

330502

1

UNIVERSIDAD ST. JOHN'S



ESCUELA DE ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U.N.A.M.  
CLAVE 3305-02

ANALISIS DE LA MOVILIDAD DEL PERSONAL EN  
UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS  
PRIVADOS DE SEGURIDAD EN EL DISTRITO  
FEDERAL.

**T E S I S**

QUE PARA OBTNER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
RODRIGO ALFREDO VARGAS GONZALEZ

DIRECTORES DE TESIS: L.A. HECTOR CAMPOS LOMELI  
L.A. VICTOR MANUEL MONTES MOTA

UNIVER  
SIDAD  
ST. JOHN'S

MEXICO, D.F.

2001

288271



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

***Ad Augusta per Angusta.***

## AGRADECIMIENTOS.

Quiero agradecer por su apoyo y dedicar este trabajo, primeramente, a mi esposa **Beatriz** y a mis hijas **María Teresa, Beatriz y Esperanza**.

También a mi padre el **Dr. Alfredo Vargas Flores**, a mi madre, la **Sra. Leonor González**, a mi abuelo el **Dr. Alfredo Vargas Ferreira**, a mi hermana **María Fernanda Vargas González**, y muy especialmente a mi mamá **Cuquita**, de feliz memoria. Sé muy bien lo que hoy sienten y lo aprecio. Por lo demás, no tengo palabras...

Igualmente, a todos los **maestros**, que a lo largo de estos cinco años en ningún momento han escatimado esfuerzos y han sido tan generosos al transmitir sus conocimientos. También de manera especial agradezco y recuerdo al **Lic. Marco Antonio Villavicencio Reséndiz**, q.e.p.d

Infinitas gracias a **Consultores**, empresa a la que me he dedicado y que quiero entrañablemente, sin cuyo apoyo y paciencia habría sido imposible este logro.

## ÍNDICE DE FIGURAS.

<b>NÚMERO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	LAS NECESIDADES HUMANAS	8
2	LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL VS. LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	10
3	LA MALLA ADMINISTRATIVA O GRID GERENCIAL	13
4	EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	18
5	PRINCIPALES ÁREAS DE ACTIVIDAD DE UNA EMPRESA	19
6	LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	25

## ÍNDICE DE GRÁFICAS.

<b>NÚMERO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	MOTIVOS DE BAJA	54
2	TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL TRABAJO	55
3	MOVILIDAD DEL PERSONAL LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS	62

## ÍNDICE.

	PÁGINA.
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	iii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	iv
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b>	v
<b>ÍNDICE</b>	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	viii
<b>CAPÍTULO 1.</b> Antecedentes de la Administración del Personal.	1
1.1 La Etapa Científica.	2
1.2 El Humano Relacionismo.	5
1.3 La Teoría de Sistemas.	8
1.4 La Administración por Objetivos.	10
1.5 La Calidad Total.	11
1.6 El Desarrollo Organizacional.	12
1.7 La Administración en México.	13
<b>CAPÍTULO 2.</b> Fundamentos de la Administración del Personal.	16
2.1 Definición de Administración.	17
2.2 La Auditoría Administrativa.	22
2.3 Descripción y Análisis de Puestos.	22
2.4 Detección de Necesidades de Capacitación.	23
2.5 La Planeación de Recursos Humanos.	24
<b>CAPÍTULO 3.</b> Principios Éticos de la Administración del Personal.	26

3.1	El Código de Ética del Licenciado en Administración	27
3.2	El Empleado.	29
3.3	El Trabajo.	30
3.4	El Aprendizaje.	31
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>La Competencia Laboral.</b>	<b>33</b>
4.1	Normatividad de la competencia laboral.	34
4.2	Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación.	36
4.3	Sistema Normalizado de Competencia Laboral.	37
4.4	Sistema de Certificación de Competencia Laboral.	40
4.5	Casos Piloto.	42
<b>CAPÍTULO 5.</b>	<b>Investigación de Campo: Análisis de la movilidad del personal en una empresa que presta servicios privados de seguridad en el Distrito Federal.</b>	<b>44</b>
5.1	La Seguridad Privada en la Actualidad.	45
5.2	Entrevista al Director General.	48
5.3	Entrevista al Jefe de Reclutamiento.	50
5.4	Evaluación de las Entrevistas de Salida.	54
5.5	Consideraciones a los Resultados de las Entrevistas.	55
5.6	Observaciones y Recomendaciones específicas.	57
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>61</b>
<b>ANEXO</b>	<b>Formato de la Entrevista de Salida</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>68</b>



## INTRODUCCIÓN

### Planteamiento del problema.

La economía mexicana está caracterizada por **una oferta de mano de obra mayor a la demanda** de ésta, con el consecuentemente bajo nivel salarial. Las industrias intensivas en mano de obra tienen incentivos para su instalación en México. A pesar de lo anterior, hoy se está percibiendo un fenómeno curioso: en los últimos años en nuestro país el número de empresas de servicios de personal ha crecido de una manera impresionante, y son hoy una importantísima fuente de empleo. Esas empresas actualmente se enfrentan al problema de la **falta de mano de obra**, y muchas de ellas están invirtiendo una gran cantidad de recursos para evitar la **rotación**. Por tal motivo, se ha elegido una empresa que presta servicios de seguridad privada en el Distrito Federal, para llevar a cabo una investigación documental y de campo, que nos permitan conocer las principales causas de la movilidad del personal.

A lo largo de los dieciséis años que tiene de constituida la empresa **Protección del Centro, S.A.** \* se puede apreciar el liderazgo que la misma ejerce en el mercado. Esta empresa, dedicada a la prestación de servicios privados de seguridad, **fue adquirida en bancarota** hace doce años por los actuales accionistas. En aquél entonces contaba únicamente con quince empleados, y dos clientes en su cartera. Desde que se adquirió hasta la fecha, **su situación ha cambiado radicalmente**. Hoy los clientes rebasan el centenar, todos ellos empresas de muy alto nivel, y el número de empleados oscila entre los 650 y los 700. Los servicios que presta son sin lugar a dudas los de **mayor calidad** en el mercado, y es la única empresa que en verdad tiene **valor agregado** en los servicios que presta.

Hoy en día, sin embargo, preocupa a los directivos y accionistas de la empresa el problema de la **alta movilidad del personal**. El principal cuestionamiento es: **¿por qué la**

---

\* NOTA DEL AUTOR: el nombre de la empresa sujeto de la presente investigación ha sido cambiado a solicitud de la misma.

**gente se va?** O dicho de otra manera: **¿por qué las personas prefieren la incertidumbre**, quizá ganando más dinero, sin duda, pero sin medir el riesgo en que incurren, **a la seguridad de un empleo digno?**

La mayoría de las veces este problema es **inexplicable** a simple vista, por la natural falta de apertura de las personas en lo que se refiere a la **expresión de ciertos aspectos**, muchas veces muy personales.

Es por ello que, ante la necesidad de explicar este problema, se presenta este análisis general en esta empresa. Con los resultados que arroje la presente investigación documental y de campo, se sentará una base importante para **combatir el problema de la movilidad del personal**, por lo que este trabajo será una buena herramienta para la toma de decisiones.

Por todo lo anterior, es importante comentar los objetivos que esta investigación persigue, que son su fundamento y hacia el cumplimiento de los cuales está encaminado el trabajo realizado.

### **Objetivos de la Investigación.**

#### **□ Objetivo General.**

Descubrir las principales causas de la movilidad del personal y proporcionar sugerencias para evitarlo, estudiando a una empresa de servicios de seguridad privada en el Distrito Federal.

#### **□ Objetivos Específicos.**

1. Conocer y analizar los antecedentes de la administración del personal.
2. Conocer y analizar los fundamentos de la administración del personal.

3. Conocer y analizar los principios éticos de la administración del personal.
4. Conocer y analizar el funcionamiento en México del sistema de certificación de competencia laboral.
5. Conocer y analizar las principales causas de la movilidad del personal, investigando el funcionamiento de la Dirección General, del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, así como de las entrevistas de salida de empleados que se han dado de baja en lo que va del año 2000, en una empresa que presta servicios de seguridad privada en el Distrito Federal.

De estos objetivos, pues, se desprende la siguiente suposición o hipótesis, que ha de ser probada o disprobada al final de esta investigación.

#### **Planteamiento de la Hipótesis.**

A través del conocimiento de las principales causas de la movilidad del personal, se emplearán técnicas y recursos que permitan un mayor arraigo de las personas en la empresa.

A continuación se detalla el contenido de este trabajo de investigación, donde en el capítulo 1 se comentarán los antecedentes de la administración del personal, en el capítulo 2, los fundamentos de la administración del personal, en el capítulo 3, los principios éticos de la administración del personal, en el capítulo 4, el sistema de certificación para la competencia laboral, y finalmente, en el capítulo 5, se llevará a cabo una investigación de campo, donde se analizarán las principales causas de la movilidad del personal en la empresa Protección del Centro, S.A.

## **CAPÍTULO 1.**

### **Antecedentes de la Administración del Personal.**

## 1.1 Etapa Científica.

La administración es hoy una **ciencia universal**. Sin embargo, ha sido ejercida a lo largo de toda la historia de la humanidad de manera empírica. Se puede remontar el inicio de la administración como ciencia al año de 1881, cuando **Joseph Wharton** estableció un curso de administración de negocios a nivel universitario, seguido en 1886 por **Henry Metcalf**, quien habló del arte y ciencia de la administración.<sup>1</sup>

Algún tiempo después, **Charles Babbage**, matemático inglés (inventor de la primer calculadora), hizo énfasis en el enfoque científico de la administración, particularmente sobre la **división del trabajo, la especialización de tareas, el estudio de tiempos y movimientos y la contabilidad de costos**.<sup>2</sup>

A finales del siglo XIX, **Henry Robinson Towne** afirmó que la administración debería ser considerada como una ciencia, con su propia literatura, revistas y asociaciones. Publicó diversas obras como: *El Ingeniero como Economista* en 1886; *El Reparto de las Ganancias* en 1896, y *La Evolución de la Administración* en 1921. Definitivamente este autor ha sido el que más influyó en Taylor. Su aportación ha contribuido a crear el ambiente propicio para la posterior aplicación del método científico a la administración.<sup>3</sup>

**Frederick Wilson Taylor**, considerado por muchos como el padre de la administración, afirma que esta ciencia, como función especial, consta de varios **principios** que se pueden aplicar en todas las organizaciones, diciendo:

“... los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales”. Con esto, Taylor afirma, pues, la universalidad de la administración. (Taylor, 1984, p. 58.)

---

<sup>1</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio, **Fundamentos de Administración**, Ed. Mc Graw Hill. 1992. p.109.

<sup>2</sup> Ibidem, p. 110.

<sup>3</sup> Idem.

Su aportación a la administración moderna es valiosa, ya que **desarrolló modelos** para elevar la productividad con los recursos materiales, humanos y técnicos. Su estudio de tiempos y movimientos, así como el esbozo de los primeros principios administrativos han sido importantes para el estudio de la ciencia administrativa. Hay que decir, sin embargo, que en la actualidad se considera el enfoque de Taylor como muy **mecanicista y poco humano**, ya que consideraba al obrero como una extensión de la máquina, lo cual le trajo problemas serios con sindicatos.

Puede resultar sorprendente, sin embargo, aún hoy, el hecho de que **este enfoque sea utilizado en organizaciones modernas**, y sin embargo, así es. En el caso de empresas como la que es sujeto de esta investigación, es realmente poco lo que el trabajador aporta a la organización, debido a que ésta es análoga a la militar, donde, para destacar, lo único que se tiene que hacer es cumplir bien las órdenes.

**Henry Fayol** fue ejecutivo de una importante empresa en Francia. Afirmó que el logro de resultados en una organización está en la aplicación de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables. Fue un gran estudioso de la administración y el primer autor del **proceso administrativo**, el cual se analizará en este trabajo de investigación más adelante. La diferencia de su postura con respecto a Taylor radica principalmente en el **factor humano**.

Las **etapas** del proceso administrativo según Fayol son: previsión, organización, dirección, coordinación y control, y los **principios generales de la administración** son:

1. División del trabajo (especialización de tareas.)
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando (recibir órdenes de sólo un superior.)
5. Unidad de dirección (un solo jefe y un solo programa)
6. Subordinación del interés individual al general.

7. Remuneración al personal (salarios justos y equitativos.)
8. Centralización y descentralización (delegación racional.)
9. Jerarquía (cadena de mando.)
10. Orden (un lugar para cada cosa.)
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa (fomentar la creatividad)
14. Unión del personal (trabajo en equipo.)<sup>4</sup>

Estos catorce principios son en términos generales bastante actuales, flexibles, y nos dan una idea del orden que motivaron a este hombre a llegar a ellos.

El enfoque de Fayol es, sin duda, mucho más humano que el de Taylor, y para su tiempo hay que destacar la **importancia que da al obrero**, así como sus obligaciones frente a los superiores.

**Frank y Lillian Gilbreth** eran un matrimonio seguidor de Taylor. Los esposos Gilbreth realizaron una serie de **investigaciones industriales**, fundamentalmente estudios sobre tiempos y movimientos, utilizando para ello **herramientas innovadoras** como el cine, además de sistemas de incentivos al mérito del trabajador. Sus tratados han influido enormemente en el pensamiento administrativo actual para **lograr la eficiencia en el trabajo**.

