

301802

23

29

# Universidad del Valle de México

Escuela de Contaduría y Administración  
con Estudios Incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México



## "EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL EN UN ORGANISMO SOCIAL"

### T E S I S

Que para obtener el Título de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
p r e s e n t a  
*Miguel Olguín Calderón*

México, D. F.

1 9 8 6

FALLA EN ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

### CAPITULO I. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

1. Objetivos.	1
1.1. Objetivo General.	1
1.2. Objetivos Especificos.	1
2. Planteo del Problema.	1
3. Diseño de la Hipótesis.	2
4. Identificación de Variables.	2
4.1. Variable Independiente.	2
4.2. Variable Dependiente.	2
5. Diseño de la Prueba.	2
5.1. Investigación Documental.	3
5.2. Investigación de Campo.	3
5.2.1. Delimitación del Universo.	4
5.2.2. Diseño de la Muestra.	4
5.2.3. Tamaño de la Muestra.	5
5.2.4. Instrumento de la Prueba.	5
5.2.5. Cuestionario.	5
5.2.6. Justificación del Cuestionario.	11
5.2.7. Aplicación del Cuestionario.	12
5.2.8. Tabulación del Cuestionario.	13
5.2.9. Limitaciones al Cuestionario.	15

### CAPITULO II. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION.

1. Definición Etimológica de la Administración.	16
2. Definición de Administración por varios autores.	16
3. Administración en General.	21
3.1. Importancia de la Administración.	21
3.2. Características de la Administración.	23
3.3. Principios de la Administración.	24
4. La Organización.	28
4.1. Clasificación.	30
4.2. Objetivos.	33
4.3. Elementos.	34
4.4. Funciones.	38
<b>CAPITULO III. PROCESO ADMINISTRATIVO.</b>	
1. Criterio Conceptual del Proceso Administrativo.	42
2. Criterio Fundamental de las Etapas del Proceso Administrativo.	43
2.1. Fase Mecánica.	47
2.1.1. Planeación.	47
2.1.2. Organización.	51
2.2. Fase Dinámica.	53
2.2.1. Integración.	54
2.2.2. Dirección.	54
2.2.3. Control.	57
<b>CAPITULO IV. FUNCION DEL PERSONAL.</b>	
1. Origen	63

	Pág.
2. Definición.	65
3. Objetivos.	65
4. Funciones.	66
4.1. Planeación de Recursos Humanos.	66
4.2. Organización y Métodos.	67
4.2.1. Administración de Sueldos y Salarios.	67
4.2.2. Análisis de Puestos.	67
4.2.3. Valuación de Puestos.	68
4.3. Integración.	69
4.3.1. Reclutamiento, Selección e Inducción.	70
4.3.2. Servicios al Personal.	70
4.3.3. Formación de Personal.	71
4.3.3.1. Entrenamiento.	71
4.3.3.2. Adiestramiento.	71
4.3.3.3. Capacitación.	74
4.3.3.3.1. Desarrollo de Personal.	76
4.3.4. Integración de Recursos Materiales.	77
4.3.4.1. Principios.	77
4.3.4.2. Operaciones Básicas.	78
4.4. Dirección de Personal.	79
4.5. Control de Personal.	83
4.5.1. Evaluación de personal.	83
4.5.1.1. Calificación de Méritos.	83

4.5.2. Higiene y Seguridad.	86
4.6. Rescisión de Contrato.	87
4.6.1. Retardos y Ausentismo.	87
4.6.2. Despidos y Renuncias.	88
<b>CAPITULO V. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION.</b>	
1. Cuestionario.	97
2. Síntesis de los datos obtenidos de los Cuestionarios.	124
- RECOMENDACIONES.	125
- CONCLUSIONES.	127
* - BIBLIOGRAFIA.	129

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

El presente estudio tiene como propósito, apreciar el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal, que involucra una serie de actividades interrelacionadas entre sí para un solo fin; contratar la persona idónea para el puesto.

Es importante resaltar que el presente estudio pretende cuantitativamente y cualitativamente los Recursos Humanos necesarios para coadyuvar al desarrollo de un Organismo Social a través de un adecuado Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal, así como servir de guía y ayuda a todas aquellas personas que están cursando la carrera de Licenciado en Administración y para aquellas que desempeñen actualmente puestos en el área de Integración de Recursos Humanos en empresas pequeñas, medianas y grandes, cuyo objetivo sea de servicio, siendo a éstas últimas a las que aconsejo aumentar constantemente sus conocimientos en las nuevas técnicas y no estacionarse en el uso de las mismas. Esta exigencia la hago de su conocimiento debido a los cambios en el desarrollo económico de nuestro país, en los sistemas educacionales y en la misma tecnología.

Esta es la base que ha servido de motivación para realizar el trabajo de investigación, mismo que presento en forma teórica.

El capítulo primero comprende todo lo referente a la



planeación de la investigación, incluyendo el planteamiento del problema, hipótesis, objetivos, diseño de la prueba, delimitación del universo, diseño y tamaño de la muestra, instrumento de prueba y justificación del cuestionario.

En cuanto a la parte teórica he considerado pertinente iniciar este trabajo con una breve exposición de los conceptos básicos e importantes de los fundamentos de la administración y de la organización en general, dedicando básicamente a este aspecto todo el segundo capítulo.

El tercer capítulo lo dedico a hablar del Proceso Administrativo por ser parte fundamental de la administración y por contener en su fase dinámica a la Integración de Recursos Humanos.

El cuarto capítulo aplica el Proceso Administrativo dentro de la función de personal.

El quinto capítulo incluye la investigación de campo, su análisis e interpretación. Así mismo se presentan las gráficas de las respuestas de cada pregunta del cuestionario.

Por último se presentan las recomendaciones, conclusiones y bibliografía de este trabajo.

## C A P I T U L O I

### PLANEACION DE LA INVESTIGACION .

## 1. Objetivos:

### 1.1. General.

El objetivo de esta investigación es realizar un estudio sobre "El Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal en un Organismo Social".

### 1.2. Específicos.

1. Definir los conceptos sobre el reclutamiento, selección e inducción de personal, teorías, así como las ventajas y desventajas de su aplicación.
2. Determinar que tan importante es el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para cualquier Organismo Social para la muestra entrevistada.
3. Comprobar si se cumple el principio administrativo de anteponer el interés del grupo al interés particular.
4. Determinar si cumplen los organismos sociales con el proceso de reclutamiento, selección e inducción en forma satisfactoria.

### Introducción al Problema.

En la actualidad existen en los organismos sociales, ciertos conflictos organizacionales e ineficiencia en el desempeño de las actividades encomendadas a cada integrante de los mismos, por lo que la idea del desarrollo del presente seminario de investigación, surgió debido a que es necesario que en los organismos sociales consideren al Proceso de Reclutamiento

tamiento, Selección e Inducción de Personal, como el Proceso que verdaderamente ayudará a consolidar la integración del personal, lo que permitirá asegurarles a cada uno de los integrantes un mayor éxito en el desempeño de sus actividades.

## 2. Planteo del Problema:

¿Cómo puede beneficiarse un organismo social con la aplicación de "El Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal?"

## 3. Diseño de la hipótesis.

Si el Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal se aplicara en forma adecuada en un organismo social, se conseguiría un mejor desarrollo y se lograría la motivación para cada uno de los integrantes, lo cual redundaría en aumentar la eficacia de la administración de los recursos humanos.

## 4. Identificación de Variables.

### 4.1. Variable Independiente.

La utilización de El Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal en un Organismo Social.

### 4.2. Variable Dependiente.

La eficiencia del Personal.

## 5. Diseño de la Prueba.

Para alcanzar el objetivo de este trabajo se realizará investigación documental e investigación de campo, consul-

tando libros y textos que contengan información relacionada con el tema e investigando acerca del mismo en organismos sociales que cuenten con una estructura de organización mas profesional.

#### 5.1. Investigación Documental.

La elaboración de la parte documental se llevará a cabo mediante consultas a la bibliografía correspondiente al tema propuesto. Se recurrirá a dos fuentes principalmente: Bibliotecas. Las cuales proporcionarán la bibliografía, tanto de consulta como de referencia, así como las revistas especializadas que tengan relación con el tema de la investigación, también se recurrirá a las publicaciones y conferencias sobre el tema.

Las bibliotecas a las que se acudirán son:

Biblioteca de la U.N.A.M.

Biblioteca de la Universidad Anáhuac.

Biblioteca de la Universidad Iberoamericana.

Biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

#### 5.2. Investigación de Campo.

Para la comprobación o desaprobación de la hipótesis que postula el presente trabajo de manera teórica, es necesario llevar a cabo una investigación de campo en la actividad que se analiza, la cual permita comprobar de forma práctica

ca si la hipótesis es cierta o falsa. Esta investigación sigue una metodología que en la aplicación de cuestionarios da una muestra del universo. En este caso se aplicarán cuestionarios en varios organismos sociales.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procederá a la tabulación de las respuestas que se utilizarán como base para la elaboración de las fichas de campo. Determinados los aspectos mas importantes de esta investigación, se elaborarán las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como la aprobación o desaprobación de la hipótesis planteada.

#### 5.2.1. Delimitación del Universo.

Para efectos de la presente investigación el universo a estudiar comprende un grupo de seis organismos sociales localizados en el área metropolitana de la Ciudad de México.

#### 5.2.2. Diseño de la Muestra.

Para este trabajo la muestra es igual al universo ya que se trata de seis organismos sociales y cuyo ramo es el mismo.

\*  $n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Tamaño de la población organismos sociales

$P$  = Probabilidad 0.5

$Q$  =  $1 - P = 0.5$

$Z$  = Area bajo la curva (nivel de confianza: 90% = 1.645)

$AE$  = Error esperado en la muestra 0.10

---

\* Estadística, Teoría y Problemas. Serie de Compendios Shaum, citada en el libro de: "Introducción a la Investigación de Mercados". Editorial Diana de Alfredo López Altamirano y Manuel Osuna Coronado. Páginas 120 y 121.

### 5.2.3. Tamaño de la Muestra.

$$n = \frac{N (P.Q)}{(N-1) \frac{AEZ}{(2)} + P.Q}$$

Desarrollando la fórmula anterior se obtuvo

$$n = \frac{77 (.25)}{76 \frac{.10}{1.645} + .25} = 36.04$$

lo que nos indica que se realizarán 36 entrevistas correspondientes a la investigación de campo; ya que se considera que ésto es representativo de acuerdo con el personal total que son 77 personas correspondientes a los seis organismos sociales que se consideraron en la delimitación del Universo.

### 5.2.4. Instrumento de la Prueba.

Se emplearon encuestas, a través de cuestionarios en forma estructurada con objeto de obtener información que ayudará a validar las investigaciones y estudios sobre el tema "El Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal en un Organismo Social".

### 5.2.5. Cuestionario.

Universidad del Valle de México

Escuela de Contaduría y Administración

"El Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción  
de Personal en un Organismo Social"

Información General:

Nombre del Organismo \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

Persona(s) \_\_\_\_\_ Puesto (s) \_\_\_\_\_

Entrevistadas \_\_\_\_\_ Puestos \_\_\_\_\_

Fecha de fundación \_\_\_\_\_

N° de empleados \_\_\_\_\_

N° de obreros \_\_\_\_\_

Capital \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo está organizado el departamento de Recursos Humanos?  
(Puede proporcionar el Organigrama?)

2. ¿Existe un manual de organización donde se especifiquen -  
Procedimientos, Sistemas Políticos y responsabilidad donde  
se asignen las funciones de los miembros de su departamen-  
to?

SI ( )

NO ( )

3. Si la función de personal consiste en proveer y asesorar a  
la empresa en todo lo referente a la administración de re-  
cursos humanos. ¿Considera usted que su departamento y los  
demás de la organización trabajan en colaboración?

SI ( )

NO ( )

4. ¿Están establecidos los objetivos en el Departamento de Re-  
cursos Humanos?

SI ( )

NO ( )

5. ¿Están establecidas las políticas en el Departamento de Re-  
cursos Humanos? SI ( ) NO ( )



6. ¿Con qué frecuencia son revisadas y evaluadas las políticas y los objetivos del departamento?

Mensual ( )      Semestral ( )      Anual ( )

7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se toman en cuenta en el procedimiento normal de reclutamiento y selección de personal?

Hoja de Solicitud \_\_\_\_\_

Investigación \_\_\_\_\_

Pruebas Psicotécnicas \_\_\_\_\_

Exámenes de Habilidad \_\_\_\_\_

Exámenes de Conocimiento \_\_\_\_\_

Examen Médico \_\_\_\_\_

Contratación \_\_\_\_\_

Filiación \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

8. ¿Realizan capacitación de personal?

SI ( )      NO ( )

9. ¿Promueven el desarrollo del personal?

SI ( )      NO ( )

10. ¿Con qué frecuencia realizan capacitación de personal?

Mensual ( )      Trimestral ( )      Semestral ( )

Anual ( )      Otros \_\_\_\_\_

11. ¿La capacitación de personal es?

Interna ( )      Externa ( )

12. ¿Existen programas internos de desarrollo para el perso

nal?

SI ( )

NO ( )

13. Cuando entra una persona a la organización

¿Se le entrega manual de bienvenida? SI ( ) NO ( )

¿Es presentada a su jefe inmediato? SI ( ) NO ( )

¿Es presentada a sus compañeros? SI ( ) NO ( )

¿Le son indicadas sus labores? SI ( ) NO ( )

14. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal?

Periódico ( ) Radio o T V ( )

Sindicato ( ) Puerta de la calle ( )

Solicitantes Voluntarios ( )

Agencia de empleo ( )

Otros \_\_\_\_\_

15. ¿Existen canales formales de comunicación entre el personal y la Dirección?

SI ( )

NO ( )

16. ¿De las siguientes técnicas cuáles utilizan para que la comunicación sea mas eficaz:

Persona-Persona ( ) Grupo-Persona ( )

Revistas ( ) Folletos ( )

Avisos ( ) Buzón de

Sugestiones ( )

Otros \_\_\_\_\_

17. ¿Cuáles de las siguientes formas de motivación utilizan -  
ustedes?

