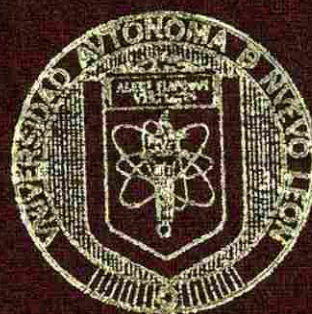


ESTANDARES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO SOCIAL DE UNA ORGANIZACION

por ANA GEMMA BARRANTES MUÑOZ

TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO DE

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

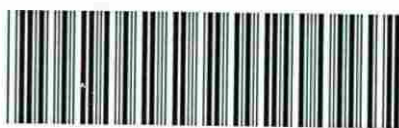
ESCUELA DE GRADUADOS

Monterrey, N. L., Febrero de 1984

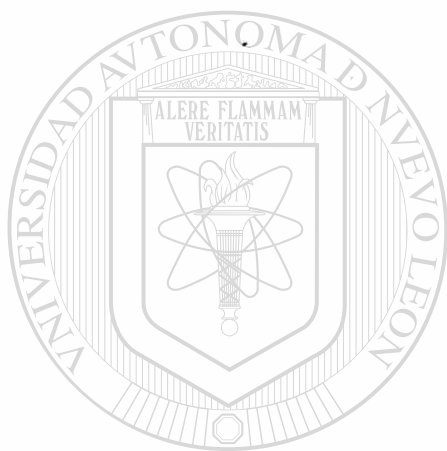
TM
Z7201
FPS
1984
B3

ESTANDARES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO SOCIAL DE UNA ORGANIZACION

A.G.B.M.



1020074052



UANL

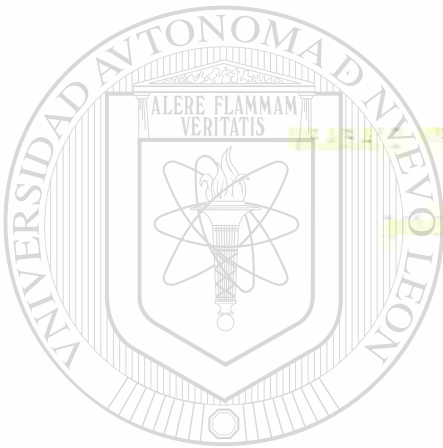
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ESTÁNDARES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO SOCIAL DE UNA ORGANIZACIÓN

BY JARA SEMILLA BARRANTES MENDOZA



TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE

INGENIERO EN TECNOLOGÍA LIBRERA

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

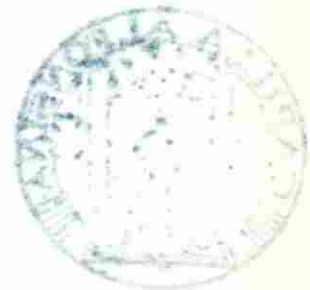
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

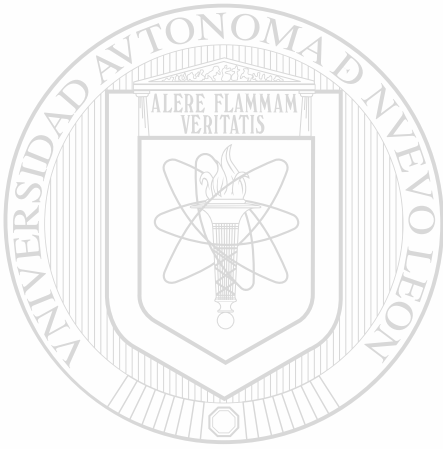
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

ESCUELA DE GRADUADOS

Ministerio: E. L. Pérez de 1984



M
Z720
FKs
/



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

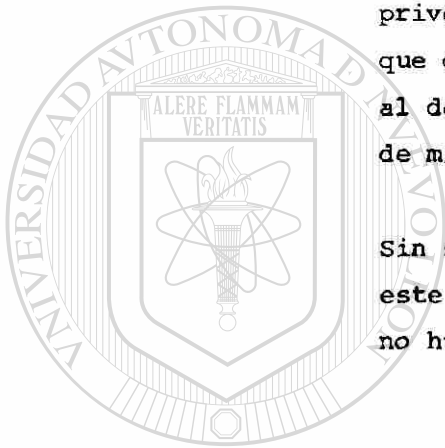
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



13 918

A mis padres y hermanos,
a quienes, con mi ausencia,
privé de la convivencia
que debimos disfrutar juntos,
al dedicarme a la realización
de mis estudios.

Sin su afecto y apoyo,
este trabajo de investigación
no hubiera sido posible.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

AGRADECIMIENTO:

Manifiesto mi admiración y gratitud al licenciado José María Infante, quien asesoró en detalle y con dedicación este trabajo de investigación.

Asimismo, al licenciado Patricio Pimentel por sus sugerencias, apoyo y aporte bibliográfico.

A la licenciada María Esther Casillas, quien, con desinterés, ocupó gran parte de su tiempo en la traducción de los textos necesarios.

No puedo dejar de mencionar a los profesores de la planta de maestros, quienes orientaron mi formación profesional; de igual forma a la señora Anabeli Cadena y al licenciado Daniel Yepes R., quienes, de una manera u otra, contribuyeron a la mejor realización de la presentación de este trabajo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



I N D I C E

	Página
INTRODUCCION.....	1
I. FILOSOFIA DE CUATRO GRUPOS INDUSTRIALES DE MONTERREY.....	4
GRUPO CORPORATIVO I.....	6
GRUPO CORPORATIVO II.....	11
GRUPO CORPORATIVO III.....	17
GRUPO CORPORATIVO IV.....	20
SINTESIS Y COMPARACION DE LA FILOSOFIA DE CUATRO GRUPOS INDUSTRIALES DE MONTERREY.....	25
II. TEORIAS DE LA CONDUCTA LABORAL.....	30
HUMANIZAR EL TRABAJO.....	31
UN MODELO DE MOTIVACION.....	37
TEORIAS DE LA CONDUCTA LABORAL.....	39
Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	39
Modelo de los Factores de Herzberg.....	44
Comparación de los Modelos de Maslow y Herzberg.....	49
Teorías del Equilibrio.....	50
Teoría del Incentivo.....	54
III. EVOLUCION DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA.....	60
TAYLOR Y LA ORGANIZACION CIENTIFICA DEL TRABAJO.....	61
LOS TEORICOS DE LA ORGANIZACION FORMAL.....	69
LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	74
LA TEORIA DE SISTEMAS.....	85
IV. LA EMPRESA EN LA CONCEPCION DE LA TEORIA DE SISTEMAS.....	93
POSTULADOS.....	95
LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA CONCEPCION-SISTEMATICA.....	100
Evolución del Concepto de Calidad de Vida en el Trabajo....	107
V. EL SISTEMA DE ESTANDARES.....	112
DEFINICION.....	113
REQUISITOS.....	114
SISTEMA DE ESTANDARES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO SOCIAL DE UNA	

	Página
ORGANIZACION.....	117
Ambiente Organizacional.....	119
Ambiente Físico y Funcional.....	124
Motivación.....	128
Relaciones Sociales.....	134
Operacionalización del Balance Social.....	137
Proceso Operativo.....	138
VI. EVOLUCION DEL BALANCE SOCIAL.....	140
AUDITORIA DE THEODORE KREPS.....	142
AUDITORIA DE BOWEN.....	145
MODERNAS VERSIONES DE AUDITORIA SOCIAL.....	146
COMPARACION DE LAS AUDITORIAS SOCIALES.....	148
CONCEPTOS Y METODOS DE AUDITORIA SOCIAL.....	152
POR QUE LAS COMPAÑIAS HAN HECHO AUDITORIAS SOCIALES.....	153
CONCLUSIONES.....	156
NOTAS BIBLIOGRAFICAS.....	159
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	161
ANEXOS.....	166

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



PROLOGO

Tenemos aquí la primera tesis presentada en nuestra Escuela de Graduados de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Esto supone, entonces, múltiples provocaciones y la posible concreción de variadas esperanzas que por ello mismo nunca serán satisfechas. Y yo me animo a afirmar que, en el más amplio de los sentidos, el desafío ha sido superado exitosamente.

Siendo que la tesis pertenece al área de la psicología laboral, la primera cuestión es ubicarla dentro de un campo que no siempre ha sido definido con claridad. Disciplina aplicada, muchas veces no resultó de la actividad de individuos aplicados. Lamentablemente, la forma en que a menudo hicieron uso de los principios teóricos de la psicología quienes provenían de otros campos de estudio, a veces para conseguir extender condiciones generales de alienación, hizo de la psicología laboral una ciencia sospechosa. Y aunque no siempre se encontrara al culpable, los psicólogos laborales no podían declararse inocentes. Para nuestros países del Tercer Mundo, los indicios de la evidencia culpable podían adquirir varias formas, acentuando la idea de que si no podíamos atrapar al delincuente, al menos debíamos mantenernos alejados de él.

La tesis que aquí expone Ana Gemma Barrantes Muñoz nos proporciona la posibilidad de reconciliarnos, buscando una armonía que nunca debió haberse perdido. En primer lugar, porque toda ciencia debe ser una de las formas que la humanidad utiliza para la construcción de un mundo mejor y para la transformación de la realidad en pro de ese mismo mundo. Segundo, porque un mundo mejor no puede construirse, de ninguna manera, prescindiendo del hombre. Y tercero, porque no debemos quedarnos en formulaciones vagas sino en tratar de llevar la teoría hasta sus últimas consecuencias en esa transformación.

Es evidente que la cuestión de un mundo mejor en el campo de las ciencias humanas introduce -y esto será así hasta el fin de los tiempos, cualquiera sea ese fin- la cuestión de los valores que deberán prevalecer en ese mundo: para mí, esos valores pondrán énfasis en las manifestaciones del talento y la expresión humana antes que en las cosas y su significado

por sí mismas. Un mundo donde el hombre sea la medida de todas las cosas, no en el sentido restrictivo de la génesis de procesos y conocimientos, si no en el de la finalidad última de una experiencia no alienada, una auténtica praxis. (Debo afirmar que esto no implica desconocer que no es posible ninguna ciencia sin que desplacemos al hombre como sujeto). Pero la tesis aquí expuesta, más acá de las reflexiones sobre ese mundo de expresiones de lo humano, tiene como objetivo contribuir en alguna medida a ese mundo: la felicidad de ese hombre concreto es uno de los propósitos que aquí se procuran.

Pero la tesis es, también, la obra de una alumna de la Maestría que viene aquí a decirnos, de alguna manera, esto sé. ¿Y qué es lo que sabe? ¿Cuánto de lo que sabe es un saber que fue recreado o es una simple fascinación por la palabra del Maestro? Empresa social por antonomasia, la ciencia sólo avanza por las contribuciones de sus constructores individuales: contradicción irresoluble, si es que las hay. Expresión de sí misma y expresión de los maestros que la formaron y que son el espejo en el cual se refleja, toda tesis es a la vez un trabajo intelectual conceptual, el resultado de una indagación y la afirmación de una construcción. ¿Qué debemos evaluar los maestros en una tesis?: ¿si repite lo que le dijimos?, ¿si es capaz de innovar lo que nosotros no supimos? Si va más allá del punto donde nosotros no nos atrevimos a ir? ¿Si es capaz de develar lo que nosotros no supimos, o no quisimos, o no tuvimos la audacia de hacer?

Mucho me temo que la respuesta no esté allí: más allá de ciertos requisitos formales, no es mucho lo que un maestro puede exigir a un alumno; sólo la certeza de que fue un trabajo honesto por avanzar en el camino.

Que la alumna hable por su boca.

José María Infante

Monterrey, febrero de 1984

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

Vivimos en una época de cambios en que la centralidad estriba en el conocimiento científico y técnico. Pero este aceleramiento sólo se produce en lo tecnológico, no en lo institucional. El sociólogo Ogburn destacó en 1922, la distancia que se estaba produciendo entre el desarrollo tecnológico y el social. Así, por ejemplo, la informática está avanzando a ritmo vertiginoso, pero la estructura social que la utiliza está anclada en los viejos principios de jerarquía y poder, siendo la información manejada y, muchas veces, manipulada por un mínimo de élites en su propio beneficio. La sociedad no informada -dice Nietzsche- degenera en una sociedad sometida a poderes monopolizadores de la información técnica.

El cambio social se manifiesta en la familia, la educación, los avances de la comunicación; el hombre tiene una nueva concepción de su valor; exige una organización más humana, entendiéndolo por esto una organización que le permita avanzar hacia su completa realización integral. Quiere sentirse responsable de su propio destino y de su comunidad. Ve las organizaciones como medio de satisfacer sus necesidades; desea tener poder sobre su propio trabajo, asumir responsabilidades, crecer y desarrollarse, ya que, cada vez más, necesitan un trabajo más enriquecido.

Los nuevos dirigentes se enfrentan a problemas cada vez más complejos que les surgen con mayor celeridad. En una sociedad más cultivada, más rica y más sensible, el mando se hace más difícil.

La empresa está sujeta a un proceso de concentración económica que le permita luchar con ventaja en el mercado, sometida a una tensión creciente debido, principalmente, a la disonancia que provoca en el hombre de hoy, el abismo radical entre la concepción del trabajo y su ejecución.

La crisis económica de las empresas ha originado un abandono de la calidad de vida en el trabajo, acorde con los cambios culturales, para concentrar su atención en el beneficio económico de aquéllas, que le permita sobrevivir, olvidándose, en gran parte, que la empresa está formada por un conjunto de personas diferentes cuyas características deben ser conocidas para que se adapten sus necesidades a las de la organización y vice-

versa, de tal manera que crezcan y se desarrollen juntas mediante la satisfacción de necesidades e intereses mutuos.

Ya no basta saber cuánto se gana mediante un sistema fidedigno de contabilidad, sino que hay que añadir cómo se gana desde el punto de vista de los recursos humanos que han intervenido, qué tanto la organización satisface las necesidades de los empleados, clientes, accionistas y comunidad en general.

El no tener un tipo de información que indicara las condiciones de trabajo, accidentes, ausentismo, salarios, deseos de participación, actividades sindicales y de las actitudes de los individuos hacia la empresa, hizo que naciera la necesidad de un nuevo tipo de información llamado Balance Social, que informe las características sociales de la organización, así como el Balance Económico indica las condiciones económicas.

El concepto de Balance Social, llamado también Auditoría Social, ha tenido una serie de antecedentes y repercusiones hasta llegar al concepto moderno de Auditoría Social, de igual forma que los propósitos, metodología y uso ha variado desde 1940 hasta el día de hoy.

La idea de Balance Social se propuso en una empresa de Monterrey en 1973, desarrollándose en 1978 en la misma empresa, siendo presentado a los accionistas, sin que se volviera a presentar, lo cual no tuvo consecuencia alguna, mientras que en Francia, España, Alemania y en los Estados Unidos, es obligatorio realizarlo, por Ley.

La mayoría de los investigadores de Balance Social y las empresas quienes han presentado Balance Social enfocan su atención hacia la responsabilidad de la organización con la comunidad (desarrollo urbano, contaminación, conservación de la naturaleza, oportunidad de trabajo) sin ocuparse del aspecto interno como bienestar económico, bienestar físico, educación, participación, crecimiento y desarrollo personal, logro, status, poder, autonomía, etcétera, asunto que llamó nuestra atención y sobre lo cual trabajamos en esta investigación, presentando un sistema de estándares para medir el desempeño social de una organización, teniendo cuidado de señalar teóricamente las necesidades sociales de los individuos en una

organización y determinar los estándares específicos que, desde nuestro punto de vista, miden el desempeño social interno en una organización.

Estos estándares fueron diseñados a partir de una revisión de la filosofía de cuatro grupos industriales de Monterrey: las teorías de la conducta laboral, teorías de la organización y análisis de la empresa en la concepción de la teoría de sistemas.

A partir de estos elementos diseñamos y seleccionamos cuáles indicadores miden el desempeño social interno, teniendo cuidado de señalar los requisitos mínimos de cada indicador.

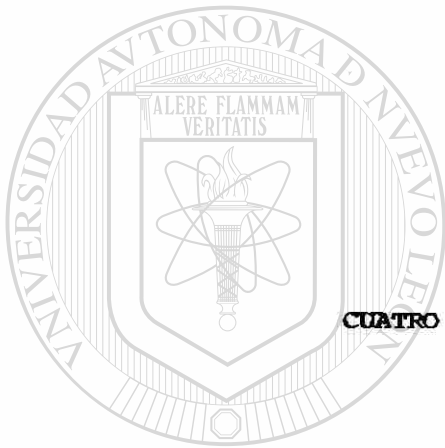
Consideramos que esta investigación proporciona a los estudiosos del tema y a las organizaciones, pautas sobre los aspectos que se pueden medir, cómo y por qué presentar un Balance Social, junto con la forma de medir de una manera objetiva dicho desempeño social.

A pesar de que estamos en época de crisis económica, cada vez más, las organizaciones se dan cuenta de la urgente necesidad de medir hasta qué grado están cumpliendo socialmente y en qué medida se acercan al nivel de desempeño establecido en su filosofía.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





**FILOSOFIA
DE
CUATRO GRUPOS INDUSTRIALES DE MONTERREY**

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los cambios en los últimos años en los aspectos sociales, económicos y políticos, ha venido a despertar la preocupación respecto al desempeño social de la industria.

Si una empresa desea aplicar medidas objetivas a su desempeño social, es necesario que establezca normas sobre qué va a medir y cómo medirlas.

Siendo el objetivo de esta investigación el establecer estándares para medir el nivel de desempeño social de las organizaciones, escogemos como punto de partida, analizar la filosofía de éstas, que nos indican las directrices generales, en la cual se definen aspectos tales como el concepto del hombre, trabajo, dinero, mercado, etcétera.

Para la recopilación de la filosofía de las organizaciones, visitamos empresas de los diferentes grupos industriales, encontrándonos con que algunas no poseen formatos específicos de aquéllas.

Quienes no poseen datos por escrito están orientados por las del grupo corporativo, y donde se encontró ésta, obedece, en sus delineamientos, a la filosofía de la corporación. Llevándonos a la decisión de tomar la filosofía como punto de referencia, la de cuatro corporaciones, que incluyen las organizaciones visitadas de Monterrey.

Esta es transcrita tal como se encuentra en los respectivos folletos; sin embargo, por metodología, será presentada por principios, los cuales nos exponen la forma de concebirla y operacionalizarla, a grandes rasgos.

Las organizaciones visitadas definen el concepto de filosofía como "guía de acción y como una forma de vida".

Para el propósito de esta investigación definimos la filosofía de una organización como una guía de acción, una forma de vida, un sello específico de cada institución, que abarca la concepción del trabajo, de la producción, del hombre, de la estructura organizacional, de la activi-

dad humana, del dinero que se transforma en ideales y sistema de valores que la organización jerarquiza.

GRUPO CORPORATIVO I.

Somos un ente económico rodeado de hombres, partícipes de aceptar el valor del hombre y la razón verdadera por la cual fue creado, con una filosofía muy propia: "El hombre es la razón de nuestra existencia".

Esta filosofía se puede esbozar a grandes rasgos así:

1. Debemos estar orgullosos por el camino recorrido para llegar al punto donde estamos.

ESTAMOS CRECIENDO:

Todas nuestras empresas tienen programas de expansión en distintas etapas de desarrollo. Sin embargo es importante hacer un alto en el camino y escudriñar el horizonte de nuestro porvenir; hemos de prepararnos para hacer más profesional nuestra administración y debemos encontrar formas para aprovechar todos nuestros recursos, y en particular, los humanos, los más valiosos para lograr un desarrollo del hombre: "AHORA MEJOR DE LO QUE LO HICIMOS AYER Y ASEGURARNOS DE QUE LO HAREMOS TODAVIA MEJOR MAÑANA".

2. Sensibilización a las condiciones de nuestro entorno.

Nuestro mundo se ha hecho con el tiempo y a través de las acciones humanas, un lugar, en donde cada día es más indispensable mantenernos alerta y unidos con las condiciones que nos rodean y con las actividades que la gente genera como resultado de estas condiciones.

ESTAMOS PRESENCIANDO:

El fenómeno de la inflación mundial que causa desempleo y reducción de los ingresos de las personas.

Una continua y cada vez más rápida expansión de la tecnología.

Incremento en el deseo de poder y participación de los grupos, a todos los niveles de la organización.

Cambios continuos en los sistemas de valores.

Mejor capacitación de la gente y un egreso universitario cada vez más vigoroso.

El nacimiento de un nuevo tipo de personas con una necesidad imperiosa de ser tratados y valorados como individuos, que agregan al concepto de cantidad el de calidad como meta de vida y desean tener voz sobre su propio destino.

Sensibilizarnos implica vivir cada día en una forma plena en contacto con estas condiciones. Nuestra visión no será integral hasta que hagamos de esta práctica, un hábito de trabajo y un recurso de apoyo para nuestros programas de cambio.

3. Administración del Cambio.

Si mantenemos nuestra visión simultáneamente en el pasado y el futuro, podemos minimizar los impactos negativos de los imprevistos contenidos en los antecedentes e historia de cada situación, y obtener el máximo valor agragado de nuestros programas de cambio en todas las dimensiones de la actividad empresarial y, principalmente, en lo que respecta al manejo de nuestros recursos humanos. Este cambio debe ser administrado sistemática, integral y metódicamente en forma planeada, en forma impersonal, profesionalmente y en forma participativa.

Todo programa de cambio deberá ser efectivo. Su efectividad dependerá de que logre la contribución esperada para la cual fue desarrollado y que optimice la utilización de los recursos humanos.

4. Aprovechamiento pleno de la Organización.

La organización de este grupo Corporativo es un recurso imprescindible para cada uno de nosotros. Lograr su máximo aprovechamiento es, a la vez, un reto y una necesidad para alcanzar el nivel de Excelencia a que

aspiramos.

Lograr que la Organización posea las siguientes características:

- La estructura adaptable a los cambios constantes y responder a las necesidades del entorno.
- Los conflictos deberán ventilarse abiertamente y concebirse como oportunidades para mejorar.
- Los procedimientos de trabajo se adecúen al hombre y a sus necesidades, y no al revés.
- Las decisiones serán tomadas en donde exista la capacidad, habilidad, responsabilidad e información necesaria.
- Cada uno de los trabajadores será igualmente importante, responsable de la generación de ideas y herramientas para mejorar dichos resultados.

El pleno aprovechamiento de nuestra organización requiere, sin duda, de la comprensión y el manejo efectivo de la célula que le da la vida:

EL HOMBRE.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

5. La orientación a resultados.

- Identificación clara y precisa de los objetivos o resultados a lograr.
- Establecimiento de un programa realista para lograrlo.
- Evaluación de la ejecución en términos medibles.
- Los resultados impacten paralelamente al negocio y a la calidad de vida en el trabajo.

6. Un nuevo modelo de interacción.

Para lograr lo anterior requerimos de un cambio en nuestros conocimientos, habilidades, hábitos e, incluso, en algunos casos, en nuestros

estilos administrativos y personales. Dado que todo esto no es fácil, si no que se trata de un proceso, podemos intentar lograrlo a través de lo siguiente:

- Estimular la cooperación.
- Relaciones en un plano de confianza, apoyo y ayuda mutua.
- Atención a problemas personales e interpersonales, dado que la tendencia es hacia la solución de problemas técnicos o administrativos.
- Manejo de liderazgo situacionalmente.
- Desarrollo Integral de nuestros recursos humanos.

El hombre es la célula que da vida a nuestra Organización y hay en él un genuino deseo de tener voz sobre su propio destino. Cada uno de nuestros empleados es nuestro propio recurso: el máspreciado; y estamos ciertos de que nuestro crecimiento va paralelo a su crecimiento.

Consideramos el desarrollo como una necesidad que debe satisfacerse en forma coparticipativa y que debe orientarse integralmente.

PARA LOGRARLO:

- Pondremos atención especial en nuestro proceso de selección cuidando que posean, además de las habilidades y el potencial requerido, los valores que nos caracterizan.
- Ampliar nuestras acciones de desarrollo, a las habilidades personales e interpersonales, además de las de tipo técnico y administrativo.
- Enfatizamos el desarrollo de las habilidades necesarias en el puesto actual de cada persona, más que en el de los puestos a los cuales podría ser promocionada.
- Utilizamos la descentralización de las decisiones y la de la dele-

gación de autoridad, para que sirvan como herramienta de desarrollo, proporcionando no sólo el dominio tecnológico del proceso para tomarlas, sino también la oportunidad de practicarlas.

- Cada ejecutivo tendrá que dedicarse seriamente y en forma intensa a ayudar a su personal a desarrollarse, a lograr y mantener un clima favorable para el desarrollo, generar oportunidades de trabajo retadoras.

8. El ejecutivo de nuestro grupo corporativo.

Las características que buscaremos y propiciaremos en los ejecutivos serán las siguientes:

- Que haga propia la filosofía de nuestro grupo y trabaje en consonancia para hacerla operativa.
- Que desarrolle una visión total de la Organización y su entorno.
- Que sean honestos hacia los demás y consigo mismos.
- Que maneje el área de responsabilidad como si fuera su propio negocio.

- La eficiencia. Que obtenga la mayor productividad y satisfacción para su personal, con el uso óptimo de los recursos.
- Que sean prácticos, flexibles e innovadores.

9. Nadie en este grupo está satisfecho.

La satisfacción genera inmovilidad; la insatisfacción positiva genera acción. Hemos de tener siempre la idea de que sólo hay una forma de hacer las cosas: "La correcta", y plena confianza y seguridad de que en cada ocasión lo podemos hacer mejor.

NUESTRA FILOSOFIA SERA UNA GUIA DE ACCION Y HABREMOS DE RESPETARLA Y TRABAJAR DIA A DIA EN CONSONANCIA CON ELLA PARA LOGRAR NUESTRO NIVEL DE EXCELENCIA.

GRUPO CORPORATIVO II.

Al nacer como Grupo Corporativo obtiene su gran filosofía que se fundamenta en que los mexicanos deben abrir los horizontes del progreso a través de su propio esfuerzo con una plena confianza en México; esta filosofía implica una serie de compromisos como generar empleo, descentralizar la industria, influir en la balanza de pagos, impulsar el desarrollo de la tecnología nacional, y, en términos generales, contribuir a elevar el nivel de vida del mexicano.

Consciente de esta responsabilidad, tiene la vital necesidad de contar en su organización, con recursos humanos capaces de administrar las necesidades presentes y los requerimientos del futuro.

Estamos comprometidos en generar riqueza que alcance a todos los sectores de la comunidad bajo diversas formas: al consumidor; a los empleados, como retribución económica, oportunidad de realización y forma de elevar la calidad de vida; recurso para el desarrollo de todas sus organizaciones y utilidades para los accionistas; al país, con recursos económicos y fuentes de empleo que contribuyen a su crecimiento.

Dado que la exposición de esta filosofía es tan amplia y las empresas visitadas no son muy explícitas en la operacionalización de ésta, formaremos dos grupos de acuerdo con su giro (bienes y servicios al grupo), que están bajo la filosofía mencionada y que llegan a puntos comunes con diferentes niveles de interés.

A. Organizaciones de Bienes.

La filosofía de las organizaciones de este grupo de bienes se caracteriza por los siguientes principios:

1. El convencimiento de que el hombre es la piedra angular y el elemento indispensable para alcanzar los horizontes de excelencia a que aspira.

- El elemento más importante es el hombre. Debe encontrar en su trabajo un medio que le permita realizar su potencial y satisfacer

sus necesidades morales, sociales y económicas.

- Dar a las personas, las facilidades necesarias para pensar e influir en su trabajo, expresarse y encontrar un sentido de satisfacción en el desempeño de su función.
- Planeación del desarrollo humano que subsane el déficit del individuo para facilitar el pleno desarrollo de sus colaboradores.
- "Feed-back" objetivo, oportuno y expresado en forma positiva debe ser práctica común.
- Ubicar al hombre adecuado en el puesto adecuado.
- Reconocimiento a las aportaciones individuales y del grupo en forma sistemática e institucional.
- Importancia a la integridad moral y física de nuestros colaboradores.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.

- El hombre constituye el elemento vital para asegurar el éxito continuado; por lo mismo es necesario que las acciones y decisiones de cada una de las personas que laboran en la empresa sean congruentes con estos principios.

2. La orientación a obtener resultados excelentes en los aspectos económico, humano, tecnológico y administrativo, basándose en un trabajo que enfatiza la efectividad.

- La administración está orientada a la obtención de resultados medibles y tangibles, que permitan operar continuamente en forma efectiva en donde se obtenga simultáneamente la productividad y calidad de vida en el trabajo.
- Toda unidad debe definir y actualizar su nivel de excelencia, utilizando, para ello, el potencial de los recursos humanos, las tecnologías disponibles y compararse con otras unidades que le sirvan

de referencia nacional e internacional. Donde en la unidad se logre un desarrollo integral y consistente en los aspectos humano-social, tecnológico y administrativo.

- Se lograrán aumentos relevantes en los resultados si se incorporan al trabajo nuevos conocimientos que enriquezcan nuestra experiencia.
- Deseamos optimizar nuestros resultados promoviendo la innovación y creatividad del personal.
- La obtención de indicadores y la constante medición nos ayuda al logro de la efectividad.
- Que el control de calidad no se limite a nuestros productos, sino que incluya el trabajo y la calidad de vida.
- Alcanzar niveles de excelencia en efectividad a través de un esfuerzo creativo del hombre, impulsado por el deseo de superación constante y el aprovechamiento óptimo de los recursos tecnológicos, financieros, administrativos y humanos.

3. Operar permanentemente con los más altos estándares de desempeño individual y de grupo, con el convencimiento de que ante los más grandes desafíos no existen, para sus hombres, límites en la búsqueda de las soluciones. [®]

- Compartir con las demás empresas las experiencias que nos permitan contribuir de manera efectiva al desarrollo de resultados del grupo corporativo.
- Buscamos, con nuestra estructura de organización, una gran capacidad de reacción ante los cambios de condiciones en el medio ambiente que nos circunda.
- Tan importante es el hombre de línea como el de staff.

4. Adecuar sus productos al uso de sus clientes, procurando represen

tar la mejor alternativa para el consumidor.

- Estar donde se genera la necesidad de nuestros productos y cultivar nuestros mercados.
- La evaluación sistemática y periódica de nuestros productos nos permite responder al mercado con oportunidad y calidad.
- La comercialización se orientará a las necesidades de los clientes con un sentido de productividad buscando satisfacer sus necesidades y las nuestras.

5. La administración es participativa por excelencia.

- El trabajo en equipo es fundamental para los resultados.
- La integración de equipos interfuncionales para la solución de problemas específicos y aprovechamiento de oportunidades.
- Examen sistemático e intercambio de experiencias entre las diferentes unidades organizacionales que desempeñan la misma función.
- Buscamos la existencia de un clima que permita la creatividad, la autoexpresión y la oportunidad de disentir.
- La participación permite que las decisiones se tomen en el punto más bajo de la estructura, que asegure el resultado exitoso.

6. Los directivos de este grupo industrial son definidos como aquella persona que dentro de la organización tiene la responsabilidad de motivar y guiar a otros en la búsqueda de resultados.

Nuestro directivo se caracteriza por ser

- Asegurador de resultados.
- Innovador.
- Práctico; que equilibre la atención a la tarea y al proceso humano en el trabajo,
- Desarrollador de personal.

- Comprometido.
- Integrador.
- De alta sensibilidad humana.

B. Organización de Servicios al Corporativo.

Quienes constituimos esta empresa poseemos un conocimiento adecuado y profesionalismo completo, el cual hacemos llegar al grupo de nuestros clientes con la intención perfecta del servicio; dentro de la organización tenemos la convicción y firme resolución que nos guía y es nuestra filosofía la Efectividad Creativa, cuyo verdadero valor se forma con el deseo íntimo de entregar realidades,

Esta filosofía (guía de acción) podemos ampliarla en los siguientes principios:

1. Nuestros empleados tienen el necesario potencial creativo para contribuir a obtener resultados, porque conoce y estudia constantemente los factores del medio ambiente en que se desenvuelven los clientes.

- Creemos en la dignidad que como persona tienes y reconocemos la importancia de tu trabajo para lograr los objetivos de la empresa.
 - Tienes derecho a un trato justo, con consideración y respeto.
 - Oportunidad de decidir, de comunicar y de expresar desacuerdo.
 - Todos tienen derecho a la oportunidad de desarrollo y progreso en la empresa si aprovechamos nuestro talento y capacidad.
 - Una remuneración acorde con los resultados que desempeña en su trabajo.
 - Trabajar en un clima de cordialidad y respeto.
2. En nuestra organización
- Esperamos que nuestras metas sean sus metas.

- Todos los empleados tienen un jefe, quien es el responsable de asignar el trabajo y dirigirlos.
- Hay preocupación por cumplir con los compromisos de trabajo y estamos pendientes siempre de que éstos reúnan los requisitos de efectividad que demanda un buen servicio.
- Cada uno de los encargados de las unidades organizacionales está encargado de proporcionar asesoría, soporte técnico e información de oportunidades y amenazas del medio ambiente.

3. Promover que prevalezcan los valores que le dan alta efectividad al grupo. Analizamos el vigor de la organización en relación al desempeño de nuestras misiones en cada caso y en cada trabajo, porque nuestra efectividad constituye una auténtica forma de servicio, donde se obtenga un máximo de productividad y calidad de vida en el trabajo (aspectos que hacen al empleado tener una actitud positiva hacia el trabajo; satisfecho, permaneciendo en él como goza en otras experiencias de su vida diaria).

4. Contribuir al Cambio.

- Necesitamos del consenso paralelo de la creatividad de nuestros clientes y la fuerza creativa nuestra. Sólo así podemos contribuir a un cambio.

- Consideramos que la salud organizacional de ellos como la nuestra depende, en cada caso concreto, de que podamos servir y competir, logrando el mejor resultado que sea posible obtener. El espíritu de servicio no nace; es necesario hacerlo y establecerlo como una manera de ser.

- Los resultados son siempre dignos de la imagen de esta empresa que forma parte del corporativo y de la de nuestros clientes, ya que cuando realizamos servicios, asesorías y tecnologías para las empresas operadoras, realmente ellas deben estar adquiriendo economías.

5. Sabemos también que existe un mercado infinito para nuestros servicios y que estamos orientados para operar en él con una efectividad tal que logre la rentabilidad correcta sobre el servicio prestado.

- Sabemos crear sistemas satisfactorios y podemos ofrecer adecuadamente los servicios porque estamos seguros de que contamos con la seguridad de nuestra capacidad.
- Contamos con los métodos adecuados para desarrollar el servicio de apoyo que nuestros clientes necesitan.

Nuestra filosofía comprende el conocimiento de cada una de sus direcciones, y sus funciones tienen una autoexpresión e imagen propia, pero que unidos forman una empresa destinada a ser la responsable de coadyuvar en el mejor logro de los resultados de sus clientes: las empresas operadoras del grupo corporativo.

Proporcionar un buen servicio y una excelente asesoría, con efectiva creatividad, encierra nuestra filosofía.

GRUPO CORPORATIVO III.

Es nuestra filosofía, generar riqueza, hacer de la producción (productos y servicios) algo cada vez mejor, para lograr un desarrollo integral de la comunidad, economía y sociedad.

Ayudar al país para que progrese y se desarrolle equilibrada y democráticamente. Cada empresa es una responsabilidad, y ésta es nuestra responsabilidad.

