mantenga su apoyo a los trabajadores.

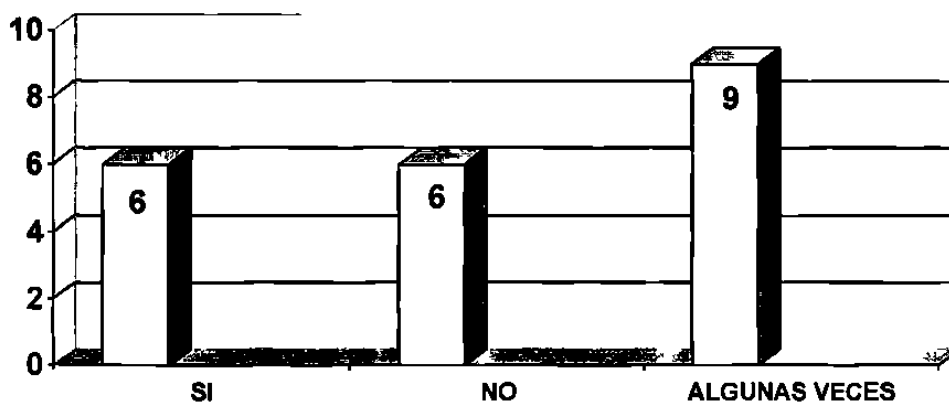
Por lo que se les preguntó:

**18. Considera que existe en el ambiente de trabajo cordialidad y entusiasmo?**

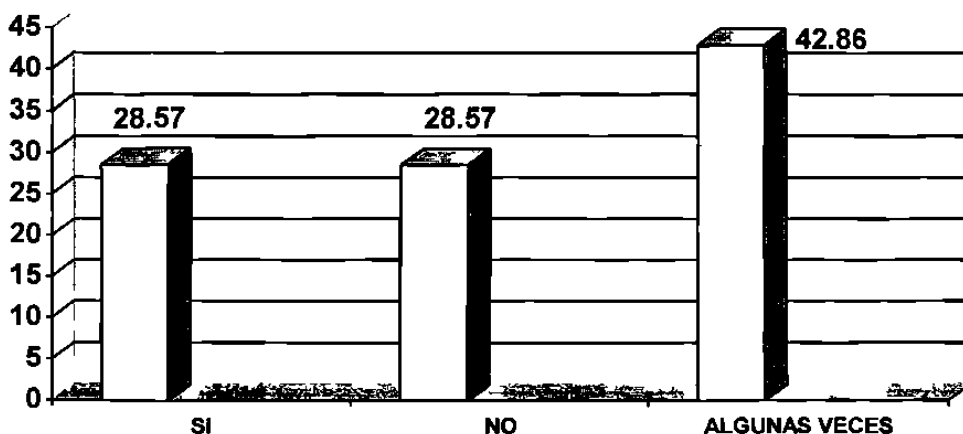
A lo que contestaron:

SI 6 NO 6 AV 9

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



Al considerar por las respuestas obtenidas al parecer con la organización no existen relaciones humanas realmente efectivas y es posible que exista una relación deficiente al interactuar los superiores con los subordinados.

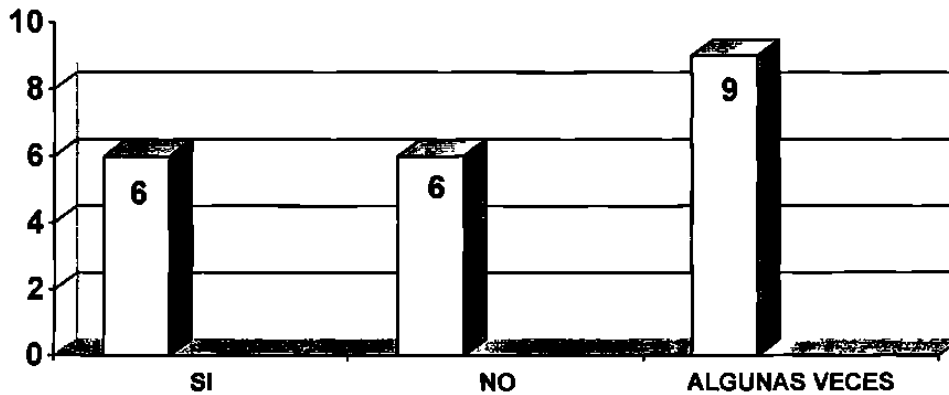
Siguiendo con el tipo de pregunta anterior, se les preguntó:

