

50
207



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"IMPLEMENTACION DE CONTROLES PARA
EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION PRESENTA:

GERARDO RUBIO CAMACHO

DIRECTOR DEL SEMINARIO
L.A. MANUEL RESA MONROY



MEXICO, D.F., 1993.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

I N D I C E

DEDICATORIA

INTRODUCCION	1
--------------------	---

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION	3
1.2 CONCEPTUALIZACION	6
1.2.1 Administración	6
1.2.2 Administración de Recursos Humanos	7
1.3 BASES TEORICAS	
1.3.1 Escuela del Comportamiento Humano	8
1.3.2 Escuela de la Administración de los Recursos Humanos.....	8
1.3.3 Escuela del Desarrollo Organizacional.....	10

CAPITULO II

LA TEORIA DE LOS SISTEMAS APLICADA A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	12
2.1 Objetivos.....	12
2.2 Definición.....	14

2.3	Principios	
2.3.1	Integración	15
2.3.2	Subordinación	15
2.3.3	Dependencia	16
2.3.4	Organización.....	16
2.3.5	Jerarquía.....	16
2.4	Sistemas Abiertos, Cerrados y Tipología de Sistemas ...	17

CAPITULO III

	SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	25
3.1	Definición Conceptual	25
3.2	Subsistema de Análisis	28
3.3.1	Planeación y Organización	29
3.3.2	Admisión y Empleo	33
3.3.3	Remuneraciones	38
3.3.4	Profesionalización	41
3.3.5	Relaciones Jurídico-Laborales	44
3.3.6	Prestaciones y Servicios.....	49
3.3.7	Motivación.....	52
3.3.8	Información y Control.....	56
3.3.9	Evaluación y Seguimiento.....	60

CAPITULO IV

ESTUDIO EMPIRICO DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS..	63
4.1 Delimitación del Subsistema	63
4.2 Planteamiento del Problema.....	65
4.3 Objetivos.....	66
4.4 Método de trabajo.....	66
4.5 Situación Actual	68
4.5.1 Normatividad	68
4.5.2 Políticas.....	69
4.5.3 Concepto	71
4.5.4 Programas de Trabajo.....	
4.5.5 Organización Estructural.....	85
4.5.6 Organización Funcional	92

CAPITULO V

DIAGNOSTICO CAUSAS EFECTOS Y RECOMENDACIONES	94
5.1 Programa Indicativo	97
5.1.1 Definición	97
5.1.2 Problema o Necesidad	97
5.1.3 Objetivos	98
5.1.4 Lineamientos.....	98
5.1.5 Acciones.....	98

5.1.6	Metas	99
5.1.7	Estrategias.....	100
5.1.8	Mecanismos.....	100
5.1.9	Conclusiones	101
5.1.10	Recomendaciones	

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

El elemento humano ha sido siempre el motor vital dentro de las organizaciones. Surge de ahí la necesidad de la Administración de Recursos Humanos encaminada a la eficiencia dirección, coordinación e inducción del mismo: ya que el sistema que se ha establecido en cada empresa se verá reflejado en la productividad y calidad de sus bienes y/o servicios.

En base a esto tomé la decisión de realizar mi trabajo sobre este tema: puesto que sus principios lo mismo son aplicables a una empresa pequeña que inicia sus actividades, como a un gran consorcio en pleno crecimiento.

Doy principio con un breve bosquejo sobre antecedentes históricos de la Administración de diversos autores, teorías y escuelas sobre el tema lo que me permite hacer comparaciones y formar un criterio propio que se amolde a la situación y característica de cada empresa.

La teoría de sistemas considera la organización como un todo compuesto de elementos que interactúan entre sí para lograr un propósito común. Es esta teoría la que me permite llegar al estudio de los 9 subsistemas que conforman el sistema de Administración de Recursos Humanos los cuales analicé uno a uno, estos son:

- Planeación y Organización.
- Admisión y Empleo.
- Remuneraciones.
- Profesionalización.
- Relaciones Jurídico-Laborales.

- Prestaciones y servicios.
- Motivación.
- Información y Control.
- Evaluación y Seguimiento.

Finalmente realicé un estudio empírico sobre el subsistema de información y control de la empresa Gigante, S.A. de C.V.

El objetivo de este trabajo, es entender en que forma se pueden coordinar: la estructura de la sociedad, la administración de las organizaciones, las necesidades y aspiraciones de los trabajadores para lograr un avance y crecimiento en conjunto.

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

La Administración surge con el hombre mismo, y a través de la historia ha sido característica de éste, asociarse con sus semejantes para satisfacer sus necesidades, iniciando de una manera espontánea diversas actividades administrativas, así, encontramos vestigios de civilizaciones como: Egipto, Grecia, Roma y comunidades de América, donde de manera preponderante la Administración se relaciona con actividades de gobierno, dada su trascendencia y a la relativa importancia de los negocios.

El pensamiento administrativo puede describirse como una cadena que engrana tres distintas filosofías. El primer eslabón es la Producción, muchas horas de investigación cuidadosa crearon los métodos de producción americanos casi legendarios.

El segundo eslabón son las relaciones humanas, las cuales han recibido cada vez un énfasis en el transcurso del tiempo ya que se ha demostrado el significado del componente humano como una variable importante de la planeación administrativa.

El tercer eslabón de la cadena administrativa, que en cierto grado une a los otros dos eslabones, son los principios de la administración, los cuales tienen por objeto la administración de la organización.

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor y su posterior aplicación a la producción, una nueva concepción del trabajo vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época.

El hombre fue desplazado por la máquina solo en aquellas labores que se podían automatizar y acelerar por la repetición, lo que ocasionó la necesidad de un mayor volumen y calidad de los recursos humanos, el crecimiento industrial fue improvisado y totalmente empírico ya que la situación era nueva y desconocida. Los propietarios tuvieron que hacer frente a nuevos problemas de gerencia, improvisando sus decisiones y sufriendo los errores administrativos de la nueva tecnología.

El siglo XX se caracteriza por el gran desarrollo tecnológico e industrial que da como resultado la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow su iniciador, de ahí en adelante infinidad de autores se han dedicado al estudio de esta disciplina.

Con base a los antecedentes con que se cuentan, podemos apreciar la importancia relevante que ha tenido la administración desde el inicio que los pueblos y las grandes culturas hasta nuestros días, para su buen manejo y crecimiento de las organizaciones.

La capacidad con la cual puede ser dirigida cualquier organización dependerá de una medida considerable de la forma en que el personal pueda ser administrado y dirigido, ya que la función básica de todo administrador en cualquier tipo de empresa es el conjugar y mantener el ambiente apropiado entre el personal para alcanzar metas y objetivos previamente establecidos.

La administración efectiva de personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y capacitados para aquellos puestos que más se adecúen a sus habilidades desarrolladas y conocimientos adquiridos.

En lo relativo a los antecedentes de la administración de recursos humanos, encontramos sus inicios en épocas antiguas bajo concepciones como la esclavitud, donde se reflejaba una subordinación total sin libertad de acción o pensamiento.

Es a partir de 1940, cuando la administración de recursos humanos adquiere mayor importancia como resultado de la crisis económica y moral provocada por la segunda guerra mundial surgiendo nuevos enfoques humanistas.

1.2 CONCEPTUALIZACION

Después de presentar una breve descripción de los antecedentes de la administración y específicamente de la función de personal, pasaremos al análisis de su conceptualización.

Etimológicamente la palabra administración se forma del prefijo "AD" que significa hacia, y de "MINISTRATION" misma que proviene a la vez de "MINISTER", vocablo compuesto de "MINOS", que significa comparativo de inferioridad y del sufijo "TER", que sirve como término de comparación, por lo que podemos decir que la palabra administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

(Sánchez Guzmán)

A continuación daré a conocer definiciones de diversos autores que me permitieron contar con los elementos de juicio y análisis en esta tesis.

1.2.1 ADMINISTRACION

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

(E.F.L. BRECH)

Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

(KOONTZ AND DONNEL)

Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a los subordinados responsables y consiguientemente a los grupos que ellos comanda con el fin de que todos los servicios que prestan sean debidamente coordinados en el logro de los objetivos de la empresa.
(F. TANNEBAIJM)

Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.
(LOURDES MUNCH)

1.2.2 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es consolidar el ambiente adecuado que debe privar en las relaciones entre la dirección y los empleados, procurando la satisfacción y oportunidad en el trabajo para todo el personal, de tal manera que se logre la identificación de las metas individuales con el objetivo de la empresa.
(JOAQUIN GOMEZ)

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización y del país en general.
(FERNANDO ARIAS G.)

Administración de personal, es el planteamiento, organización, dirección y control de consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir al logro de los objetivos individuales y sociales de la empresa.
(EDWIN FLIPPO)

1.3 BASES TEORICAS

1.3.1 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

El criterio importante de esta escuela es el punto de vista de acción administrativa, es la conducta del ser o seres humanos, todo lo que se logra la forma en que se logra y porque se logra, es visto en relación a su impacto e influencia sobre el personal que según se cree constituye la entidad realmente importante de la administración. Esta escuela muestra la necesidad de que se empleen relaciones humanas, motivación, jefatura, capacitación y comunicación.

Al preocuparse por el bienestar social de sus empleados tanto en la comunidad como en el trabajo, se demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas, los costos que implican redundarían en mayores utilidades.

1.3.2 ESCUELA DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

El punto de vista tradicional, que Mc. Gregor denomina teoría X sostiene que:

Debido a la característica humana y a la aversión al trabajo, la mayoría puede ser ocasionada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para obligarla a que haga el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización.

El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y sobre todo, desea seguridad.

Este punto de vista claramente pregoniza que la motivación se logrará principalmente por temor a que el gerente o supervisor debe mantener estrecha vigilancia sobre sus subordinados, si los objetivos de la organización e incluso los objetivos personales de seguridad van a ser obtenidos. En pocas palabras, el gerente debe proteger a los empleados de sus propias desventajas y debilidades, si es necesario espolearlos para que entren en acción.

La teoría y que Mc. Gregor denomina Integración por Objetivos sostiene que:

El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será ejecutada voluntariamente), o una fuente de castigo (y se evitará si es posible).

El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con el logro. Lo más importante de tales recompensas, como por ejemplo, la satisfacción del ego y la autorealización, pueden ser productos directos del esfuerzo orientado hacia los objetivos de la organización.

La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad aplicada a las soluciones de los problemas organizacionales, está aplicada no limitadamente, sino distribuida entre la población.

Estos dos enfoques, resaltan el liderato gerencial mediante la motivación por objetivos permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida que contribuyen el logro de los objetivos.

1.3.3. ESCUELA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desarrollo organizacional es definido como el esfuerzo planificado de toda organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la afectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuáles aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El desarrollo organizacional es un sistema planificado que pretende lograr un cambio de actitud de una organización mediante la cooperación ineludible de los recursos humanos como respuesta al impulso acelerado de las renovaciones tecnológicas y al ritmo de las transformaciones culturales.

Dicho cambio se puede dar en dos sentidos prácticamente:

* Como producto de a crisis misma, es decir como un hecho natural e inevitable producto de las variaciones del contexto social dentro del cual se desarrolla la organización.

* Como resultado de una decisión internacional de las organizaciones para adaptarse al medio ambiente.

Este enfoque administrativo sugiere la necesidad de planificar el cambio, esto es planificar el esfuerzo consciente que permite lograr la transformación.

CAPITULO II

LA TEORIA DE LOS SISTEMAS APLICADA A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Objetivo:

Definiré a la organización como un arreglo de componentes proyectados para cumplir un objetivo particular de acuerdo con un plan. En esta definición existen tres puntos significativos, primero existe un objetivo para cuyo fin se ha proyectado el sistema, segundo un proyecto o arreglo establecido de componentes, finalmente, entradas de información, energía y materiales que pueden ser ubicados de acuerdo con todo el plan.

Los objetivos de sistemas pueden ser considerados dentro de tres perspectivas fundamentales:

- 1) Nivel Ambiental; las restricciones a los objetivos impuestos al sistema por la sociedad.
- 2) Nivel Organizacional; los objetivos de la organización como son todos sus sistemas internos.
- 3) Nivel Individual; los objetivos de los particulares en el sistema.

NIVEL AMBIENTAL. La organización se encuentra como un sistema abierto en constante interacción con un ambiente, recibe recursos, energía e información. Es así, como la sociedad perscribe objetivos para la organización de vital importancia.

NIVEL ORGANIZACIONAL. Es adaptable a la satisfacción de objetivos, desarrollan una teoría de comportamiento en la toma de decisiones en la que los principales puntos de vista respecto a los objetivos organizacionales son:

* El sistema es una coalición, lo básico en la idea de una coalición es que los participantes individuales pueden tener expectativas que varíen sustancialmente en cuanto al orden de preferencia.

* Los objetivos son formulados por intermedios de negociación; los objetivos operacionales actuales de los sistemas son formados mediante un proceso de negociación por inducciones de varios miembros de la coalición.

* La organización satisface objetivos múltiples, los objetivos de los miembros de coalición están frecuentemente en conflicto. Sin embargo, nunca es posible maximizar los objetivos de un individuo o grupo.