"Nuestro grupo corporativo busca simultáneamente el bienestar y bien ser de los hombres que la integran, a través del mejor éxito económico y autorrealización de su personal".

Es nuestro grupo corporativo, una comunidad humana con una filosofía humanista que responde a un compromiso económico y social, filosofía que se puede subdividir en los siguientes principios:

1. El elemento humano es la base fundamental y más importante a través del cual llegamos a la excelencia, así como la naturaleza humana tiende a la perfección.

- A medida que crece el elemento humano, crece la organización.
- Nuestra organización no cumplirá su misión si no lo tuviera a él como principio y fin de toda actividad.
- Hemos de orientar el desarrollo individualmente, procurando el mayor aprovechamiento de las aptitudes personales.
- Concebimos que las posibilidades de desarrollo deben ser amplias y para todos.
- Priva en la mente de cada directivo, que cada uno de los recursos humanos es lo más apreciado.
- El personal es el baluarte de nuestra organización y tendrá derecho y deber de ser entrenado en los aspectos que sean necesarios.
- Podrá aprender, el empleado, de su historia, fallas y de los defectos.

-
- Sistema de trabajo en un medio ambiente de libertad y justicia que haga sentir al individuo realizado, y alcance un máximo de bienestar y bienestar social.

2. Nuestra atención está dirigida al pleno de la organización como unidad.

- El nivel organizacional no será un criterio normativo para la toma de decisiones; se darán donde exista la capacidad, información y experiencia necesarias.
- Clima de confianza y respeto hacia las personas y sus valores.
- Los conflictos deberán presentarse ampliamente para poderlos solucionar.

- Cada directivo, junto con su grupo de trabajo, será el responsable de la tarea y del proceso de trabajo.
- Buscamos que la estructura de la organización se adapte a las condiciones del entorno.
- El staff es necesario para la consecución de los resultados.
- El staff, junto con cada uno de los empleados, es el encargado de mejorar la tecnología de nuestro grupo corporativo.

3. Nuestra organización tiene como fin la producción de resultados medibles y tangibles que permitan operar continuamente en forma efectiva a través de:

- El desarrollo integral de los aspectos: humano-social, tecnológico y administrativo.
- Un máximo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos con que contamos.

Evolución de la cultura hacia niveles de excelencia.

- Lograr el compromiso de toda la organización para la búsqueda de la excelencia en el trabajo a nivel constante.

- Es meta de nuestra organización mejorar la productividad y crear factores que permitan al individuo, tener una actitud positiva hacia su trabajo.

4. La participación organizada debe fomentarse en toda la organización.

- Esta participación de los individuos es el criterio básico para su desarrollo personal.
- Lograr alta identidad entre los objetivos personales y los de la organización.
- Las contribuciones deben ver en el equipo una manera de canalizar-

se hacia la efectividad del todo.

- La administración es participativa.
- Que la gente se sienta involucrada en su trabajo y que en el logro de los mismos encuentre su satisfacción.

5. En el Mercado.

- Competir adecuadamente en calidad, precio y servicio en el mercado nacional e internacional.

- Es elemento esencial de nuestra filosofía, que los productos satisfagan el nivel de calidad o adecuación al uso de nuestros clientes.

- Aprovechar las oportunidades de mercado.

- Consolidar nuestra eficiencia para generar más y mejores productos que nuestra competencia.

- Producir productos útiles para la sociedad y ganar plazas en el mercado internacional.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

GRUPO CORPORATIVO IV.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Nuestra filosofía está encaminada a optimizar la relación entre los factores que hacen a cada miembro tener una actitud positiva hacia el trabajo y la productividad de cada unidad organizacional.

La meta común de todos nosotros es hacer de nuestra organización, una estructura ligera y ágil con sistemas sencillos pero efectivos, evitando duplicidad de funciones y trabajos pobres.

Principios básicos de esta filosofía:

1. Respeto a la individualidad y a la dignidad del ser humano.

- Ayudar a cada miembro de la organización a desarrollar su poten-

cial, propiciando el autodesarrollo, siendo esto responsabilidad de cada jefe.

- Ubicar a la persona idónea en el puesto adecuado.
- Mantener comunicación abierta entre jefe y subordinado.
- Las retribuciones económicas están en función del desempeño individual y al apoyo a los objetivos establecidos por la organización.
- Las remuneraciones serán congruentes con la situación del mercado.
- Buscar un clima organizacional que logre un balance adecuado entre el trabajo y la vida personal.
- La familia es un factor importante para la conservación de los más altos valores de la persona.

2. El servicio a nuestros clientes.

El éxito de nuestra empresa se basa en la medida que nuestros productos y servicios sirvan y satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

- El conocimiento de las necesidades del cliente, la evaluación sistemática y la periódica innovación de nuestros productos nos permiten responder al mercado con calidad y oportunidad.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3. La calidad óptima como forma de vida.

- Hacer las cosas correctas y bien desde el primer intento debe ser la meta de cada miembro de la organización.
- Debemos utilizar lo mejor de nuestra capacidad, logrando niveles de excelencia en los resultados.
- Nos preocupamos por impulsar el deseo de superación constante, propiciando el aprovechamiento óptimo de los recursos tecnológicos, financieros, administrativos y humanos.

Cualidades fundamentales de cada miembro:

- Sensibilidad, disponibilidad, mesura y tolerancia adecuadas en el trato con las personas.
- Puntualidad.
- La participación. Es obligación genuina formar un clima que permita la creatividad y el logro de los objetivos de la organización.

4. Responsabilidad básica de la Gerencia.

Todo aquél que tiene la importante tarea de dirigir personas debe desempeñarse en un sentido de hombres de empresa a cargo de una unidad o función, asegurando resultados mediante una adecuada jerarquización de los problemas; sus decisiones oportunas deben ser tomadas aceptando riesgos calculados y congruentes con los recursos disponibles.

Las siguientes responsabilidades se aplican en diversos grados a todos los niveles:

- Desarrollar y recomendar objetivos, políticas y planes a corto y largo plazo.
- Recomendar cambios cuando se considere que la política existente ya no es adecuada.
- Proponer modificaciones de planes y métodos de operación que den un resultado mejor.
- Adiestrarlos en el desempeño eficiente de sus deberes; evaluar periódicamente su desempeño y desarrollar reemplazos adecuados.
- Coordinar las actividades de las áreas que estén bajo su supervisión, para asegurar su integración.
- Adoptar las medidas de seguridad eliminando riesgos potenciales y educando al personal en los principios de seguridad, en lo que se refiere a métodos seguros de trabajo y uso de equipo.
- Alentar la toma de decisiones al nivel en el cual deben llevarse a cabo; esto implica delegar responsabilidad, lo que significa una

posibilidad de fallar al igual que una oportunidad de tener éxito.

Este grupo corporativo, dentro de su filosofía, menciona las obligaciones de la organización con los accionistas, hacia el proveedor y hacia el entorno.

Obligaciones para con los accionistas:

- Asegurar la permanencia de la empresa.
- Cuidar la propiedad que los accionistas nos han confiado.
- Proporcionar una ganancia atractiva sobre el capital invertido.
- Explorar las oportunidades que aseguren un crecimiento continuo del nivel de utilidades.

Trato justo al Proveedor:

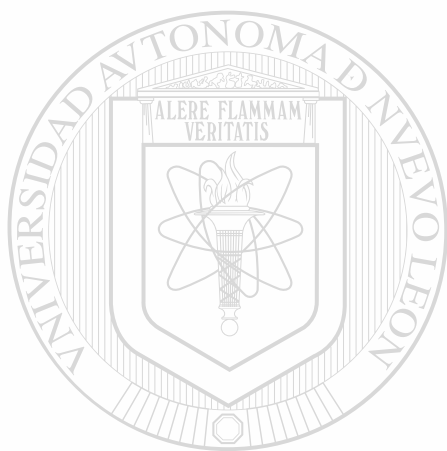
- Seleccionar proveedores de acuerdo con la calidad de los productos o servicios, su confiabilidad general y su precio.
- Reconocer los intereses legítimos tanto del proveedor como de nuestra empresa cuando se negocie un contrato administrándolo de buena fe.

-
- Evitar que los proveedores adquieran dependencia de nuestra empresa, así como nuestra empresa de ellos.

Responsabilidad social hacia el entorno:

- Aceptamos nuestra responsabilidad como una compañía en relación con los asuntos que afectan a la sociedad. Servimos mejor a nuestros intereses cuando servimos al interés público.
- En la comunidad donde estén nuestras instalaciones haremos nuestro mayor esfuerzo para ayudar a crear un ambiente en el cual las personas quieran trabajar y vivir mejor.
- Reconocemos nuestra obligación como institución respecto a la ayuda que debemos dar para mejorar la sociedad de la cual formamos parte.

- Queremos estar al frente de las empresas que trabajan por hacer un mundo mejor.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

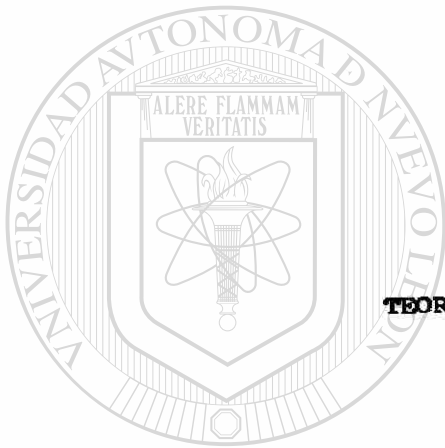
<p style="text-align: center;">SINTESIS Y COMPARACION DE LA FILOSOFIA DE CUATRO GRUPOS INDUSTRIALES DE MONTERREY</p>			
CONCEPTO	GRUPO INDUSTRIAL I	GRUPO INDUSTRIAL, II	GRUPO INDUSTRIAL, III
Concepto general de filosofía.	Guía de acción	Guía de acción.	Una forma de vida.
Hombre.	Es la razón de la existencia de esta organización. Célula que da vida a esta organización. Nuestro crecimiento va paralelo al suyo.	Es la piedra angular y el elemento indispensable para alcanzar los horizontes de excelencia a que aspira.	Base fundamental y más importante a través del cual llegamos a la excelencia, como la naturaleza humana tiende a la perfección. Es el baluarte de nuestra organización.
Administración.	Administración orientada a resultados excelentes. Administración del cambio. Administración participativa.	Administración a obtener resultados excelentes en los aspectos económicos, humanos, tecnológicos y administrativos. Administración participativa.	Administración participativa orientada a lograr un máximo de los recursos humanos y técnicos. Orientada a resultados y participativa.
			GRUPO INDUSTRIAL IV
			Un estilo de vida. Respeto a la individualidad y dignidad del ser humano. Donde cada persona desempeña su potencial.

CONCEPTO	I	II	III	IV
<p>Aprovechamiento pleno de la organización</p>	<p>Estructura adaptable a los cambios constantes.</p> <p>Procedimientos de trabajo que se adecúen al hombre y a sus necesidades.</p> <p>Decisiones tomadas donde exista la capacidad, habilidad, responsabilidad e información necesaria.</p> <p>Cada empleado será igualmente responsable de generar ideas.</p> <p>Clima organizacional que permita la creatividad.</p>	<p>Planeación del desarrollo humano, que subsane el déficit del individualismo.</p> <p>Ubicación adecuada en la organización que logre un desarrollo integral y consistente en los aspectos humanos, sociales y tecnológicos.</p> <p>La calidad se haga extensiva al trabajo y a la vida.</p>	<p>Atención dirigida al pleno de la organización como unidad.</p> <p>La decisión será tomada donde exista la capacidad, información y experiencia necesaria.</p> <p>Estructura adaptable a las necesidades del entorno.</p> <p>Crear factores que permitan al individuo tener una actitud positiva hacia el trabajo.</p>	<p>Utilizar lo mejor de la capacidad del individuo para lograr niveles de excelencia.</p> <p>Aprovechamiento óptimo de los recursos tecnológicos, físicos y humanos.</p> <p>Calidad óptima como forma de vida.</p>
<p>Los Directivos y Ejecutivos.</p>	<p>Cada ejecutivo tendrá que dedicarse en forma intensa a ayudar a su personal a desarrollarse, a lograr y mantener un clima favorable para el desarrollo y generar oportunidades retadoras.</p> <p>Hacer propia la filosofía del grupo: prácticos, flexibles e innovadores.</p> <p>Lograr la eficiencia.</p>	<p>Aquella persona que dentro de la organización tiene la responsabilidad de motivar y generar resultados: Innovador, práctico, desarrollador de personal, comprometido, integrador, de alta visibilidad humana.</p>	<p>Cada directivo, junto con su equipo de trabajo, será el responsable de la tarea y del proceso de trabajo.</p>	<p>Desempeñarse con un sentido de hombre de empresa.</p> <p>Asegurador de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Práctico. Decisor oportuno. Innovador. Desarrollador de personal.

CONCEPTO	I	II	III	IV
El mercado.	<p>Adecuar los productos al uso de los clientes. Estar donde se genera la necesidad del producto y cultivar el mercado. Responder al mercado con oportunidad y calidad.</p> <p>La comercialización orientada a la necesidad de los clientes, con sentido de productividad, buscando satisfacer sus necesidades y las de la empresa.</p>	<p>Competir en el mercado nacional e internacional en calidad. Aprovechar las oportunidades de mercado. Que los productos satisfagan el nivel de calidad o adecuación al uso de los clientes.</p> <p>Lograr producir productos útiles para la sociedad, y generar plazas en el mercado internacional.</p>	<p>Que los productos sirvan y satisfagan las necesidades de los clientes.</p> <p>Mediante innovación sistemática y periódica, renovación de los productos que respondan en calidad y oportunidad.</p>	
Administración del cambio en las Organizaciones.	<p>Atención simultánea en el pasado y en el futuro para minimizar los impactos negativos de los imprevistos.</p> <p>Cambio que debe ser administrado sistemáticamente en forma planeada, impersonal, profesional y participativa.</p>	<p>Contribuir al cambio utilizando el consenso paralelo de la creatividad de los clientes y de los individuos de la empresa.</p> <p>Establecer el espíritu de servicio como una manera de ser; la salud organizacional depende de los clientes y de nosotros.</p>		

CONCEPTO	I	II	III	IV
Sensibilización a las condiciones del entorno.	<p>Prestar atención a:</p> <p>Cambios continuos en los sistemas de valores.</p> <p>Mejor capacitación de la gente.</p> <p>Inflación mundial que causa desempleo y reducción de los ingresos de las personas.</p>	<p>Capacidad de reacción ante los cambios del medio ambiente.</p>	<p>Buscamos que la estructura de la organización se adapte a las condiciones del entorno.</p>	<p>Trabajar las otras em presas para hacer un medio mejor.</p> <p>Es nuestra obligación ayudar a mejorar la sociedad de la cual formamos parte.</p> <p>Aceptar la responsabilidad como compañía, de los asuntos que afectan a la sociedad.</p> <p>Esfuerzo para ayudar a crear un ambiente en el cual las personas quieran trabajar y vivir mejor.</p>
Desarrollo y crecimiento personal.	<p>Ampliar las acciones de desarrollo, a las habilidades personales e interpersonales además de los de tipo técnico y administrativo.</p>	<p>Debe encontrar en su trabajo un medio que le permita su crecimiento y desarrollo personal.</p>	<p>A medida que crece el elemento humano crece la organización.</p> <p>Orientar el desarrollo individualmente, procurando el mayor aprovechamiento de las aptitudes personales.</p> <p>Las posibilidades de desarrollo deben ser amplias y para todos.</p>	<p>Ayudar a cada miembro de la organización a desarrollar su potencial, propiciando el autodesarrollo.</p>

CONCEPTO	I	II	III	IV
<p>Calidades de cada miembro.</p>		<p>Capacidad de reacción ante los cambios de condiciones en el medio que nos circunda.</p>	<p>Deseo íntimo de entrar en realidades. Es necesario para la consecución de los resultados, el tener en cuenta las cualidades de sus miembros.</p>	<p>Sensibilidad, disponibilidad, puntualidad, participación.</p>
<p>Staff.</p>		<p>Tan importante es el hombre de línea como el de staff.</p>	<p>Para la consecución de los resultados es importante el hombre de línea. El staff, junto con cada uno de los miembros son los encargados de mejorar la tecnología de nuestro grupo corporativo.</p>	
<p>Ambiente de Trabajo.</p>	<p>Medio ambiente donde se estimule la cooperación, relaciones en plano de confianza, apoyo y ayuda mutua, trabajo retador. Manejo de liderazgo situacional.</p>	<p>Medio que le permita realizar su potencial y satisfacer sus necesidades morales, sociales y económicas. Medio donde prevalezcan los valores que le dan alta efectividad al grupo. Clima que permita la creatividad, autoexposición y la oportunidad de disentir.</p>	<p>Ambiente de libertad y de justicia; que el individuo se sienta realizado y alcance un máximo de bienestar.</p>	<p>Buscar un clima organizacional que logre un balance adecuado entre el trabajo y la vida personal.</p>



TEORIAS DE LA CONDUCTA LABORAL

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para comprender si el trabajo del hombre dentro de la organización, satisface o no las necesidades sociales y si aquéllas orientan sus actividades hacia estas metas, consideramos necesario analizar las teorías actuales sobre motivación; posteriormente exponremos la evolución que han tenido las teorías de las organizaciones con el fin de analizar si en la filosofía de los cuatro grupos industriales se tienen en cuenta estos conceptos teóricos.

Al estudiar la motivación se ha señalado que el trabajo es una dimensión fundamental de la vida del hombre. Recordamos que una de las conclusiones del experimento de Hawthorne, fruto de las entrevistas abiertas efectuadas en Western Electric Co., nos señala "que el mundo social del adulto se caracteriza fundamentalmente por su trabajo" (1).

Antes de pasar a las teorías actualmente en boga sobre motivación laboral vamos a ver qué entendemos por humanización del trabajo o la tendencia a que las personas logren en su trabajo, una satisfacción.

HUMANIZAR EL TRABAJO.

En los últimos treinta años se ha venido hablando de la conveniencia de humanizar, indicando con esta expresión ambigua, la necesidad de que las personas logren en su trabajo, una satisfacción. Pero es necesario dejar bien claro, junto con Yela (1979), que el trabajo "es por lo pronto, intrínseca e inevitablemente humano. El trabajo es algo propio y exclusivo del hombre. Sólo el hombre trabaja. El animal, en rigor, no lo hace; se limita a satisfacer, si puede, sus necesidades materiales mediante el juego espontáneo entre sus capacidades orgánicas y las demandas de su medio biológico" (2).

Tres son las características sobresalientes para Yela (1979), del trabajo como actividad intrínsecamente humana:

1. Es un esfuerzo cultural. Cualquier actividad del hombre sobrepasa el esfuerzo meramente biológico, animal. "Es un esfuerzo cultural que va desarrollándose en formas inventadas de saber hacer. Esa es la técnica y

el esfuerzo para atenerse a la realidad, conquistarla y disponer de ella, con arreglo a normas técnicas, es precisamente el trabajo"(3). En definitiva, el trabajo y sus hábitos son cultura: comportamiento común adquirido que se transmite.

2. Es más o menos humano. Puede serlo el trabajo "en la medida en que asume y se apropia más plenamente esa realidad". El trabajo es más humano en la medida que se realiza más libremente, y cualquier cosa que signifique pérdida de libertad (sometimiento a las cosas, a las máquinas, al dinero o a los otros) es deshumanizante.

3. Es apropiación del mundo para todos. El trabajo es una actividad eficazmente productiva de alguien con otros. Con eficacia productiva por que supone una apropiación progresiva y acumulativa del mundo. Eficaz porque es posible hacer del trabajo "una vía de apropiación del mundo para el hombre que trabaja". Y socialmente eficaz en el sentido de favorecer la cooperación y la solidaridad: hacer del mundo una vía de apropiación del mundo para todos"(4). Consideramos, con Yela, que sólo se humaniza el trabajo haciéndolo productivo, personal y socialmente eficaz.

Es indudable que cualquier intento de humanizar el trabajo es darle sentido a éste mediante una organización del trabajo que aclare, facilite y promueva su valor humano para el hombre y la sociedad.

Señala también Yela (1979), que la sociedad y la misma empresa han intentado recientemente diferentes vías para intentar armonizar persona y trabajo.

Se han hecho numerosos experimentos con base en los avances de la Psicología, la Sociología y otras ciencias del comportamiento que han ido por el lado de la Ingeniería Humana del Desarrollo Organizacional y de las relaciones humanas. En ellos se ha conseguido, mediante la prolongación del ciclo de realización, que los operarios puedan producir algo completo mediante la asignación de tareas a grupos de trabajo y no a individuos aislados y a través de la división de la empresa en subempresas autónomas y coordinadas. O, al menos, han planteado unas líneas posibles de armonización.

En la década de los 50's, Douglas McGregor hizo aportaciones que contribuyeron significativamente a la concepción del hombre en la organización. Mediante el desarrollo de sus conocidas Teoría X y Teoría Y, propuso una gerencia basada en el reconocimiento de la persona, su integración y su auto-control, lo cual, definitivamente, marcó un rumbo diferente en las investigaciones de los científico-conductistas.

Los supuestos que formula acerca de la naturaleza humana son los siguientes:

1. El esfuerzo que el hombre realiza en su trabajo puede ser tan natural como en el juego o en el descanso si las condiciones son favorables.

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los medios más apropiados para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Lo mejor es aplicar autodirección y auto-control hacia el logro de objetivos por los cuales se compromete el Hombre.

3. El hombre aprende, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar responsabilidad, sino, incluso, a buscarla.

4. La capacidad de ejercer un alto grado de imaginación, inventiva y creatividad no es privativa de unos cuantos, sino que es una capacidad ampliamente distribuida entre la gente.

5. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, el potencial intelectual de la gente se utiliza sólo parcialmente.

McGregor (1960) propuso una organización diferente, a partir de una nueva concepción del hombre, que estuviese basada en la integración de objetivos personales y en el autocontrol.

Esto cobra actualidad en nuestros días. El mayor nivel de educación de la gente, los avances en las comunicaciones y el desarrollo creciente de la tecnología están propiciando un profundo cambio en las actitudes y expectativas de las personas. Los empleados y los trabajadores han tomado conciencia de sus valores y comienzan a ver a las organizaciones como

instrumentos para satisfacer sus propias necesidades en lugar de verse a sí mismos como instrumentos al servicio de aquéllas.

En "The Organization Man", W.H. Whyte (1956), sostiene que las metas de la organización y del hombre están en conflicto y que el hombre debe aprender a pelear: no estúpida o egoístamente, pues los defectos del egoísmo son tan poco encomiables como los de la cooperación, pero debe pelear porque la exigencia de que capitule es continua y poderosa; mientras más gusta de la vida de la organización, más difícil encuentra resistir esta exigencia o inclusive percibirla. Es desalentador y malvado ponerle enfrente la quimera de que idealmente no es preciso que haya conflicto entre él y la sociedad. Siempre lo hay; siempre debe haberlo. La ideología no puede ahuyentarlo; la paz mental que ofrece la organización sigue siendo una capitulación, y no lo es menos por ofrecerse con benevolencia. Este es el problema.

Argyris (1962, 1964) y McGregor (1960 y 1967) creen también que el individuo está en conflicto con las organizaciones en que trabaja. Consideran que mientras trabaja se esfuerza por ser maduro y lo consigue. Describen la madurez como la necesidad del hombre de ser independiente y autónomo, de desarrollar sus capacidades y destrezas y demostrar que está auto-motivado y auto-controlado. Estos dos autores ven que el individuo lucha por ser maduro, pero la mayoría de los trabajos de las empresas los ven altamente especializados, extremadamente controlados y que sólo exigen porciones del individuo, no individuos completos. "El hombre y sus organizaciones sociales no están forzosamente en conflicto" (5). Todo lo contrario; en lo general, las organizaciones sociales satisfacen sus necesidades de alimento, abrigo, protección, relación estrecha y firme y de posición relativa, mucho mejor de lo que por sí solo sería capaz de satisfacerse. Bien puede decirse que el rasgo más significativo del hombre es su sociabilidad, y su mayor logro, su aptitud creciente para hacer organizaciones sociales que satisfacen sus necesidades.

El hombre es cada día más consciente de su valer; exige una organización social más humana, entendiendo por esto una organización que le permita avanzar hacia su completa realización integral. No se conforma con vivir, ni siquiera con vivir bien; quiere sentirse responsable y cons-

ciente de su propio destino y del destino de su comunidad. Rechaza ser manipulado, al mismo tiempo y como contrapartida, está dispuesto a trabajar en su propio progreso, a forjar su propio destino.

Modelo continuo de inmadurez-madurez de Argyris.

El modelo continuo de inmadurez-madurez de Chris Argyris (1957) se desarrolló en las Universidades de Yale y Harvard. Su investigación se ha centrado, principalmente, en el problema de la coexistencia de necesidades de actualización, y hace notar que los controles organizacionales producen en el empleado un sentimiento de sumisión y dependencia. Argyris afirma que las técnicas operacionales empleadas en las empresas grandes, a menudo olvidan las necesidades sociales y ególatras de los empleados. En contraste con esta suposición existe una segunda que manifiesta la incapacidad de una persona para motivar a otra. Al tener lo que Argyris llama energía psicológica, los empleados otorgarán una prioridad superior a la satisfacción de sus propias necesidades. Cuanto más grande sea la disparidad entre las necesidades del individuo y las de la compañía, más probable será que un empleado manifieste descontento, apatía, conflicto, tensión o rebeldía. En este sentido, la técnica de la motivación incluirá la técnica de un trabajo desafiante y con oportunidades para los empleados, quienes pueden necesitar un entrenamiento para aprovechar los cambios ambientales.

Desde esta posición, Argyris argumenta que el líder o administrador efectivo ayudará al individuo a trasladarse de un estado de inmadurez o dependencia, a uno de madurez. Su posición es que si una organización no proporciona a las personas oportunidades para madurar y para ser tratados como individuos maduros, ellos se frustrarán y actuarán en forma inconsistente en términos de las metas de la organización.

Los elementos del modelo continuo inmadurez-madurez de Argyris puede representarse así:

Características de inmadurez

Dependencia

Pasividad

Características de madurez

Independencia

Actividad

Capaz de comportarse en pocas formas	Capaz de comportarse en muchas formas
Intereses superficiales	Intereses profundos
Perspectivas a corto plazo	Perspectivas a largo plazo
Posición subordinada	Posición superior
Falta de autoconocimiento	Autoconocimiento y autocontrol

Fuente: Adaptada de C. Argyris, *Personality and Organization*. Nueva York: Harper y Brothers, 1957. Pág. 50-51.

Yela (1979) también señala que en los últimos treinta años, las empresas han intentado diferentes vías para intentar armonizar persona y trabajo. Se han hecho numerosos experimentos con base en los avances de las ciencias del comportamiento, que han ido al lado de la ingeniería humana, consiguiendo la prolongación del ciclo de realización que los operarios puedan producir algo completo, mediante la asignación de tareas a grupos de trabajo y no a individuos aislados y a través de la división de la empresa en subempleos autónomos y coordinados. O, al menos, han planteado unas líneas posibles de armonización.

Una vía, según Lucas Morín (1981), para conseguir la armonía y la satisfacción en el trabajo es la organización del poder. Cada vez está más claro que, en el fondo, lo más importante para humanizar el trabajo no es hacer capital; es imprescindible hacer bien y a gusto la tarea. Lo esencial es que el trabajo del hombre sea verdaderamente suyo, con lo cual estamos de acuerdo. Yela (1979) y Lucas Morín (1981) señalan que para que el hombre realice satisfactoriamente el trabajo, debe tener poder sobre

De a diversas formas de poder, dos son para Yela (1979) las fundamentales en la empresa: la fuerza y la autoridad. La fuerza es la que obliga externamente de manera coactiva, imponiéndose. La autoridad es la influencia desde dentro, la que más que vencer, convence. Consideramos que lo eficaz sería que todos puedan, al máximo de sus posibilidades, ser autores y contribuir a potenciar a los otros para la realización de un trabajo humano, debiendo procurarse que existan normas claras y que se cumplan en relación a la participación de todos en la autoridad, la

información, el conocimiento y la toma responsable de las decisiones.

UN MODELO DE MOTIVACION

Con frecuencia, al ver algunas conductas en el trabajo, al igual que ocurre en otros campos de la vida social, nos preguntamos "por qué" se ha actuado de una manera o de otra. Los porqués de la actuación del hombre son los motivos, son la explicación humana última de la actuación del hombre, de forma que puede afirmarse que todo comportamiento humano está siempre motivado, aunque no sepamos a ciencia cierta cuál es el motivo.

Puede definirse el motivo como la causa o razón de ser que mueve a realizar una cosa, o también toda causa de orden intelectual que produce o tiende a producir una acción voluntaria. Y motivación es la acción de motivar: dar una finalidad o razón de ser al comportamiento.

El esquema del proceso motivacional podría simplificarse de la siguiente manera:



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La situación inicial (necesidad) corresponde a un estado de desequilibrio que el sujeto procura reducir (comportamiento) mediante la consecución de una meta (motivo) que modificará el desequilibrio y conducirá a una situación más estable.

Siguiendo a Genesca (1977), en su libro Motivación y enriquecimiento del trabajo, en su intento por clasificar los motivos que mueven al hombre a la acción, enfocándolos específicamente desde el punto de vista del trabajo, los divide así:

1. Motivos de carácter fisiológico: Hambre, sed, descanso, sexo, etcétera, sólo actúan cuando el cuerpo está en situación de desequilibrio

por una carencia.

2. Necesidad de afiliación: es el deseo de establecer y mantener relaciones de amistad con otras personas, con las que pueda existir un intercambio afectivo. Esta necesidad tiene una gran importancia en las relaciones de trabajo. Se desarrolla de una forma muy directa mediante el proceso de comunicación.

3. Necesidad de poder: deseo de las personas de dominar e influir en el comportamiento de los demás. Se manifiesta unas veces en un deseo directo de engrandecimiento personal y otras veces en hacer más poderosa la institución en la que participa. Se presenta, con frecuencia, en los ambientes de trabajo y puede dar lugar a comportamientos cuyo objetivo es buscar situaciones altas en la línea de mando. Necesidad detectada por McClelland (1976).

4. Necesidad de autorrealización: fue detectada de una manera muy precisa por Maslow (1954), que la define como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es. Aparece mezclada con el proceso de madurez humana que va aumentando la capacidad potencial de realizar actividades. Los factores que intervienen en la autorrealización son de carácter social.

5. Necesidad de logro: que puede definirse como un deseo de hacer las cosas bien de forma que el logro es un fin en sí mismo. De esta manera, una persona con elevada necesidad de logro encuentra la recompensa en el éxito alcanzado, en la realización de lo que hace. Necesidad detectada por McClelland (1976), que ha dedicado una parte de sus investigaciones a medir su fuerza en los individuos y en los grupos.

6. Necesidad de competencia: que consiste en el deseo del ser humano de conocer el entorno físico y social que le rodea para conocer de él, lo que se precisa y tener éxito. Esta necesidad está muy unida a las dos anteriores y, como ellas, está ligada al proceso de sociabilización recíproco.

TEORIAS DE LA CONDUCTA LABORAL

Las explicaciones de la Conducta Laboral han sido muy variadas a lo largo de la historia de la humanidad.

Desde nuestro punto de vista, las teorías más fructíferas, en la actualidad, para el estudio de las necesidades se pueden resumir así:

- La teoría de Abraham Maslow sobre la jerarquía funcional de las necesidades y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg para diseñar trabajos enriquecidos.
- La teoría del equilibrio.
- La teoría del incentivo.

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Abraham Harold Maslow (1908-1970), nacido en Brooklyn, New York, graduado en la Universidad de Wisconsin, se considera el padre de la tercera fuerza en Psicología (Teoría Humanista).

Los psicólogos reconocen que las necesidades tienen una prioridad específica. A medida que se satisfacen las necesidades básicas, las personas tratan de satisfacer las necesidades de niveles más elevados. Si las necesidades básicas de una persona no están satisfechas, requieren prioridad, por lo cual es preciso posponer las necesidades de más alto nivel.

Maslow (1954) describió una jerarquía de necesidades de siete niveles que se ha popularizado.

Estos niveles incluyen:

1. Necesidades fisiológicas: éstas son de las necesidades más poderosas, puesto que apoyan o sostienen las funciones corporales. Maslow las definió como necesidades prepotentes, lo cual significa que tienen prioridad sobre cualquier otra cosa. Comprende los deseos de alimento, alojamiento, esparcimiento, descanso, comodidad física.

2. Necesidades de seguridad: se refiere a un estado de tranquilidad y un futuro pronosticable. Se manifiesta claramente en la elección de lo conocido sobre lo desconocido.

3. Necesidad de amor y pertenencia: nos agradan y queremos a otras personas, y deseamos que nosotros les agradeamos a ellas y que nos quieran. Las personas tienen varios niveles de compromiso personal con los demás; en general existe fuerte necesidad de pertenecer a algún grupo o de encajar en él (es más común que sea a varios grupos).

4. Necesidad de estima y reconocimiento: significa respeto y valoración por parte de los demás. Implica sentirse digno, competente y diestro, ser tan bueno como cualquier otro. No sólo queremos ser aceptados por la gente importante que nos rodea, sino también queremos ser conocidos por ciertos atributos y capacidades como nuestra profesión, nuestro talento y nuestros mejores rasgos de carácter.

5. Necesidad de conocimiento: Maslow atribuyó a la persona una necesidad de conocimiento. Para Maslow, el individuo tiene la necesidad de explorar, comprender, organizar, y sistematizar. Cuando el conocimiento es inadecuado o distorsionado puede sentirse suspicaz e incómodo.

6. Necesidad de belleza: la apreciación de la belleza y las experiencias sensoriales placenteras surgen de una necesidad del individuo, que Maslow llamó necesidades estéticas. La gente varía en la intensidad de sus necesidades estéticas, las cuales se expresan como cualquier otra en forma individual. Se tiende a ignorar con mucha facilidad, constituye el detalle y ese "algo adicional" que hace que una vida sea más interesante y dinámica que otra.

7. Necesidad de autorrealización: tales como la necesidad de madurez y la necesidad de realización propia, porque su satisfacción conduce a la expresión del yo y al aumento del compromiso y de la actividad.

La persona funciona a su nivel más alto cuando hace lo que es importante para sí misma, lo que realmente desea hacer o lo que siente que expresa más su yo; no tiene que ser lo que la cultura considere creativo o productivo, sino más bien, algo muy personal: ser un buen profesional,

ser una buena mujer, poder componer música o tener habilidad para escribir o construir cosas, etcétera.

Para Maslow, "ser mejor de lo que se es" no significaba que se puede sufrir menos por sistemas, sino que se puede vivir en un nivel de necesidad superior.

Maslow sostiene que en esta jerarquización de necesidades existe una interdependencia y se encuentran superpuestas de tal manera que las necesidades pueden ser jerarquizadas pero la mayoría de las personas están parcialmente satisfechas con ellas y parcialmente insatisfechas en cada una de las necesidades.

Dado que cada empresa es diferente en su tamaño, ambiente de trabajo, es difícil establecer parámetros para analizar los esfuerzos que hace la organización para satisfacer las necesidades de sus miembros; sin embargo, si siguiéramos la teoría de Maslow o cualquiera de los teóricos de la motivación, puede hacerse un cuestionamiento del grado de satisfacción de las personas ante sus diferentes tipos de necesidades. Así, por ejemplo, uno de los grupos industriales de Monterrey que vamos a estudiar tiene por escrito la forma cómo lograr que el individuo, dentro de la organización, satisfaga las necesidades según la clasificación establecida por Maslow (1946).