Ascensos \_\_\_\_\_

Promociones \_\_\_\_\_

Prestaciones Adicionales \_\_\_\_\_

Aumentos Salariales \_\_\_\_\_

Reconocimiento \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

18. En relación a medición del desempeño, para determinar el -  
salario adecuado utilizan:

Calificación de méritos SI ( ) NO ( )

19. Para la determinación del salario, ¿cuáles de las siguien-  
tes técnicas de Valuación de Puestos utilizan?

Valuación por puntos \_\_\_\_\_

Comparación de factores \_\_\_\_\_

Encuesta de Salarios \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

20. ¿Se llevan a cabo auditorías de personal para conocer el  
funcionamiento de su departamento?

SI ( ) NO ( )

21. ¿Con qué frecuencia las realizan?

Mensual ( ) Semestral ( ) Anual ( ) Otros \_\_\_\_\_

22. ¿La auditoría de personal es?

Interna ( ) Externa ( )

23. ¿Cuáles de las siguientes recomendaciones serían las más calificadas para incrementar la eficacia de la Administración de Recursos Humanos en los Organismos Sociales?

Valuación de Puestos \_\_\_\_\_

Investigación y reestructuración de la escala de salarios \_\_\_\_\_

Investigación y reestructuración de los objetivos \_\_\_\_\_

Definición de la autoridad \_\_\_\_\_

Adecuada asignación de funciones \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

24. De las siguientes funciones ¿en cuáles interviene el Sindicato?

Reclutamiento ( )

Selección ( )

Capacitación ( )

Promociones ( )

Desarrollo ( )

Despido ( )

Otros \_\_\_\_\_

25. ¿Podría especificar sus funciones como Jefe de Personal?

.....  
.....  
.....

#### 5.2.6. Justificación del Cuestionario.

A continuación se anota el número de cada pregunta con su respectiva justificación.

1. Para determinar las funciones y responsabilidades de las personas que integran el departamento.
2. Saber en cuáles organismos existen manuales de organización, ver si están actualizados y sugerirles que los elaboren a los que carezcan de ellos.
3. Determinar si el departamento de Recursos Humanos cumple con sus funciones.
4. y 5. Saber si los departamentos de Recursos Humanos tienen políticas y objetivos.
6. Determinar cada cuanto tiempo se actualizan las políticas y los objetivos del departamento.
7. Tratar de unificar el criterio para la selección y reclutamiento de personal.
8. y 9. Saber si se procura aumentar la eficacia por medio de la capacitación y el desarrollo.
10. y 11. Determinar el tiempo y las formas de capacitación con que se cuenta.
12. Saber si se promueve el desarrollo del Personal dentro de la propia institución.
13. Tratar de unificar el criterio en la inducción del Personal.

14. Encontrar las formas mas comunes de reclutamiento de Personal.
15. y 16. Determinar los medios de comunicación mas eficaces y saber si por medio de la comunicación se satisfacen las necesidades de los organismos.
17. Tratar de saber si los organismos motival al Personal y de que manera lo hacen.
18. y 19. Tratar de conocer la manera en que se fijan los salarios.
- 20, 21. y 22. Saber si se llevan a cabo las auditorías de Personal para corregir las desviaciones de los planes originales; cada cuánto tiempo las realizan y la forma de hacerlo.
23. Encontrar las técnicas que no se utilizan y las más deficientes en la administración de recursos humanos.
24. Encontrar las funciones que el Sindicato tiene dentro de la administración de recursos humanos.
25. Conocer las funciones de los jefes de departamento de recursos humanos.

#### 5.2.7. Aplicación del Cuestionario.

Para realizar la presente investigación, se llevó a cabo un muestreo exploratorio, mediante la aplicación de un cuestionario piloto, para así llegar a los cuestionarios definitivos, los cuales se aplicaron a la muestra diseñada. Los re

sultados obtenidos se presentan en el Capítulo Quinto de este trabajo.

#### 5.2.8. Tabulación del Cuestionario.

La tabulación se realizó conforme el diseño de la muestra, es decir, seis organismos sociales. Todas las gráficas y las interpretaciones correspondientes se presentan en el Capítulo Quinto.

La tabulación se realizó en las 25 preguntas que componen el Cuestionario. El 100% de las respuestas lo constituyen los 36 cuestionarios contestados en su totalidad; se formularon 14 preguntas cerradas, 9 preguntas semiabiertas y 2 preguntas abiertas. Las respuestas arrojaron información sobre:

- La organización de los departamentos de recursos humanos.
- Aspectos del reclutamiento y la selección de personal.
- Aspectos de capacitación y desarrollo.
- Formas de motivación actuales.
- Aspectos de la auditoría de personal.
- Funciones del Sindicato dentro de los organismos sociales.

Las preguntas cerradas se tabularon en base a porcentajes y se presentan con su análisis y gráficas correspondientes. Las preguntas semiabiertas también se tabularon en base a porcentajes y se recogió la información complementaria para ordenarla según la frecuencia de la respuesta; igualmente

te se presenta su análisis y gráfica respectivos.

Las preguntas abiertas se tabularon en base al número de contestaciones y se presentan con su análisis correspondiente.

Matriz Pregunta	Objetivo General	Objetivo Específico	Hipótesis
1	X		X
2	X	X	X
3	X		X
4	X	X	X
5		X	X
6		X	X
7		X	X
8		X	
9		X	
10		X	
11		X	
12		X	
13		X	
14		X	
15	X	X	
16		X	X
17		X	
18		X	
19		X	
20		X	X
21		X	
22		X	
23		X	X
24	X	X	X
25	X	X	X



#### 5.2.9. Limitaciones del Cuestionario.

Se deben asentar también algunas limitaciones de las respuestas ya que en algunos casos no fueron lo suficientemente precisos porque los entrevistados no contaban con la información disponible exacta y con seguridad, sin embargo, mencionaron que la información era aproximada pero confiable.

## C A P I T U L O II

### FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION.

## 1. Definición Etimológica de Administración.

La definición etimológica es la forma mas usual de la definición nominal para encontrar el "verdadero" (étimos) significado de la palabra "administración" (1)

La palabra "administración", se forma del prefijo "AD", hacia, y de "MINISTRATIO". Esta última palabra viene a su vez de "MINISTER", vocablo compuesto de "MINUS", comparativo de inferioridad, y del sufijo "TER", que sirve como término de comparación.

"MINISTER" expresa: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología de la palabra "administración" nos da una idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Por lo tanto, los principales elementos son: Servicio y Subordinación.

## 2. Definición de Administración por Varios Autores.

A continuación se mencionan diferentes definiciones de administración.

---

(1) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas; Primera Parte. Editorial Limusa-Wiley. (México 1984), pág. 15

E.F.L. BRECH: "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".

KOONTZ Y O'DONNELL: "Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

MARSHALL E. DIMOCK: "Es la organización y dirección de las energías de la institución." (2)

BROOK ADAHS: "Es la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales, con frecuencia conflictivas, en un sólo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad."

HENRY FAYOL: "Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."

G.R. TERRY: "Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de personas y recursos."

F. TANNENBAUM: "Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que

---

(2) "Energías de la institución: mano de obra, recursos y estrategias que permiten realizar el trabajo. Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo; Editorial Diana, S. A. (México 1984), pág. 44

todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa."

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano - coordinado."

ISAAC GUZMAN VALDIVIA: "Es la ciencia de la dirección social."

PETERSON Y PLOWMAN: "Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifica y realizan los propósitos y objetivos - de un grupo humano particular."

AGUSTIN REYES PONCE: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social." Y "Es una técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de - las cosas y personas que integran una empresa."

J.D. MOONEY: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana."

ADALBERTO RIOS SZALAY; ANDRES PANIAGUA ADUNA: "Conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos."

FRANCISCO LARIS CASILLAS: "Es un instrumento para obtener una mayor racionalidad y eficiencia en el trabajo de las organizaciones productivas."

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION: "Es la actividad por la cual

se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y - cooperación de otros."

Reflexionando un momento en las definiciones que - de "administración" se han descrito, todas ellas en esencia - tratan sobre lo mismo, cambiando sólo en la expresión de pala - bras. Por tanto, los elementos que en común emplean en orden de importancia, son los siguientes:

1. Coordinación de recursos humanos, materiales y técnicos.
2. Empleo del Proceso Administrativo.
3. Establecimiento y alcance de objetivos estipulados.
4. Organismo social.
5. Técnica.
6. Logro de la eficiencia.
7. Ciencia.
8. Arte.
9. Actividad.
10. Herramienta.

**CIENCIA.** Cuerpo de conocimientos sistemáticos, formados por - un conjunto de principios.

**TECNICA.** Conjunto de reglas e instrumentos.

La administración es una CIENCIA por estar compues - ta por un conjunto de conocimientos (planeación, organización, dirección, control y coordinación) de validez universal siste - máticamente organizados, así como por un conjunto de principios

poco variables (autoridad, responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización).

Es a la vez una ciencia dinámica, social y universal. DINAMICA, debido a que continuamente están surgiendo nuevas e interesantes teorías que hacen más científico y fácil el sistema administrativo. SOCIAL, porque su materia de estudio es el hombre como integrante de organizaciones con objetivos definidos a satisfacer, considerando también el conjunto social en el que existen las instituciones. UNIVERSAL, ya que las investigaciones administrativas pretenden encontrar herramientas de significación universal y desarrollar con su ayuda modelos y métodos generales, de manera que se puedan aplicar en: hospitales, sindicatos, ejércitos, universidades, empresas diversas y desde luego en negocios. Así como en culturas diferentes, en sociedades agrarias, industriales y en agrupaciones socialistas e inversionistas.

La administración, con la ciencia, progresa por el conocimiento, demuestra, predice, define, mide e imprime; con el arte, progresa por la práctica, siente, adivina, describe, opina y expresa. Las reglas y los principios administrativos, ciertamente se fundan en principios de índole sociológica, psicológica, económica, jurídica, etc.

La administración no hace sino deducir de ellos -

las reglas y los instrumentos que la constituyen, por lo que en su enseñanza y en su aplicación tienen que combinarse conocimientos y experiencias.

### 3. Administración en General.

#### 3.1. Importancia de la Administración.

La sociedad, ésto es, "unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común" es el objeto sobre el que recae la administración.

Los principios, procedimientos y técnicas que ha desarrollado la administración, son un buen instrumento para liberar al hombre de un trabajo enajenante y frustrante. Es necesario que el administrador profesional, en México, sea consciente de que la administración, es uno de los elementos importantes para el desarrollo de las fuerzas productivas y para formar una sociedad mas justa; por lo que debe servir a la comunidad y tomar además en cuenta, las necesidades y objetivos de todos los miembros de la organización, ya sea productiva, de servicio o pública. Con ésto se establece que la administración abarca muchos campos de estudio, pero se da necesariamente en un organismo social. Por lo tanto, el éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración.

Para las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras, es mediante una mejor



coordinación de sus recursos humanos, materiales y técnicos.

En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, lo que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Para las grandes empresas, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

La elevación de la productividad depende de la adecuada administración de las empresas.<sup>(3)</sup>

En sí, la administración es muy importante para el buen funcionamiento de una empresa: "por las exigencias del mercado, la necesidad de concurrir en el comercio exterior, la complejidad derivada de nuevas tecnologías, la aparición de nuevas formas de financiamiento, el despertar de las corrientes sindicalistas, el uso de las matemáticas y, en general, por la urgencia de optimizar los recursos."<sup>(4)</sup> Esto ha origi-

---

(3) Reyes Ponce, Agustín. ob. cit., págs. 28 y 29

(4) Ríos Szalay, Adalberto (et. al), Orígenes y Perspectivas de la Administración, Edit. Trillas, S.A. (México 1984) pág. 34.

nado un aumento en la demanda de personal con aptitud administrativa. Por lo que, el administrador deberá ir ampliando cada vez más sus conocimientos para estar en condiciones de atacar la vasta gama de problemas empresariales, cualquiera que sea el campo en que se presenten: producción, finanzas, distribución, etc.; su capacidad organizadora, su habilidad para planear con un sentido constructivo; talento para llegar a decisiones rápidas; mantenerse al frente de las condiciones cambiantes; todo esto y más deberá haber en el cuadro de cualidades del futuro administrador.

### 3.2. Características de la Administración.

1. Universalidad. La administración se da dondequiera - que existe un organismo social (el Estado, el ejército, la empresa, una sociedad religiosa, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

2. Especificidad. A pesar de que la administración va siempre acompañada de funciones de índole distinta (contable, económica, productiva, etc.), ésta es específica y única. Es decir, que no existe otra actividad exactamente igual a la administración ya que ésta puede ser estudiada obteniendo conocimientos acerca de ella y adquiriendo destreza en su aplicación. Asimismo, la administración busca obtener el logro de un objetivo especí

fico a través del esfuerzo del grupo. A manera de ejemplo, en la planeación de producción de muebles en el que se hacen análisis de presupuestos, mercado, etc., se utilizan las matemáticas, la estadística, etc., todas éstas aunque sean distintas, están encaminadas al logro del mismo objetivo específico.

3. Unidad Temporal. En todo momento de la vida de una empresa, se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4. Unidad Jerárquica. Todos los miembros de una organización, desde el alto mando hasta el último miembro, participan, en distintos grados, de la misma administración. Esto es que, independientemente del grado jerárquico de los directores hasta los trabajadores, todos ellos, influidos por su medio ambiente, tienen un engrane para el logro del objetivo general de la empresa.

### 3.3. Principios de la Administración.

Henry Fayol dota a la administración de ciertos principios, sin los cuales es imposible el carácter científico universal y existencia de la misma. Principios que despojan a la administración de toda idea de rigidez, ya que éstos son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades de cualquier empresa. (5)

---

(5) Terry, George R., Principios de Administración, Tercera Impresión. Compañía Editorial Continental, S.A. (México-1972), pág. 34

Los principios administrativos propuestos por Fayol son los siguientes: (6)

**División del Trabajo.** La división del trabajo ayuda a producir mas y mejor con el mismo esfuerzo, siendo sus beneficios - "la especialización de funciones, la separación de los poderes, aumento de habilidad en la fuerza de trabajo, reducción del tiempo de aprendizaje, ahorro de tiempo al pasar de un proceso a otro, utilización de habilidades naturales de cada operario mediante exámen de capacitación, etc." y como peligros "el límite de la experiencia, ejecución de actos involuntarios, no desarrollo de iniciativas, dificultad de encontrar otro trabajo, la rutina y monotonía."