* El sistema modifica los objetivos de la experiencia; los individuos y organizaciones tienen un nivel de aspiración para alcanzar sus objetivos. —

NIVEL INDIVIDUAL. Se refiere a los objetivos de los participantes en el sistema, entre los más frecuentes están:

* Capacidad de atraer una fuerza de trabajo de alto nivel.

* Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.

* Relaciones departamentales (entre subsistemas).

* Eficacia organizacional de adaptarse al ambiente externo.

* Aumentar la responsabilidad por el mejoramiento de la calidad de las interacciones individuo-organización.

* Dar importancia primordial a la estructura y funcionamiento interno para alcanzar un alto grado de eficiencia.

2.2 DEFINICION

La teoría general de sistemas es una orientación de la actividad administrativa que tiende a hacer énfasis en las relaciones de cualquier proceso organizacional, que busca la consecución de logros programáticos y se basa en la noción de que existe un marco conceptual aplicable tanto al estudio de las ciencias físicas como de las naturales y sociales.

La teoría general de los sistemas también es definida como: un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que forman un todo unitario para lograr un propósito común.

El principal problema que enfrenta la aplicación del enfoque sistemático es la delimitación de las fronteras del sistema objeto de estudio. Establecer los límites de un sistema es definirlos, es identificar su jerarquía y vinculación con otros sistemas. Generalmente la definición es convencional, es una forma de observar la realidad y depende de los propósitos que se persiguen con el análisis.

Por sistemas se entiende, el conjunto o combinación de elementos integrados e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y con sus componentes le hacen formar un todo unitario, que cumpla una determinada función para lograr un propósito común y que mantiene cierto grado de estabilidad.

La empresa se integra por personas y por recursos materiales, financieros y tecnológicos, todos ellos interdependientes, con funciones específicas que a su vez cumple una función general, cuyo propósito es alcanzar un objetivo común.

La empresa como sistema está integrada por varios subsistemas, tales como Relaciones Externas, Dirección, Finanzas, Producción, Recursos Materiales, Relaciones Laborales, Mercadotecnia.

2.3 PRINCIPIOS

Surge la teoría de sistemas que nos brinda una guía del proceso organizacional, dicha teoría se constituye de elementos esenciales de comportamiento cíclico; los insumos, el proceso organizacional; los productos y la retroalimentación. Para su mejor comprensión se presentan los siguientes principios:

2.3.1 PRINCIPIO DE INTEGRACION

Cada nivel de integración debe traernos una apreciación más adecuada y entendible debiendo manifestar una mayor realidad y mayor sea la integración el sistema será mejor. También se sabe que a medida que desintegremos el sistema en subsistemas pasamos de una etapa de complejidad a una menor y cuando integremos más subsistemas habrá más comprensión en el todo y la interrelación de sus partes.

Los elementos de cada proceso se encuentran ligados operacionalmente por lo que es necesario diseñar un sistema de información que permita la integración de las partes de la organización a la que dá servicio.

2.3.2 PRINCIPIO DE SUBORDINACION

El papel que adoptan las partes de un todo en relación del mismo es secundario, por lo que el interés particular se debe subordinar contra el interés general.

2.3.3 PRINCIPIO DE DEPENDENCIA

Todos los factores que interactúan en un sistema depende de los demás. Las partes de un todo son interdependientes puesto que su conducta se regula de acuerdo a la función que desempeña dentro del todo, sólo como una pieza un motor indispensable para que éste trabaje, pero que por sí sola no produce.

2.3.4 PRINCIPIO DE ORGANIZACION

La organización confiere el agregado característico diferente de las de sus componentes, considerados en forma individual. Es la relación que guardan entre sí las partes y éstas con el todo a fin de lograr eficacia en sus funciones.

2.3.5 PRINCIPIO DE JERARQUIA

Los sistemas están relacionados jerárquicamente, las partes de un sistema pueden considerarse, a su vez, como sistema. Un sistema se puede considerar un microsistema puesto que sus partes son sistemas más pequeños, o en contrario concebirse como subsistema en relación a otro mostrándose así que estemos dentro de un contexto jerárquico.

A todas las organizaciones les corresponde ejecutar uno o más subprocesos, de forma adecuada para la obtención de un objetivo o producto final; cada subproceso o proceso parcial encomendado a cada organización, se puede caracterizar por los siguientes lineamientos de orden general:

- 1) La organización debe recibir los insumos que necesita para realizar sus actividades.
- 2) Los insumos son transformados mediante la tecnología propia de la organización.
- 3) Como resultado de su actividad o proceso la organización debe entregar un producto o servicio, el cual constituye el objeto de su participación en el proceso total.

Gráficamente la Intervención y ciclo de cada unidad organizacional o subsistema se puede representar por la figura siguiente:

INSUMOS

INSUMOS

PROCESO

PRODUCTO

INSUMOS

REALIMENTACION

2.3 SISTEMAS ABIERTOS, CERRADOS Y TIPOLOGIA DE SISTEMAS

Como he mencionado todo sistema forma parte de otro y existe interacción entre los subsistemas y los sistemas, pero no todos tienen la misma interacción, por lo que se clasifican en sistemas abiertos y cerrados.

SISTEMA CERRADO

SISTEMA
SUPRASISTEMA

SISTEMA ABIERTO

SISTEMA
SUPRASISTEMA

Cada sistema se encuentra en un medio circundante, así tenemos un sistema abierto cuando existan nexos entre el sistema y el suprasistema, o sea intercambio de información, energía o material con su medio ambiente. Son sistemas de muchas variables y dinámicos abiertos al cambio y a la reorganización y a la evolución, pues éste recibe ciertas influencias del suprasistema y puede influir sobre él de alguna manera.

En los sistemas cerrados no existe intercambio alguno entre el sistema y el suprasistema, son estáticos, uniformes de dos variables causa-efecto.

Dichos límites tienen por objeto conservar la integridad del sistema evitar que los intercambios con el medio ambiente destruyan su actividad.

Las organizaciones constituyen evidentemente, sistemas parcialmente abiertos en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellas y su medio. Para que un sistema pueda ser considerado como tal, debe tener fronteras que lo separen de su medio ambiente.

Como puede verse, si un sistema ha de alcanzar una homeostasis, alguna clase de equilibrio dinámico, debe tener retroalimentación, un insumo informativo que indique si el sistema está en verdad alcanzando un estado uniforme, o está en peligro de destrucción.

La organización representa el orden de los elementos que la componen, el criterio del orden varía de acuerdo a las funciones y complejidades de los componentes.

Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo, Kenneth Boulding, proporciona una clasificación de los sistemas y establece los siguientes niveles jerárquicos:

- 1) Es el de la estructura estática y la llama el nivel de los marcos de referencia, por ejemplo la anatomía del universo.
- 2) Sistema dinámico, siempre que considera movimientos necesarios y predeterminados, y se denomina reloj de trabajo.

3) El mecánico de control o sistema cibernético, para el que puede usarse el nombre de nivel termostato. El sistema es autoregurable para mantener su equilibrio.

4) Sistema abierto, en este nivel la vida se comienza a diferenciar de inanimación; lo denomina nivel célula.

5) Nivel genético-social; está caracterizado por las plantas y domina el mundo empírico de los botánicos.

6) Sistema animal, se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teológico y su autoconciencia.

7) Nivel humano, que es el del ser individual considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y los símbolos.

8) Sistema social, considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza, dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, útiles.

9) Sistemas trascendentales, estos sistemas son absolutos, ineludibles y desconocidos, los cuales también presenten estructuras sistemáticas e interrelaciones.

Los primeros tres niveles de esta jerarquía se pueden clasificar como sistemas físicos o mecánicos, proporcionan las bases para el conocimiento en las ciencias físicas como son la propia física y la anatomía.

El cuarto, quinto y sexto, se refieren a los estudios biológicos y tienen interés de los biólogos, botánicos y zoólogos.

Los últimos tres niveles se relacionan con los sistemas humanos y sociales y son los que se refieren a las ciencias sociales, así como las artes humanidades y religiosas.

TIPOLOGIA DE SISTEMAS

Su desarrollo está orientado de acuerdo a su clasificación, a presentar sus elementos de análisis y dar a conocer su descripción genérica, como se indica a continuación:

<u>CLASIFICACION</u>	<u>ELEMENTOS DEL SISTEMA</u>	<u>DESCRIPCION</u>
	<u>EMPRESARIAL</u>	<u>GENERICA</u>
<p>* POR SU ORIGEN</p> <p>Naturales</p>	<p>RECURSOS HUMANOS</p> <p>-Personas</p>	<p>Son sistemas cuyo estado se modifica constantemente desde su nacimiento hasta su extinción. Se adaptan al ambiente en que viven y dependen de éste para sobrevivir. Su función principal es nacer, reproducirse y morir.</p>
<p>Creados</p>	<p>RECURSOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>-Políticas</p> <p>-Objetivos</p> <p>-Reglamentos</p> <p>-Procedimientos</p> <p>-Técnicas</p> <p>-Métodos</p>	<p>Son sistemas formados, ideados por el hombre, pueden llegar a desaparecer o durar más tiempo que los organismos que lo crearon. Lo que los mantiene unidos es esencialmente más psicológico que biológico y están condicionados a las actividades como: relaciones para alcanzar ciertos objetivos.</p>

<u>CLASIFICACION</u>	<u>ELEMENTOS DEL SISTEMA</u> <u>EMPRESARIAL</u>	<u>DESCRIPCION</u> <u>GENERICA</u>
* POR TRANSMITIR O NO ENERGIA		
ABIERTOS	<p>RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal <p>RECURSOS FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capital -Facturación -Inversiones <p>-Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> -Préstamos <p>RECURSOS MERCADOTECNICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ventas -Promoción -Propaganda -Distribución -Asistencia Técnica 	<p>Son sistemas que intercambian información, energía y materiales con su medio, estos sistemas son dinámicos, ya que toman consideración del medio ambiente para la toma de decisiones, con las que puede alcanzar sus fines y objetivos deseados.</p>
CERRADOS	<p>RECURSOS MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Máquinas -Equipos -Materiales -Materias primas -Instalaciones -Proceso product. -Tecnología 	<p>Son sistemas que no tienen ninguna conexión con el ambiente que los rodea, por tanto actúan en forma más o menos aislada e independientes del contexto social pero absorbiendo de él cierta cantidad de energía para su funcionamiento interno.</p>

CLASIFICACION**ELEMENTOS DEL SISTEMA****DESCRIPCION****EMPRESARIAL****GENERICA*****POR SU NATURALEZA****VIVIENTES****RECURSOS HUMANOS**

- Ventas
- Promoción
- Distribución
- Propaganda
- Asistencia técnica

Son sistemas que se caracterizan por el cambio y adaptación constante al ambiente en que viven y su íntima dependencia de ésta para sobrevivir; forma a la vez parte del ambiente de otros sistemas, por lo que influyen y son influenciados por ellos.

MECANICOS**RECURSOS MATERIALES**

- Proceso productivo

Son sistemas que tienen un proceso natural nacer o morir. El pensamiento del sistema se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a este sistema (mecanizado).

CLASIFICACION

ELEMENTOS DEL SISTEMA

DESCRIPCION

EMPRESARIAL

GENERICA

***POR SU CREACION**

ADAPTABLES

RECURSOS HUMANOS

- Persona

RECURSOS FINANCIEROS

- Capital
- Facturación
- Inversiones
- Préstamos
- Créditos

RECURSOS MERCADOTECNICOS

- Ventas
- Promoción
- Propaganda
- Distribución
- Asistencia técnica

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

- Políticas
- Objetivos
- Reglamentos
- Procedimientos
- Técnicas
- Métodos

Son sistemas que deben hacer reajustes en los componentes internos, debido a que el criterio del administrador es la efectividad para responder al ambiente y como éste cambia constantemente, los criterios de efectividad también.

Este reconocimiento de la necesidad de cambio y adaptación, lleva a la teoría de los sistemas a un círculo completo.

CLASIFICACION**ELEMENTOS DEL SISTEMA****DESCRIPCION****EMPRESARIAL****GENERICA**

NO ADAPTABLES

RECURSOS HUMANOS

-Personal

RECURSOS FINANCIEROS

-Capital

-Facturación

-Inversiones

-Préstamos

-Créditos

RECURSOS MERCADOTECNICOS

-Ventas

-Promoción

-Propaganda

-Distribución

-Asistencia técnica

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

-Políticas

-Objetivos

-Reglamentos

-Técnicas

-Métodos

RECURSOS MATERIALES

-Máquinas

-Equipos

-Proceso productivo

Son sistemas que tienen objetivos previamente establecidos y no aceptan reajustes en el procedimiento para la consecución de estos.

CAPITULO III

SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

3.1 IMPORTANCIA

Los recursos humanos constituyen el patrimonio más valioso de las organizaciones de trabajo. Es de vital importancia su administración y dirección, ya que el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, los conocimientos, las habilidades entre otros elementos de análisis, será la clave del éxito de la organización y del individuo mismo.

El propósito de la administración de recursos humanos, es la de integrar a la organización a individuos cuyas características sean afines a sus requerimientos, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas que contribuyan a su realización personal y guíen apropiadamente el esfuerzo para actuar eficientemente.