Necesidades Primarias: Contar con un sistema de administración de sueldos y salarios que, sobre bases justas y equitativas, fijen el valor de la compensación, haciéndolo internamente consistente y externamente competitivo con relación al mercado laboral.

Necesidad de Seguridad: Esta se puede satisfacer de varias formas:

- Con la confianza de que un buen desempeño de sus funciones le garantiza su trabajo en la empresa.
- Con programas de higiene y seguridad que garanticen la integridad física de los trabajadores.
- Estableciendo planes de pensiones y jubilaciones que aseguren una vejez libre de preocupaciones económicas.

- Mediante el establecimiento de prestaciones específicas a este fin, como seguros de vida, seguros de hospitalización, etcétera.

Necesidad de afiliación: Una vez satisfechas en forma razonable las necesidades primarias y de seguridad, el empleado buscará la satisfacción de sus necesidades de afiliación mediante la pertenencia a la empresa, de la cual se sienta orgulloso y en la cual encuentre compañerismo, amistad, buen trato y apoyo y reconocimiento en el ejercicio de su trabajo. Desde nuestro punto de vista, esto implica una revisión profunda y periódica de las condiciones y naturaleza del trabajo que puedan causar insatisfacción al personal.

Necesidad de estima y reconocimiento: Entre las posibilidades para satisfacer las necesidades de reconocimiento se encuentran las siguientes:

- Sistemas de promociones que sobre bases equitativas propicien el crecimiento y desarrollo del personal más capaz. Consideramos que esta posibilidad de crecimiento sea para todos, pues los individuos serán más capaces en la medida que se les faciliten oportunidades.

- Sistemas de calificación de méritos que permitan mayor compensación a las personas con mejor desempeño.

- Reconocimiento público al personal que alcance ciertos méritos.

Ejemplo: reconocimiento al éxito de los grupos de círculos de calidad, homenaje al cumplir cierta antigüedad.

Necesidad de autorrealización: Entre las condiciones que favorecen la autorrealización de las personas se pueden mencionar las siguientes:

- Colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado; es decir, donde pueda ejercer plenamente sus capacidades y habilidades.
- Que encuentre satisfacción en el trabajo que realiza.
- Que la persona encuentre identificación entre sus propios objetivos y los de la organización.

Este grupo industrial esboza que es su interés el satisfacer todas las necesidades de los individuos, pero no tiene herramientas para medir si esto se logra o no. Cada departamento recoge los aspectos que le interesa, pero sin que se tenga algún informe del desempeño real de la organización frente a estas necesidades.

Las necesidades de los individuos expuestas por Maslow (1954) son presentadas de una manera rígida; da la impresión de algo estático; algo universal; pero, dado que cada empresa es diferente en su historia, en su tamaño, en su ambiente, etcétera, es imposible enunciar principios de aplicación universal; por lo tanto, cada empresa deberá crear sus propios modelos específicos de acción en su intento de satisfacer las necesidades de los individuos.

Consideramos que las necesidades no se pueden satisfacer jamás plenamente; no son las mismas a través de los tiempos, ya que la gente no es otra cosa que seres que desean perpetuamente. Una gran celebridad deportiva pudo haber ganado un millón de pesos en 1960, logrando lo que deseaba, pero el deseo de la misma persona cambia y más adelante no querrá un millón sino varios millones de pesos. A donde queremos llegar es a hacer ver que la satisfacción de las necesidades es un problema continuo para las organizaciones, al cual debe atender y que no se encuentra una forma definitiva que dure para siempre, sino que se necesita amoldar con el tiempo y las circunstancias.

El modelo Maslow expresa también que las necesidades no constituyen una fuerza laboral tan intensa como las necesidades insatisfechas. Dicho de otra manera, los empleados se sienten más motivados por lo que tratan de alcanzar que por lo que ya tienen.

Este modelo de necesidades no se puede considerar en ningún momento definitivo, y menos de aplicación universal; los estudios al respecto, hasta cierto punto, apoyan el modelo, pero también demuestran que tiene ciertas limitaciones. A menudo, las personas no responden como lo predice el modelo, sobre todo cuando se trata de necesidades superiores. Una de las causas más importantes es la influencia de la cultura de las personas en la prioridad de sus necesidades. Las encuestas realizadas en na

ciones de Europa continental y Japón, demuestran que el modelo no se aplica muy bien a sus gerentes. Por ejemplo, los gerentes de España y Bélgica sienten que sus necesidades de seguridad y de índole social no están bien satisfechas como las de estimación. Esto es contrario al modelo de Maslow porque las necesidades de estima son superiores y deben quedar satisfechas posteriormente.

Otras encuestas han revelado que muchos de los empleados buscan la satisfacción de las necesidades de más alto orden; incluso las de menos nivel no han quedado cubiertas, lo que se opone al modelo de Maslow.

A pesar de estas limitaciones, el modelo de jerarquía de las necesidades presenta algunos conceptos que son valaderos y ha podido comprobarse en la práctica. Porter y colaboradores (1978) realizaron un estudio que llegó a las siguientes conclusiones generales:

Existen evidencias concretas que apoyan la perspectiva de que, a menos que las necesidades básicas estén satisfechas, ninguna de las de más alto orden adquirirá preponderancia.

También hay pruebas de que, a menos que se satisfagan las necesidades de seguridad, las personas no se preocuparán por las necesidades de un orden superior. Sin embargo hay poca evidencia que apoya el punto de vista de que existe una jerarquía una vez que se traspone el nivel de seguridad.

MODELO DE LOS FACTORES DE HERZBERG.

Frederick Herzberg realizó importantes contribuciones a la Psicología Industrial y Organizacional durante los años 50 y 60, con investigaciones en el área del enriquecimiento del trabajo.

Tomando como base la investigación realizada con ingenieros y contadores, Herzberg desarrolló un modelo de dos factores para la motivación en la década de 1950. Pidió a sus participantes que pensaran en algún instante en el que se habían sentido particularmente satisfechos en sus trabajos, y otro momento en el que se hubieran sentido muy mal respecto a sí mismos; les solicitó también que describieran las condiciones que

los había llevado a esos sentimientos.

Herzberg (1959) llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen sobre cualquier situación de trabajo:

1. Los motivacionales: que el autor considera que son condiciones de trabajo que operan primordialmente para aumentar la motivación y la satisfacción en el empleo; pero su ausencia raramente resulta muy satisfactoria.

2. Los higiénicos o de mantenimiento: se les llama así porque son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleos.

Los primeros están relacionados con el contenido intrínseco del trabajo (su naturaleza, su contenido) tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo estimulante, la responsabilidad, el avance, el éxito, el ascenso y el sentido de crecimiento personal. El autor considera que a mayor grado de este factor, mayor satisfacción en los empleos.

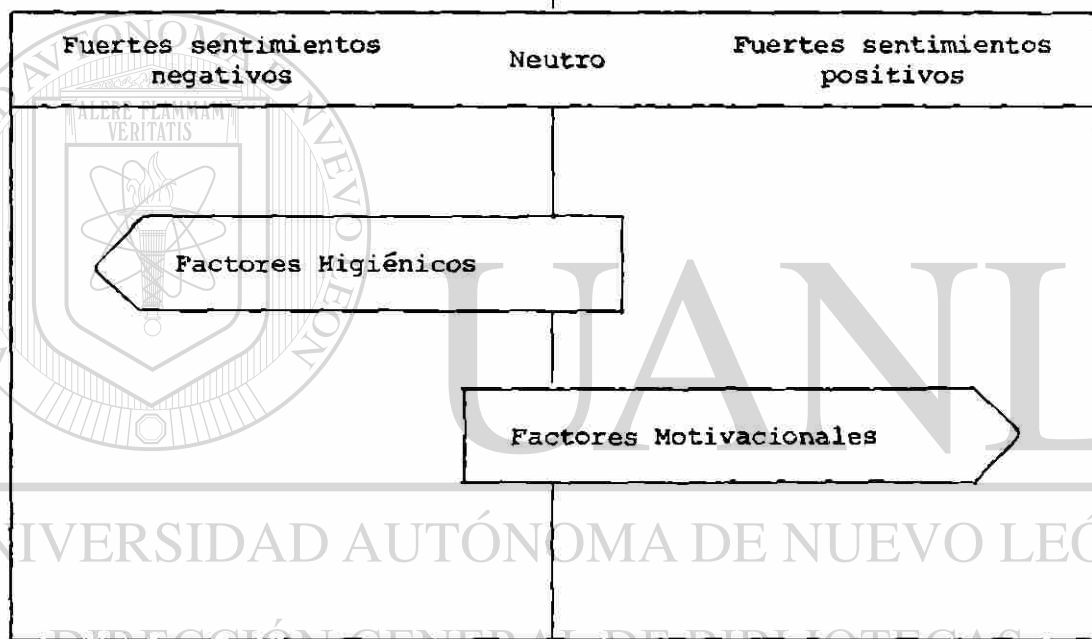
Los factores higiénicos están relacionados con el contexto extrínseco del trabajo (su entorno) tales como políticas de administración de la compañía, supervisión, relaciones sociales entre los supervisores, subordinados, iguales, seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo y tipo de compensaciones. Este tipo de factores puede generar satisfacción momentánea; no permanece a través del tiempo, pero su ausencia genera insatisfacción y baja moral.

Keith Davis (1981) plantea que los gerentes se han preguntado por qué sus atinadas normas de personal y prestaciones especiales no incrementan la motivación de los empleados. La idea de separar los factores motivacionales y de mantenimiento ayudó a explicar sus interrogantes, porque las prestaciones normales y las normas de personal, aspectos a los cuales prestan más atención las organizaciones, si tenemos en cuenta la teoría de Herzberg, son esencialmente factores higiénicos, mas no motivadores reales.

El modelo de Herzberg delinea solamente una tendencia general, co-

mo lo demostramos en la figura número 1; sin embargo, no se puede considerar tan general como lo presenta el autor, ya que los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para algunas personas que los buscan, y, por el contrario, algunos de los motivadores pueden ser sólo factores de mantenimiento para otros individuos. Como sucede en la mayoría de las situaciones humanas, no existe una sola tendencia en una u otra dirección. No hay una dirección absoluta y ningún factor es totalmente unidimensional en su influencia.

Figura 1



Contenido y contexto del empleo.

En la figura número 2 (página 47) presentamos los factores de Herzberg.

Por lo general, los factores de motivación tales como logro y responsabilidad se relacionan de una manera directa con el empleo propiamente dicho, el desempeño que tiene, el reconocimiento y el de desarrollo que deriva de él. Los motivadores se centran casi siempre en el trabajo y se relacionan con el contenido de él.

Por otro lado, los factores higiénicos se relacionan primordialmente

Figura 2

FACTORES HIGIENICOS	FACTORES MOTIVACIONALES
Insatisfactores Factores de mantenimiento Contexto del empleo Factores extrínsecos <u>EJEMPLOS:</u> Política Administrativa de la compañía Relaciones con los supervisores Relaciones con los compañeros Relaciones con los subordinados Pagos Seguridad en el empleo	Satisfactores Motivadores Contenido del empleo Factores intrínsecos <u>EJEMPLOS:</u> Logro Reconocimiento Progreso Trabajo mismo Posibilidad de desarrollo Responsabilidad

con el contexto del empleo, porque se ocupan del ambiente exterior del mismo.

Esta diferencia entre el contenido del empleo y su contexto es de gran importancia. Demuestra que los empleados se motivan fundamentalmente por lo que hacen para sí mismos. Cuando adoptan una responsabilidad o adquieren reconocimiento a través de su propia conducta, se sienten firmemente motivados. Si estas conclusiones están en lo correcto, el papel de la gerencia es suministrar un ambiente adecuado para las actividades de los empleados. Dicho de otra manera, la Administración colabora más que o dena.

Factores extrínsecos e intrínsecos: La diferencia entre el contenido y el contexto de un empleo es similar a la que existe entre los motivadores intrínsecos y extrínsecos dentro del campo de la psicología. Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que la persona siente al realizar un trabajo, de manera que se trata de una relación directa entre éste y las recompensas. En esta situación, el empleado está automotivado. Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren

en forma independiente del trabajo y no proporcionan una satisfacción directa en el momento en que éste se realiza. Como ejemplo de ellos: los planes de jubilación, seguro de salud y vacaciones.

Dado el resultado de las investigaciones de Herzberg, las organizaciones han ido teniendo en cuenta la forma de aumentar el número de factores intrínsecos.

Interpretaciones del modelo. Hay analistas de la motivación que apoyan y otros que rechazan este modelo. Sus defensores demuestran una aplicación variada del modelo en Estados Unidos y otras naciones. Se aplica particularmente a gerentes, profesionales y empleados de oficina de más alto nivel. La mayoría de opositores a este método rechazan el concepto de que hay dos factores separados que afectan la motivación. Opinan que ésta se basa en un factor que sigue un continuo, y no en dos factores.

Críticos como Martin G. Evans (1971) afirman que el modelo no hace hincapié suficientemente en las cualidades motivacionales del pago, la posición y las relaciones interpersonales, que el modelo incluye entre los factores higiénicos.

Los críticos del modelo declaran que es fácil obtener resultados favorables para el mismo si se aplica el modelo que utilizó Herzberg. Se han propuesto algunos otros métodos que no han logrado generar resultados similares. Whiting (1974) afirma que el modelo está "demasiado ligado al método", lo que limita su utilidad. Aseguran que cuando se usó el método de Herzberg se le pidió a las personas que presentaran informes de situaciones favorables en el trabajo; sus egos los movieron a presentar cosas que ellos mismos habían realizado. Sin embargo, cuando se les pidieron situaciones poco favorables, sus egos les exigieron que se refirieran a cosas que otros habían hecho como por ejemplo, el tratamiento inadecuado por parte de un supervisor. El resultado es la apariencia de dos factores en donde realmente sólo existe uno.

A pesar de todas las críticas lanzadas contra este modelo, consideramos que es útil, ya que distingue entre factores que motivan y los que ayudan a sostener a los que ya se sienten motivados. Este tipo de infor-

mación ayuda a los gerentes desde nuestro punto de vista a tomar decisiones favorables en relación a los recursos humanos. Este modelo es el predecesor de avances importantes en la vida organizacional como enriquecimiento del trabajo y calidad de vida en el trabajo.

Comparación de los Modelos de Herzberg y Maslow.

<u>MODELO DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGUN MASLOW</u>	<u>MODELO MOTIVACION-HIGIENE DE HERZBERG</u>
7. Autorrealización.	Trabajo mismo. Logro. Posibilidad de crecimiento. Responsabilidad.
6. Necesidades estéticas.	Apreciación de la belleza. Experiencias sensoriales placenteras.
5. Necesidad Cognoscitiva.	Explorar. Comprender. Organizar. Sistematizar.
4. Necesidad de estima y posición social.	Ascensos. Reconocimiento. Respeto. Posición.
3. Necesidad de pertenencia y de amor.	Relaciones con los supervisores. Relaciones con los compañeros. Relaciones con los subordinados. Calidad de la supervisión.
2. Seguridad de todos los tipos.	Política administrativa de la compañía. Seguridad en el empleo. Condiciones de trabajo.
1. Necesidades fisiológicas.	Pago.

Maslow se concentra en las necesidades de la persona en sí, en tanto que Herzberg dirige su atención a las condiciones de trabajo para la satisfacción de las necesidades. El modelo de Herzberg afirma que, en una

sociedad madura, muchos trabajadores han satisfecho sus necesidades básicas de modo que ahora se sienten motivados primordialmente por las de orden más elevado. Las necesidades de menor orden ya no son las fuerzas impulsoras o decisivas a las que hay que prestarle exclusivamente la atención, sino que hay que atender las necesidades de alta jerarquía señaladas por Maslow, mientras que los factores higiénicos se reflejan en las necesidades de baja jerarquía.

Asimismo, Herzberg concluye que es difícil que se den las condiciones cuyos supuestos administrativos tienen su base en la teoría X y Y de McGregor. Esta conclusión mueve al autor de su análisis de satisfacción del trabajo, al estudio de su enriquecimiento. Por lo anterior sugiere que si se quiere motivar a los empleados, incrementar la participación, la creatividad, la satisfacción y la productividad de sus empleados, deben activar los factores motivacionales así como rediseñar los trabajos enriquecidos.

El autor sugiere las siguientes guías para que el enriquecimiento del trabajo se dé:

1. Quitar controles innecesarios a los empleados.
2. Incrementar la responsabilidad final de los empleados sobre su propio trabajo.
3. Dar a los empleados una unidad de trabajo completa.
4. Dar a los empleados una autoridad adicional en su trabajo, incrementando su libertad y autonomía.
5. Dar información periódica a los empleados.
6. Introducir constantemente nuevas y más retadoras tareas al trabajo.
7. Asignar tareas más especializadas a los empleados, convirtiéndolos en expertos en sus áreas.

TEORIAS DEL EQUILIBRIO.

La suposición fundamental de estas teorías es la de que existe una tendencia psicológica básica hacia el equilibrio, la cual es paralela al equilibrio dinámico del flujo de líquidos y gases o a los procesos home-

ostáticos.

Uno de los modelos de equilibrio llamado por Festinger (1957, 1963, 1964) disonancia cognoscitiva, consiste en una teoría de la reducción de la tensión, en la cual la disonancia se concibe como un estado desagradable de impulso. Aclaremos que la teoría de Festinger es cognoscitiva y no motivacional; sin embargo, la consideramos aquí, puesto que cuando hay dos o más "elementos cognoscitivos" que son pertinentes entre sí y son disonantes, hay una presión para reducir esa disonancia, presión que, según Festinger, es proporcional a:

1. La importancia de los elementos.
2. La proporción de elementos cognoscitivos que son disonantes.

El conjunto de conocimientos disonantes constituyen un estado motivacional negativo y el individuo tiende a reducir la disonancia, cambiando esos conocimientos y el modo de alcanzarlos para que lleguen a ser consonantes con su conducta.

No hay métodos de medición asociados al modelo de Festinger y tampoco una definición precisa de lo que constituye un elemento cognoscitivo.

Festinger (1974) define la disonancia en un sentido estrictamente lógico: "Dos elementos están en una relación disonante, si, al considerar los dos elementos solos, el contrario de un elemento sigue al otro" (6). La importancia se define solamente con la idea de sentido común de "importancia para la persona". Más recientemente, una serie de investigaciones han utilizado el término involucramiento; el involucramiento del yo para referirse a la importancia. Brock T.C. y Becker Carlsmith (1965), Festinger (1959) y Zajonc (1968).

Los esfuerzos de la persona por reducir la disonancia crecen con la cantidad de disonancia creada. Al aplicarlo a opiniones y actitudes, Festinger (1974) afirmaba que estos esfuerzos podrían incluir cualquiera de las siguientes alternativas para reducir la disonancia (la selección de una u otra depende de lo que sea posible en la situación y de las diferencias individuales en cuanto al modo preferido de reducción de la disonancia):

1. Cambios en la propia opinión o comportamiento;
2. Intento de cambiar el comunicador;
3. Búsqueda de respaldo social para la propia opinión, o
4. Derogar o desacreditar de otro modo al comunicador.

Si una comunicación despierta disonancia, el modelo predice que el cambio de actitud aumentará proporcionalmente a la discrepancia de la comunicación y a la importancia del asunto para la persona a menos que la persona, por alguna razón, sustituya una de las otras maneras alternativas para reducir la disonancia.

Dado el interés de este trabajo, expondremos dos teorías de equilibrio: La disonancia cognoscitiva y la de la autorrealización.

Estas teorías parten de que los individuos buscan continuamente, con su conducta, también en el trabajo, un equilibrio personal, en los diferentes aspectos de la vida.

La teoría de la disonancia cognoscitiva se debe, fundamentalmente, a los estudios de Festinger y sigue la línea -muy propia de la psicología americana- de investigar los deseos de coherencia en la conducta humana.

Puede resumirse, según Korman (1978), en los siguientes puntos, que nos aclara perfectamente su sentido:

1. Se parte del supuesto de que los conocimientos (ideas, actividades, opiniones, etcétera) y la conducta de un sujeto pueden tener entre sí tres tipos de relaciones:

- a) consonantes: cuando la conducta A sigue del conocimiento B; por ejemplo: una persona que trabaja en la empresa A dice que la empresa A es un buen lugar de trabajo; en este caso, el conocimiento de aprobación es consonante con el conocimiento de experiencia.
- b) disonantes: cuando la conducta A no se sigue del conocimiento B; por ejemplo: la misma persona dice que no le gusta la empresa A.
- c) irrelevantes: cuando A no tiene relación con B; por ejemplo: esa

misma persona que lleva veinte años en la empresa decide tomar sus vacaciones en Julio y no en Agosto.

2. Partiendo de este supuesto se considera que un conjunto de conocimientos disonantes, constituye un estado motivacional negativo que el individuo tiende a reducir. Para eliminar este estado motivacional negativo, el sujeto tiende a cambiar sus conocimientos y el modo de alcanzar esos conocimientos, a fin de que sean consonantes con su conducta.

3. Finalmente se afirma que la importancia de la disonancia como estado motivacional negativo, y, por tanto, como determinante de la conducta, aumenta al aumentar el número de conocimientos disonantes y al aumentar la importancia de estos conocimientos.

Sobre esta base teórica se han montado numerosas investigaciones que indican la tendencia a trabajar hasta el nivel en que se obtienen unos resultados "justos", "equitativos" y "equilibrados", aunque para llegar a esa situación de coherencia sea necesario renunciar a algunas recompensas exteriores. Como ejemplo de estos trabajos tenemos los de Adams y Rosenbaum en 1962, en que demostraban que "cuando una persona es contratada a destajo, su rendimiento es mayor si considera que su sueldo es justo que si considera que no lo merece". También Andrews (1962) concluye en la misma línea que "las personas que consideran que reciben un sueldo superior a lo que merecen disminuyen su rendimiento" (6).

El problema más importante, todavía no superado, de esta teoría, proviene de la dificultad de medir directamente la disonancia cognoscitiva de un sujeto: suponemos que existe como resultado de unas manipulaciones experimentales, pero cuando se reduce no se sabe con certeza a qué se debe.

La teoría de la autorrealización se mantiene, al igual que la de Festinger, en la línea de estudiar los deseos de coherencia humana. Ha sido expuesta por Korman (1978) y otros autores. Nos indica que "las personas están motivadas para rendir en una tarea o en un puesto de trabajo de manera coherente, con la autoimagen con que enfocan esa tarea o ese puesto de trabajo. Esto es, las personas se sentirán motivadas a rendir eficaz-

mente en la medida en que su autoconcepto relativo a la situación laboral o profesional les exija ese rendimiento eficaz para ser coherente con su conocimiento".

Señala, por ejemplo, Aron en 1971, que las personas con un nivel alto de refuerzo social (es decir, muy recompensadas anteriormente) tienden más a rendir buscando recompensas que aquellas personas con un nivel bajo de refuerzo social. Y el mismo Korman (1978) nos indica que "los individuos que afirman ser incompetentes para rendir en una tarea de la que no tienen experiencia previa, rinden peor que quienes se consideran competentes"(7). Y en el mismo sentido, Zander, Forward y Albert (1976) afirman que en los grupos que han fracasado anteriormente se establecen unos objetivos que aumentan sus posibilidades de volver a fracasar.

TEORIA DEL INCENTIVO.

Es la explicación tradicional sobre el rendimiento laboral, que consiste en considerar el rendimiento en función de la recompensa que la persona espera alcanzar por su trabajo (trátase de cualquier tipo de recompensa: dinero, social o psicológica). Por tanto, a mayor recompensa, mayor rendimiento. En su formulación más simple esta teoría afirma que

1) si una persona considera que es deseable la obtención de determinado beneficio, y 2) considera que este beneficio puede lograrse a determinado nivel, entonces 3) se sentirá motivado para rendir a ese determinado nivel.

David C. McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas motivadoras: poder, logro y afiliación.

McClelland es Doctor en Psicología en la Universidad de Yale y catedrático de Harvard, a partir de 1961. Ha realizado investigaciones en la teoría que él llama Motivación del Logro.

Para el autor, la cultura tiende a desarrollar en cada persona, ciertos patrones de motivación, que son las actitudes que afectan a la forma en que la persona percibe sus empleos.

Los individuos están motivados de manera prioritaria por una de estas necesidades. No obstante, de alguna manera, los tres motivadores están presentes como necesidades en los individuos.

Motivación de poder: Es un impulso para influir en las personas y en las situaciones. Las personas motivadas por el poder muestran las siguientes características:

- Buscan influir e impactar a los demás.
- Formulan metas claras y persuasivas estimulando a otros para lograrlas.
- Son iniciadores más que seguidores ciegos.
- Cuando actúan como líderes dan a sus seguidores la sensación de fuerza y competencia necesaria para alcanzar sus objetivos.

Motivación de logro: Es un impulso por vencer desafíos, alcanzar y crecer. Las personas motivadas por el logro muestran las siguientes características:

- Las motiva más el logro en sí que sus formas de recompensa (dinero o promociones).
- Establecen objetivos realistas y toman riesgos calculados.
- Buscan niveles de excelencia.

Motivación de afiliación: Es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Seleccionan amigos para rodearse de ellos. Estando esta motivación en primer lugar. Son características de las personas motivadas por la afiliación, las siguientes:

- Cuando aparecen conflictos entre el logro de un objetivo y el mantenimiento de la integración del grupo, optan por esto último.
- Prefieren trabajos que les den alto prestigio personal más que aquéllos que demanden excelencia en su realización.
- Buscan una intensa relación afectiva con otras personas.

McClelland (1979) considera que el éxito y la productividad de las organizaciones así como de los países, está en función directa de la can

tividad de motivación de logro que posean los individuos que los conforman, y es susceptible de ser desarrollada. Describe el motivo del logro como relacionado con las necesidades de estima y autorrealización, sobre todo para gerentes-empresarios.

Como cualquier otra actividad física o psicológica, el grado de motivación de los logros varía entre los individuos. Algunos individuos tienen altas motivaciones, otros, muy pocas; los grupos, las organizaciones o las sociedades pueden ser clasificadas de acuerdo con el grado de motivación de los logros evidentes en el sistema total. Señala McClelland (1979) el motivo entre los logros en la propensión al crecimiento económico en los distintos países. El sistema de libre empresa ha suministrado un medio dentro del cual cada enfoque puede sobrevivir y crecer. Sin embargo, el mismo fenómeno es evidente en otros medios económicos. El crecimiento económico, las utilidades de la corporación, la remuneración individual son vistos como indicadores de logros y no siempre por ellos mismos. Estos solamente suministran una indicación al individuo, organización o sociedad de que el desempeño ha sido bueno, reconocido como tal y recompensado adecuadamente.

Consideramos que el conocimiento de los patrones de motivación son resultado de investigaciones y ayudan de una manera o de otra a la administración, a comprender las actitudes de trabajo de cada empleado. Por lo tanto, para tratar de relacionarse con ellos de un modo distinto, de acuerdo con sus patrones de motivación personal. De esta manera, el supervisor se comunica con cada empleado según el punto de vista y las necesidades de la persona en particular.

Las organizaciones visitadas de los cuatro grupos corporativos, según los datos esbozados en el capítulo anterior, exponen la importancia que para ellos merece el hombre como recurso y como persona; por otro lado, los teóricos e investigadores de la motivación, de una manera o de otra, exponen como puntos relevantes que los individuos en su vida diaria y en las organizaciones, desean satisfacer determinadas necesidades, además de las básicas, y si lo logran se sienten satisfechos, logrando una mayor productividad y calidad de vida en el trabajo.

Del estudio de las investigaciones de Maslow, McGregor, Herzberg, Argyris, Festinger y McClelland, podemos resumir, respecto a la motivación de los individuos en el trabajo, lo siguiente:

- Los individuos ven las organizaciones como instrumentos para satisfacer sus propias necesidades (fisiológicas, afiliación, reconocimiento, participación, pertenencia, poder, competencia, logro, estimación y autorrealización), en lugar de verse como inherente al servicio de aquéllas. Son éstos los motivos que mueven al hombre a la acción.
- Motiva a los empleados el logro, reconocimiento a través de su propia conducta, el trabajo estimulante, la responsabilidad, la participación, el éxito, el ascenso, el sentido de crecimiento personal y autosatisfacción (factores intrínsecos, relacionados con el contenido y naturaleza del trabajo). Mientras que producen satisfacción momentánea políticas de personal, supervisión, relaciones sociales, seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo y tipo de compensaciones. Aspecto al cual las organizaciones prestan un alto grado de atención, como por ejemplo: planes de jubilación, seguro de salud y vacaciones (factores extrínsecos).
- Las necesidades no son las mismas a través de los tiempos, ya que los individuos cambian y desean permanentemente.
- Los individuos se sienten más motivados por lo que tratan de alcanzar, que por lo que tienen.
- Si una persona considera que es deseable la obtención de determinado beneficio y considera que éste puede lograrse a determinado nivel, entonces se sentirá motivado a ese determinado nivel. La tendencia a trabajar se mantendrá hasta donde se obtengan unos resultados "justos", "equitativos" y "equilibrados".
- Cada vez que los individuos trabajan, se esfuerzan por ser maduros y lo consiguen llegando cada vez a estar desarrollados en sus capacidades y destrezas. Y demostrar que está automotivado y autocontrolado. Es más consciente de su valer, exige cada vez más una or-

ganización que le permita avanzar hacia su plena realización integral.

Si una organización no proporciona a los empleados oportunidades para madurar y ser tratados como individuos maduros, ellos se sentirán insatisfechos y actuarán en forma inconsistente en términos de las metas de la organización.

Estos modelos de motivación tienen sus propias orientaciones, bien hacia la persona o a las condiciones de trabajo; sin embargo, ambas dirigidas a que el individuo logre su máxima satisfacción. Siendo la tendencia de los últimos treinta años el humanizar el trabajo, dándole sentido a éste mediante

- Identificación de la tarea: Realizar una parte completa del trabajo.
- Variedad de la tarea: Diferentes operaciones que hay que realizar.
- Importancia de la tarea: Llevar a cabo un trabajo significativo.
- Autonomía: Cierta control sobre sus propios asuntos. Donde se permita la autodirección y el autocontrol hacia el logro de los objetivos por los cuales se compromete el hombre.

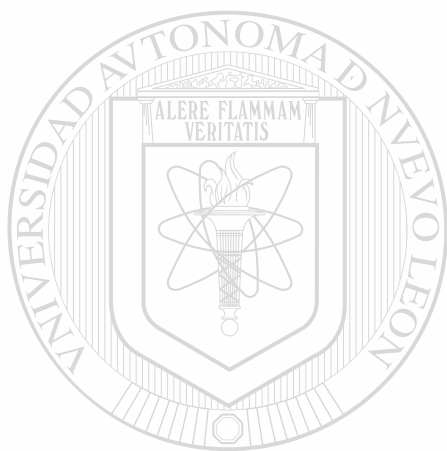
El trabajo ocupa el tiempo de la vida de vigilia del hombre, un porcentaje aproximado de setenta por ciento, mas nos preguntamos: realmente las organizaciones, ¿centran su atención al individuo a través del diseño del contenido o naturaleza del trabajo? ¿Se preocupa por satisfacer las necesidades cambiantes del empleado en sus instituciones, o es una jerga de palabras expuestas en su filosofía? O, simplemente, ¿se preocupa por satisfacer escasamente las necesidades fisiológicas, o satisfacer factores extrínsecos al trabajo, sin tener en cuenta el enriquecimiento del trabajo y calidad de vida de éste?

Estas preguntas no las podríamos responder en esta investigación por varias razones:

1. No existen medios para probar el grado de desempeño social de las organizaciones.
2. Los individuos cambian a través de los tiempos.

3. Son diferentes los individuos de cada organización.
4. es cada organización quien debe responder a sí misma y, posiblemente a sus empleados, accionista, sindicato, sociedad y gobierno, si satisface o no las necesidades sociales de los individuos.

Consideramos que el punto de partida para la respuesta es establecer estándares para medir el grado de desempeño social, objetivo que pretende esta investigación. Mientras tanto, consideramos que cualquier respuesta no es objetiva, por carecer de medidas específicas.

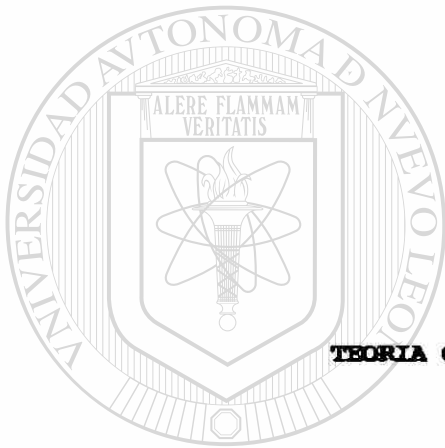


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**EVOLUCION
DE LA
TEORIA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA**

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En este tercer capítulo expondremos la evolución de la Teoría Organizacional y Administrativa, que nos permitirá analizar, si éstas han tenido en cuenta al individuo como persona y hasta qué punto se han preocupado por él como parte integrante de la organización.

Para nuestro análisis vamos a exponer cuatro teorías fundamentales:

1. Taylor y la organización científica del trabajo.
2. Los teóricos de la organización formal.
3. La teoría de las relaciones humanas en la empresa, y
4. La teoría de sistemas.

TAYLOR Y LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO.

Frederick Winslow Taylor se inició como aprendiz en la elaboración de moldes y patrones, y también como maquinista en 1875; se unió a la Midvale Steel Works en Filadelfia como maquinista en 1878, alcanzando después, la posición de Ingeniero, una vez obtenido el título en ingeniería.

Taylor es reconocido como el padre de la Administración Científica.

Como nos indica en la introducción a la obra más importante de Taylor (1970) "Management científico", que reúne lo genuino de su estudio, su figura es la de un ingeniero preocupado por resolver problemas técnicos cotidianos de taller, sin grandes inquietudes por resolver problemas sociales o plantear teorías a gran escala sobre la organización social. Estamos, pues, ante un técnico puro, creador de un movimiento "La Organización Científica del Trabajo" de cuyas consecuencias estamos viviendo en buena parte, la sociedad occidental.

El punto de partida de la aportación de Taylor está en su singular postura de poner en duda la experiencia del realizador del trabajo, sustituyéndola por el análisis y la observación, que deberá realizar una persona ajena al ejecutor de la tarea.

Para Taylor (1970), los individuos se mueven por el sencillo esquema estímulo-respuesta; y el estilo es fundamentalmente económico. Parte de la consideración de que los individuos se mueven por un incentivo de

tipo económico, al igual que los empresarios. En este sentido hay una coincidencia de intereses entre el administrador y el obrero, por eso la "administración científica" insiste en "que la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado y viceversa; y que es posible dar al trabajador lo que más desea -salario elevado- y al empresario lo que más le interesa -un bajo costo de producción" (8).

Estaba convencido de que el problema de los pueblos es el "bajo rendimiento en el trabajo, el cual afecta poderosamente a los salarios, a la prosperidad y a la vida de casi todos los trabajadores y, en la misma medida, a la prosperidad de todos los establecimientos industriales de la nación" (9).