**Autoridad-Responsabilidad.** La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer acompañado siempre de la respectiva responsabilidad.

**Disciplina.** Tiene por objeto la obediencia y las muestras exteriores de respeto.

**Unidad de Mando.** Rechazo a la dualidad de mando para evitar problemas inherentes a ésta, como son: la confusión, las fugas de autoridad, de responsabilidad y conflictos.

**Unidad de Dirección.** Pregona la importancia de tener un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de un pro-

---

(6) Henry Fayol. Citado por Rfos Szalay, Adalberto (et. al) ob. cit. págs. 93-99.

blema, ya que de lo contrario crearía: desperdicio de esfuerzos, duplicidad de mandos, funciones y conflictos.

Subordinación del Interés Particular al Interés General. Significa que el interés de un integrante del organismo social no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

Remuneración del Personal. Precio por el servicio prestado, el cual debe ser justo y de satisfacción tanto para el personal como para la empresa (patrón-empleado). Por lo tanto, la fijación de éste, no deberá ser demasiado elevado y descompensador. A la remuneración se le adicionan elementos como: pago de prima de vacaciones, premios, reparto de utilidades, etc.

Centralización. Respecto a este principio, Henry Fayol hace una serie de consideraciones. Del carácter del jefe, de su valor, del valor de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa depende parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según las circunstancias de una operación, ya que lo que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal y de la realización de las actividades. Por lo que todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es la descentralización, ya que a través de ésta se -

busca un estilo democrático de dirección y de colaboración. - Jerarquía. Significa una serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia. Y Vía Jerárquica es el camino que siguen las comunicaciones - pasando por todos los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad.

Orden. "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar" (orden material). "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar" (orden social). Con ésto, el autor citado, busca - lograr una armonía mediante la aplicación de aspectos técnicos de organización, reclutamiento, etc.

Equidad. Esta resulta de la combinación de la benevolencia - con la justicia. Es decir, combinar la aplicación de reglas y normas establecidas (justicia) con la sensatez, experiencia y bondad (benevolencia).

Estabilidad del Personal. Es mejor tener un jefe o cualquier empleado con adecuada capacidad en su puesto por largo tiempo, que tener jefes o empleados con capacidad, pero que no se integran a los objetivos del área o de la organización, situación ésta última, que ocasiona un verdadero descontrol en las operaciones de un departamento o de toda la empresa.

Iniciativa. Es la libertad de proponer y ejecutar; fuente de las innovaciones y del avance constante; fruto del intelecto.

Utilizando los principios administrativos, un geren

te puede evitar errores fundamentales en su trabajo y en el de sus empleados, ya que le sirven de guía en la planeación de los resultados. Para ésto, los principios administrativos deberán ser: prácticos, flexibles, aplicables a condiciones particulares, especiales o cambiantes, para lograr una simplificación del trabajo, así como constantes. Volviendo a lo mismo y en forma definitiva, los principios administrativos son guías, ayudan a entender y aplicar la administración, pero debido a que son conocimientos electos sobre administración éstos deberán emplearse con cuidado.

#### 4. La Organización

Organización. Sistema que produce y satisface las necesidades de sus consumidores o usuarios, a través de sus productos o servicios.

La organización se caracteriza por:

- a) División de las responsabilidades de trabajo, poder y comunicaciones.
- b) Revisión continúa de los esfuerzos, desempeño, con el fin de aumentar la eficiencia.
- c) Sustitución de personal.
- d) Comunicación e incentivos que permitan a los empleados trabajar juntos en la obtención de metas comunes.

La organización como un SISTEMA CERRADO realiza tareas encaminadas a la consecución de la meta, divididas entre los miembros de la organización en forma tal que cada miembro tenga una actividad limitada de acuerdo con sus propias capacidades.

La organización como un SISTEMA ABIERTO está interactuando con otras organizaciones o sistemas mas grandes o mas pequeños; por lo que recibe influencia del medio exterior. En un sistema abierto: entran, salen y se intercambian productos y servicios.

Empresa. Unidad económico-social (producto-servicio), en el que se conjugan una serie de elementos: humanos (patrón-trabajador), materiales (edificio, instalación, materia prima, equipo de oficina, etc.), técnicos (procedimientos, organigramas, sistemas, manuales, etc.), y económicos (dinero), que valiéndose de la administración los conduce en forma eficiente hacia el logro de sus objetivos, tanto a corto como a largo plazo.

Institución. Corporación en la que imparten estudios científicos, integrándose para tal efecto, al igual que una empresa de elementos: humanos, (asesores, profesores, técnicos, profesionistas, técnicos, profesionistas, etc.) materiales (edificio, instalación, pizarrones, bancas, útiles, etc.) técnicos (estudios de diversas ciencias), y económicos (dinero). Organización que los grupos sociales establecen para la consecución



ción de objetivos y la satisfacción de necesidades.

#### 4.1. Clasificación.

Las empresas se clasifican, de acuerdo con el siguiente esquema.

TERMINO	CLASIFICACION	CARACTERISTICAS
1. Por su posesión:	a) Artesanal	La relación capital trabajo está sujeta a formas de producción tradicionales determinadas por la comunidad en donde se desarrollan.
	b) Familiar	Forma de organización más simple, más económica, formada por miembros más o menos directos, de una misma familia, que trabajan juntos para producir bienes y servicios. Existe centralización, debido a que el propietario tiene el control completo de todas las decisiones y utilidades del negocio. Es fácil de disolver por sus pocas restricciones legales y pocos obstáculos para que el dueño del negocio se de operar.
	c) Social	El capital se encuentra disperso en una serie -

TERMINO	CLASIFICACION	CARACTERISTICAS
2. Por sus fines:	a) Empresa Privada	de accionistas. Ej. corporaciones, ejércitos, - iglesias, prisiones, etc. Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social: prestigio social, abrir fuentes de trabajo, etc.
	b) Empresa Pública	Busca la satisfacción de las necesidades de la <u>co</u> munidad. Sin perseguir un beneficio intrínseco, sino atendiendo a los <u>in</u> tereses de la población.
3. Por su tamaño:	a) Empresa Grande	Aquella que tiene un número aproximado o mayor de 1000 trabajadores; - por lo que los altos directivos están imposibilitados de conocer bien a todos los empleados, y por lo mismo, de tratar y resolver sus problemas. Se necesitan de técnicos y especialistas que puedan tomar decisiones de operación. Se da la <u>des</u> centralización de <u>funcio</u> nes. Requiere de previ-

TERMINO

CLASIFICACION

CARACTERISTICAS.

b) Empresa Mediana

sión y planeación a largo plazo.

Aquella que tiene de 80 a 1000 trabajadores. - Tiene un ritmo de crecimiento mas rápido que las otras dos, por lo que en ésta se siente la necesidad de ir realizando una mayor descentralización de hacer cambios cuantitativos y cualitativos, de poseer una serie de conocimientos técnico administrativos.

c) Empresa Pequeña

Aquella que tiene un número menor de 80 trabajadores; por lo que el dueño está en posibilidad de poder conocer e identificar a todos y cada uno de sus empleados. La necesidad de técnicos y especialistas es reducida. La toma de decisiones se centraliza en una sola persona. No requiere de grandes previsiones o planeaciones, ya que --

TERMINO	CLASIFICACION	CARACTERISTICAS.
		los problemas se van resolviendo conforme se vayan presentando.

#### 4.2. Objetivos.

(7) Cada sistema u organización necesita de objetivos.- Por supuesto, éstos variarán de acuerdo a la naturaleza y tipo de organización porque, a manera de ejemplo, es natural que una empresa industrial tenga un conjunto de objetivos distintos a los de un hospital o una institución de asistencia social. Los objetivos de cualquier organización son complejos y variados, sin embargo, se ha dado la siguiente clasificación general de objetivos:

- a) Objetivo de Producción y/o Servicio. Satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.
- b) Objetivo Social. Tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, etc. Por lo tanto, los objetivos individuales deben satisfacerse a través de los objetivos sociales de la organización.

---

(7) Etzioni. Citado por Edgar F. Huse (et.al). El Comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano, S.A. (España 1984) pág. 166.

- c) **Objetivo Económico.** Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, dueños o accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

#### 4.3. Elementos.

La creación de cualquier organización siempre obedece a uno o varios objetivos, que se alcanzarán en función de los elementos que se destinen para tal fin.

Los recursos que toda organización requiere, son:

- a) **Humanos.** El elemento humano resulta de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización; si éste está dispuesto a proporcionar su esfuerzo la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. Del elemento humano depende el mejoramiento y perfeccionamiento del empleo y diseño de los elementos materiales y técnicos y del buen manejo de los recursos económicos, lo cual no sucede a la inversa. El hombre, como ser humano, busca satisfacer una serie de necesidades que variarán de acuerdo a los objetivos que persiga cada individuo. La clave para que la necesidad humana quede satisfecha, es la aportación que el individuo da de sí mismo, los logros en su trabajo, las relaciones que mantenga con sus superiores, sus asociados o subordinados, así como la habilidad y capacidad que tenga para utilizar efectivamente las mejores

técnicas y ayudas para su trabajo en particular.

Howard Wilson hace una clasificación de necesidades, de las cuáles mencionaré las más importantes: <sup>(8)</sup>

- a.1.) Necesidad de pertenecer a algo. El hombre siente la necesidad de pertenecer a un grupo, de identificarse con otros hombres, de ser aceptado.
- a.2.) Necesidad de dignidad. El empleado adquiere un sentimiento de dignidad si sabe que el trabajo que realiza es importante y que merece la estimación social e individual. No importa el nivel jerárquico o la categoría que se guarde dentro de la organización, todos los trabajos tienen su importancia y hay que reconocerla.
- a.3.) Necesidad de seguridad. Para el empleado ésta se da en diversos aspectos como: empleo permanente, con un sueldo justo; oportunidad de adquirir conocimientos que le faciliten trabajar en otra parte si llega a necesitarlo, que la organización le proporcione programas de seguridad social (servicios médicos, ayudas económicas, jubilaciones remuneradas, etc.); y que pueda expresar libremente sus opiniones sin temor a represalias.

---

(8) Citado por Cutlip, S. H. y Center, A. H. Relaciones Públicas.- En la obra de Rialp. (Madrid - 1983), pág. 270.

- a.4.) Necesidad de perfeccionamiento o de mejoramiento personal. Generalmente el empleado desea saber o sentir - que está aprendiendo algo nuevo o está mejorando en su trabajo y que tiene la posibilidad de progresar. Para satisfacer esta necesidad la organización deberá preocuparse por establecer programas de desarrollo de personal que incluyan entrenamientos o cursos de capacitación y promociones.
- a.5.) Necesidad de poder creador. Se debe tratar de satisfacer esta necesidad propiciando la participación del personal, mediante sus sugerencias para la mejora de sistemas, procedimientos y técnicas, y estimulando su habilidad creativa mediante incentivos, concursos, buzones de sugerencias, etc. Esto ayudará a la organización para que realice inmediatamente las acciones tendientes a lograr su desarrollo.

Los elementos humanos se clasifican como sigue:  
obreros, cuyo trabajo es predominantemente manual; empleados, cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio; - supervisores, cuya función es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados; técnicos, personas que buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, etc.; ejecutivos, son las personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica; y directores, cu-

ya función es la de fijar objetivos y políticas, aprobar los planes más generalizados y revisar los resultados finales.

b) Materiales. Dentro de estos elementos se ubican: los edificios y las instalaciones donde se realizan las labores productivas; la maquinaria que tiene por objetivo multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano; los equipos, es decir, todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria; las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en productos (madera, hierro, etc.) las materias auxiliares, son las que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción (combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.); y los productos terminados, que aunque éstos se venden cuanto antes, siempre se tiene un stock a fin de satisfacer pedidos, y se consideran parte del capital de la empresa.

c) Técnicos. Bajo este rubro se encuentran: los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc., que sirven de complemento y apoyo a los recursos humanos, materiales y económicos.

d) Económicos. Dentro de éstos se pueden considerar: las inversiones hechas en recursos materiales y técnicos, los costos en recursos humanos (remuneraciones), y el dinero en efectivo que debe tener la empresa para pagos diarios,



urgentes, etc. Pero además de esto, la empresa está representada por un capital el cual está constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

#### 4.4. Funciones.

Dentro del concepto general administrativo, la empresa tiene las siguientes funciones:

##### Dirección.

Todo Consejo de Administración debe revisar los avances de la empresa enfocados en cuanto a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de políticas.

El propósito principal de toda Dirección General debe ser vigilar de cerca las políticas, tomando en cuenta las variables externas que afectan a la empresa (situación económica, problemas sociológicos, etc.). La Gerencia General debe modificar o corregir las desviaciones de las políticas directrices, tratando en todos los casos de proyectar la vida de la empresa a largo plazo.

##### Operación.

Se refiere a las funciones de producción y comercialización de la empresa.

a) Producción. Incluye el correcto diseño de plantas industriales, la fijación de estándares de trabajo, de sistemas de control de calidad, de Ingeniería de producto, de mantenimiento de equipos, etc.

b) Comercialización. Incluye todas las actividades necesarias, desde el diseño de un producto, hasta ponerlo en manos del consumidor, incluyendo en esto la determinación de canales de distribución, la fijación de políticas de precios, labores promocionales y publicitarias y desde luego, investigaciones de mercados.

Por lo tanto, estas funciones atiende esencialmente el giro de la empresa, pero en igual forma reconocen el valor de otras áreas técnicas sumamente importantes para su buena marcha y la de la empresa, como son el área de relaciones públicas, de recursos humanos, financieros, etc.

#### A s e s o r a m i e n t o .

Esta función es llevada a cabo por los diferentes departamentos de una empresa que realizan labores que sirven de complemento y apoyo a la Dirección y a la Operación; es decir, actividades que no son objeto de la empresa, pero que ayudan a lograrlo.