Cabe señalar que la integración de los recursos humanos debe ser una actividad que destaque dentro de la organización, por lo tanto será función de los responsables del área de administración de recursos humanos, utilizar estos elementos de la manera más adecuada, justa y quitativa.

3.2 DEFINICION CONCEPTUAL

La administración de recursos humanos como un sistema integral compuesto de nueve subsistemas, considerados estos dentro de un suprasistema, que es la administración total de la organización, se concibe como un todo compuesto de subsistemas interrelacionados, interdependientes y coordinados para el logro de objetivos comunes.

El sistema integral de administración de recursos humanos se define como un conjunto de conocimientos y habilidades que ordenadamente, relacionados y coordinados se integran para lograr los mejores resultados positivos dentro de una organización, asignando metas, objetivos y programas de acción.

Cada uno de los elementos se interrelacionan mutuamente para cumplir con la administración de recursos humanos, lo cual trae como consecuencia el logro de los objetivos individuales y organizacionales, así mismo, una mayor oferta de bienes y servicios de calidad y consecuentemente de competencia.

Los principales procesos de la administración de recursos humanos se presentan en la siguiente figura:



3.3. SUBSISTEMAS DE ANALISIS

En este apartado se ennumeran los subsistemas que conforman el sistema de la administración de recursos humanos, dándose a conocer de cada uno sus actividades fundamentales.

SUBSISTEMAS

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES

1.- Planeación y organización	-políticas de crecimiento -oferta y demanda laboral -tablas de reemplazo -investigación comparada -mecanismos normativos y ejecutivos -evaluación -operación y funcionamiento
2.- Empleo	-reclutamiento -selección -contratación y nombramiento -catálogo de puestos -plantilla de personal -incidencia
3.- Remuneraciones	-tabulador -zonas salariales -pagos -valuación de puestos -evaluación de méritos
4.- Profesionalización	-inducción -capacitación de desarrollo -capacitación profesional -actualización -intercambio tecnológico
5.- Relaciones jurídico-laborales	-leyes, reglamentos, decretos, acuerdos
6.- Prestaciones y servicios	-a actividades culturales -actividades sociales -actividades económicas -seguridad social -programación de ambientes laborales

- | | |
|------------------------------|---|
| 7.- Motivación | <ul style="list-style-type: none"> -estímulos primarios y secundarios -premios -desempeño laboral -cultura administrativa -comunicación social -participación |
| 8.- Información y control | <ul style="list-style-type: none"> -banco de datos -censos -inventarios -capacidad instalada -controles |
| 9.- Evaluación y seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> -criterios -auditoría de personal -impacto social -medidas correctivas -retro-alimentación |

PLANEACION Y ORGANIZACION

La planeación del sistema integral de la administración de recursos humanos es parte medular de análisis previo; es la primera fase para determinar el curso concreto de acción que se habrá de seguir, estableciendo los principios que serán las bases de las actividades, de estándares de tiempo y calidad para alcanzar los objetivos predeterminados. En lo relativo a la fase de organización se fijan las estructuras, sus relaciones, las jerarquías, funciones y obligaciones necesarias de un organismo social para su mayor eficiencia.

A continuación presento algunas definiciones de diferentes autores respecto a la planeación:

Mc. Farland Dalton define a la planeación como un proceso por el cual el ejecutivo compara las necesidades y metas presentes con las futuras, y determina las acciones que deberán seguirse para alcanzar esas metas.

George Terry considera que la función de organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias, para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Finalmente, para Joseph Litterer, la organización es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas.

Para el cumplimiento óptimo de la función de este subsistema, las previsiones y medidas adoptadas deben de responder a los requerimientos del sistema en cantidad, calidad y oportunidad .

Este subsistema se alimenta de elementos del medio ambiente, de otros subsistemas de la institución y del sistema integral de administración de recursos humanos mediante procesos de análisis internos, identificación de necesidades de la organización y de los trabajadores se lleva a cabo la determinación de objetivos, pronósticos, definición de plazos y costos y asignación de responsabilidades y recursos entre otros.

Con el propósito de analizar objetivamente las acciones del subsistema de planeación, se presenta un modelo de administración, el cual contempla las fases siguientes:

a) Proceso de planeación. Consiste en establecer como debe hacerse un plan, quién debe participar, qué información debe recabarse, lapso de ejecución del plan, entre quienes distribuirse y para qué fines o propósitos.

Esta fase es de importancia primordial, ya que el resultado final dependerá de la información recabada para su utilización.

Si las personas que participan en la planeación no poseen toda la información necesaria, y no participan aquellas cuyo criterio es indispensable para la toma de decisiones, no podrá formularse un plan adecuado.

Una vez se estructuran los procesos, la siguiente fase es la formulación del plan, la cual incluye estrategias y acciones para su ejecución.

b) Planeación estratégica. Comprende la definición de objetivos y la selección de métodos para alcanzarlos; determina de manera amplia lo que a de lograrse; en términos generales describe fines y medios.

Los objetivos deben contener un mínimo de características:

- Posibles de medir o verificar
- Deben estar orientados al futuro
- Deben establecerse en un nivel superior a la línea normal de tendencia a fin de dar una dimensión de esfuerzo y una proporción de logro.
- Deben guardar equilibrio e involucrar a las distintas áreas y niveles de organización.

- Para definir los objetivos, es decir, para especificar donde se desea llegar con la planeación, deberá considerarse para este efecto las actividades, recursos, plazos y responsabilidades para alcanzarlos.

c) Planeación de la fuerza de trabajo Su planeación atiende tres perspectivas diferentes, al respecto cabe señalar que es difícil que cualquiera de ellas se adapte en forma exclusiva ya que generalmente se combinan en una perspectiva por separado, a continuación presento el siguiente análisis.

* Desarrollo personal Para algunas instituciones la planeación de la fuerza de trabajo significa desarrollar el personal; se interpreta como una actividad para que el personal tome mejores decisiones se comunique con mayor eficacia y amplíe su conocimiento de la institución; el propósito es de carácter cualitativo, es decir, hacer de los trabajadores mejores ejecutores, manteniéndolos habilitados en sus funciones y razonablemente calificados para ser promovidos.

* Pronósticos de crecimiento de la fuerza de trabajo En este punto el problema es determinar cuántas personas serán necesarias en el futuro. La meta consiste en reclutar un cierto número de aspirantes para cubrir dichos requerimientos.

Se asume que el aspecto cualitativo se satisface mediante el desarrollo natural de los trabajadores en la empresa. Las habilidades requeridas para cubrir futuras necesidades de trabajadores, no son tomadas en cuenta.

* Planeación de la organización La planeación de la fuerza de trabajo deriva de la planeación de empresa. Consiste en determinar el primer término la estructura de la organización ideal o deseable para el futuro.

Se elabora un instructivo, en el cual se anotan los nombres de los trabajadores actuales que podrían cubrir los nuevos puestos, indicando su potencialidad para su promoción y la calidad de su desempeño actual. Con base a lo expuesto, la planeación de la fuerza de trabajo se puede definir como un proceso por medio del cual la institución se asegura que tendrá el número requerido de trabajadores, con los conocimientos y habilidades necesarias, en el lugar adecuado, en el momento preciso y cumpliendo las funciones que sustentan su relación laboral.

ADMISION Y EMPLEO

Es una función que tiene como objetivo buscar el personal adecuado someterlo a un proceso de selección antes de ser contratado y proporcionarle la información necesaria para que en el menor tiempo posible se integre al proceso productivo de la organización laboral.

ETAPAS DEL PROCESO ADMISION Y EMPLEO

	SELECCION	CONTRATAACION O NOMBRAMIENTO	INDUCCION
CONCEPTOS :			
Es una actividad técnica con la que se satisface confiable y oportunamente los requerimientos del personal.	Es la identificación de los candidatos que satisfacen los requisitos de ingreso.	Es el conjunto de operaciones orientadas a la complementación de requisitos para el establecimiento de la relación individual del trabajo.	Es el conjunto de acciones ordenadas que efectúa la empresa para acelerar la integración del individuo de reciente ingreso a la organización, al jefe inmediato, al grupo y puesto de trabajo.

M E T A S

<p>Contar con una cartera de solicitantes o reserva de candidatos lo suficientemente grande como para poder cubrir en cualquier momento las vacantes que se originen.</p>	<p>Promover a la empresa con los mejores elementos humanos para cada puesto dentro de los límites marcados por las condiciones de trabajo y por la fuerza de trabajo disponible.</p>	<p>Dar a conocer al solicitante a través de la entrevista de contratación, los derechos que adquiere y las obligaciones que contrae al pasar a formar parte de la empresa.</p>	<p>Bienvenida entrenamiento de integración al puesto.</p>
---	--	--	---

Con el propósito de fundamentar el carácter conceptual y teórico de la función de admisión y empleo, se describen a continuación algunos elementos de análisis que permiten integrar dicho conocimiento.

RECLUTAMIENTO

Es un proceso que se inicia con los datos referentes a las necesidades presentes y futuras del personal, para continuar con actividades que terminen los canales y fuentes de reclutamiento, considerando las necesidades y limitaciones, finaliza este proceso cuando se tiene la solicitud de empleo debidamente requisitada por el posible candidato al puesto vacante.

Siempre a esta fase se le considera la primera dentro de las relaciones laborales, ya que aquí nos iniciamos con la identificación del recurso humano, ya sea cuantitativa cualitativamente.

La empresa decide las políticas y análisis de puestos requeridos como:

- Identificar las vacantes de empleo de acuerdo al plan de recursos o a las peticiones que formula la gerencia.
- Determinar los requisitos del puesto, mediante la información de análisis de puestos o las pláticas que se tienen con los gerentes que han requerido a esos empleados.
- Se determina la técnica que se va a utilizar para que el

reclutamiento sea eficaz.

SELECCION

Una vez integrada la plantilla de candidatos previamente reclutados para ocupar puestos vacantes, se procede técnicamente a la selección de aquellas personas que en forma significativa cubran los requerimientos específicos en los puestos de trabajo.

Para ese efecto, se deben establecer dentro del proceso los siguientes requisitos a partir del análisis de contenido de la solicitud de empleo.

CONTRATACION O NOMBRAMIENTO

Es el conjunto de operaciones orientadas a la complementación de requisitos para el establecimiento de la relación individual de trabajo.

La Ley Federal del Trabajo (Art. 20) define a la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

INDUCCION

El proceso de inducción se realiza el primer día de labores y consiste

en dar la información sobre: Historia de la organización, sus objetivos, artículos que produce o servicios que presta, estructura de la organización.

REMUNERACIONES

En la función del personal, una vez planteado lo concerniente a su planeación y organización mediante el cual se tomaron decisiones de contratación de personal de nuevo ingreso, el cual a quedado debidamente entrenado en sus puestos de trabajo se procede simultáneamente a convenir en la remuneración que percibirá el nuevo trabajador, actividad que deberá cumplirse atendiendo la política de la empresa en esta materia.

El subsistema de remuneración tiene como objetivo general; identificar y describir los insumos, la estructura, los procesos, el producto y la realimentación que conforman el subsistema de relaciones laborales.

La función del subsistema de remuneraciones consiste en establecer y operar procedimientos en el interior de la organización que resulten equitativos al comparar los niveles de pago con el contenido y el resultado del trabajo desempeñado, y así, adecuar los salarios y las prestaciones que da la empresa, con los que existen en el mercado de trabajo.

a) **INSUMO** Son los alimentadores de un sistema y se identifican como los materiales, la energía e información que a través de los procesos se convierten en productos.

b) **ESTRUCTURA** Se le llama así al conjunto de persona, medios y

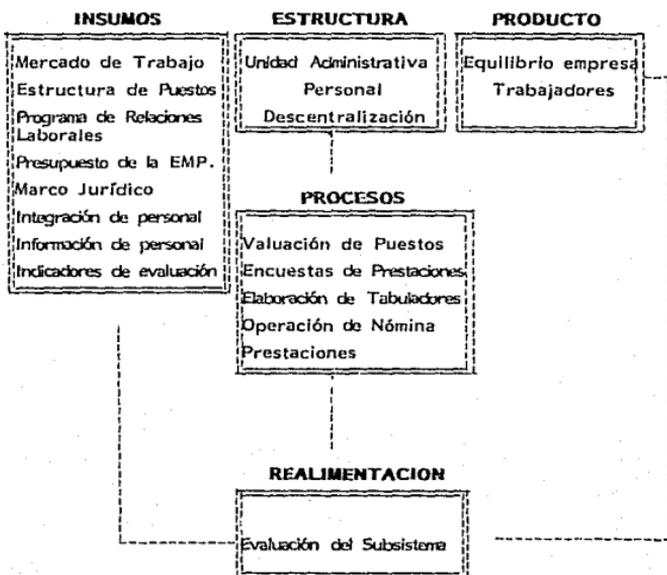
normas administrativas, mediante los cuales los insumos se procesan para convertirse en productos.