Tres son las causas, en la opinión de Taylor (1970), que dan lugar a la baja productividad y el "frenado" en los talleres (10):

Primera: "El prejuicio, generalizado desde tiempo inmemorial entre los trabajadores, de que un incremento importante en la producción de cada hombre o de cada máquina traería como consecuencia final el despido de gran número de obreros.

Frente a esta opinión tiene la convicción de que un abaratamiento de los productos de uso común por incremento de la productividad provoca un aumento importante en la demanda y que la baja producción sólo produce bajos sueldos.

Segunda: "Los anacrónicos sistemas de management que se aplican normalmente y que obligan a los trabajadores a producir con lentitud para proteger sus intereses legítimos", pues con los métodos de pago a destajo, con desconocimiento de parte del empresario del tiempo verdaderamente necesario para realizar un trabajo, los obreros se ven obligados a restringir la producción; y la tendencia natural de tomarse el trabajo con calma se acentúa, más cuando tenemos un grupo de trabajadores, pues el mejor trabajador reduce su ritmo hasta ponerse a nivel del menos eficiente. En efecto, la razón de este estado de cosas estriba en que casi todos los empleados tienen establecido un salario máximo que consideran justo para cada categoría de trabajadores, ya trabajen a jornal o a des-

ta, cada trabajador se da cuenta muy pronto de cuál es esta cantidad en su caso personal y, asimismo, comprende que si el empresario llega al convencimiento de que un obrero puede hacer más trabajo del que venía haciendo, pronto o tarde encontrará una manera de obligarlo a hacerlo, sin aumentar su salario, o aumentándolo muy poco. Por tanto, de acuerdo con Taylor (1970) es en el sistema de trabajo a destajo donde el arte de "ir haciendo" sistemático está más profundamente desarrollado. Cuando un obrero ha visto rebajado dos o tres veces el precio por pieza de su labor por haber trabajado con energía y aumentado la producción, es muy probable que deje de tener en cuenta los intereses de su patrono y tome la firme determinación de evitar nuevos recortes, adoptando, para ello, la lentitud sistemática. De esta forma se inician unas relaciones basadas en el engaño y, efectivamente, se logra un ambiente de recelo y de intereses contrapuestos donde la restricción de la producción de las máquinas es el arma de defensa del trabajador.

Tercera: "Los métodos de trabajo empíricos e ineficaces que son aún de uso general en todas las industrias, y con los que nuestros trabajadores desperdician gran parte de su esfuerzo", pues los trabajadores han aprendido los detalles de su trabajo de los que les rodean, sin llegar a saber nunca qué método y herramienta son óptimos en su caso, pues esto sólo es posible conseguir a través de un estudio minucioso de métodos, herramientas y movimientos. Por ello es necesario la gradual sustitución del empirismo por la 'ciencia' en todos los campos de la industria, y a los miembros de la administración los encargados de conocer el método científico de cada tarea, los que deben aconsejar y ayudar al trabajador y asumir mayor responsabilidad en los resultados.

El viejo sistema de dirección de una empresa consiste en que los trabajadores -que son los que por transmisión oral han recibido el mejor sistema de realizar una tarea- dan lo mejor de su iniciativa a cambio de algún incentivo económico especial.

El nuevo sistema -la Administración Científica-, junto a la motivación económica para obtener la iniciativa de los trabajadores consiste, también, en un aumento de responsabilidad por parte de los administradores -dejar tener a su cargo la tarea de reunir una buena parte de

Conocimientos y experiencia anteriores en manos de los trabajadores. La iniciativa en el nuevo sistema la llevará el administrador que es el encargado de asignar las tareas y los modos de hacerla.

Teniendo en cuenta la teoría de Taylor (1970), las responsabilidades de los directivos pueden agruparse así:

1. Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, la cual sustituye al viejo método empírico.
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores, adiestrarlos y capacitarlos mientras que en el pasado cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como mejor podía.
3. Colaborar cordialmente con los trabajadores para que el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado.
4. El trabajo y la responsabilidad se comparten casi por igual entre los directivos y los obreros, mientras que en el pasado, según el autor, casi todo el trabajo quedaba en manos del empleado.

La opinión de Taylor (1970) en relación con el nuevo sistema (Organización Científica del Trabajo) dará lugar a una mejoría notable en la productividad, como ocurrió con la introducción del maquinismo. La mayor parte de las ganancias que se derivan del gran aumento de la producción caerán al consumidor en forma de precios más baratos, aunque también mejorará la situación del empresario y trabajadores. Pero el beneficio importante será para el mundo en general. El nuevo sistema se puede resumir como sigue: "Ciencia en lugar de empirismo, armonía en lugar de discordia, cooperación en lugar de individualismo, máxima producción en lugar de producción limitada, la formación de cada hombre para que alcance su grado más alto de eficiencia y prosperidad".

Como se ve en lo expuesto vemos claramente la importancia que daba Taylor (1970) a ideas tales como la necesidad de seleccionar para cada tarea el individuo más idóneo para realizarla, la conveniencia de especialización de los trabajadores de manera funcional, la separación entre la realización de

una idea y pensar como se debe hacer, la normalización y precisión en los pasos de trabajo y en los tipos de instrumentos con los que se realiza, la importancia del incentivo económico en la producción, el principio de colaboración del director con el dirigido, concepto de tarea como base del análisis. La puesta en práctica de estas ideas son la parte más importante de la experiencia de Taylor. Así, por ejemplo, la medida del trabajo y la valoración de puestos.

La medida del trabajo: El objetivo final propuesto consiste en decir a cada operario el trabajo a realizar, fijándole las herramientas, movimientos necesarios y tiempo de ejecución. Lógicamente, cada método llevará su propio tiempo. Un estudio de tiempos tiene como objetivo el determinar el tiempo que debe asignarse a una tarea determinada.

Valoración del puesto: Intenta medir las exigencias del puesto de trabajo, o se procura colocar todos los puestos de trabajo -con independencia de su ocupación por una persona dada en un momento concreto- en una relación justa con respecto a los demás puestos de trabajo.

Por otro lado, la experiencia aportada por Taylor (1970) y sus seguidores en el campo de la organización fisiológica para conseguir una economía de movimientos es importante desde el punto de vista práctico, pudiendo resumirla en los siguientes principios, cuya importancia técnica es indudable, sacados con base puramente empírica y con una visión totalmente mecánica del hombre:

1. Las dos manos deben empezar y terminar sus movimientos al mismo tiempo.
2. Las dos manos no deben permanecer inactivas al mismo tiempo, excepto durante los períodos de descanso.
3. Los movimientos de los brazos se harán en direcciones opuestas y simétricas y deben hacerse simultáneamente.
4. Los movimientos de las manos deberán limitarse a la clasificación más baja que permita realizar el trabajo satisfactoriamente.

- . El "impulso" debe ser utilizado para ayudar al obrero siempre que sea posible y debería reducirse a mínimo si ha de superarse con esfuerzo muscular.
 6. Los movimientos suaves y continuados de las manos son preferibles a los movimientos en zigzag o movimientos en línea recta con cambios bruscos y agudos de dirección.
 7. Los movimientos balísticos son más rápidos, más fáciles y más exactos, que los movimientos restringidos (fijación) o "controlados".
 8. El ritmo es esencial a la realización suave y automática de una operación, y el trabajo de arreglarse para permitir un ritmo fácil y natural, siempre que sea posible.
 9. Debe haber un sitio fijo y definido para todas las herramientas y materiales.
 10. Las herramientas, materiales y controles deben colocarse cerca y exactamente frente al operario.
-
11. Deberán utilizarse recipientes conducidos por gravedad para llevar el material al lugar donde se tiene que utilizar.
 12. Dispositivos de caída deben ser utilizados siempre que sea posible.
 3. Los materiales y herramientas deberán colocarse de manera que permita la mejor secuencia de movimientos.
 - + Deben tomarse medidas adecuadas para una buena visión. Una buena visión es la primera necesidad para una buena percepción visual.
 15. La altura del puesto de trabajo y la silla deben ser tales que, de ser posible, sea fácil estar alternativamente, sentado y de pie.
 16. Debe proveerse a cada empleado de una silla del tipo y altura que permita una buena postura.

17. Las manos deben dejar de hacer todo trabajo que pueda hacerse más ventajosamente con un utillaje, fijación o un aparato movido por el pie.
18. Cuando sea posible deben combinarse dos o más herramientas.
19. Las herramientas y materiales deben colocarse con anterioridad cuando sea posible.
20. Cuando cada dedo realiza un movimiento específico, como cuando se escribe a máquina, la carga debe distribuirse de acuerdo con las capacidades correspondientes a cada dedo.
21. Las empuñaduras como las usadas en manivelas o grandes destornilladores deben diseñarse de manera que permitan que la mayor superficie de la palma de la mano esté en contacto con la empuñadura.
22. Las palancas, barras de mando y volantes de mano deben situarse en una posición tal que el obrero pueda manejarlos con el menor cambio de posición del cuerpo y con la mayor ventaja mecánica.

Esta sistematización del trabajo no deja posibilidades para que el individuo tome parte en la realización e innovación de su propio trabajo; anula la responsabilidad directa, el realizar una tarea completa, ya que cada individuo se especializa en la realización de una sencilla y simple tarea. Anula su libertad de una actividad que es parte integral de su existencia; es el directivo quien determina los pasos en la ejecución de la tarea; se pierde la creatividad del hombre. Se estudian los pasos de la tarea para que el individuo rinda más y se ajuste a la máquina, pero ¿qué diremos si se estudia la máquina para que esté al servicio del hombre y no lo contrario.

En embargo es indudable el carácter innovador de toda la aportación Taylor, cuya repercusión ha llegado hasta nuestros días. Posiblemente podamos resumir en tres los principios básicos de las normas del Taylorismo.

1. Separación absoluta entre la programación del trabajo y su ejecución, de forma que cada tarea, antes de ser realizada, debe ser analizada para descubrir el modo de realización científica que tiene en sus métodos y herramientas.
2. La medición del tiempo objetivamente necesario para ejecutar una tarea, de tal forma que se tenga una medida del rendimiento.
3. La determinación de un sistema de remuneraciones que penalice al obrero que no consiga alcanzar el rendimiento normal y premie al que lo haga.

Esperamos haber sintetizado los aspectos básicos de la Teoría de la Administración Científica.

Esta teoría tuvo gran difusión, dado el momento histórico de su aparición (después de la primera guerra mundial), donde la confrontación entre los países se llevó al ámbito de la producción industrial. Muy de acuerdo con Vegara (1971), en su libro *La Organización Científica del Trabajo*, la causa de la expansión o la razón se explica por las necesidades internas del capitalismo en los países más avanzados llegados a su fase monopolista, en unas condiciones en las que la ampliación de los mercados hacía posible las grandes series, de modo que resultaba posible la introducción de máquinas y herramientas especializadas, cuya difusión provocó el desarrollo numérico de los obreros especializados, todo lo cual colocaba los problemas de preparación y de organización del trabajo en el centro e interior de las fábricas capitalistas.

Desde nuestro punto de vista consideramos que a pesar de haber realizado aportaciones a la administración, tuvo repercusión directa sobre:

- las relaciones de los trabajadores con su trabajo, ya que quitó al trabajador la posibilidad de decidir la planeación, organización y control de su propio trabajo y desarrollo;
- la satisfacción en el trabajo, ya que al tener en cuenta el cronometraje, lo que busca es racionalización y rapidez, no satisfacción o facilidad en el trabajo. Se desea un incremento en el trabajo,

no disminución de fatiga, que podría aparecer a largo plazo como consecuencia de un trabajo monótono.

- La valoración del trabajo realizado sobre un carácter subjetivo, en función de las conveniencias, en las que influye mucho el mercado de trabajo.
- El planteamiento psicológico del hombre que tiene el Taylorismo es muy reduccionista; prácticamente es el "hombre economicus", el operario mercancía como lo indica Crozier (1974): "los racionalistas de la OCT no consideran a los miembros de una organización, seres humanos, sino como simples engranajes de una máquina. Para ellos, el obrero era solamente una máquina"(12).
- Aceptar contribuciones pseudocientíficas, procurando hacer pasar por ciencia, técnicas útiles para llegar a algunos acuerdos que disminuyan el conflicto. El intento de incidir sobre las actitudes y el comportamiento por parte de la Organización Científica del Trabajo es claro. Según Vegara (1971), con frecuencia, con el adjetivo de científico, se pretende "sustraer del campo de lo discutible y discutido, ciertos aspectos de la Organización del Trabajo"(13); y, sobre todo, reforzar un sistema de autoridad patronal, legitimando las decisiones que é l toma en materia de organización del trabajo.

Sin embargo no pueden negarse las aportaciones y el ser el primer es

rzo por aportar racionalidad al estudio de las relaciones de trabajo.

TEORICOS DE LA ORGANIZACION FORMAL.

Entre los exponentes más importantes de estas teorías señalamos, jun

o a Fayol (1841-1930), a Urwick (1943), que fue el principal difusor en

aterra, y Mooney (1939), que lo fue en Norteamérica. Se les ha llama

o "teorizantes de la dirección administrativa" y "teóricos de la depar

ta mentalización", por su preocupación por la Organización Formal -la orga

ización propuesta, planeada y realizada por la dirección- que considera

e es necesario maximizar para conseguir la eficacia. La coincidencia de la Organización Científica del Trabajo -que también podrían ser llamados, según March y Simon (1977) "teóricos de la organización fisiológica-" (14), está en que participan, especialmente, en sus versiones más formales, de una preocupación por las necesidades humanas neurofisiológicas más sencillas, y las clases más sencillas de trabajos que manejan en las organizaciones. Tal y como veremos, sin embargo, los teorizantes de la dirección administrativa tendieron a llevar su análisis, al menos, a un nivel de conocimiento y comprensión superior al fijado por los límites de sus modelos formales.

Por otra parte, los teóricos de la organización formal, al intentar racionalizar la administración, se basan fundamentalmente en la sistematización de su experiencia como empresarios, llegando en muchos casos a resumir sus aportaciones en unos principios que suponen de extensión universal. Estamos, pues, ante unas ideas a tener en cuenta fundamentalmente por los empresarios para organizar con eficacia las empresas. El propósito claro es descubrir un cuerpo de principios que puedan hacer al director, capaz de construir y administrar su organización de modo racional.

Nos indican Levy y LeGoyer (1975) que Fayol, en Francia, Urwick en Inglaterra y Mooney en Estados Unidos, han sistematizado sus experiencias personales como dirigentes de grandes empresas bajo la forma de teorías fundamentales. Incluso hace una síntesis de los principios de los que dependía la eficacia, expuestos en diferentes obras, que resume en cuatro:

1. El principio de jerarquía estricta.
2. El principio de unidad de mando.
3. El principio de la superficie de control, y
4. El principio de excepción.

Vamos a exponer en forma general los conceptos de Fayol, por ser la figura más representativa y conocida del grupo.

Los principios generales de la dirección de Fayol.

La importancia de Henry Fayol proviene de haberse dedicado a problemas que no menciona Taylor. Centrando Fayol su atención en los problemas administrativos y de dirección, complementando a Taylor, preocupado por el taller.

En su obra "Administración Industrial y General", parte de una concepción formalista de la empresa, que considera constituida principalmente por seis funciones ligadas entre sí: técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y administrativa. Estas funciones están unidas fundamentalmente por dos operaciones: la autoridad y la comunicación, y todo su esfuerzo lo dedica a descubrir los principios de relación que aseguren la máxima eficacia, o lo que es lo mismo, el mejor modo de conseguir una combinación en términos jerárquicos y de comunicación entre las funciones que componen la estructura formal.

Consideramos que los puntos que nos da Fayol (1961) pretenden indicarnos la forma de conseguir la optimización de la organización formal desde el punto de vista administrativo. Elige el nombre de "principios"

sus proposiciones, con la sugerencia de evitar la rigidez en su aplicación, pues en la dirección de los negocios no puede haber nada rígido; todo es cuestión de proporciones. Deben, por tanto, entenderse estos principios como algo flexible capaz de adaptarse a cualquier necesidad.

Propone Fayol (1961) una lista de catorce proposiciones que juzga adidas, demostradas y de carácter universal; las elige como fruto de su experiencia por ser las que ha aplicado con más frecuencia:

1. División del trabajo;
2. Autoridad-responsabilidad;
3. Disciplina;
4. Unidad de mando;
5. Unidad de dirección;
6. Subordinación del interés individual al interés grupal;
7. Remuneración al personal;
8. Centralización;

9. Jerarquía;
10. Orden;
11. Equidad;
12. Estabilidad de empleo;
13. Iniciativa;
14. Espíritu de grupo.

Estos catorce principios universales están dirigidos fundamentalmente a la organización de la estructura formal. La visión que supone de la empresa es esquemática, un tanto rígida y fría. Ignorando los conflictos grupales, sindicato, toma de decisiones, liderazgo, desarrollo y crecimiento personal y grado de satisfacción o insatisfacción grupal e individual.

Lo anterior nos hace analizar cómo los teóricos de la Organización Formal han realizado un trabajo complementando los estudios de Taylor, intentando llegar a unas conclusiones muy concretas, sin tener que abandonar los principios de generalidad y eficacia de sus propuestas. Las conclusiones a que llegan son fruto de su experiencia profesional y responden como el Taylorismo, a una demanda de racionalización de la producción.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Consideramos como aportaciones de esta escuela, las siguientes:

1. La importancia que concede a la administración en la empresa, que considera de forma impersonal sin referencia a individuos concretos. Esclarece de esta manera la línea seguida en la práctica por los Tayloristas, al diferenciar el puesto de trabajo y la persona que lo ocupa, considerando siempre en la empresa, la estructura organizativa, que combina el desempeño de unos principios, con unas líneas de autoridad, y el proceso o modo de coordinar las actividades reales de la gente, que da lugar a los principios. En este sentido puede entreverse un tratamiento más sociológico de los problemas. Frente a la productividad humana mecánica-fisiológica, subraya la productividad humana como consecuencia de una mejor organización de los recursos de acuerdo con los conceptos de generalidad y eficiencia.

2. Al intentar asegurar de forma reflexiva y lógica la eficacia de la organización administrativa, identifican los problemas claves de la empresa. Resaltan el carácter primario de la organización formal, sobre la que se basan muchas relaciones posteriores. Destacan la importancia de las comunicaciones como medio de interrelacionar funciones distintas y de diferentes niveles de autoridad, incluso señalan ya problemas como participación, satisfacción, que si no son tratados por ellos, más tarde han sido las claves a tener en cuenta en cualquier organización.

3. Han promocionado hasta extremos insospechables la experiencia individual de los empresarios como materia de análisis.

Desde el punto de vista crítico global hay que resaltar -al igual que en el Taylorismo- la deficiente teoría psicológica en que se basan: consideran al hombre como un ente racional y pasivo que responde a las demandas del medio ambiente de una manera lógica, intentando maximizar sus expectativas (económicas, de comodidad, mínimo esfuerzo). Es la teoría psicológica estímulo-respuesta. Estamos ante una consideración sociológica del "homo economicus", viendo siempre individuos aislados manejados para un sitio u otro por unos estímulos determinados. Hay, pues, una tendencia a considerar al hombre como un instrumento inerte, que es más una constante que una variable del sistema.

Hay una alta tendencia a planteamientos tecnocráticos como aumentar la eficacia. Sin plantearse aspiraciones profundamente humanas, quedando ahogadas en la búsqueda de la productividad. Se está ante suposiciones de motivación muy pobres.

Una teoría muy del lado del empresario (dada la visión formalista de la empresa), que es quien planea la organización formal. Es una visión poco humana; todo se ve en términos de jerarquía y división del trabajo, tener en cuenta como han hecho después en la escuela de las relaciones humanas, la existencia de relaciones afectivas y de compañerismo en el interior de la empresa.

En términos más concretos, se ha criticado a esta escuela por sus planteamientos en lo referente a la autoridad en la empresa, ya que no

tiene sentido tomar como punto de partida exclusivamente al empresario. Manifestado en una minusvaloración de aspectos tales como las comunicaciones en la empresa, que se reducen a unos planteamientos muy técnicos; la participación, la satisfacción en el trabajo; y la moral de los grupos.

Consideramos que es conveniente la utilización y formulación de principios, pero éstos deben ser redefinidos periódicamente y evitar una base empírica excesiva en su elaboración.

LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Durante las primeras décadas del siglo XX, las teorías de Taylor y Fayol intentan racionalizar la ejecución de las tareas y la misma administración de las personas, con base en la propia experiencia personal en el trabajo industrial, aunque sus ideas vienen acompañadas por una concepción del hombre muy elemental, viendo a los trabajadores como individuos aislados, con una motivación exclusivamente económica y que realmente son poco más que máquinas humanas.

Desde finales del siglo XIX, tanto en Alemania como en Francia e Inglaterra habían empezado a realizarse algunos estudios empíricos sobre la situación de los trabajadores. Pero podemos decir que no había una intención de llegar hasta cubrir todos los aspectos del trabajo industrial, hasta que en los años veinte de nuestro siglo en Norteamérica, se inician los estudios de Hawthorne. Esta experiencia dirigida por Elton Mayo, y otras similares promovidas por Warner y la escuela de Chicago, así como las aproximaciones integracionistas, dan lugar a lo que se ha llamado Escuela de Relaciones Humanas, que ven el factor humano como lo más importante de la empresa.

El "enfoque de Relaciones Humanas" debe sus comienzos a la investigación que buscó mejorar la productividad en las organizaciones industriales, específicamente en los famosos estudios llevados a cabo por Elton Mayo y sus asociados de Harvard Business School en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, desde finales de la década de

1920 hasta 1932. Roethlisberger y Dickson (1939, 1961). Empezaron como un intento sistemático de estudiar los efectos de la iluminación, las pausas en el trabajo, y otros cambios en las condiciones del trabajo; la investigación tuvo éxito en descubrir lo que no era verdad en las concepciones de la época acerca de los determinantes de la ejecución y de los incentivos del trabajo (Whyte 1961).

Lo que no era verdad se centraba en torno del concepto del hombre como un ser individualista, cuya ejecución era función directa de los incentivos económicos, siempre que las tareas, las condiciones de trabajo y las horas, se arreglaran de forma tal que se optimizara la eficiencia y se minimizara la fatiga. La organización en sí misma se consideraba, principalmente, como un mecanismo formal para asegurar que había medios racionales de tomar decisiones, dividir las tareas, las funciones y la supervisión.

La importancia desde nuestro punto de vista de las investigaciones de Mayo, es dejar la "hipótesis del populacho", según la cual los grupos de trabajo estarían formados por un conjunto de personas motivadas individualmente, con un incentivo fundamentalmente económico, intentando re-
 ver su pasividad.

Para Mayo (1945), el origen de la chusma sobre la cual se basa la teoría económica de su época, había que buscarlo en David Ricardo que fundamenta sus estudios y su lógica en tres conceptos:

1. La sociedad natural consiste en una horda de individuos desorganizados;
2. Todo individuo actúa en forma calculada para asegurar su autoconservación y su propio interés;
3. Todo individuo piensa lógicamente lo mejor que puede, al servicio de este propósito.

Mayo señala las necesidades sociales como una poderosa fuente de motivaciones y, por tanto, un factor primordial en el rendimiento de los trabajadores. Y esto, por dos motivos: porque el trabajo en una orga

zación es una actividad social, de forma que obreros, empleados y directivos no son una colección de individuos aislados que acuden a realizar una tarea independientemente a cambio de una recompensa, sino que participan conjuntamente en una tarea colectiva; y en segundo lugar porque existen en el trabajo, grupos informales cuya existencia y actividad es independiente de la organización económica planeada. Estas dos conclusiones genéricas pueden entenderse como la sustitución del "homo economicus" por el "homo social".

Como conclusión definitiva de Hawthorne, es una orientación nueva de los problemas, que se ha mantenido a pesar de algunas críticas. La preocupación por los pequeños grupos, por los grupos informales, por la comunicación, por el satisfacer las necesidades de los individuos, etcétera, se ha mantenido intacta hasta nuestros días.

Los profesores Miller y Form (1969), en su "Industrial Sociology", resumen en detalle otras conclusiones que provienen de las investigaciones de Mayo:

1. El trabajo es una actividad de grupo.
2. El mundo social del adulto está organizado, principalmente, por el trabajo.
3. La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros que las condiciones físicas de trabajo.
4. Las quejas no necesariamente son descripciones objetivas de los hechos; a menudo son síntomas relacionados con las condiciones de los individuos.
5. El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.
6. Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario

individual.

7. El paso de una sociedad establecida a una adaptativa tiende continuamente a alterar la organización social de la factoría y de la industria en general.
8. La colaboración en los grupos no se produce por accidente; debe planearse y desarrollarse.

Si se consigue que los grupos colaboren, las relaciones de trabajo dentro de una planta fabril puede alcanzar una cohesión inmune a los efectos disgregantes de la sociedad adaptativa.

Estas investigaciones no dejaron de tener limitaciones, cuya superación intentaron tanto Warner como los interaccionistas. Warner intenta abrir la fábrica a los determinantes externos. Los interaccionistas procuran identificar la estructura de relaciones del sistema como consecuencia de la tecnología.

Las objeciones que se hacen a las investigaciones de Mayo las podemos resumir así:

1. Sus investigaciones en las fábricas han excluido casi por completo el panorama social. Sin embargo debe considerarse que la preocupación esencial de Mayo no era la ineficiencia industrial como problema social, sino que se enfrentaba a los problemas específicos de una fábrica determinada.
2. Es unilateral a favor de la administración. Debe tenerse en cuenta que las investigaciones industriales que Mayo dirigió se efectuaron con apoyo y permiso de la dirección. Es bien conocido que profesores e investigadores de escuelas atienden a la comunidad de negociantes. No hay que sorprenderse si tras de poner su vida al servicio de los intereses de la industria, se desvía consciente o inconscientemente en pro de la administración. Estas investigaciones se efectuaron para ayudar a la administración a resolver sus problemas.
3. En el campo del método científico, ignora la importancia de la

teoría, y adopta una actitud que exalta el empirismo, la observación y el solo descubrimiento de los hechos. Es una crítica considerando que la obra de Mayo es demasiado empírica y que ignora la importancia de la teoría. En el libro "The Social Problems of an Industrial Civilization", Mayo (1977) escribe: "La observación, la destreza, el experimento y la lógica, deben considerarse como tres etapas sucesivas de progreso". Y en otro lugar: "La ciencia no parte de sistemas imponentes y complicados al emprender el estudio de los hechos". Compara, entonces, dos clases de conocimientos: "conocimientos sobre", basados en la reflexión y en el pensamiento abstracto, y "conocimiento directo", que se funda en la experiencia directa, y sostiene que el segundo es más valioso, ya que conduce a la adquisición de habilidad y destreza en el manejo de las cosas. Los puntos de vista del profesor Mayo en relación con el curso característico de la investigación social, puede describirse sucintamente como empirismo radical.

4. Minusvalora el conflicto en la empresa, quizás por los matices organizacionistas del modelo utilizado. Y en ningún momento de su investigación hace referencia a los aspectos más inestables de la empresa: a los sindicatos, las huelgas, las negociaciones colectivas, la distribución del poder. De esta manera, los problemas que dan reducidos a problemas de comunicación interna.

5. Reduce las relaciones industriales a relaciones entre personas individuales entre trabajadores o entre trabajadores y capataces. Por tanto hay una fuerte carga psicológica en los estudios, aunque cite con frecuencia la existencia de los grupos.

6. En definitiva, todo el enfoque del experimento de Hawthorne es conseguir aumentar la productividad, más que mejorar la satisfacción del trabajo o disminuir su fatiga. Y en este sentido está en la misma línea de la Organización Científica del Trabajo, pues, aunque quizás las relaciones humanas son más naturales, el fin que persiguen es el mismo: eficacia en la producción.

Así como Elton Mayo y colaboradores de la escuela de las Relaciones

Humanas, Rensis Likert (1968), en sus investigaciones, observa la importancia de la influencia de grupo y, a medida que obtiene medidas más precisas, señala el poder de la influencia de grupo en el funcionamiento de las organizaciones.

Likert (1968) considera que en aquellas situaciones en que la administración ha reconocido el poder de las fuerzas motivacionales y ha utilizado la clase de liderazgo requerido para desarrollar y enfocar a estas fuerzas motivacionales, en el logro de los objetivos de la organización, el desempeño de las organizaciones tiende a ser notablemente mayor que el promedio logrado por otros métodos de liderazgo y dirección. Los miembros de grupo que tienen objetivos comunes a los que se encuentran frecuentemente ligados -alto grado de libertad y compañerismo, actitudes favorables entre superiores y subordinados y alto nivel de habilidad- pueden lograr mejores resultados que si ellos mismos sólo actuaran como mero ensamblaje.

Esta afirmación detecta el potencial de desempeño de trabajo de grupo y la responsabilidad de la administración en la creación del medio apropiado.

Según Likert (1968), los supervisores con los mejores récords de desempeño, enfocan su atención primariamente en los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y en los esfuerzos para construir un grupo de trabajo efectivo con objetivos de desempeño.

Mediante la concentración en la satisfacción de las necesidades del empleado, consideramos que no necesariamente se sacrifica la productividad tampoco el énfasis en el desempeño efectivo y eficiente significa, necesariamente, que el elemento humano debe ser ignorado. El enfoque democrático-participativo al que Likert (1968) le da énfasis, permite que la satisfacción individual y moral del grupo aumentará mientras que, al mismo tiempo, facilita el mejoramiento de la productividad de la organización.

Es Likert (1968) un exponente de la administración participativa. Concibe al administrador efectivo como aquél que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados y se basa en la comunicación para mante

ner a todas las partes funcionales como una unidad. Todos los miembros del grupo, incluso el administrador o líder, adoptan una relación de soporte en el cual sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas. Puesto que va encaminado a las motivaciones humanas, considera este enfoque como la más efectiva forma de dirigir a un grupo.

Como pautas para la aclaración de su concepto, ha postulado cuatro sistemas de administración:

Sistema 1. Administración "Explotativa-Autoritaria".

Estos administradores son altamente autócratas; tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y el castigo, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente; limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares.

Sistema 2. Administración "Benevolente-Autoritaria".

Estos administradores tienen una confianza condescendiente en los subordinados; los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permitiendo un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación de la toma de decisiones pero con estrecho control de políticas.

Sistema 3. Administración "Consultiva".

Estos administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total en sus subordinados; usualmente tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos; usan como motivación las recompensas y algunas veces con temor y castigos, fomentan una comunicación tanto ascendente como descendente; toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores y actúan consultivamente en otras ocasiones.

Sistema 4. Administración "Participativa".

Estos administradores tienen confianza en los subordinados en todos

los aspectos; siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva; otorgan compensas económicas sobre la base de participación de grupo e interes en áreas como fijación de metas y evaluación de progreso hacia ellas; fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros; fomentan la toma de decisiones a través de toda la organización y, además, operan con ellos mismos y con sus subordinados como un grupo. Encontró que los administradores que aplicaban este sistema último tenían gran éxito, atribuyéndolo al grado de participación en la administración y a la medida en que se mantenía la práctica de relaciones de soporte.

Administración del Sistema 4 de Likert.

Su investigación durante años, le indicó que los mejores resultados se obtienen cuando los administradores:

1. son sustentadores, puesto que dan respaldo de quien reciben información;
2. facilitan el trabajo de las personas con las herramientas necesarias: entrenamientos, ayuda interna o externa, y otras cosas que son precisas para asegurar que las tareas asignadas serán llevadas a cabo;
3. animan la interacción, la charla y la ayuda mutua en todos los miembros del grupo de trabajo; y
4. Establecen normas altas de desempeño.

Likert (1968) se ha referido a este tipo de administración como Sistema 4, o administración de grupo participativo, puesto que las investigaciones realizadas por él indican que los cambios hacia el Sistema 4, conllevan, al menos sobre el tiempo, una mejora en el logro de la meta, como también en la satisfacción de los subordinados; él ha buscado las variables fundamentales que indican el tipo de administración que está llevando a cabo un individuo, y ha desarrollado medios para medirlas. Variables que indican el tipo de administración que está llevando un individuo:

Variables causales: Son variables independientes que determinan el curso de los acontecimientos dentro de una organización y los resultados que consigue dicha firma. Las causales incluyen la estructura de la organización, la política de gestión, decisiones, estrategias y liderazgo en el mundo de los negocios, habilidades posibles y comportamientos.

Variables mediadoras: Reflejan el estado y salud internos de una organización determinada, ejemplo: las lealtades, actitudes, objetivos por alcanzar y percepciones de todos los miembros, así como su capacidad colectiva para una eficaz interacción, comunicación y toma de decisiones.

Variables de resultado final: Son aquéllas dependientes susceptibles de reflejar los logros de la organización, tales como la productividad, costos, pérdidas residuales y beneficios.

Una visión de la interacción de estas variables se dan en la siguiente figura donde se hace una comparación entre la administración sistema 1, sistema 2 y la administración participativa sistema 4. (ver pág. 83).

Es difícil, desde nuestro punto de vista, que esta teoría sea plenamente rechazada por administradores, pues los aspectos que menciona en el sistema 4, son las variables asociadas con la buena administración, pues es difícil estar en desacuerdo con los fundamentos que él considera básicos de una administración, que podemos resumir de la siguiente mane-

1.3: DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1. La comunicación debe ser iniciada a todos los niveles.
2. Uso total de las motivaciones económicas, individuales y de otras.
3. Metas de alto desempeño.
4. Sentimiento personal de responsabilidad por las metas de la organización.
5. Quienes toman las decisiones deben ser conocedores de los problemas.
6. Responsabilidad amplia para la revisión y el control.

Mas una buena administración exige el desarrollo de medios para la integración.

SECUENCIA DE LOS LOGROS EN UNA EMPRESA BIEN ORGANIZADA,
COMO ES AFECTADA POR EL USO DEL SISTEMA 2 Ó EL SISTEMA 4.

Si un administrador tiene:
Un plan de operación bien organizado.
Metas de desempeño.
(el administrador a los asesores)

Y si el administrador dirige vía

Sistema 1 ó 2
ej. usa

Sistema 4
ej. usa

VARIABLES
CAUSALES:

Presión jerárquica directa
para los resultados, inclu-
yendo los contenidos y las
otras prácticas de los sis-
temas tradicionales.

El principio de relaciones
de respaldo, métodos de su-
pervisión de grupos, otros
principios del sistema 4.

Su organización mostrará:

VARIABLES
MEDIADORAS:

Menos lealtad de grupo.
Menores metas de desempeño.
Mayor conflicto y menos co-
operación.

Mayor lealtad de grupo.
Metas de desempeño más al-
tas.
Mayor cooperación.

Menos asistencia técnica a
los compañeros.
Mayor sentimiento por la
presión irrazonable.
Actitudes menos favorables
hacia el administrador.

Más asistencia técnica a
los compañeros.
Menos sentimiento por la
presión irrazonable.
Actitudes más favorables
hacia el administrador.
Mayor motivación para pro-
ducir.

Y su Organización logrará:

VARIABLES DE
RESULTADO
FINAL:

Menor volumen de ventas.
Mayores costos de ventas.
Menor calidad por opera-
ción realizada.
Menores ganancias para los
vendedores.

Mayor volumen de ventas.
Menores costos de ventas.
Menor calidad por opera-
ción realizada.
Mayores ganancias para los
vendedores.