Los sistemas de incentivos al mérito del trabajador denotan claramente que una aportación trascendente de los esposos Gilbreth, en contraposición a Taylor, ha sido la consideración e importancia que le han dado al factor humano con respecto a la organización, del mismo modo que **Henry Laurence Gantt**. Gantt fue colaborador de Taylor y ha contribuido a la ciencia administrativa con la valiosa **gráfica para planificar tareas** que lleva su nombre, el sistema de bonificaciones por tarea, y sobre todo, su

---

<sup>4</sup> *Ibidem* p. 123

pensamiento con respecto a la **importancia de la capacitación** del trabajador y el **enfoque no lucrativo que deben tener las organizaciones**.

Estos tipos de pensamiento en su momento dieron origen a teorías confrontadas con las expuestas al momento, sobre todo aquellas de línea mecanicista. Con la ayuda de las **ciencias del comportamiento**, nacieron filosofías como la de las relaciones humanas, misma que a su vez fue fundamento para otras tendencias que vendrían después, y que más adelante serán analizadas.

## 1.2 El Humano Relacionismo.

La teoría de las Relaciones Humanas nació en los años 20 como consecuencia del **desarrollo de la industria** y al aumento de **problemas psicológicos y físicos** de los obreros derivados del mismo desarrollo.

**Mary Parker Follet** se opuso fuertemente a la escuela mecanicista de Taylor por exponer que el obrero es una extensión de la máquina. En alguna ocasión se refirió a que **las organizaciones son fuentes de conflictos** y que deben ser manejados positivamente.

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la administración científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la **psicología industrial**. De ahí nació la escuela de las relaciones humanas. Ésta otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la **conducta** de éste el punto focal de la **acción administrativa**. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que **Elton Mayo**, sociólogo australiano, realizó en la empresa **Western Electric**, a mediados de los años veinte. Estudió los efectos de las diferentes **condiciones ambientales y psicológicas**, en relación con la **productividad** del trabajador. Entrevistó a los obreros y los dejó expresarse libremente, concluyendo entre otras cosas que:



- Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos de tipo **afectivo y social**, tales como el reconocimiento, el ser escuchados por la gerencia, sentirse parte de un grupo, etc.
- La productividad **no sólo** se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo.
- **El tipo de supervisión es vital** para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el personal.<sup>5</sup>

Toda esta concepción ha originado que la administración se preocupe por aspectos **éticos e ideológicos**, y respete más la **dignidad del hombre**. Demuestra la necesidad de **mejorar las relaciones humanas** a través de la aplicación de las ciencias de la conducta. Su objetivo primordial es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la **satisfacción de sus necesidades**.

De todo esto surge un cuestionamiento importante al observar empresas que provienen de países desarrollados y que han aplicado esto con éxito, en contraposición a las empresas locales, que no lo han hecho. Sin duda hay respuestas económicas, políticas y sociales a esta pregunta, pero no podemos achacar toda la **responsabilidad** a ellos. Hay que decir que los administradores, líderes y empresarios, han tenido buena parte de culpa en la **desmotivación generalizada** que se vive hoy en día en nuestras empresas.

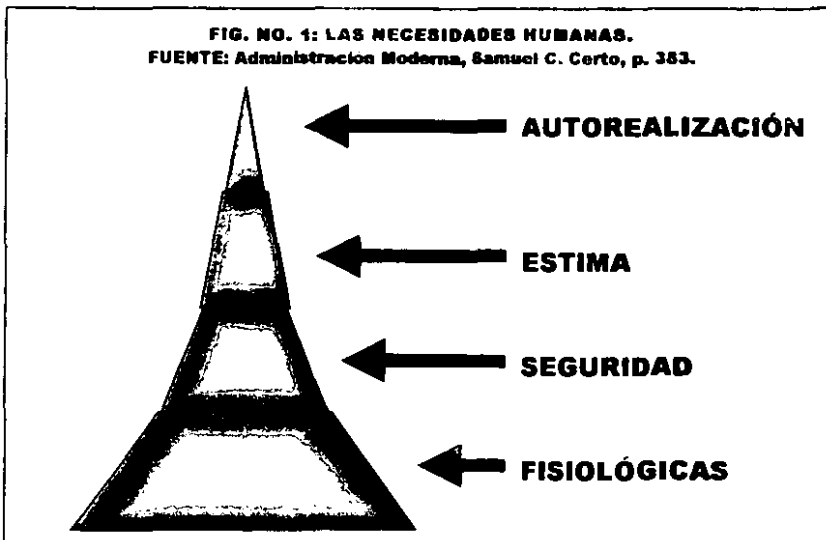
De la importante aportación que esta escuela ha dado, ha surgido la **administración moderna** y sus teorías, como la del **neo humano relacionismo (motivación)**, la **estructuralista** y la **dinámica de grupos**.

La **motivación** es un **estado interno** del hombre que se da por una **necesidad de logro**.

---

<sup>5</sup> Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, Ed. Trillas. 1997. p. 208s.

Dentro de la escuela de la motivación, cabe destacar a **Abraham Maslow**, quien sostiene que las **necesidades del hombre** son lo que le impulsa o motiva. Estas necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor recíproco con los demás, amor propio y finalmente la autorrealización. Una vez satisfechas en ese orden, se logrará la última: la autorrealización. Si bien esta es una teoría chata y poco probada científicamente, actualmente se sigue utilizando en muchos cursos de capacitación y en la cátedra universitaria para ilustrar conceptos sobre la motivación humana. A continuación se presenta la pirámide con la que comúnmente se ejemplifican estas necesidades humanas.



También de la escuela del neo humano relacionismo es **Douglas McGregor**. Psicólogo industrial y Profesor de la Universidad de Harvard y el Instituto Tecnológico de Massachussets (Massachussets Institute of Technology: MIT), McGregor ha contribuido grandemente con sus estudios sobre el **comportamiento humano en la organización**. En sus Filosofías de Dirección, McGregor afirma que uno de los aspectos más importantes para el logro de resultados es el **valor cultural de quien ejerce el mando y la supervisión**. Son las llamadas **Teoría "X"** y **Teoría "Y"**, que se aplican según el estilo de dirección.

**La teoría "X" dice que las personas son renuentes, carecen de ambición, son pasivas y necesitan ser dirigidas por medio de recompensas y castigos.**

**Por su parte, la teoría "Y" afirma que el ser humano tiene iniciativa, es responsable, desea cooperar y comprometerse con los objetivos organizacionales, es capaz de autocontrolarse y autodirigirse, y que sus capacidades están desaprovechadas.**

Se puede afirmar que el tipo de dirección que se ejerce en la empresa sujeto de esta investigación, cae dentro de la teoría "X", debido a que el personal operativo no toma iniciativas, es supervisado muy estrictamente y motivado en base a premios y castigos.

Sin embargo, estos son conceptos radicales que no consideran un justo medio, debido a que ni el subordinado ni quien ejerce el mando están siempre en la misma situación. El justo medio radica precisamente en el hecho de saber utilizar el sentido común y no solamente basarse en los aspectos culturales o incluso de ciertos estados de ánimo (Teoría "Z".)

Conviene en este momento hacer un paréntesis y explicar una nueva filosofía del pensamiento que a últimas fechas ha tenido gran aceptación:

### **1.3 La Teoría de Sistemas.**

**Max Weber**, principal exponente de esta teoría, sostiene que la especialización ocasiona mayor precisión, velocidad y conocimiento del trabajo, es decir, la sistematización de las tareas.

Otro de los estudiosos de la Teoría de Sistemas fue **Oliver Sheldon**, quien se enfocó principalmente al área de Producción.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 211.

Si bien la Teoría de Sistemas no está fundamentada en las ciencias del comportamiento, sino hasta cierto punto en el **enfoque mecanicista** de Taylor, es importante incluirla en este momento para dar un orden cronológico a estos antecedentes.

La teoría de sistemas enfoca a la organización como un **conjunto de elementos** (subsistemas) en constante movimiento, que se **interrelacionan** en un medio ambiente, afectándose mutuamente (procesándose), dando como **resultado una serie de variables** que son **retroalimentadas** al mismo sistema en desarrollo, el cual en si mismo forma parte de otro sistema mayor (macrosistema.)

Según esta corriente, los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

En este enfoque, la organización no se diseña de acuerdo con la tradicional **división funcional**, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales. El funcionamiento de la administración por sistemas casi no se podría dar sin el uso de computadoras, ya que a través del **procesamiento de datos** se determinan las relaciones entre los elementos. Implica el **análisis matemático** de la organización como un todo y no de sus partes aisladas.

Este tipo de administración aporta conocimientos importantes para la **gestión en organizaciones de gran tamaño**. Su gran desventaja en la aplicación es que es demasiado especializada y **descuida el factor humano**.

Volviendo ahora a las filosofías humanas de la administración, ha surgido la **administración por objetivos**, importante escuela del pensamiento administrativo por su enfoque organizacional y al mismo tiempo preocupado por el factor humano.

## 1.4 La Administración por Objetivos.

**Peter Drucker** acuñó el término en la década de 1950 tras publicar su libro "La Gerencia de Empresas", obra que más que ser un tratado sobre administración, contenía una serie de experiencias personales y consideraciones prácticas. Sin embargo, de las ideas expresadas en ese tiempo la administración por objetivos se ha convertido en una forma muy común de administrar, habiendo de ella una cantidad impresionante de literatura.

La administración por objetivos es una teoría que afirma a grandes rasgos que los **objetivos generales** de la organización se deben ir **permeando** a todos los niveles jerárquicos en orden descendente, y que **los objetivos del personal y de cada área funcional deben ajustarse a aquellos**, haciendo posible lograr la **autogestión**. La administración por objetivos implica hoy en día la inclusión en ella de teorías modernas como los procesos de **mejora continua** y **calidad total**, **desarrollo organizacional**, así como una renovación constante de la **visión**, **misión** y **objetivos personales e institucionales**. El siguiente cuadro se presenta con el objeto de contraponer las posturas de la administración tradicional frente a la administración por objetivos.

FIGURA NO. 2.

<b>ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL.</b>	<b>ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.</b>
<p>El ser humano es por naturaleza indolente, le desagrada el trabajo, y lo evitará siempre que pueda.</p> <p>Debido al punto anterior, las personas tienen que ser dirigidas, controladas, obligadas y motivadas para el logro de objetivos.</p> <p>El hombre prefiere ser dirigido, no le gusta la responsabilidad y es poco ambicioso. (Cf. Teoría "X".)</p>	<p>Las personas no son indolentes. Se han vuelto así a consecuencia de la estructura organizacional.</p> <p>Todos tienen latente la capacidad de asumir responsabilidades, iniciativa, potencial de desarrollo, y disposición para dirigir sus esfuerzos al logro de objetivos.</p> <p>La administración debe establecer condiciones para que lo anterior se lleve a cabo. (Cf. Teoría "Z".)</p>

La administración por objetivos trata de lograr el cumplimiento de la **misión organizacional** al mismo tiempo que la **autorrealización del elemento humano**, proporcionándole independencia.

De esa **independencia y autogestión** deberá surgir en la persona una **conciencia** nueva, **proactiva, interdependiente** y con un **sentido de responsabilidad** frente a sí mismo y los demás, **automotivadora** y en **constante desarrollo**, siempre en busca de logros y de **mejora continua**. Es por eso importante ahora mencionar lo que la filosofía de la Calidad Total está logrando globalmente, porque está siendo aplicada en infinidad de organizaciones a nivel mundial.

### 1.5 La Calidad Total.

La filosofía de la Calidad Total surgió en **Japón** al finalizar la **Segunda Guerra Mundial**. Ha redituado impresionantes **resultados en todo el mundo**. El éxito de esta filosofía, sobre todo en las organizaciones japonesas, se fundamenta en la **cultura** de ese pueblo, y en la **interrelación entre las entidades educativas y empresariales**, fomentando una **mayor eficiencia** en los sistemas organizacionales. Los autores más representativos son **Kaouro Ishikawa, Edward Deming, Crosby y Juran**.

Con el establecimiento de **estándares y normas de calidad** a nivel internacional, como el **ISO 9000**, los enfoques de calidad total son imprescindibles en cualquier organización<sup>7</sup>. Es muy interesante comentar a este respecto que actualmente **varias empresas de servicios en nuestro país están siendo certificadas con esta norma**, lo cual revela la posibilidad real de adecuar filosofías como la Calidad Total al **estilo de gestión de las empresas mexicanas**.

La Calidad Total marca la pauta para lograr los **niveles de competitividad** que la **globalización** exige actualmente, así como de **cambio y adecuación** de la estructura organizacional. Es por eso importante, frente a las nuevas realidades, que la organización

---

<sup>7</sup> Ibidem, p. 217.

esté preparada para adaptarse de manera rápida y efectiva. Una herramienta valiosa para lograrlo es la que a continuación se explica.