La estructura forma parte de tres elementos: la unidad administrativa, el personal y el grado de descentralización.

c) **PROCESOS** Los procesos que se lleven a cabo dentro del subsistema de remuneraciones están orientados al análisis técnico de la organización, procedimientos y de sistemas, tendientes a transformar los insumos en resultados, que se traducen en un equilibrio para el otorgamiento de ingresos al trabajador.

d) **REALIMENTACION** (Evaluación del subsistema), trata de la verificación de que los elementos y componentes cumplan de acuerdo a calidad, cantidad, oportunidad y costo, de acuerdo a una comparación entre resultados obtenidos y metas planteadas. D-I

**DIAGRAMA DEL SISTEMA
REMUNERACIONES**



PROFESIONALIZACION

La profesionalización consiste en la captación de información del medio ambiente y del centro de trabajo con el fin de utilizar medios y estrategias para que la fuerza del trabajo adquiera y perfeccione sus conocimientos, habilidades y aptitudes en función del puesto que desempeñe en la empresa donde preste sus servicios, considerando los objetivos, políticos y estructura orgánica de la empresa.

Se debe tomar en consideración los insumos, los más importantes para desarrollar este subsistema son:

- 1) Características de la comunidad
- 2) Naturales
- 3) Económicos
- 4) Culturales

Así mismo, todo ente económico debe apearse a las normas que establecen las comisiones mixtas de capacitación las cuales vigilan, supervisan, autentifican y examinan las acciones que sobre la materia se realizan.

La manera en que se proporcione la realimentación es mediante la evaluación del subsistema y los ajustes al mismo, con el fin de corregir variaciones y en su caso, consolidar dicha actividad.

De acuerdo con el ciclo laboral de la fuerza de trabajo en las

organizaciones, constituidas formalmente a partir de su contratación o nombramiento y acordada la remuneración por la prestación de sus servicios, la empresa o institución debe contar con servicios, la empresa o institución debe contar con programas integrales de profesionalización, cuyo contenido básico es la de habilitarlo en forma permanente y sistemática en sus diferentes responsabilidades, familiar y social.

Por ello, la profesionalización tiene como objetivos incrementar los conocimientos, mejorar habilidades y desarrollar aptitudes con auténtica vocación de servicio, ya sea dentro de la burocracia pública y/o privada.

Las metas a alcanzar en este sentido, están dirigidas en tres grandes vertientes, a la satisfacción de las expectativas de la propia organización laboral, de los usuarios con énfasis en sus implicaciones de carácter social, de justicia y equidad.

Para determinar las necesidades de la profesionalización se realiza fácilmente mediante el uso de técnicas adecuadas como son:

- a) Análisis de la labor de las actividades
- b) Aplicación de exámenes
- c) Estudio de los expedientes personales
- d) Entrevistas
- e) Planeamiento de reformas o aplicaciones apropiados
- g) Estudio de los informes de producción y los resultados de negocio mismo.

Así mismo debe hacerse notar los elementos básicos de capacitación y adiestramiento. En cada empresa deben constituirse comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, los cuales vigilen, supervisen y autentiquen y examinen las acciones que sobre la materia se realicen dentro del centro productivo.

Las empresas deben formular planes y programas específicos de capacitación y adiestramiento y presentarlos ante la unidad coordinadora del empleo de capacitación y adiestramiento para su aprobación.

Todo trabajador sujeto a la capacitación y a la adiestramiento una vez concluido éste, debe recibir una constancia de habilidades laborales con el cuál acreditará haber llevado y aprobado un proceso de capacitación.

Al mismo tiempo es necesario contemplar los aspectos conceptuales y teóricos de la función de profesionalización, de acuerdo al propósito que se persigue en cada una de las acciones. Así, surge la siguiente clasificación:

- Profesionalización de inducción
- Profesionalización para efectos de actualización
- Profesionalización promocional
- Profesionalización de superación personal
- Profesionalización de tecnología.

RELACIONES JURIDICO-LABORALES

El subsistema de relaciones jurídico-laborales, objeto de estudio, consiste en disponer, dirigir y manejar los medios necesarios para la negociación colectiva e individual y la interpretación y aplicación de las condiciones que garanticen el equilibrio entre la empresa y los trabajadores.

A través de su estructura compuesta por unidades administrativas y de personal, transforma el fenómeno mediante los procesos de análisis de información, demandas sindicales, negociación y aplicación de la normatividad particular y solución de conflictos que se generan por incumplimiento de alguna de las partes.

El subsistema cumplirá óptimamente su función al lograr la existencia de mecanismos adecuados para la preparación, negociación y administración de las condiciones de trabajo y para la solución de conflictos inherentes a las relaciones jurídico-laborales.

Es necesario especificar metas a alcanzar como parte del proceso jurídico-laboral, que permita visualizar las siguientes expectativas:

- a) Identificar y descubrir los insumos, procesos, productos y realimentación que conforma el subsistema de relaciones jurídico-laborales.
- b) Determinar un programa que contemple las fechas compromisos establecidos en la negociación colectiva, así como el programa particular de

acción en materia de relaciones laborales.

c) Establecer las relaciones internas y externas de la empresa con las autoridades del trabajo y servicios sociales importantes que señala la competencia constitucional de las autoridades del trabajo, los alcances de la Procuraduría de la Defensa del Trabajo y las atribuciones de las diferentes comisiones establecidas por la ley para regular, conducir, conciliar lo inherente al trabajo.

d) Conocer los requisitos que se exigen al personal jurídico de las juntas, sus obligaciones, las faltas que, como tales determina la ley.

e) Responsabilizarse de toda relación jurídica que se desprenda de la relación laboral.

Una vez conocida la información con sus análisis respectivos, las demandas sindicales y definida la postura de la empresa respecto a estas últimas, se lleva a cabo la negociación, la cual se realiza con el establecimiento de acuerdos entre la empresa y los trabajadores respecto a las condiciones de trabajo, siendo sus principales actividades:

- Lectura y análisis del pliego con el sindicato
- Aprobación de cláusulas para ir facilitando la negociación
- Aplazar los puntos sobre los que no se llegue a ningún acuerdo
- Levantar minutas de acuerdos logrados por las partes para evitar desviaciones.
- Formar paquetes de prestaciones pendientes con diversas

alternativas

- Presentar el nuevo contrato colectivo con las cláusulas ya negociadas que lo modifican.

Nuestra Carta Magna la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su art. 5º, dice "Nadie será obligado a prestar trabajos sin la justa retribución y sin el pleno consentimiento".

Establece también, que el contrato de trabajo sólo obligará a prestar el servicio convenido por el tiempo que fije la ley.

Es indispensable conocer las leyes, códigos, reglamentos, decretos que fundamentan estas actividades:

LEYES

- Ley Federal del Trabajo
- Ley del Seguro Social
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda
- Ley Federal de Educación
- Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

CODIGOS

- Código Civil para el D.F., en materia de fuero común y para toda la República en materia federal. Prestación de los servicios profesionales.
- Código Penal para el D.F., en materia de fuero común y para toda la República en materia federal, fraude al salario Art. 387, fracción XVII.

REGLAMENTOS

- Reglamento de labores peligrosas e insalubres para mujeres y menores
- Reglamento de la Inspección Federal del Trabajo
- Reglamento de la Ley del Seguro Social
- Reglamento de Higiene del Trabajo.

DECRETOS

- Decreto que ordena la Constitución del Fondo de Fomento y Garantía para el consumo de los trabajadores, previsto en el Art. 103 de la Ley

Federal del Trabajo.

- Decreto por el que se crea el Consejo Nacional para promover la recreación entre los trabajadores.

ACUERDOS

- Acuerdo que constituye la comisión intersecretarial que se encargará de todos los asuntos referentes a la emigración de los trabajadores a los Estados Unidos.
- Acuerdo que reglamenta el ejercicio de las funciones de la Comisión Intersecretarial para estudiar la emigración de los trabajadores mexicanos al extranjero.
- Acuerdo por el que las entidades de la Administración Pública Paraestatal se agrupan por sectores a efecto de sus relaciones con el Ejecutivo Federal.

PRESTACIONES Y SERVICIOS

Las prestaciones y servicios, procuran un mejoramiento de las condiciones de la vida de la clase trabajadora que los empresarios deben atender puntualmente.

El otorgamiento de estas prestaciones, entre otras finalidades, es la satisfacción de necesidades sociales, económicas y culturales que busca más que la igualdad absoluta, una situación personal benéfica para toda la sociedad.

Las prestaciones y servicios son derechos de los trabajadores adicionales al salario nominal, constituye una ventaja y un valor básico para el trabajador. También se muestran útiles para el patrón ya que le ayudan a contratar y conservar mejores empleados, pero su principal y mas inmediato valor, es para el empleado mismo.

De está manera, se puede decir que las prestaciones y servicios son todas aquellas actividades costeadas por la organización que proporciona una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados y son aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, percibe el trabajador.

Una de las tareas mas difíciles en una organización es la de motivar a sus empleados a ejecutar el trabajo que se les encomienda de una manera que alcance o supere los patrones de desempeño esperados.

Por eso las prestaciones y servicios tienen como finalidad básica el mejoramiento del trabajador, porque han de ayudar a mejorar su vida presente, a fin de conservar su energía de trabajo, el mayor número de años y proporcionarle un ingreso que le permita conducir una existencia decorosa en unión de su familia.

También buscan mejorar el trabajo que realiza, tomando en cuenta la eficiencia y estabilidad de los trabajadores, así como de principio de responsabilidad otra de sus finalidades, suele ser el mejoramiento de la remuneración en dinero que el trabajador recibe, así como también mejorar las relaciones obrero-patronales, es decir enfatizando en la mutua responsabilidad de las dos partes en la producción.

Debe cuidarse de que los servicios cubran precisamente, aquellas áreas en que la necesidad de otorgarlos es mayor y que de tal manera, se coordinen formando un programa que ofrezca al trabajador la mejor realización de sus objetivos.

Con el objeto de ajustar mejor las necesidades de la compañía, es conveniente establecer un sistema propio de compensaciones. Para hacer esto, se deberá considerar las tarifas de sueldos que se pagan y los beneficios que ofrecen otras empresas comparables, especialmente dentro del mismo tipo de industria.

Al basar el programa de compensaciones sobre las propias necesidades laborales, presupuesto y posición financiera, se debe también tener presente que la productividad óptima y buenas relaciones con los empleados hacen mantener que los salarios, sueldos y prestaciones guarden cierta relación

con la prosperidad de la empresa y que sean consistentes dentro de ella.

En México existen dos organismos principales para impartir seguridad y asistencia social:

- * Instituto Mexicano del Seguro Social
- * Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado

Actualmente, el concepto de seguridad, no sólo se refiere al conjunto de reglas adoptadas para evitar los accidentes sino también a formas y métodos que fomenten su desarrollo cultural, económico, físico y social.

Las instituciones antes mencionadas, además de conceder servicios médicos y seguridad social, promueven a través de sus centros de capacitación, asociaciones culturales y otras formas de agrupamientos sociales, relaciones mas amplias y mas humanas entre todos los trabajadores que disfrutan de este beneficio.

El trabajo es el instrumento básico para satisfacer las necesidades sociales: vestido, casa habitación, transporte, distracciones.

La seguridad y la asistencia social tiene como origen la integración de la sociedad misma que va evolucionando a través de los diferentes

sistemas sociales y económicos de la humanidad.

La seguridad y la asistencia social tienen como finalidad indemnizar al trabajador al sufrir un riesgo profesional, enfermedades no profesionales, invalidez permanente o temporal, vejez, cesantía, orfandad y viudez.

Así entonces, las prestaciones y servicios deben satisfacer verdaderas necesidades y contribuir a elevar el nivel económico, social y cultural del elemento con el que cuenta la organización.

MOTIVACION

Las organizaciones a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos dados por el medio y por la propia organización, esta a su vez para lograr esos objetivos requiere de una serie de recursos entre los que figuran principalmente, los recursos humanos.

En este sentido, un subsistema de motivación representa una de las acciones fundamentales que aseguran el desarrollo de personal en las organizaciones laborales, la función de motivación consiste en el otorgamiento de estímulos capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta, ya que la motivación de los empleados es uno de los aspectos más importantes.

La función del subsistema de motivación en el sistema de relaciones

laborales radica en establecer procedimientos y promover actividades para desarrollar comportamientos y actitudes que conduzcan al logro de los objetivos de la empresa, a la satisfacción de las expectativas de los trabajadores y al desarrollo de la organización.

La conducta es un elemento determinado, marco y conductor del comportamiento humano. Hablar de cultura implica referirse a las subculturas; regional y de organización las cuales se definen de la siguiente forma:

- Regional En las distintas regiones de un país y una gran comunidad existen elementos culturales específicos, que le dan una configuración propia a cada uno de los componentes.
- Ocupacional Cada ocupación le da al individuo una caracterización personal conforme a la capacidad, formación académica y profesional.
- Organizacional La tecnología, la actividad la principal ocupación los procedimientos del trabajo determinan que una organización, empresa o industria adquiera una cultura propia.

Un administrador del subsistema de motivación, de conocer las condiciones de oferta y demanda, de mano de obra en relación con otra empresa, el marco de referencia del mercado de trabajo le permitirá establecer sus propios perímetros, de acuerdo con las características de la comunidad.

El programa de actividades de la empresa debe comprender un conjunto de objetivos, metas, estrategias y actividades por realizar durante un período determinado para cumplir con los propósitos a corto, mediano y largo plazo.