Likert (1968), en su libro "El factor humano en la empresa", señala la forma de lograr la integración, concepto que él llama clavija de enlace. "Un mecanismo para lograr la integración es la inclusión de gente que sea como punto de enlace entre las distintas unidades en la organización; esto permitirá un sistema efectivo interacción-influencia, a través del cual fácilmente fluirán las comunicaciones pertinentes; la influencia requerida se ejerce lateralmente hacia arriba y hacia abajo y se crean las fuerzas motivacionales requeridas para la coordinación" (15).

El sistema de clavija elaborado por Likert, indica que es necesario contar con una estructura que mantenga unidas a la magnitud de partes que constituyen la organización, para que pueda convertirse en un equipo integrado que trabaje para alcanzar metas comunes. Se puede lograr haciendo que cada gerente sirva como clavija de enlace que conecte al grupo de la gerencia con el resto de la organización. Así que si todos los miembros de la clavija son eficientes, la organización funciona como un todo integrado.

De acuerdo con la teoría del sistema 4 de Likert, podemos decir que un papel básico de la administración es servir como punto de unión o como deslindador, para asegurar la cooperación y la integración entre los distintos niveles y sistemas, siendo también el enlace entre la organización y el sistema ambiental.

Con un liderazgo participativo, desde nuestro punto de vista, la gerencia puede crear un clima que ayude a los individuos a crecer y alcanzar las metas que son capaces de alcanzar en conjunción con los intereses de la organización. Los trabajadores no son, por naturaleza, pasivos; sin embargo pueden llegar a adoptar esa posición por el ambiente de trabajo. Si la gerencia les ofrece la posibilidad, aceptarán responsabilidades; colaborarán si ésta apoya a sus empleados en el trabajo y les permite tomar decisiones, más que simplemente darles un salario. Si la gerencia apoya a los empleados en su trabajo, el resultado es un sentimiento de participación y colaboración en las metas de la organización.

Es probable que se sienta un nosotros, en cambio de hablar de ellos para referirse a la organización.

A medida que se han presentado teorías y realizado investigaciones sobre conducta laboral y teorías de las organizaciones, el concepto del hombre se ha ido sustituyendo así: en el Taylorismo, el "Homo economicus"; en la escuela de las relaciones humanas, "el hombre social"; en Maslow, "el hombre que se realiza", y actualmente estamos en posibilidad de considerar al "hombre complejo".

Decimos que estamos ante un hombre complejo porque son muchas las variables que tienen influencia sobre las actividades de trabajo del hombre y, por otra parte, la visión que tiene el individuo sobre las variables y su modo de influencia determina, en gran parte, su comportamiento. Nos preguntamos: ¿conocen las organizaciones las variables que interesan al individuo y de qué manera son manejadas para que éste logre satisfacer sus necesidades?

Esta perspectiva del hombre nos lleva a la consideración de la organización industrial o empresarial como sistema. Porque como de una manera precisa nos indican Scott y Mitchell (1978): "En realidad es imposible comprender el comportamiento individual y los factores que influyen en él, o las actividades de las organizaciones fuera del sistema en el cual interactúan. Una organización humana es un sistema social; sus diferentes segmentos y funciones discretas no se comportan como elementos aislados. Cada parte influye sobre todas las restantes. Cada acción tiene repercusiones en toda la organización, porque todas las unidades humanas y no humanas están conectadas" (16).

LA TEORIA DE SISTEMAS.

Los estudios de Hawthorne subrayaron la importancia de los sistemas como medio de análisis de las organizaciones complejas. Lawrence J. Henderson (1930) que estaba asociado con el grupo de investigación de Hawthorne en los primeros tiempos, destacó lo siguiente: "La interdependencia de las variables de un sistema es una de las inducciones más amplias a partir de la experiencia que poseemos; o también podemos considerarla como la definición de un sistema" (17).

Dentro de las definiciones de sistema encontramos las siguientes:

Para Buckley (1973), un sistema es "un complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal, de modo que cada componente está relacionado por lo menos con otros, de modo más o menos estable en un lapso dado"(18).

Katz (1979), "un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema"(19).

Teoría General de los Sistemas:

La teoría general de los sistemas es un aspecto del análisis de organización destinado a descubrir conceptos universales de organización. El propósito de la teoría general de los sistemas es la creación de una ciencia de universales de la organización que utilice como punto de partida los elementos y los procesos comunes a todos los sistemas. El término sistema cubre una amplia gama del mundo físico, lógico y social.

Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo, Kenneth Boulding (1956) proporciona una clasificación útil de los sistemas que establece los siguientes niveles jerárquicos:

1. La estructura estática.
2. El sistema dinámico simple.
3. El sistema cibernético.
4. El sistema abierto.
5. El nivel genético social.
6. Sistemas animales.
7. Sistemas humanos.
8. Sistema social.
9. Sistemas trascendentes.

Como el espíritu de la teoría de los sistemas generales es integrador, los teóricos de la administración no lo han ignorado. La moderna teoría de la organización representa una búsqueda de universales en un nivel de análisis que no ha sido alcanzado por teorías anteriores. Consideramos que la moderna teoría de la administración está en deuda con los sistemas generales por lo que respecta a la elaboración de un marco

de análisis.

De acuerdo con Scott y Mitchell (1978), consideramos la organización humana, un sistema social. Siendo la esencia del sistema social la interdependencia y la esencia de la interdependencia la inversión que de sí mismos hacen los hombres en otros hombres y en las colectividades que existen dentro del sistema. Estos compromisos son los que vinculan las partes del sistema y le dan fuerza.

Para Buckley (1973), decir que un sistema social está en equilibrio, implica que

1. cuando se le perturba, retorna a un estado particular;
2. la perturbación tiene su origen fuera del sistema;
3. cuando mayor sea la perturbación, mayor será la fuerza con la cual el sistema retornará a su estado de equilibrio primitivo;
4. la velocidad de reacción del sistema ante la perturbación tiene menor importancia relativa;
5. si en el sistema no puede ocurrir una catástrofe, una vez perturbado el equilibrio, casi nada puede predecirse acerca del futuro de la sociedad.

Para que el sistema se autodirija, debe existir un flujo pleno de información, información que nosotros resumimos en tres tipos:

1. Información del mundo exterior.
2. Información del pasado.
3. Acerca de sí mismo y de sus partes.

Mas, para conocer el desarrollo se pueden utilizar estos tipos de información:

1. Persecución de metas.
2. Aprendizaje, y
3. Conciencia.

¿Para qué la retroalimentación? Esta puede tener los siguientes propósitos:

1. Búsqueda de satisfacción inmediata.
2. Autopreservación.
3. Preservación del grupo.
4. Preservación de un proceso de persecución de metas más allá de un grupo dado.

Esta retroalimentación facilita que la organización conozca el cumplimiento de sus metas económicas y sociales para que de esta manera se pueda auto-dirigir, auto-abastecer y auto-controlar, como sistema social.

La moderna Teoría de la Organización.

Las cualidades distintivas de la teoría moderna de la organización son su base conceptual-analítica; su dependencia de los datos de la investigación empírica y, sobre todo, su naturaleza sintetizadora e integradora. Estas cualidades se insertan en una filosofía que acepta la premisa de que el único modo significativo de estudiar a la organización es considerarla como un sistema.

La teoría moderna de la organización acepta el análisis de sistemas como punto de partida. Esta teoría moderna de la organización no es un cuerpo homogéneo de pensamiento. Cada investigador tiene su propio eje cuando considera el sistema. Quizás el factor unificador más evidente en la teoría moderna de la organización es el esfuerzo realizado con objeto de considerar a los sistemas humanos en su totalidad. Por ejemplo: Wolf (1976) subraya la necesidad de concebir a la organización como un sistema de causalidad que determina el carácter de una organización. Considera indispensable estudiar a las organizaciones como un todo y no, simplemente, ciertas partes de ellas, aisladas unas de otras.

Desde el punto de vista de la teoría administrativa, Kast y Rosenzweig (1979) presentan la organización como un sistema, haciendo un análisis detallado de cada uno de sus subsistemas, la cual iremos exponiendo a medida que presentaremos el marco teórico de sistema de Henderson.

La comprensión de la organización humana requiere de un análisis creador de grandes cantidades de datos empíricos, un elevado orden de ra

zonamiento deductivo y una apreciación de los valores individuales y sociales. La ejecución de todos estos objetivos y su inclusión en el marco del concepto de sistema parece ser la meta de la teoría moderna de la organización.

Teoría de la organización en un marco de sistemas:

Adaptando el marco de Henderson (figura 3-1) podemos analizar la organización como sistema, donde la caja grande representa el sistema total, o si se quiere, a la organización. Los círculos representan las partes del sistema, orientados del siguiente modo:

- A. Los individuos.
- B. La organización formal.
- C. Las organizaciones informales.
- D. La estructura de status y los sistemas de expectativas de errores.
- E. El ambiente físico de la situación de trabajo.

Las líneas de guiones y continuas indican procesos de conexión. Los procesos de conexión son los siguientes:

1. Comunicación.
2. El equilibrio.
3. Las decisiones.

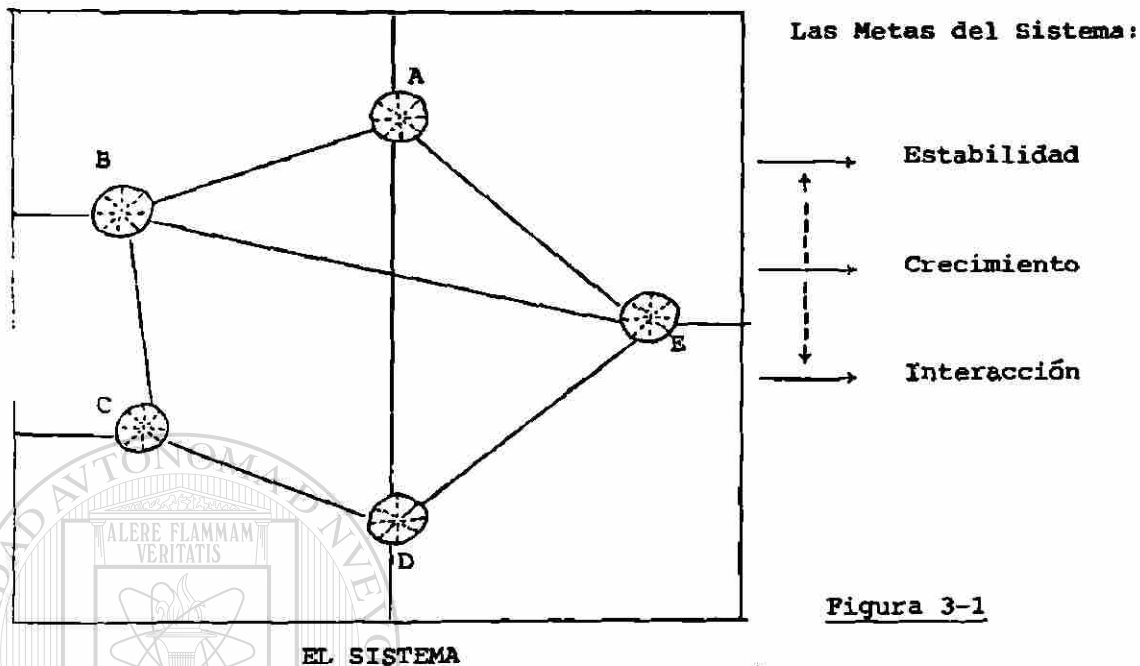
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las líneas de puntos significan, simplemente, nexos internos de las partes; esto es, nexos de individuos, de cargos con cargos en organización formal, y así por el estilo.

Las líneas llenas representan nexos entre las partes, o sea, de los individuos con la organización informal, de la organización informal con los sistemas de status y roles, etcétera.

Finalmente, en conjunto, el sistema se esfuerza por alcanzar ciertas metas que son

1. Estabilidad.
2. Crecimiento.
3. La interacción.



Las partes del sistema: La primera parte básica del sistema es el individuo y la estructura de la personalidad que aporta a la organización. Con respecto a la personalidad del individuo son aspectos elementales sus motivos y aptitudes que condicionan las diversas expectativas personales que espera satisfacer mediante la participación en el sistema denominado por Kast y Rosenzweig (1979), subsistema psicosocial.

La segunda parte del sistema es la disposición formal de las funciones, generalmente denominada la organización formal. La organización formal es una pauta interrelacionada de tareas que suministra la estructura de los esfuerzos económicos y de eficiencia de la organización: Subsistema Estructural.

La tercera parte del sistema es la organización informal. Esta plantea demandas que formula a los miembros en términos de formas previstas de comportamiento y el individuo tiene expectativas de satisfacción que espera obtener de la asociación con personas en el lugar de trabajo.

La cuarta parte del sistema está representada por las disposiciones de "status y rol" existentes en la organización. Subsistema administra-

tivo para Kast y Rosenzweig (1979).

La quinta parte del sistema es el medio físico en que se ejecuta la tarea, más las consideraciones técnicas, de energía y de eficiencia que vinculan entre sí a las distintas tareas: Subsistema Técnico.

Interacciones internas de las partes.- Dentro de cada una de estas partes existen interacciones de las unidades que las forman. Evidentemente, los individuos interactúan con individuos y con grupos informales con otros grupos; por su naturaleza relativa, el sentido de los sistemas de status y los roles implican cierta mutua dependencia, y el desempeño satisfactorio de la organización total determina que los diferentes cargos sean interdependientes con otros cargos. La dependencia de las partes del sistema se origina en la especialización.

Interacciones de las partes.- Las partes del sistema interactúan unas con otras. El individuo alienta expectativas acerca de la tarea que debe ejecutar, e inversamente, la tarea plantea exigencias relacionadas con el desempeño de un individuo.

Podríamos sintetizar lo que se ha dicho hasta aquí acerca de los sistemas: Los sistemas están formados por partes interdependientes. Las propias partes están constituidas por unidades que también son interdependientes. Estas se reúnen en una configuración denominada sistema de organización. Estas partes se comunican entre sí, que son quienes tienen viva la organización.

Las metas del sistema: Las organizaciones tienen tres metas que pueden estar interrelacionadas, como suele ocurrir en los sistemas complejos. Estas metas son el crecimiento, la estabilidad y la interacción. Si el sistema tiene como meta la interacción, consideramos que logra satisfacer a los individuos, pues si se tiene esa comunicación, éstos conocen y pueden participar, ayudar a tomar decisiones, son vistos como activos, se les considera productivos y se les reconoce. Esto no significa que le disminuyamos la importancia a las metas de crecimiento y estabilidad, pues sin éstas no se puede llegar a la interacción. Así, el crecimiento se refiere al despliegue y evolución hasta llegar a la madurez, resulta-

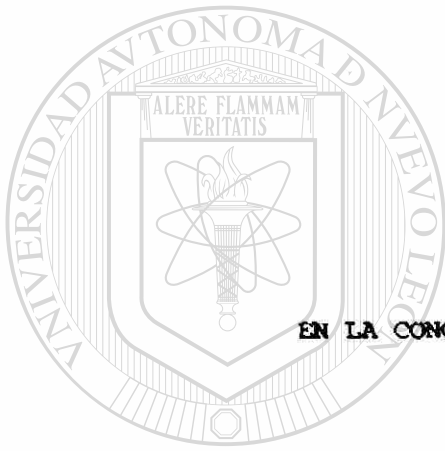
do de su adaptación a nuevas situaciones. Y la estabilidad y la interacción se refuerzan mutuamente.

Estos sistemas pueden ser considerados cerrados o abiertos en cuanto a su relación con el medio ambiente. Por tanto, los tres primeros de la jerarquía de Boulding se refiere a sistemas cerrados, en tanto que los sistemas biológicos y sociales no son cerrados, sino que se centran en constante interacción con su medio. Desde el punto de vista de la organización, el sistema tradicional supone que la organización es un sistema cerrado, mientras que el enfoque moderno la considera un sistema abierto en interacción con su ambiente, ya que existe en un medio en el cual influye, a la vez que recibe estímulos de éste, por ejemplo: la economía, política, cultura, creencias, valores, etcétera.

Podemos concluir diciendo: La organización es un todo que no puede ser tomado en partes sin que se pierdan sus características esenciales y, por tanto, se debe considerar como una totalidad. Ahora, en lugar de explicar el todo en términos de las partes, las partes comienzan a ser explicadas en términos de la totalidad.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



LA EMPRESA
EN LA CONCEPCION DE LA TEORIA DE SISTEMAS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

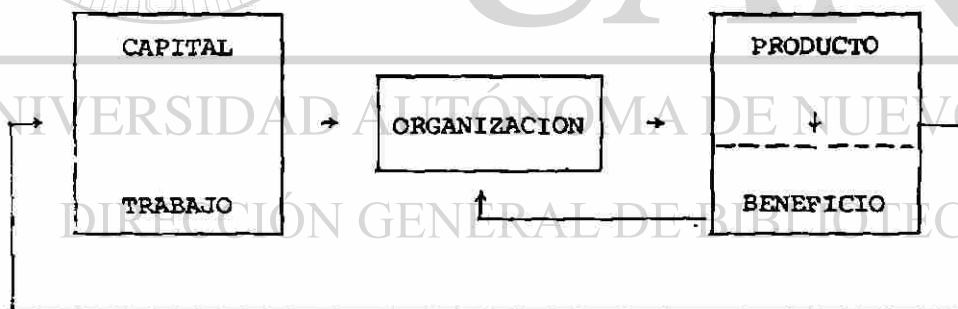
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Existe una concepción clásica de la empresa que es la que más o menos sigue prevaleciendo dentro de la economía de mercado, a saber: Empresa sería la organización que mediante la combinación de capital y trabajo produce unos bienes o servicios con ánimo de lucro. No parece que sea necesario citar definiciones nominales de autores que van en el mismo sentido. La organización de la empresa pasa así por tres etapas:

1. Disposición y utilización de recursos;
2. transformación en productos;
3. venta y obtención de beneficio.

Entran recursos y salen beneficios (que no tienen que ser sólo económicos). Una parte de éstos entran, a su vez, en la empresa como nuevos recursos para ser transformados en nuevos beneficios. La empresa se prolongará funcionalmente de esta manera mientras perdure.

La noción más simple que se podría tener de la empresa se refleja en el siguiente gráfico:



Gráfica No. 1. Esquema simplificado de la Empresa

Esta simplificada concepción gráfica, popularizada a partir de la exclusiva utilización de los postulados de transformación e interacción de la Teoría de Sistemas, no es naturalmente suficiente. Con base en la Teoría de Sistemas y la Cibernética, vamos a intentar presentar una noción de empresa lo suficientemente compleja desde el punto de vista sociológico como para deducir adecuadamente lo que podrían ser sus Indicadores Sociales para realizar en futuras fechas, un Balance Social, así como la empresa presenta Balance Económico.

La empresa, en consecuencia, va a ser vista como un sistema. En esto, la mayoría de autores que a studian, re en estar de acuerdo. Pero si ello es así en lo que concierne al simple calificativo de sistema, no lo es en cuanto al contenido de dicha noción. Es preciso, pues, que nos detengamos a nque sea brevemente en los postulados mas fundamentales de la noción de sistema tal como permitieron formularlos, tanto el desarrollo de la Teoría General de Sistemas que nace con Bertalanffy (1936) y se prolonga con la Teoría de los sistemas Adaptativos Complejos (Buckley 1973), como la teoría de la organización y la poca experiencia empírica acumulada sobre el funcionamiento de la empresa.

POSTULADOS.

1. Totalidad.

Todo sistema es total en el sentido que el conjunto diferente de la simple suma de los elementos que lo componen, n n esta que aunque aparece ya en Aristóteles, empieza a desarrollarse como movimiento con la teoría de la Gestalt en 1912 con el alemán Wertheimer y sus colaboradores Kohler y Koffka (Whitaker, J.1972). Por los años 1930 se desarrolla en forma el concepto de sistema en EEUU, el cual es aplicado al mundo de la empresa en los años 50 y 60.

La empresa es una organización de partes o elementos cuya comprensión separada implicará forzosamente comprensión previa de la totalidad. ®

Tendremos, así, como corolario, que los indicadores sociales de la empresa han de estar basados en la consideración global de todas sus dimensiones teóricas posibles. Si no hay posibilidad de acuerdo sobre lo que es la totalidad, el informe o balance social resultante podría llegar a implicar un cierto grado de manipulación.

2. Subsistemicidad.

Todo sistema es un subsistema al interior de otro más amplio. La aceptación de esta premisa da lugar a la aparición del concepto de entorno determinante o condicionante del funcionamiento del sistema, el

cual se verá siempre más o menos influenciado por el presión exterior. Los sistemas pueden caracterizarse por el mantenimiento de una lucha constante entre las tendencias internas y externas, produciéndose, así, un proceso continuo de "auto-modificación" cuyo resultado va de la adaptación perfecta al entorno o al aparición del conflicto por incompatibilidad de rasgos de estructura. Si dicho conflicto continúa, entra en juego la teoría del "cercpo extraño". Esto no quiere decir que este último no sea capaz de ejercer cierta influencia sobre el entorno en la medida que se lo permite la relación de fuerzas entre ambos.

3. Finalidad.

Todo sistema tiene un fin que cumplir, más o menos concreto, más o menos intencionalmente dirigido. En el caso de la empresa y según su concepción clásica, el fin último es la realización de unos beneficios que permitan como mínimo, la continuidad.

4. Intencionalidad.

En la sociedad capitalista, la empresa, como organización social, está dirigida por una élite que suele dirigir las actividades de la empresa en función de sus propios intereses, y, en segundo lugar, en función de los intereses de los demás colectivos o ámbitos sociales involucrados en la empresa. Sin embargo, en la actualidad, las empresas se han ido concienciando de su responsabilidad social y ya no solamente las actividades están orientadas exclusivamente a la obtención máxima de utilidades, sino que, también, están dirigiendo su atención a mejorar la calidad de vida del empleado, mediante la satisfacción de necesidades morales, sociales y económicas. Por otro lado, cada vez están tomando más conciencia de que no son organizaciones separadas del entorno social sino que forman parte y deben responder satisfaciendo, en su medida, las necesidades de éste.

5. Interacción dialéctica.

Todo sistema está compuesto de un conjunto de elementos en interacción de forma que la modificación de uno de ellos implica la modificación, en algún grado, de los demás.

6. Para-homeostasis.

Homeostasis es la tendencia hacia la conservación del estado actual. En los sistemas sociales, el proceso cibernético comprende los siguientes momentos:

1. Fijación de objetivos;
2. medición de los resultados; y
3. acción correctiva.

En el sistema empresa, la fuerza del poder determina los objetivos al tiempo que instala un mecanismo de control cuyo fin es conservar tanto como sea posible la facultad de fijación de fines y, en general, las relaciones fundamentales de poder que estructuran la empresa.

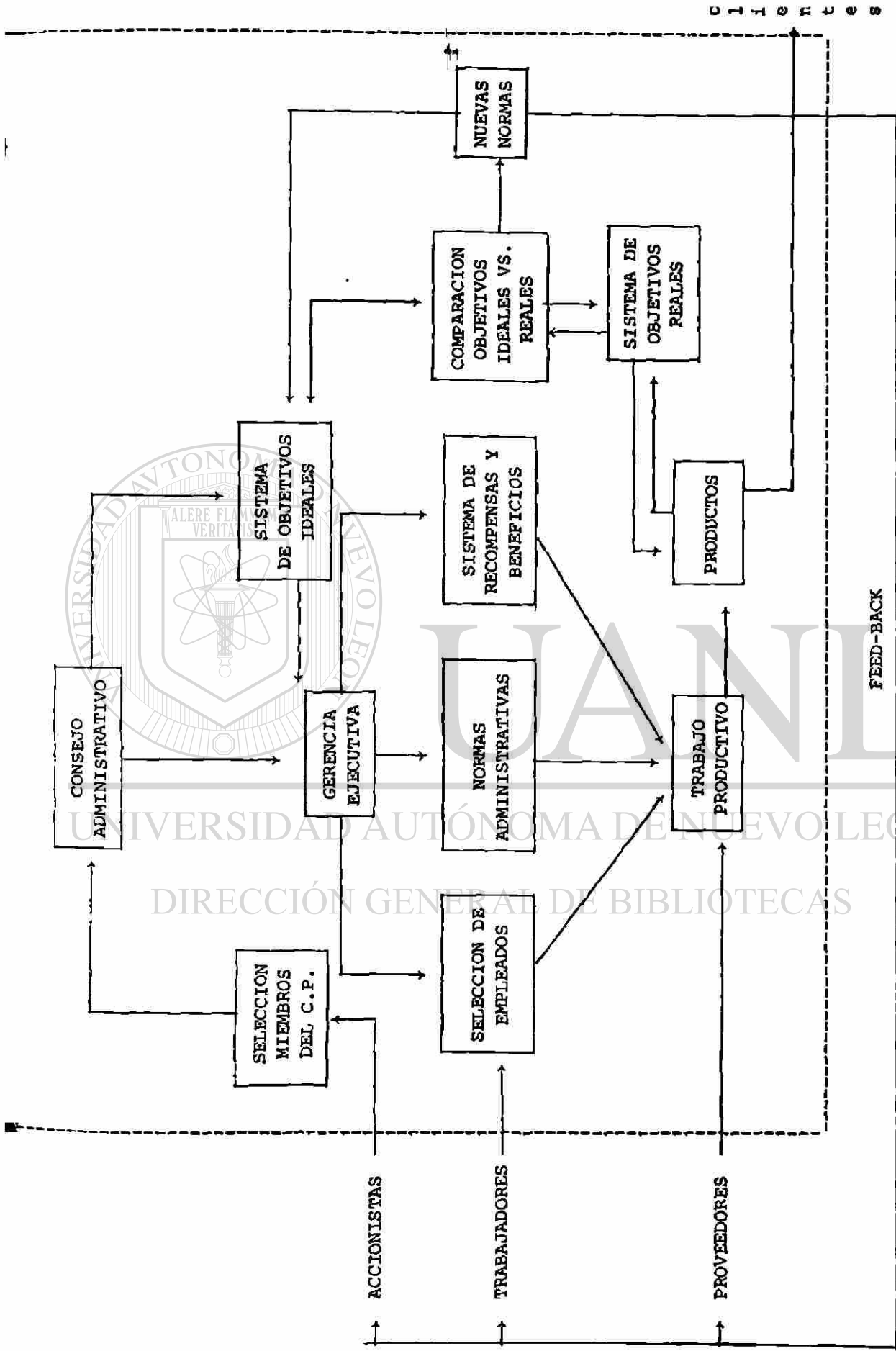
La conservación absoluta no se produce nunca debido a que toda clase de fuerzas internas y externas están actuando sobre la empresa obligándola a una constante adaptación al medio si quiere perdurar. De ahí que en los sistemas sociales no se produzca nunca la homeostasis, pero sí una búsqueda en el sentido de mantenimiento.

7. Transformación.

Este postulado lo presentamos esquemáticamente en la gráfica 1 de este apartado, y consiste, simplemente, en partir de la premisa de que todo sistema es un ente transformador de entradas en salidas. La fuerza de la transformación radica en la llamada "aja negra" como organización que tiene encomendado dicho fin.

Sobre este número de postulados básicos vamos a intentar representar en forma simplificada el funcionamiento esencial de la empresa (ver gráfica 2).

Según el postulado de Transformación, la empresa es un sistema que transforma entradas (materias primas, capital, etcétera) en salidas (productos terminados), así que tenemos que existen, en principio, tres grandes colectividades implicadas en las entradas de la empresa, a saber: los accionistas que aportan el capital; los trabajadores que aportan la fuerza humana, y los proveedores que suministran la materia prima. En



Gráfica 2.

los tres hay un cierto grado de implicación en la empresa, mientras que los últimos citados se limitan, la mayoría de las veces, a suministrar y cobrar, o, a lo más, existe una colaboración técnica sobre la calidad de los suministros; los accionistas, por lo menos en su etapa inicial, asumen un riesgo considerable, debiéndose a ellos mismos la existencia de la empresa. Posteriormente son los trabajadores los que, aportando no sólo su energía sino también, y en cierto modo, el riesgo de su futuro laboral, se convierten en el núcleo fundamental de la empresa.

Algunos accionistas llegan a formar parte del Consejo de Administración, elegidos generalmente en función del porcentaje de capital donde el método normal es el de la importancia de las acciones. También pueden ser miembros del Consejo de Administración, personas ajenas a la empresa, seleccionados por los accionistas. La composición de este Consejo es de máximo interés, ya que será el órgano fijador del sistema de Objetivos Perseguidos por la empresa. Este Consejo de Administración o el órgano en quien delegue, elabora una filosofía general que se traduce más o menos explícitamente en la adopción de un sistema de Objetivos Ideales, al cual deberá adaptarse la Gerencia Ejecutiva de la empresa, elegida, generalmente, por el Consejo de Administración.

La Gerencia Ejecutiva, formada por la Dirección General, Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento, etcétera, pasan a atender las entradas suministradas por los tres colectivos, estableciendo a la vez, Sistemas de Selección de Personal, Normas Administrativas, Sistemas de Recompensas y Beneficios, para lograr un trabajo productivo (productividad y calidad de vida en el trabajo), que se transforma en Productos -bienes o servicios-, que pasará a conformar el sistema de Objetivos Reales y cuyo perfil será comparable con el Sistema de Objetivos Ideales. Si la empresa dispone de un sistema de información adecuado, esta comparación puede hacerse periódicamente, lo que servirá para señalar posibles desviaciones y establecer nuevas normas que permitan cumplir o modificar los Objetivos Ideales propuestos. En las empresas visitadas de los grupos corporativos en Monterrey disponen de herramientas para medir perfectamente el tipo de producción económica, mas no cuentan con estándares para medir el desempeño social o calidad de vida en la organización.

Continuando con la explicación de la gráfica, los productos serán ofrecidos y luego consumidos por los clientes en forma de productos terminados.

El establecimiento de nuevas normas impactará en un proceso de "feed-back" los tres colectivos sociales (accionistas, trabajadores y proveedores) y sobre el sistema de objetivos, favoreciendo un análisis de los mismos.

Es de notar que en ningún momento olvidamos la influencia que puedan tener las empresas matrices, los poderes públicos y la sociedad en general en el establecimiento de objetivos, los cuales deben ser congruentes con el entorno en donde se mueve la empresa.

Este es, a grandes rasgos, el esquema funcional sociológico de la empresa, en el cual influyen un sinnúmero de variables internas y externas que hay que atender si se desea que sobreviva, por lo menos, en esta época de crisis, donde los empleados tienen, cada vez más, un nivel más alto de educación y quieren ser tratados como individuos capaces de autodirigirse; éstos han tomado conciencia de sus valores y ven las organizaciones como medio de satisfacer sus necesidades en lugar de verse como apéndices de las máquinas. Desean tener poder sobre su trabajo, asumir responsabilidad, crecer y desarrollarse; cada vez necesitan un trabajo más enriquecido. Y nos preguntamos si las empresas están preparadas para esto. ¿Han ido evolucionando a medida que lo ha hecho el individuo? Por otro lado, ¿la filosofía corresponde a las preocupaciones políticas económicas internacionales o nacionales donde está ubicada la organización?

LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA CONCEPCION-SISTEMATICA

Lo esencial de la empresa es el Sistema de Objetivos que produce; sobre esto haremos una síntesis, puesto que los estándares no harán sino registrar dicho sistema, el cual, en términos generales, no es más que la productividad y calidad de vida en el trabajo.

Al primer aspecto, las organizaciones han prestado alto interés, orientando sus esfuerzos a ésta.

Stephen H. Fuller (1980) define la productividad en estos términos: cantidad de producción promedio por empleado. promedio por empleado. Por hora de trabajo.

Analizando los aspectos que ésta comprende de consideramos la productividad como el producto generado y los recursos requeridos para producirlo, considerando que ésta dependerá de la relación entre los siguientes elementos:

1. Materiales (materias primas, productos terminados, servicios).
2. Tecnología (maquinaria, instalaciones).
3. Recursos Humanos (tiempo, esfuerzo, habilidades), y
4. Dinero.

Esta productividad aumenta o disminuye según el tipo de relación entre los factores. Así, por ejemplo:

- Mayor cantidad de producción con los mismos recursos, MAYOR PRODUCTIVIDAD.
- Menor cantidad de producción con los mismos recursos, MENOR PRODUCTIVIDAD.

-
- Número de recursos igual cantidad de producción, pero mejor calidad, MAYOR PRODUCTIVIDAD, debido a mayor precio y mayores ventas.

Walters Roy (1980), en su artículo "Work-machine Interface is the Real Key to Productivity", considera que el problema de la baja productividad en EEUU se debe, con frecuencia, a que las empresas adquieren nuevos y costosos equipos técnicos de producción, sin considerar el elemento humano en la ecuación de la productividad.

El costo de aplicar lo que se sabe de las ciencias del comportamiento para mejorar la productividad es menor que el hacer inversiones de capital adicionales y sin garantía. Considerar el elemento humano y los factores que satisfacen sus necesidades puede ser benéfico tanto para el empleado como para la compañía. Anota Walters Roy (1980): para que un trabajo dé satisfacción completa debe proporcionar lo siguiente: significado, responsabilidad y conocimiento de los resultados.

Malcon Cameron (1982), en su artículo "Productivity planning", sugiere, para mejorar la productividad, los siguientes principios:

1. Enfoque (estilo) administrativo de tipo participativo, donde se involucre al personal de producción. Aspecto del cual había hablado Likert (1961), en su obra *New Patterns of Management*.
 2. Principio de Pareto. Análisis de una situación por sus causas y clasificación de éstas en orden de efecto.
 3. Principio de Zúlu. Escogiendo para estudio, un tema reducido, se puede convertir en un experto de ese tema en comparación con las demás personas.
 4. Combinación Pareto-Zúlu. Listar los factores de la situación y escoger los factores de Pareto que causan el 80% del problema y aplicar el principio de Zúlu a los primeros dos o tres factores de Pareto.
 5. Curva de aprendizaje. El tiempo que se requiere para realizar una tarea repetitiva se reduce conforme se repite esa tarea.
-
6. Cambio Fundamental. Similar a presupuesto base-cero. Se crea conceptualmente la organización, partiendo de fundamentos, se comparan ambas y se programan planes de desarrollo.
 7. Administración por Objetivos. El control en la administración resulta de adoptar objetivos y establecer criterios para medición de desempeño, para los objetivos de la compañía.

En su intento por mejorar la producción, las empresas, por lo regular, introducen puestos adicionales de inspección de calidad; esto incrementa el costo de producción, sin que mejore la calidad del producto. Sabiendo que hay varios especialistas en control que inspeccionan todo lo que se produce, los trabajadores no se sienten realmente responsables por la calidad de su trabajo.

Lo mejor sería, de acuerdo con Walters Roy (1980),

- establecer conjuntamente operarios y administración, estándares de calidad;
- responsabilizar a los trabajadores por el cumplimiento de esos estándares.
- Participación de los trabajadores en la solución de problemas de control de calidad.

Sin la participación del empleado no pueden funcionar los mejoramientos tecnológicos ni los insumos de capital. Mejorar la calidad de vida en el trabajo es más económico que invertir grandes cantidades en nuevas plantas y maquinaria.

Se cuestiona, en la actualidad, el nivel de calidad de vida en el trabajo (CVT) y la relación con la productividad. Sin embargo, la CVT se predica más de lo que se practica. En los momentos de crisis, lo primero en descuidarse es la calidad de vida en el trabajo, atendiendo únicamente la productividad. En los estudios de Mayo (1945) en la Western Electric's se hace énfasis en la necesidad de prestarle atención al trabajador y éste le prestará atención al trabajo.

