



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

2 ej.  
no. 11

# EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y LA INTERRELACION DE LA PRODUCTIVIDAD CON LOS RECURSOS HUMANOS

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N**

**MARTIN BARON MAGANA  
MARTHA MARCELA MORALES FAVILA  
ENRIQUE MORALES PEREZ  
MARIA DE LOURDES VILLASANA GARCIA  
CARLOS ENRIQUE YEVERINO BARRON**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO  
L. A. MANUEL REZA MONROY**



## **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 .

Pág.

INTRODUCCION.

OBJETIVO.

HIPOTESIS.

## CAPITULO I. "MARCO TEORICO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO. PRODUCTIVIDAD Y EMPRESA.

1.1	Comportamiento Humano.	1
1.2	Productividad.	11
1.3	Empresa.	15

## CAPITULO II. "PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA".

	Generalidades.	22
2.1	Planeación de Recursos Humanos.	26
2.2	Organización de Recursos Humanos.	33
2.3	Integración de Recursos Humanos.	37
2.4	Dirección de Recursos Humanos.	41
2.5	Control de Recursos Humanos.	45

**CAPITULO III. "FACTORES QUE CONTRIBUYEN O AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA".**

3.1	Factores que contribuyen a la productividad.	49
3.1.1	Reclutamiento y selección.	50
3.1.2	Capacitación y adiestramiento.	53
3.1.3	Higiene y seguridad.	57
3.1.4	Prestaciones.	63
3.2	Factores que afectan la productividad.	
3.2.1	Frustración.	69
3.2.2	Mala comunicación.	73
3.2.3	Supervisión inefectiva.	75

**CAPITULO IV. "INVESTIGACION DE CAMPO".**

4.1	Cuestionario.	79
4.2	Tabulación de las encuestas.	85

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.**

**BIBLIOGRAFIA.**

**CITAS BIBLIOGRAFICAS.**

## INTRODUCCION.

La Administración de Recursos Humanos constituye actualmente una verdadera necesidad como respuesta a la problemática actual de las organizaciones y a la dinámica tecnológica que modifica constantemente las concepciones y relaciones del hombre con el medio que lo rodea.

Siendo la Administración de Recursos Humanos parte del desarrollo integral de cualquier organización, requiere de una aplicación, que tenga como objetivos generales, propiciar que los individuos reúnan en cantidad, calidad y oportunidad los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar eficientemente las actividades que les sean encomendadas.

Existen evidencias pasadas y presentes, que reflejan que la Administración de Recursos Humanos no se ha aplicado, o bien, se ha realizado con deficiencias. De aquí la importancia de la presente investigación que tiene como objetivo analizar a los recursos humanos de una empresa a través de su comportamiento y de que manera contribuyen o afectan a la productividad de la misma. Esto es algo que un número con-

siderable de empresas de nuestro país no le dan la importancia que realmente tiene, es por esto el deseo de realizar esta investigación para dar un punto de vista sobre la importancia del recurso humano en cualquier organización, ya que si éste no proporciona su mejor esfuerzo, conocimiento, habilidad, motivación, dependerá en gran parte el destino que tome la organización.

Para poder tener un marco de referencia de investigación exponemos en el Primer Capítulo, tres partes importantes en el presente trabajo que son: el comportamiento humano, -- productividad y empresa. Con estos conceptos no se pretende profundizar en cualquiera de estos puntos, sino dar una visión general para el mejor entendimiento de este trabajo.

Toda empresa para llegar a lograr sus objetivos necesita llevar a cabo un Proceso Administrativo, de aquí se desprende la importancia del Segundo Capítulo, ya que para llevar adecuadamente una Administración de Recursos Humanos, es necesario dicho proceso. Aquí planteamos un Proceso Administrativo de los Recursos Humanos mencionando algunas de las actividades que comprende cada uno de los elementos.

Los factores que afectan o contribuyen a la productividad se describen en el Tercer Capítulo, estos factores pueden ser más de los aquí planteados o variar, pero los que mencionamos son de los más comunes en las empresas de nuestro país.

Por último se practica una Investigación de Campo, se presentan las gráficas con los resultados de tal investigación, brindando además las conclusiones a las que se llegan y algunas sugerencias.

Con todo lo anteriormente mencionado tratamos de hacer ver la gran importancia que juega la Administración de Recursos Humanos, al motivar a desarrollar integralmente a la persona, no sólo en el desempeño de su trabajo sino como individuo y como miembro de una colectividad.

Para esto el Licenciado en Administración es la persona idónea para llevar a cabo la Administración de Recursos Humanos por la serie de conocimientos con que cuenta, procurando la promoción de la participación activa, en y fuera del trabajo, logrando que el individuo consiga mejores condiciones de vida, trayendo con esto el bienestar de su familia, como

consecuencia el de la sociedad y del país.



**OBJETIVO.**

**ANALIZAR LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA EM-  
PRESA A TRAVES DE SU COMPORTAMIENTO Y DE  
QUE MANERA CONTRIBUYEN O AFECTAN A LA -  
PRODUCTIVIDAD DE LA MISMA.**

## HIPOTESIS

SI SE LLEVA A CABO UNA ADECUADA ADMINIS-  
TRACION DE RECURSOS HUMANOS, ESTO TRAE-  
RA COMO CONSECUENCIA UNA ELEVADA PRODUCTIVIDAD  
DENTRO DE LA EMPRESA.

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO , PRODUCTIVIDAD Y EMPRESA .

#### 1.1 COMPORTAMIENTO HUMANO .

Dentro de los Recursos Humanos hay dos alternativas para estudiar a las personas dentro de una organización ; las personas como personas ( dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones , valores , actitudes , motivaciones y objetivos individuales ) y las personas como recursos ( dotadas de habilidades , capacidades , destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la - tarea organizacional ) .

Nosotros haremos hincapié en la segunda alternativa , es decir , en ver a las personas como recursos organizacionales aunque no se puede dejar de lado aspectos de personalidad expectativa , valores y motivaciones .

El hombre es un animal social , porque se caracteriza por una irreprimible tendencia a la vida en sociedad y -

tiene participaciones multigrupales , vive en organizaciones , en ambientes cada vez más complejas y dinámicos . Ha establecido un sistema total dentro de la cual organiza y dirige sus asuntos . Es así como las organizaciones son personas , organizaciones son grupos y organizaciones son organizaciones .

La comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas :

- 1.- El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes .
- 2.- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un "campo dinámico" en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con los otros .

Ese campo psicológico es el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico . El ambiente psicológico o comportamental es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo . Más que eso , es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales . Objetos , personas o situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico , determinando un campo dinámico de fuerzas --

psicológicas .

La valencia es positiva cuando los objetos , las personas o las situaciones pueden o prometen satisfacer necesidades presentes del individuo y es negativa cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño . Los objetos , las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo , mientras que los de valencia negativa -- tienden a causarle rechazo o fuga .

El comportamiento de las personas en una organización dependen de factores internos ( consecuentes de sus características de personalidad , como capacidad de aprendizaje , de motivación , de percepción de los ambientes interno y externo , de actitudes de emociones y de valores ) y externos ( consecuentes de las características organizacionales , tales como sistemas de recompensas y castigos , de factores sociales , de políticas , de la cohesión grupal existente ) . Entre los factores externos ( o ambientales ) que influyen en el comportamiento de las personas se pueden incluir : las demandas y presiones de la familia , las condiciones ambientales ( tales como físicas , como sociales ) entre otros .

## LA MOTIVACION HUMANA .

Es difícil comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento . De modo general , motivo o estado es aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma , o - por lo menos , que de origen a una propensión , a un comportamiento específico . Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo ( que proviene del ambiente ) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo .

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierno a la motivación : las necesidades varían de un individuo para otro , produciéndose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes ; las capacidades -- para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente .

A pesar de todas esas diferencias , el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas . En otras palabras aunque los patrones de comportamiento varían enormemente el proceso del cual resultan ,

es básicamente el mismo para todas las personas .

Existen varias teorías acerca de la motivación humana - que son de suma utilidad para las organizaciones , para efectos de nuestro trabajo consideramos las siguientes :

#### LEAVIT

- El comportamiento es causado , o sea existe una causalidad de comportamiento , tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas .
- El comportamiento es causado por estímulos internos o externos .
- El comportamiento es motivado , o sea , hay una finalidad en todo comportamiento humano . El comportamiento no es causal ni aleatorio , sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo .
- El comportamiento es orientado hacia metas . Subyacentes a todo comportamiento , existe siempre un impulso , un de

seo , una necesidad , una tendencia , expresiones que sirven para designar los motivos de comportamiento .

#### ABRAHAM MASLOW .

Conceptualizó en una forma jerárquica las necesidades :

- Necesidades Psicológicas ( comida , aire reposo , abrigo ) .
- Necesidades de Seguridad ( protección contra el peligro o privación ) .
- Necesidades Sociales ( amistad , ingreso a grupos ) .
- Necesidades de Estimación ( reputación , reconocimiento , autorespeto , amor ) .
- Necesidades de Autorrealización ( realizan del potencial , utilización plena de talento individual ) .

En líneas generales , esta teoría presenta los siguientes aspectos :



- Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.
- El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias.
- A partir de ahí, el individuo ingresa a una trayectoria larga de aprendizaje de nuevos patrones de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

#### TEORIA DE HERZBERG.

- Factores Higiénicos o Insatisfactorias : Se refiere a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de

relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes corresponden a la perspectiva ambiental.

Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

Herzberg, sin embargo, considera esos factores - higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión " Higiene " exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento, no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, son precarios, - cuando provocan insatisfacción.

- Factores Motivadores o Satisfactorios : Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de

productividad en niveles normales . El término motivación , para Herzberg , incluye sentimientos de realización , de crecimiento y de conocimiento y de reconocimiento profesional , manifestados por medio del ejercicio, de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador .

Cuando los factores motivacionales son óptimos , suben sustancialmente la satisfacción ; cuando son precarios provocan ausencia de satisfacción .

La influencia del factor humano es decisiva en una empresa por lo que se hace indispensable contar con un personal eficiente , en los diversos niveles funcionales , para la operación óptima de la misma .

Sin embargo la calificación del personal no es el único aspecto que garantiza su máxima eficiencia . La información y desarrollo del individuo , debe contemplar elementos motivantes como : estímulos sociales , estímulos ambientales , de esta manera el trabajador podrá tener seguridad y satisfacción , así como oportunidad de superación .

Satisfacer estos requisitos pensando siempre en función del individuo mismo , determinará en gran medida el nivel de la productividad de la empresa .

## 1.2 PRODUCTIVIDAD .

La productividad ha sido definida de muchas maneras , alguien ha llegado a definirla como una actitud mental o como un estado de ánimo en que la persona busca mejor forma de hacer las cosas y evitar el desperdicio . En realidad , el concepto de productividad nada tiene de complicado y misterioso ; para los técnicos , los ingenieros y los profesionistas , en general la productividad es sinónimo de rendimiento o eficiencia . Productividad en términos sencillos , es hacer más con lo que se tiene , más implica cantidad sin menoscabo de la calidad ; pero lo ideal sería mayor cantidad y calidad más alta al mismo tiempo .

Para la actividad industrial , la productividad física es el índice más claro de objetivos del concepto " Productividad " .

Existen tres modelos de definiciones de productividad que son :

- En un sentido Técnico .
- En un sentido Económico .
- En un sentido Humanístico .

## SENTIDO TECNICO

" La productividad la entienden como los aumentos ( o disminuciones ) logrados en el producto , sin alterar los recursos empleados o la disminución de los recursos utilizados para obtener un producto dado " . (1)

" La productividad es un indicador de la utilización de recursos medidos en términos físicos en función de un estandar " . (2)

## SENTIDO ECONOMICO .

" Productividad es el incremento simultáneo de producción y rendimiento de los recursos humanos y materiales, por medio del aprovechamiento óptimo de esos últimos por el mejoramiento de los métodos de trabajo , conservando los niveles de calidad preestablecidos , cuidando o mejorando la higiene y seguridad del trabajador y de la población en el -

(1) Hernandez Laos E. Evolución de la productividad de los factores en México . Ediciones Productividad, México, 1973 .