El subsistema de motivación, requiere información de inventario del personal, para elaborar programas de motivación, aprovechamiento de tiempo libre, bienestar familiar, desarrollo de la comunidad, índices y estadísticas y reportes, como insumo de subsistema de motivación cumplen una función básica para realizar actividades que permiten establecer lineamientos que facilitan las relaciones entre empresas y trabajadores para evitar o solucionar conflictos.

El subsistema de motivación tiene a su cargo ocho etapas del proceso:

- * Investigación de necesidades e intereses
- * Evaluación del desempeño
- * Promoción del desarrollo laboral
- * Comunicación
- * Mecanismos de participación
- * Aprovechamiento del tiempo libre
- * Bienestar familiar

* Desarrollo de la comunidad

Consecuentemente todas las condiciones realizadas por el subsistema de motivación tiene la facilidad de allegarse criterios para la formulación de políticas de realizaciones laborales y para la obtención de los objetivos de la empresa y de los trabajadores, a través de los procesos del subsistema y de las promociones o recomendaciones, es producto del subsistema la motivación desde el punto de vista de la teoría de los sistemas el cumplimiento de los objetivos de las partes depende de todos los subsistemas de relaciones laborales y de los demás sistemas de la unidad de producción.

Finalmente se debe verificar que los elementos y componentes cumplan en sus propósitos en términos de cantidad, calidad, oportunidad y costo, la evaluación del sistema de motivación deberá realizarse en forma total y pormenorizadamente, esto es, se constará si se logran los productos como son las políticas de relaciones laborales y la obtención de algún grado de los objetivos de la empresa y los trabajadores, que también repercuten en el mejoramiento de la comunidad.

INFORMACION Y CONTROL

Este subsistema tiene ingerencia dentro de las empresas públicas y privadas, su utilidad radica en la forma como sea manejado, ya que un control bien establecido, la información fidedigna en el momento oportuno y a la persona adecuada redituarán mayor producción para la empresa y más beneficios para las operaciones a determinandos patrones preestablecidos, funciona de acuerdo a la información que recibe, ésta permite una acción correctiva apropiada puede significar el ejercicio de autoridad y puede corresponder a la jefatura del área de administración de recursos humanos.

El subsistema proporciona conformidad al plan o el sostenimiento de los objetivos dentro de los límites permitidos, apoyados en una información oportuna y veraz, el control se mantiene por medio de una red de información que sirve como medio de control, cuando ésta se encuentra latente o estática es de poco valor para el sistema.

Su función es establecer procedimientos adecuados para la captación, sistematización y difusión de la información, tanto del sistema de recursos humanos como de los demás sistemas de la empresa, para afectar la función anterior, el subsistema capta insumos de las características de la comunidad, del marco jurídico general y particular, de la política laboral, del plan sectorial de los mercados de materias primas y productos, así como el mercado del programa y presupuestos de la empresa.

A través de su estructura compuesta por unidades administrativas

y personal, transforma los insumos mediante procesos de captación, sistematización y difusión obteniendo los productos que son los índices, estadísticas y reportes, así como los censos e inventarios de personal.

Sus metas son:

- Estandarizar el desempeño por medio de inspecciones, supervisión, procedimientos o programas de producción.
- Medir y dirigir las funciones de los empleados por medio de sistemas de evaluación del desempeño del personal.
- Proteger a la organización de abusos mediante la exigencia de registros escritos y división de responsabilidades.
- Que los jefes de alto nivel jerárquico utilicen el subsistema y promuevan al personal cuando lo merezca.

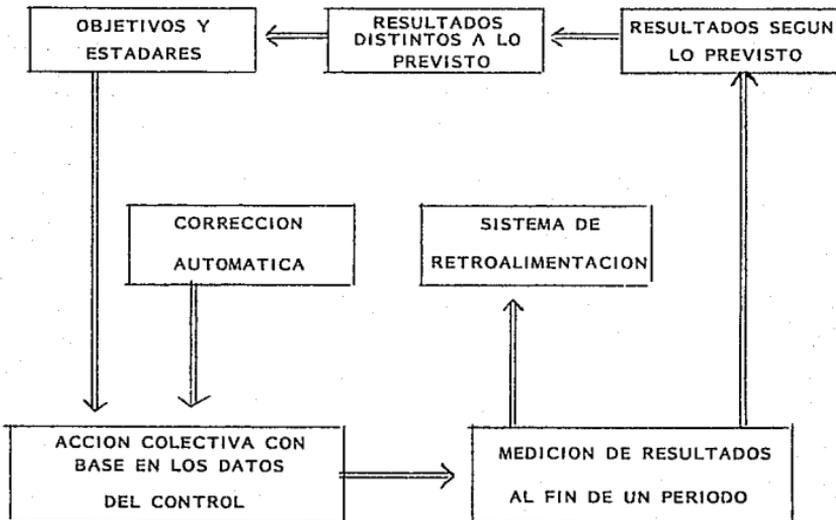
De tal manera que podemos definir a la información como una red de partes, componentes desarrollados para proporcionar un flujo de información a los encargados de tomar decisiones y está compuesta de procedimientos, equipo, información y métodos para evaluar información.

En cuanto a control, cuyo concepto no es nuevo ni difícil de comprender tenemos según Maddok: Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar o formar nuevos planes.

Todo control implica la comprobación de lo obtenido con lo esperado.

En la actualidad con base en los avances de la cibernética se ha estudiado con éxito una realimentación que permite una corrección automática si se obtienen resultados diferentes a lo previsto.

Tal como puede apreciarse en la figura:



De tal manera tenemos los principios de control y son:

- a) De carácter administrativo: Consiste en distinguir las operaciones de control de las funciones de control, ésta solo corresponde al administrador es la respuesta al principio de delegación de autoridad. En cambio las operaciones de control son de carácter técnico y deben actuar con staff.
- b) De los estándares: El control es imposible si no existen estándares prefijados; de alguna manera supone una base de comparación previamente establecida.
- c) De carácter medial: De él, se desprende espontáneamente una regla, un control deberá usarse si el trabajo, los gastos entre otros justifican los beneficios que de él se esperan.
- d) De la excepción: Se concentra en los casos que no se logró lo previsto, tiende a aprovechar los beneficios que resultaron del cumplimiento de las predicciones y las desviaciones imposibles de evitar.

Considerando lo anterior, podemos decir que los controles deben adecuarse a los planes y presupuestos, deben planearse según el punto de vista de cada administrador y su personalidad, señalar excepciones y puntos críticos, también deben ser objetivos, flexibles, económicos y conducir a una acción correctiva.

EVALUACION Y SEGUIMIENTO

El énfasis sobre el equipo y el consecuente enfoque mecanizado de la administración, no resolvió el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre configurado como un apretabotones, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la empresa y fácilmente manipulable, ya que se creía estaba motivado exclusivamente por objetos salariales y económicos. Con el pasar del tiempo se verificó que las empresas lograrán resolver problemas relacionados con la primera variable la máquina, sin embargo no se obtuvo progreso alguno con la segunda variable, el hombre y la eficiencia en las organizaciones dejaba mucho que desear.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, ocurrió una reversión de este enfoque y la principal preocupación de los administrativos pasó hacer elemento humano.

Tomando como pieza importante en la productividad, surgió la necesidad de la evolución del elemento humano, para optimizar la producción y decidir sobre conservación y separación de los mismos.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados de la siguiente manera:

* Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

* Permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto de la forma de administración.

* Proporcionar oportunidad de todos los miembros de la organización, crecimiento y condiciones de efectiva participación de los miembros, teniendo presente los objetivos individuales.

En sus términos más generales, el objetivo de la evaluación pretende apoyar las actividades gerenciales para mejorar la forma como se estructura y funciona un sistema, apoyándose en tres indicadores básicos como son: La eficiencia, la eficacia y la congruencia.

Específicamente la gerencia puede aprovechar los procedimientos de evaluación para:

- Evaluar el potencial de los empleados para cargos futuros.
- Diseñar y poner en práctica sistemas de sueldos de incentivos y méritos.
- Determinar si los empleados reciben o no la remuneración apropiada para sus funciones o puestos.
- Identificar y modificar el comportamiento laboral disfuncional.
- Dar prueba documentada para apoyar las medidas disciplinarias y de separación.

Se ha reconocido desde hace mucho tiempo, que el desempeño de los empleados es uno de los principales determinantes en la productividad, surgiendo con esto, la necesidad de la evaluación.

Las metas correspondientes a la función de la evaluación y seguimiento se contemplan en tres vertientes:

- 1.- La organización
- 2.- Los trabajadores
- 3.- Los supervisores

CAPITULO IV

ESTUDIO EMPIRICO DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

4.1 DELIMITACION DE SUBSISTEMA

El estudio está enfocado principalmente al conocimiento y funcionalidad del subsistema de información y control en una empresa en operación específicamente el departamento de personal.

El subsistema se orienta a la relación de las personas en un organismo, con el fin de proporcionar un flujo de datos debidamente ordenados, que ayuden a la toma de decisiones, así como para recurrir a medidas correctas y a proceder en forma pertinente.

La empresa que se analiza lleva el nombre de Gigante S.A. de C.V., ubicada en Pedro Antonio de los Santos No. 118, Col. San Miguel Chapultepec.

Es preciso mencionar también, que existe un solo departamento de personal por cada sucursal, tomando en cuenta que el personal de este departamento varía entre una persona o dos, y que a su vez estas personas atienden a más de 250 empleados por sucursal.

El giro principal de Gigante S.A. de C.V., es la venta de mercancías generales, también conocida como ventas de autoservicio.

Teniendo ya una expectativa global del grupo de cadenas Gigante, nos dirigiremos exclusivamente al departamento de personal, empezando por mencionar que hay un jefe de personal principal quien cuenta con un auxiliar para el desarrollo de sus actividades que son:

- * Reclutamiento y selección de personal
- * Contratación e inducción
- * Capacitación al personal
- * Comunicación interna
- * Sueldos y salarios
- * Relaciones laborales
- * Atención a autoridades gubernamentales
- * Higiene y seguridad
- * Servicios al personal
 - Caja de ahorro
 - Plan de Previsión Social
 - Coordinar eventos especiales
- * Administración de personal
- * Supervisar archivos y contorles

- * Trámites:
 - I.M.S.S.
 - INFONAVIT
 - FONACOT

- * Bajas y renunciaciones voluntarias de personal

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal problema a que se enfrenta el responsable del departamento de personal, es que carece de autoridad y capacidad de decisión para el desarrollo de su función es un elemento indispensable para el control del personal.

Este problema surge desde los niveles ejecutivos, ya que la mayor parte de este personal cuenta con gran antigüedad de trabajo, por lo que la relación con el director de la empresa es sólida y segura. Lógicamente cuando estos incurren en faltas, no les preocupa en lo mas mínimo las amonestaciones del departamento de personal.

Por lo consiguiente, este problema se extiende a niveles más bajos, ya que algunos ejecutivos defienden y encubren al personal a su cargo, lo que provoca que el control del personal se pierda en su totalidad.

4.3 OBJETIVOS

El objetivo primordial en este estudio, es conocer los problemas o deficiencias que se originan en el departamento de personal, de los métodos de control e información que se utilicen.

A continuación mencionaré algunos de los problemas más notorios; el pago excesivo de horas extras debido a la falta de supervisión por parte de los jefes inmediatos; las amonestaciones por retardos o faltas, no son aplicadas en forma general a todo el personal, debido a preferencias de los jefes inmediatos; en ocasiones existen contrataciones de personal directas por los jefes de área, de las cuales el departamento de recursos humanos no tiene conocimiento; la introducción de bebidas alcohólicas sin represalia alguna para el personal involucrado.

4.4 METODO DE TRABAJO

Para poder efectuar nuestro análisis solicité al jefe de personal mencionara brevemente los controles más importantes que utiliza y qué tipo de información recibe y elabora para el desempeño de su labor.

Una vez contando con esta información, plantearé los problemas cotejándolos con bases existentes, para lo cual elaborarse una lista en la que se comparará la situación actual con la deseada.

De esta lista mencionaré las principales causas que originan el problema, así como sus efectos y por último daré las recomendaciones pertinentes.

4.5 SITUACION ACTUAL

IDEAL

REAL

NORMATIVIDAD :

- | | |
|---|--|
| <p>- Reglamento interno de trabajo; La empresa cuenta con un reglamento de trabajo el cual deberá proporcionar a cada uno de los empleados al momento de su contratación.</p> | <p>Esta norma por lo general no se lleva a cabo por lo que ni el de nuevo ingreso tiene conocimiento de estas disposiciones.</p> |
| <p>- Modificaciones de sueldo: se envían memoranda al personal informando la fecha de su incremento salarial anexando la forma del Seguro Social para que sea firmada posteriormente.</p> | <p>Esto se realiza adecuadamente y oportunamente por el departamento de personal, según lo establecido.</p> |
| <p>- Seguro de vida: es necesario</p> | <p>Este control es llevado a cabo</p> |

un control en este caso, ya que el empleado al ingresar a la empresa tiene derecho a un seguro de vida gratuito.

eficazmente por el auxiliar del departamento de personal.