Dichos departamentos son:

- a) Compras: encargada de obtener las mejores calificaciones posibles en la adquisición de materias primas y materiales diversos.
- b) Almacén: manejo y guarda de los artículos.
- c) Investigación: desarrollo de nuevos productos y mejora de los existentes.

- d) **Función de personal:** busca acrecentar la eficiencia de todas aquellas funciones de la organización a través de: obtención de recursos humanos idóneos; planes y programas de entrenamiento adecuados para el desarrollo de los mismos; cumplimiento de las disposiciones legales de carácter laboral, de obligaciones fiscales y del Reglamento Interior - del Trabajo y de igual forma coadyuva a la integración del elemento humano a través de modelos directivos adecuados a cada situación.
- e) **Relaciones públicas:** relaciones externas e internas que afectan e interesan a la institución.
- f) **Finanzas:** se encarga de la obtención y aplicación de los recursos financieros, con objeto de lograr el máximo aprovechamiento y administración de los mismos en beneficio de la organización.
- g) **Servicios de oficina.**

#### **I n f o r m a c i ó n .**

Esta función se encarga del registro de las operaciones financieras, preparación de informes y su interpretación para la toma de decisiones.

#### **P l a n e a c i ó n .**

Primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones - del pasado, y se busca la innovación de planes y programas.

### Implantación.

Se refiere a la ejecución del plan o programa elegido como el mas adecuado para la resolución de un problema, generando para ésto, el interés propio de los demás que permita su actuación mediante su comunicación o lo que es igual, lograr la previsión, orientación, guía y advertencia que permita el entendimiento integral de lo que se va a realizar.

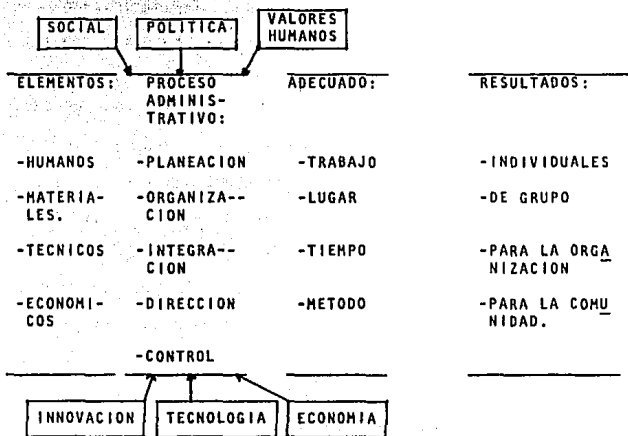
### Control.

Es la apreciación del resultado con el plan o programa elegido, con el fin de establecer las causas que originaron las desviaciones, para así realizar las posibles medidas de corrección que ameriten iniciar un nuevo Plan y Programa y por tanto el primer paso del proceso administrativo.

C A P I T U L O . I I I  
P R O C E S O A D M I N I S T R A T I V O .

### 1. Criterio Conceptual del Proceso Administrativo.

Para poderse formar un criterio conceptual del Proceso Administrativo, se tomó en cuenta la posición de éste en el logro de resultados: (9)



La administración se vale del proceso administrativo para que, haciendo frente al medio ambiente social, político y humano, innovaciones, tecnología y fuerzas económicas, conduzca a los elementos humanos, materiales, técnicos y económicos hacia un trabajo, lugar, momento y método adecuados; derivando

(9) Terry, George R. ob. cit., pág. 172.-Editorial Continental, S.A.

se de esto la satisfacción individual, grupal, de la organización y de la comunidad en general.

El proceso administrativo es "universal" por determinar un curso de acción que se presente para cualquier tipo de organismo social. Es "flexible" por dar lugar a las innovaciones, mejoras y progreso.

Con lo anterior, me permito dar la siguiente definición de "proceso administrativo": Es un proceso de apoyo para la administración, que a través de un conjunto de etapas y elementos relacionados entre sí, conduce y coordina de manera eficiente a los elementos humanos, materiales, técnicos y económicos, hacia el logro del objetivo general de cualquier organismo social.

## 2. Criterio Fundamental de las Etapas del Proceso Administrativo.

Siendo toda clasificación de algún modo arbitraria y con fines de estudio, es natural que se presenten criterios diversos para distinguir y separar las etapas del proceso administrativo, sin embargo, todas ellas están encaminadas hacia el logro de un objetivo en común.

A través del siguiente cuadro se presentan diversos criterios de clasificación de las etapas del proceso administrativo:

CUADRO N° 1. CLASIFICACION DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN VARIOS AUTORES.

AUTOR	E T A P A S					
AMERICAN MANAGEMENT	PLANEACION	ORGANIZACION			CONTROL	
R. C. DAVIS	PLANEACION	ORGANIZACION			CONTROL	
DALTON MC FARLAND	PLANEACION	ORGANIZACION			CONTROL	
FERNANDO ARIAS G.	PLANEACION			EJECUCION	CONTROL	
GEORGE R. TERRY	PLANEACION	ORGANIZACION		EJECUCION	CONTROL	
JOHN F. MEE	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION	CONTROL	
LOUIS A. ALLEN	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION COORDINACION	CONTROL	
DR. Y C. P. SALVADOR MERCADO	PLANEACION	ORGANIZACION		DIRECCION	CONTROL	
WILLIAM P. LEONARD	PLANEACION	ORGANIZACION		DIRECCION	CONTROL	
DR. FABIAN MTZ. V.	PLANEACION	ORGANIZACION		DIRECCION	CONTROL	
HENRY FAYOL	PREVISION		ORGANIZACION	MANEJO COORDINACION	CONTROL	
LYNDALL URWICK	PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION	COORDINACION	CONTROL	
AGUSTIN REYES PONCE	PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
WILLIAM NEWMAN	PLANEACION	ORGANIZACION		OBTENCION DE RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
KOONTZ Y O'DONNELL	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL	
ISAAC GUZMAN V.	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL	
FCO. LARIS CASILLAS	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL	
ING. FCO. J. VARGAS A.	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL	
R. ALEC MACKENZIE	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL	
J. ANTONIO FDZ. A.	PLANEACION	IMPLEMENTACION.			CONTROL	



Tomando en cuenta los diversos criterios de los autores tratados anteriormente, considero que para lograr los mejores resultados que se esperan de los elementos humanos en la ejecución de su trabajo, o la mejor forma de dirigir cualquier organismo social, departamento o sección, es necesario que se realicen las siguientes 5 etapas, que en su conjunto constituyen lo que se denomina "proceso administrativo" que describo a continuación:

FASES	ETAPAS	COMPONENTES	PREGUNTAS
I. Fase Mecánica, Estática o de Proyección	a) Planeación	Previsión, Fijación de Objetivos, Desarrollo de Estrategias (Políticas, Procedimientos, Programas y Presupuestos).	¿Qué puede hacerse? ¿Qué va a hacerse? ¿Por qué? ¿Dónde se aplicarán? ¿Cómo y cuándo alcanzar metas fijadas?
	b) Organización	Jerarquía (autoridad-responsabilidad). Funciones (división del trabajo, descripción de puestos). Obligaciones (requerimientos para cada puesto).	¿Cómo se va a hacer? ¿Quién lo va a hacer?
II. Fase Dinámica o de Realización	a) Integración	Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo de Conocimientos, Actitudes y Habilidades.	¿Con qué va a hacerse?
	b) Dirección	Delegación de Autoridad (asignación de responsabilidades). Ejecución, Motivación, Coordinación y Resolución de Conflictos.	Ver que se haga
	c) Control	Fijar Sistemas de Información, Desarrollo de Estándares de Actuación, Medición de lo que se ha hecho, Evaluación de los Resultados y Corrección de las Desviaciones.	¿Están siendo ejecutadas las acciones?, quién, dónde, cuándo y cómo de acuerdo a los planes y objetivos señalados?

De acuerdo con lo descrito anteriormente se da una breve explicación del mismo.

## 2.1. Fase Mecánica.

Es también conocida como fase Estática o de Proyección. Trata sobre la proyección de la estructura y relaciones que debe haber en una organización, por lo que mira siempre hacia algo que debe hacerse en un futuro inmediato o remoto.

Comprende a la planeación y a la organización, etapas previas a la operación.

2.1.f. Planeación: Investigar y analizar por anticipado los problemas, para los cuáles deberá fijar objetivos amplios y generales enlazados a través del desarrollo de estrategias (políticas, procedimientos, programas y presupuestos), que ayudarán a seleccionar los cursos correctos de acción que deba seguir el grupo de cualquier organismo social de acuerdo con los recursos con los que cuente, para que obtenga inmediatamente a corto o largo plazo, los resultados previamente establecidos.

Al aplicar la planeación deben de tomarse en cuenta los aspectos que a continuación se mencionan:

1. Establecer un objetivo claramente definido y entendido -- por los miembros de la organización, tomando en cuenta para su definición: crecimiento de la organización, su situación en el mercado, sus recursos físicos y financieros, su personal y responsabilidades sociales.

2. El plan debe ser divisible jerárquicamente.
3. Todo plan debe ser flexible con el fin de poderse cambiar en un momento dado.
4. Todo plan tiene que referirse a una actividad futura, cuya orientación se ha trazado de antemano.
5. El costo de una planeación no debe de sobrepasar de los beneficios que se van a proporcionar.
6. Al planear se deben encontrar respuestas a las siguientes preguntas: ¿qué puede hacerse? ¿qué va a hacerse?, indican las actividades y el orden en que se deben realizar para obtener los resultados que se desean; ¿por qué?, esta pregunta es con el fin de incluir sólo las actividades que se necesitan; ¿dónde se aplicarán?, se refiere al lugar en donde se pondrá en ejecución cada una de las actividades que describe el plan; ¿cuándo deberán efectuarse? se refiere al tiempo en que comenzará y terminará el plan; ¿cómo debe hacerse?, indica la forma en como debe realizarse el trabajo.
7. Deben formularse políticas, procedimientos, programas y presupuestos a seguir para el desarrollo de las actividades, con el fin de evitar que el elemento humano se confunda y se vea inclinado a proceder de acuerdo con su criterio; así como, falta de consistencia y de coordinación en las labores, de labor en conjunto y de control en el

registro de las operaciones y métodos a seguir, exceso de personal, escasez de materias primas, etc.

#### Componentes

1. **Previsión.** Investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. Indica qué puede hacerse?
2. **Objetivos.** Metas que se pretenden alcanzar, ya sea tratándose de la empresa en su conjunto, o de sus departamentos, secciones o funciones. Indican qué va a hacerse?  
Los objetivos deben ser: realistas, claros, flexibles, posibles de alcanzarse y divisibles; deben redactarse por escrito en forma precisa y dados a conocer ampliamente a todo el personal de la organización.
3. **Políticas.** Guías de carácter general, que sirven de criterio y orientación para poder tomar decisiones y acciones seguras y uniformes referentes a la organización en su conjunto, a sus departamentos, secciones o funciones.  
Las políticas deben ser: claras, sencillas de interpretarse, difundirse, revisarse periódicamente y deben redactarse por escrito.
4. **Procedimientos.** Detallan la secuencia lógica y cronológica de operaciones y métodos en que la acción de una organización, departamento o sección, debe ser iniciada y termi-

nada para lograr el propósito del plan.

Los procedimientos deben tener una secuencia clara, operativa y cronológica; tender a la especialización de las diferentes actividades para los miembros de la organización; estar en constante revisión y estudio para simplificar o eliminar actividades; y deben redactarse por escrito de manera clara y precisa. Indican el "cómo" y el "cuándo" han de realizarse o ejecutarse las distintas actividades. Los procedimientos deben discutirse, darse a conocer ampliamente; presentarse por escrito, de preferencia gráficamente (gráficas de flujo), para que sean debidamente aplicados; revisarse periódicamente, a fin de evitar la rutina como la especialización.

5. Programas. Fijación de prioridades, secuencias a seguir y tiempos requeridos.

Los programas deben comprender una descripción adecuada y precisa de las actividades que habrán de realizarse; acompañarse de cualquier información adicional para su mejor interpretación (fechas de inicio y terminación, lugar, responsables, áreas, etc.); y revisarse periódicamente con el fin de alcanzar el objetivo con los menores contra-tiempos posibles. Los programas deben ser lo más flexibles posible, en el sentido de poderse modificar ante los cambios imprevistos que lo afecten.

6. Presupuestos. Es un programa expresado en unidades monetarias (dinero, unidades de producción, horas/hombre, costo, etc.), que asigna los elementos humanos, materiales, técnicos y económicos.

Los presupuestos constituyen un excelente medio de control administrativo, debido a que se elaboran con base en una experiencia, o bien a una expectativa de designación de recursos; los mismos se asignan por áreas de responsabilidad con sus respectivos niveles, tales como: centro de costo, sub-centro de costo, etc.

La importancia de los presupuestos radica en que a través de ellos, podemos detectar las variaciones habidas en un ejercicio con respecto al anterior o anteriores, así como las desviaciones que surgen con la asignación de recursos, sus causas, efectos y repercusiones.

V e n t a j a s :

1. La planeación hace posible la utilización de actividades en forma ordenada.
2. Fija con precisión lo que va a hacerse.
3. Disminuye la confusión de ejecutar el trabajo.
4. Coordina las actividades.
5. Reduce el trabajo improductivo y los costos.
6. Estabiliza la organización.

2.1.2. Organización. Estructura técnica de las relaciones -

que deben existir entre los niveles jerárquicos en sentidos - vertical y horizontal (autoridad, responsabilidad, unidad de mando), funciones (división del trabajo) y obligaciones de - los elementos humanos y materiales de un organismo social, - con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Al organizar se debe tomar en consideración los aspectos que a continuación se mencionan:

1. Conocer y entender claramente el objetivo para que los es fuerzos de la organización vayan de acuerdo con éste.
2. Agrupar las actividades por unidades prácticas: mercado--tecnia, producción, etc.
3. Asignar y delegar autoridad-responsabilidad, de forma tal que exista una comunicación abierta entre jefe-subordinado.
4. El mandar y el poder de hacerse obedecer.
5. Poder responder a la pregunta: ¿cómo se va a hacer?