(2) Ensayos varios .

entorno de la fuente de trabajo , mejorando las condiciones ecológicas de la región , y que conduzca a beneficios económicos , sociales y morales de la colectividad . " (3)

" El concepto clásico de productividad , es aquél que -- define a la eficiencia con que el producto es generado a partir de los recursos utilizados . " (4)

#### SENTIDO HUMANISTICO .

" Desde un punto de vista humanfstico , la productividad es una tendencia económica del conjunto de factores de la producción reflejada en el trabajo del hombre , para el mejoramiento de un nivel de vida . " (5)

" Productividad no solo es un conjunto de relaciones técnicas y económicas , sino esencialmente , considerando las relaciones sociales y aceptando que el mejoramiento de la producti-

(3) Ing. Fernando Caballero Nichardo de la Industria México Azucarera .

(4) Jerome A. , Mark. Bls Readers of Productivity, Burean of Labor Statistics, Washington 1983 .

(5) Secretaria del Trabajo y Previsión Social, México 1984 .

vidad debe traducirse en bienestar . " (6)

" La productividad se percibe en el trabajo del hombre , por la manifestación de las aptitudes y actitudes es los aspectos productivos , por el esfuerzo realizado en el proceso de producción y por los resultados que en última instancia determinan la evolución de la calidad del trabajo y la calidad del hombre . " (7)

El proceso de industrialización en México tomó un mayor impulso en la década de los cuarenta , el producto industrial aumentó básicamente debido al mayor equipamiento físico del personal a la mayor explotación de productos del exterior . Así hemos desarrollado nuestra capacidad de producción y nuestro producto nacional aumento a través de la formación del capital tangible ( edificios , maquinaria e instalaciones ) .

Por lo que el progreso industrial debe ser cuantitativo y cualitativo para llevar una estrategia nacional , para el desarrollo del capital tangible , es decir , de los recursos humanos .

(6) Centro Nacional de Productividad del Perú, Informe del Primer Simposium Nacional de Productividad, Lima, Perú .

(7) Novelo Edmundo. Ensayos y Escritos, México 1985 .

Si se cuida la eficiencia de la empresa mexicana se cuidará el patrimonio social del país.

Así pues , la eficiencia de la industria es la mayor vía para sostener las demandas internas , abatir las situaciones -- erráticas de la economía y participar en mercados exteriores en mejores condiciones .

Si se lograra mejor eficiencia industrial habría un buen aprovechamiento de activos físicos nacionales , participando también el empresario , el profesionista , el técnico y el obrero .



### 1.3 EMPRESA .

En todo el mundo , la empresa es la creadora de la riqueza de que la sociedad dispone ; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura , a la salud , la seguridad y todos los elementos que proporcionan bienestar .

Etimológicamente la palabra Empresa proviene del vocablo " emprender " , es decir , iniciar algo ; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predefinido .

Para efectos del presente trabajo , nos limitaremos a definir como Empresa : a toda aquella organización formada por personas cuyas acciones están armoniosamente coordinadas y aplicadas a materiales , herramientas , maquinaria , dinero o cualquier otro factor con el propósito de lograr un objetivo previamente definido . (8)

(8) Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa. UNAM. FCA. México D. F. Pág. 4 .

Las empresas pueden clasificarse de dos maneras :

1 ) Dependiendo  
de su Giro

- Extractivas
- Fabriles
- Comerciales
- Servicios

2 ) Dependiendo  
a su Tamaño

- Pequeña
- Mediana
- Grande

1 ) Dependiendo a su Giro :

**Extractivas :** Es toda aquella empresa que se dedica a la extracción y explotación del subsuelo , por ejemplo : petróleo , gases y aguas .

**Fabriles :** Es aquella que se dedica a la transformación de la materia prima en producto terminado , por ejemplo : industria automotriz , in-

dustria química e industria petroquímica .

**Comerciales :** Su actividad principal es la venta de productos previamente elaborados .

**Servicios :** Su actividad primordial es la de proporcionar satisfactores intangibles , por ejemplo : banca , educación , transporte , turismo .

2 ) Dependiendo a su Tamaño .

**Pequeña Empresa.**

La podemos clasificar de acuerdo a determinadas características , entre las cuales están :

- **Personal :** Los asuntos técnicos de producción , ventas y finanzas son los elementos tan reducidos que el gerente puede atenderlos personalmente .
- **Producción :** Los sistemas de fabricación son prácticamen

te artesanales ; la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos , la mano de obra es decisiva .

- **Compras :** Existe un conjunto de necesidades que son relativamente fáciles de conocer previamente , lo cual facilita su adquisición .
- **Capital :** La empresa y el capital son de propiedad individual o familiar .

#### Mediana Empresa .

Este tipo de organizaciones o empresas se determinan por las siguientes características :

- **Personal :** La complejidad en el desempeño de las funciones , así como en la resolución de los problemas que se presentan , origina una mayor división del trabajo , requiriendo adecuada distribución del mismo , ya que es sumamente difícil el que una sola persona pueda atender todos los asuntos. Es aquí en donde surge

la delegación de autoridad .

- **Compras :** El número o conjunto de necesidades de adquisición de elementos es un poco más complicado de preverse y programarse .
  
- **Mercadotecnia :** Abarca no solo el mercado local , sino también el regional y en algunos casos el nacional .
  
- **Producción :** Por lo que se refiere a este aspecto cuenta con un mayor grado de mecanización , no obstante suele utilizar en gran medida la mano de obra directa .
  
- **Finanzas :** Puede ser de propiedad individual , o bien sociedades cuyo capital pueda estar expresado en acciones .

**Grande Empresa .**

**Sus características son :**

- Personal : La complejidad en este departamento es mucho mayor que en los dos casos anteriores , esto se debe al mayor número de empleados y trabajadores de la misma , y las funciones que el departamento desempeña ( reclutamiento y selección , capacitación y adiestramiento, investigación y desarrollo ) llevadas a cabo no sólo por una persona sino por todo el departamento .
  
- Producción : En lo que se refiere a este aspecto , cuenta con mayor grado de tecnificación donde la mano de obra directa tiende a reducirse , aumentando la mano de obra indirecta .
  
- Mercadotecnia : Su mercado se encuentra en plena competencia con sus similares , tiende éste a desarrollarse nacionalmente y en muchos casos a traspasar nuestras fronteras .
  
- Finanzas : Por lo que toca a este punto las empresas son propiedad de varios accionistas , siendo

éstos de un gran poder económico .

Lo anterior expuesto tiene el objetivo de ser más explícitos en lo que se refiere a la magnitud de las empresas , - los criterios o factores utilizados de ninguna manera son definitivos y categóricos , ya que existen muchos otros que pueden ser válidos .

## CAPITULO I I

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS  
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA .

## GENERALIDADES

La administración de Recursos Humanos es una área interdisciplinaria : enfoca necesariamente conceptos de sociología industrial y organizacional , de seguridad e higiene , de sociología organizacional , de derecho de trabajo . Estos conceptos se derivan en temas tales como : aplicación e interpretación de test psicológicos y entrevistas , tecnología del aprendizaje individual , cambio organizacional , disciplinas y actitudes , medicina y enfermería , salarios y obligaciones sociales , ausentismo , - leyes que amparan al trabajador , eficiencia y eficacia y una - infinidad de temas diversificados .

La Administración de Recursos Humanos por medio de - sus técnicas nos da a conocer tanto aspectos internos , como externos de la organización , ya que a través de estos podemos realizar :



- Investigación de Mercado de Recursos Humanos.
- Reclutamiento y Selección.
- Investigación de Salario y Beneficios.
- Relaciones con Sindicatos.
- Relaciones con Entidades de Formación Profesional.
- Legislación de Trabajo.
- Análisis y Descripción de Cargos.
- Evaluación de Cargos.
- Entrenamiento.
- Evaluación del Desempeño.
- Plan de Beneficios Sociales.
- Política Salarial.
- Higiene y Seguridad.

Algunas técnicas de Administración de Recursos Humanos se aplican directamente a personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras técnicas se aplican directamente a las personas a través de los cargos que ocupan o a través de planes y programas globales o específicos.

Por otro lado estas técnicas pueden aplicarse tanto a nivel individual como a los niveles grupal, departamental y organizacional.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren con ella para lograr los objetivos individuales relacionados directamente con el trabajo.

La Administración de Recursos Humanos, significa conquistar y mantener a las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa, todas aquellas cosas no solo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquéllas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero no hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto ( como un bien de producción o de consumo ), o de algún servicio ( como una actividad especializada ).

Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización llamando a estos órganos de línea. Lo que cuida de la Administración de Recursos Humanos es un órgano staff .

En resumen los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son los siguientes :

- Crear , mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización .
- Crear , mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación , desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles .

## 2.1 PLANEACION DE RECURSOS HUMANGS .

En los estudios de administración general se señala que el personal es el factor más importante de la eficacia de todos los demás factores , ya que estos últimos son operados - por el elemento humano . Por ello la actitud que tome el - personal , condiciona los resultados que se obtengan en todas las demás áreas funcionales de la empresa ; producción , ven - tas , finanzas , compras y aún la misma administración gene - ral de la empresa .

Antes de empezar con el desgloce de este proceso ad - ministrativo , cabe aclarar que la planeación es la expresión objetiva de la previsión y de la decisión con que se funda ; fines y medios que han sido analizados y escogidos .

Así pues la planeación es la determinación de lo que va a hacerse , así como el establecimiento de políticas y ob - jetivos , redacción de programas , determinación de métodos específicos , procedimientos de las cédulas diarias de trabajo .

En la Planeación de los Recursos Humanos los planes a considerar más importantes dentro de una organización , --

son las siguientes : objetivos , políticas , procedimientos , y programas .

## OBJETIVOS .

Expresan los fines hacia los cuales debe dirigirse la acción del grupo . Son las metas que el director se propone alcanzar , a las cuales deben llegar a sus subordinados .

Los objetivos implican una previsión y una decisión . Previsión de acontecimientos futuros , y decisión al elegir entre diversas posibilidades . Es la previsión y la decisión sobre los fines .

Los objetivos son los más importantes , lo verdaderamente fundamental de la planeación . En ellos está el destino del grupo , sobre el cual se ejerce la función directiva . En su correcta determinación , en su permanente influencia sobre el ánimo de dirigentes y dirigidos , y en su correspondencia a lo que unos y otros desean , esta es la clave por lo que a la planeación corresponde .

## POLITICAS .

En estas se encuentran los medios inmediatos de que disponen los dirigentes para orientar la conducta de los dirigidos hacia los fines que los objetivos expresan .

Las políticas son normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los dirigentes del grupo .

En las políticas está el criterio de la dirección . Indican el modo de actuar . Instruyen a los subordinados sobre el " cómo " se ha de llevar a cabo , en términos muy amplios y generales , su actuación .

Las políticas son la expresión concreta de la previsión y decisión sobre los medios , en cuanto estos son reglas de conducta para alcanzar los fines propuestos .

## PROCEDIMIENTOS .

Se refiere también al " cómo " , pero en forma más objetiva y correcta . El procedimiento no es un criterio co-

mo la política , es , esencialmente , un modus operandi . Casi siempre son un conjunto de reglas que señalan una acción procesal , un actuar en el tiempo , con un orden preciso de secuencia . Además , el procedimiento tiende a ser un instructivo de carácter técnico . En la política esta lo sustantivo y en el procedimiento expresan la previsión que se deberán emplear para alcanzar los fines que se han fijado de antemano .

#### PROGRAMAS .

Estos son los planes más complejos . En ellos están fundidos los objetivos , las políticas y los procedimientos para dar lugar a todo un sistema de carácter normativo al que deberá ajustarse la acción colectiva de los dirigentes y de los dirigidos .