P O L I T I C A S :

- Retardos y faltas; según el artículo 1ro. del reglamento interno, el cual menciona que los trabajadores deberán sujetarse a los horarios rolados de la tienda de lunes a domingo, con un día de descanso después de seis laborados y sostiene también que el personal que no cumpla con dicho horario sera acreedor de una amonestación.

Para una gran parte del personal la acumulación de amonestaciones no causan ningun efecto ya que los jefes inmediatos justifican estos retardos y no permiten que su personal sea suspendido, basandose en que dicha suspensión afectara de una forma determinante el funcionamiento del departamento a su cargo.

- Todo personal de nuevo ingreso quedara considerado a prueba durante el término de

se han presentado casos de trabajadores que han laborado más de dos o tres meses y no

30 días, terminado este período el personal se considerará como de planta si sus servicios han sido satisfactorios o de lo contrario se dará por terminada la relación de trabajo.

- El artículo 15 del reglamento que marca queda estrictamente prohibido la introducción a la empresa de bebidas alcohólicas, drogas, etc; así como representarse a laborar en estado de ebriedad y que esta falta será motivo de suspensión y/o rescisión de contrato.

- Cursos de capacitación; la empresa propociona cursos de capacitación a los empleados para lo cual cuenta con un control detallado del personal que ha

se les notifica que ya se les otorgo la planta aun cuando el desempeño de sus labores es aceptable.

Esta situación se presenta comunmente con determinadas personas sin tomar medidas correctivas al respecto.

Esto es realizado cumpliendo con todas las especificaciones mencionadas.

asistido a estos cursos y el personal faltante. Para no afectar las labores diarias, se procura enviar a una persona por cada departamento, formando grupos de cinco o más personal.

El resultado de estos cursos se envía a los jefes inmediatos, para que tengan conocimiento del grado de aprovechamiento del empleado y posteriormente formarán parte del expediente del personal.

CONCEPTOS :

- Expediente de personal; al ingresar una persona a la empresa se elabora su expediente de personal (confidencial), en este se encontrará la solicitud

Siendo este uno de los principales controles del departamento de personal, se realiza según lo establecido.

empleo, acta de nacimiento, examen de conocimientos, comprobante de estudios y domicilio, incrementos de sueldos, etc.

- Control de asistencias; diariamente es necesario checar la hora de entrada del personal tanto de jefes de departamento como de auxiliares esto con el fin de tener un buen control, tanto con los retardos así como con las faltas.

- Se utilizan diferentes fuentes de reclutamiento, como son cartulineo, prensa, bolsa de trabajo, intercambio de carteras de personal, promocionales de prensa.

- Se maneja dentro de cada

Esto se realiza de acuerdo a lo establecido en las políticas de este departamento.

En este aspecto lo mas común en el departamento de personal, es que para hacer llevar su personal a cada tienda solo se maneja una sola fuente de reclutamiento que es de el cartulineo.

En base a los resultados obtenidos

sucursal una plantilla del personal la cual se tendrá siempre actualizada y completa.

- Se respetan todas la decisiones del jefe de personal, tanto en modificaciones, cambios de departamento, incrementos de salario, etc.

- Todo el personal será debidamente capacitado para poder ejercer debidamente su trabajo.

esto no es posible, por el porcentaje de rotación que existe dentro de cada sucursal.

Esto no es posible en el departamento de personal, ya que existe mucha influencia por aparte de la gerencia de cada sucursal.

El departamento de personal si lleva un control exacto, de todo el personal que ha sido capacitado asi como el del personal faltante.

PARA : JEFES DE PERSONAL

NOMBRE: _____

SUCURSAL: _____

- 1) SE LES PROPORCIONA EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO A TODOS LOS EMPLEADOS: SI _____ NO _____

¿POR QUE? _____

- 2) SE TIENE UN CONTROL EXACTO Y OPORTUNO DE LOS RETARDOS Y FALTAS. SI _____ NO _____

¿POR QUE? _____

- 3) SE CUMPLEN Y RESPETAN LAS DISPOSICIONES ORDINARIAS ESTIPULADAS POR LA EMPRESA? SI _____ NO _____

- 4) SE MANTIENE EN REGLA LA DOCUMENTACION NECESARIA EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, DE CADA UNO DE LOS EMPLEADOS.

SI _____ NO _____

¿POR QUE? _____

- 5) SON SUFICIENTES LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO MEDIANTE LAS CUALES HACE LLEGAR A SU PERSONAL?

SI _____ NO _____

¿POR QUE? _____

- 6) TIENE PROBLEMAS DE ROTACION DE PERSONAL DENTRO DE LA SUCURSAL? SI _____ NO _____

¿POR QUE? _____

7) LA GERENCIA RESPETA TOTALMENTE LAS DECISIONES QUE USTED
TOMA. SI _____ NO _____

¿POR QUE? _____

8) ES SUFICIENTE EL PERSONAL QUE LABORA EN SU DEPARTAMENTO.

SI _____ NO _____

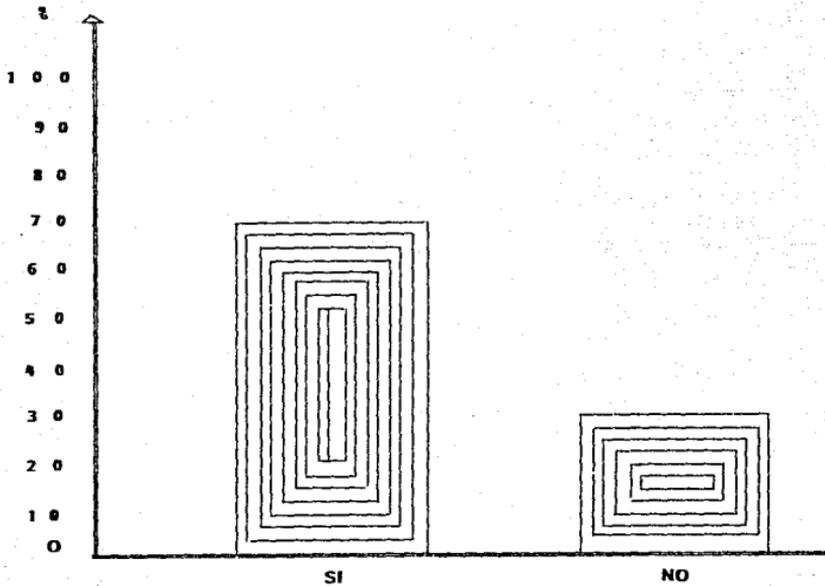
¿POR QUE? _____

9) EL PERSONAL QUE LABORA EN LA SUCURSAL ES DEBIDAMENTE CA
PACITADO. SI _____ NO _____

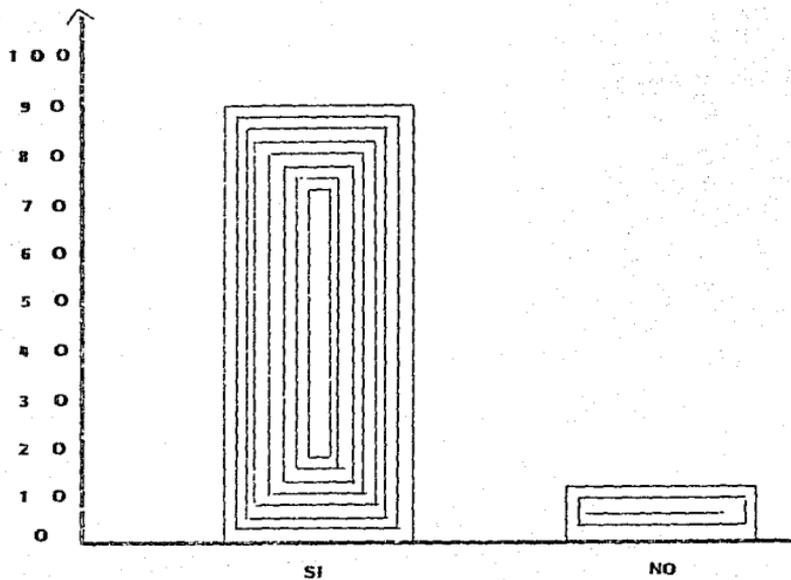
¿POR QUE? _____

10) CUALES SON LOS PROBLEMAS MAS COMUNES A LOS QUE SE ENFRE
TA CON EL PERSONAL?

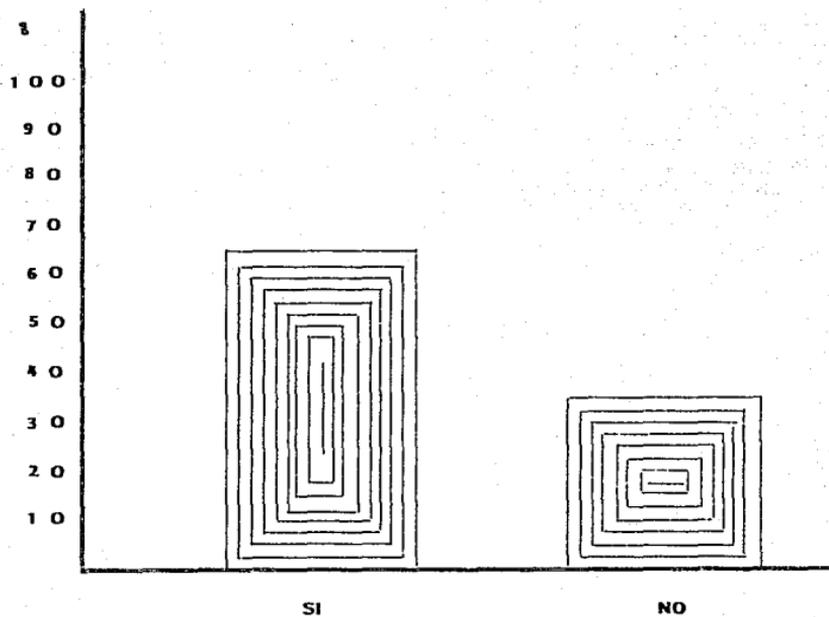
GRAFICA REPRESENTATIVA
DE LA PREGUNTA # 1