#### C o m p o n e n t e s .

1. Jerarquía. Fijar y delegar la autoridad y responsabilidad necesaria para cada nivel jerárquico, valiéndose para ello de organigramas y manuales de organización.

Autoridad. El derecho de mandar y el poder de hacerse --obedecer. Se tiene autoridad completa cuando se actúa - sin consultar al supervisor; limitada, cuando se decide -



pero después se comunica al supervisor; y ninguna, cuando no se puede actuar sin consultar al supervisor.

Toma en cuenta los siguientes principios administrativos; autoridad-responsabilidad y unidad de mando.

2. **Funciones.** Se refiere a la división de las actividades - especializadas necesarias para producir mas y mejor con - el mismo esfuerzo, valiéndose para ello de estudios de - tiempos y movimientos, descripción de puestos, etc.

Toma en cuenta el siguiente principio administrativo: división del trabajo.

3. **Obligaciones.** También conocidas como responsabilidades. Obligación que tiene cada individuo de desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asignen, fijando -- por ello los requerimientos para cada puesto.

**V e n t a j a s :**

1. Especialización, ya que entre mas se divida el trabajo, - la actividad se vuelve mas concreta y evita la rotación - de personal.
2. Establece la unidad de mando.
3. Lleva a un equilibrio entre la autoridad-responsabilidad.
4. Establece comunicación entre los miembros de la organización.

#### 2.2. Fase Dinámica.

Es también conocida como fase de Realización. Tra-

ta sobre como administrar de hecho al elemento humano y los bienes que forman un organismo social; mira hacia lo inmediato y abarca los pasos propios de la operación.

Comprende las siguientes etapas: Integración, dirección y control.

2.2.1. Integración. Consiste en obtener, coordinar y conservar los elementos humanos y materiales necesarios de un organismo social a través de técnicas de: reclutamiento, selección, inducción y desarrollo; abastecimiento oportuno, instalación, mantenimiento, revisión periódica, subordinación de los elementos y delegación de control; para obtener de manera eficiente los planes y objetivos señalados.

Al realizar la Integración se debe encontrar respuesta a la siguiente pregunta: ¿con qué va a hacerse?, indica los elementos humanos y materiales necesarios para realizar las actividades y obtener los resultados que se desean.

Componentes:

Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo.

2.2.2. Dirección. Comunicar, mandar, ejecutar, motivar, coordinar y vigilar adecuadamente las actividades de cada miembro y grupo de un organismo social por medio de órdenes específicas con el fin de que unidas logren en forma eficiente los planes y objetivos señalados.

Esta definición debe ser sustentada bajo la siguiente

te consideración:

"Las actividades pueden ser mejor desarrolladas, habiendo buenas relaciones humanas".

Al aplicar la dirección se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Comunicación y explicación de los objetivos a los subordinados.
2. Al dirigir se debe encontrar respuesta a la siguiente pregunta: ¿por qué y cómo ejecutan las tareas los miembros del grupo?, vigilar que los subordinados desarrollen adecuadamente sus tareas; "ver que se haga".
3. Motivar y generar su interés dándoles el derecho de ser escuchados, reconociendo su trabajo, y considerarlos como lo que son, seres humanos, en toda la amplitud del concepto.
4. Toda dirección debe basarse en los siguientes principios: Delegación de autoridad, no por voluntad del que manda, sino por necesidad (impersonalidad del mando); coordinación de la subordinación del interés particular al interés general para el logro del objetivo común; la vía jerárquica, para seguir los conductos previamente establecidos sin saltarse ninguno; y la resolución de los conflictos y el aprovechamiento de éstos para reforzar el encuentro de soluciones.

### Componentes .

1. Delegar Autoridad. Emitir órdenes y comunicar decisiones, orientaciones, instrucciones u otra información precisa a los subordinados, de acuerdo con los cuales llevarán a cabo los trabajos.
2. Ejecutar. Poner en acción medidas que inician y conti-  
núan las acciones por el tiempo que sea necesario para -  
que los miembros del grupo cumplan la tarea.
3. Motivar. Inspirar a los subordinados a tomar la decisión deseada, y a que su actuación sea la adecuada para la or-  
ganización y para ellos mismos.
4. Coordinar. Sincronizar, supervisar y vigilar que el tra-  
bajo tenga su tiempo debidamente fijado, que todas las -  
operaciones encajen debidamente unas con otras y que haya  
buenas relaciones de trabajo, con el fin de obtener accio-  
nes y relaciones armoniosas y unificadas hacia los objeti-  
vos fijados.

### Ventajas :

1. Coordina las actividades.
2. Facilita la toma de decisiones.
3. Resuelve los conflictos; por lo que satisface las necesi-  
dades humanas y mantiene buenas relaciones entre todos -  
los miembros del organismo social.
4. Establece una comunicación entre los miembros de la orga-

nización, dándoles a conocer los objetivos que se persiguen y explicándoles como llegar a obtenerlos.

5. Estimula al personal en sus actitudes y en el deseo de ser alguien.

2.2.3. Control. Investigar, examinar, evaluar, precisa y oportunamente, a través de informes, comparaciones, costos y presupuestos, las actividades actuales y pasadas, de acuerdo con los objetivos y planes esperados, para que en caso de desviaciones en su operación se establezcan las causas y medidas correctivas que disminuyan las diferencias o que ameriten, en su caso, iniciar un nuevo plan.

Al aplicar el control se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Recolectar y concentrar los datos.
2. Comparar los resultados con los planes generales.
3. Evaluar los resultados contra normas de funcionamiento, con el fin de poder responder a la siguiente pregunta: ¿están siendo ejecutadas las acciones -quién, dónde, cuándo y cómo- de acuerdo con los planes y objetivos señalados?
4. Transferir los datos lo más rápidamente posible en forma que muestren las comparaciones y las variaciones.
5. Sugerir acciones correctivas si son necesarias.
6. Informar de las interpretaciones a los miembros responsables en forma clara y sencilla de utilizar, a través de un

reporte que contenga los resultados de la evaluación.

7. Los métodos de control deben ser revisados periódicamente, debido a que en el momento de ser creados y puestos en -- práctica, pueden ser apropiados y funcionar satisfactoria mente, pero al paso del tiempo y debido a los cambios de importancia que puede experimentar el organismo, departamento o sección, habrá la necesidad de efectuar modificaciones en los mismos; por lo que deben ser además flexi-- bles.

#### C o m p o n e n t e s :

1. Fijar Sistemas de Información. Recolección y concentra-- ción de datos.
2. Desarrollo de Estándares de Actuación. Se refiere a rea-- lizar la comparación por medio de los objetivos, las polí-- ticas, los procedimientos, programas y presupuestos para llegar a los estándares detallados, fijados en términos - de tiempo, de medidas, de unidades, etc.
3. Medición de lo que se ha hecho:
  - Mediante observación personal; es decir, tomando nota - en el lugar de los hechos sobre la actividad que se quie-- ra medir.
  - Mediante informes orales; o sea, en conversaciones con las personas directamente involucradas en la acción por medir.

- Mediante informes escritos, los cuales aunque requieren mas tiempo en su elaboración son mas precisos, permiten el despliegue de datos numéricos y el uso de representaciones gráficas.
  - Mediante técnicas matemáticas, como son las comprendidas bajo el nombre de Investigación de Operaciones. - Esta representa una valiosa ayuda tanto para planear como para controlar en virtud de que analiza el problema y presenta las diversas alternativas que tiene.
  - Mediante análisis estadístico; es decir, aplicando la teoría de las probabilidades a problemas donde la exactitud sería imposible.
  - Mediante equipos electrónicos para la recolección, almacenamiento y análisis de grandes cantidades de datos, - que los hagan mas objetivos y faciliten su control.
4. Evaluación de los Resultados. Consisten en la comparación de los resultados obtenidos y ya medidos con los planes establecidos, con el fin de saber si se cumplieron los estándares fijados, si se rebasaron o si no se alcanzaron.
5. Corrección de las Desviaciones. Tomar las medidas correctivas necesarias para eliminar las discrepancias - en su caso, y las medidas de prevención para el futuro.

#### V e n t a j a s :

1. El control sirve como medio para obligar a cumplir pla-

nes.

2. Como base para fundar nuevos planes en el futuro.
3. Para ver de un modo mas claro cómo se están realizando - las actividades:
4. Para hacer posible la adopción de medidas que corrijan - los errores encontrados.
5. Da seguridad en la acción a seguir.
6. Proporciona pautas al personal para el desempeño del trabajo.

Por lo descrito anteriormente, el proceso administrativo queda integrado en 5 etapas: planeación, organización, integración, dirección y control; las cuales son universales por ser aplicables en cualquier tipo de empresa.

Un organismo que apenas inicie sus operaciones, debe seguir exactamente el orden señalado para estas etapas, a fin de lograr con mayor eficiencia el objetivo señalado; sin embargo, cualquier empresa con cierto tiempo de haber iniciado sus operaciones, debe aplicarlas según las circunstancias y prioridades administrativas en ese momento.

Cada una de las etapas del proceso administrativo - se encuentran relacionadas entre sí, siendo todas y cada una importantes dentro de lo suyo. La planeación, base desde la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas de un organismo social; el administrador que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos deben darse pa-



ra lograr los resultados deseados, cuáles son los objetivos - que deben alcanzarse y cuáles son los elementos básicos que - se necesitarán, los que razonablemente le ayudarán a tener la seguridad de obtener mejores resultados que si se basara en - corazonadas o si operara sobre una base de día o por prueba y error; la organización, por ser la que mantiene unidas a las diversas funciones, pero lo que considero como mas importante es que la organización mantiene el núcleo alrededor del cual pueden unificar sus esfuerzos los miembros, contribuyendo cada uno al máximo para el logro de los objetivos establecidos; la integración, por ser el resultado de la utilización de los mejores elementos administrativos, de la conservación y desarrollo del conocimiento y habilidades y del aumento en el interés del empleado por la tarea que desempeña, no por ser un fin, sino un medio para lograr la coordinación de los esfuerzos individuales; y el control, ya que si no existiera éste, no habría manera de comprobar, medir, evaluar y coordinar el objetivo fijado de acuerdo a lo planeado y por ser una etapa de reinicio de futuros planes y de superación administrativa. Los mejores medios de control que cada integrante ejerce sobre sus propias actividades y recíprocamente entre el trabajo de todo el personal, son aquellos que realizan mediante - una mayor coordinación en la organización. A los subordinados les causa satisfacción hacer un trabajo bien hecho y uno

de los mejores medios de estimularlos consiste en reconocer los esfuerzos desempeñados.

Es conveniente también tener presente que: la planeación se refiere al futuro; la organización e integración al presente y al futuro; la dirección al presente; y el control tanto al presente como al pasado y futuro; sin embargo, cada una al ser puesta en práctica tienen un desenvolvimiento que se lleva a cabo día con día.

Ahora bien, es importante hacer notar que dentro de cada etapa del proceso administrativo, el elemento humano es un factor imprescindible para llevar a cabo las funciones de cada una de éstas, él mismo es el que va a aportar ideas, fijar metas, distribuir las actividades a realizar, adquirir y seleccionar los elementos idóneos para realizarlas, supervisar que éstas sean realizadas correctamente, y si existen fallas es el que va a corregirlas. Por eso considero importante darle un lugar primordial al elemento humano dentro de la organización, debido a que es el único capaz de producir cambios en los objetivos transformándolos.

C A P I T U L O IV

FUNCIÓN DE PERSONAL.

## I. O r i g e n .

Sus raíces surgen de la necesidad que se encontró al aplicar el derecho laboral, en que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para aplicar conceptos relativos a contra ta ción, s u e l d o s, p r e s t a c i o n e s, e t c., que necesitaban de algo mas que de una mera improvisación.

A principios de siglo a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico W. Taylor propuso un modelo de organización denominado "Funcional", basado en el principio de la división del trabajo, mediante el cual buscaba la coordinación de actividades. Se dió cuenta de que en las organizaciones no se encontraba centralizada la selección de los miembros que fueran a desarrollar las tareas, situación ésta que le hizo crear las llamadas "Oficinas de Selección" y proponer un área dedicada específicamente a la función de personal.

Así también, en los Estados Unidos, las funciones personal, se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo; siendo además los que las desarrollaban directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en una oficinista quien realizara estas tareas, surgiendo así el "Especialista" en el área. Pero después en nuestro

país, con la llegada de libros extranjeros en los que se hablaba de la función de personal hizo percibir que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social que día a día se hacían mas complicadas, ni bastaba sólo con el jefe de personal, sino que se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta.

En 1912, apareció en los Estados Unidos el departamento de personal y en 1919, en una docena de universidades se daban cursos de "Administración de Personal". Por otro lado, la creación de nuevos organismos sociales es un hecho que se presenta diariamente, en las cuales podemos encontrar que muchos de éstos, desde su iniciación reconocen la necesidad de incluir el departamento de personal.

Como podemos darnos cuenta la función de personal, es necesaria en cualquier empresa por muy pequeña que sea, teniendo ésta autoridad de staff o funcional (de asesoría), para las demás áreas de operación (de línea) debiendo estar en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la: Presidencia de la Empresa, Dirección General o Gerencia General, de quien debe recibir todo su apoyo para que alcance su cometido. No puede quedar investido con autoridad lineal salvo, por supuesto, respecto de los empleados y jefes del propio departamento, porque ello significaría que sería el único

que en todos los aspectos podría dar órdenes a todos los miembros de la organización.<sup>(10)</sup> Ningún jefe de personal está para dar órdenes en los aspectos de producción, calidad, etc.

## 2. Definición.

La función de personal conocida también como "Administración de Recursos Humanos o Recursos Humanos", es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación de la eficiencia de todas aquellas funciones de la organización a través de: obtención de recursos humanos idóneos; planes y programas de entrenamiento adecuados para el desarrollo de los mismos; cumplimiento de las disposiciones legales de carácter laboral, de obligaciones fiscales y del Reglamento Interior de Trabajo; y de igual forma coadyuva a la integración del elemento humano a través de modelos directivos apropiados a cada situación, factores todos éstos, tendientes a lograr beneficios hacia los miembros de la organización, a la institución misma y al país en general.