En el programa está la expresión más acabada de la planeación . Y es , él , sin duda alguna , la forma externa , el fruto , la objetivación del espíritu previsor y no de una , sino de múltiples decisiones relacionadas de manera tal que integran un verdadero orden jerárquico y una estructura lógi-

ca en la red de medios y fines , que hacen la planeación -- mismo .

Este conjunto de planes que se acaban de enumerar , -  
deberan tener las siguientes caracterfsticas :

- Deben ser claros . - La experiencia demuestra continuamente la ineficiencia de los planes cuando por su -  
obscuridad proporcionan las discrepancias entre quienes  
tratan de realizarlos .
  
- Deben ser precisos . - Sobre todo en lo que respec-  
ta a los objetivos . No saber con precisión lo que se  
quiere obtener , no ciertos de los fines o metas que  
se han de alcanzar , es motivo de gran ineficiencia de  
la dirección .
  
- Deberan considerarse por escrito . - Esta regla es -  
útil si se quiere que jefes y subordinados tengan segu-  
ridad en su actuación .

Sabido que esta materialización de los planes -



permite tener una base objetiva , que facilita su cumplimiento .

- Los planes deberan elaborarse con la participación de quienes de alguna manera habrán de intervenir en su realización . En otros términos los jefes deberán advertir la razón de conveniencia , que consiste , en hacer participar en cierto grado a sus subordinados de los objetivos , políticas , procedimientos y programas .
- Los planes deben ser flexibles . - Con esta regla la administración quiere cooperar con los dirigentes para evitar o disminuir una de las causas de la ineficiencia de la planeación ; su rigidez y su acortamiento .
- Los planes deben revisarse con cierta periodicidad .

La eficacia de la Planeación de los Recursos Humanos depende de la articulación que se logra de los planes personales de vida de los hombres , que integran al grupo sobre el que la propia dirección se ejerce con los planes que la agrupación como tal , habrá de realizar .

Si esa concordancia se logra en un máximo posible, los mejores resultados podrán esperarse, si los planes de los individuos considerados como proyectos de vida personal no armonizan con la planeación de la conducta del grupo, es lógico que no llegará el éxito en la medida deseada.

## 2.2 ORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS .

La organización dentro del proceso administrativo se refiere a la estructura de las relaciones , que debe darse en tre las jerarquías , funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para mayor eficiencia .

- Jerarquía . - Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel . En otras palabras la delegación de la autoridad , ya que es necesario que algunos miembros de la organización ejecuten las tareas y actividades para alcanzar los objetivos .
- Funciones . - La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades . Necesarias para lograr el objetivo general , en la cual se trata de subdividir el trabajo a diferentes departamentos , procurando facilitar la consecución de los objetivos .
- Obligaciones . - Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo , es decir , la responsabilidad que tiene cada área o departamento de cumplir adecuadamente

con su trabajo para el logro de sus objetivos .

La organización se encarga de realizar :

Organización	[	Estructura Organizacional.
		Estructura de Puestos .
	]	Estructura Interpersonales .

- Estructura Organizacional . - Se refiere a la forma en que quedará organizada la empresa jerárquicamente . Aquí se realizan los organigramas y manuales administrativos , tan necesarios en toda empresa para facilitar una adecuada administración .
  
- Estructura de Puestos . - Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo ( requisitos intelectuales , físicos , responsabilidades involucradas y condiciones de trabajo ) para el desempeño del cambio . Además de la cantidad de recursos humanos necesaria y ubicación de los mismos en función del posicionamiento en puestos dentro de la organización .

- Relaciones Interpersonales . - Mantener un ambiente de buenas relaciones , estableciendo condiciones humanas ; procurando la participación del personal para el progreso de la empresa .

La organización en materia de personal procura optimizar los siguientes puntos , además de los anteriormente mencionados :

- 1 ) La capacidad de la organización para desarrollar y ubicar recursos disponibles , facilidades y personal de la manera más apropiada ; manipular problemas relacionados con el acceso y distribución de autoridad .
- 2 ) Maximizar el desempeño eficiente y confiable en todos los departamentos , grupos y miembros para el alcance de los objetivos .
- 3 ) La capacidad de minimizar y resolver las tensiones y conflictos que pudieran sugerir dentro de la organización .

- 4 ) La capacidad de responder eficazmente a los cambios ocurridos en el mundo exterior ; obtener recursos y personal , mantener relaciones ventajosas con grupos externos , proyectar una imagen favorable y mantener una reputación favorable en la comunidad .
  
- 5 ) Alcanzar y mantener altos niveles ( en términos de cantidad y costo ) de resultado .

La organización al igual que los otros elementos del proceso administrativo son de gran importancia , y todos deben llevarse adecuadamente , ya que la falta de uno puede repercutir en el desempeño de los otros . No podemos decir , cual de los elementos tiene más importancia pero eso si , la organización llevada eficientemente ayudará a la optimización de la productividad .

### 2.3 INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS .

Al enunciar los elementos del proceso administrativo , diremos que la planeación y la organización comprenden la - construcción y estructuración del organismo social considerando a estos como la parte mecánica , con el elemento de la integración nos introducimos a la parte dinámica del proceso administrativo .

La planeación nos ha dicho " que " debe hacerse y " cuando " , la organización nos ha señalado , quienes , donde y como deben realizarlo , faltando todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización ; esto lo hace la integración .

Para esto podemos definir ; que integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social .

La importancia de la integración radica en :

- a ) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y - por lo mismo de ella depende en gran parte que la - teoría formulada en la etapa constructiva o estática , - tenga la eficiencia prevista y planeada .
  
- b ) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico , entre lo teórico y lo práctico .
  
- c ) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social ( conseguir personal , maquinaria , dinero ) es una función permanente , por-- que en forma constante hay que estar integrado .

En lo que concierne al tema de la presente investigación nos interesa saber las formas que ayudan a lograr una integración plena de los recursos humanos .

Se ha dicho que la integración se hace de personas - totalmente extrañas a la empresa , miembros debidamente - articulados en su jerarquía , para ello se requiere de :

- i ) Reclutamiento ; ii ) Selección y iii ) Inducción .



- i ) Reclutamiento . - Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa , candidatos a ocupar un puesto en ella .
  
- ii ) Selección . - Proceso de una serie de etapas específicas , que se utilizan para decidir quienes son los candidatos a los que se va a contratar .

Aunque los medios y el orden en que se emplean, varían mucho para acomodarse a las necesidades y - condiciones de cada empresa .

- iii ) Inducción . - La inducción suele comprender dos etapas que son : 1°) la introducción general a la empresa y 2°) la introducción a su departamento o sección . La primera en la cual el solicitante firma el contrato de trabajo y se hacen las anotaciones necesarias en los registros , y en la segunda donde se hace una explicación del trabajo a realizar y la presentación con el personal con en que tendrá relación .

En términos generales la integración en materia de personal comprende los pasos anteriormente mencionados , siendo

estos de gran importancia , aunque desgraciadamente no son llevados a la práctica en su totalidad .

## 2.4 DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS .

Nos encontramos en el punto central más importante - de la administración , pero quizá por lo mismo , es en el que existe mayor número de discrepancias aunque éstas sean accidentales . Diversos autores han escrito su propia definición de dirección , entre las cuales encontramos ; la de -- Koontz y O ' Donnel , que define a la dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados .

Fayol ; señala que una vez constituido el grupo social se trata de hacerlo funcionar ; tal es la misión de la dirección que consiste en : cada jefe obtener los máximos resulta dos posibles de los elementos que componen su unidad .

Podemos decir que todas las definiciones en sí coinciden en obtener los resultados que se habían planeado y para los que se había organizado e integrado .

La importancia de la dirección radica en que éste ele mento de la administración es el más real y humano , aquí tenemos que ver en todos los casos , " con nombres concre

tos " , siendo esta etapa la de mayor imprevisibilidad , donde un pequeño error puede ser a veces difícilmente reparable , - por la dificultad de prever las reacciones humanas .

La dirección supone ciertas etapas , entre estas están :

- a ) Que se delegue autoridad , ya que administrar es " hacer a través de otros " .
- b ) Que se ejerza esa autoridad , para lo cual debe precisarse sus tipos , elementos y clases .
- c ) Que se establezcan canales de comunicación , a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados .
- d ) Que se supervise el ejercicio de la autoridad , en forma simultánea a la ejecución de las órdenes .

La dirección en materia de personal cuenta con los siguientes principios de dirección :

- Principio de la Coordinación de Intereses . - El logro

del fin común se hará más fácil , cuanto mayor se lo-  
gre coordinar los intereses de grupo y aún los indivi-  
duales , de quienes participan en la búsqueda de aquél .

- Principio de Impersonalidad del Mando . - La autori-  
dad en una empresa debe ejercerse , más como produc-  
to de una necesidad de todo el organismo social , que  
como resultado exclusivo de la voluntad del que manda .
  
- Principio de la Vía Jerárquica . - Al transmitirse una  
orden deben seguirse los conductos previamente estable-  
cidos , y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma  
constante .
  
- Principio de la Relación de los Conflictos . - Debe -  
procurarse que los conflictos que aparezcan se resuel-  
van lo más pronto que sea posible y del modo que , -  
sin lesionar la disciplina , pueda producir el menor dis-  
gusto a las partes .

La dirección de los grupos humanos es el objeto ma-  
terial de la administración . Administrar es dirigir . Sin

la dirección la administración no se realiza , no existe . -  
Pueden efectuarse las otras funciones que estudiamos , pero  
mientras la dirección no se lleva a cabo no podemos decir  
que se está administrando . Las funciones tienen valor admi  
nistrativo solo en tanto sirven a la dirección .

## 2.5 CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS .

El control es una etapa que se produce dentro del proceso administrativo , siendo éste el establecimiento de siste--mas que permite medir los resultados actuales , pasados en relación con los esperados y el propósito , saber si se obtu--vo lo que se esperaba , corregir , mejorar y formular nue--vos planes .

Por lo que este comprende tres etapas que son :

- 1 . Establecimiento de Normas . - Sin ellas es imposible hacer la comparación , fase de todo control .
- 2 . Operación de Controles . - Función propia de los téc--nicos especialistas en cada uno de ellos .
- 3 . Interpretación de Resultados . - Función administrativa que da origen a un nuevo medio de planeación .

El control en materia de personal se basa principalmente en la auditorfa de personal , que es el procedimiento que

tiene por objeto , revisar y comprobar , bajo un método especial , todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos , y saber si se sujetan a los programas establecidos , y si objetivos y políticas fijadas se cumplen ; evaluarlos dando a conocer los cambios y mejoras para hacer cumplir los fines de la administración de personal .

Con lo anteriormente mencionado , la auditoría de personal hace un análisis profundo que nos permitirá evaluar lo realizado - hasta lo que no se llegó a lograr por encima de lo previsto - sean útiles para los fines y objetivos fijados - por la empresa en materia de personal .

Si es necesario fijar modificaciones y manifestarlos a la luz de los constantes y espectaculares avances de las -- disciplinas y controles administrativos, con el propósito de -- corregir y ajustar en las actitudes de personal , el funcionamiento de todo el departamento .

Por lo que la auditoría de personal , además de realizarse en los registros y elementos de control que tiene el departamento de personal se llevará a cabo también en mu--



chos otros de la empresa .

La auditoría puede ser externa , interna o mixta y -  
consta de tres etapas que son :

- Obtención de los Datos e Informes . - Son los resul  
tados , que en materia de personal obtuvo la empresa  
después de una investigación , y para que tenga ma--  
yor facilidad y perfeccionamiento , tendrá que diseñar  
formas o cuestionarios apropiados para hacer la inves  
tigación , la recolección y la precisión de los datos .
  
- Análisis de los Datos Recabados . - Esta etapa nos  
señala las fallas encontradas sobre el cumplimiento -  
de los programas y presupuestos en materia de per--  
sonal , la investigación de sus causas y si los pro--  
gramas y procedimientos pueden mejorarse ya sea pa  
ra la obtención de las políticas fijadas ; mejorarlas y  
evaluar los fines de la administración .
  