## 1.6 Desarrollo Organizacional.

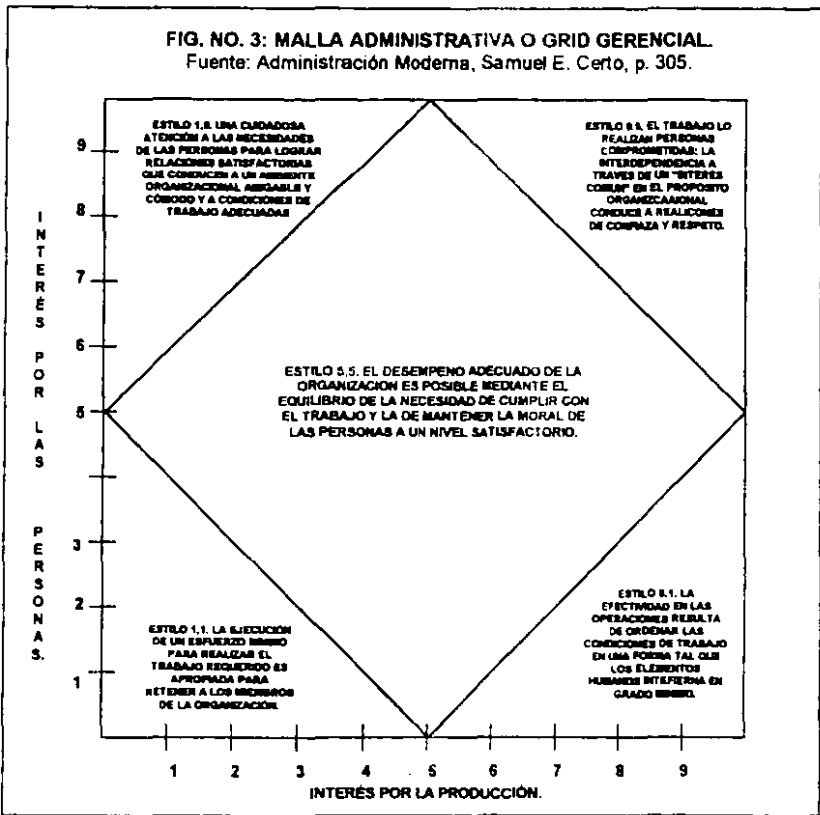
El Desarrollo Organizacional surge como una respuesta a las características de **cambio continuo** en las organizaciones de la actualidad. Es un esfuerzo **planificado** de toda la organización administrado **desde la alta gerencia** para **aumentar la efectividad** a través de los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Para llevar a cabo un proceso de desarrollo organizacional en cualquier empresa, es necesario que exista un **agente de cambio**. El agente de cambio es cualquier individuo, interno o externo a la organización, que trate de **modificar** una determinada situación organizacional. El Desarrollo Organizacional se basa en los siguientes supuestos:

1. Cada época crea la forma de organización más acorde con sus **características y necesidades**. En la actualidad se están produciendo cambios extraordinarios en la sociedad, por lo que es necesario revitalizar y reconstruir las organizaciones actuales.
2. La única forma de cambiar las organizaciones consiste en **modificar la cultura organizacional**, es decir, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas comúnmente.
3. Las personas deben poseer una nueva **conciencia social**.

Uno de los principales puntos en los que se fundamenta el desarrollo organizacional en su aplicación es la **Malla Administrativa** o **Grid Gerencial**. En él, se trata de ejemplificar el equilibrio que la organización debe tener entre el interés por la producción y el interés por

las personas. La figura número 2 presenta esta gráfica, donde se puede observar que el punto ideal está al centro, en las coordenadas 5,5.



Si bien la administración es una ciencia universal, con el objeto de adecuar al presente trabajo todo lo anteriormente expuesto, conviene exponer brevemente lo que ha sido el estudio de la administración en nuestro país.

### 1.7 La Administración en México.

A mediados de siglo XX, concretamente a fines de la Segunda Guerra Mundial, durante el auge de **industrialización** del país, surgió la necesidad del estudio de la administración en México.



En Monterrey, Nuevo León, en el año de 1943, la carrera de Administración de Negocios se abrió en el **Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey**. Posteriormente, en 1947, el **Instituto Tecnológico Autónomo de México** la comenzó a impartir en el Distrito Federal. Fue el año de 1957 en el que la **Facultad de Contaduría de la Universidad Nacional Autónoma de México** la aprobó.<sup>8</sup>

Aún cuando la administración se rige por principios universales, es importante integrarlos a la **realidad social, política y económica** de cada lugar. La búsqueda de soluciones o el logro de resultados se tienen que dar de acuerdo a esos factores, que son determinados por la situación de cada pueblo.

En México sin lugar a dudas existen características que definen al **trabajador mexicano** y lo diferencian marcadamente de los estilos que predominan en el extranjero. A continuación se mencionan algunos rasgos sin el afán de etiquetar con ello a las personas en México, pero sí tratando de emitir un juicio objetivo. Al respecto hay que decir que todos estos aspectos pueden ser en determinado momento positivos o negativos.

- La **religiosidad y simbolismos** son a menudo muy marcados en los **centros de trabajo**, lo cual en ocasiones provoca cierta **cohesión**. Son comunes las celebraciones en el trabajo por motivos religiosos. Por cuestiones culturales, sin embargo, es atribuible a la misma religiosidad una cierta **falta de madurez y profesionalismo** en el trabajador mexicano.
- **El trabajo es visto como una necesidad para sobrevivir y no como satisfactorio por sí mismo**. Esto, confrontado con el punto anterior, resulta irónico, porque la misma Iglesia Católica afirma que: "...el trabajo humano... **procede inmediatamente de la persona**, la cual marca con su impronta la materia sobre la que trabaja. Por él, el hombre se relaciona..., hace un servicio (a sus semejantes) y puede... cooperar al perfeccionamiento del mundo." (Constitución Pastoral sobre la Iglesia en el Mundo Actual "Gaudium Et Spes", 1991. p 135.)

---

<sup>8</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio, **Fundamentos de Administración**, Ed. Mc Graw Hill. 1992. p. 367.

- La **familia** es considerada como la **máxima prioridad**, es sobreprotegida y dependiente. A menudo el **nepotismo** determina la permanencia en el trabajo y fomenta favoritismos. El ambiente familiar es muy buscado en el trabajo.
- El **status y el poder generan respeto y reconocimiento** en la sociedad, llevando prioridad sobre el logro personal. Se da demasiada importancia a aspectos estéticos y materiales a expensas del contenido y funcionalidad.
- En general se trata a toda costa de **evitar conflictos** y hasta la competencia abierta, llegando en muchas ocasiones a adoptar una **actitud servil**. Es raro que se tenga una mentalidad escrutadora o cuestionadora.
- Debido a la **inestabilidad económica**, la planeación se da a corto plazo. Sin embargo, a pesar de esto, no hay sentido de urgencia. La **impuntualidad** y el **ausentismo** son muy marcados, recurriéndose usualmente a pretextos como enfermedades.<sup>9</sup>

En el siguiente capítulo se analizarán los fundamentos de la teoría administrativa, con el objeto de centrarlos en la presente investigación.

---

<sup>9</sup> Kras, Eva S., Cultura Gerencial, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990. pp. 50-59.

**CAPÍTULO 2.**  
**Fundamentos de la Administración del Personal.**

Si bien este trabajo trata únicamente sobre un problema en específico, dada la universalidad de la administración, y considerando que el problema que se trata aquí se refiere a la **función de personal** dentro de la empresa, es muy conveniente para la mejor comprensión de él, explicar y analizar cada uno de los conceptos teóricos que le atañen. Es, pues, importante comenzar por definir la propia administración:

## **2.1 Definición de Administración.**

La administración es la ciencia que se vale de un método (proceso) sinérgico que implica **planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las partes funcionales** de cualquier organismo, por medio de la adecuada **toma de decisiones** que permitan la **utilización racional y la maximización de los recursos** con que se cuenta, para el **logro de objetivos**.

Dicho lo anterior, es importante conceptuar los elementos más importantes que integran esta definición:

**Ciencia:** es el conjunto de **conocimientos** relativos a un objeto determinado.<sup>10</sup> En este caso, el objeto es la administración de manera general.

**Sinergia:** es un principio de **cooperación creativa**, esencia del liderazgo transformador, que cataliza, unifica, estimula y libera energía. Simplemente definida, la sinergia quiere decir que **el todo es más que la suma de sus partes**. Por ejemplo, si juntamos dos tablas de madera, podrán sostener mayor peso que el que soportarían ambas separadamente. Uno más uno es igual a tres o más. La sinergia es mucho más que trabajo en equipo, porque de ella surgen terrenos totalmente nuevos e inexplorados, donde la creatividad puede no tener límite.<sup>11</sup>

---

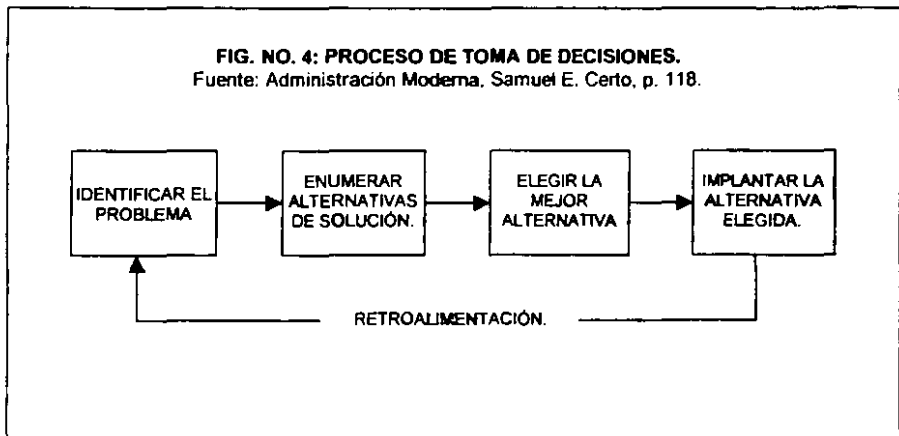
<sup>10</sup> **Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado**, Ed. Larousse, 1990, p. 224.

<sup>11</sup> Covey, Stephen R., **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**, Ed. Paidós, 2000. pp. 295 y 296.

**Organismo:** en este caso, es un conjunto de personas interrelacionadas formalmente y que buscan un fin común.

La organización usualmente es representada de manera gráfica con un organigrama, donde se describen las funciones y los niveles jerárquicos, de autoridad, y la manera en que cada parte se comunica e interactúa. Existen diversos tipos de organigramas, todos ellos adaptables al tipo y forma de entidad que se quiera representar. Los más comunes son el vertical, horizontal, circular y mixto.

**Toma de decisiones:** es la elección de la mejor alternativa para alcanzar objetivos. La figura número 3 muestra el proceso de toma de decisiones.



**Recurso:** es el medio de subsistencia, que constituye la riqueza o potencial de la organización.<sup>12</sup>

**Objetivo:** es el fin o los fines a los que la organización quiere llegar.

<sup>12</sup> Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, Ed. Larousse. 1990. p. 878.

En la definición de administración citada anteriormente se pueden encontrar insertadas las etapas del proceso administrativo, mismas que a continuación se describen con sus respectivos elementos:

**Planeación:** investigaciones, establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, estrategias y tácticas.

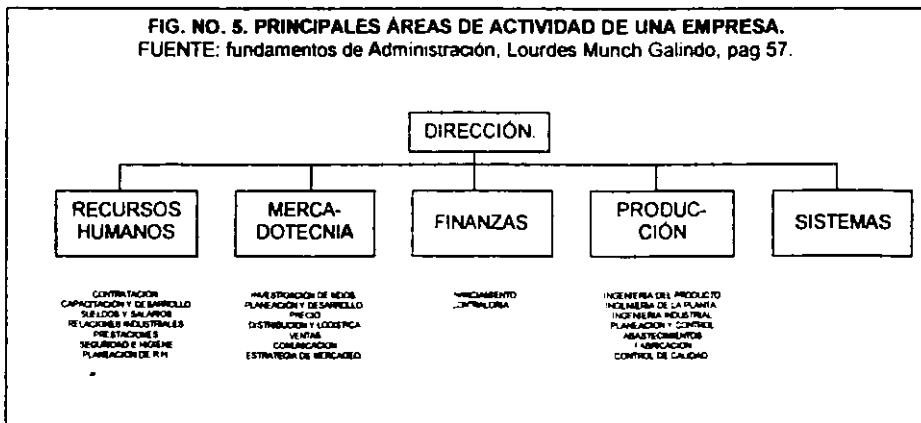
**Organización:** establecimiento de jerarquías, funciones y obligaciones.

**Integración:** de recursos materiales y de recursos humanos. De estos últimos implica el reclutamiento, selección, inducción y desarrollo.

**Dirección:** son aspectos a considerar como la toma de decisiones, la autoridad, la comunicación, supervisión y motivación.

**Control:** establecimiento de normas, operación de controles, interpretación y utilización de resultados.

Por otra parte, se presenta la figura número 5 para ilustrar de manera genérica las áreas de actividad en la administración de una empresa.



Lo explicado en los párrafos anteriores, pues, aplicado a la administración del personal, nos llevan a entrar en detalles con respecto a esta función dentro de cualquier organización. Es por ello que a continuación se explican de manera teórica las principales actividades que debe desarrollar la función de personal en una empresa.

El objeto de la Administración de Recursos Humanos es **obtener y conservar un grupo de trabajo** cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Las principales funciones de la Administración de Recursos Humanos son:

1. Contratación y empleo.

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.
- Escalafón y transferencias.

2. Capacitación y desarrollo.

- Capacitación.
- Desarrollo.