Emmett Robert (1981), en su artículo "Productivity Improvement and the human factor", da algunas medidas para mejorar la productividad.

1. Se debe capacitar a los empleados. Que tengan el nivel de capacidad técnica que se requiere para hacer los productos de manera que igualen o excedan a los de la competencia en precio o desempeño.
2. Los empleados deben ser recompensados:
 - Sueldo justo y de acuerdo con el de la competencia.
 - Ambiente de trabajo limpio y seguro.
 - Planeación y desarrollo de carrera.
 - Reconocimiento.
3. Los empleados deben estar involucrados en el establecimiento de metas de la compañía y comprender cómo ellos y su trabajo contribuyen.

4. El empleado debe recibir retroalimentación. Las personas se desempeñan mejor cuando, con frecuencia, conocen su progreso.

Sugerencias para la alta gerencia:

1. Visitar con frecuencia las instalaciones y departamentos y reunirse con jefes de secciones y empleados. Esto les permite saber más de la moral de los empleados y productividad que a través de reportes de los administradores. Su presencia comunica, también, que son parte del equipo.
2. Desarrollar una forma de evaluación para que los empleados evalúen a sus supervisores.
3. Implementar un sistema formal de evaluación de empleados y responsabilizar a los administradores de su uso; tal sistema permitirá la optimización de los recursos humanos. Se evitará perder empleados productivos y colocar a otros en puestos más productivos.
4. Establecer un sistema de entrevistas de salida.
5. Promover las sugerencias -reconocerlos y recompensarlos-.

Para Burt K. Scanlan (1976) son determinantes de la satisfacción y de la productividad:

1. Naturaleza de la supervisión.

a) Grado de consideración del supervisor.

- Sensibilidad para los problemas a que se enfrentan las personas en el trabajo y que afectan el desempeño.
- Disponibilidad y apertura a las personas que necesitan ayuda.
- Sensibilidad para las cosas y condiciones en el ambiente y estructura del trabajo que no son idealmente perfectas.
- Habilidad para establecer con los empleados, una relación más que de jefe-subordinado.

b) Grado de participación de los empleados en las decisiones que les afecta.

- Compartir problemas e información con la gente.
- Buscar su ayuda en la identificación de problemas claves y en

la recopilación de datos.

- Involucrarlos en el desarrollo y análisis de soluciones.

2. Clases de grupo de trabajo.

- Cantidad de interacción con los compañeros.
- Si los compañeros tienen o no actitudes similares.
- Aceptación por parte del grupo.
- Cantidad de interacción que se requiere para alcanzar las metas.

Este tipo de factores aumenta el nivel de satisfacción en el trabajo.

3. Contenido del puesto.

- Status.
- Grado de especialización y estandarización.
- Selección de ritmo de trabajo.
- Grado de utilización de habilidades.

4. Sueldo, promoción y horas de trabajo.

-
- Los incrementos en el sueldo deben ser significativos y reflejar los niveles de logro.

Analizando lo expuesto por los teóricos e investigadores de productividad, podemos decir que tienen en cuenta al individuo como persona, pues, de una manera o de otra, en mayor o menor grado, por lo menos, lo tienen presente en sus conceptos. De estos conceptos podemos concluir que el rol de trabajo que más conduce a satisfacción es el que proporciona lo siguiente:

- Supervisión participativa.
- Oportunidad de interactuar con otros.
- Tareas variadas.
- Alta paga.
- Oportunidades proporcionales.
- Control sobre métodos y ritmo de trabajo.

Como se observa, el concepto de productividad va totalmente ligado al de calidad de vida en el trabajo, siendo mutuamente influyentes; sin embargo, en el presente trabajo, por razones metodológicas, los presentaremos separados; además, nuestro objetivo es establecer indicadores o estándares que sirvan para medir la calidad de vida en el trabajo (CVT), llamado desempeño social, centro de interés de la presente investigación.

El segundo aspecto a medir en el Sistema de Objetivos Reales (SOR) es la calidad de vida en el trabajo (CVT), definida por Davis (1983) como "lo favorable o desfavorable que resulta un ambiente de trabajo para las personas" (20).

Para Stephen H. Fuller (1980), la CVT es:

- Mayor involucramiento de los empleados en la planta y en la oficina.
- Mejoramiento en las relaciones (especialmente entre el supervisor y su gente).
- Más cooperación (entre sindicato y empresa).
- Diseños innovadores y más efectivos de puestos y organizaciones.
- Mejoramiento en la integración de personas y tecnología.

Guest Robert H. (1979) la define como "un proceso mediante el cual la organización atiende el potencial creativo de las personas, para que ellos participen en la toma de decisiones", concepto con el cual no estamos de acuerdo porque CVT cubre más aspectos, y no sólo creatividad y participación. Comulgamos más con esta segunda definición del mismo autor (Guest): "Son los sentimientos de las personas acerca de la dimensión del trabajo, incluyendo recompensas y beneficios económicos, seguridad, participación, condiciones del ambiente de trabajo, relaciones interpersonales y organizacionales, y el significado intrínseco en la vida de la persona."

Para Lippitt y Rumley (1977), la CVT se refiere al grado en que el trabajo proporciona una oportunidad al individuo para satisfacer una variedad de necesidades personales -desde la necesidad de sobrevivir con alguna seguridad, hasta la necesidad de interactuar con otros, tener sen

tido de utilidad personal, ser reconocido por el grupo y tener oportunidad de manejar habilidades y conocimientos propios-.

A primera vista consideramos que estas dos últimas definiciones se acercan a lo que nosotros entendemos por calidad de vida en el trabajo, concepto que expondremos más adelante, una vez expuesta la evolución de este concepto.

Evolución del concepto de calidad de vida en el trabajo.

El concepto de calidad de vida como tal es reciente; sin embargo, de alguna manera se puede observar a través de las teorías de la organización.

La calidad de vida en el trabajo es un gran paso hacia adelante a partir de la estructura tradicional de los empleados que aplicara la "Administración Científica", que se centraba, primordialmente, en la especialización y la eficiencia para desempeñar tareas limitadas. A medida que esta estructura fue evolucionando, aprovechó una división plena de las tareas, jerarquías rígidas y estandarización de la mano de obra para alcanzar su meta de eficiencia. La idea era reducir los costos usando una mano de obra no calificada y repetitiva que pudiera capacitarse con facilidad para ejecutar parte del trabajo. El desempeño en el trabajo estaba controlado por una gran jerarquía que imponía, rigurosamente, una única manera mejor de hacer el trabajo, tal y como lo definía el personal técnico. Como se puede observar, por lo menos en concepto, estamos, en la actualidad, a kilómetros de distancia.

Se presentaron muchas dificultades en vista de que la estructura clásica no presenta una atención adecuada a la calidad de vida en el trabajo. Existía una excesiva división de tareas y una exagerada dependencia de las reglas, procedimientos y jerarquías. Los trabajadores especializados quedaron aislados de sus compañeros desde el punto de vista social, porque su trabajo, excesivamente especializado, debilita su interés común en el producto acabado. Muchos empleados tenían un grado tan bajo de calificación, que perdieron el orgullo por su trabajo.

El resultado fue un alto grado de rotación de personal y ausentismo.

La calidad declinó y los trabajadores se sintieron alienados, y el conflicto no tardó en aparecer a medida que éstos se esforzaban por tratar de mejorar las condiciones.

La respuesta de la gerencia ante esta situación fue:

1. Hacer más rígidos los controles.
2. Aumentar la supervisión, y
3. Establecer una organización más rígida.

Estas situaciones tenían como fin mejorar la relación, pero sólo la empeoraron porque deshumanizaron más aún el trabajo. La administración cometió el error de tratar de atender los síntomas en lugar de atender las causas del problema. La verdadera causa fue que, en muchos casos, el empleo en sí no era satisfactorio, así se les diera un salario alto. Esto hizo que se creara la extraña situación de que algunos trabajadores se sentían menos satisfechos a medida que más trabajaban. Por tanto, el deseo de trabajar declinó.

Un factor que contribuyó al problema fue que los trabajadores mismos iban cambiando; ya no les era de interés ni las buenas instalaciones ni la maquinaria. Querían ser tenidos en cuenta, asunto que se pudo comprobar en las investigaciones de Elton Mayo y colaboradores; querían ser tratados como personas, formaban parte de grupos de trabajo y las normas de éste tenían influencia definitiva en los estándares de trabajo. Por otro lado, habían elevado su nivel de educación, su nivel de economía mejoró (en parte debido a la eficiencia de la estructuración clásica del trabajo) y adquirieron una mayor independencia. Comenzaron a tratar de satisfacer necesidades de más alto orden, algo que iba más allá del simple hecho de ganar el pan cotidiano. Tal vez la estructura clásica servía para personas con bajos recursos, mientras estuvieran en esa situación, pero no se ajustaba a la nueva fuerza de trabajo. El diseño de los empleos y de las organizaciones no logró mantenerse al día con los cambios de aspiraciones y actitudes del trabajador. Los patrones tenían dos razones fundamentales para estructurar los empleos y las organizaciones junto con sus objetivos ideales extractados de su filosofía:

1. La estructura clásica presentaba una atención inadecuada a las ne

cesidades humanas.

2. Estas mismas necesidades y aspiraciones de los trabajadores se iban transformando.

Con el fin de cumplir los objetivos propuestos, las diferentes gerencias han optado por diferentes posiciones para resolver estos problemas:

1. Dejar el trabajo tal como estaba y emplear sólo trabajadores que se encontraran satisfechos en un medio rígido y con especializaciones rutinarias de la estructura clásica. No todos los trabajadores se oponen a esta forma de tareas; algunos, incluso, la disfrutan porque representa la seguridad y el apoyo que necesitan.
2. Dejar el trabajo como estaba pero pagarles más a los empleados para que estuvieran más satisfechos y dispuestos a aceptar de mejor grado, la situación. Puesto que la estructura clásica produce casi siempre una ganancia económica, la gerencia podía permitirse compartirla con los trabajadores.
3. Mecanizar y automatizar las tareas rutinarias para que la mano de obra que se sienta descontenta con el trabajo ya no sea necesaria. Es decir, permitir que las máquinas ejecuten el trabajo de rutina.
4. Rediseñar los empleos para conferirles nuevos atributos, donde las personas tengan tareas completas, identificables, le vean el sentido a ésta, puedan participar en la planeación y se autodirijan. De igual forma, rediseñar las organizaciones, creando un ambiente adecuado para la gente. Esta última opción trata de mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Aunque las cuatro opciones poseen una utilidad específica en determinadas situaciones, la que puede lograr una mejor calidad de vida en el trabajo es la última opción. Estamos en una época de la historia que, además de prestarle atención a la productividad, existe la necesidad de otorgarle a los trabajadores, un mayor desafío; tareas más completas, más oportunidad de utilizar capacidades más calificadas, oportunidades más am

plias de desarrollo y la ocasión de contribuir con sus propias ideas. La estructura clásica de los trabajadores era organizarlos de acuerdo con el imperativo tecnológico, es decir, diseñarlos en función de las necesidades de la tecnología a la vez que se daba poca atención a cualquier otro criterio. Un nuevo método debe ser tratar de establecer un equilibrio cuidadoso entre el imperativo humano y el tecnológico, asunto de gran preocupación de las organizaciones que se rigen por sistemas Socio-Técnicos.

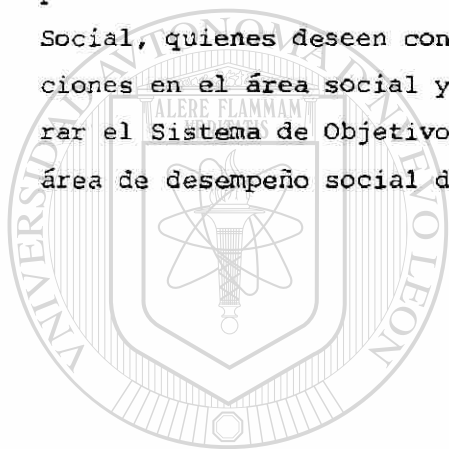
Desde nuestro punto de vista, las definiciones sobre calidad de vida de Guest, Lippit y Rumley (1977), reúnen el concepto que consideramos calidad de vida en el trabajo (CVT) en la presente investigación: "Grado en que el trabajo proporciona una oportunidad al individuo de satisfacer sus necesidades. Incluyendo factores tales como: salario, oportunidad para crecimiento personal y de carrera, seguridad personal y del empleo, sentido de utilidad personal, relaciones interpersonales y organizacionales y el trabajo en sí (variedad de la tarea, identidad de la tarea, importancia de ésta, autonomía, participación, reconocimiento y retroalimentación)".

Sin olvidar que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la interacción de variables situacionales y variables individuales de personalidad. Es así que el sentimiento de las personas es quien nos da el índice de satisfacción o no satisfacción, independientemente de lo que digan los teóricos o hagan las organizaciones con este objetivo.

Con el objeto de que las organizaciones conozcan de una manera real cuál es su nivel de desempeño social y puedan compararlo con la filosofía empresarial establecida, que se manifiesta en el Sistema de Objetivos Ideales (SOI), estableceremos estándares para medirlo teniendo como puntos básicos de medición los factores que consideramos incluyen el concepto de CVT.

Como se observa con esto último, nos limitaremos a diseñar estándares para medir el desempeño social interno de una organización, de tal manera que le permita revisar las condiciones de ésta y comparar sus logros con la filosofía empresarial establecida. Orientamos nuestro interés en este aspecto, ya que la mayoría de investigadores de Balance Social -Bowen

(1953), Bauer (1973), Butcher (1973), Sethi (1973), Clark C. Abt (1976), GawHary (1980), Longevin (1983) y Aupperle (1982)- y las empresas quienes han presentado Balance Social enfocan su atención hacia la responsabilidad de la organización con la comunidad (desarrollo urbano, contaminación, conservación de la naturaleza, oportunidades de trabajo) sin ocuparse del aspecto interno (bienestar económico, bienestar físico, participación, oportunidad de crecimiento personal y de carrera, seguridad personal y de empleo, sentido de utilidad personal, relaciones interpersonales y organizacionales y el trabajo en sí), área que abordaremos y en la cual pretendemos hacer nuestra aportación a los interesados en hacer Balance Social, quienes deseen conocer cómo es el funcionamiento de sus organizaciones en el área social y, por último, para aquéllos que pretenden comparar el Sistema de Objetivos Ideales Vs. Sistema de Objetivos Reales en el área de desempeño social de su propia organización.

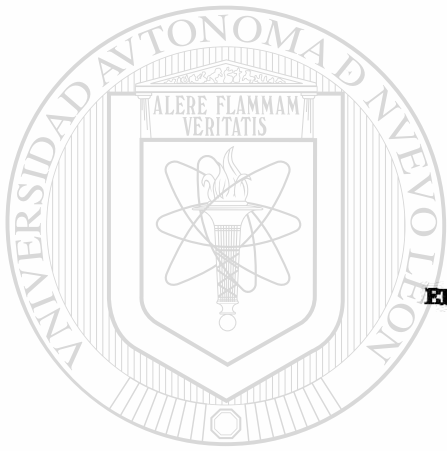


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



EL SISTEMA DE ESTANDARES

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los conceptos teóricos expuestos en las páginas anteriores sobre teorías de la organización, motivación, filosofía de las organizaciones de cuatro grupos corporativos de Monterrey, productividad y calidad de vida en el trabajo, nos permite iniciar el trabajo de dar forma operativa a los estándares para medir el desempeño social de las organizaciones.

No obstante es preciso aclarar qué es lo que consideramos estándar y cuáles son los requisitos mínimos que debe cubrir cada uno de los estándares, si pretendemos que con éstos, en fechas futuras, se pueda realizar un Balance Social.

DEFINICION

De acuerdo con Parra Luna (1978), para el propósito de nuestra investigación, definimos estándar de la siguiente manera: Imagen cifrada de una situación o fenómeno que corresponde a un sistema. Si el sistema es social, el estándar es social.

1. Se trata de una imagen que no corresponderá nunca o casi nunca al concepto semántico que quiere representar, pero que supone un grado de validez suficiente.
2. Cifrada. Un estándar nunca se desarrolla, con exclusividad, en una descripción literaria, sino que lo hace a través de algunos tipos matemáticos de escalas conocidas (ordinal, porcentual, etcétera).
3. Describe una situación o fenómeno. En el caso de la situación se refiere a una evaluación final. Ejemplo: el número de toneladas de cemento producidas en una fecha específica es una evaluación final. En el caso de un fenómeno, se relaciona con un movimiento o flujo; refiriéndonos al caso anterior, el aumento o disminución de las toneladas de cemento es el fenómeno.
4. Tanto la situación como el fenómeno forman parte de un sistema. Es to quiere decir, de acuerdo con lo expuesto de sistema, que ninguna dimensión aislada del contexto de la totalidad tiene significado válido.

REQUISITOS DE LOS ESTÁNDARES.

Henry Garret (1979) señala que para que un ítem forme parte de una herramienta de medida, debe tener ciertas características (confiabilidad, susceptible de operacionalizar, claridad, etcétera), las cuales tomamos como marco de referencia para determinar los requisitos de los estándares, ya que el estándar no es otra cosa que un ítem del Balance Social.

Desde nuestro punto de vista, los requisitos teóricos de los estándares son los siguientes:

1. Cada estándar deberá enlazar con los conceptos teóricos e investigaciones que se vayan realizando.
2. El estándar debe referirse a los objetivos alcanzados por la empresa (calidad de vida en el trabajo, en el caso del Balance Social).
3. Seleccionar aquellos estándares más relevantes sin olvidar, en ningún momento, que la selección implica el análisis de la totalidad.
4. Ordenar los indicadores de acuerdo con la jerarquía e importancia dinámica de la empresa como sistema.

5. El fenómeno o situación debe ser susceptible de operacionalizar, ya sea en forma cuantitativa o cualitativa.

No hay que olvidar que una lista ideal de estándares, como es el caso de esta investigación, puede servir para dar indicios de los aspectos que se deberían medir, llevando a que la organización cree o modifique informaciones sistemáticas necesarias.

6. Concentración. Es conveniente utilizar indicadores lo más significativos posibles, es decir, los que engloben mayor cantidad de información.
7. Estructurado en forma piramidal según los niveles de globalidad. Si se necesita subordinar los estándares, realizarlo para facilitar el manejo de los datos.
8. Validez. Que los indicadores midan, realmente, el desempeño so-

cial y no otros aspectos del funcionamiento de la organización.

9. Expresado en la forma más simple y comprensiva posible, ya que, como la validez, se trata de un ideal a averiguar que dé una condición indispensable. A pesar de que, en ocasiones, sea necesario utilizar estándares complejos que no son fáciles de captar a primera vista como puede suceder al llegar a exponer estándares; por ejemplo: para medir reconocimiento o grado de apertura de los individuos en la organización.

10. No ser ambiguos. Tener un significado preciso y sin dudas en relación con los Objetivos Ideales.

11. Sumatividad. Los indicadores deben ser sumables a fin de poder llegar a un índice de Eficiencia Global que nos permita ver el desempeño total.

12. Los indicadores, hasta donde sea posible, deberán expresar comparaciones entre los grados de eficiencia relativos. El método a emplear consistirá en la confección de ratios o razones donde el numerador expresará un determinado grado de realización y el denominador, una posibilidad máxima. Se adoptará, en la mayoría de los casos, el principio de probabilidades (casos producidos/casos posibles), donde los casos producidos serán lo logrado por la organización y los casos posibles, la posibilidad máxima.

Ejemplo: En una organización x, en el mes de mayo, se accidentaron tres (3) personas de un total de 200 empleados. Queremos saber el índice o ratio de accidentes en mayo.

$$\text{Índice de accidentes} = \frac{\text{casos producidos}}{\text{casos posibles}} = \frac{3 \text{ personas accidentadas}}{200 \text{ empleados}}$$

$$\frac{3}{200} = .015$$

Esto significa que el índice de accidentes en el mes de mayo es muy bajo, y, si analizamos la situación, desde el punto de vista porcentual, en índice de accidentes equivale a 1.5 de la totalidad (200 = 100%).

Dicho de otra manera, el sistema de medida pretende comparar lo lo grado (objetivos reales) con lo programado (objetivos ideales).

Ejemplo: se programan 7 cursos de capacitación y se realizan 3. El índice de cumplimiento estará dado por

$$\frac{\text{Número de cursos de capacitación realizados}}{\text{Número de cursos de capacitación programados}} = \frac{3}{7} = .42$$

que, convertido a porcentaje, significa que del 100% de lo programado se cumplió con el 42%.

Para obtener el índice de eficacia global de la empresa obtenemos la media (ponderada o no) del conjunto de los estándares, que nos permitirá la evaluación del cumplimiento de los objetivos, bien sea mensual, bien sea anual, según la empresa lo considere necesario.

Ejemplo: En el año 1982, el grado de cumplimiento fue de .72; esto significa que logró el 72% de lo programado, y en el año 1983, el índice fue de .58, o sea que cumplió el 58% de lo programado.

Si comparamos los dos años podemos decir que el grado de cumplimiento fue mayor en 1982, asunto que podría hacer que la organización investigue las causas por las cuales no se cumplió o que revise los objetivos programados.

13. Los indicadores a utilizar no sólo han de ser sumables sino homogéneos.
14. Los indicadores o estándares deben referirse a realizaciones objetivas de la empresa estadísticamente demostrables.
15. Estos indicadores deben ser flexibles en cuanto a su utilidad, en el sentido de poder ser utilizables para diversos cometidos. Por ejemplo: predecir, explicar, describir el comportamiento del sistema.

Estas condiciones son ciertamente ambiciosas, pero las organizaciones visitadas de los grupos industriales cuentan con los medios teóricos y

prácticos para la adopción de este sistema de información y, en el caso de llegar a realizar su propio balance, incluso añadirán o eliminarán otros factores a medir y/o nuevos indicadores que se ajusten a su sistema.

El dirigente de cada organización sabrá hasta dónde debe llegar la exigencia de cada indicador; nosotros, por lo pronto, queremos plantear los estándares y los requisitos teóricos que, desde nuestro punto de vista, deben cubrir idealmente cada estándar.

SISTEMA DE ESTANDARES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO SOCIAL DE UNA ORGANIZACION

Sobre la base de definir qué es un estándar social y sus requisitos teóricos, vamos a establecer el sistema de indicadores concretos, aclarando que se trata solamente de una sugerencia que debe ser adaptada al sistema de objetivos de la organización.

Habrán estándares donde únicamente se presenta el ítem para que se marque la probabilidad aproximada dada la dificultad de encontrar denominadores que marquen las condiciones óptimas.

Utilizaremos, para cada estándar (indicador), el sistema de probabilidades, que permite comparar cada estándar con los otros, y el desempeño social de una fecha específica con otra. Es así que el valor de cada estándar oscilará entre 0 y 1 (estándar logrado/estándar posible).

La periodicidad de medición de cada estándar será establecida por la organización, dependiendo de las necesidades e intereses de ésta y de los sistemas de informática de que dispongan. De igual manera, cada estándar será definido y jerarquizado en los casos que se estime necesario.

Con el fin de operacionalizar el desempeño social de una organización, vamos a medir las características siguientes que, desde nuestro punto de vista y de la información suministrada a través de los apartados anteriores, permiten satisfacer las necesidades de los individuos en el trabajo.

1. Ambiente organizacional.
 - 1.1. Compensaciones adecuadas.
 - 1.1.1. Ingresos.
 - 1.1.2. Egresos.
 - 1.1.3. Electrodomésticos.
 - 1.1.4. Actividades culturales.
 - 1.1.5. Guarderías.
 - 1.1.6. Pensiones de jubilación.
 - 1.1.7. Opinión. Satisfacción con la pensión de jubilación.
 - 1.2. Crecimiento Personal y de Carrera.
 - 1.2.1. Cultura general en la organización.
 - 1.2.2. Posibilidad de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades.
 - 1.2.3. Investigaciones.
 - 1.2.4. Patentes.
 - 1.2.5. Opinión formación profesional y cultural.
 - 1.2.6. Ascensos.
 - 1.2.7. Dinero.
2. Ambiente físico y funcional.
 - 2.1. Ambiente cómodo.
 - 2.1.1. Ubicación física de la planta.
 - 2.1.2. Medios de comunicación.
 - 2.1.3. Area de comedor más área verde.
 - 2.1.4. Area zona verde.
 - 2.1.5. Humedad.
 - 2.1.6. Ruidos.
 - 2.1.7. Iluminación.
 - 2.1.8. Temperatura.
 - 2.1.9. Opinión sobre condiciones ambientales.
 - 2.2. Seguridad.
 - 2.2.1. Seguridad en el empleo.
 - 2.2.2. Opinión sobre seguridad en el empleo.
 - 2.2.3. Seguridad física.
 - 2.2.4. Atención sanitaria.
3. Motivación.
 - 3.1. Trabajo mismo.

- 3.1.1. Variedad de la tarea.
- 3.1.2. Identidad de la tarea.
- 3.1.3. Autonomía.
- 3.1.4. Retroalimentación.
- 3.1.5. Importancia de la tarea.
- 3.1.6. Reto de la tarea.
- 3.1.7. Participación.
- 3.2. Aspectos sociales.
- 3.2.1. Aceptación social.
- 3.2.2. Logro.
- 3.2.3. Status.
- 3.2.4. Poder.
- 3.2.5. Reconocimiento.
- 4. Relaciones Sociales.
- 4.1. Confianza.
- 4.2. Apertura.
- 4.3. Realización.
- 4.4. Interdependencia.
- 4.5. Coordinación.
- 4.6. Comunicación.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

1. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1.1. Compensaciones adecuadas

1.1.1. Ingresos

Salario Real personal no calificado
Salario Ideal personal no calificado

Salario Real personal calificado
Salario Ideal personal calificado

Considerando como salario ideal la suma de los valores asignados a cada uno de los aspectos que la organización tiene en su sistema de valuación de puestos. Por ejemplo: tipo de trabajo, responsabilidad, conocimientos, experiencia, etcétera. La suma del valor asignado a estos aspectos nos da el Salario Ideal. Este indicador se obtiene por persona, sec-

ción u organización.

1.1.2. Egresos.

Sueldo total-gastos de educación
Sueldo total

Sueldo total-gastos de vivienda
Sueldo total

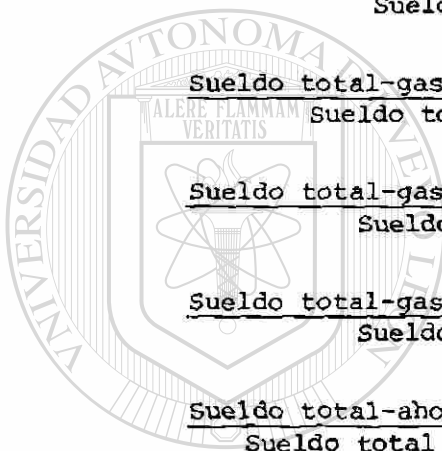
Sueldo total-gastos de alimentación
Sueldo total

Sueldo total-gastos médicos
Sueldo total

Sueldo total-gastos de transporte
Sueldo total

Sueldo total-gastos de recreación
Sueldo total

Sueldo total-ahorro
Sueldo total



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Se puede hacer un solo estándar para el total de gastos, mas si la empresa desea conocer cada aspecto por separado para fines específicos, presentamos los estándares a medir, incluyendo todo el personal.

1.1.3. Electrodomésticos.

Estufa.....	1.0
Refrigerador.....	.75
Licuadaora.....	.50
Lavadora.....	.25
T.V. Color.....	.0

1.1.4. Actividades culturales.

1.1.4.1. Teatro

Número de participantes
Total de personal

1.1.4.2. Danzas

Número de participantes
Total de personal

1.1.4.3. Excursiones

Número de participantes
Total de personal

1.1.4.4. Grupos musicales

Número de participantes
Total de personal

1.1.4.5. Deportes

Número total de participantes
Total de personal

1.1.5. Guarderías GENERAL DE BIBLIOTECAS

N. de cupos utilizados
N. de hijos de los empleados

1.1.6. Pensiones de jubilación

Pensión de jubilación personal no calificado
Salario Ideal personal no calificado

Pensión de jubilación personal profesional
Salario Ideal personal profesional

1.1.7. Opinión. Satisfacción con la jubilación recibida.

Muy satisfecho.....	1.0
Satisfecho.....	.75
Medianamente satisfecho.....	.50
Insatisfecho.....	.25
Muy insatisfecho.....	.0

1.2. Crecimiento personal y de carrera

Estándares que hacen referencia a los conocimientos, ascenso en la jerarquía y dinero.

1.2.1. Cultura general en la organización

$$\frac{1N + 2N + 3N + 4N + 5N + 6N}{6N}$$

N = número total de empleados

1 N = Primaria

2 N = Secundaria

3 N = Técnico

4 N = Preparatoria

5 N = Profesional

6 N = Postgrado

1.2.2. Posibilidad de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades.

$$\frac{\text{N. de empleados que conocen el SOI*}}{\text{N. total de empleados}}$$

* SOI: Sistema de objetivos ideales.

N. de personas becadas por la empresa
Total de empleados

N. de personas enviadas a cursos de actualización
Total de empleados

N. de personas por año capacitadas
Total de empleados

Capacitadas: las que estudian fuera más las que se actualizan y las que reciben capacitación en el trabajo.

1.2.3. Investigaciones

N. de investigaciones realizadas
N. de investigaciones programadas

N. de investigaciones publicadas
N. de investigaciones realizadas

N. de investigadores
N. de empleados

Gastos de ayuda a la investigación científica
Gastos generales

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.2.4. Patentes

N. de patentes registradas
N. de profesionales

N. de técnicas de trabajo utilizadas
N. de técnicas disponibles

1.2.5. Opinión. Formación profesional y cultural.

Se preocupa la empresa de la formación profesional y cultural de los trabajadores.

Totalmente.....	1.0
Suficientemente.....	.75
Moderadamente.....	.50
Insuficientemente.....	.25
Nula.....	.0

1.2.6. Ascensos

Movilidad ascendente de los empleados durante cada año: la probabilidad de ser ascendido.

Número de ascensos personales
Total de empleados

1.2.7. Dinero

Porcentaje de aumento salarial por ascenso
N. de ascensos

N. de personas con aumento salarial por reconocimiento a logros alcanzados

Total de empleados

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2. AMBIENTE FÍSICO Y FUNCIONAL

2.1. Ambiente cómodo.

2.1.1. Ubicación física de la planta.

Altamente satisfactoria.....	1.0
Satisfactoria.....	.75
Medianamente satisfactoria.....	.50
Poco satisfactoria.....	.25
Insatisfactoria.....	.0

2.1.2. Medios de comunicación.

Altamente satisfactorios.....	1.0
Satisfactorios.....	.75
Medianamente satisfactorios.....	.50
Poco satisfactorios.....	.25
Insatisfactorios.....	.0

2.1.3. Area de comedor y de recreación.

$$\frac{M^2 \text{ \u00c1rea comedor} + M^2 \text{ \u00c1rea recreaci\u00f3n}}{M^2 \text{ \u00c1rea de construcci\u00f3n}}$$

2.1.4. Area zona verde.

$$\frac{M^2 \text{ \u00c1rea zona verde}}{M^2 \text{ \u00c1rea total}}$$

2.1.5. Humedad

50- grados desviados

50

UNIVERSIDAD AUT\u00d3NOMA DE NUEVO LE\u00d3N

El 50 significa un n\u00famero arbitrario de unidades que se considera ^{\u00a9} adecuado en un ambiente \u00f3ptimo de trabajo.

Grados desviados: la diferencia por exceso o por defecto sobre un est\u00e1ndar \u00f3ptimo de humedad en el medio ambiente.

2.1.6. Ruidos.

$$\frac{100- N. \text{ de decibeles medios}}{100}$$

Considerando 100 el n\u00famero de decibeles m\u00e1ximo.

2.1.7. Iluminaci\u00f3n.

N. de unidades "lux" en el local peor iluminado
5.000

5.000 significa el número de unidades "lux" que se considera para trabajos de alta precisión.

2.1.8. Temperatura.

70 Farenheit - grados desviados
70 Farenheit

Grados desviados: la diferencia por exceso o por defecto sobre un estándar óptimo de temperatura en el medio ambiente.

2.1.9. Opinión sobre condiciones ambientales.

Altamente satisfactorias.....	1.0
Satisfactorias.....	.75
Medianamente satisfactorias.....	.50
Poco satisfactorias.....	.25
Insatisfactorias.....	.0

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Esta seguridad se refiere a seguridad en el empleo y seguridad física.

2.2.1. Seguridad en el empleo.

Antigüedad promedio del personal en la organización
Número máximo de años de trabajo de una persona en la organización

Personal eventual en el año
Personal de planta en el año

N. de retiros forzosos
Total de empleados de planta

N. de retiros voluntarios
Total de empleados de planta

Total de trabajadores - N. de llamadas de atención por escrito
Total de trabajadores

2.2.2. Opinión sobre seguridad empleo.

Se considera en la empresa seguro en cuanto a la posibilidad de continuar trabajando en ésta.

Muy seguro.....	1.0
Seguro.....	.75
Medianamente seguro.....	.50
Inseguro.....	.25
Muy inseguro.....	.0

2.2.3. Seguridad Física.

$\frac{M^2 \text{ área de trabajo}}{M^2 \text{ construcción total}}$

$\frac{M^2 \text{ área de trabajo por persona}}{M^2 \text{ área total de trabajo}}$

Total de personal - N. de personas accidentadas
Total de personal

Días totales devengados - días perdidos por enfermedad
Total de días devengados

N. de empleados con enfermedad causada por el trabajo
Total de empleados

$$\frac{\text{N. de empleados jubilados por incapacidad total}}{\text{N. de jubilados en la empresa}}$$

$$\frac{\text{N. de revisiones médicas por año}}{\text{Total del personal} \times 3}$$

3 es un número arbitrario que se supone una persona en estado adecuado de salud acude a chequeos médicos.

$$\frac{\text{N. de equipos por } M^2}{M^2 \text{ de área total}}$$

$$\frac{\text{Días hombre total devengados} - \text{días hombre perdidos por huelga}}{\text{Días-hombre total devengados}}$$

$$\frac{\text{Personal médico paramédico}}{\text{Total de personal}}$$

2.2.4. Atención sanitaria

$$\frac{\text{N. de programas de atención sanitaria}}{\text{Total de programas}}$$

$$\frac{\text{N. de personas asistentes a formación sanitaria}}{\text{N. Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Gastos en elementos de prevención de accidentes}}{\text{Gastos totales}}$$

$$\frac{\text{N. de empleados capacitados sobre seguridad industrial}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{M^2 \text{ área médica}}{M^2 \text{ de área de construcción total}}$$

3. MOTIVACION

3.1 Trabajo mismo

Consideramos que este tipo de estándares se deberán investigar indivi

dualmente y luego por sección para obtener el índice global.

3.1.1. Variedad de la tarea.

Permitir que los empleados ejecuten diferentes operaciones que, a menudo, requieren diferentes habilidades.

N. de operaciones diferentes que el empleado ejecuta en su sección
Total de operaciones que se ejecutan en su sección

N. de tareas en que el empleado ha recibido capacitación en la sección
Total de tareas de la sección

N. de especializaciones (experto) manejadas
Total de especializaciones de la sección

3.1.2. Identidad de la tarea.

Realizar una parte completa del trabajo.