**GRAFICA REPRESENTATIVA
DE LA PREGUNTA #2**

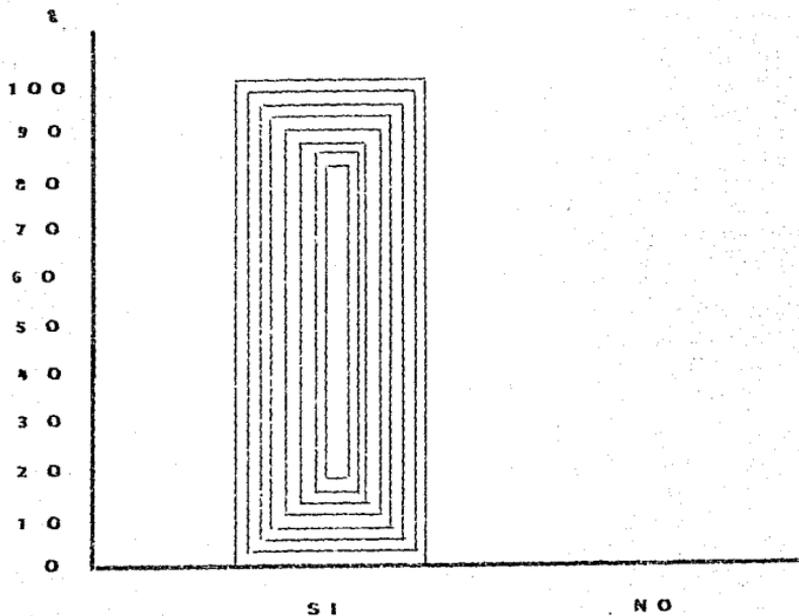


**GRAFICA REPRESENTATIVA
DE LA PREGUNTA #3**

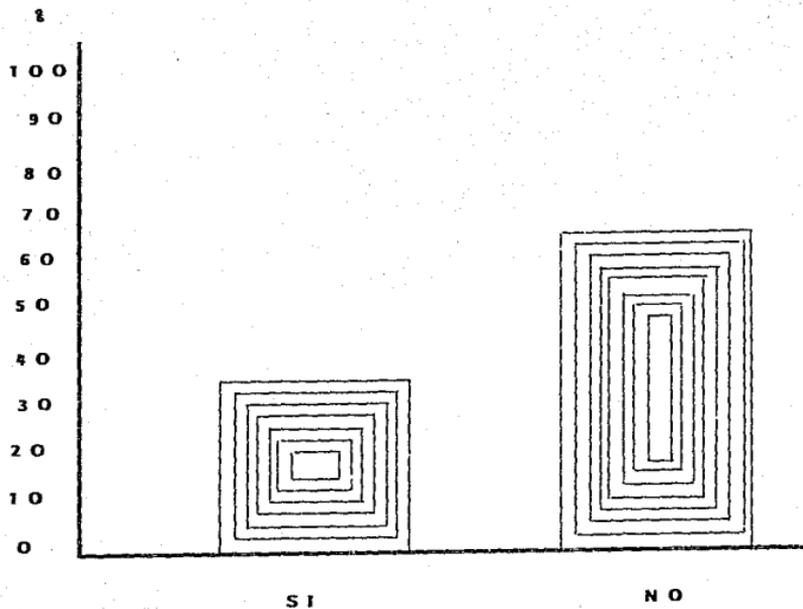


ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

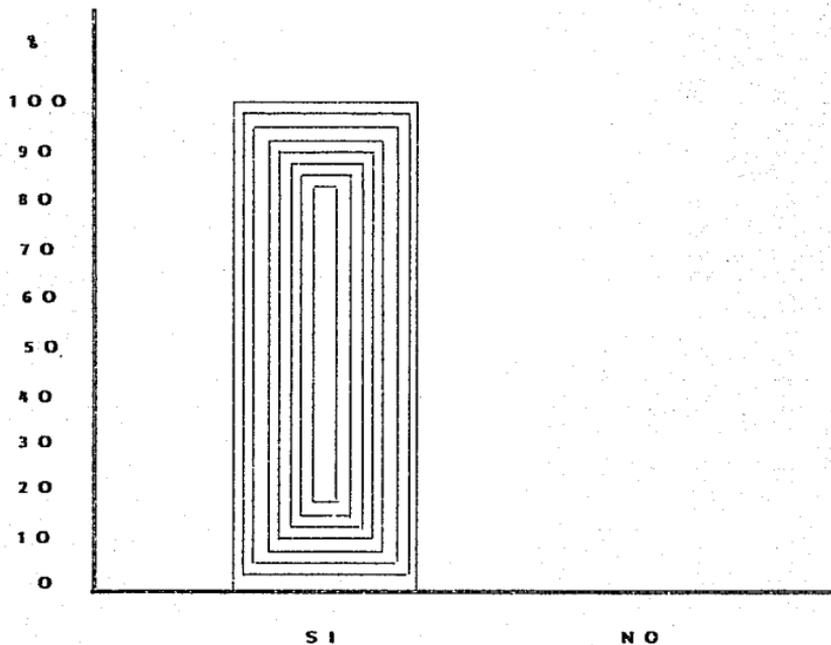
GRAFICA REPRESENTATIVA
DE LA PREGUNTA 14



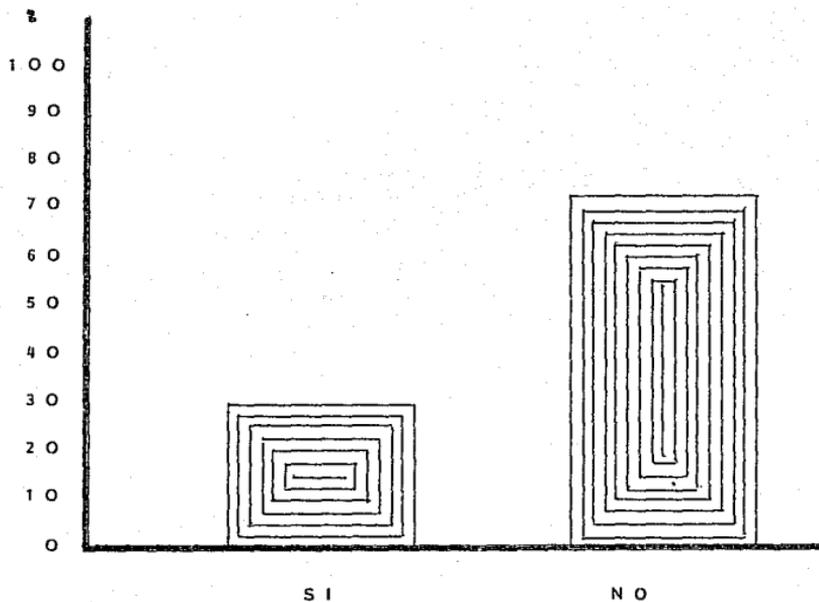
GRAFICA REPRESENTATIVA
DE LA PREGUNTA#5



**GRAFICA REPRESENTATIVA
DE LA PREGUNTA#6**

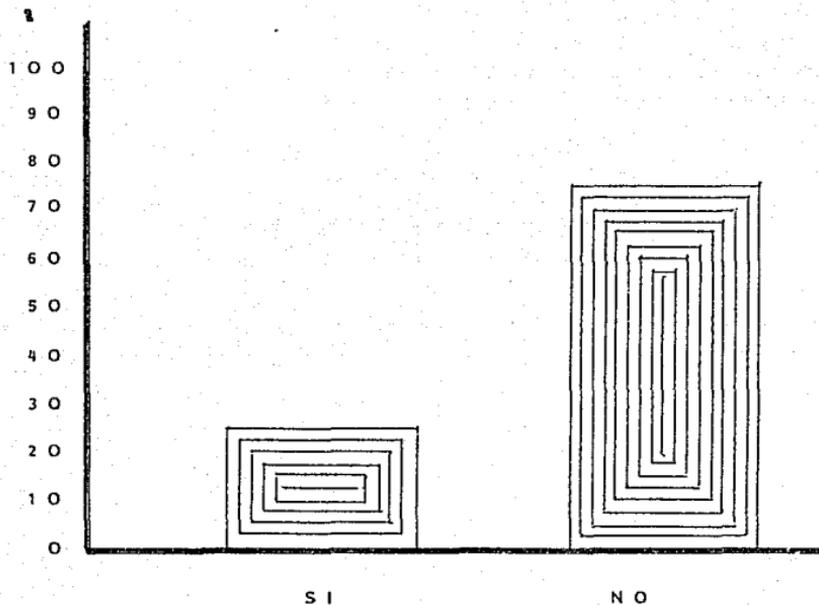


GRAFICA REPRESENTATIVA
DE LA PREGUNTA # 7

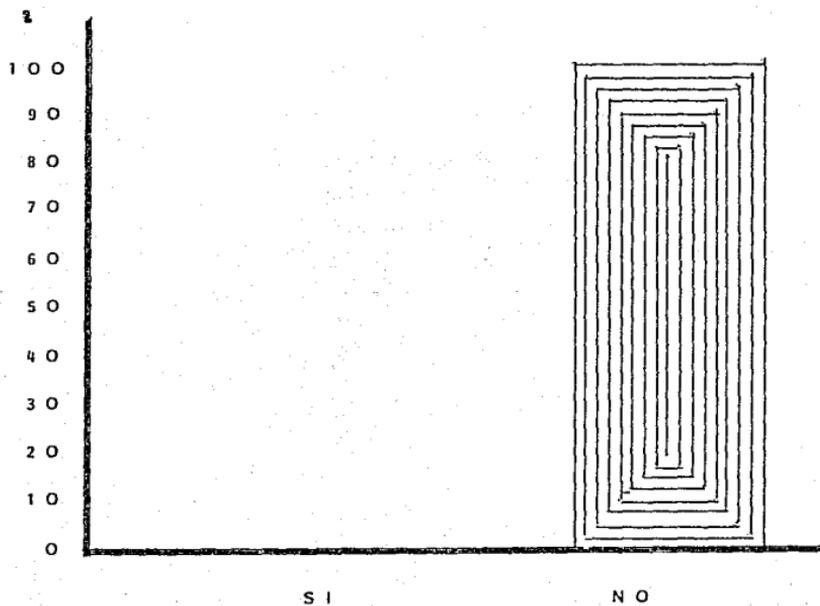


GRAFICA REPRESENTATIVA

DE LA PREGUNTA # 8



GRAFICA REPRESENTATIVA
DE LA PREGUNTA # 9



ORGANIZACION ESTRUCTURAL

En 1962 cuando empezaban a surgir en la ciudad de México los supermercados y las tiendas de autoservicio se creó el centro comercial mas grande de América Latina, un lugar en donde el cliente pudiera encontrar en una sola tienda todos los productos necesarios para satisfacer las necesidades de su familia. Este centro comercial fue GIGANTE, inaugurado el 28 de noviembre de ese mismo año, en la colonia MIXCOAC, sobre una superficie de 12,500 metros cuadrados.

La tienda de Mixcoac, en aquél entonces contaba con 64 departamentos en los que 250 empleados ofrecían desde alimentos, ropa, productos de farmacia hasta animales y automóviles.

Hoy Gigante, es la tienda de autoservicio más grande de México, pues cuenta con 152 sucursales en 30 ciudades del país.

Pero Gigante no sólo son tiendas de autoservicio, somos un grupo de empresas comerciales dedicadas a proporcionar diversos servicios a nuestros clientes, el grupo Gigante está integrado por:

- * Bodegas Gigante
- * Super Mart
- * Toks
- * Radio Shack

A continuación muestro los organigramas generales de una tienda Gigante, así como los organigramas estructurales de la misma.