3. Sueldos y salarios.

- Análisis y descripción de puestos.
- Evaluación del desempeño.
- Remuneración y vacaciones.

#### 4. Relaciones industriales.

- Comunicación.
- Contrato colectivo de trabajo.
- Disciplina.
- Investigación del personal.
- Relaciones de trabajo.

#### 5. Servicios y prestaciones.

- Actividades recreativas.
- Actividades culturales.
- Prestaciones.

#### 6. Seguridad e higiene industrial.

- Servicio médico.
- Campañas de seguridad e higiene.
- Ausentismo y accidentes.

#### 7. Planeación de recursos humanos.

- Inventario de recursos humanos.
- Movilidad o Rotación.
- Auditoría del personal.<sup>13</sup>

Estas son a grandes rasgos las funciones que debe llevar a cabo el área de Recursos humanos dentro de una empresa. Hay que decir, sin embargo, que esto depende del tamaño, giro y políticas de cada empresa, así como del estilo de dirección. Para efectos de esta investigación, podemos decir que dentro de lo antes mencionado sobresalen los

---

<sup>13</sup> Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, 1997. p. 54.



siguientes puntos, por lo que se entra a continuación en más detalle en lo que a ellos respecta.

## **2.2 La Auditoría Administrativa.**

Es un **examen comprensivo y constructivo** de la **estructura integral** de una entidad, o parte de ella, en cuanto a sus **objetivos, métodos, controles y recursos humanos, físicos y/o financieros**. Esto, como se verá en más adelante en la investigación de campo, implica la observación y la aplicación de otras técnicas de recopilación de información como la entrevista.

La auditoría administrativa es en sí misma todo lo realizado en este trabajo, el cual es la aplicación del **método científico** a determinado problema para poder **obtener conclusiones** y estar en posibilidad de **explicarlo y darle solución**.

## **2.3 Descripción y Análisis de Puestos.**

La **descripción** y el **análisis** de puestos son fundamentales para la **planeación** eficiente del **recurso humano** en cuanto a la selección, capacitación, sueldos y salarios, etc. Donde quiera que haya personal trabajando, será necesario **precisar las funciones y requisitos** que el candidato deberá cubrir para aspirar a un puesto en la organización.

El análisis de puestos consta de dos partes. La primera es precisamente la descripción de puestos y la segunda el perfil de quien lo debe ocupar. En el análisis de puestos se trata de obtener una **comprensión de lo que implica una tarea y el tipo de individuo que debe encontrarse para ejecutarla**.

La descripción de puestos es en términos generales. la **serie de procedimientos** que se deben hacer para cumplir con el trabajo para el cual fue creado el puesto. Podría decirse

que la descripción de puestos ya está determinada en el manual de organización y procedimientos, ya que son las funciones que cada puesto desarrolla.<sup>14</sup>

El **perfil del puesto** es el conjunto de **conocimientos, habilidades, experiencia y actitud** que el aspirante debe reunir como mínimo para ocupar el puesto.

## **2.4 Detección de Necesidades de Capacitación.**

Aquí es importante anotar los conceptos de aprendizaje y capacitación, con el fin de comprender su importancia frente a la obligación que la Ley Federal del Trabajo impone a las empresas.

El **aprendizaje** es la **adquisición intelectual**, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean.

La **capacitación** es la **preparación para la realización de un esfuerzo físico y mental**, la cual se lleva a cabo a través de procesos de aprendizaje.<sup>15</sup>

La **Ley Federal del Trabajo** en su artículo 132 fracción XV obliga a las empresas a dar capacitación a sus trabajadores, detallando la manera en que se debe dar ésta en el artículo 153-A al 153-X.

La **necesidad de capacitación** es la cantidad de **información o habilidad** que requiere un individuo con el objeto de **incrementar su productividad**. Las necesidades de capacitación en las organizaciones se determinan de acuerdo a lo siguiente:

1. **Índices de eficacia de la organización.** Esto implica la **relación entre los costos** en que incurre la organización y la **calidad** del servicio o los beneficios obtenidos.

---

<sup>14</sup> Arias Galicia, Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Ed. Trillas, 1984, p.174.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 319.

## 2. **Análisis y descripción de puestos.**

3. **Análisis humano.** Implica **evaluar al personal** tanto en cuestiones técnicas como de actitud frente a la organización y al trabajo.

Con la debida correlación de estos tres factores, se debe determinar la necesidad de capacitación de manera individual a cada empleado.

## 2.5 **Planeación de Recursos Humanos.**

La planeación de recursos humanos es la obtención del número del personal necesario para que la organización logre sus objetivos.

La planeación de recursos humanos debe fundamentarse en la **obtención de datos** de fuentes internas y externas que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización en cuanto al requerimiento de personal.

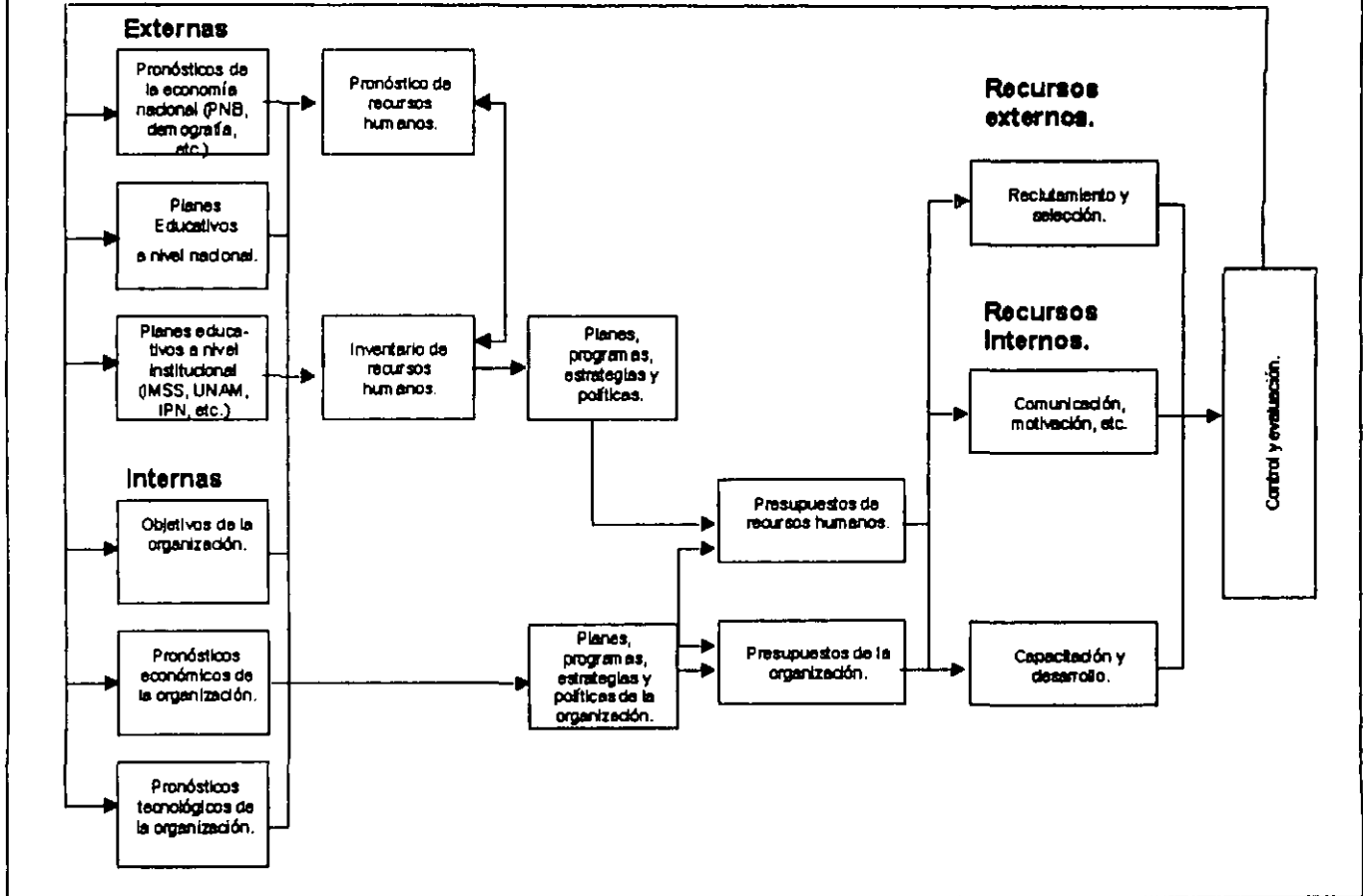
En la página siguiente se presenta un cuadro para ejemplificar el proceso de planeación de recursos humanos.

Como se puede observar en el ejemplo, **se parte de lo general a lo particular**, como se da en todo proceso de planeación. Vemos que se inicia de un análisis integral, muy general, de situaciones del ámbito nacional y organizacional, para seguir con la aplicación de herramientas (etapas de la planeación como pronósticos, planes, políticas, establecimiento de estrategias, presupuestos, etc) y finalizar con acciones directas hacia el personal (reclutamiento, selección, motivación, capacitación y desarrollo, etc.)

FIG. NO. 6: LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Fernando Arias Galicia, p. 168.

FUENTES.



**CAPÍTULO 3.**  
**Principios Éticos de la Administración del Personal**

Es prudente mencionar ahora los principios éticos en los que se fundamenta la administración del personal en la actualidad.

### **3.1 Código de Ética del Licenciado en Administración.**

Debido a que la **función de Recursos Humanos** en la mayoría de las empresas está a cargo de **Licenciados en Administración**, siendo sin embargo excepción la empresa sujeto de esta investigación, se transcriben a continuación algunos artículos del código de ética de esa Licenciatura, con el fin de tener una mayor visión en este capítulo frente a la **normatividad que existe en nuestro país** a este respecto, y de frente al presente trabajo de investigación.

#### **“ TÍTULO I.**

##### **Capítulo I.**

##### **De las Normas Generales.**

**Artículo 1. El Licenciado en Administración tiene la obligación de normar su conducta de acuerdo a las reglas contenidas en este Código, considerando la de otras normas de carácter legal y moral que enmarcan las presentes.**

**Artículo 2. Este Código rige la conducta del Licenciado en Administración en sus relaciones con... superiores, subordinados y sus colegas de profesión, siendo aplicable en cualquiera que sea su actividad o especialidad.**

**Artículo 5. Deberá utilizar sus conocimientos profesionales únicamente en labores que cumplan con la moral.**

Artículo 6. Al emitir un juicio profesional que sirva de base a terceros para tomar decisiones, el Licenciado en Administración deberá **buscar con imparcialidad** que se ajuste a la realidad y a la comprobación de evidencias.

Artículo 12. **Deberá dar a sus colaboradores el trato que les corresponde y fomentará su adecuada capacitación y desarrollo.**

Artículo 17. **No tomará decisiones, ni se prestará a arreglos que perjudiquen a las clases desprotegidas.**

## TÍTULO II.

De la Responsabilidad ante la Sociedad.

### Capítulo I.

En su Ejercicio Profesional.

Artículo 23. Denunciará, en su caso, ante las autoridades competentes, los **malos manejos** que perjudiquen gravemente a la empresa o entidad donde preste sus servicios, anteponiendo la **integridad profesional**.

### Capítulo 2.

De lo Social.

Artículo 28. Será **consciente** de la **responsabilidad** que tiene como profesionista ante la sociedad civil y el Estado.

Artículo 29. Obtendrá el mayor provecho para la empresa a la cual sirve, en la administración y coordinación eficiente y eficaz de los **recursos humanos**... que se le

hayan encomendado, procurando que los resultados se traduzcan en **beneficios sociales**.

Artículo 32. Dará siempre a la administración de los recursos públicos y privados una orientación de **servicio a la comunidad**, recordando que del adecuado manejo de éstos depende el bienestar social ".<sup>16</sup>

Como se puede observar, el Código de Ética del Licenciado en Administración de ninguna manera está en contraposición con los **valores** con los que generalmente se administran las empresas de clase mundial, las cuales trabajan enfocadas a aspectos que se explican a continuación.

### 3.2 El Empleado.

Las personas en estos tiempos se hacen cada vez más conscientes de su **dignidad**, y aumenta el número de aquellas que exigen que los seres humanos en su actuación gocen y usen del propio **criterio y libertad responsables**, guiados por la conciencia del deber y no movidos por la **coacción**. Estas libertades que existen en las sociedades occidentales han sido un logro importante alcanzado en el siglo que termina. Los niveles de **madurez, compromiso y profesionalismo** que hoy se tienen en las sociedades industrializadas se deben en gran medida al **esfuerzo** que las empresas han hecho para contribuir a alcanzar estos logros. Sobran ejemplos de enormes empresas multinacionales cuyo éxito se debe precisamente al cuidado que han puesto al **factor humano en el ambiente corporativo**, y que se lee con letras de oro en sus edificios al ingresar, donde lo primero que uno ve es la misión y los valores de la empresa, siempre en armonía con los de los trabajadores.

Hay que destacar la importancia que estas empresas dan a la necesidad de que los empleados tengan un **horario de trabajo** que se ajuste de manera que pasen suficiente tiempo con su familia, vivan de manera digna, tengan espacios para la cultura y la

---

<sup>16</sup> Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA), Código de Ética del Licenciado en Administración, Ediciones Contables y Administrativas, 13ª reimpresión, 1993.



recreación y fomenten la participación de todos para alcanzar los objetivos organizacionales. Y lo más importante de esto es que, lejos de ser paternalistas, lo que obtienen son actitudes de **lealtad y automotivación** en el personal, que naturalmente son buenos resultados.