**19. Considera que existe en el ambiente de trabajo hostilidad y apatía?**

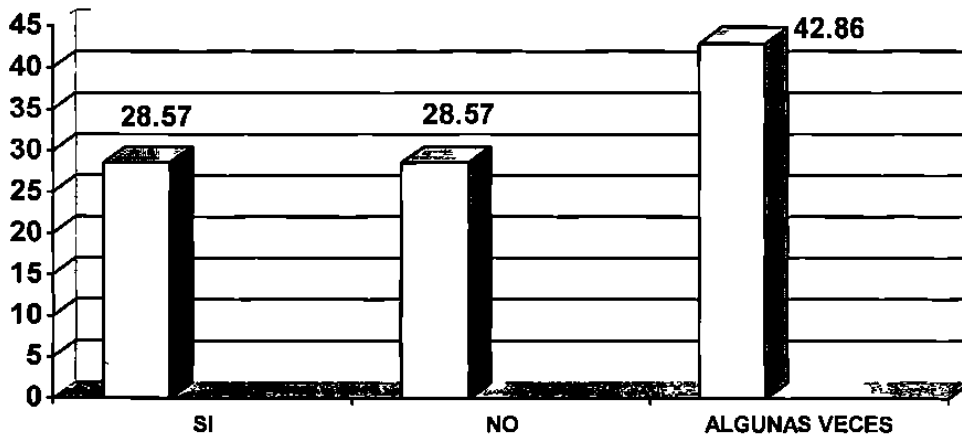
A lo que respondieron:

SI 6 NO 6 AV 9

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



La presente pregunta se confirma con la anterior, lejos de existir relaciones humanas afectivas en situaciones de trabajo es posible que exista un ambiente de descontento y molestia.

Mertens menciona que la empresa y la persona son competentes no tanto por cumplir con un desempeño mínimo aceptado sino por destacarse en el medio..

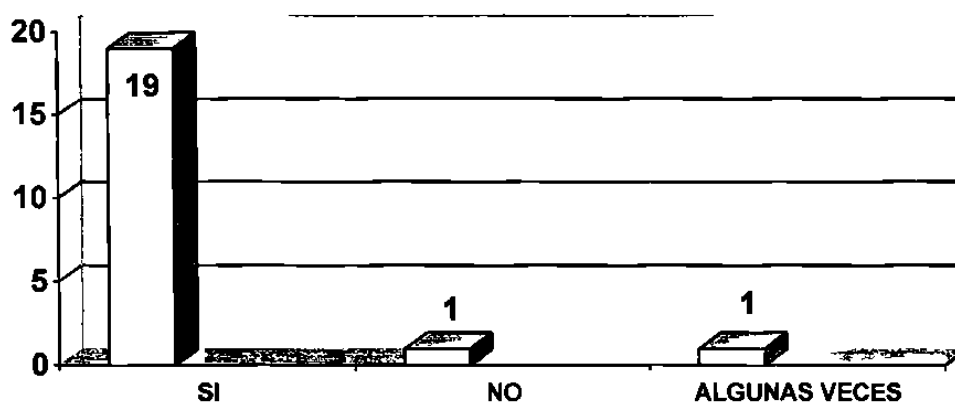
A lo que se les preguntó:

20. **Considera usted que la empresa tiene un buen nivel de competencia en el mercado?**

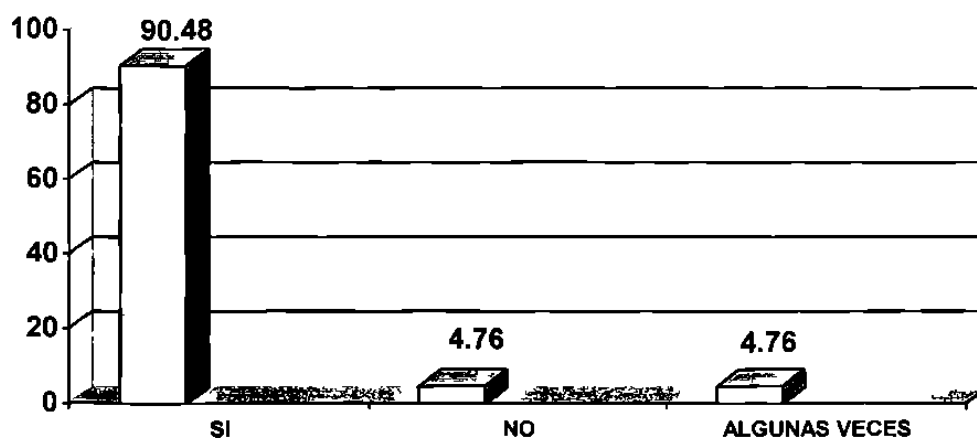
A lo que respondieron:

SI 19 . NO 1 . AV 1 .

**GRÁFICA POR CANTIDADES**



**GRÁFICA POR PORCENTAJE**



A todo trabajador le agrada considerarse un triunfador y lograr los objetivos junto con la organización. En esta pregunta dada la respuesta al parecer están satisfechos con su empresa donde laboran.

### **III.7 INTERPRETACIÓN.**

De los resultados en función de los datos recabados y confrontando con la teoría sobre la formación de recursos humanos, podemos afirmar que la empresa SIOSA cuenta con fortalezas y debilidades, áreas de oportunidad y amenazas, por lo que a continuación se muestra el análisis DOFA de SIOSA.