- El Informe de la Auditoría . - Es el resultado final ,  
será una información que en forma precisa , técnica y

concreta contenga principalmente la indicación de aquellas fallas encontradas , la adecuación o inadecuación de los programas en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal , informar las razones y los impedimentos para realizar una auditoría .

En el área de Recursos Humanos , los controles adquieren una importancia trascendental para la empresa , ya que su posición staff , ayuda a la toma de decisiones y a los directivos de otras áreas . Los resultados del departamento de Recursos Humanos deben estar estrechamente regulados por la auditoría interna de personal .

## CAPITULO III

FACTORES QUE CONTRIBUYEN O AFECTAN  
LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA .

En el presente capítulo trataremos de explicar en una forma muy general los diversos factores , que de una manera u otra pueden contribuir o afectar a la productividad de una entidad económica , tales factores pueden variar de una empresa a otra , pero generalmente podemos encontrar las siguientes :

Factores  
Positivos

Reclutamiento y Selección .  
Capacitación y Adiestramiento .  
Higiene y Seguridad .  
Prestaciones .

Factores  
Negativos

Frustración .  
Mala Comunicación .  
Supervisión Inefectiva .

### 3.1 FACTORES POSITIVOS .

Los denominamos factores positivos , ya que consideramos que si estos factores son llevados adecuadamente contribuirán en el aumento de la productividad .

#### 3.1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION .

El reclutamiento y selección tendrán por objetivo traer al personal que pueda ocupar una vacante , que se puede presentar en una empresa . Estos dos procesos son totalmente diferentes , por una parte , éste es de dos formas uno externo y otro interno .

Reclutamiento Externo . - Se presenta cuando habiendo una vacante , la organización trata de cubrirla con candidatos externos disponibles , que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas , las cuales incluyen las siguientes :

- Reconocimientos de empleados.
- Anuncios en porterfa.

- Contratos con sindicatos .
  - Agencias de reclutamiento .
  - Anuncios en periodicos y en todos los medios macivos de comunicación .
  - Contratos en bolsas de trabajo de universidades .
- Reclutamiento Interno . - Surge cuando habiéndose presentando una vacante en la organización , decide cubrirla con candidatos de la propia empresa . Mediante lo que es la transferencia de personal y las promociones de personal .

La selección tiene por objeto la selección de los diferentes candidatos a ocupar cierta vacante .

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar mucho para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa , los más utilizados son:

- La recepción del candidato.
- Pruebas de empleo.
- Entrevistas de selección.
- Verificación de referencias .

- Evaluación médica.
  - Entrevistas con el supervisor.
  - Decisión de contratación.
- 
- Recepción del Candidato . - Se inicia desde que el candidato lleva su solicitud , siendo ésta lo más accesible--mente posible para candidatos de cualquier nivel cultural.
  - Pruebas de Empleo . - Son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre las características del candidato y los requisitos del puesto , entre éstas podemos - encontrar : pruebas de conocimiento y capacidad , test - psicométricos y test de personalidad .
  - Entrevistas de Selección . - El entrevistador tendrá que resolver las siguientes preguntas : 1° Podrá el candidato con el puesto , y 2° Cómo se compara el candidato en relación con los demás solicitantes .
  - Evaluación Médica . - Suele comprender la aparición - de enfermedades que afecten al rendimiento del trabajo .

- Entrevistas con el Supervisor . - Consiste en proporcionar al supervisor los mejores candidatos preseleccionados, donde este , a través , de una entrevista tomará la decisión de elección .

El proceso de Reclutamiento y Selección debe adaptarse a la situación y características particulares de la organización de que se trate , así como de los recursos disponibles , debiéndose tomar en cuenta que la eficiencia de este proceso traerá como consecuencia la elección del personal .

El personal que se encuentra satisfecho en el desempeño de su trabajo , mostrará una actitud positiva en sus labores dentro de la entidad económica de que se trate , aumentando la posibilidad de un incremento en la productividad.

### 3.1.2 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO .

La capacitación y adiestramiento , constituyen actualmente una verdadera necesidad , como respuesta a la problemática actual de las organizaciones y a la dinámica tecnológica .

Siendo el adiestramiento y la capacitación parte del desarrollo integral del país, requieren de una aplicación, que tenga como objetivos generales: propiciar que los individuos reúnan en cantidad, calidad y oportunidad los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar las actividades que le sean encomendadas.

La capacitación la podemos definir; como aquella que tiene por objeto principal el proporcionar conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo. Es decir, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El adiestramiento, es la habilidad o destreza práctica adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. El adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinaria y herramientas.

La capacitación y el adiestramiento, para ser llevadas a cabo, se tendrá que tomar en cuenta: qué se debe enseñar, quién debe aprender, cuándo debe enseñarse, --



dónde debe enseñarse , cómo y quién debe enseñar .

De qué deba enseñarse , dependerá del contenido del programa , y va a estar en función de la evaluación de necesidades . Y de ésta misma dependerá el personal al que deba enseñarse .

Cuándo y dónde se enseñará : éstas se clasifican en función al tiempo y a la enseñanza a dar . Estas enseñanzas pueden ser dentro del lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo .

- Dentro del lugar de trabajo . - Se da a los trabajadores , mientras éstos están en servicio , ya que el trabajador aprende mientras trabaja , en general este caso no requiere de instalaciones especiales . Estos programas generalmente son proporcionados por el supervisor inmediato o por algún especialista .
  
- Fuera del lugar de trabajo . - Corresponde a programas sistemáticamente planeados , facilita al trabajador todas las atenciones por parte del capacitador en la enseñanza .

Cómo debe enseñarse : aquí se tomará en cuenta las diferentes técnicas para la capacitación y el adiestramiento , entre las cuales podemos encontrar : rotación de personal , - estudios de casos que pueden ser reales o ficticios y conferencias .

Quién debe enseñar : estará en buena medida en función del papel que desempeñe al instructor , de ahí que es importante detectar en él interés , su calidad y su entrenamiento . Además deberá demostrar las siguientes características :

- 1 ) Conocer el trabajo que ha de enseñar .
- 2 ) Poseer o tener deseo de enseñar a otras personas .
- 3 ) Contar con la habilidad para comunicar ideas a los demás .
- 4 ) Tener plena comunicación con los objetivos de la organización .

La capacitación y el adiestramiento en la medida que se desarrollen en la empresa , harán factible alcanzar objeti-

vos generales y específicos , ayudando a disminuir el desempleo que provoca el desarrollo tecnológico .

La capacitación y el adiestramiento son necesarios y deben ser conceptuados como inversión que trata de aprovechar los recursos humanos , tratando de incrementar la producción y el desarrollo de la colectividad.

### 3.1.3 HIGIENE Y SEGURIDAD .

Esta ocupa hoy un lugar importante , por lo cual no sólo se ha establecido disposiciones que obligan a patrones y trabajadores por igual , sino que al mismo tiempo han sido dictadas normas reglamentarias que tienden a garantizar la salud y seguridad de los segundos , sin reparar en medios por parte de los primeros , para el logro de las condiciones si no óptimas , por lo menos mínimas , en que el trabajo deba desarrollarse .

La Higiene y Seguridad la podemos definir como : el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer ,

evaluar y controlar aquellos factores del ambiente , psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud . (9)

Se ha dispuesto que los patrones efectuen las modificaciones que ordenen las autoridades del trabajo , para que -- cuando lo dispongan adecuen sus locales , talleres , oficinas - o bodegas y hagan los ajustes necesarios a sus instalaciones o equipos , conforme lo que ordenan las leyes aplicables , -- las normas reglamentarias de higiene y seguridad , y las instituciones especiales que se expidan tratándose de alguna actividad o medida preventiva en particular .

Se aplicarán sanciones en caso de incumplimiento , que incluyen multas y hasta la clausura de una empresa o establecimiento . Y es que el control de la higiene y seguridad constituye una misión fundamental además del hecho de que la inobservancia de esas disposiciones legales ponen en peligro la salud y la vida de los trabajadores . Evitar por tanto que estas disposiciones se conviertan en letra muerta ; encontrar

(9) Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Pág. 356.

métodos para que las empresas puedan contar con dispositivos de prevención que no sean costosos .

La Seguridad e Higiene Industrial es un factor de gran importancia para la productividad de una empresa , ya que a través de éste y utilizándolo en forma adecuada nos proporcionará las técnicas necesarias para la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo , tan perjudiciales en el aspecto productivo de la empresa , ya que cuando éstos se presentan traen como consecuencia tiempo perdido del accidentado , de los compañeros y del jefe ; tiempo invertido en la investigación , atención médica inmediata ( material de curación , honorarios del médico ) , atención médica posterior ( honorarios del médico , material de curación y aparatos de prótesis ) , así como costo del equipo dañado , costo de la materia prima dañada , salarios devengados y costo de producción que se dejó de realizar .

Las técnicas que proporcionan la seguridad e higiene para la prevención de enfermedades y accidentes son los siguientes :

- Exámenes periodicos al personal . - Deben tener como

finalidad estar constantemente enterados de la situación de salud de los trabajadores y empleados , para recurrir a su curación oportuna , prevenir enfermedades y realizar acomodaciones .

La experiencia ha demostrado que el atacar cierto tipo de enfermedades como parasitosis y debilidad , no sólo es un beneficio humano para el empleado , sino que aumenta grandemente el rendimiento y la eficiencia del trabajo .

- Estudio de causas y medios para eliminar la fatiga , las enfermedades profesionales y la monotonía . - Muchas veces son producidos estos elementos por situaciones fisiológicas que competen al médico industrial .
  
- Registros sobre el estado de salud de cada trabajador . - Estos pueden ser , desde los estrictamente necesarios , -- conforme a la ley , hasta un sistema más detallado , y a la vez más útil para aumentar la eficiencia , cuyo costo - frecuentemente se ve acompañado por el mejoramiento en esta última .

- Educación de los trabajadores para primeros auxilios . -  
En muchas ocasiones , la supervivencia de un trabajador lesionado , puede depender de los primeros auxilios que se le impartan , por ejemplo : la forma de darle respiración hasta que no llega una ambulancia con los instrumentos adecuados se le atenderá . Debe procurarse que exista un número suficiente de empleados con adiestramiento práctico sobre estos auxilios , en forma tal , que en todo momento haya de ser posible , una o más personas que puedan impartirlos .
  
- Revisión periódica de las condiciones de la empresa . -
  - Sanitarios .
  - De ventilación .
  - De iluminación .
  - De los periodos de descanso .

Con mucha frecuencia , aún suponiendo que inicialmente se hayan establecido condiciones adecuadas , el aumento de trabajadores , el cambio del tipo de trabajo , el deterioro natural por el uso de esas condiciones ; pueden hacerlas inadecuadas .

- Índices de frecuencia y de severidad de los accidentes . -  
Como se sabe , se llama frecuencia el número de accidentes que ocurren en un período determinado -ordinariamen-  
te un año- , y severidad -suele llamársele también grave-  
dad- el número de días-hombre perdido por causa de los  
accidentes . Estos índices pueden llevarse en toda la em-  
presa , por departamento y por tipo de producción , ayu-  
dando a prevenir los accidentes y enfermedades , concen-  
trando la atención en aquellos períodos , sectores o depar-  
tamentos , donde más se están dando .

La Seguridad e Higiene debe existir en toda empresa ,  
no sólo por ser una obligación reglamentada por la ley , sino  
por los beneficios que traerá a cualquier organización , al -  
brindar las facilidades para la prevención de los accidentes y  
enfermedades de trabajo .

En nuestro país a la seguridad e higiene no se le ha  
dado la importancia que realmente tiene , y estos conceptos -  
de salud son un recurso que propicia el desarrollo integral -  
de un país , ya que al contar con una población con energía -  
para el trabajo , traerá una elevación en la productividad , y  
por ende una mejor captación de ingresos , las posibilidades



de un mejoramiento personal .