## 3. Objetivos.

Satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, no contradiciendo sus

---

(10) Autoridad Lineal: tiene responsabilidad directa en la realización de los objetivos del organismo social. Autoridad Staff o Funcional: autoridad auxiliar en la que se aconseja o asesor técnicamente a los funcionarios de autoridad lineal para la resolución de sus problemas que se refieren a su especialidad.

intereses individuales, grupales, de la propia organización, ni de la comunidad donde se localizan, brindándoles la oportunidad de desarrollar sus potencialidades, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día mas en la marcha de la organización y de la sociedad. Así mismo, tiene como propósito mejorar la cantidad y la calidad de los servicios especializados suministrados a los demás departamentos, el asesorar a la dirección general, el vigilar el cumplimiento de políticas e investigar el desempeño.

#### 4. F u n c i o n e s .

La función de personal abarca un grupo de actividades muy amplio; siempre de acuerdo al tamaño del organismo social; sin embargo, las funciones principales son las siguientes:

4.1. Planeación de Recursos Humanos. Realizar estudios tendientes a la proyección futura de la estructura de la organización, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los recursos humanos para ocupar éstos, a fin de determinar programas de entrenamiento, llegado el caso de reclutamiento, selección e inducción; todo ésto se logrará manteniendo al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país; así como, tomando en cuenta los objetivos que pretenda lograr la empresa y contando con un adecuado inventario de recursos huma-

nos.

4.2. Organización y Métodos. Organizar y relacionar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas, funciones, responsabilidades, autoridad y comunicación.

4.2.1. Administración de sueldos y salarios. Lograr que todos los recursos humanos, sean justa y equitativamente compensados mediante adecuados sistemas de Remuneración y de acuerdo al esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada Puesto y a las posibilidades de la empresa.

Para la administración de sueldos y salarios hay que tomar en cuenta los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos, los datos resultantes sobre encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afectan a la organización, el costo de la vida y los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

4.2.2. Análisis de puestos. Consiste en examinar las actividades que un trabajador realiza en determinado puesto, a fin de que permita establecer comparaciones, y de ahí diferencias entre cada puesto, así como, determinar los requerimientos legales, sociales, de eficiencia y productividad de quienes vayan a desempeñar o desempeñan dichos puestos a fin de conjugar los intereses de los empleados con el trabajo a realizar. (11)

---

(11) Puesto: Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal. Arias Galicia, Fdo. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. pág. 177



Método básico con que debe iniciar todo tipo de organización, para que a partir de éste, se pueda continuar con otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de sueldos y salarios, calificación de méritos, mejores programas de reclutamiento, selección e inducción, de entrenamiento de personal, para un programa de ascensos, traslados, para elaborar los manuales de organización generales y departamentales, para orientar discusiones contractuales, para calcular costos y exigencias presupuestales, para establecer sistemas de incentivos, así como programas de higiene y seguridad.

4.2.3. Valuación de puestos. Técnica que busca remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan, a través de un análisis que determine el grado de conocimientos, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el puesto y las condiciones de trabajo en las cuales desempeña, en relación con otros puestos, de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores, una estructura adecuada, una correcta selección y contratación de personal, un programa de ascensos de personal, sistemas de adiestramiento y capacitación, un sistema de calificación de méritos, cálculos para costos y exigencias contractuales, sistemas de incentivos y una política general de salarios; sobre todo en aquellos trabajos iguales, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe co-

responder salario igual, situación ésta última que en la práctica no sucede por la subjetividad de los gerentes o jefes de área, de los gerentes de recursos humanos, y del sindicato en su caso. (12) Por lo que una técnica con efectos de tan largo alcance en la operación, requiere de la aprobación y apoyo de la alta gerencia, para poder operar con éxito. La técnica de valuación de puestos debe aplicarse sólo para los niveles de personal obrero calificado, empleados de confianza, hasta los de supervisión y dirección ejecutiva. Esta afirmación se da por los siguientes motivos:

1. Los trabajadores sindicalizados reciben aumento de salario cada vez que se lleva a cabo la revisión de Contrato Colectivo de Trabajo (en el mes de marzo de cada año) o cada vez que lo soliciten los trabajadores al sindicato.
2. Debido a que los puestos de los niveles inferiores son más accesibles y menos complejos para no poder conocer y evaluar la técnica y experiencia necesaria que requieren para realizar sus funciones.
- 4.3. Integración. Obtener, coordinar y conservar los elementos humanos, materiales idóneos y necesarios de un organismo social a través de técnicas de: reclutamiento, selec-

---

(12) Art. 86 de la Nueva Ley Federal de Trabajo, tematizada y sistematizada. Citado por Arias Galicia, Fdo. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, pág.: 208.

ción, inducción y desarrollo; abastecimiento oportuno, instalación, mantenimiento, revisión periódica y delegación; para obtener de manera eficiente los planes y objetivos señalados.

#### 4.3.1. Reclutamiento, selección e inducción.

**Reclutamiento:** Buscar y atraer recursos humanos idóneos para que ocupen los puestos vacantes.

**Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los recursos humanos reclutados a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

**Inducción de Personal:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades legales pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.

4.3.2. Servicios al personal. Son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que buscan satisfacer las necesidades de los miembros de la organización, ayudándoles a resolver sus problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal, con madurez y respeto en su vida privada evitando así caer en una situación paternalista. Es importante que los miembros de la organización conozcan "bien" los servicios que les brinda ésta, porque contribuyen a mantenerles el entu

si mismo en el desarrollo de sus actividades.

4.3.3. Formación de personal. Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso mas valioso, por lo que es importante adecuar sus características intelectuales y físicas con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento y desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo mas satisfactorio asimismo, a su organización y a la comunidad en la que vive.

4.3.3.1. Entrenamiento. Dar al trabajador, sea de nuevo ingreso o no, oportunidades a que desarrolle sus habilidades, aptitudes y conocimientos para que desempeñe sus labores, eficientemente, mediante la impartición de programas formulados sobre funciones administrativas en todos los niveles durante sus horas de trabajo, ya sea dentro o fuera de la empresa.

Las preguntas que sustentan la función del entrenamiento son: ¿a quién entrenar?, ¿en qué?, ¿cuándo? y ¿cómo?.

4.3.3.2. Adiestramiento. Tiene a su cargo las siguientes actividades:

- \* Estudiar y elaborar los criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de adiestramiento y capacitación.

- \* Autorizar los planes y programas de adiestramiento y

capacitación y registrarlos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

- \* Aquellos organismos sociales que tengan Contrato Colectivo de Trabajo los deben presentar dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga de dicho contrato, deben presentarlos para su aprobación, dentro de los primeros sesenta días de los años impares.
- \* Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacitación o presentar y aprobar ante un instructor el examen de suficiencia que practique dicha Dirección.
- \* Llevar registros actualizados de constancias relativas a trabajadores adiestrados o capacitados.
- \* Promover y realizar programas de investigación de la productividad en los sectores público, privado y social para incrementarla como para lograr la justa distribución de los beneficios que se obtengan.

En términos generales, la Dirección de Capacita-

ción y Adiestramiento tiene a su cargo el servicio nacional de normar, promover, supervisar y asesorar el adiestramiento y capacitación.

Existen además instituciones privadas y públicas donde se otorga entrenamiento, como son: Secretaría de Educación Pública (SEP), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), UNAM, entre otras.

Dirección General de Empleo. Organismo que se encuentra en coordinación con la "Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento", dependientes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Participar en la elaboración de los programas y políticas de empleo a mediano y largo plazo, tanto para el sector urbano como rural.
- Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando su volumen y dirección de crecimiento, así como las causas del desempleo y subempleo de la mano de obra rural y urbana.
- Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución.
- Formular y actualizar permanentemente el Catálogo -

Nacional de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

- Promover directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades de empleo.
- Proporcionar asesoría para la colocación adecuada de los trabajadores.

En general, llevar a cabo todas aquellas funciones que la Ley encomienda a la Secretaría que sean afines a las señaladas en las fracciones que anteceden.

Dentro del entrenamiento se comprenden tres aspectos distintos y complementarios.

## E N T R E N A M I E N T O

ADISTRAMIENTO      CAPACITACION

D E S A R R O L L O.

### O B J E T I V O

DESARROLLO INTEGRAL DEL INDIVIDUO, PARA  
EL DESEMPEÑO EFICIENTE DE SU TRABAJO.

4.3.3.3. Capacitación. Entrenamiento teórico en puestos calificados o de supervisión, que desarrolla las aptitudes y conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo que permitan al trabajador especiali-

zarse en sus labores o en cualesquier otras que existan dentro de la empresa, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y elevar el nivel de vida del trabajador.

El adiestramiento y la capacitación tienen por objetivo, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como, - proporcionar información relativa a la aplicación de nueva tecnología en aquélla.
  - Preparar al trabajador para ocupar una vacante o - puesto de nueva creación.
  - Prevenir riesgos de trabajo.
  - Incrementar la productividad.
  - En general, mejorar las aptitudes del trabajador. -
- Los planes y programas de adiestramiento y capacitación deben:
- \* Detectar las necesidades de entrenamiento que tengan los trabajadores.
  - \* Referirse a períodos no mayores de 4 años.
  - \* Comprender todos los puestos y niveles existentes - en la empresa.
  - \* Precisar las etapas durante las cuales se impartirán al total de los trabajadores del organismo social.



- \* Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- \* Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- \* Aquellos otros que establezcan los criterios de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

4.3.3.3.1. Desarrollo de personal. Perfeccionamiento de las aptitudes y disposiciones naturales adquiridas, así como, de los hábitos intelectuales, manuales o artísticos, con el fin de conseguir y mantener conocimientos de efectiva aplicación práctica y actitudes positivas de realización personal, para poder ocupar puestos superiores.

Por lo anterior el desarrollo tiende a la formación de la personalidad del individuo (carácter, hábitos, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etc.).

El desarrollo se puede realizar en reuniones, mediante lecturas, o bien puede ser un programa bien planeado, con objetivos claros. La organización puede emplear a personal especializado y de tiempo completo para realizar ésto, o contratar a consultores de medio tiempo, o utili-

zar los cursos que ofrecen las instituciones educativas, o pueden combinar todas estas formas.

El nivel y alcance de las materias que se tratan en los programas de desarrollo son más amplios y requieren de más participación que los que generalmente se encuentran en los cursos de capacitación y adiestramiento, ya que abarca a ambos para lograr el desarrollo integral del hombre. Sin embargo el desarrollo se dirige más a los conocimientos que a las funciones físicas. Los conocimientos avanzados de la gerencia, los conceptos, habilidad para tomar decisiones, el análisis financiero, etc., son ejemplos de materias relativas a los cursos de desarrollo.

#### 4.3.4. Integración de Recursos Materiales:

##### 4.3.4.1. Principios:

- De Abastecimiento Oportuno. Consiste en la necesidad del abastecimiento equilibrado que permita satisfacer las necesidades de la organización; es decir, que no exista escasez o abundancia de materiales que repercutan en detrimento del organismo.
- De la Instalación y Mantenimiento. Consiste en la necesidad de evitar gastos, costos altos y largos tiempos improductivos, a través de una adecuada planeación de los mismos.
- De la Delegación y el Control. Se refiere a que la

gerencia establezca sistemas de control que permitan mantenerlo informado permanentemente de resultados de los recursos materiales, debido a: la dificultad que tiene el hombre de conocer de todo técnicamente y a la dificultad de controlar problemas de detalle cuando su número y calidad son muy diversos.

#### 4.3.4.2. Operaciones básicas.

- Operaciones Financieras. Dotar al organismo de los elementos económicos, para la adquisición de los bienes materiales, los cuales coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.
- Operaciones de Producción. Se realizan con la tecnología que esté al alcance del organismo social a fin de fabricar los bienes o proporcionar los servicios.
- Operaciones de Ventas o Distribución. Hacer que los bienes y servicios lleguen adecuada y oportunamente a los consumidores o usuarios que habrán de requerirlos a cambio de un precio.
- Operaciones de Conservación. Formular la mejor forma de proteger los bienes materiales que la empresa utiliza para sus fines, de manera que duren el mayor tiempo posible y a un costo de mantenimiento mínimo.
- Operaciones de Registro. Fijar los resultados de la operación de la empresa en forma escrita, de manera que pueda -

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

conocerse en cualquier momento la situación administrativa de la misma.

- Operaciones de Compra. Dotar al organismo social de los bienes que se requieren para sus labores, sea administrativo o de producción.

4.4. Dirección de Personal. Coordinar los esfuerzos tanto físicos como intelectuales de los recursos humanos, hacia el logro de los objetivos fijados, situación ésta que hace que se tomen en cuenta:

- 1) Medios adecuados de información como son: tableros de avisos, circulares junto al reloj checador, elevadores o puertas del establecimiento, y la distribución de circulares a los diferentes departamentos, con el fin de que los miembros de la organización se enteren de las políticas, disposiciones y objetivos; estableciendo así, relaciones armoniosas entre la organización y su personal.
- 2) Indicación a los supervisores de que lleven buenas relaciones de trabajo:
  - Conociendo la forma en que piensan sus subordinados de determinadas funciones, para así hacerles ver el lado bueno de las mismas a fin de que las desarrollen eficientemente.
  - Usando correctamente la autoridad que les otorga la misma organización, ya que de lo contrario repercutirá en forma negativa en los subordinados y por consecuencia se refle-

jarfa en los resultados obtenidos.

- Estando libres de prejuicios y actos violentos inspirando así seguridad y confianza a sus subordinados.
- Avisando con anticipación a su personal de los cambios - que los afecten, explicándoles los motivos, si es posible, y convenciéndolos de que los acepten.
- Debiendo ser objetivos en la toma de decisiones fuera de cualquier estado emocional.
- Estando primeramente motivados para que así puedan motivar a su personal; reconociendo méritos a quiénes los tengan, felicitándolos inmediatamente o agradeciéndoles su colaboración por rendimientos o trabajos excepcionales.
- Manteniendo a sus subordinados enterados de como progresan en sus trabajos, indicándoles lo que esperan de ellos y enseñándoles como pueden mejorar.
- Utilizando del mejor modo la actitud, aptitud y habilidad de cada quien, descubriendo las no utilizadas y procurando el ascenso de quien lo merece.