#### **III.7.1 FORTALEZAS.**

- ❖ Cuenta con tres centros de distribución en la República: México, Guadalajara – Monterrey.
- ❖ Cuenta con tecnología avanzada con un sistema sincronizado a nivel nacional donde se mantiene en constante comunicación con los tres centros, lo que les permite tomar decisiones sobre las necesidades existentes.
- ❖ Cuenta con flotilla vehicular propia para realizar la distribución a nivel nacional y poder atender a sus clientes en 400 poblaciones del país.

#### **III.7.2 DEBILIDADES.**

Los resultados obtenidos de acuerdo a la medición y a la evaluación de cada una de las áreas de estudio, existe en la empresa SIOSA grandes necesidades por cubrir como son:

- ❖ La capacitación de los trabajadores en el área de ejecución de la tarea para cubrir diferentes puestos.

- ❖ Deficiencia en cuanto a que los trabajadores no tienen la definición exacta de sus funciones, lo que puede ocasionar molestia y conflicto entre ellos.
- ❖ Motivación baja, lo cuál origina que no se logren metas propuestas.
- ❖ Deficiente comunicación entre superiores y subordinados, ocasionando desconfianza, hostilidad y descontento.
- ❖ Carga de trabajo. Considera que es mucha la carga de trabajo por lo que existe descontento en las tareas asignadas.
- ❖ Deficiente mantenimiento a las unidades vehiculares. Por lo que considera que afecta en sus labores al no cumplir con las necesidades del cliente en cuanto a fechas de entrega y que después se ven muy presionados en sacar los pedidos.

### **III.7.3 OPORTUNIDADES.**

Las áreas de oportunidad son las que surgen de las debilidades.

- ❖ Es necesario capacitar para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo.
- ❖ Importante definir funciones de acuerdo al perfil del puesto.
- ❖ Se requiere motivar, estimular hacia las metas de la organización y elevar la capacidad de logro en su ambiente laboral. Además implementar programas de estímulos y prestaciones con el fin de disminuir la rotación de personal.



- ❖ Promover las relaciones personales y estrechar lazos de amistad para aumentar el entusiasmo y la coordinación laboral entre los empleados.
- ❖ En cuanto a seguridad e higiene: reducir los riesgos y peligros en la empresa.
- ❖ Se requiere mantener en óptimas condiciones las unidades vehiculares.

#### **III.7.4 AMENAZAS.**

Son las que van en contra de las fortalezas.

- ❖ Que empresas extranjeras se incorporen al mercado mexicano.
- ❖ Incompetencia en comparación con los competidores nacionales.
- ❖ Perder competitividad por todos los impuestos que se necesitan pagar a la fiscalía para permanecer en el mercado.
- ❖ Mercado desleal bajando el precio de los productos haciendo más difícil la permanencia en el mismo.
- ❖ Flotilla vehicular obsoleta.

## ANÁLISIS DOFA DE SIOSA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de capacitación.</li> <li>- Necesidad de definir funciones.</li> <li>- Baja motivación.</li> <li>- Alta carga de trabajo.</li> <li>- Deficiente mantenimiento en unidades vehiculares.</li> <li>- Deficiente trabajo en equipo.</li> <li>- Medidas de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar para desempeñarse adecuadamente en supuesto de trabajo.</li> <li>- Definir funciones de acuerdo al perfil del puesto.</li> <li>- Motivar y estimular hacia las metas de la organización.</li> <li>- Unidades vehiculares óptimas.</li> <li>- Promover las relaciones personales.</li> <li>- Reducir riesgos y peligros de trabajo.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con tres centros de distribución.</li> <li>- Cuenta con sistema sincronizado a nivel nacional.</li> <li>- Cuenta con tienda electrónica para servicio al cliente.</li> <li>- Cuenta con flotilla vehicular propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas extranjeras incorporándose al mercado mexicano.</li> <li>- Incompetencia en comparación con los competidores nacionales.</li> <li>- Mercado desleal bajando el precio de los productos.</li> <li>- Perder competitividad por los impuestos al Fisco.</li> <li>- Desgaste vehicular.</li> </ul>

### **III.8 PROPUESTA METODOLÓGICA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA SIOSA.**

#### **ESTUDIO.**

Formación de actitudes de los trabajadores hacia la productividad en una empresa de servicio.

#### **PROPUESTA DE CAPACITACIÓN EN CINCO EJES.**

1. **Inducción.** Como inicio para que el trabajador sea adaptado lo más rápida y eficazmente en su nuevo medio laboral.
2. **Capacitación.** Es necesario elaborar cursos dentro o fuera de la empresa dirigidos hacia la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo.
3. **Curso de motivación y de relaciones humanas.** Para estrechar lazos de amistad entre los trabajadores y estimularlos hacia las metas de la organización y elevar la capacidad de logro en su ambiente laboral, además implementar programas de estímulos y prestaciones con el fin de disminuir la rotación de personal.
4. **Implementar círculos de calidad.** En donde los empleados discutan los problemas que afectan el desempeño y el ambiente laboral.
5. **Estructurar Programas permanentes de Seguridad e Higiene** que permita la prevención de accidentes.