#### 3.1.4 PRESTACIONES .

Las prestaciones es un concepto que ha sido definido de diversas formas . Diferentes autores han hecho su propia definición sobre este punto , con frecuencia se usan como términos sinónimos las prestaciones y servicios , algunas definiciones hacen la distinción entre estos dos términos y otros - suponen ambos conceptos .

A continuación exponemos diferentes definiciones sobre prestaciones y servicios :

Dale Yoder . - Define las prestaciones como las contribuciones financieras más tangibles para los empleados , como son los pagos especiales a los enfermos , contribuciones , a los ahorros de los trabajadores , distribución de acciones , seguro , hospitalización y pensiones privadas .

Define los servicios como acciones emprendidas para la ayuda de los empleados como -

son : pensión de ayuda legal , consejo perso  
nal o recreativo y guía en general .

Chuder y Shermann . - Define a las prestaciones como los  
beneficios marginales o prestaciones -  
que representan para el trabajador un  
ingreso extra , seguridad adicional o -  
condiciones de trabajo más convenien-  
tes que no requieren un esfuerzo extra.

Mc. Farland Dalton . - Hace distinción entre prestaciones y  
servicios , distinguiendolas básicamente  
por su naturaleza , y así nos dice que  
" prestaciones son las contribuciones -  
financieras más tangibles para los em-  
pleados .

George Strauss y Leonard K. Sayles . - Menciona que son  
un conjunto de beneficios para los em-  
pleados proporcionados por el patron ,  
además de los tradicionales pagos por  
salarios directos .

Arias Galicia . - Hace la distinción entre los dos términos. Servicios son todas las actividades , costeadas por la organización , que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados . Prestaciones , -- aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador .

A. Reyes Ponce . - Define a las prestaciones como el conjunto de servicios o beneficios que en adición al salario estipulado , una organización proporciona a sus empleados con el fin de lograr un bienestar económico , cultural , -- moral y social .

Con lo anteriormente expuesto nos encontramos , que estos términos no han sido claramente distinguidos uno del otro y que se puede prestar a confusiones .

Para la presente investigación solo consideramos el término de prestaciones ya que , de una manera u otra supone

los dos conceptos , tal aseveración la hacemos al tomar que la prestación su principal función es la de proporcionar un beneficio hacia el personal de la empresa . Dicho beneficio puede ser otorgado , en especie , y en actividades o servicios . Y éstos a su vez tienden a representar un ingreso o ahorro de un gasto que de alguna manera el trabajador hubiera tenido que realizar .

En Efectivo . - Aquí consideramos aquellas prestaciones que se le dan al trabajador , por cualquier concepto en moneda de curso legal . Ejemplo : préstamos personales , anticipos de sueldos y caja de ahorro .

En Especie . - Son todas aquéllas otorgadas a los trabajadores en forma diferente al efectivo como son : Despensas , obsequios de artículos producidos por la empresa , canastillas en el caso de nacimiento de hijos del trabajador .

En Actividades o Servicios . - Tendrán por objetivo el de facilitar y mejorar el desarrollo de su personal , servicio de transporte , servicio de comedor , clubes para el recreo y becas .

Con todo esto definimos a las prestaciones como los beneficios marginales representados por efectivo, facilidades, actividades o servicios que la empresa otorga a sus trabajadores sin distinción de ocupación dentro de la misma, encaminadas a lograr la superación del mismo.

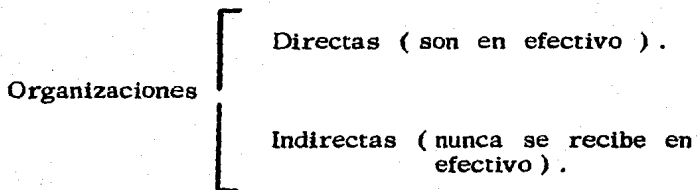
En lo que respecta a la clasificación de las prestaciones pueden ser de muy diversas formas, pero las más comunes son aquéllas otorgadas por :

Ley Federal  
del Trabajo

Vacaciones .  
Aguinaldo .  
Utilidades .  
Prima de Antigüedad .

I M S S .

En Dinero .  
Médicas .  
Sociales .



Las prestaciones pueden influir en el aumento de la - productividad, tomando en cuenta que éstas buscan un beneficio hacia el trabajador, procurando la superación personal de él y su familia. También traerá beneficios al patrón ya que le ayuda a conservar y contratar mejores empleados, teniéndolos motivados hacia el trabajo.

En síntesis las prestaciones tienen la finalidad básica ; el mejoramiento de :

- a ) Ante todo del trabajador mismo .
- b ) Su trabajo .
- c ) Su remuneración .
- d ) La relación empleado-empedor .
- e ) El medio , en que el trabajador vive y actúa .

### 3.2.1 FRUSTRACION .

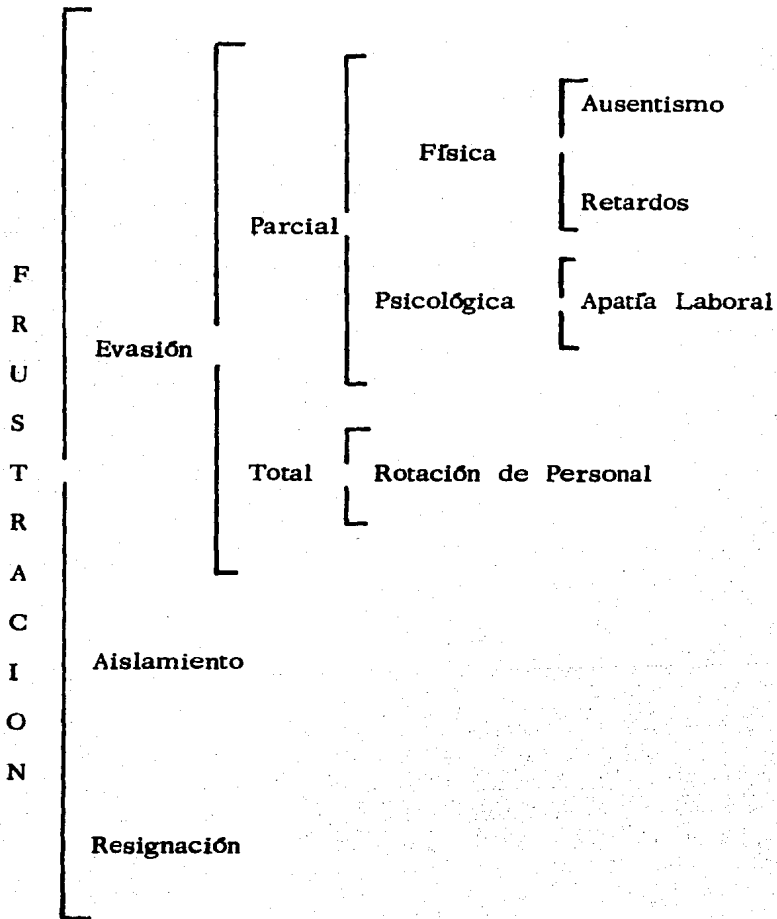
Todo organismo social está compuesto de tres recursos que son : materiales , humanos y financieros , que conjugados adecuadamente traen la consecución de los objetivos . Para llegar a esta finalidad la empresa se enfrenta a diversos factores que afectan o ponen barreras a dicha finalidad ; estos factores cuando alcanzan índices elevados traen consigo la disminución de la productividad , aunque hay que aclarar que tal disminución también puede deberse a otros factores .

Para la presente investigación nos interesan los factores que afectan la productividad relacionados con el comportamiento humano . Estos pueden ser muy variados , entre los más comunes encontramos : Frustración , Mala Comunicación y Supervisión Inefectiva .

#### Frustración .

Esta se presenta cuando una barrera se interpone en el organismo y su objetivo , presentándose diversas reacciones a ésta , que no van encaminadas hasta su objetivo , sino hacia

otro lado , entre estas reacciones podemos encontrar :



Evasión . - En esta la persona se aleja del objetivo frus-



trante . La evasión puede ser parcial o total , el primer caso presenta , parcial física y el segundo parcial psicológica . La evasión parcial física está constituida por el ausentismo y los retardos .

**Ausentismo .** - Es una forma de las más comunes en toda empresa de manifestar el descontento , actitud negativa de los empleados , este descontento muestra -- las actitudes negativas hacia el trabajo , el ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo , que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar . Sus causas dependen de ciertos factores , siendo algunos tales como : factores internos ( selección de personal , asignación de trabajo y fatiga ) , factores externos ( enfermedades y obligaciones en el hogar ) .

**Retardos .** - Constituyen también una forma de manifestar -- la insatisfacción hacia el trabajo , éste puede ser provocado principalmente por dos motivos , el primero es por la forma de ser del individuo y el -- segundo por la situación geográfica de ubicación de la empresa en relación con el lugar en donde habi

ta el trabajador .

**Evasión Psicológica .** - Se refiere a que el trabajador pierde de el interés en el desempeño de sus labores predisponiendo a los empleados a comportamientos inadecuados , tales como las ausencias , la rotación de personal y la disminución de la producción ( apatía laboral ) .

**Evasión Total .** - Es donde el empleado decide dejar el empleo o busca otro , entonces se presenta la rotación de personal , es decir , número de personas que causan baja en la organización y a quienes hay que sustituir . Al presentarse ésta , traerá una elevación en los costos al reclutar , seleccionar y capacitar al nuevo empleado , además de una disminución en la productividad .

**Aislamiento .** - Si el trato con otras personas resulta frugtrante , entonces sobreviene el aislamiento . La persona deja de tener contactos amistosos de trabajo con sus compañeros , supervisores o subordinados . Las razones de personalidad , diferencia de

edades y de culturas .

Resignación . - Ante repetidas frustraciones , la motivación se desvanece . la persona se resigna a no alcanzar sus objetivos . Esta también la podemos comprender como la apatía laboral .

Todos los factores anteriormente mencionados cuando alcanzan índices graves , afectan directamente a la productividad . Ya que contaremos con un personal que no pondrá su mejor esfuerzo al logro de los objetivos organizacionales .

### 3.2.2 . MALA COMUNICACION .

La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización . Debido a su penetrante naturaleza , se suele designar a la comunicación como la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización . Mediante la transmisión de la información pueden ser coordinadas las ideas , los sentimientos y las actitudes , así como el personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfac--

ción individual. En una organización el proceso de la comunicación está continuamente en acción entre los individuos y los grupos, tanto hacia arriba como hacia abajo y hacia los lados.

La productividad en una empresa, puede verse afectada, cuando la comunicación en ella falla o presenta deficiencias, ya que si bien existen diferentes caminos mediante los cuales puede pasar la comprensión de una persona a otra, - así como muchos medios para promover este entendimiento, estos caminos y medios no llevan necesariamente a la meta deseada. Las agrupaciones de personas en una organización compleja imponen condiciones y factores adicionales que afectan las relaciones humanas, lo cual puede convertirse en barreras potenciales para la comunicación.

El fracaso de la comunicación en las organizaciones revela que existen tres principales barreras.

La primera de ellas descansa en las diferencias que hay entre los individuos, en la percepción y la interpretación del significado de las palabras.

La segunda barrera , viene dada por el clima psicológico , que incluye la personalidad de los gerentes y el efecto que esta tiene en los grupos de trabajo .

La tercera barrera viene dada por la carencia de las facilidades adecuadas o medios de comunicación ( falta de planes definidos y falta de claridad en éstos ) .

La productividad en una empresa irá en aumento o en un decremento en la medida en que la comunicación dentro de ella sea bien llevada , ya que la comunicación es un proceso dinámico que fundamenta la existencia , progreso , cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes , individuos u organizaciones .

### 3.2.3 SUPERVISION INEFECTIVA .

La variable más importante que afecta y determina al ambiente general de una organización es el de las relaciones supervisor-subordinado que prevalecen en una compañía .