Hoy más que nunca, para hacer frente al **aumento de población** y responder a las aspiraciones más amplias del género humano, se tiende con razón a un aumento en la producción agrícola e industrial y en la prestación de los servicios. Por ello la importancia de **favorecer el progreso técnico, el espíritu de innovación, el afán por crear y ampliar nuevas empresas, la adaptación de los métodos productivos**, el esfuerzo sostenido de cuantos participan en la producción; en una palabra, todo cuanto pueda contribuir a dicho progreso. La **finalidad fundamental** de esta producción **no es el mero incremento de los productos, ni el beneficio, ni el poder, sino el servicio del hombre, teniendo en cuenta sus necesidades materiales y sus exigencias intelectuales y morales**. De esta forma, la actividad económica debe ejercerse siguiendo sus métodos y leyes propias, dentro del ámbito del orden moral.

### 3.3 El Trabajo.

En el trabajo, la persona ejerce y aplica una parte de las capacidades inscritas en su naturaleza. El valor primordial del trabajo **pertenece al hombre mismo**, quien es su autor y su destinatario. **El trabajo es para el hombre y no el hombre para el trabajo**. Cada persona debe poder sacar del trabajo los medios para sustentar su vida y para prestar un servicio a la comunidad en que vive. Es por eso importante que la misión, valores y objetivos de toda empresa estén armónicamente redactados de manera que los trabajadores los compartan y los entretengan con los suyos.

Toda actividad humana, como procede del hombre, se debe ordenar al hombre. Pues éste con su acción no sólo transforma las cosas y la sociedad, sino que se perfecciona a sí mismo. Aprende mucho, cultiva sus facultades, se supera y se trasciende. Tal **superación**, rectamente entendida, **es más importante que las riquezas exteriores** que

puedan acumularse. **El hombre vale más por lo que es que por lo que tiene.** Asimismo, cuanto llevan a cabo los hombres para lograr más justicia, mayor fraternidad y un más humano planteamiento en los problemas sociales, vale más que los progresos técnicos. Pues dichos progresos pueden ofrecer, *exempli gratia*, el material para la promoción humana, pero por sí solos no pueden llevarla a cabo.

Por tanto, esta es la norma de la actividad humana: que el **trabajo sea conforme al bien y permita al hombre**, como individuo y como miembro de la sociedad, **cultivar y realizar íntegramente su vida.**

### **3.4 El Aprendizaje.**

Hoy día es posible **liberar** a muchísimos hombres de la **miseria de la ignorancia.** Por ello, uno de los deberes más propios de la **empresa**, y no ya sólo del Estado, es el de trabajar con ahínco para que en todos los campos de su actividad se den las condiciones fundamentales para que se reconozca en todas partes y se haga efectivo el **crecimiento cultural.**

Es preciso, además, hacer todo lo posible para que cada cual adquiera conciencia del **derecho que tiene a la cultura** y del **deber** que sobre él pesa de cultivarse a sí mismo y de **ayudar a los demás.** Hay a veces situaciones en la vida laboral que impiden el esfuerzo de superación cultural del hombre y destruyen en éste el afán por la cultura.

La **remuneración del trabajo** debe ser tal que **permita al hombre** y a su familia una **vida digna** en el plano material, social, cultural y espiritual, teniendo presentes el puesto de trabajo y la productividad de cada uno, así como las condiciones de la empresa.

Todos los trabajadores, tienen el derecho inalienable de la **capacitación**, que responda al propio fin, al propio carácter y al diferente sexo. La capacitación se propone la **formación integral** de la persona, de cuyas responsabilidades deberá tomar parte.

Hay que ayudar, pues, a los trabajadores, teniendo en cuenta el progreso de la psicología, de la pedagogía y de la didáctica, para **desarrollar armónicamente** sus condiciones físicas, técnicas, morales e intelectuales, a fin de que adquieran gradualmente un sentido más perfecto de la responsabilidad en la cultura ordenada y activa de la propia vida y en la búsqueda de la libertad, superando los obstáculos con valor y constancia. Es necesario prepararlos, además, para la **participación en la vida social**, de forma que, bien instruidos con los medios necesarios y oportunos, puedan **participar activamente** en los diversos grupos de la sociedad humana, estén dispuestos para el diálogo con los otros y presten su fructuosa colaboración gustosamente a la consecución del **progreso social**.

Los trabajadores **no sólo quieren ganarse lo necesario para la vida**, sino que quieren también **desarrollar por medio del trabajo sus dotes personales y participar activamente en la empresa**. Las organizaciones de hoy están convencidas de que **estos beneficios pueden y deben extenderse realmente a todos los niveles (Cf. Teoría Z.)**

Pero bajo todas estas reivindicaciones se oculta una aspiración más profunda: las personas y los grupos sociales están sedientos de una vida plena y libre, digna, poniendo a su servicio las **inmensas posibilidades** que les ofrece el mundo actual. Las empresas, por otra parte, se esfuerzan cada vez más por formar una **comunidad universal, globalizada**. Crece al mismo tiempo la **conciencia de la dignidad de la persona**, de su superioridad sobre las cosas y de sus **derechos y deberes universales e inviolables**.

Es, pues, necesario, que se facilite al hombre todo lo que éste necesita para **satisfacer sus necesidades**, como son el alimento, el vestido, la vivienda, fundar una familia, a la **capacitación**, al trabajo, al respeto, a una adecuada información, a obrar de acuerdo con la norma recta de su **conciencia**, y a la **protección de su vida privada**.

Es conveniente, ahora que se han analizado los fundamentos, los antecedentes, y los principios de la administración del personal, proceder a detallar la investigación de campo, de cuyos resultados será probada o disprobada la hipótesis que se ha planteado al principio de este trabajo.

**CAPÍTULO 4.**  
**La Competencia Laboral.**

#### 4.1 Normatividad de la competencia laboral.<sup>17</sup>

Una **Norma Técnica de Competencia Laboral** es la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se aplican en el desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperada por el sector productivo. Cada Norma Técnica de Competencia Laboral estará constituida por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias de desempeño y conocimiento. Asimismo, cada Norma Técnica de Competencia Laboral expresará el área y el nivel de competencia a los que corresponde.

Una norma técnica de competencia laboral describe:

- Lo que una persona **debe ser capaz de hacer**.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo **está bien hecho**.
- La aptitud para responder a los **cambios tecnológicos y los métodos de trabajo**.
- La habilidad para transferir la **competencia** de una situación de trabajo a otra.
- La competencia para desempeñarse en un **ambiente organizacional** y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para resolver problemas asociados a la **función productiva** y enfrentar situaciones contingentes.

Las Normas Técnicas de Competencia Laboral serán desarrolladas por los Comités de Normalización, de acuerdo a la metodología propuesta por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (**CONOCER**) en las Reglas Generales y Específicas, y será el CONOCER quien las apruebe, otorgándoles su carácter nacional.

El CONOCER tiene como objetivos centrales:

---

<sup>17</sup> Fuente: <http://www.stps.gob.mx/cnc/>

- **Planear, organizar y coordinar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral**, asegurando la calidad, transparencia y equidad de los mismos.
- **Promover y apoyar técnica y financieramente la constitución y funcionamiento de Comités de Normalización** por rama de actividad económica o área ocupacional, a fin de impulsar la definición de normas técnicas de competencia laboral de carácter nacional.
- **Promover y apoyar técnica y metodológicamente la creación y operación de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación.**

Un Comité de Normalización es un organismo representativo de los trabajadores y empresarios de un área ocupacional determinada o de una rama de actividad económica, reconocido por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) para **definir y presentar propuestas de Normas Técnicas de Competencia Laboral** de carácter nacional.

El Comité de Normalización debe buscar:

- **Desarrollar, formular y proponer proyectos de Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional**, de acuerdo a la metodología definida en las Reglas Generales y Específicas de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.
- **Apoyar la adopción y difusión de Normas Técnicas de Competencia Laboral** en los ámbitos educativo y productivo.
- Determinar con precisión las **funciones productivas** del área ocupacional a normalizar y **orientar la evaluación, certificación y desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores**, así como brindar información a las instituciones educativas para que adecuen su oferta de formación y capacitación a la demanda.

**Los Comités se componen, básicamente, por una Junta Directiva integrada por trabajadores y empresarios que cuentan con representatividad suficiente dentro de la rama de actividad económica, industria o área de competencia, apoyados por uno o dos representantes de instituciones educativas y por un Secretario Técnico que cumple con funciones de enlace y coordinación entre ellos y el CONOCER; y por Grupos Técnicos integrados por personal experto (trabajadores, supervisores y profesionistas) designado por la Junta Directiva, quienes cuentan con un coordinador y asesoría en la metodología para el desarrollo de normas.**

#### **4.2 Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación.**

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) es un organismo integrado por representantes de los sectores privado, social y público, cuyas acciones se enmarcan en el **Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación**, el cual responde a la creciente necesidad que plantean la globalización de los mercados, los nuevos esquemas de gestión del trabajo y el cambio tecnológico de recursos humanos con **mayor calidad, flexibilidad y capacidad de adaptación**.

Dicho Proyecto es coordinado por las Secretarías de Educación Pública (**SEP**) y del Trabajo y Previsión Social (**STPS**), y tiene como propósito **desarrollar sistemas** que permitan incrementar, cuantitativa y cualitativamente, la capacitación para y en el trabajo, estableciendo como estrategia el vincular de manera sistemática la planta productiva, el sector laboral y la comunidad educativa. **identificando necesidades y adecuando componentes para satisfacerlas**; reorientando la oferta de los servicios educativos y aplicando una nueva estructura curricular modular fundamentada en Normas Técnicas de Competencia Laboral, con el propósito de atender con mayor eficiencia los requerimientos de las empresas.

En general, el Proyecto tiene como premisa fundamental iniciar **un proceso de cambio estructural tendiente a convertir a la formación y capacitación de recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas y**

**del progreso personal y profesional de los trabajadores.** En él se contempla enfocar los esfuerzos con base en la demanda del sector productivo, promover una mayor integración institucional de la oferta educativa, diseñar programas flexibles y modulares que permitan y fomenten la capacitación a lo largo de toda la vida y proveer estándares comparables que faciliten el reconocimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, sin importar cuándo, cómo o dónde se obtuvieron éstos.

El Proyecto se integra por los siguientes componentes:

- a) Sistema Normalizado de Competencia Laboral
- b) Sistema de Certificación de Competencia Laboral

#### **4.3 Sistema Normalizado de Competencia Laboral.**

Los objetivos del Sistema Normalizado de Competencia Laboral son:

- **Promover** la generación, aplicación y actualización de **Normas Técnicas de Competencia Laboral** que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación, asegurando la correspondencia entre las normas y las necesidades de calificación.
- **Conformar un sistema de información de Normas Técnicas de Competencia Laboral** que apoyen la realización de diagnósticos sobre necesidades de personal de las empresas, oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral y facilite la toma de decisiones en el mercado nacional.
- **Facilitar la formación integral y continua del individuo,** de manera que le permita progresar en su competencia laboral, adquirir y desarrollar habilidades para el desempeño eficiente de distintas funciones laborales y para contribuir a la identificación y solución de los problemas que afectan a los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación y su autoestima.



Entre sus acciones principales se destacan:

- **Desarrollar la metodología del Sistema**, de acuerdo con las Reglas Generales y Específicas del Sistema Normalizado de Competencia Laboral.
- **Instalar Comités de Normalización**, con la participación de representantes de los sectores productivos por rama de actividad económica o área ocupacional.
- **Generar Normas Técnicas de Competencia Laboral** de carácter nacional, que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral y que vinculen de manera eficiente a trabajadores, empleadores y prestadores de servicios de formación y de capacitación.
- **Coordinar casos piloto en empresas**, que permitan probar metodologías y documentar su desarrollo, con efectos demostrativos.

El funcionamiento del Sistema Normalizado de Competencia Laboral permitirá obtener, entre otras, las siguientes **ventajas**:

- **Integrar en un solo sistema los esfuerzos y programas de formación y capacitación de recursos humanos**, para atender con oportunidad las necesidades de calificación de trabajadores y empleadores.
- **Establecer un lenguaje común entre las empresas y las instituciones de formación y capacitación**, fortaleciendo su vinculación.
- **Facilitar que las personas con distintos niveles de formación accedan al Sistema**, independientemente de los programas regulares que desarrollan las instituciones educativas, favoreciendo la movilidad de los individuos en todo el sistema de formación, así como la planeación de su trayectoria de aprendizaje.
- **Favorecer la transferencia de la competencia laboral de una función productiva a otra**, dentro de una misma empresa, de una industria a otra o, inclusive entre distintas regiones, con lo que no sólo se amplían las oportunidades de empleo y mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores, sino

que también se facilita a las empresas contar con recursos humanos calificados que atiendan sus necesidades particulares de calidad y competitividad.

- **Incrementar los niveles de productividad**, al permitir a las empresas contar con indicadores sobre la calificación de sus recursos humanos.