A pesar de los aspectos anteriormente mencionados, los cuales son importantes para la adecuada coordinación de los recursos humanos, cada Supervisor desarrolla un estilo propio de dirección denominado "Estilo Gerencial". Este puede ser:

a) Autócrata Consumado. Será aquel supervisor que se intere

sa mas por la producción que por su propio personal. Siente que a la gente no le gusta trabajar, por lo que dá órdenes constantemente amenazando a su gente con el despido no pide opiniones, sólo hace su voluntad, por lo que no participa activamente en el grupo.

¿Qué seguridad, confianza, tranquilidad y motivación puede existir con este estilo?, ninguno, pues las posibles reacciones del personal serán de sumisión y resentimiento, aceptación mínima de responsabilidad e irritabilidad.

- b) Autócrata Benévolo. El supervisor que tenga este estilo gerencial se preocupa mas por su personal que por la productividad, por lo que se le denomina "Paternalista" porque trata a su personal de la mejor manera posible, aunque en cierta forma algunos de los supervisores que emplean este estilo manipulan a su personal para que haga lo que ellos quieren. Su actitud es de protector.

¿Qué posibilidades de iniciativas por parte del personal se dan?, ninguna, ya que ésta permanece estática dándose además la sumisión.

- c) Indiferente. El supervisor o jefe que adquiere este estilo no acepta responsabilidades, es indiferente a las actividades de la empresa, tanto en la parte de la producción como en la del personal, provocando ésto las siguientes -

reacciones en su personal: "moral y productividad mínima, descuido en el trabajo, no hay espíritu de grupo, nadie sabe que hacer ni que esperar". En algunos casos, el supervisor tiene este estilo de dirección no por su propia voluntad sino por los intereses creados por los supervisores que se encuentran en su mismo nivel, por los altos directivos o por problemas que tenga con su jefe inmediato superior.

- d) Demócrata. El jefe que lleva a cabo este estilo gerencial se interesa en lograr tanto los objetivos generales de la empresa como los particulares de cada individuo, por lo que se interesa tanto por la productividad como en su personal, llevando las responsabilidades conscientemente, como proporcionando a sus subordinados el medio para desarrollarse.

Los resultados que se logran con este estilo son: alto índice de entusiasmo para realizar el trabajo, buena calidad en los resultados, trabajo en equipo, menos problemas de rendimiento y motivación, ya que la gente sabe qué hacer y hacia donde ir.

El supervisor con una adecuada coordinación de las relaciones humanas logra:

- Mayor calidad y cantidad en el trabajo.
- Ahorro de tiempo.
- Optimización de las habilidades de los recursos humanos.

- Mayor satisfacción e integración del personal.

- Mejor ambiente en el trabajo.

4.5. Control de Personal. Consiste en la verificación y comprobación de que las actividades se efectúen de acuerdo con los objetivos fijados; en caso contrario, se tendrán que tomar medidas correctivas adecuadas.

4.5.1. Evaluación de personal. Ya se ha estado hablando de la importancia de la integración de los recursos humanos, se debe ahora determinar si ésta ha sido aplicada adecuadamente, evaluando la actividad de éstos en sus tareas; por lo cual servirá también para detectar a los mejores elementos y recompensarlos, y a aquellos miembros que se destaquen por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos a otro puesto o desistir de ellos. Criterio de ejecución que juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización.

4.5.1.1. Calificación de méritos. Técnica que evalúa las cualidades de cada trabajador que influyen directamente en el desempeño de su puesto, tales como criterio, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, cooperación, etc.; para que de acuerdo a los resultados obtenidos, se otorguen a estos incentivos monetarios adicionales a sus sueldos o salarios básicos, tales como: caja de ahorros, asistencia médica, becas escolares, despensa familiar, planes



para vacaciones, seguros (incentivos financieros); ascensos y promociones, permisos, días de descanso no obligados por la Ley (incentivos no financieros); e incluso sirve de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, motivando así su iniciativa y el mejor logro de los objetivos de la organización, o para tomar la decisión de tener que desistir de algún elemento humano.

La periodicidad con la que debe realizarse la calificación de méritos es en condiciones normales de dos veces al año a través de:

- Una evaluación que se haga al propio empleado de sus habilidades, aptitudes, conocimientos y resultados en el desarrollo de sus actividades.
- Una entrevista entre el empleado y jefe inmediato sobre la evaluación que el propio empleado se hizo a fin de que el jefe inmediato evalúe el puesto de su subordinado: los adelantos que ha hecho, sus fallas, las características que necesita y debe desarrollar para que pueda ocupar en determinada fecha un puesto superior.
- Y por último una entrevista entre el jefe inmediato y el gerente de recursos humanos o persona encargada de la calificación de méritos, para que a través de la supervisión de éste último y los comentarios del primero se califique al empleado y se determine su incentivo monetario, su pro-

moción o traslado.

Si existe una vacante y después de haber entrevista do a cada uno de los trabajadores no hay alguno que tenga las características que se requieren para desempeñar dicho puesto, lo mas viable es recurrir a una fuente externa para que lo cubra. Esto hace pensar que: "aún cuando es conveniente mantener una política de promoción interna siempre que sea posible, lo que verdaderamente importa es encontrar la persona adecuada ya sea dentro de la empresa o fuera de ella". Resulta una buena política en todo organismo social que cada calificación sea revisada, con el fin de exigir mayor cuidado al formularla y así remediar sus ineficiencias. Los medios mas usuales para revisar las calificaciones son los siguientes:

- Compararla con la de otro trabajador que tenga un puesto si milar.
- Comparar un período de calificación con el de otros trabajadores que tengan puestos similares.
- Comparar un período de calificación de un grupo de trabajadores contra otro período de calificaciones de ese mismo grupo.
- Considerar las opiniones de los empleados acerca de las condiciones o medio ambiente en el cual realizan sus actividades, los incentivos, prestaciones y el desarrollo profesio-

nal que tengan dentro de la empresa, etc.

La calificación de méritos ayuda a contestar las preguntas siguientes: ¿qué ha hecho?; ¿cómo lo ha llevado a cabo?; ¿qué resultados ha dado?.

Aplicación del proceso electrónico de datos. Puede aplicarse el proceso electrónico de datos para realizar un inventario de recursos humanos, para el pago de sueldos y salarios; así como, para diversas fases operativas.

Con el proceso electrónico se evita que algún miembro de la organización no se haya tomado en cuenta para un ascenso, para un curso de capacitación, etc., ya que a través de la computadora se analizan todas las tarjetas perforadas o los datos grabados en una cinta.

4.5.2. Higiene y Seguridad. Dentro del control cobra relevante importancia la higiene y seguridad, por ser la salud un estado de bienestar físico, mental y social con que deben contar los miembros de la organización.

Para preservar la higiene dentro de la organización es necesario tomar en cuenta las siguientes medidas de control:

- Métodos de iluminación apropiados.
- Suministros de agua potable
- Alojamiento de aguas negras.
- Protección contra materiales tóxicos.

- Ubicación adecuada de los locales de trabajo.
- Aseo de los centros de trabajo.
- Sistemas propios de ventilación y calefacción.
- Correcta eliminación de basura.
- Utilización de equipo de protección.

Así como también, es conveniente que se procuren - eliminar los accidentes de trabajo, para lo cual es necesario conocer los riesgos, identificando:

- Las condiciones o prácticas inseguras para corregirlas.
- Las causas de los accidentes, como por ejemplo: visión defectuosa del trabajador, fatiga, falta de habilidad, malas condiciones de ambiente, etc.

4.6. Rescisión de Contrato. Implica terminación de contrato de trabajo por incumplimiento a lo pactado por una de las partes (patrón-trabajador).

4.6.1. Retardos y ausentismo. Estas conductas en los trabajadores, aunque en ocasiones sean justificables, de cualquier manera hacen más difícil coordinar sus esfuerzos, afectando su productividad y por tanto la producción.

El ausentismo revela falta de responsabilidad y de verdadero interés en el trabajo. La causa de ausentismo más frecuente es por enfermedad, pero ésta, en su mayor porcentaje lleva ocultas otras causas como: querer alejarse los trabajadores de sus labores por ser para ellos insignificantes, de

mucha presión, por tiempos extras, por querer atender asuntos personales, por no llevarse bien con su supervisor o por la lejanía de la empresa o por una deficiencia de integración de la misma.

Para reducirse la impuntualidad y el ausentismo, los supervisores deben cuidar lo siguiente:

- Ante todo admitir que el ausentismo es un problema de relaciones humanas que pueden controlarse.
- Investigar el verdadero motivo por el cual el empleado haya faltado.
- Persuadir a los empleados, de que la asistencia regular, puntual a su trabajo, es en beneficio de ellos.
- Reconocer frente a todos los compañeros de área, los méritos de quienes son siempre puntuales y constantes en el trabajo, concediéndoles incentivos, con el fin de que quienes no cumplan con estas características los hagan sentirse mal ante los demás, pero al mismo tiempo esto los estimula a que no falten y sean puntuales en sus labores por dignidad propia, por no quererse quedar atrás o en la mira de los demás.

4.6.2. Despidos y renunciaciones. Se debe tener presente que el despido no se da siempre por razones imputables al empleado, como por ejemplo, indisciplina e ineptitud, sino que también puede deberse a que la organización decide reducir su perso-

nal para efectuar una reorganización, la compra de equipo me-  
canizado o debido a una mala situación financiera de la mis-  
ma. Por lo que para efectuar el despido se deben considerar  
los siguientes aspectos:

- Planear con la debida anticipación, comunicándoselo al afectado lo mas pronto posible.
- Realizar una entrevista personal con el afectado, explicán-  
dole de la manera mas cordial los motivos verdaderos y  
exactos por los cuales se le despide, pagándole las indem-  
nizaciones que le corresponden, en su caso.

En lo que respecta a la renuncia, esta forma de se-  
paración voluntaria del personal es también muy importante -  
para la imagen de la organización, por lo que es recomenda-  
ble realizar una entrevista buscando los siguientes objeti-  
vos:

- Que el empleado se separe de la organización en la forma -  
mas amistosa posible, llevándose una imagen verdadera y posi-  
tiva de la empresa, para que no influya en las relaciones pú-  
blicas de la misma.
- Conocer las causas y sobre todo inconformidades que hayan  
motivado al trabajador a la presentación de su renuncia, con  
el fin de lograr que el renunciante cambie de parecer, sobre  
todo si se trata de un trabajador que conviene conservar.
- Los directores, gerentes y jefes de área deben considerar -

que las renunciadas y despidos, sobre todo cuando aparentemente hayan sido por causas ajenas al empleado que se va, lesionan las relaciones del personal con la empresa.

La función de personal es una actividad que de no llevar a cabo adecuadamente la planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos humanos, repercutirá de inmediato en los resultados de la producción de la organización y en el alcance de sus objetivos.

El elemento humano es el recurso mas valioso con que cuenta una empresa, pero la mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tiene. ¿Cuál es la causa? Existe una infinidad de ellas, dentro de las cuales están las siguientes:

- a) Falta de asesoramiento al personal por parte de los dirigentes.
- b) La mala organización del departamento de personal.
- c) El descuido por parte del departamento de personal de establecer planes y programas de capacitación referentes a) estudio de las relaciones humanas; enfocados a gerentes y supervisores y la adquisición de un estilo gerencial impropio de éstos últimos para dirigir a sus subordinados.

Si la empresa aprovecha adecuadamente sus recursos humanos se beneficiará mas, ya que los servicios que otorga

serán mejores cada día y como consecuencia sus objetivos se alcanzarán más rápidamente.

La técnica conocida con el nombre de "Análisis de Puestos", es una solución a la necesidad de toda empresa para organizar eficazmente las tareas que cada trabajador realiza y determinar las aptitudes que se requieren para desarrollarlas. Los trabajadores podrán llevar a cabo mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman, los requisitos necesarios para hacerlas bien, ya que la falta de información a los trabajadores, muchas veces resulta contraproducente para la empresa por no contar con más detalles acerca de las labores que están desempeñando. Así como para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante en los trabajadores.

En cuanto a la administración de sueldos y salarios se hace referencia a que los trabajadores sindicalizados reciben aumento de salarios cada año en que se revisa el contrato colectivo de trabajo y cada vez que se lo solicitan al sindicato, cuyo aumento considero también deberá corresponder en igual porcentaje para los trabajadores de confianza, compensando así algo del pago de horas extras que reciben únicamente los trabajadores sindicalizados.



Los trabajadores de confianza también reciben aumento de sueldo de acuerdo con los métodos de valuación de puestos y calificación de méritos; éste último considero deberá también aplicarlo el sindicato en lugar de dar aumento por las peticiones que les hagan los trabajadores, ya que a través de este método los trabajadores se esmeran, pues saben que se les observa y califica y sobre todo, que su esfuerzo no pasa inadvertido y que la organización toma interés en su trabajo, propiciando así la elevación de la moral del trabajador. Sin embargo, es conveniente que los trabajadores no conozcan las calificaciones sobre su actuación en el trabajo, ya que provoca demasiada inquietud y en muchas ocasiones ha terminado en verdaderos conflictos, perjudicando las relaciones entre la empresa y su personal. Cuando la calificación de méritos de un puesto sindicalizado resulta ser deficiente, la organización se puede enfrentar a un problema con el sindicato para poder destituir a la persona que ocupa el mismo. Por esta razón, es necesario contar con el apoyo del departamento que tenga a su cargo las funciones que desarrolla un área de sistemas y procedimientos administrativos, cualquiera que sea su denominación dentro de ésta, para que se realice un estudio de cargas de trabajo de dicho puesto, con el objeto de comprobar la ineficiencia en el desempeño de sus funciones ante el sindicato.

Ahora cuando se trata de un empleado que ha llegado al tope de su categoría o nivel y no califica para alguna - oportunidad que le permitiera avanzar mas, es necesario recurrir a otros incentivos que no sean los salarios como son: el reconocer lo que son, lo que hacen, hacerles sentir que son - unos expertos en su actividad, tomar en cuenta sus opiniones, así como ponerlas en práctica, hacerles sentir responsables - en la toma de decisiones, ponerles bajo su tutela a trabajadores en adiestramiento con el fin de hacerlos sentir mas útiles al tenerlos bajo su guía, ya que para lograr una auténtica y verdadera cooperación del trabajador es preciso ganarla, conquistarla, merecerla.