N. de pasos que el individuo realiza de la tarea

N. total de pasos de la tarea completa

N. de empleados que pertenecen a grupos autónomos de trabajo

Total de empleados

Grupos autónomos de trabajo: varios empleados se distribuyen para formar un grupo natural que ejecute una unidad completa de labores.

3.1.3. Autonomía.

Conferir a los trabajadores cierto control sobre sus propios asuntos.

N. de aspectos sobre los que los empleados fijan metas

N. de aspectos sobre los que la gerencia fija metas

N. de tareas realizadas sin supervisión
Total de tareas realizadas

Las tareas pueden ser operacionalizadas por persona o sección, según lo estime conveniente la empresa.

N. de empleados con flexibilidad de horario
Total de empleados

3.1.4. Retroalimentación.

Información que indica a los trabajadores en qué medida están desempeñando sus funciones.

N. de tareas que permiten retroalimentación inmediata
N. total de tareas

N. de retroalimentaciones recibidas
N. de retroalimentaciones establecidas

Estas retroalimentaciones recibidas pueden ser tabuladas en forma diaria, semanal, mensual o anual.

N. de evaluaciones de desempeño con fin - retroalimentación
N. total evaluaciones de desempeño

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.1.5. Importancia de la tarea.

Efecto que el trabajador percibe, que su trabajo tiene en otras personas.

El sentimiento de la importancia de mi tarea según el concepto de los demás:

Muy importante.....	1.0
Importante.....	.75
Medianamente importante.....	.50
Poco importante.....	.25
Sin importancia.....	.0

3.1.6. Reto de la tarea.

Oportunidad de aplicar en la tarea, las propias habilidades:

Siempre.....	1.0
Casi siempre.....	.75
Con frecuencia.....	.50
Casi nunca.....	.25
Nunca.....	.0

3.1.7. Participación.

Posibilidad de involucramiento personal del individuo en la organización.

3.1.7.1. Expresión de la opinión.

$$\frac{\text{N. de encuestas y entrevistas realizadas}}{\text{N. de encuestas y entrevistas programadas}}$$

$$\frac{\text{N. de encuestas sobre temas específicos}}{\text{N. de consultas sobre temas específicos + N. de consultas previstas}}$$

$$\frac{\text{N. de sugerencias escritas del personal}}{\text{Total de personal}}$$

3.1.7.2. Participación en la Administración.

$$\frac{\text{N. de trabajadores en el consejo administrativo}}{\text{N. de miembros del consejo}}$$

3.1.7.3. Participación femenina.

$$\frac{\text{Total de mujeres en la organización}}{\text{Total de empleados}}$$

N. de mujeres en puestos administrativos
Total de mujeres

3.1.7.4. Trabajadores accionistas.

N. de trabajadores que son accionistas
Total de empleados

3.1.7.5. Capital de la empresa en manos de los trabajadores.

Capital de la empresa en poder de los trabajadores
Capital total

3.2. Aspectos sociales.

3.2.1. Aceptación social.

N. de elecciones positivas de los empleados de la sección
N. de empleados en la sección

N. de elecciones negativas de los empleados en la sección
N. de empleados en la sección

Indice que se puede obtener a través del sociograma de Moreno. [®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.2.2. Logro.

N. de actividades en que el empleado es experto en la sección
N. total de actividades por sección

N. de decisiones efectivas
Total de decisiones tomadas

Nivel organizacional en que se encuentra
Nivel organizacional al que desea llegar

Sueldo personal
Sueldo más alto dentro del rango de su nivel

$$\frac{\text{Grado académico logrado}}{\text{Grado académico esperado (deseado)}}$$

3.2.3. Status.

$$\frac{\text{Nivel ocupado por la persona}}{\text{Nivel más alto de la organización}}$$

Ejemplo: Arbitrariamente podemos considerar que el nivel más alto es el del director (5) y el más bajo el del intendente (1). Así es que una persona que tenga el nivel 3 tendría un índice de $\frac{3}{5} = .6$.

.2.4. Poder.

Influencia en el comportamiento de otras personas.

$$\frac{\text{N. de empleados bajo su cargo}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{N. de sugerencias escritas aceptadas de cada empleado}}{\text{Total de decisiones del grupo de empleados de la sección}}$$

$$\frac{\text{N. de decisiones en las que participa el empleado por mes}}{\text{N. de decisiones tomadas al mes}}$$

Este indicador se puede realizar mensualmente para obtener después el índice anual.

3.2.5. Reconocimiento.

$$\frac{\text{N. de reconocimiento en público}}{\text{N. total de reconocimientos}}$$

El reconocimiento en público se refiere a la atención positiva que se le presta a un empleado en forma verbal o escrita; por ejemplo, en juntas, en publicaciones, revistas, etcétera.

Días de descanso por reconocimiento a logros personales
Días anuales establecidos de trabajo

Número de empleados premiados
Total de empleados

Dentro de los premios se incluyen bonificaciones, becas, etcétera.

N. de grupos autónomos premiados
N. total de grupos autónomos

4. RELACIONES SOCIALES

4.1. Confianza.

A nivel personal queremos decir el grado de autoconcepto claro y positivo de sí mismo, satisfecho como es. Con el grupo: grado de confianza en el grupo, buen ambiente para él y los otros miembros.

N. de decisiones tomadas individualmente que afectan al grupo
N. de decisiones tomadas en grupo

4.2. Apertura.

Libertad de ser él mismo dentro del grupo y expresar intereses, sentimientos y emociones.

Expresión de sentimientos positivos
Sentimientos positivos sentidos

Expresión de sentimientos negativos
Sentimientos negativos sentidos

Personas en promedio en desacuerdo después de decisión por consenso
N. total de personas del grupo

N. de reuniones con el fin de estudiar los procesos de grupo
Total de reuniones

4.3. Realización.

Libertad de tomar riesgos, hacer lo que desea hacer. Seguir sus motivaciones intrínsecas y lograr lo esperado.

N. de tareas asignadas + tareas realizadas no asignadas
Total de tareas por sección

Metas personales logradas
Metas esperadas

Metas personales
Metas de grupo

Dentro de metas personales incluimos tareas familiares, investigación, etcétera.

Metas comprendidas
Metas explícitas del grupo

4.4. Interdependencia.

Desde el punto de vista del individuo, que sienta libre pertenencia al grupo, gusto por trabajar con el grupo, reunirse con otros miembros del grupo. Grupo que trabaja en forma cooperativa e integrada.

N. veces que le han dado ayuda
N. de veces que ha solicitado ayuda

N. veces que ha dado ayuda
N. veces que le han solicitado ayuda

N. reuniones informales por mes
N. reuniones formales por mes

N. de empleados que pertenecen a grupos autónomos de trabajo
Total de empleados

% de decisiones compartidas
% de decisiones individuales

4.5. Coordinación.

Compañeros y jefes buscan formas de hacer las cosas:

Siempre.....	1.0
Casi siempre.....	.75
Con frecuencia.....	.50
Casi nunca.....	.25
Nunca.....	.0

4.6 Comunicación.

En la empresa hay comunicación oportuna de lo que sucede.

Siempre.....	1.0
Casi siempre.....	.75
Algunas veces.....	.50
Pocas veces.....	.25
Nunca.....	.0

La comunicación necesaria llega a todos los niveles de la empresa:

Siempre.....	1.0
Casi siempre.....	.75
Algunas veces.....	.50
Pocas veces.....	.25
Nunca.....	.0

Este sistema de estándares que, desde nuestro punto de vista, son ideales, tiene solamente un fin indicativo, puesto que

1. la expresión de los mismos debe ajustarse a la cultura organizacional;
2. se deberán añadir u omitir otros.

3. De acuerdo con la filosofía de la empresa, ésta establecerá sus propios estándares orientados a medir los objetivos propuestos en ella.

En los casos de los estándares que no nos fue posible encontrar denominadores homogéneos, los planteamos en forma de encuesta de opinión; sin embargo consideramos que se debe evitar al máximo, puesto que su utilización puede llevar a una medición subjetiva y no tratamos de medir la reacción positiva o negativa a un valor social dado en la organización, sino una medición objetiva de los criterios que permiten satisfacer las necesidades de los individuos en el trabajo. Nos anima la idea de que la empresa, con su experiencia, encontrará denominadores homogéneos para estos estándares, evitando la utilización, en alguna medida, de las encuestas de opinión (ver cuadro global del Sistema de Indicadores, Anexo 1).

Las organizaciones que deseen desarrollar un sistema de recolección de datos que cubra el sistema de estándares necesitarán de un sistema de recolección de información, el cual sea lo más cercano a su fuente de origen. Con esto queremos decir que, en lo posible, se deberá comenzar por recolección de información desde las secciones, para llegar a obtener la información de toda la empresa. Es un esfuerzo, mas vale la pena conocer cómo están los empleados en la organización y en qué medida satisface ésta sus necesidades.

Los estándares están diseñados para integrarlos en una sola unidad global, ya se trate de una empresa o de un conjunto de empresas bajo una filosofía común. Esta unidad será la expresión que provendrá de la media (ponderada o no) del conjunto de estándares.

OPERACIONALIZACIÓN DEL BALANCE SOCIAL

Para operacionalizar el Balance Social, todos y cada uno de los estándares deberán ser señalados e integrados para lograr una expresión única de desempeño social comparativa que puede ser en diferente fecha (c.í., mes, año) o con otras empresas de condiciones similares.

Totalmente de acuerdo con Parra Luna (1978), cada uno de los estándar-

res deberá ser deliberadamente ponderado antes de integrarlo, es decir que a cada uno se le da un peso distinto (según el valor que tenga para la empresa).

Vamos a desarrollar un ejemplo de Balance Social a partir de los estándares ideales que planteamos que, aunque ficticio, puede ilustrar un procedimiento de confección y el método de ponderación empleado. (Anexo 2)

Solamente pretendemos demostrar una forma de cómo puede representarse el grado de desempeño social de una organización.

Como método de ponderación, entre tantos, utilizaremos el porcentual.

Proceso Operativo:

1. Se ordenan, según su importancia, los criterios que satisfacen las necesidades de los individuos en el trabajo (ambiente organizacional, ambiente físico y funcional, motivación y relaciones sociales), asignándoles, a cada criterio, un porcentaje.
2. A cada dimensión del criterio se le asigna un porcentaje según la importancia asignada por la empresa.
3. A los estándares generales de cada dimensión se les asigna un porcentaje como en el caso anterior.
4. A los estándares específicos de cada estándar general se les asigna el porcentaje que considere la organización según su importancia.
5. Para obtener el peso final de cada estándar específico:

$$x = \text{peso final estándar específico.}$$

$$x = (\% \text{ criterio}) (\% \text{ dimensión}) (\% \text{ estándar general}) (\% \text{ estándar específico}).$$
6. Para obtener el peso ponderado de cada estándar específico:

$$x \text{ ponderado} = (\text{Razón Resultante}) (x)$$

7. Si deseamos conocer el índice de cumplimiento de cada criterio:

$$\frac{\sum x \text{ ponderado}}{\sum x}$$

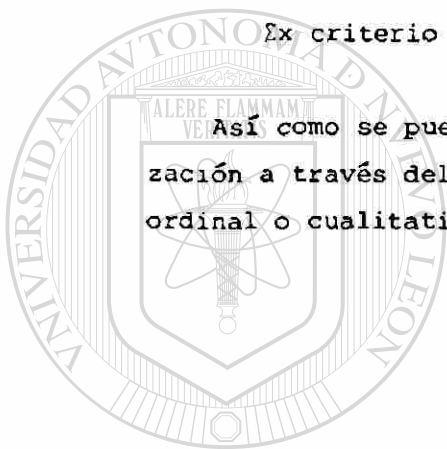
8. Para obtener el índice global de cumplimiento social de la organización:

$$\frac{\sum x \text{ ponderado/criterio (1)}}{\sum x/\text{criterio (2)}}$$

$$x \text{ ponderado/criterio} = \sum x \text{ ponderado (1)}$$

$$\sum x \text{ criterio} = \sum x (2)$$

Así como se puede obtener el grado de desempeño social de una organización a través del método porcentual, se puede lograr mediante el método ordinal o cualitativo, como lo menciona Parra Luna (1978).

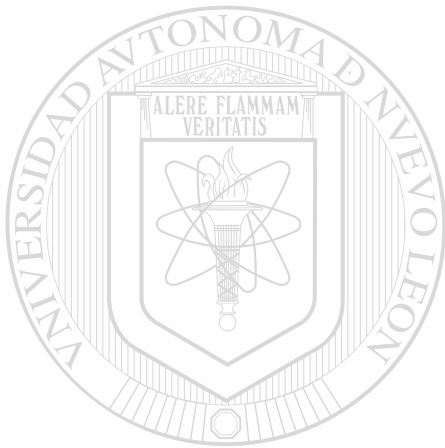


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



EVOLUCION DEL BALANCE SOCIAL

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

No es nuestro interés hacer un análisis profundo del Balance Social, aspecto de otra investigación. Sin embargo vamos a exponer, a grandes rasgos, la evolución de este concepto, ya que los indicadores diseñados tienen como objetivo servir a las organizaciones para medir su desempeño social que no es otra cosa que el Balance Social.

Paralelamente al estudio e investigaciones sobre motivación y teorías de la administración desde los años 1940 se desarrolla en forma amplia en los EEUU el concepto de Balance Social llamado, también, auditoría Social.

Para Carroll A. (1974) y Beiler G. (1977), la auditoría social, como un concepto que tiende al monitoreo, evaluando y midiendo el desempeño social de los negocios, data, por mínimo, de 1940.

Diferentes modelos de desarrollo de la auditoría social han ido evolucionando en conjunción con una comparación y análisis de sus respectivos propósitos, usos, metodologías y otras características pertinentes.

En los últimos cuarenta años, la medida del desempeño de los negocios ha evolucionado y modificado desde la base del concepto y teoría hasta la práctica contemporánea.

El desarrollo de un medio adecuado para medir y evaluar ha sido obstaculizado por la controversia acerca de la naturaleza y extensión del tema en sí mismo y por la naturaleza subjetiva de las dimensiones. Una conciencia de acuerdo mutuo sobre el tema y la incapacidad para obtener mediciones precisas, sin embargo, no han impedido que ciertas corporaciones evalúen su impacto social y estimen sus esfuerzos sociales.

La medida y evaluación de los negocios comúnmente considerada como auditoría social, en los últimos años ha recibido considerable atención en los negocios y en las comunidades académicas. Como una forma de medición social, la auditoría es un paso de evolución natural en lo referente a operacionalizar la responsabilidad social de los negocios y, en su esencia, representa un esfuerzo administrativo para desarrollar y medir las contribuciones sociales de la empresa. Es un esfuerzo para medir, monitorear y evaluar el desempeño de las organizaciones con respecto a los pro-

gramas y objetivos sociales.

AUDITORIA DE THEODORO KREPS.

En 1940 se identifica como creador e iniciador del término Auditoría Social a Theodoro Kreps, profesor de economía de la Universidad de Stanford, quien escribe la monografía titulada "Medición del desempeño social de los negocios" que fue parte de una serie de estudios de Temporary National Economic Commite, concernientes a la concentración de las potencias económicas (21). Un artículo, posteriormente también escrito por Kreps, que aparece en 1962 en los "Anales of American Academic", abre el anuario con una cita en el Abstrac designado "Hacer dinero Versus hacer bienes, como Aristóteles lo señaló, forman la auditoría básica de las instituciones y prácticas económicas". Señala también Kreps: "La prueba básica de los negocios no es el estado de pérdidas y ganancias sino la auditoría social" (22).

Carrol y Beiler (1977) analizan en detalle la auditoría social de Kreps, anotando: en su monografía, comienza el debate de la medición social señalando la necesidad de la nación como sigue: No hay duda, por ejemplo, la gente americana requiere un sistema económico con libre empresa para promover:

1. El crecimiento, salud, educación de la población;
2. recursos e inventiva;
3. la democratización de los negocios;
4. razón efectiva en los negocios laborales;
5. paz internacional;
6. aumento de la libertad individual;
7. incremento de la oportunidad para que cada individuo desarrolle al máximo sus capacidades de inteligencia, estética, espíritu y capacidad económica.

Concerniente a esas necesidades, Kreps sugiere que las pruebas del desempeño de los negocios podría presentar ciertas dificultades.

Tales pruebas son difíciles si no imposibles de aplicar. Por ejemplo:

¿cómo medir el que la libertad ha sido incrementada por los negocios como un todo? ¿Libertad para quién? ¿El trabajador, el administrador, el cliente? ¿Libertad para qué? ¿Rutinas de fabricación y requerimientos de la línea de montaje?, o ¿libertad de instrucción del gobierno o liberación para la alta presión de las propagandas? La controversia es lograr encontrar una medida cuantitativa. En relación a este problema dice Kreps:

"Cualquier intento para hacer una objetiva auditoría social de los negocios debe limitarse a los elementos que sean medibles. Estos, aunque pocos, son de suma importancia y significado. De hecho son básicos para el concepto de negocio según son definidos por el negocio mismo. A pesar de las dificultades de las pruebas de desempeño social, Kreps anotó que la 'National Industrial Conference Board' (NICB) señaló que la medida de negocios era necesaria. NICB establece: La empresa puede ser descrita ampliamente como una manera de vida colectiva en la que los arreglos y procesos de hacer un modo de vida se basan en la cooperación voluntaria e inconsciente de los individuos para producir e intercambiar y consumir la mejor cantidad de bienes y servicios que ellos desean, con el mínimo de esfuerzo de su parte, a través de sus esfuerzos experimentales competitivos para utilizar los recursos naturales disponibles y desarrollar las capacidades humanas.

NICB define el concepto de negocio y Kreps lo resume de la siguiente manera: "La medida de los objetivos sociales de los negocios implica máxima producción de los bienes y servicios, máximo consumo, máximo salario, mínimo de costos, es decir, la entrega para los clientes de un mínimo de esfuerzo a cambio de los productos del negocio, máximo empleo y total utilización de la capacidad".

Para demostrar su destreza en el uso de criterios medibles, Kreps conduce un análisis y presenta resultados para lo que él llama auditoría social con respecto a 22 industrias. Califica sus esfuerzos afirmando que las limitaciones de tiempo y fondos hacían imposible cualquier intento de recopilar nuevos cálculos a una escala mayor; ha restringido este intento de auditoría social de los negocios en veinte años para el período comprendido entre 1919 y 1938 y, además, lo limita a utilizar sólo seis criterios de medición:

1. Empleo.
2. Producción.
3. Esfuerzos del cliente o del consumidor (lo que los consumidores en tregan a cambio de lo que ellos reciben).
4. Qué ha sucedido con el dinero que ellos entregaron a cambio de los servicios prestados.
5. Nómina.
6. Dividendos e intereses.

En relación con las mediciones, Kreps indica que ellos no realizaron una medida exhaustiva.

Para Carroll Y Beiler (1977) éstos seis factores no constituyen de ninguna manera una auditoría completa ni minuciosa, en vista de que ellos no proporcionan indicación de datos de vital importancia como serían porcentaje de la capacidad aplicada, recuperación proporcionada de la inversión, estabilidad de operaciones, utilización plena de patentes, modernización, tarifa, subsidios, costo a consumidores, desagrado o agrado y demás.

Kreps parece reconocer que los factores para los cuales tienen datos son muy limitados para formar una imagen precisa del cumplimiento del negocio. Sin embargo, aparentemente, supone que los cálculos son reveladores, cuando el desempeño en cada una de esas seis categorías es comparable con el desempeño del negocio o industria sobre un período base.

Por esto, la esencia de su análisis del desempeño social de las 22 industrias es examinado por un período de 20 años (1919-1938).

Los grupos de industrias son primero evaluadas individualmente conforme los seis criterios previamente discutidos; después, los grupos de industrias son comparados con otros y ordenados por criterios. Por ejemplo, la industria manufacturera ordenada en tercer lugar producción, segundo en empleo, y primero en nómina. Finalmente, a los de grupos de industrias se les dio una evaluación compuesta, contemplando los seis elementos.

La evaluación de Kreps del desempeño social de las compañías se limitó a tres compañías debido a la falta de información estadística, y por-

que esto excedió el alcance de su investigación. Aunque solamente examinó tres compañías, escogió tres de las más grandes compañías de negocios de los Estados Unidos en ese tiempo. Utilizó los seis criterios de indicadores medibles en su examen. Su análisis sirvió para demostrar que la aplicación de la auditoría social era factible en una industria completa, en un segmento de la economía de una compañía particular.

Haciendo esto proporcionó conocimientos profundos más allá de lo simple que los datos revelaron. Por ejemplo, en su primera categoría de empleos sostiene: muchas industrias demuestran grandes incrementos en empleo durante el período de 1919-1938, y las políticas de empleos en general pueden ser no insatisfactorias cuando se realice la medición, por ejemplo la rotación, número de trabajadores, horas de labores o la contratación de los miembros del sindicato.

Con respecto de la producción, observaciones similares: la producción puede ser incrementada pero las políticas de producción pueden ser anticuadas cuando son medidas por gastos, por cantidad de recursos materiales utilizados, por costos de producción o por calidad de producto. Así exactamente expone: "En cada suceso, las series producen una forma de indicación del beneficio o deterioro social, aunque esto no signifique producir una respuesta concluyente".

Después demostró consideraciones profundas de algunas de las clases de factores, que son interesantes para los administradores y técnicos de hoy.

Ninguna de esas pruebas indican si el negocio está haciendo uso adecuado de los recursos naturales, si está previniendo la erosión y el desperdicio excesivo. Ni permite la evaluación del impacto del negocio, publicidad del negocio y de los estándares del negocio, la expansión a través de revistas, radio. Tampoco se ha hecho ninguna medición de la extensión con que el dollar está ocupando el sitio de lo religioso, estético, cultura, aspiraciones éticas de la gente americana.

LA AUDITORIA DE BOWEN 1953.

La auditoría social es concebida por Bowen en 1953, como previamente

planteaba Kreps el término: una evaluación del desempeño de la organización que evalúa la sociedad. Evaluación realizada por un grupo de desinteresados auditores. Los reportes de los auditores serían una evaluación con recomendaciones para uso interno de los directores y la administración de la firma auditada.

Las áreas a evaluar en tal auditoría social, según Bowen, son las siguientes:

1. Dinero.
2. Salarios.
3. Investigación y desarrollo.
4. Publicidad.
5. Relaciones públicas.
6. Relaciones humanas.
7. Relaciones con la comunidad, y
8. Estabilización de empleo.

Muchos de estos criterios son válidos hoy en día.

Establece criterios para la selección de los auditores tales como:

1. Orientados hacia el punto de vista social.
2. Versados en prácticas de negocios y problemas.
3. Interesados técnicamente en campos como leyes, economía, psicología, ingeniería, filosofía y teología.

Para lograr personas con estas condiciones, Bowen propone un equipo formado por personas con estas características que prestaran asesoría en la auditoría social.

A Bowen hay que agradecerle el que especifique los campos sobre los que se puede realizar la auditoría social y que especifique e insinúe la formación de un equipo de trabajo para tal actividad.

MODERNAS VERSIONES DE LA AUDITORIA SOCIAL.

La auditoría social, en la actualidad, es un vehículo o medio, mediar

te el cual las organizaciones pueden monitorear, medir y evaluar su desempeño social.

Sethi S. Prakash (1977) expresa la esencia de la auditoría en lo siguiente: A riesgo de sobresimplificación, podríamos decir que el propósito de la Auditoría Social es ayudar a dividir en componentes identificables el amplio término de responsabilidad social del negocio y desarrollar escalas que puedan medir estos componentes.

Bauer Raymond y Penn Dan (1973), pioneros en el desarrollo de las formas de Auditoría Social, toman este significado: El compromiso para reportar y evaluar en forma sistemática, aquellas variables de la empresa que tienen un impacto social. Hay muchas definiciones pero todas son semejantes, en forma general. Existen considerables diferencias de opinión sobre qué tópicos deberá cubrir tal auditoría, qué criterios deben emplearse para medición, si la auditoría debe ser realizada por auditores internos o externos, y si los resultados de la auditoría deben ser para uso interno de la administración solamente o para publicación general.

Sin embargo, numerosos individuos y consultores están experimentando con formas de auditoría social y están ayudando a organizaciones en la implementación real de estos métodos iniciales.

Dentro de los investigadores encontramos a Clark Abt (1976), quien está al frente del área de Servicios Inc Associates; Butcher (1973), Linowes (1972), Steiner (1972) como representantes del actual uso y aplicación de la Auditoría Social.

Según Butcher (1973), los métodos de Auditoría Social se pueden clasificar en tres categorías:

1. Método de indicadores sociales.
2. Método de impacto constituyente.
3. Método de la calificación comparativa.

El Método de Indicadores Sociales evolucionó desde cierto Índice de Calidad de Vida que monitorea las altas y bajas de la salud social de las naciones.

El Método del Impacto estructurante para la auditoría social, es un esfuerzo para establecer una forma de balance tradicional; todas las interrelaciones entre una compañía y sus diferentes componentes: clientes, consumidores y abastecedor. Como ilustración, la Abt Associates 1970, en el reporte anual, presenta un reporte social que enumera costos y beneficios sociales de las operaciones de la compañía según se relaciona con cada componente específico.

El Método de Calificación Comparativa es un esfuerzo de los individuos y de los grupos para evaluar qué corporación está respondiendo apropiadamente a las demandas sociales.

Este tipo de método podría dar como resultados una calificación comparativa de las firmas y comparación de ellas sobre una base individual.

Podemos ver que hay varias maneras de la moderna Auditoría Social o Balance Social. Cada experto puede presentar alternativas o reglas de realizar, en forma general, el balance. Experimentando con cualquiera de estos métodos es posible que se obtenga un índice del desempeño social de la organización, mas lo importante es que cada empresa busque sus propios estándares de medición para medir el grado de cumplimiento de sus objetivos y, en este caso, de los objetivos sociales planteados en su filosofía. De nada servirá que una organización realice balance social si toma patrones de medición sin ajustarlos a su propia necesidad.

COMPARACION DE LAS AUDITORIAS SOCIALES.

Después de un período de 43 años en que el concepto de Auditoría Social ha sido rastreado han surgido variaciones significativas con respecto a los propósitos, usos, factores a auditar, metodologías y otras de las características de la Auditoría Social. El propósito de Kreps, en 1947, fue una evaluación del gobierno sobre el desempeño social de los negocios. Por tanto vinculó a la evaluación de su auditoría a un extraño; así como el modelo de Bowen y conceptos generales de auditoría resume la evaluación de sí misma a nivel micro de la firma. Verdaderamente, el concepto de Bowen, como el concepto moderno, es hacer una evaluación del des

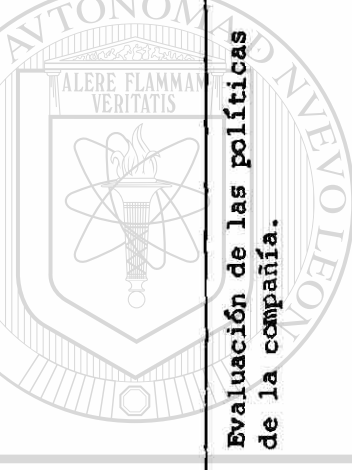
empeño social de la firma. La auditoría de Kreps fue llevada a cabo sobre una base experimental para establecer criterios y técnicas para que la sociedad evalúe e influya en el desempeño social de los negocios. El motivo de la auditoría de Bowen fue atraer a los negocios orientaciones sociales a la administración, mientras que las modernas auditorías han tenido múltiples motivos, tales como satisfacción de conciencia de las organizaciones, mejoramiento de juicio financiero de programas sociales, relaciones públicas y aumentar la credibilidad de la firma. Aunque el uso de la auditoría de Kreps fue para que la sociedad evaluara el desempeño social del negocio, Bowen expuso que el mecanismo de evaluación fuera empleado para la administración y evaluara su propio cumplimiento. El uso de las modernas auditorías parece estar entre ambas escuelas del pensamiento. Un grupo sugiere que la auditoría debería ser usada para fines internos solamente. El otro grupo sugiere que la auditoría debe ser para la declaración pública. Ambos métodos están en uso experimental; muchos expertos prefieren utilizarla para uso interno de medición del cumplimiento del desempeño especialmente en las etapas iniciales de desarrollo.

Kreps, en su metodología, utilizó los datos encontrados en las estadísticas de índices económicos. Para Bowen, su metodología es la evaluación de las políticas de la compañía, mientras que en las modernas auditorías utiliza el monitoreo, medición y evaluación de varios aspectos del desempeño social, usando varias técnicas: costos vs. beneficios, contabilidad, etcétera.

Sobre quién debe realizar la auditoría, también hay diferencias: para Kreps debe ser realizada por las oficinas de gobierno, mientras que para Bowen deben intervenir tanto personal interno como personas e instituciones de auditoría. Y en el caso de las teorías modernas, debe ser realizado por un grupo de especialistas a nivel interno o realizada por un consultor (ver cuadro comparativo, pág. 150)

Como se observa en el cuadro comparativo, el concepto ha ido evolucionando y continuarán presentándose modificaciones, así como las expectativas de los individuos y de los grupos han ido variando en relación al concepto de productividad y calidad de vida.

EVOLUCIÓN DE LA AUDITORIA SOCIAL			
TEMA	KREP'S 1940	BOWEN 1953	CONCEPTO MODERNO
Definición	Pruebas básicas de desempeño.	Evaluación del desempeño que evalúa la sociedad.	Medición a las compañías del desempeño social.
Propósito	Evaluación del Gobierno sobre el desempeño social de los negocios.	Evaluación de la firma de su desempeño social.	Evaluación de la firma de su desempeño social.
Motivos Aparentes	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de criterios para futuras evaluaciones. - Establecer técnicas y que la sociedad evalúe e influ ya en el desempeño de los negocios. 	Traer evaluaciones sociales a la administración.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de la conciencia de la organización. - Mejoramiento de juicio financiero de programa social. - Relaciones públicas. - Aumentar la credibilidad de la firma.
Elementos de Auditoría	<p>Quantificar áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empleo. 2. Producción. 3. Esfuerzos del cliente. 4. Qué ha sucedido con el dinero del cliente. 5. Nóminas. 6. Dividendos e intereses. 	<p>Políticas de la compañía con respecto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios. 2. Salarios. 3. Investigación y desarrollo. 4. Publicidad. 5. Relaciones públicas. 6. Relaciones humanas. 7. Estabilidad económica. 	<p>Desempeño de la compañía en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Polución. 2. Condiciones de trabajo. 3. Relaciones con la comunidad. 4. Contribuciones filantrópicas. 5. Elementos de consumo.
Uso	Para que la sociedad evalúe el desempeño de los negocios.	Elemento para que la administración evalúe su propio desempeño.	Divide entre ambas escuelas de pensamiento.

TEMA	KREP'S 1940	ROEMER 1953	CONCEPTO MODERNO
Uso			<p>Un grupo piensa que debe ser para uso interno solamente: Administradores y Dueños.</p> <p>Otro grupo considera que debe ser un documento público.</p>
Metodología	<p>Utilizó los datos encontrados en las estadísticas de índices económicos.</p>	<p>Evaluación de las políticas de la compañía.</p>	<p>Monitoreo, medición y evaluación de varios aspectos de desempeño social, usando varias técnicas: Costos vs. Beneficios, Contabilidad, etcétera.</p>
Realizado por	<p>Oficinas de Gobierno.</p>	<p>Personal interno y por oficinas de Auditoría.</p>	<p>Personal interno o un consultor.</p>

CONCEPTOS Y METODOS DE AUDITORIA SOCIAL.

Steiner y Corson (1974) clasifican los conceptos y métodos de auditoría de la siguiente manera:

1. Identificación de gastos de programas hechos por Auditoría Social o descripción en términos cuantitativos de lo realizado. Este método es referido al costo de entrada y no a beneficios o logros.
2. Evaluación del capital humano; este tipo de auditoría está relacionado con la evaluación de la capacidad de producción de la compañía, la evaluación de la lealtad hacia los clientes, banca, comunidad. La "Barry Corporation de Columbus, Ohio", es una de las pocas compañías que combinan tales evaluaciones en su reporte anual a los accionistas.
3. Un método de administración de programas usado por el Bank of America persigue medir los costos y efectividad de toda aquella acción en que la compañía está comprometida voluntariamente por razones sociales.
4. El enfoque de inventario implica catalogar lo que la compañía está haciendo en cada programa social importante o lo que no está haciendo en Auditoría Social, donde se espera que debe existir esta actividad. Para cada área identificada se necesitan datos que describan lo que está haciendo o dejando de hacer.
5. Enfoque de hoja de balance. Identificar los valores que contribuyen a la sociedad y daño a la sociedad por acciones llevadas a cabo o no llevadas; Abt (1972), Linowes (1972-1973).

La gran mayoría de las auditorías han sido realizadas. Los modelos 2 y 5, en términos Linowes (1972-1973), son más accesibles de practicarse.

En el caso quinto se identifican los criterios a medir en los aspectos internos y externos de la organización que se ven afectados por el desempeño social de ésta, tales como empleados, accionistas, compradores y comunidad en general.

En los tres últimos aspectos, los investigadores de auditorías sociales han prestado una alta atención revisando los aspectos o criterios a medir, descuidando, desde nuestro punto de vista, los criterios que permiten medir el grado de desempeño social de la organización en relación con sus propios empleados. De ahí que nuestra investigación se orientó a establecer los estándares para medir el grado de desempeño de la organización con sus empleados sin olvidar que la empresa es un sistema social abierto a un entorno del cual depende.

POR QUE LAS COMPAÑIAS HAN HECHO AUDITORIAS SOCIALES.

En un estudio realizado por Steiner en 1973 a 1129 compañías estadounidenses sobre si realizaban Balance Social, encontró que el 89% de las compañías tenían inventario sobre el tema, mas no utilizaban el término. Aplicó un cuestionario. Este tenía una serie de preguntas sobre el tema del área social. A cada compañía se le preguntó por qué habían, en algunos casos, llevado a cabo sus declaraciones y habían reportado actividades sociales. Una lista de posibles propósitos les fue dada, y, también, que más se aproximaba a sus propósitos. Es importante que las más significativas razones eran para saber qué estaba haciendo la compañía para evaluar su acción social. Es también notorio que las auditorías no se llevaron a cabo para buscar la forma de aumentar las utilidades. Sobre otros motivos, las respuestas fueron las siguientes: guía para la administración interna; parte de la estrategia de mercadotecnia; planeación a largo plazo para administración de empleados, y, otros, para asegurarse que la compañía estaba cumpliendo sus promesas y prestaciones (ver cuadro del resumen de la encuesta en pág. 154).

Todo lo anterior que expusimos es del Balance Social en los EEUU; sin embargo, también en Europa, la necesidad del Balance Social se ve impulsada por el movimiento de los indicadores que nace en EEUU en los años 50-60, el cual se extiende por toda Europa. Así, en Francia, a partir de la Ley del 12 de Julio de 1977, se hace obligatorio el establecimiento social en las empresas de más de 750 empleados a partir de 1979 y más de 300 a partir de 1982.