Entre los principales beneficios previstos derivados de este Sistema se pueden destacar:

Para las empresas:

- **Asegurar el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles**, incluyendo el gerencial.
- **Permitir la evaluación del nivel de calificación de la planta laboral** y de posibles candidatos a ocupar un puesto en la empresa, lo cual facilita y reduce costos en la contratación, y apoya las acciones de capacitación de sus trabajadores en activo.
- **Mejorar la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado.**
- **Informar a los oferentes educativos y trabajadores sobre las necesidades de las empresas.**

Para los trabajadores:

- **Permitir identificar el nivel personal de calificación**, a fin de mejorarlo y facilitará la incorporación y desarrollo en el mercado de trabajo.
- **Incrementar la seguridad de empleo de los individuos.**
- **Fomentar la transferencia de los individuos dentro y entre sectores.**
- **Promover la formación progresiva y apoyo al individuo a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.**
- **Facilitará a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva.**

Para el sector educativo:

- **Permitir asegurar la congruencia entre los planes de estudio y los requerimientos de los sectores productivos.**
- Brindar información que asegure la pertinencia de sus servicios
- **Ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.**

#### **4.4 Sistema de Certificación de Competencia Laboral.**

Aquí es importante señalar de antemano que **la certificación será un proceso voluntario** para el trabajador, lo que le permitirá mantenerse en el empleo, procurando un nivel de desempeño óptimo y ascendente.

Los objetivos del Sistema de Certificación de Competencia Laboral son:

- **Reconocer las habilidades, conocimientos y destrezas de los trabajadores,** adquiridas mediante la capacitación o por experiencia propia, permitiendo su acumulación progresiva y con ello el desarrollo de su autoestima.
- **Facilitar la adquisición y desarrollo de multihabilidades que permitan a los trabajadores adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas,** con la calidad y eficiencia requeridas por las Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- **Generar oportunidades** para la formación y capacitación continua de los individuos.
- **Facilitar la transferencia de competencias laborales dentro de un mismo proceso productivo,** entre empresas y ramas de actividad, permitiendo al trabajador alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad esperados.
- **Apoyar la detección de necesidades de capacitación** dentro de las empresas.
- **Agilizar y reducir costos** de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Las principales acciones del Sistema de Certificación de Competencia Laboral son:

- **Definir los criterios para determinar si un individuo posee los conocimientos, habilidades y destrezas comprendidos en una Norma Técnica de Competencia Laboral**, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.
- **Establecer los principios** que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de la competencia de los individuos.
- **Establecer el marco normativo** que garantice el libre acceso e igualdad a la certificación.
- **Promover, autorizar y vigilar, por parte del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), la operación de los Organismos Certificadores, Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.**

Los principales beneficios por la operación del Sistema de Certificación de Competencia Laboral son:

- **Contar con indicadores sobre el nivel de competencia de la fuerza de trabajo**, que permitan satisfacer las necesidades de las empresas y/u orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir costos de selección, reclutamiento y rotación de personal.
- **Compatibilizar el nivel de competencia de los recursos humanos con los requerimientos de las empresas.**
- **Disponer de criterios comunes de desempeño laboral** en el aparato productivo.
- **Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas**, a través de mejorar la calidad de sus recursos humanos.
- **Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva**, mediante la vinculación entre la oferta de educación y capacitación con el sector productivo.
- **Brindar al trabajador un documento reconocido que avale sus conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo**, que facilite su incorporación y desarrollo en el sector productivo.

## 4.5 Casos Piloto.

Entre las acciones que realiza el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) para la implantación y desarrollo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral y del Sistema de Certificación de Competencia Laboral, se encuentra la ejecución de diversas experiencias, denominadas **Casos Piloto**, con las cuales, entre otros, se pretende:

- **Propiciar condiciones que faciliten la incorporación de las industrias a los Sistemas.**
- **Probar y validar metodologías** para el desarrollo de normas.
- **Documentar y difundir experiencias** exitosas para obtener efectos demostrativos.
- **Formar instructores y capacitar personal** bajo el esquema de competencia laboral.
- **Diseñar y probar instrumentos de evaluación** basados en las normas desarrolladas.
- **Evaluar resultados y medir el impacto de la formación y capacitación basadas en competencia laboral.**

Los Casos Piloto son **proyectos** con objetivos específicos y de una duración estimada de tres años, que se realizan en una empresa o grupo de empresas representativas de un sector o área de competencia, en los que **participan inicialmente directivos y representantes de los trabajadores**, quienes para el desarrollo del Caso forman un Grupo Directivo, el cual delineará la estrategia y políticas del proyecto. Posteriormente, se contará con la participación de supervisores de las áreas funcionales relacionadas con la experiencia y trabajadores expertos, los que, en Grupos de Trabajo, centrarán su trabajo en los siguientes ejes:

- **Normalización, con el objeto de elaborar normas de competencia laboral para las funciones seleccionadas**, y que tendrán un carácter de normas de empresa o de asociación de empresas.

- **Capacitación**, a fin de elaborar curricula y materiales para la capacitación, así como formar instructores bajo el esquema de competencia laboral.
- **Evaluación del Desempeño**, quienes deberán diseñar instrumentos de evaluación y preparar evaluadores.

Adicionalmente, el Grupo Directivo trabajará en conjunto en dos ejes más:

- **Difusión**, con el propósito de socializar la experiencia al interior de la empresa o empresas participantes y en su ámbito de acción dentro del sector o área de competencia.
- **Evaluación del Caso**.

## **CAPÍTULO 5.**

### **Investigación de Campo.**

**Análisis de la movilidad del personal en una empresa que presta servicios privados de seguridad en el Distrito Federal.**

## 5.1 La Seguridad Privada en la Actualidad.

En el medio de la seguridad privada en la Ciudad de México se calcula que existen **más de mil** empresas que prestan servicios de seguridad privada, de las cuales sólo un porcentaje muy bajo cuentan con los **registros oficiales** requeridos para prestar el servicio. Esta situación ha generado un gran descontrol por parte de la **Secretaría de Seguridad Pública del Gobierno del Distrito Federal**, dependencia encargada de regular la operación de este tipo de empresas.

Hay, pues, tantas empresas **sin control**, que generan una situación de **competencia poco equitativa**, debido al **abaratamiento** de los precios del servicio. Esto se da principalmente por el hecho de que estas empresas al no contar con los registros oficiales, **no otorgan a los empleados las prestaciones que marca la ley**, tales como Seguro Social, Fondo de Vivienda, uniformes, vacaciones, aguinaldos, etc. Son muchas las empresas en esta Ciudad que **ni pagan impuestos ni otorgan a sus trabajadores lo que a ellos corresponde**. Además, hay que decir que si bien son muchas las empresas de seguridad privada que existen en el Distrito Federal y zona metropolitana, **la demanda de este tipo de servicios es muy alta**, situación que provoca que si determinado trabajador se queda sin empleo, encuentre uno nuevo de manera relativamente rápida y fácil. Basta con ver un día la **oferta** de este tipo de empleos en cualquier diario capitalino que esté dirigido al sector popular.

Al no haber grandes costos de capacitación ni de pagos compensatorios por liquidación, y tampoco el otorgamiento de todas las prestaciones que marca la ley, y al haber tanta competencia desleal entre estas empresas, se da una **muy alta movilidad** de los empleados.

Los problemas expuestos con anterioridad hacen que las empresas **no estén interesadas** en que su personal esté satisfecho con su trabajo. Por su parte, ante esta situación, a los empleados, al tener la **certeza de encontrar trabajo casi de inmediato** con otra empresa, les hace casi indiferentes de cara a la pérdida del empleo. Esta es de manera muy general



la causa de la movilidad del personal en el medio de la seguridad privada en el Distrito Federal.

Sin embargo, la empresa sujeto de esta investigación es en el ramo de la seguridad una de las más serias. Es, de hecho, la empresa que **mejor remuneración** otorga a sus empleados. A esto hay que añadir que los servicios que se prestan son única y exclusivamente a empresas de muy alto nivel, casi todas ellas multinacionales, por lo que los vigilantes están insertados en **ambientes de trabajo muy agradables** y seguros en términos generales. Es, también, la empresa que **más recursos invierte** en capacitación y motivación al personal, y se están haciendo grandes esfuerzos para **reducir el horario** de las jornadas de trabajo.

La gente que se incorpora a la empresa es **diferente** en lo que respecta a su **visión, capacidades técnicas y valores**. Al principio había pocos filtros para evaluar a la gente que ingresaba. Actualmente hay mejores **herramientas de selección**. No sólo se busca evaluar la **capacidad técnica**, por lo que este proceso de evaluación utilizado es muy riguroso. Los requerimientos para el reclutamiento son al menos la educación primaria, pero en realidad se ha comprobado que este nivel educativo es insuficiente, aún cuando se reúnan los demás requisitos, por lo que se intenta contratar a gente con educación secundaria completa.

Se ha contratado para algunos servicios incluso a personas con educación superior, pero no se considera conveniente porque **genera frustraciones** en ellos mismos. En cualquier caso se destaca que es importante la formación teórica que traen. El papel de la educación escolar en este esquema es que los empleados tengan conocimientos y habilidades de valor general, como es la **disciplina**, la **capacidad de trabajar en equipos**, de **comunicación verbal**, y "**habilidades de pensamiento**", es decir, abstracción, razonamiento lógico, razonamiento mecánico, cierta habilidad numérica (aun cuando éste no es un requisito decisivo), etc. Hay consenso en que las **diferencias de capacidad de aprendizaje** entre trabajadores son atribuibles a la formación general (teórica) previa de cada uno, la cual en términos generales es de muy baja calidad.

Por esta relación entre educación escolar y aprendizaje en el trabajo, si bien la primera es condición de la segunda, y en este sentido es complementaria, en tanto que la escuela entrega elementos formativos básicos que no proporciona ninguna otra institución o actividad, se perciben dos dimensiones importantes donde hay dificultades que pueden llegar a constituir obstáculos para una buena inserción de los trabajadores. El primero es, el ya mencionado de la adquisición de **hábitos de trabajo y disciplina**. El segundo es que las **estrategias de aprendizaje son diferentes** en las escuelas y en el trabajo. En este último, el aprendizaje es necesariamente activo y participativo. El aprendizaje teórico en las empresas está implícito, mientras que en las escuelas es el más característico.

Es importante mencionar que este trabajo de investigación ha sido motivado en gran medida por ciertos cuestionamientos surgidos a raíz de una observación previa, de hace unos meses atrás, debido a que ha habido ciertas **quejas de mal trato** por parte de supervisores hacia el personal operativo. Esta situación ha preocupado a la dirección general de la empresa.

Para esta investigación de campo, se han aplicado dos técnicas de recopilación de información: la **observación**, misma que se ha realizado de manera minuciosa como se ha explicado más arriba, y la **entrevista**.

Se han aplicado tres géneros de entrevistas, todas ellas con preguntas abiertas. La primera de ellas es para el Director General de la empresa, y tiene como propósito conocer si la alta dirección de la empresa está consciente de la problemática que se vive en el medio con respecto a la movilidad del personal, y si se está actuando en consecuencia. A continuación se pone dicha entrevista.

## 5.2 Entrevista al Director General.

1. ¿Los objetivos de la empresa están orientados a su supervivencia, crecimiento, contribución económica, obligación social y utilidades?

R. Sí. Y de hecho se han ido adecuando con las distintas realidades que se han vivido a lo largo de estos 16 años. Hoy puedo decir que precisamente es el desarrollo humano un objetivo primordial de esta empresa.

2. ¿Los objetivos son suficientes, claros y realistas?

R. Suficientes, quizá no. Hoy queremos que todo mundo sea más participativo a este respecto, de tal forma que podamos entrar a una nueva etapa de competitividad, donde hasta el empleado más humilde pueda opinar, e incluso equivocarse, con tal de que aprenda. . .

3. ¿Estos objetivos podrán alcanzarse?

R. No tengo la menor duda de eso, porque de hecho se han ido cumpliendo uno a uno a través del tiempo. En ese sentido creo que hemos sido realistas.

4. ¿Los objetivos sirven al personal desde el punto de vista unidad?

R. Hay que reconocer que no, porque muchos empleados ni siquiera los conocen. Reconozco que ha faltado un esfuerzo serio de parte nuestra para hacerlos más públicos, junto con la misión de la empresa.

5. ¿ Existe una estructura organizacional?

R. Desde luego que sí. Todas las empresas la tienen, ¿no?

6. ¿Los niveles actuales permiten el establecimiento de canales de comunicación?

R. La comunicación es adecuada en la mayoría de los casos. Quizá se abuse en cuanto a la informalidad. Quiero decir que desde aquí se percibe que el trato entre los empleados en general es informal. Es lógico, dado el nivel educativo de la gente.

7. ¿Están definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

R. Sí. Ahí no hay mayor problema. Es como en el ejército. Se ejerce un liderazgo autocrático, basado en órdenes muy sencillas.

8. ¿Y ese liderazgo es efectivo?

R. No sé si será efectivo o no, pero es el que se da en este medio. La gente usualmente proviene del ejército o alguna corporación policiaca.

9. ¿Cuáles cree usted que son las principales causas de la movilidad del personal en esta empresa?