ORGANIGRAMA GENERAL

AREA DE CAJAS

M
E
R
C
A
N
C
I
A
S

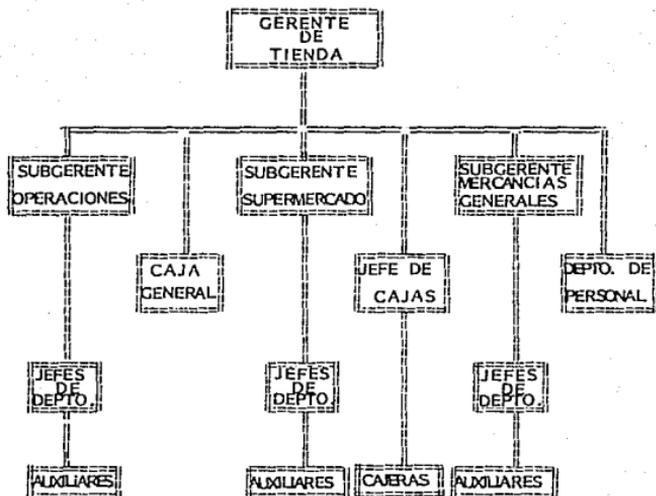
G
E
N
E
R
A
L
E
S

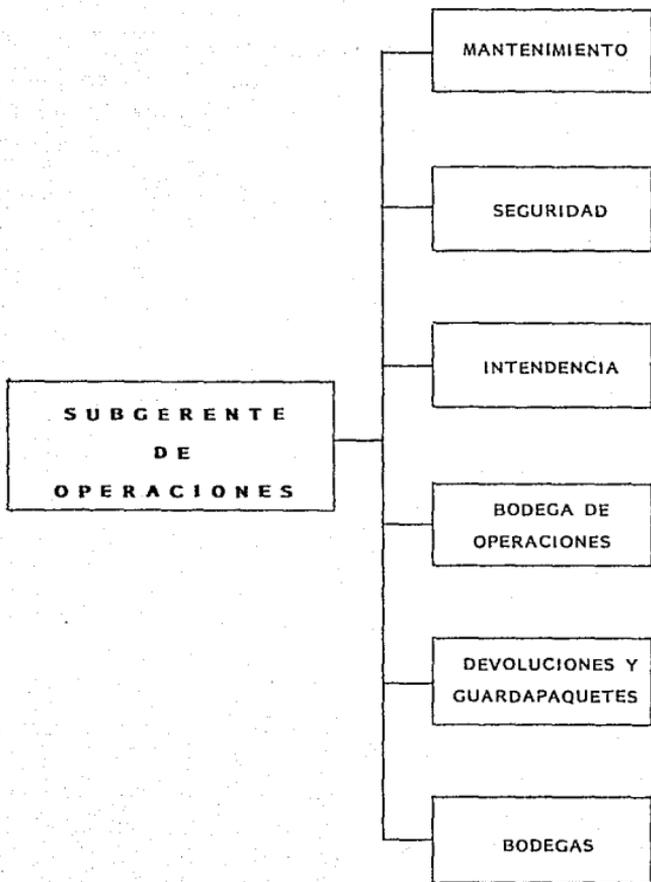
AREA

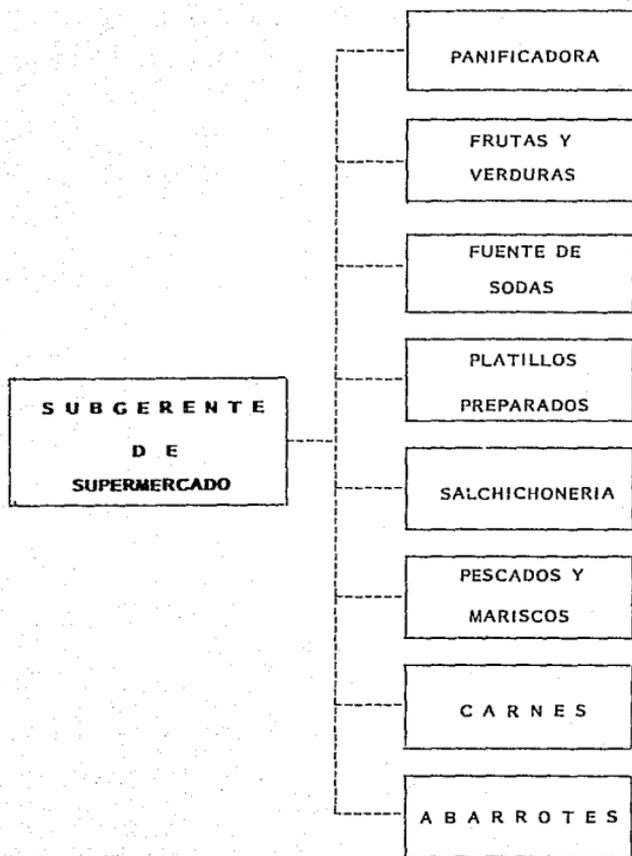
ROPA

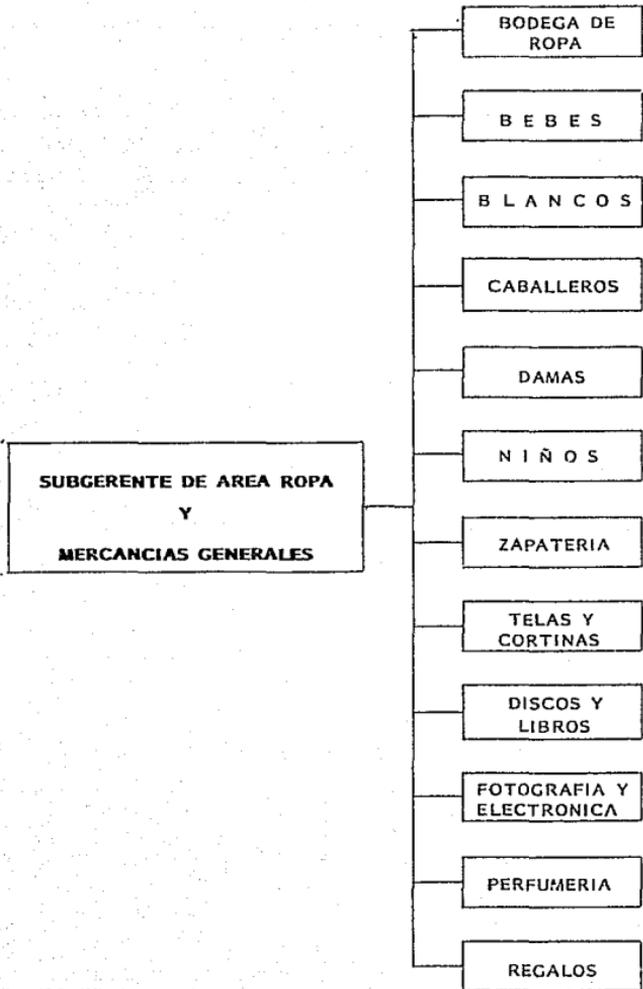
SUPER

MERCADO









ORGANIZACION FUNCIONAL

Jefe de Personal:

- Es responsable del control y supervisión de su departamento.
- Soluciona los problemas que surjan con el personal en general.
- Representa a la empresa en problemas legales de tipo laboral.
- Establece los procedimientos para el reclutamiento de personal.
- Elabora el reporte mensual a la gerencia de recursos humanos.
- Supervisa en general el buen funcionamiento del departamento de personal.
- Pago de tiempo extra.

Auxiliar de Personal:

- Entrevista para contratación.
- Atención de requisiciones de personal.
- Control de retardos y faltas.
- Altas y bajas en el seguro social.

- Manejo de caja de ahorro.
- Control de Previsión Social.

CAPITULO V

DIAGNOSTICOS, CAUSAS, EFECTOS Y RECOMENDACIONES

En términos generales, el personal y los controles internos del departamento de personal son funcionables, ya que estos procedimientos son los necesarios para el debido funcionamiento. El problema surge al solicitar estos controles en las diferentes áreas.

A continuación mencionaré los problemas encontrados, así como, sus causas, efectos y recomendaciones:

* **DIAGNOSTICO** Deficiencia en control de retardos y faltas.

CAUSA Es originado por el jefe inmediato, ya que es éste quien justifica al empleado de su preferencia y no permite que proceda la amonestación.

EFECTO Primeramente el descontento del personal que si es suspendido por este problema y en segundo término solventa la irresponsabilidad de aquéllos a quienes no se les castiga.

RECOMENDACION Esta medida deberá aplicarse al personal en forma general y no ser limitativa con ciertas personas; esto permitirá un mayor apego al procedimiento por parte de todo el personal.

* **DIAGNOSTICO** Pago excesivo de tiempo extra.

CAUSA Falta de supervisión en horas hábiles por parte del jefe inmediato, ya que el tiempo muerto durante el horario de trabajo ocasiona el pago de horas extras.

EFFECTO Este pago sin control provoca que el personal trate de ahorrar horas extras no laborando a su capacidad normal dentro del horario establecido.

RECOMENDACION Es necesario que haya una supervisión estrecha, la cual provoca que el empleado al trabajar a su capacidad normal en horas hábiles, ya que cada vez es mas el tiempo extra pagado y afecta la situación financiera de la empresa.

* **DIAGNOSTICO** Irregularidad al otorgar el contrato definitivo de trabajo.

CAUSA Negligencia por parte de los jefes de departamento, de autorizar se otorgue la planta o definitivamente se termine la relación de trabajo.

EFFECTO Inconformidad por parte del personal que aún no se le ha otorgado la planta, hasta el grado de afectar el desempeño de sus labores.

RECOMENDACION Es recomendable que este tipo de situaciones se manejan en forma general y estricta, acatando lo estipulado en las disposiciones internas, ya que 28 días son suficientes para saber si el empleado funciona en su actividad o no.

* **DIAGNOSTICO** Introducción de bebidas alcohólicas.

CAUSA La principal causa de este problema, es indiscutiblemente que no se toman las medidas pertinentes para evitar esta situación, principalmente por los jefes inmediatos que solventan este tipo de actos, considerados en muchas compañías como causa de terminación definitiva de trabajo.

EFECTO En primer término, es lógico pensar que el desarrollo del trabajo en su actividad no será el mismo y en segundo provoca que se pierda totalmente el respeto a cualquier medida de control que se aplique, ya que si por ese tipo de faltas no se les reprime mucho menos se les castigará por incurrir en faltas menores.

RECOMENDACION Solicitar el apoyo de los jefes de departamento o si es necesario del gerente, haciendo de su conocimiento lo grave del problema y las consecuencias que se deriven de éste, así como solicitar se respete el reglamento interno y se apliquen las medidas correctivas que se detallan en el citado reglamento.

* **DIAGNOSTICO** Contrataciones directas del personal.

CAUSAS Este problema surge al permitir este tipo de contrataciones, rompiendo con el procedimiento ya establecido para éstas.

EFECTO Descontrol en el departamento de personal, ya que se han presentado casos en los cuales el personal que se va a contratar no cubre el perfil del puesto, haciendo caso omiso de esto, se le contrata.

RECOMENDACION Seguir el procedimiento interno tal como se especifica en las políticas de la empresa.

5.1 PROGRAMA INDICATIVO

5.1.1 DEFINICION Consiste en integrar y analizar la información verídica oportunamente que permita desarrollar acciones de control y que las acciones tomadas han cumplido en lo posible con los objetivos de la empresa.

5.1.2 PROBLEMA O NECESIDAD

- A) Deficiencia en el control de retardos y faltas.
- B) Pago excesivo de tiempo extra.
- C) Introducción de bebidas alcohólicas.
- D) Irregularidad al otorgar el contrato definitivo de trabajo.
- E) Contrataciones directas del personal.

5.1.3 OBJETIVOS

- A) Lograr que el departamento de personal tenga la autoridad e importancia necesaria para el desarrollo eficiente de sus funciones.
- B) Evitar desviaciones en cuanto al cumplimiento del reglamento interno.
- C) Que en general todo el personal acate debidamente las políticas y procedimientos que establezca el departamento de personal.

5.1.4 LINEAMIENTOS

Solicitar apoyo del gerente de tienda para que el jefe de personal sea aceptado como tal dentro de la empresa, de esta forma se logrará mayor eficacia en las normas y procedimientos establecidos.

Disminuir las pérdidas que ocasiona el pago innecesario de las horas extras y seleccionar al personal adecuado a las necesidades de la empresa. Al aplicar el reglamento en forma general, se creará un mejor ambiente en las relaciones de las personas que integran la organización.

5.1.5 ACCIONES

- A) Modificar el reglamento sancionando a los jefes que encubran a su personal, para que éste sea aplicado en forma general.

B) Asignar un supervisor que se encargue de autorizar el pago de horas extras cuando efectivamente el trabajo que se realiza sea necesario y productivo para la empresa.

C) Pedir la intervención del gerente para que se evite la introducción de bebidas alcohólicas, recalando los problemas que esto puede ocasionar.

D) Que el contrato definitivo sea otorgado directamente por el jefe de personal, quien es el responsable de darse cuenta en que momento el empleado ha cumplido con el tiempo que establece el reglamento para otorgar dicho contrato: enviando un aviso al jefe de personal para que éste labore la liquidación del empleado que no es apto para el puesto.

E) Seguir el procedimiento interno tal como lo especifica el reglamento o en su defecto sancionar a los jefes que seleccionen el personal que se les va a contratar.

5.1.6 METAS

Los objetivos enunciados anteriormente pueden llevarse a cabo en tres meses, ya que algunos vicios y costumbres indisciplinarias están muy arraigadas en el personal que labora en esta organización.

5.1.7 ESTRATEGIAS

Todas las recomendaciones serán canalizadas directamente al departamento de personal, así como al gerente de tienda.

5.1.8 MECANISMOS

La gerencia de recursos humanos deberá tener una jerarquía acorde con su importancia, ya que es bien sabido que el elemento humano es el principal recurso de toda organización y de éste se deriva el éxito o fracaso de las empresas.

Indudablemente un sistema por muy bueno que parezca no funcionará si las personas no colaboran y realizan sus actividades adecuadamente. De ahí, la importancia del departamento de personal para crear conciencia en el empleado y establecer controles adecuados.

CONCLUSIONES

La administración es el resultado histórico de la contribución acumulada de numerosos precursores (filósofos, físicos, economistas, psicólogos, ingenieros, estadistas y empresarios) que con el correr de los tiempos fueron desarrollando y divulgando obras y teorías.

De esta forma, es necesario para los empresarios de grandes organizaciones integrar verdaderos sistemas administrativos bien definidos para que surja la administración como un elemento indispensable para el funcionamiento y desarrollo de toda empresa.

Mediante el análisis de diversas definiciones, puedo mencionar que los aspectos fundamentales de la administración, radican en la correcta coordinación de los esfuerzos para la realización de los objetivos comunes de la organización.

Así mismo, surgen diferentes opiniones y puntos de vista sobre el sistema administrativo más idóneo a las necesidades existentes, apareciendo entonces, las llamadas corrientes o escuelas de la administración, las cuales están basadas en un objetivo común que es producir, organizar y controlar.

Existen diferentes ideologías del pensamiento sistemático que interactúan en diversas aplicaciones de acuerdo a sus metodologías, desde un punto de vista biológico, sociológico entre otros que establecieron los fundamentos de la teoría de sistemas.

La teoría de sistemas, sustenta una forma de pensar ayudando a identificar algunas complejidades y permite a la gerencia conocer la naturaleza de los problemas y, con ello, trabajar dentro del entorno, del cual se mueve la organización, propicia a desarrollar un objetivo y un medio ambiente comprensible para la toma de decisiones.

Así mismo, definiré por sistema, la unión de dos o más elementos, mismos que por su integración nos darán por resultado las metas y objetivos deseados.

Existen varios tipos de sistemas, los diversos criterios para su clasificación se complementan entre sí, teniendo a las características del sistema, sin embargo, se pueden considerar dos grandes grupos: los sistemas abiertos y los sistemas cerrados.

Me gustaría también, mencionar la gestión estratégica directiva como una función administrativa que determina en toda organización: Los planes a alcanzar, la organización que deberá funcionar, la red de comunicación que requiere; así como el establecimiento de controles que

permitan alcanzar las metas fijadas.

Desde mi punto de vista, la administración de recursos humanos, está compuesta preponderantemente por subsistemas como son: La planeación, organización, admisión y empleo, remuneración, profesionalización, relaciones, motivación, información y control, evaluación y seguimiento. Los cuales están desarrollados muy ampliamente en el desarrollo de este trabajo.

B I B L I O G R A F I A

A U T O R	T I T U L O
AMARO GUZMAN, RAYMUNDO	ADMINISTRACION DE PERSONAL ED. LIMUSA MEXICO, D.F.
ARIAS GALICIA, FERNANDO	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ED. TRILLAS MEXICO, 1968
BARAJAS MEDINA, JORGE	CENTRO INTRODUCTORIO EN LA ADMINISTRACION ED. TRILLAS MEXICO, 1968
CHIAVENATO, IDALBERTO	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ED. MAC. GRAW HILL MEXICO, 1981
CHIAVENATO, IDALBERTO	INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION ED. MAC. GRAW HILL MEXICO, 1984

B I L I O G R A F I A

A U T O R	T I T U L O
CHIAVENATO, IDALBERTO	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ED. MAC. GRAW HILL MEXICO, 1985
KOONTZ HAROLD, O' DONNEL	CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA ED. MAC. GRAW HILL MEXICO, 1981
MUNCH GALINDO, LOURDES	FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION ED. TRILLAS MEXICO, 1982
REYES PONCE, AGUSTIN	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS ED. LIMUSA MEXICO, 1980
REYES PONCE, AGUSTIN	ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA, PRACTICA. 2a. EDICION ED. LIMUSA MEXICO, 1982