Algunos individuos menosprecian la importancia de la supervisión . Sin embargo , la capacidad de un jefe para guiar y dirigir es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización . Una organización puede tener una planeación adecuada , control y procedimientos de organización y no sobrevivir debido a la falta de una supervisión adecuada , por lo contrario muchas organizaciones con planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un supervisor dinámico .

Para la presente investigación enfocaremos nuestro estudio en la supervisión deficiente , y sus posibles consecuencias para los índices de productividad .

El supervisor para dirigir al grupo debe mostrar ciertas aptitudes positivas hacia ellos .

En ciertas organizaciones existen supervisores que muestran actitudes negativas entre las cuales podemos encontrar las siguientes :

- No tomar en cuenta el punto de vista de los demás .

- Una actitud despótica
- Críticas punzantes .
- Interrumpir a los demás cuando hablan .
- Explicaciones insuficientes .
- Utilización de un lenguaje complejo y a veces soez .
- Inadecuada planeación en su puesto .

Los puntos anteriormente mencionados , de una manera u otra traen como consecuencia el aislamiento de los subordinados y a la agresividad de éstos hacia su supervisor .

Por lo tanto la productividad se verá afectada ya que la relación supervisor-subordinado es esencialmente ( consulta , enseñanza y el proporcionar las herramientas ) necesarias para el desempeño de sus labores .

**CAPITULO IV.**

**INVESTIGACION DE CAMPO.**



#### 4.1 CUESTIONARIO.

Cuestionario para recabar la información y comprobar si se cumplió o no nuestra hipótesis.

#### PREGUNTAS:

1. Sexo.

- A) Masculino.
- B) Femenino.

2. Edad.

- A) 18 a 23 años.
- B) 24 a 29 años.
- C) 30 a 35 años.
- D) 36 a más.

3. Estado Civil.

- A) Soltero.
- B) Casado.

4. Escolaridad.

- A) Primaria.
- B) Secundaria.
- C) Carrera Técnica o Comercial.
- D) Preparatoria o Vocacional.
- E) Licenciatura.

5. ¿ Por qué medio se enteró usted de su empleo ?

- A) Periódico.
- B) Recomendación.
- C) Radio.

6. ¿ Qué tipo de exámenes se le practicaron al ingresar a la empresa ?

- A) De conocimientos.
- B) Psicológico.
- C) Los dos anteriores.

7. ¿ Qué tiempo tiene de prestar sus servicios en esta empresa ?

- A) Menos de un año.
- B) 1 a 3 años.
- C) 4 en adelante.

8. ¿ Qué puesto desempeña en la empresa ?
- A) Cajeros.
  - B) Vendedores.
  - C) Meseros.
  - D) Ayudantes Generales.
  - E) Labores Administrativas.
9. ¿ Cuántos puestos ha desempeñado dentro de la empresa ?
- A) Ha ocupado diferentes puestos.
  - B) Sigue en el mismo puesto.
10. ¿ Se siente satisfecho con el puesto que desempeña ?
- A) Si
  - B) No
11. ¿ Tiene usted un proceso de inducción al ingresar a la empresa ?
- A) Si.
  - B) No.
12. ¿ Qué opinión tiene de la empresa ?
- A) Buena.

B) Mala.

13. ¿ Existe buen ambiente de trabajo en la empresa ?

A) Si.

B) No.

14. ¿ Cuántas faltas de asistencia suele tener al año ?

A) 0 a 5.

B) 6 a 10.

C) 11 a 15.

D) 16 en adelante.

15. ¿ Las condiciones de seguridad dentro de la empresa son eficientes ?

A) Si.

B) No.

16. ¿ Se le brindan al trabajador cursos de capacitación y adiestramiento ?

A) Si.

B) No.

17. ¿ Cree usted que la supervisión de su jefe es adecuada ?

A) Si.

B) No.

18. ¿ Le agrada a usted que lo estén supervisando ?

A) Si.

B) No.

19. ¿ Se estimula el desempeño ?

A) Si.

B) No.

20. ¿ Es clara la comunicación de las órdenes o instrucciones ?

A) Si.

B) No.

21. ¿ Conoce las prestaciones a las que tiene derecho dentro de la empresa ?

A) Si.

B) No.

22. ¿ Utiliza tales prestaciones ?

A) Si.

B) No.

23. Cuando surge una duda en su trabajo, con quién acude.

A) Gerente.

B) Jefe de Departamento.

C) Subgerente.

24. ¿Cuál es la actitud de esa persona ?

A) Déspota.

B) Accesible.

25. ¿ Tiene sugerencias para mejorar su trabajo o a la empresa ?

A) Si.

B) No.

26. ¿ Está usted sindicalizado ?

A) Si.

B) No.

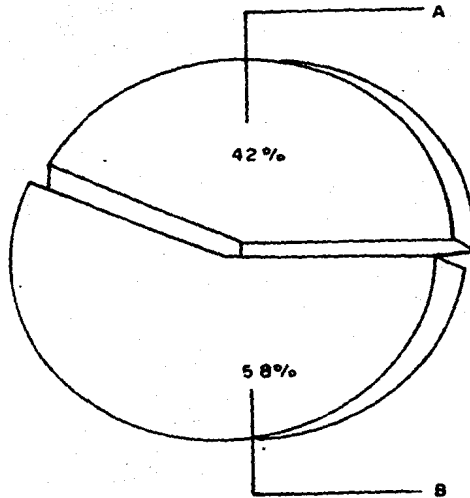
27. ¿ Conoce las funciones que tiene tal sindicato ?

A) Si.

B) No.

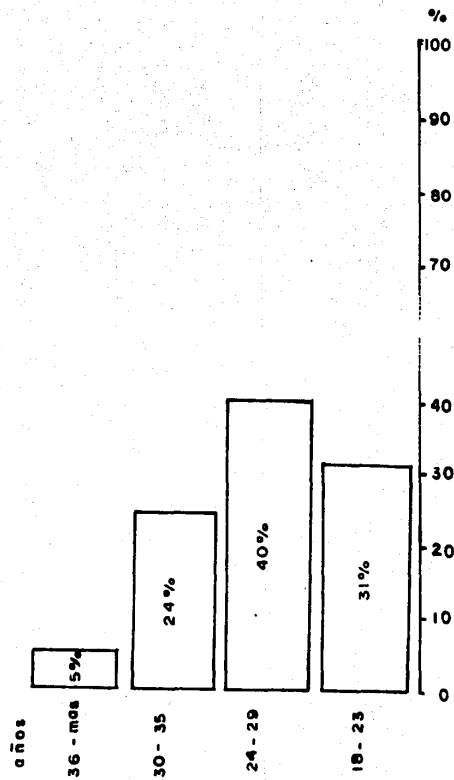
#### 4.2 TABULACION DE LAS ENCUESTAS.

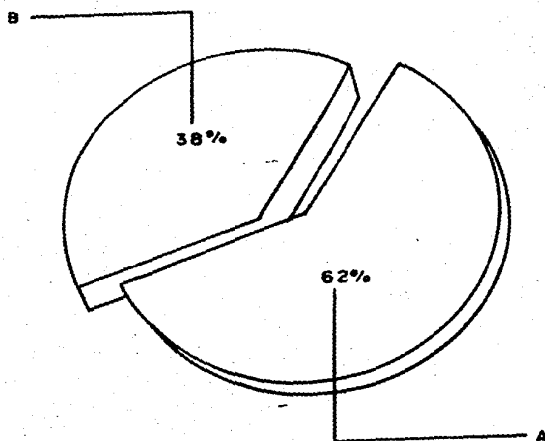
Encuestas aplicadas a 100 personas en el sector comercial para la obtención de información.

**PREGUNTA****Nº. 1****SEXO.****A) Masculino****B) Femenino.**



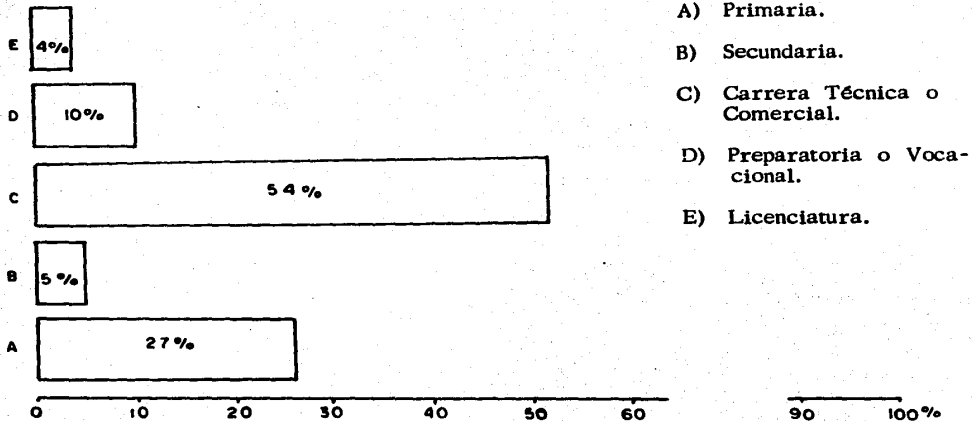
## PREGUNTA No. 2

EDAD

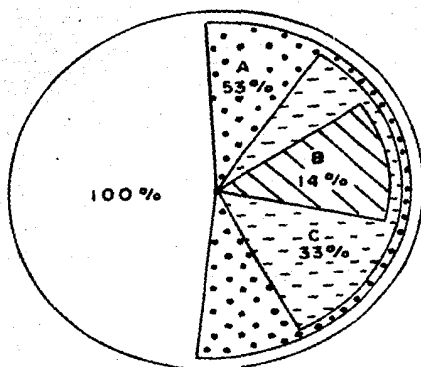
**PREGUNTA****Nº. 3****ESTADO CIVIL.****A) Soltero.****B) Casado.**

P R E G U N T A N o . 4

ESCOLARIDAD.



## PREGUNTA N.º 5



¿ Por qué medio se enteró usted de su empleo ?



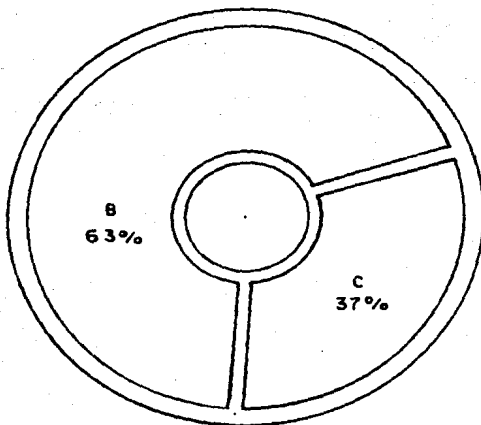
Periódico.



Recomendación.



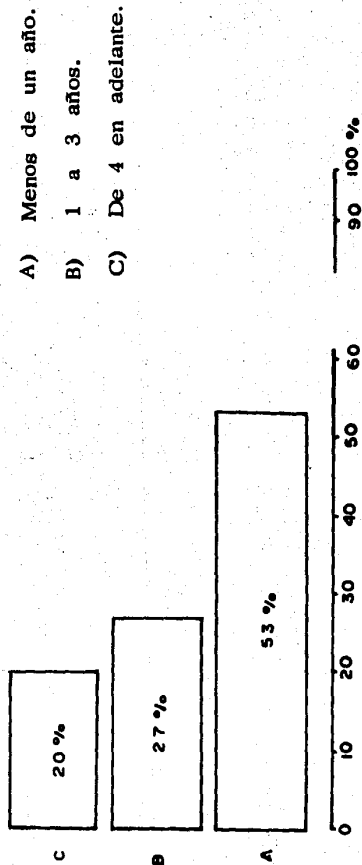
Radio.

**PREGUNTA****Nº. 6**

¿ Qué tipo de exámenes se le practicaron al ingresar a la empresa?