R. Es un fenómeno difícil de entender. Este problema no es privativo de las empresas de seguridad. Se está dando mucho también por ejemplo en las empresas que prestan servicios de limpieza. No sé. El problema tiene muchas aristas: la gente es floja, es tratada con prepotencia, el salario no alcanza. Todo mundo sabe que se gana más como vendedor ambulante, o lavando vidrios en las esquinas. A la gente no le interesan las prestaciones que otorga la ley, sino el dinero rápido para irla pasando. Desgraciadamente en México no tenemos una cultura de previsión. No nos importa el futuro sino el hoy. Creo que el problema también tiene mucho que ver con los niveles de educación que tenemos.

La entrevista aplicada con el jefe de reclutamiento se ha hecho con el fin de analizar la percepción de la persona que ocupa este puesto frente al problema que intenta explicar

esta investigación, por el hecho de que es él quien tiene más contacto con el personal desde el punto de vista administrativo.

### **5.3 Entrevista al Jefe de Reclutamiento.**

1. ¿Sabe a dónde quiere llegar esta empresa? Especifique.

R. Esta empresa busca ser líder en el ramo de la seguridad, proporcionando el mejor servicio, serio y profesional.

2. ¿Existen planes para su departamento?

R. Si. A mediano plazo se busca mejorar los procedimientos para perfeccionar el perfil de solicitantes, de tal forma que se contribuya a la profesionalización del guardia de seguridad. Esto es algo que la empresa intenta lograr con mucho esfuerzo. En el corto plazo, hay tanta urgencia de gente que quiera trabajar, que la verdad estamos saturados de trabajo y sacándolo como podamos.

3. ¿Quién determina los planes para su departamento?

R. Los planes los determina la Dirección General. Cada quién trata de planificar sus tareas, pero los planes generales de acción son determinados allá arriba.

4. ¿Considera que su capacidad llena las expectativas del puesto?

R. Creo que incluso la rebaso. Tengo mucha experiencia en otras áreas. Incluso en el operativo, y he tomado muchos cursos de desarrollo humano cuando estuve en la policía.

5. ¿Qué escolaridad tiene?

R. Secundaria terminada. En la policía obtuve el grado de inspector, que en términos militares es equivalente a capitán. Es un grado de medio escalafón, es decir, como gerente medianito. Llegué a tener a 100 gentes bajo mi mando.

6. ¿Conoce los manuales de procedimientos y de organización?

R. Si, pero la verdad son tan obsoletos que yo mismo los estoy actualizando.

7. ¿Conoce la descripción de su puesto?

R. Pues está en los manuales, pero también ya está algo viejita.

8. ¿Quién determina la asignación de plazas a los solicitantes?

R. La necesidad. Hay veces que aunque al solicitante le quede lejos hay que mandarlo para cubrir el servicio. No es lo ideal, porque luego la gente se cansa y por eso se van, cuando las distancias son grandes.

9. ¿Tiene copias de los manuales?

R. Si las tengo aquí mismo.

10. ¿Tiene acceso a la información de plazas vacantes o sólo se le da de manera verbal?

R. Yo manejo el control de plazas en su totalidad, y tengo que rendir novedades sobre las vacantes muy temprano en la mañana, por lo que tengo que estar checando en los servicios si alguien faltó.

11. ¿Cree que existe en esta empresa una cultura organizacional de tipo paramilitar?

R. Por supuesto. Aquí la gente es casi toda ex policía o militar.

12. ¿Cómo se comprueba la veracidad de la información que los solicitantes manifiestan acerca de su empleo anterior?

R. Se llama por teléfono a la empresa anterior y se verifica la veracidad de los datos, tal y como la anotan en su solicitud.

13. ¿Cuánto tiempo tarda en contratar a una persona (desde que llega hasta que se pone a trabajar)?

R. Pues depende, pero si llega temprano, hasta como media hora, para darle servicio rápido.

14. ¿Cómo considera que es su manera de expresarse (verbal y no verbal) con la gente?

R. Respetuosa.

15. ¿La gente se impacienta por esperar? ¿Cómo reaccionan?

R. A veces sí se impacientan. Por eso trato de atenderlos rápidamente. Estamos conscientes de que son gente que generalmente tiene necesidad, y sería una grosería tratarlos mal, ¿no? Algunas veces, por causas de fuerza mayor, pues si se tarda uno y se llegan a impacientar. Luego si se van molestos.

16. ¿Cuáles son las causas de baja de empleados más comunes?

R. Aquí manejamos un formato que se llama "Entrevista de Salida", donde los guardias nos manifiestan el por qué se van. Casi siempre dicen que es porque sus jefes en los servicios los tratan mal, que no les reportan el tiempo extra, que porque dicen que se

robaron y yo no fui, ya sabe. La verdad es que también luego la gente es floja y no quiere trabajar. Faltan mucho.

17. ¿Cuáles son las causas de faltas de empleados más comunes?

R. Pues casi siempre se reportan enfermos, pero ya sabe que el mexicano para eso se pinta solo. Pues yo diría que es la flojera. ¿Cómo yo nunca me enfermo?

18. ¿Cuál es la escolaridad que estima que tienen los trabajadores?

R. La mayoría viene con la primaria, pero tratamos de contratar gente con el mayor nivel de escolaridad posible.

19. ¿Está consciente de las necesidades de la gente que viene a pedir trabajo?

R. Sí. Casi siempre es gente pobre, de poca educación. Muchas veces me he dado cuenta de que vienen porque tienen algún pariente enfermo y necesitan el Seguro Social.

20. ¿Cree que esta empresa tiene posibilidades de superación?

R. Sí. La verdad se ve el esfuerzo que los jefes están haciendo por mejorar a la gente. Esperemos que de resultado. Y uno que ha estado en esto sabe reconocer la calidad. No así la gente. No saben apreciar lo que tienen.

21. ¿Los solicitantes conocen esta empresa?

R. Pues casi todos vienen por el anuncio del periódico. Pocos son los que tienen parientes aquí, o que vienen por recomendación. Hay muchas empresas, pero yo creo que sí se tiene prestigio.

22. ¿Llegan los solicitantes a pedir trabajo dignamente vestidos y aseados?



R. La mayoría si, pero no siempre.

23. ¿Qué significa para usted esta empresa?

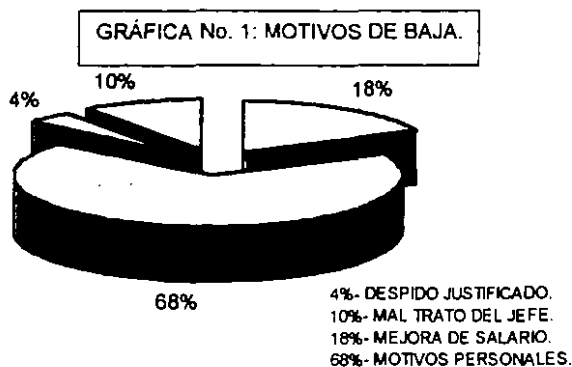
R. Pues de aquí comemos mucha gente, y yo estoy muy agradecido con ella por la oportunidad, aunque también quisiera superarme. Espero poder hacerlo aquí.

24. ¿Qué significa para usted la palabra calidad?

R. Pues es trabajar cada vez mejor. La competencia está muy dura y tenemos que exigirnos más para mantenernos.

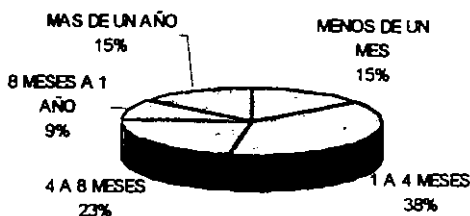
#### 5.4 Evaluación de las Entrevistas de Salida.

Para evaluar las causas de la movilidad del personal ya de manera directa, se han escogido de manera aleatoria **50 entrevistas** de salida, que son aproximadamente el **25%** del universo de las bajas ocurridas durante este año 2000. Estas entrevistas, que no son más que un formato con un breve cuestionario, constan de los siguientes elementos: el nombre de la persona, la fecha actual, el lugar donde se prestaba el servicio, el motivo de la baja y un espacio para anotar comentarios (Vea formato anexo). A continuación estos resultados se representarán en forma gráfica para su mejor comprensión.



Es importante también representar de manera gráfica el tiempo de permanencia en el trabajo de la muestra que se ha tomado, con el fin de cuantificar la estabilidad laboral en la empresa, y poder actuar en consecuencia.

GRÁFICA No. 2: TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL TRABAJO



### 5.5 Consideraciones Generales a los Resultados de las Entrevistas.

1. La alta dirección de la empresa está consciente a dónde se quiere llegar, y se planea en función de eso.
2. La alta dirección está consciente de la necesidad de cambio en lo que se refiere a las políticas del departamento revisado.
3. El jefe de reclutamiento conoce los objetivos de la empresa, lo cual le permite adecuarse a las necesidades del equipo de trabajo y de la misma empresa.
4. El jefe de reclutamiento tiene la sensibilidad y ha sido asertivo y participativo con respecto a los planes departamentales. Está consciente del compromiso que la empresa tiene en cuanto a la calidad del servicio a sus clientes. Se ha encargado de mejorar los procedimientos en lo que respecta al manual y a su aplicación práctica.

5. El jefe de reclutamiento no es la persona adecuada para el puesto. Es conveniente hacer una evaluación de su desempeño, ya que podemos ver que **se ha tomado atribuciones que no le corresponden**. Aún cuando es bien vista la iniciativa, en este caso se pierde el control en algunos procedimientos, por lo que debe buscarse un cambio de actitud hacia las funciones específicas del puesto en la persona que lo ocupa.
  
6. En cuanto al hecho de que en la empresa exista una cultura organizacional de tipo paramilitar, pudimos observar que la manera de expresarse con términos de milicia, posiciones y saludos militares ante los superiores y conversaciones de radio por claves muy similares a las policíacas, **han dañado la imagen de la organización** como empresa. El objeto social está muy claro: la empresa no es el ejército ni una corporación policíaca.
  
7. El procedimiento para verificar los antecedentes de los solicitantes vía telefónica es adecuado, ya que ha resultado ser un **excelente filtro** y una manera de hacer **benchmarking** para la función de recursos humanos.
  
8. Las causas de renuncias y faltas manifestadas por el jefe del departamento son **alarmantes**, debido a que denotan una serie de deficiencias administrativas. Inclusive la empresa, como obligación moral, tiene que ver por la educación y cultura de sus trabajadores. El maltrato a un subordinado causa un daño gravísimo a su dignidad como persona y a la imagen de la misma empresa. Por la cultura militar de la gente y dada la corrupción que existe en el medio, es muy importante corregir esta situación de manera urgente.
  
9. La escolaridad solicitada por la empresa es muy baja y poco ambiciosa. Provoca la contratación de **gente poco seria y profesional**, lo cual es contrario a los objetivos de la empresa.

10. **El trabajo es aparentemente sencillo y monótono**, así que la capacitación necesaria es casi nula. Dicha capacitación la imparten los trabajadores con mayor experiencia y se da en los primeros días, al término de los cuales el empleado está listo para trabajar. Esto trae como consecuencia que no sea costoso para este tipo de empresas el contratar personal sin experiencia. En caso de que el nuevo empleado provenga de otra empresa análoga, es mucho más sencillo, ya que el trabajo es muy similar.

11. La composición demográfica y sociocultural de la fuerza laboral en esta empresa es predominantemente de **gente joven, cuyo nivel escolar es muy bajo**.

12. Los empleos en estas empresas son tomados generalmente como **empleos de transición**. Resulta revelador el hecho de que el 38% de los empleados de la muestra permanezcan en el trabajo menos de 4 meses. Es un período de tiempo demasiado corto e indica mucha inestabilidad por parte del personal y del mismo sistema de recursos humanos que se aplica en la empresa.

## **5.6 Observaciones y Recomendaciones Específicas.**

**OBSERVACIÓN.** El jefe de reclutamiento está actualizando los procedimientos de su departamento en el manual.

**RECOMENDACIÓN.** Es conveniente que cualquier manual administrativo, visto como un método de control, sea revisado y actualizado periódicamente por una autoridad superior, que posea un conocimiento integral de la empresa, de manera que se pueda estar acorde con las políticas a este respecto.

**OBSERVACIÓN.** El jefe de reclutamiento no tiene un horario de trabajo definido.

**RECOMENDACIÓN.** El hecho de que no exista congruencia en este sentido con los demás departamentos generará una serie de situaciones en que se incurrirá en una

competencia interna poco sana y en conflictos de índole personal, con menoscabo a las metas que los equipos de trabajo se plantean, y en consecuencia a las de toda la organización. Como un factor motivacional, se debe tomar en cuenta el hecho de que las personas son más productivas cuando su vida familiar es plena y dichosa, por lo que la jornada de trabajo debe estar en función de aquélla, guardando los extremos.

**OBSERVACIÓN.** Los solicitantes no siempre entregan la documentación requerida.

**RECOMENDACIÓN.** El hecho de omitir la entrega de algún documento requerido por la empresa detiene el flujo de información en los procedimientos a seguir para el registro de los empleados ante las diversas dependencias de gobierno. Esta situación implica un sinnúmero de riesgos para la empresa y para los mismos empleados, que pueden ser desde aportaciones fiscales mal realizadas, accidentes de trabajo, y hasta la contratación de un mal elemento con antecedentes penales, y por ende la suspensión de las operaciones de la empresa, por mencionar solo algunos.