RESUMEN DE LA ENCUESTA		
<u>Por qué han hecho Balance Social</u>	<u>Número</u>	<u>Porcentaje</u>
1. Para examinar el comportamiento actual de la compañía en áreas específicas sociales.	356	31%
2. Para identificar aquellos programas sociales de carácter urgente.	157	14%
3. Para motivar a sus gerentes hacia una visión social.	122	11%
4. Identificar áreas en que la compañía puede ser vulnerable a críticas o ataques.	101	9%
5. Para asegurarse de que los procesos de toma de decisiones incluyan criterios sociales.	95	8%
6. Para cumplir con demandas públicas en cuestiones sociales.	78	7%
7. Para informar al público acerca de lo que la compañía está haciendo.	70	6%
8. Para identificar aquellas presiones sociales que deben ser tomadas en cuenta.	55	5%
9. Para invalidar críticas irresponsables hechas por personas ajenas a la empresa.	41	4%
10. Para aumentar utilidades.	37	3%
11. Otros.	17	2%
TOTAL COMPAÑIAS	1129	100%

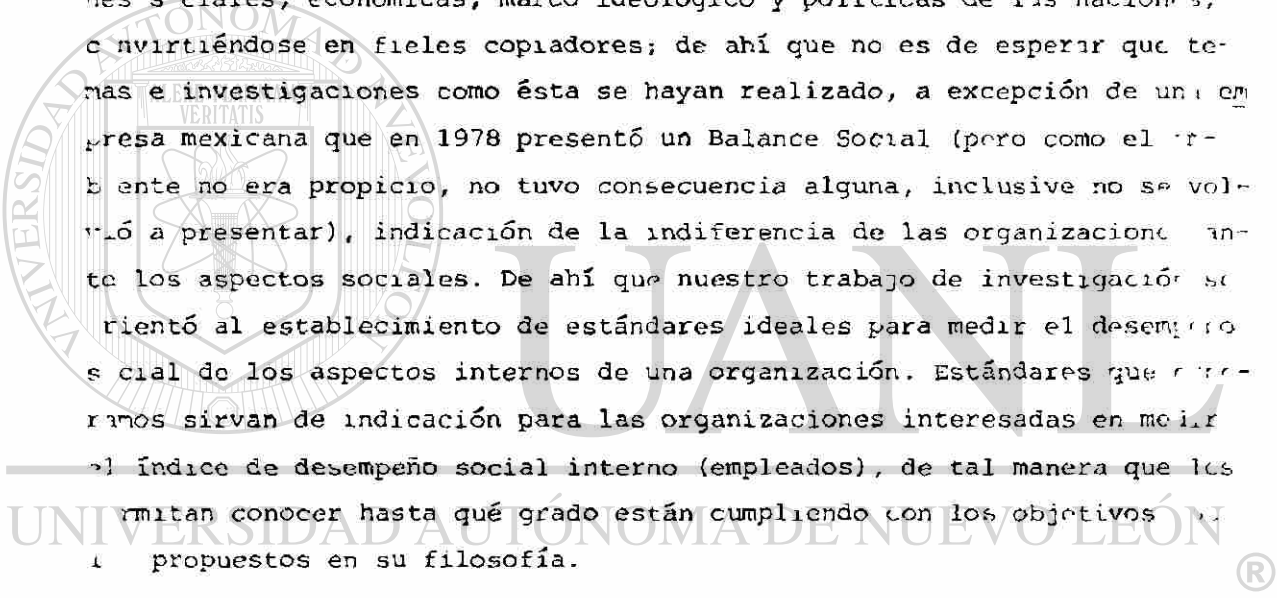
FUENTE: Encuesta realizada por George A. Steiner en compañías estadounidenses, 1973.

En España, en 1977, se comienzan a poner en marcha los Balances Sociales de algunas empresas del Instituto Nacional de Industria, y en 1979 se celebraron coloquios sobre el tema como los organizados por Acción Social

Empresarial, la Asociación para el Programa de la Dirección y T.E.A. Incluso, la fundación Ex-Rumasa y la Mapfre han convocado a premios destinados a la investigación sobre Balance Social.

Esto nos da una idea del desarrollo del concepto y aplicación del Balance Social en Europa y Estados Unidos, mientras que investigando tal tema en países del tercer mundo no se encuentra nada al respecto. Esto nos recuerda que nuestras empresas han orientado todos sus esfuerzos a la producción como objetivo máximo; incluso, para esto han utilizado la tecnología importada, sin hacer un análisis detallado de las repercusiones sociales, económicas, marco ideológico y políticas de las naciones, convirtiéndose en fieles copiadore; de ahí que no es de esperar que temas e investigaciones como ésta se hayan realizado, a excepción de una empresa mexicana que en 1978 presentó un Balance Social (pero como el ambiente no era propicio, no tuvo consecuencia alguna, inclusive no se volvió a presentar), indicación de la indiferencia de las organizaciones ante los aspectos sociales. De ahí que nuestro trabajo de investigación se orientó al establecimiento de estándares ideales para medir el desempeño social de los aspectos internos de una organización. Estándares que esperamos sirvan de indicación para las organizaciones interesadas en medir el índice de desempeño social interno (empleados), de tal manera que les permitan conocer hasta qué grado están cumpliendo con los objetivos propuestos en su filosofía.

A quién dar la información obtenida en el Balance Social, qué criterios debe cubrir, quién lo debe realizar y con qué periodicidad, es cuestión de decisión organizacional, puesto que los investigadores del extranjero han llegado a un acuerdo, como se manifestó en la ligera exposición sobre la evolución del Balance Social.



CONCLUSIONES

Sobre la base del análisis de la filosofía de cuatro grupos industriales de Monterrey, de las teorías de la conducta, teorías de la organización y de la concepción de la empresa en la teoría de sistemas, diseñamos un sistema de estándares para medir el desempeño social interno en una organización en los aspectos de ambiente organizacional, motivación, ambiente físico y funcional y relaciones sociales.

Para el sistema que presentamos establecimos, de acuerdo con Garret (1978), una serie de requisitos que debe cubrir cada estándar, con el fin de que sirvan objetivamente como herramienta de medida; pretendemos que las organizaciones en fechas futuras, los utilicen para realizar su Balance Social.

Este trabajo de investigación representa un avance en la concepción y formulación del Balance Social en la empresa. Sistema de Estándares que, desde nuestro punto de vista, tiene un fin indicativo, puesto que:

1. La expresión de los estándares debe ajustarse a la cultura organizacional.
2. Se deberán añadir u omitir otros.
3. De acuerdo con la filosofía de la empresa, ésta establecerá sus propios estándares orientados a medir los objetivos propuestos en ella.
4. El dirigente de cada organización sabrá hasta dónde debe llegar la exigencia de cada indicador.
5. La periodicidad de medición de cada estándar será establecida por cada organización; dependerá de las necesidades e intereses de ella y de los sistemas de información de que dispongan.
6. Cada estándar será definido y jerarquizado en los casos que estimen necesario.
7. A quién dar la información sobre el Balance Social lo establecerá

la organización, mientras que no se establezca por ley, como en otros países.

Las organizaciones que deseen desarrollar un sistema de recolección de datos que cubra el sistema de estándares, necesitarán de un sistema de recolección de información, el cual sea lo más cercano a su fuente de origen. Con esto queremos decir que, en lo posible, se deberá empezar desde las secciones hasta llegar a obtener la información de toda la empresa. Con un esfuerzo, mas vale la pena conocer cómo se encuentran los empleados en su relación con la empresa y en qué medida ésta satisface las necesidades de sus empleados.

Nosotros, por nuestra parte, después de un análisis detallado, continuamos a dar pautas y esquemas generales para que las organizaciones interesadas en conocer su grado de desempeño social lo puedan lograr. Nos anima la idea de que las organizaciones, con su experiencia, seleccionarán, como dijimos antes, los indicadores que consideren útiles para su Balance Social, y en el caso de que llegara a ser así, como mínimo, estamos estableciendo guías generales y creando la inquietud.

Desde nuestro punto de vista, la realización del Balance Social, por lo menos en lo que a la parte interna se refiere, beneficiará a los empleados y empresarios en forma especial y diferenciada:

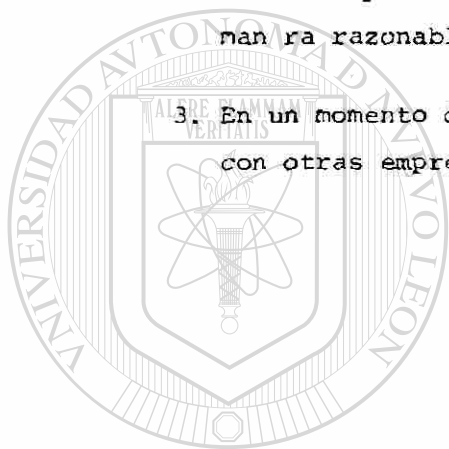
Empleados:

1. Al realizar la planeación de la organización podrán tener en cuenta no sólo el objetivo de la producción sino también la calidad de vida de la organización.
2. Permitirá a la organización evaluar los costos y beneficios de las actividades sociales.
3. Al tener estándares que permitan medir el desempeño social, esto les permitirá tomar decisiones de planes de inversión en el aspecto social.
4. Le permitirá a la organización tener informados a sus empleados sobre su desempeño social interno.

5. Podrá servir para concientizar a los empleados sobre lo que hace la organización para conseguir el bienestar, seguridad y satisfacción de su gente.

A los empleados:

1. El mantener a los empleados informados sobre el Balance Social les permitirá a éstos identificar el valor y uso de las prestaciones con que cuenta.
2. Al hacer peticiones personales o del sindicato lo podrán hacer de manera razonable.
3. En un momento dado, lograr ubicarse comparativamente en relación con otras empresas.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) MAYO, Elton. 1977 Problemas humanos en una sociedad industrial, Buenos Aires: Nueva Visión, pg. 83-99.
- (2) YELA, Martin y otros. 1979 La humanización del trabajo en Europa, Madrid: Ibero Europea de Ediciones, pg. 241.
- (3) Ibid, pg. 294.
- 4) Ibidem.
- (5) Ibid, pg. 357.
- (6) ANDREW, H. 1962 citado por FESTINGER L. 1974 Una teoría de la disonancia cognoscitiva, Madrid: Instituto de Estudios Políticos, pg. 34.
- (7) KORMAN, Abraham. 1978 Psicología de la Industria y de las organizaciones, Madrid: Marova, pg. 74.
- (8) TAYLOR, Federick. 1970 Management Cientific, Barcelona: Oikos-Tau, pg. 24.
- (9) Ibid, pg. 28.
- (10) Ibid, pg. 29.
- (11) Ibid, pg. 37-38.
- (12) CROZIER, Martin. 1974 El fenómeno burocrático, Buenos Aires: Amorrortu.
- (13) VEGARA, José. 1971 La organización científica del trabajo ¿Ciencia o ideología?, Barcelona: Fontanella, pg. 14.
- (14) MARCH, James y SIMON Herbert. 1981 Teoría de la organización, Barcelona: Ariel, pg. 22 y 23.
- (15) LIKERT, Rensis. 1968 El factor humano en la empresa, Bilbao: Deusto, pg. 132.

- (16) SCOTT, William y MITCHEL Terence. 1978 Sociología de la organización, Buenos Aires: Ateneo, pg. 206.
- (17) HENDERSON Laurence. 1930 citado por SCOTT Y MITCHELL. 1978 Sociología de la organización, Buenos Aires: Ateneo, pg. 232.
- (18) BUCKLEY, Walters. 1973 La sociología y la teoría moderna de los sistemas, Buenos Aires: Amorrortu, pg. 72.
- (19) KAZT, Fremont y ROSENZWEIG, James. 1979 Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas, México: Mc Graw Hill, pg. 162.
- (20) DAVIS, Keith. 1981 El comportamiento humano en el trabajo, México: Mc Graw Hill, pg. 306.
- (21) KREPS, Theodore. 1955 Measurement of the Social Performance of Business of Economic Power, Temporary National Committee, pg. 23-30.
- (22) KREPS, Theodore. 1962 Measurement of The Social Performance of Business, Annals of the American Academy, V. 343, pg. 20-31.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARGYRIS, Chris. 1964 Integrating the Individual and the Organization, New York: Wiley.

ARGYRIS, Chris. 1957 Personality and Organization, New York: Harper y Brothers.

ARON, Richard. 1971 Dieciocho lecciones sobre la sociedad industrial, Barcelona: Seix Barral.

AUPPERLE, Kenneth Earl. 1982 An empirical inquiry into the social responsibilities as fined by corporations: An examination of various models and relationships, University of Georgia, Dissertation Abstracts International, pg. 125A

BAUER, Raymond A. and Dan H. FENN. 1973 What is a Corporate Social Audit?, Harvard Business Review, vol. 5, No. 1, pg. 37-68.

BAUER, Raymond. 1973 The Corporate Social Audit: Getting on the learning curve, California Management Review, vol. 16, No. 1, pg. 5-10.

BERTALANFFY, Von. 1936 citado por PARRA, L. Fernando. 1978 El Balance Social, premio Rumasa.

BOWEN, Howard R. 1953 Social Responsibilities of the Businessman, New York: Harper.

BOULDING, Kenneth. 1956 General systems theory the skeleton of science, Management Science, Vol. 2, pg. 197-208.

BUCKLEY, Walter. 1973 La sociología y la teoría moderna de los sistemas, Buenos Aires: Amorrortu.

BROCK, Carl T. and BECKER, L.A. 1965 Ineffectiveness of "over head" counter-propaganda, Personaly Social Psychology, Vol. 2, No. 3, pg. 32-38.

BROWN, John A. 1975 La psicología social en la industria, México: Fondo de

cultura Económica.

BUTCHER, Bernard L. 1973 The program Management Approach to the corporat social audit, California Management Review, Vol. 16, No. 1, pg. 11-16.

CARROLL, Archie B. 1974 Corporate social responsibility: Its Managerial Impact and Implications, Journal of Business Research, Vol. 2, No. 1, pg. 76-88.

CARROLL, B. Archie and George W. BEILER. 1977 Landmarks in the evolution of the social audit. Managing Corporate Social Responsibility, Archie B. Carroll Little Brown Company, pg. 2310-132.

ABT, Clark C. 1981 Auditoría social para la gerencia, México: Diana.

CROZIER, M. 1974 El fenómeno burocrático, Buenos Aires: Amorrortu.

EVANS, Martin G. 1971 Herberg's two factor theory motivation: Some problems and a suggested test, Personnel Psychology, pg. 155-189.

DAVIS, Keith. 1981 El comportamiento humano en el trabajo, México: McGraw Hill.

FESTINGER, L. and Joseph CARLISMITH. 1959 Cognitive consequences of forced compliance, Journal of abnormal and social psychology,[®] Vol. 58, pg. 203-210.

FESTINGER, L. 1974 Una teoría de la disonancia cognoscitiva, Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

GARRET, Henry. 1979 Estadística en psicología y educación, Buenos Aires: Paidós.

GAWHARY, El. 1980 The association corporate social performance and financial performance in the market: and empirical study, Dissertation Abstracts International, Vol. 41, No. 3 pg. 42-43.

GENESCA, Eduardo. 1977 Motivación y enriquecimiento del trabajo. Barcelona: Hispano Europea.

- GUEST, Robert, H. 1979 Quality of work life learning from tarrytow, Harvard Business Review, No. 7940, pg. 76.
- KAST, Fremont y James ROSENZWEIG. 1979 Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas, México: McGraw Hill.
- KORMAN, Abraham. 1978 Psicología de la industria y de las organizaciones, Madrid: Marova.
- KREPS, Theodore J. 1955 Measurement of the social performance of Business of economic power, Temporary National Economic Committee, No. 7, pg. 23-30.
- KREPS, Theodore J. 1962 Measurement of the social performance of business, Annals of the American Academy, Vol. 343, pg. 20-31.
- LEVY, José y A. LEVOYER. 1975 Psicología de las organizaciones, Barcelona: Planeta.
- LAWRENCE, Anderson. 1930 citado por SCOTT William y Terence MITCHELI. 1978 Sociología de las organizaciones, Buenos Aires: Atenco.
- LIKERT, Rensis. 1968 El factor humano en la empresa, Bilbao: Deusto.
- LINOWESS, David F. 1972-1973 Let's get on with the social audit: A specific proposal, Business and Society Review/Innovation, No. 4, pg. 39-49.
- LIPPIT, Gordon and Jacqueline RUMLEY. 1977 Living with work the search for quality in work life: Bureau Management consulting, Journal Building, Vol. 8, No. 1, pg. 40.
- LONGEVIN, Marcel. 1982 Corporate social reponsibility accounting: A Canadian empirical study, Syracuse University, Disertation Abstracts International, Vol. 43, No. 7, pg. 42-53.
- LUCAS, M. Antonio. 1981 Sociología de la empresa, Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S. A.
- MAYO, Elton. 1977 Problemas humanos de una sociedad industrial, Buenos Ai

res: Nueva Visión.

MASLOW, Abraham 1954 Motivation and Personality, New York: Harper and Row.

MC CLELLAND, David. 1979 The impact of achievement motivation training on small business. California Management Review, Pg. 13-88.

Mc GREGOR, Douglas. 1975 El aspecto humano en la empresa, México: Diana.

Mc GREGOR, Douglas. 1960 The human side of interprise, New York: McGraw-Hill.

MILLER y FORM. 1969. Sociología Industrial, Madrid: Rialp.

PARRA, Luna Fernando. 1978 El Balance Social. Premio Rumasa.

PORTER, Lyman y Edward LAWIER. 1978 Conducta organizacional, México: McGraw-Hill.

SCOTT, William y Terence MITCHEL. 1978 Sociología de la organización, Buenos Aires: Ateneo.

SETHI, S. Praski. 1972-1973 Getting a Handle and the social audit, Business and Society Review/Innovation, No. 4, pg. 31-38.

STEINER, George A. 1972 Should Business adopt the social audit, The conference Board Record, Vol. 9, No. 5, pg. 7-10.

STEINER, George. 1973 Why companies have made social audit, California Management Review, Vol. 16, No. 5, pg. 18-32.

STEINER, George and John CORSON. 1974 Measuring Business social performance social audit. Business Horizons, Vol. 18, N3, pg. 96.

TAYLOR Federick. 1970 Management Cientific, Barcelona:Oikos Tau.

WITTAKER, James. 1978 Psicología General, México: Interamericana.

WHYTE, William. 1956 The Organization, New York: Simon and Schuster.

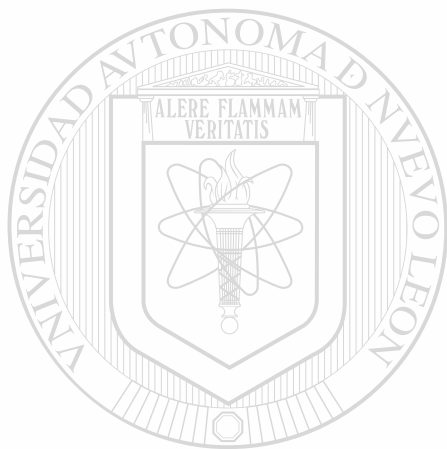
WHITING, Roman J. 1974 Sources of satisfaction and dissatisfaction among,

solid waste management employees, Journal of Applied Psychology,
pg. 72-78.

VEGARA, J. M. 1971 La organización científica del trabajo. ¿Ciencia o
Ideología?, Madrid: Fontanella.

YELA, Martin y otros. 1979 La homogeneización del trabajo en Europa, Ma-
drid: Ibero Europea de Ediciones.

ZAJONC, Richard. 1968 Cognitive processes, Handbook of social psychology,
Vol. 1, pg. 320-411.

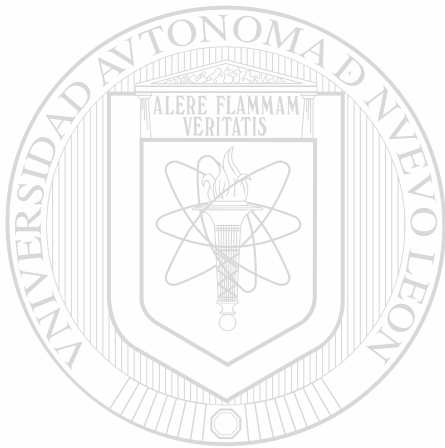


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXOS
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

		1.1.6.2. Pensión de jubilación personal profesional	Pensión de jubilación personal profesional
	1.1.7. Opinión, satisfacción, pensión de jubilación		Encuesta
	1.2.1. Cultura General en la Organización		$1N + 2M + 3P + 4Q + 5R + 6S + 7T$
	1.2.2. Posibilidad de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades	1.2.2.1. Empleados que conocen el SOI 1.2.2.2. Empleados becados por la empresa 1.2.2.3. Empleados en cursos de actualización 1.2.2.4. Personas capacitadas por año	Empleados que conocen el SOI No. de personas becadas por la empresa No. de personas enviadas a cursos de actualización/Total de empleados No. de personas capacitadas por año/Total de empleados
	1.2.3. Investigación	1.2.3.1. Investigaciones realizadas 1.2.3.2. Investigaciones publicadas 1.2.3.3. Número de investigadores 1.2.3.4. Gastos en la investigación científica	No. de investigaciones realizadas/no. de investigaciones programadas No. de investigaciones aplicadas/no. de investigaciones realizadas No. de investigadores/No. de empleados Gastos de ayuda a la investigación científica/Gastos generales
1.2. Crecimiento Personal y de Carrera	1.2.4. Patentes	1.2.4.1. Patentes registradas 1.2.4.2. Técnicas de trabajo utilizadas	No. de patentes registradas/No. de profesionales No. de técnicas de trabajo utilizadas/No. de técnicas disponibles
	1.2.5. Opinión. Formación profesional y cultural		Encuesta
	1.2.6. Ascensos		No. de ascensos personales/Total de empleados
	1.2.7. Dinero	1.2.7.1. Aumento salarial por ascenso 1.2.7.2. Aumento salarial como reconocimiento a logros personales	Aumento salarial por ascenso/No. de ascensos No. de personas con aumento salarial por reconocimiento/total de empleados
1.1. Ambiente Ómnico	2.1.1. Ubicación física de la planta 2.1.2. Medios de comunicación 2.1.3. Área de comedor y más área de recreación 2.1.4. Área zona verde 2.1.5. Humedad 2.1.6. Ruidos 2.1.7. Iluminación 2.1.8. Temperatura 2.1.9. Opinión sobre condiciones ambientales		ESCALA ESCALA M^2 área comedor + N^2 área recreación/ M^2 área de construcción M^2 área zona verde/ M^2 área total 50-nudos desviados 50 100-N. de decibeles medios/100 No. de unidades "lux" en lo al peor iluminado/5,000 70° Fahrenheit-grados desviados/70 Fahrenheit Encuesta
	2.2.2. Seguridad en el empleo	2.2.1.1. Antigüedad promedio del personal en el empleo 2.2.1.2. Personal eventual en el año 2.2.1.3. Retiros forzados 2.2.1.4. Retiros voluntarios 2.2.1.5. Llamadas de atención por escrito	Antigüedad promedio del personal/No. máximo de años de trabajo de una persona en la organización Personal eventual en el año/Personal de planta en el año No. de retiros forzados/Total de empleados de planta No. de retiros voluntarios/Total de empleados de planta Total de trabajadores No. de llamadas de atención por escrito/Total de trabajadores
	2.2.2. Opinión sobre seguridad en el empleo		Encuesta
2.2. Seguridad	2.2.3. Seguridad física	2.2.3.1. Área de trabajo 2.2.3.2. Área de trabajo por persona 2.2.3.3. Personas accidentadas 2.2.3.4. Días perdidos por enfermedad 2.2.3.5. Empleados con enfermedad causada por el trabajo 2.2.3.6. Jubilados por incapacidad total 2.2.3.7. Revisiones médicas por año 2.2.3.8. Equipos de seguridad 2.2.3.9. Días perdidos por huelga 2.2.3.10. Personal médico y paramédico	M^2 área de trabajo/ M^2 construcción total M^2 área de trabajo por individuo/ M^2 área total de trabajo Total de personal-No. de personas accidentadas/Total de personal Total de días devengados-días perdidos por enfermedad/Días totales devengados No. de empleados con enfermedad causada por el trabajo/Total de empleados No. de empleados jubilados por incapacidad total/No. de empleados jubilados en la empresa No. de revisiones médicas por año/Total del personal X 3 No. de equipos X M^2 área total Días hombre (total) devengados-días hombre perdidos por huelga/Días hombre total devengados Personal médico + paramédico/Total de personal
	2.2.4. Atención sanitaria	2.2.4.1. Programas de atención sanitaria 2.2.4.2. Personas asistentes a formación sanitaria 2.2.4.3. Gastos en elementos de prevención de accidentes 2.2.4.4. Empleados capacitados sobre seguridad industrial 2.2.4.5. Área médica	No. de programas de atención sanitaria/Total de programas No. de personas asistentes a formación sanitaria/Total de empleados Gastos en elementos de prevención de accidentes/gastos totales No. de empleados capacitados sobre seguridad industrial/Total de empleados M^2 área médica/ M^2 área de construcción total
3.1. Trabajo mismo	3.1.1. Variedad de las tareas	3.1.1.1. Número de operaciones diferentes que el empleado ejecuta en su sección 3.1.1.2. Número de tareas en que el empleado ha recibido capacitación en la sección 3.1.1.3. Número de expertancias manejadas	No. de operaciones diferentes que el empleado ejecuta/Total de operaciones que se ejecutan en su sección/ejecutan en su sección No. de tareas en que el empleado ha recibido capacitación en la sección/Total de tareas en la sección No. de especializaciones (experto) manejadas/Total de especializaciones de la sección
	3.1.2. Identidad de la tarea	3.1.2.1. Pasos que el individuo realiza de la tarea 3.1.2.2. Empleados que pertenecen a grupos autónomos de trabajo	No. de pasos que el individuo realiza de la tarea/No. total de pasos de la tarea compuesta No. de empleados que pertenecen a grupos autónomos de trabajo/Total de empleados
	3.1.3. Autonomía	3.1.3.1. Aspectos sobre los cuales fijan metas los empleados 3.1.3.2. Tareas realizadas sin supervisión 3.1.3.3. Empleados con flexibilidad de horario	No. de aspectos sobre los que los empleados fijan metas/No. de aspectos sobre los que la gerencia fijan metas/fijan metas No. de tareas realizadas sin supervisión/Total de tareas realizadas No. de empleados con flexibilidad de horario/Total de empleados
	3.1.4. Retroalimentación	3.1.4.1. Tareas que permiten retroalimentación inmediata 3.1.4.2. Retroalimentaciones recibidas 3.1.4.3. Evaluación del desempeño con fin de retroalimentación	No. de tareas que permiten retroalimentación inmediata/No. total de tareas No. de retroalimentaciones recibidas/No. de retroalimentaciones establecidas No. de evaluaciones de desempeño con fin de retroalimentación/No. total de evaluaciones de desempeño
	3.1.5. Importancia de las tareas		Encuesta
	3.1.6. Reto de las tareas		Encuesta
	3.1.7. Participación	3.1.7.1. Expresión de la opinión 3.1.7.2. Participación Consejo de Administración 3.1.7.3. Participación femenina 3.1.7.4. Trabajadores accionistas 3.1.7.5. Capital de la empresa en manos de los trabajadores	No. de encuestas y entrevistas realizadas/No. de encuestas y entrevistas programadas No. de trabajadores en el Consejo de Administración/No. de miembros del Consejo No. de mujeres en puestos administrativos/Total de mujeres No. de trabajadoras que son accionistas/Total de empleados Capital de la empresa en poder de los trabajadores/Capital total
	3.2.1. Aceptación social		No. de elecciones positivas de los empleados de la sección/No. de empleados de la sección

BALANCE SOCIAL
(Ponderación por el Método Porcentual)

Criterio Dimensión Estándar General Estándar Específico	Razón Resul- tante	PONDERRACION					Resultado Ponderado
		Peso Criterio	Peso Dimen- sión	Peso Estándar Control	Peso Estándar Específico	Peso Final Estándar General o Específico	
1. AMBIENTE ORGANIZACIONAL		30%					
1.1. Compensaciones adecuadas			50%	20%	50%	1 500 000	450 000
1.1.1. Ingresos	.30					1 500 000	600 000
1.1.1.1. Salario Personal no Calificado	.40					3 000 000	1 200 000
1.1.1.2. Salario Personal Profesional	.40					1 500 000	750 000
1.1.2. Egresos	.50						
1.1.3. Electrodomésticos	.70					600 000	420 000
1.1.4. Actividades Culturales	.70					600 000	420 000
1.1.4.1. Teatro	.60					600 000	360 000
1.1.4.2. Danza	.50					600 000	300 000
1.1.4.3. Excursiones	.50					600 000	300 000
1.1.4.4. Grupos Musicales	.50					600 000	300 000
1.1.4.5. Deportes	.50					600 000	300 000
1.1.5. Guarderías	.50					1 500 000	750 000
1.1.6. Pensión de Jubilación	.60						
1.1.6.1. Salario Real Pensión Jubilación Personal no Calificado	.60					750 000	450 000
1.1.6.2. Salario Real Pensión Jubilación Personal Profesional	.60					750 000	450 000
1.1.7. Opinión. Satisfacción Pensión de Jubilación	.60					1 500 000	700 000
1.2. Crecimiento Personal y de Carrera	.70		50%			3 000 000	2 100 000
1.2.1. Cultura General en la Organización	.80					900 000	720 000
1.2.2. Posibilidad de Adquirir Conocimientos y Desarrollar Habilidades	.80					900 000	720 000
1.2.2.1. Personas que conocen el SOI	.80					900 000	720 000
1.2.2.2. N. Personas Becadas por la Empresa	.70					1 200 000	840 000
1.2.2.3. N. Personas Capacitadas por Año							

Continuación (Balance Social)

Criterio Dimensión Estándar General Estándar Específico	Razón Resul- tante	POND E R A C I O N					Resultado Ponderado
		Peso Criterio	Peso Dimen- sión	Peso Estándar Control	Peso Estándar Específico	Peso Final Estándar General o Específico	
1.2.3. Investigaciones	.50			20%	20%	600 000	300 000
1.2.3.1. Investigaciones Realizadas	.60				20%	300 000	180 000
1.2.3.2. Investigaciones Publicadas	.70				20%	300 000	210 000
1.2.3.3. N. de Investigadores	.80				20%	300 000	240 000
1.2.3.4. Gastos Investigación Científica	.50			10%	100%	1 500 000	750 000
1.2.4. Patentes	.80			10%	100%	1 500 000	1 200 000
1.2.5. Opinión Formación Profesional y Cultural	.90			10%	100%	1 500 000	1 350 000
1.2.6. Ascensos	.40			10%	100%	1 500 000	540 000
1.2.7. Dinero							
2. AMBIENTE FISICO Y FUNCIONAL		20%	50%				
2.1. Ambiente Cómodo							
2.1.1. Opinión Ubicación Física de la Planta	.40			20%	100%	2 000 000	800 000
2.1.2. Opinión Medios de Comunicación	.50			10%	100%	1 000 000	500 000
2.1.3. Area de Comedor y de Recreación	.50			10%	100%	1 000 000	500 000
2.1.4. Area Zona Verde	.60			10%	100%	1 000 000	600 000
2.1.5. Humedad	.80			10%	100%	1 000 000	800 000
2.1.6. Ruidos	.40			10%	100%	1 000 000	400 000
2.1.7. Iluminación	.20			10%	100%	1 000 000	200 000
2.1.8. Temperatura	.80			10%	100%	1 000 000	800 000
2.1.9. Opinión sobre Condiciones Ambientales	.90			10%	100%	1 000 000	900 000
2.2. Seguridad			50%				
2.2.1. Seguridad en el Empleo							
2.2.1.1. Antigüedad Promedio del Personal	.80			30%	40%	1 200 000	960 000
2.2.1.2. Personal Eventual en el Año	.80				30%	900 000	720 000
2.2.1.3. N. de Retiros Forzados	.80				30%	900 000	720 000
2.2.2. Opinión. Seguridad en el Empleo	.80			30%	100%	3 000 000	2 400 000

Continuación (Balance Social)

Criterio Dimensión Estándar General Estándar Específico	Razón Resul- tante	P O N D E R A C I O N					Resultado Ponderado
		Peso Criterio	Peso Dimen- sión	Peso Estándar Control	Peso Estándar Específico	Peso Final Estándar General o Específico	
2.2.3. Seguridad Física	.80			30%	30%	900 000	720 000
2.2.3.1. Area de Trabajo	.70				30%	900 000	630 000
2.2.3.2. Area de Trabajo por Persona	.40			10%	40%	1 200 000	240 000
2.2.3.3. N. de Personas Accidentadas							
2.2.4. Atención Sanitaria	.60			10%	50%	500 000	300 000
2.2.4.1. N. de Personas Asistentes a Formación Sanitaria	.60				50%	500 000	300 000
2.2.4.2. Area Médica							
3. MOTIVACION		30%	50%				
3.1. Trabajo Mismo	.40			20%	100%	3 000 000	1 200 000
3.1.1. Variedad de la Tarea	.70			10%	100%	1 500 000	600 000
3.1.2. Identidad de la Tarea	.90			10%	100%	1 500 000	1 350 000
3.1.3. Autonomía	.40			20%	100%	3 000 000	1 200 000
3.1.4. Retroalimentación	.60			10%	100%	1 500 000	900 000
3.1.5. Importancia de la Tarea	.80			10%	100%	1 500 000	1 200 000
3.1.6. Reto de la Tarea	.90			20%	100%	3 000 000	2 700 000
3.1.7. Participación							
3.2. Aspectos Sociales	.40		50%		100%	3 000 000	1 200 000
3.2.1. Aceptación Social	.90			20%	100%	3 000 000	2 700 000
3.2.2. Logro	.80			20%	100%	3 000 000	2 400 000
3.2.3. Status	.70			20%	100%	3 000 000	2 100 000
3.2.4. Poder	.60			20%	100%	3 000 000	1 800 000
3.2.5. Reconocimiento							
4. RELACIONES SOCIALES	.50		20%	100%	100%	4 000 000	2 000 000
4.1. Confianza	.30		20%	30%	100%	1 200 000	360 000
4.2. Apertura	.30		20%	30%	100%	1 200 000	360 000
4.2.1. Expresión Sentimientos Positivos							
4.2.2. Expresión Sentimientos Negativos							

Continuación (Balance Social)

Criterio Dimensión Estándar General Estándar Específico	Razón Resul- tante	P O N D E R A C I O N						Resultado Ponderado
		Peso Criterio	Peso Dimen- sión	Peso Estándar Control	Peso Estándar Específico	Peso Final Estándar General o Específico		
4.2.3. Reuniones Estudio de Proceso de Grupo	.50		20%	40%	100%	1 600 000	600 000	
4.3. Realización	.40		20%	50%	100%	2 000 000	800 000	
4.3.1. Metas Personales Logradas	.30		20%	50%	100%	2 000 000	600 000	
4.3.2. Metas Personales								
4.4. Interdependencia	.50		20%	30%	100%	1 200 000	600 000	
4.4.1. N.de Veces que da Ayuda	.50		20%	30%	100%	1 200 000	600 000	
4.4.2. N.de Veces que Recibe Ayuda	.20		20%	40%	100%	1 600 000	320 000	
4.4.3. Reuniones Informales								
4.5. Opinión Coordinación	.50		10%	100%	100%	2 000 000	1 000 000	
4.6. Opinión Comunicación	.50		10%	100%	100%	2 000 000	1 000 000	
T O T A L E S						88 650 000	55 380 000	

$$\text{Índice global de cumplimiento Social} = \frac{55\,380\,000}{92\,700\,000} = 0.60$$

El índice de cumplimiento social de esta organización fue del 60%, faltando el 40% de lo programado.