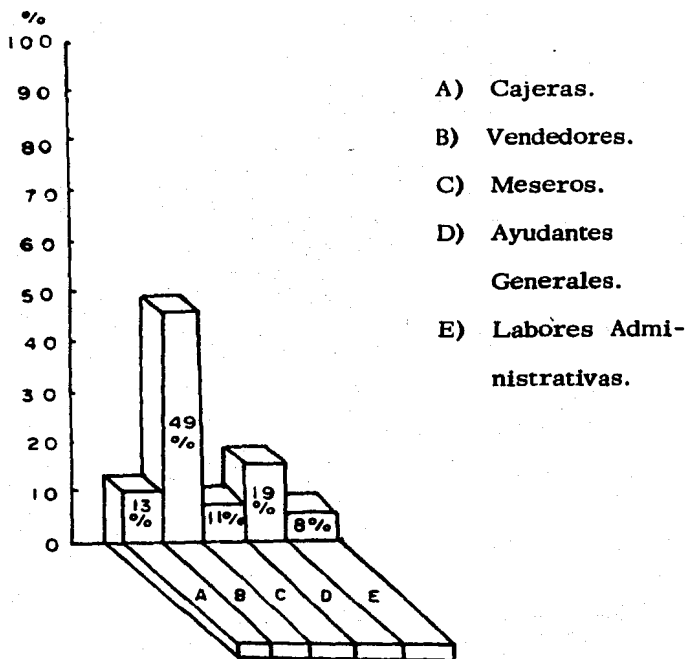
- A) De conocimiento
- B) Psicológico.
- C) Los dos anteriores.

¿ Qué tiempo tiene de prestar sus servicios en esta empresa ?

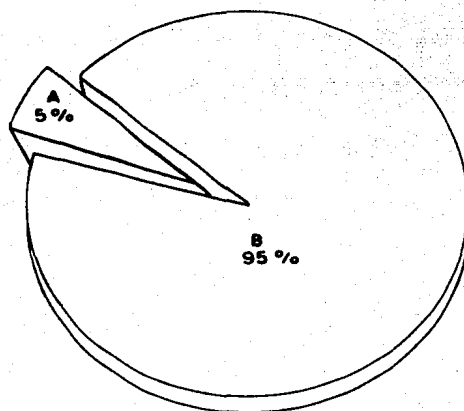


## PREGUNTA

Nº. 8



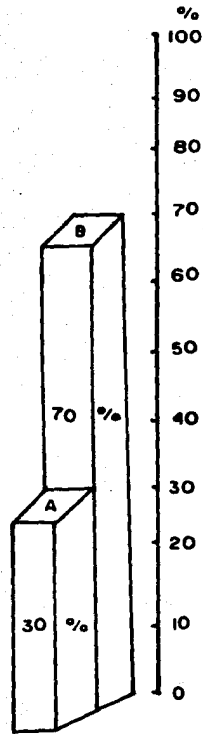
¿ QUE PUESTO DESEMPEÑA ?

**PREGUNTA N<sup>o</sup>. 9**

¿ Cuántos puestos ha desempeñado dentro de la empresa ?

- A) Ha ocupado diferentes puestos.
- B) Sigue en el mismo puesto.

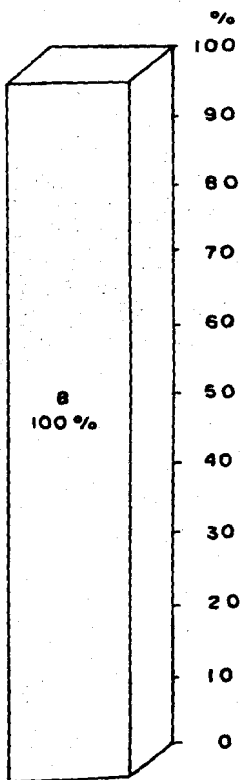


PREGUNTA N<sup>o</sup>. 10

¿ Se siente satisfecho con el puesto que desempeña ?

A) Si

B) No.

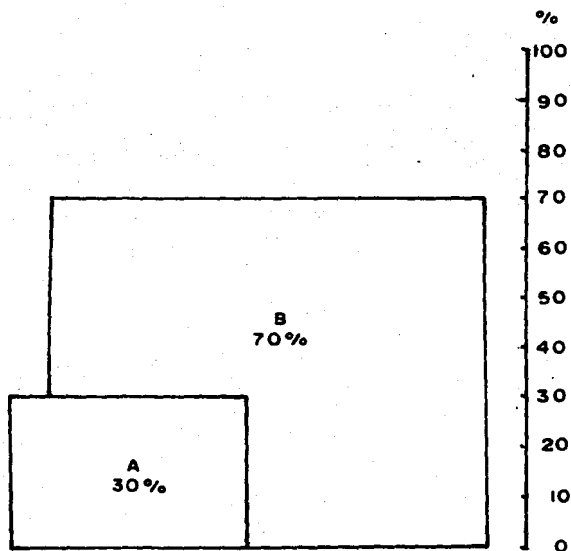
PREGUNTA N<sup>o</sup>. 11

¿ Tiene usted un proceso de inducción al ingresar a la empresa ?

- A) Si                      B) No.

## PREGUNTA

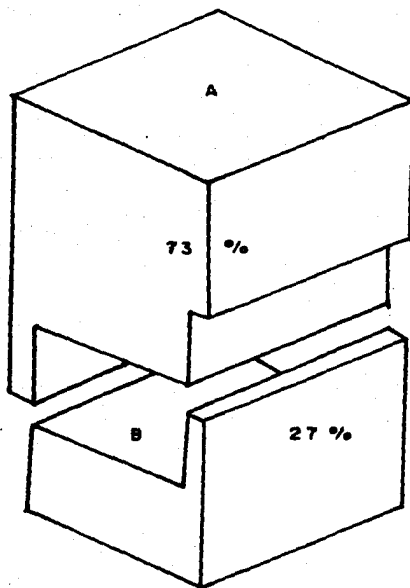
Nº . 12



¿ Qué opinión tiene de la empresa ?

A) Buena.

B) Mala.

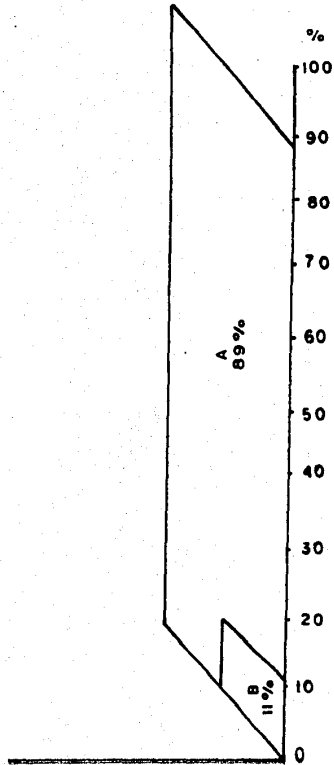
**PREGUNTA****No. 13**

¿ Existe buen ambiente de trabajo dentro de la empresa ?

A) Si

B) No.

P R E G U N T A N O . 1 4



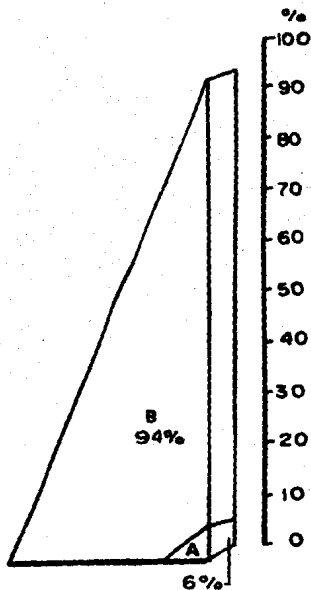
¿ Cuántas faltas de asistencia suele tener al año ?

A) 0 a 5                      C) 11 a 15

B) 6 a 10                     D) 16 en adelante.

## PREGUNTA

No. 15



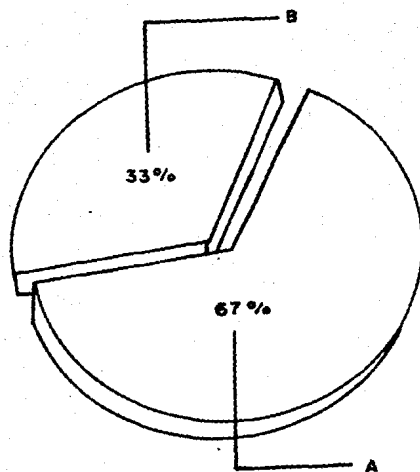
¿ Las condiciones de seguridad dentro de la empresa son eficientes ?

A) Si

B) No.

## PREGUNTA

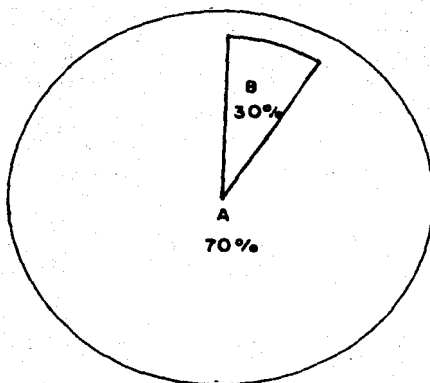
No. 16



¿ Se le brindan al trabajador cursos de capacitación y adiestramiento ?

A) Si

B) No.

**PREGUNTA****Nº . 17**

¿ Cree usted que la supervisión de su jefe es adecuada?

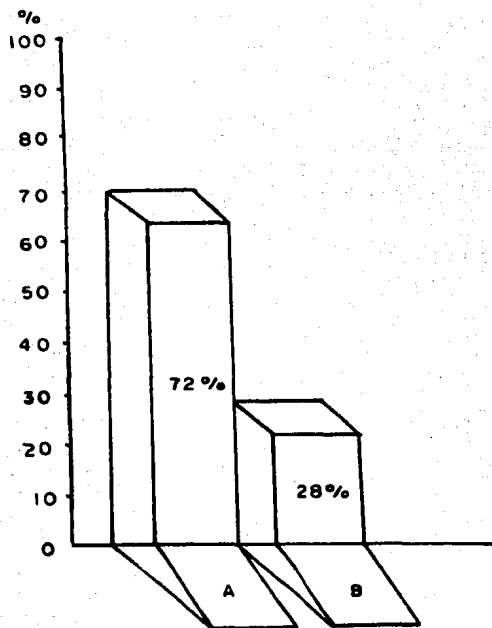
A) Si

B) No.



## PREGUNTA

No. 18

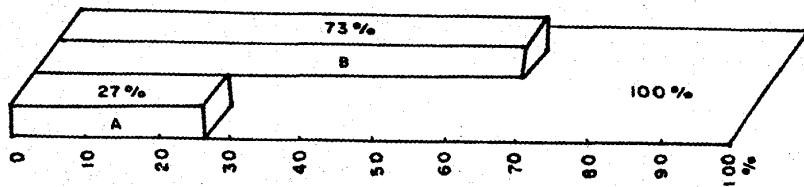


¿ Le agrada a usted que lo estén supervisando ?

A) Si

B) No.

**PREGUNTA No. 19**



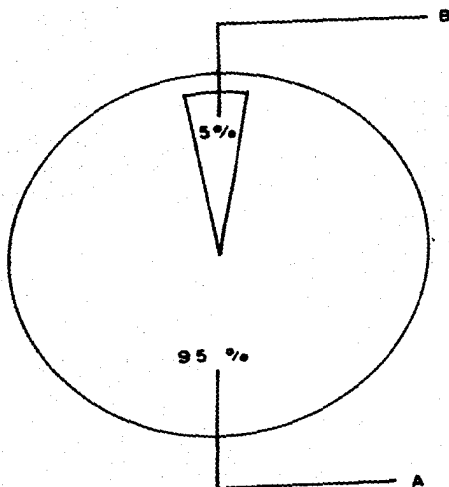
¿ Se estimula el desempeño ?

A) Si

B) No.