**OBSERVACIÓN.** No está implementado aún el manual de inducción. --

**RECOMENDACIÓN.** El personal operativo tiene de por sí poco contacto con el personal administrativo por el hecho de que sus funciones son realizadas en los domicilios de los clientes. Esto hace que en muchas ocasiones este personal no se identifique con su empresa. Esto es precisamente lo que debe buscarse dentro del manual de inducción: que el personal se sienta identificado, que sienta que forma parte primordial de la empresa, y que su trabajo es importante y apreciado. Esto debe lograrse haciendo que el personal conozca su empresa: la misión, los valores, los objetivos, y lo que se espera de él, y por supuesto, lo que él recibirá a cambio.

**OBSERVACIÓN.** Los solicitantes se impacientan por el tiempo de espera en sus trámites de ingreso.

**RECOMENDACIÓN.** Si bien el trámite de contratación está dentro de los límites razonables en lo que al tiempo se refiere, buscar mecanismos que permitan agilizar éstos trámites se debe considerar como una buena medida. Tales mecanismos pueden ser reducción en tiempo de llenado de formatos, utilizar menos formatos por medio del uso de equipo de cómputo, mayor agilidad en la entrega de uniformes, entrevistas más concretas, etc.

**OBSERVACIÓN.** La escolaridad solicitada por la empresa no es la adecuada.

**RECOMENDACIÓN.** Para tener elementos de seguridad profesionales es necesario que tengan una escolaridad mínima de secundaria. Esto con el fin de trabajar bajo niveles de calidad adecuados a los clientes y a la misma empresa. La propia experiencia ha demostrado que estadísticamente el personal con mayor escolaridad es más eficiente y serio. La baja escolaridad influye directamente en la problemática que constantemente se presenta en la prestación del servicio, y desde luego también en la movilidad.

**OBSERVACIÓN.** La alta dirección está consciente de la necesidad de cambio en cuanto a las políticas del departamento revisado.

**RECOMENDACIÓN.** Si la empresa ha crecido en un 150% en los últimos 5 años, 20% en el último año, y los manuales y políticas no se han actualizado de fondo en los últimos 3 años, podemos ver la urgencia de que esto se haga. Aquí la sugerencia es que más que actualizar los planes, políticas y procedimientos, se haga una reforma íntegra, de tal manera que estén acordes con el tamaño actual de la empresa y se prevea el crecimiento ordenadamente, como se sugerirá en el siguiente punto.

**OBSERVACIÓN.** Las causas de renuncia y ausentismo de los empleados son graves: maltrato de superiores, errores en pagos de sueldos, horarios de trabajo pesados y lejanía entre el domicilio particular y el de trabajo. Los motivos personales manifestados son: cambio de lugar de residencia, salud, problemas familiares y otros.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**RECOMENDACIÓN.** Realizar una fuerte inversión en materia de recursos humanos de manera integral, considerando capacitación no sólo técnica, sino de desarrollo humano, como bien se ha dejado entrever a lo largo de todo este trabajo. Además será importante la implementación en todas las demás áreas funcionales de la organización de técnicas que permitan alcanzar los estándares de calidad que la Dirección General de la empresa pretende lograr, los cuales, como ya hemos visto, pueden ser: procesos de Mejora Continua y Calidad Total, Administración por Objetivos, Desarrollo Organizacional, Reingeniería y Sistematización. Es decir, hacer una reforma integral desde la alta dirección, de tal forma que la empresa entre de lleno a una nueva etapa de desarrollo, calidad y competitividad, que es ya una exigencia frente al siglo que estamos comenzando.

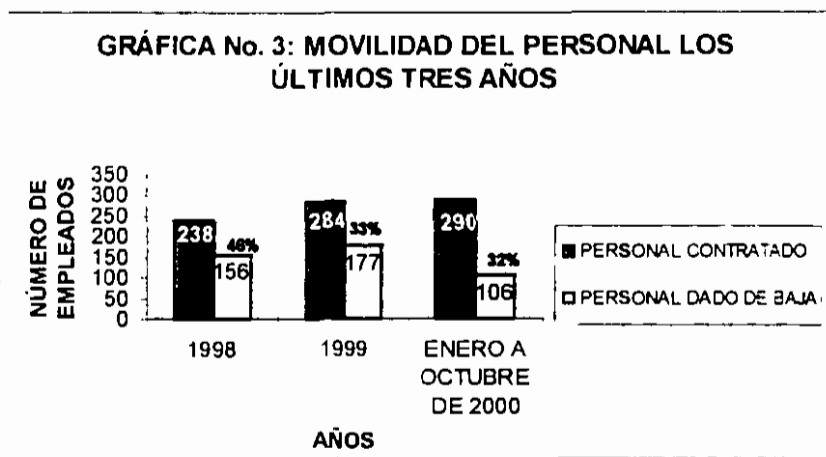
## **CONCLUSIONES.**



Durante el transcurso de la investigación de campo **no** se presentaron inconvenientes mayores. Las personas a las cuales se solicitó apoyo para la realización de este trabajo, en todo momento mostraron apertura y se percibió la mejor disposición de coadyuvar al logro de los objetivos planteados. Quizá en la entrevista aplicada al jefe del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, se le notó cierto nerviosismo al principio, situación que pasados unos cuantos minutos cambió al mostrarse más cómodo frente al entrevistador.

Por otra parte, por medio de la metodología aplicada al presente trabajo de investigación, **se prueba la hipótesis** planteada al principio del mismo, en virtud de haber observado que gracias a los esfuerzos que se están realizando en la alta dirección de la empresa, por medio del empleo de recursos técnicos y financieros, los índices de movilidad del personal han disminuido con respecto a los dos años anteriores. Con la aplicación de las herramientas administrativas que a lo largo de esta investigación se han explicado, se podrá lograr, si no erradicar el problema, sí disminuirlo sensiblemente.

De manera estadística se presenta a continuación la gráfica donde se ejemplifica este fenómeno:



Ahora bien, a continuación se presentan a grandes rasgos algunos recursos que se deben destinar como medida para frenar la movilidad del personal en esta empresa:

1. Pago de un mes de aguinaldo al personal que labore el año completo. Este aspecto no es nuevo. Se ha realizado durante los últimos tres años, y aunque estadísticamente no se muestra una mejoría con respecto al problema que esta investigación trata de explicar, se percibe que en los empleados de nivel operativo es un aspecto muy importante para su economía.
2. Remuneración al personal adicionalmente con gratificaciones y premios al mérito, asiduidad en el trabajo, aseo y gallardía. La asiduidad en el trabajo implica la puntualidad y el ausentismo. Es por ello importante que la asignación de servicios al personal sea dada en función de la distancia entre el domicilio del trabajador y la empresa.
3. Realizar una fuerte inversión en cursos de capacitación y desarrollo humano. En este punto podemos incluir la construcción de un aula nueva en el edificio corporativo de la empresa, con todos los recursos tecnológicos y ergonómicos, para uso exclusivo de la capacitación a guardias de seguridad.
4. Apertura de espacios para fomentar la comunicación entre el personal administrativo y operativo, situación que permitirá, en efecto, que estos últimos conozcan más su empresa y se identifiquen con ella. Es el caso de la política de puertas abiertas en todos los niveles directivos, donde cualquier empleado, sin excepción, puede exponer lo que a su juicio convenga y en cualquier término.
5. Al contratar servicios nuevos, la empresa debe hacer ver al cliente la necesidad de que los horarios de trabajo sean reducidos con respecto a aquellos que se dan en el medio tradicionalmente, los cuales son jornadas de 12 y 24 horas sin descanso, situación que merma la salud física de cualquier persona y que es insostenible por

mucho tiempo. Esta medida no sólo elevará la productividad del trabajador, sino sobre todo mejorará su salud física y estabilidad laboral y emocional.

6. Si bien es una medida autoritaria, se debe proceder administrativamente en contra del personal de nivel medio y medio superior al que se le comprueben abusos hacia el personal operativo. Debido a que este tipo de medidas pueden resultar contraproducentes, hay que considerar la realización de cursos de desarrollo humano dirigidos a supervisores y jefes de sector, en los que se les invite y motive a asumir otra actitud.
7. Es importante lograr un cambio en la cultura y el clima organizacional, de manera que la percepción de las personas que tienen contacto directo o indirecto con la empresa, no sea de una entidad como la policía o el ejército, sino que la vean de una manera más corporativa o empresarial. Esto permitirá la formación de verdaderos equipos de trabajo, enfocados a resultados, permitiendo alcanzar niveles de competencia interna muy altos, y por ello, alcanzando mayor calidad en la prestación del servicio. Logrando esto, se estará más cerca de alcanzar la misión corporativa, así como los objetivos generales de la empresa.
8. La empresa deberá considerar seriamente ingresar al Sistema Nacional de Competencia, así como al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, con el objeto de fomentar la certificación de los empleados y aumentar la calidad del servicio que se presta, ingresando así a nuevos niveles de competitividad que permitirán el desarrollo integral de la misma empresa y de sus trabajadores.

Contraponiendo la totalidad de este análisis a la actuación de las personas que por diversos motivos han dejado la empresa, en términos generales se puede afirmar que se van de ella por una falta de cultura que tiene que ver con la responsabilidad social y familiar. Es sin duda la resaca de cerca de treinta años de crisis en el país, donde las personas han perdido la esperanza en el futuro, y no se busca una mejora en la calidad de

vida a largo plazo, además de un fuerte decremento en la calidad educativa de las clases sociales populares. Las pérdidas de estos años de crisis, como todos hemos visto, no han sido únicamente económicas.

Es por lo tanto también responsabilidad de la empresa el fomentar en los empleados precisamente esta cultura, situación que ya se comienza a dar paulatinamente, de manera que todos los empleados se sientan en verdad comprometidos con la labor social que se tiene, y que sean capaces de elevar su calidad de vida en todos los aspectos. Esto de ninguna manera significa que la empresa deberá asumir una actitud pasiva y paternalista, mas sí que exista un acercamiento constante y serio con su gente. Esto permitirá realmente la adecuación de los objetivos organizacionales con los objetivos individuales, tal y como se ha explicado ampliamente al principio de este trabajo, por medio de la aplicación de ciertos principios (ver Fayol, capítulo 1).

Lo anterior puede lograrse implementando en todos los niveles de la empresa el paradigma ganar/ganar. Esto implica que todas las decisiones tomadas son benéficas para todos, y que todos se deben comprometer con el plan de acción.<sup>18</sup>

Sin embargo, a pesar de todo esto, la realidad es que la movilidad del personal sigue siendo un problema serio para la empresa, y se sigue viviendo todos los días. No obstante, se tiene la certeza de que se está en el camino correcto, y con toda seguridad, los resultados llegarán poco a poco.

Por último, es importante mencionar la participación que el licenciado en administración debe tener en este tipo de trabajos, ya que esto permite de alguna manera al administrador optimizar los recursos humanos con los que cuentan este tipo de empresas, así como de otros giros y sectores.

---

<sup>18</sup> Covey, Stephen R., Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Ed. Paidós, 2000, p. 233

**ANEXO.**  
**Formato de la Entrevista de Salida.**

**LOGOTIPO  
DE LA  
EMPRESA**

## **ENTREVISTA DE SALIDA**

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

FECHA DE ALTA \_\_\_\_\_

ÚLTIMO TURNO \_\_\_\_\_

SERVICIO \_\_\_\_\_

MOTIVO DE BAJA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

COMENTARIOS \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **BIBLIOGRAFÍA**

Argüelles, Antonio  
Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia.  
CONOCER.  
1997.

Arias Galicia, Fernando.  
Administración de Recursos Humanos  
Ed. Trillas  
13ª reimpresión, mayo 1984

Ávila Montes de Oca, Octavio  
La Mercadotecnia Lógica en el Cambio  
Editorial Pac.  
1996

Certo, Samuel C.  
Administración Moderna  
Mc Graw Hill  
2a edic.

Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA).  
Código de Ética del Licenciado en Administración  
Ediciones Contables y Administrativas  
13ª reimpresión, 1993.

Covey, Stephen R.  
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.  
Ed. Paidós.  
2000.

Documentos Completos del Vaticano II.  
Ed. Librería Parroquial de Clavería.  
13ª. Edición  
1991.

Hernández y Rodríguez, Sergio  
Fundamentos de Administración  
Mc Graw Hill  
1992

Hernández Samperi, Roberto.  
Metodología de la Investigación  
Ed. Trillas.  
1999.



Kras, Eva Simonsen de  
Cultura Gerencial  
Grupo Editorial Iberoamericana  
1990.

Ley Federal del Trabajo.  
Editorial Pac.  
9ª edición.  
1995.

Mertens, Leonard  
Competencia Laboral: Sistema, Surgimiento y Modelos.  
OIT/POLFORM/CINTERFOR/CONOCER.  
1996.

Munch Galindo, Lourdes  
Fundamentos de Administración  
Ed. Trillas  
1997

Rodríguez Valencia, Joaquín  
Sinopsis de Auditoría Administrativa  
Ed. Trillas.  
7ª. Ed. 1995.

Strauss/Sayles  
Personal. Problemas Humanos de la Administración.  
Prentice Hall  
4a edic.

Taylor, Frederick Wilson  
Principios de la Administración Científica  
Ed. Herrero Hnos.  
México, 1984.

#### **INTERNET:**

<http://www.stps.gob.mx/cnc/>