## PREGUNTA

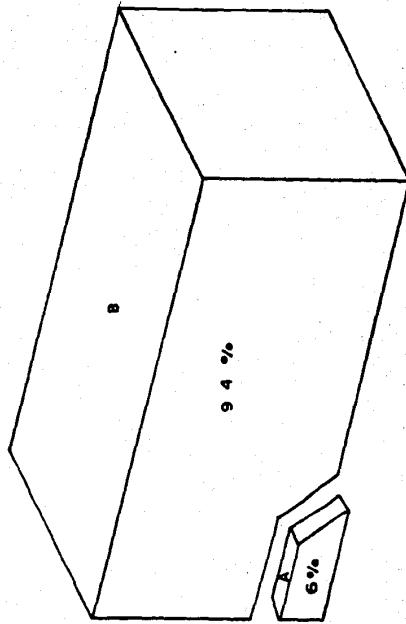
No. 20



¿ Es clara la comunicación de las órdenes o instrucciones ?

A) Si

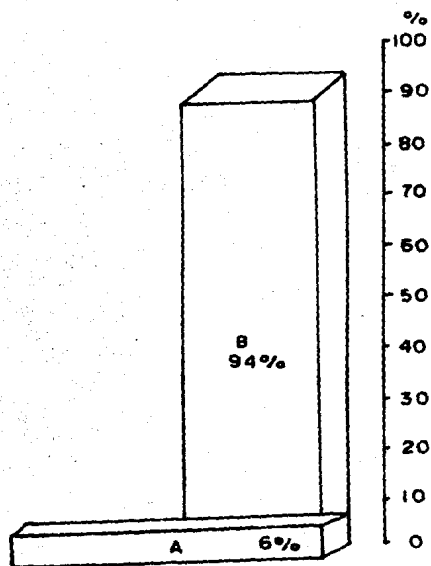
B) No

**PREGUNTA NO. 21**

¿ Conoce las prestaciones a las que tiene derecho dentro de la empresa ?

A) Si

B) No.

**PREGUNTA****Nº . 22**

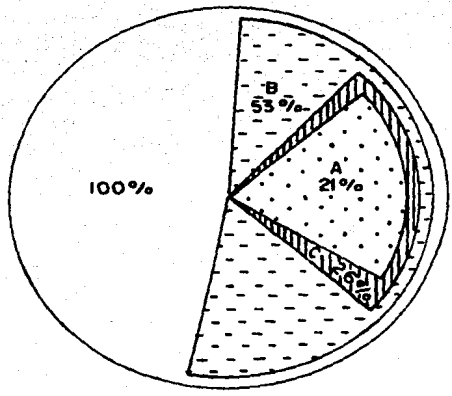
¿ Utiliza tales prestaciones ?

A) Si





B) No.

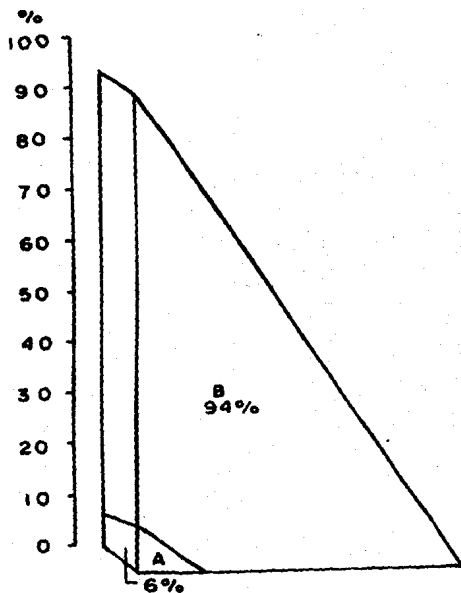
PREGUNTA

No. 23



Quando surge una duda en su trabajo con quien acude.

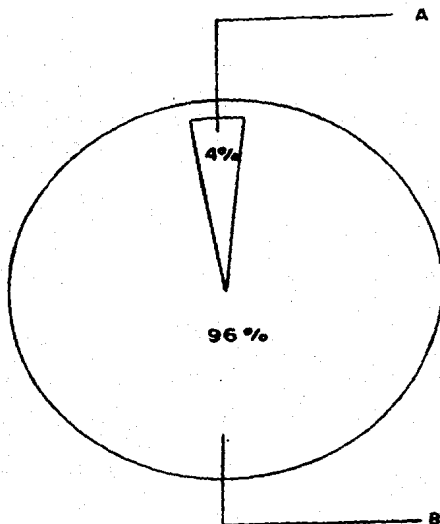
-  Gerente
-  Jefe de Departamento.
-  Subgerente.
-  Total de Personas.

PREGUNTA N<sup>o</sup>. 24

¿Cuál es la actitud de esa persona ?

- A) Déspota.
- B) Accesible.

## PREGUNTA No. 25



¿ Tiene sugerencias para mejorar su trabajo o a la empresa ?

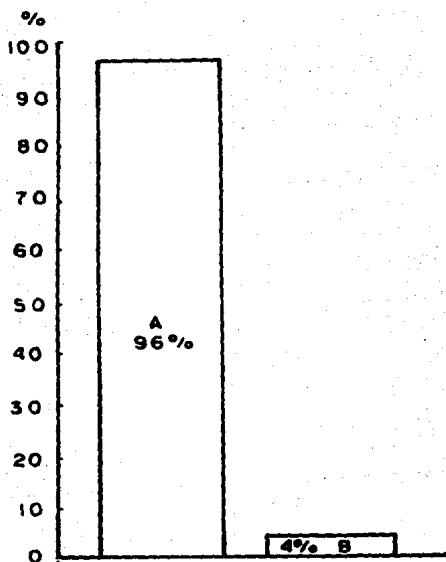
A) Si

B) No.



## PREGUNTA

Nº . 26

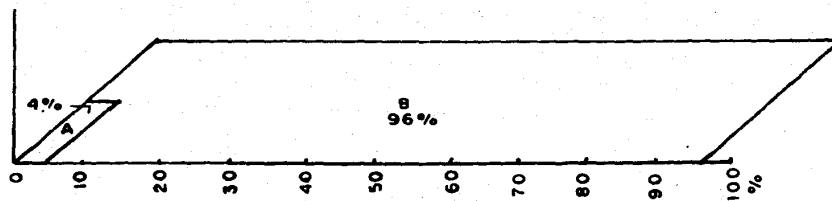


¿ Está usted sindicalizado ?

A) Si

B) No.

**PREGUNTA N° 27**



¿ Conoce las funciones que tiene tal sindicato ?

A) Si

B) No.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- La hipótesis establecida se comprobó, ya que a través de una adecuada Administración de Recursos Humanos trae consigo una elevada productividad dentro de la empresa.
- En lo que se refiere al reclutamiento y selección del personal, la empresa utiliza con más frecuencia los siguientes medios de comunicación: periódico y la radio. Reclutado el personal a éste se le practican -- exámenes de acuerdo al puesto que vayan a ocupar. Por ejemplo los de nivel operativo se le aplica un -- examen de aritmética, y a los de nivel administrativo donde se cuentan cajeros, vendedores, secretarias y Jefes de Departamento, se les aplica uno de conoci -- mientos y otro psicológico. El examen médico no se practica.  
Seleccionado el personal, a éste no se proporciona in -- ducción, esto hace que el personal se relacione y co -- nozca la empresa por sí solo.

- En el aspecto de capacitación, éste sólo se aplica generalmente cuando el empleado empieza a prestar sus servicios dentro de la empresa. Cuando el empleado es ascendido se aplica otra nueva capacitación de acuerdo al puesto que vaya a ocupar. El adiestramiento en la empresa se da en baja proporción con respecto a los demás empleados.
  
- Las condiciones de seguridad dentro de la empresa no son las adecuadas, ya que la mayoría de los empleados no las conocen lo suficientemente bien para poderlas -- aplicar en caso de que sea necesario.
  
- La empresa otorga prestaciones de Ley y otras que son de la empresa, sin embargo debido a la falta de inducción hacia el personal estos no tienen el conocimiento suficiente de los mismos.
  
- De acuerdo con la hipótesis establecida, se detectó que en este Centro Comercial, no se lleva a cabo una adecuada Administración de recursos humanos ya que los - empleados no se sienten satisfechos en su actividad laboral, debido a una mala remuneración económica, exce

siva carga de trabajo, horario variable, además de la falta de estímulo hacia los empleados cuando éstos hacen bien su trabajo.

La deficiente dirección que existe dentro de la empresa, provoca que entre los empleados exista una pésima opinión hacia la misma.

- La comunicación dentro de la empresa es adecuada, ya que es verbal, por lo tanto es directa, esto hace que su consulta sea favorable dentro de la empresa. Sin embargo, en la comunicación escrita encontramos algunas pequeñas deficiencias, ya que provienen de las Oficinas Generales con un cierto atraso.
- En el personal que labora dentro de esta empresa se encontró un alto índice de rotación de personal, alta laboral; por lo cual se deduce que el personal experimenta frustración en el desempeño de sus labores.
- En cuanto a la supervisión que se da hacia el personal de la empresa, ésta es adecuada debido a que existe una supervisión directa para con el personal. Exceptuando algunos casos como los siguientes: dudas de la se-

tración de recursos humanos, por lo tanto se recomienda a las empresas que contraten a éstos.

- El Licenciado en Administración debido a sus conocimientos profesionales, es la persona indicada con respecto a la dirección de los recursos humanos de la empresa.
  
- El administrador profesional dentro de un país con las características del nuestro, debe actuar en primer término como un promotor, una sociedad altamente dependiente con un desarrollo primitivo de sus fuerzas productivas, con un bajo índice de industrialización, con grandes problemas en la distribución de los bienes y servicios y los excedentes, requiere ante todo de dichos promotores sociales y económicos.
  
- Las organizaciones económicas del sector agropecuario, del sector industrial o de servicios, requieren de un administrador que tenga claridad acerca de las características de todas esas organizaciones dentro de la estructura social y económica del país.
  
- La Administración, por su gran influencia en las rela-

ciones de producción, por su aplicación con todos los niveles de vida social y como uno de los factores más importantes para la solución de un gran número de problemas de la vida social de hoy en día, no debe ser considerada como una técnica más de producción.

La Administración se ha convertido en uno de los instrumentos más importantes para la organización de las actividades sociales del hombre, ya sean éstos de índole económica, política o cultural.

En un país como el nuestro la Administración debe considerarse como el instrumento para organizar socialmente las actividades del país, ya que si consideramos a la Administración como un instrumento de la sociedad, los profesionales de la misma se enfrentarán a los verdaderos problemas de su medio ambiente, que a la larga traerá como consecuencia la solución de los graves problemas que aquejan al país.

## BIBLIOGRAFIA.

- Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México, 1983.
- Armenta Ortiz, Juan Manuel. Tesis, "Metodología para Habilitar un Departamento de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Industria". UPICSA. México. 1982.
- Cortez Iñiguez, Carlos. Frías Rodríguez, Arturo. García Sánchez, Joaquín. Torres Xammar, Miguel. Zeceña Franco, Manuel. "Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa". UNAM. 1981.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw-Hill Latinoamericana.
- Guzmán Valdivia, Issac. "La ciencia de la Administración". Editorial Limusa. México, 1974.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Teoría y Práctica. Segunda Parte. Editorial Limusa. México. 1981.
- Ríos Szalay, Adalberto. Paniagua Aduna, Andrés. "Orígenes y Perspectivas de la Administración". Editorial Trillas. México, 1981.



NOTAS DE REFERENCIA.

- ( 1 ) Hernández Laos, E. Evolución de la productividad de los factores en México. Ediciones Productividad, México, 1973.
- ( 2 ) Ensayos varios.
- ( 3 ) Ing. Fernando Caballero Nichardo de la Industria. México Azucarera.
- ( 4 ) Jerome A., Mark. BLS READERS of Productivity, Bureau of labor Statistics, Washington, 1983.
- ( 5 ) Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México. 1984.
- ( 6 ) Centro Nacional de Productividad del Perú, Informe del Primer Simposium Nacional de Productividad. Lima, Perú.
- ( 7 ) Novelo Edmundo. Ensayos y escritos. México, 1985.
- ( 8 ) Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa. UNAM. FCA. México, D. F.