En cuanto a la capacitación, las empresas la consideran cada día mas conveniente, por verla como una forma de - inversión en sus recursos humanos y en un sentido muy amplio por elevar por un lado, la productividad a través del mejor - aprovechamiento de todos los recursos materiales, técnicos y humanos y por otro lado por elevar el nivel de vida de los -- trabajadores.

Además considero que, dentro del aspecto de la capacitación y el adiestramiento, hay un concepto de singular importancia para la función de los organismos sociales que es - el de no sólo enseñar a los empleados "cómo hacer las cosas", sino completar ésto con lo siguiente:

- Motivar a los empleados que hagan las cosas y crear el medio ambiente propicio para realizarlas; es decir, se requiere darles confianza, orientación, colaboración, compañerismo, así como el equipo y herramientas necesarias; factores importantes y motivadores para que se logren los objetivos.

Para lograr el desarrollo de los empleados como parte de un programa total, los supervisores deben tomar en cuenta lo siguiente:

- En una forma sencilla ayudar a los empleados a que se sientan como en su casa en la realización de sus actividades.
- Estar seguros de que los salarios se comparen favorablemente y sean equivalentes a los pagados por trabajos similares a la comarca y empresa.
- Si los empleados están felices y contentos con el ambiente que los rodea, su productividad, su lealtad y su ánimo se habrán de ver beneficiados y por consecuencia la organización contará con la permanencia de su personal.
- Cerciorarse de que el programa de entrenamiento sea completo y bien organizado. Asegurarse también de que se trate de un programa continuo para acrecentar el desarrollo y el mayor conocimiento de los empleados de sus actividades.
- No dejar pasar inadvertidas las actividades y sentimientos de los empleados por la implantación de sistemas computa-

cionales, por lo que se deberá dar publicidad, instruir y distribuir materiales sobre el sistema propuesto, con bastante anticipación a su instalación, para eliminar los temores de reemplazo, especialmente aquéllos cuyos trabajos puedan peligrar.

- Deberá conocer las reacciones y temperamentos de los individuos, por ejemplo, cuando se les estimula si se hace en público se eleva el sentido de responsabilidad y por el contrario al llamar la atención se hiere el sentimiento personal, en privado es más fácil la amonestación por tratarse de un tema delicado.

Así mismo es necesario que el organismo social premie el esfuerzo individual de cada elemento en todos los niveles jerárquicos, porque esto los motiva a seguir realizando su trabajo con más entusiasmo, hecho que le beneficia.

## C A P I T U L O V

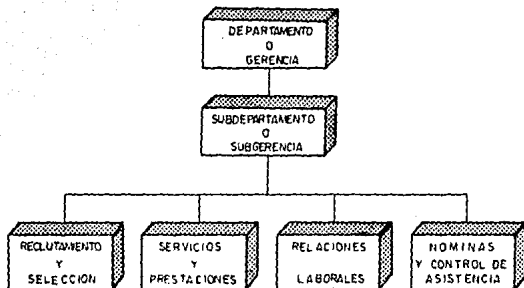
### RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION

El presente Capítulo muestra los resultados obtenidos a través de la Investigación de Campo, los cuales se lograron gracias a la colaboración de las personas entrevistadas.

1. Cuestionario
2. Síntesis de los datos obtenidos del Cuestionario.

PREGUNTA 1. ¿Cómo está organizado el departamento de recursos humanos (puede proporcionar el organigrama)?

ORGANIGRAMA TIPO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



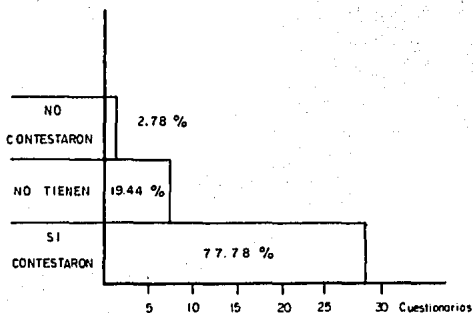
ORGANIGRAMA 1

1. De los organigramas entregados y analizados se puede deducir que no hay un organigrama tipo, sino que el departamento se debe organizar cubriendo las funciones básicas de recursos humanos, según la magnitud del organismo, sus necesidades y el servicio que va a prestar.

2. ¿Existe un manual de organización donde se especifiquen procedimientos, sistemas, políticas y responsabilidades así como se asignen las funciones de los miembros de su departamento?

SI ( )

NO ( )



GRAFICA 1

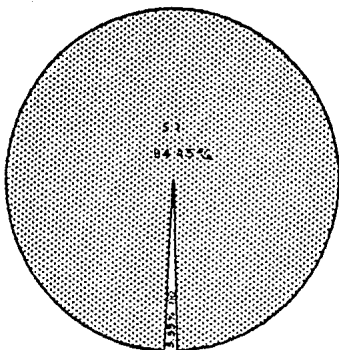
2. Podemos observar que tres cuartas partes de los organigramas investigados cuentan con un manual de organización, lo cual quiere decir que la mayoría de los organigramas tienen escritos sus objetivos, sus programas y procedimientos para llegar a las metas.



3. Si la función de personal consiste en proveer y asesorar a la empresa en todo lo referente a la administración de recursos humanos, ¿considera que su departamento y los demás de la organización trabajan en colaboración?

SI ( )

NO ( )



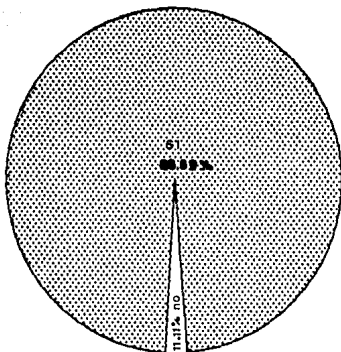
GRAFICA 11

3. Casi en su totalidad los jefes de departamento de personal consideran que su departamento cumple con sus funciones, puesto que trabaja en colaboración con el resto de la organización al proporcionarle el personal y los servicios necesarios para que cumpla con las funciones que se le asignen.

PREGUNTA 4. ¿Están establecidos los objetivos en el departamento de recursos humanos?

SI ( )

NO ( )



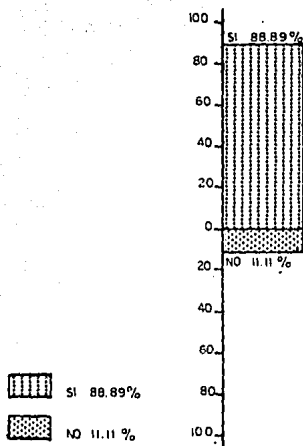
GRAFICA III

4. Aunque la mayoría contestó que están establecidos los objetivos del departamento, se pudo detectar que en algunos organismos sociales no están escritos, por lo cual no pueden ser conocidos por el personal para llevarlos a cabo.

PREGUNTA 5. ¿Están establecidas las políticas en el departamento de recursos humanos?

SI ( )

NO ( )

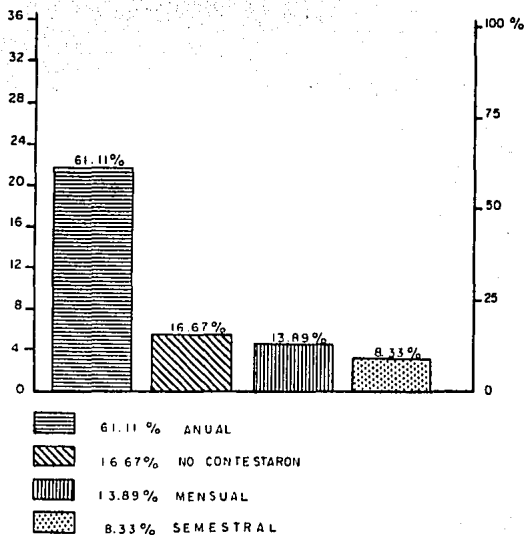


GRAFICA IV

5. Igual que en los objetivos, la mayoría de los entrevistados afirmó tener establecidas políticas para llevar a cabo sus objetivos, pero hay que señalar que algunos organismos no las tienen establecidas de manera que no son conocidos por los empleados.

PREGUNTA 6. ¿Con qué frecuencia son revisadas y evaluadas las políticas y los objetivos del departamento?

MENSUAL ( ) SEMESTRAL ( ) ANUAL ( )



GRAFICA V

6. Aunque la mayoría evaluó los objetivos y las políticas en un periodo determinado, se observó que dos terceras partes de los organismos sociales lo hacen anualmente y la otra parte la hacen mensual y semestralmente. Cabe recordar que la evaluación de éstas, es necesaria para ver si se está cumpliendo con lo establecido.

**PREGUNTA 7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se toman en cuenta en el procedimiento normal de reclutamiento y selección de personal?**

- Hojas de solicitud .....
- Investigación .....
- Pruebas psicotécnicas .....
- Exámenes de habilidad .....
- Exámenes de conocimientos .....
- Examen médico .....
- Contratación .....
- Filiación .....
- Otros .....

PREGUNTA 7			
	1	2	3
HOJA DE SOLICITUD	SI	35	97.23%
	NO	1	2.77%
INVESTIGACION	SI	22	61.12%
	NO	14	38.88%
PRUEBAS PSICOTECNICAS	SI	30	80.34%
	NO	6	16.66%
EXAMENES DE HABILIDAD	SI	33	91.67%
	NO	3	8.33%
EXAMENES DE CONOCIMIENTO	SI	32	88.89%
	NO	4	11.11%
EXAMEN MEDICO	SI	30	83.34%
	NO	6	16.66%
CONTRATACION	SI	36	100.00%
	NO	0	0.00%
FILIAACION	SI	31	86.12%
	NO	5	13.88%
OTRAS	SI	6	16.67%
	NO	30	83.33%

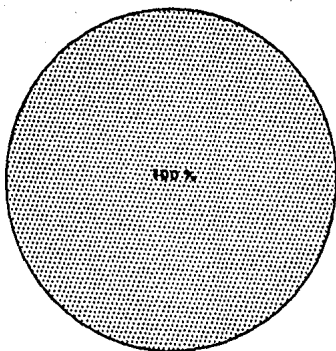
CUADRO I

7. La mayoría de los organismos cumple con los aspectos que exige el procedimiento normal de reclutamiento y selección de personal.

PREGUNTA 8. ¿Realizan capacitación de personal?

SI ( )

NO ( )



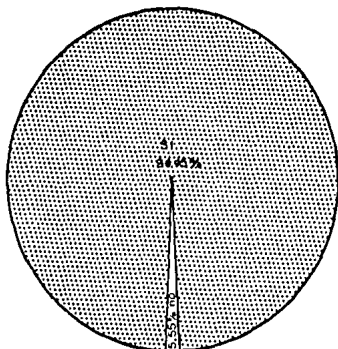
GRAFICA VI

8. El total de los organismos sociales afirma tener programas de capacitación para su personal, debido a que se ha establecido como una obligación, capacitar al personal dentro del gobierno federal.

PREGUNTA 9. ¿Promueven el desarrollo de personal?

SI ( )

NO ( )



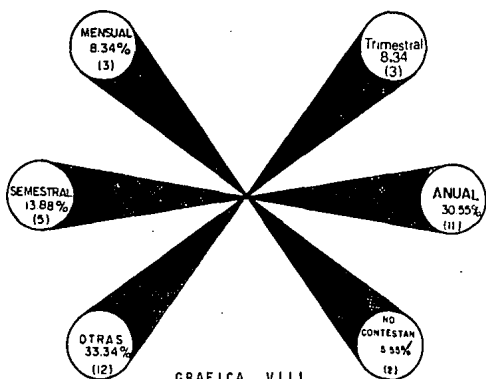
GRAFICA VII

9. Casi en su totalidad los organismos sociales tienen programas de desarrollo de personal. Es indispensable que todo departamento de personal los implante.



PREGUNTA 10. ¿Con qué frecuencia realizan capacitación de personal?

MENSUAL ( ) TRIMESTRAL ( ) SEMESTRAL ( )  
ANUAL ( ) OTROS \_\_\_\_\_

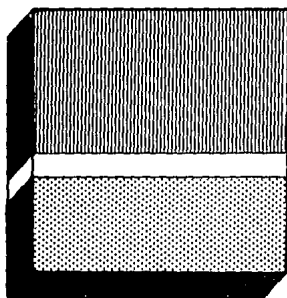





GRAFICA VIII

10. No existe un período de tiempo determinado para capacitar personal dentro de estos organismos, pero se observa que los programas se implantan cuando son necesarios o cuando hay alguna oportunidad de capacitar al personal por fuentes externas.

PREGUNTA 11. ¿La capacitación de personal es?

INTERNA ( )                      EXTERNA ( )



	INTERNA - 11 - 30.56%
	EXTERNA - 5 - 13.88%
	AMBAS - 20 - 55.56%

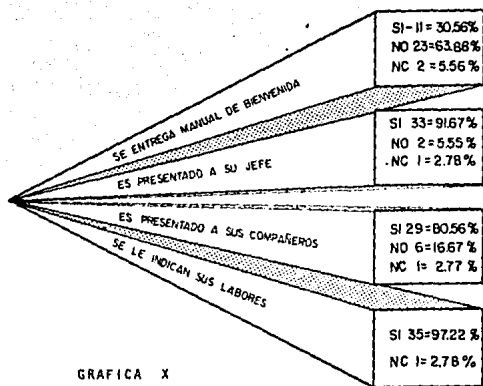
CUADRO 11

11. La capacitación de personal es llevada a cabo tanto interna como externamente, conforme al tipo de capacitación que se desee.



PREGUNTA 13. ¿Cuándo una persona entra en la organización?

¿Se entrega manual de bienvenida? SI ( ) NO ( )  
 ¿Es presentado a su jefe inmediato? SI ( ) NO ( )  
 ¿Es presentado a sus compañeros? SI ( ) NO ( )  
 ¿Se le indican sus labores? SI ( ) NO ( )



GRAFICA X

13. En cuanto a los aspectos de inducción de personal, en la mayoría de los organismos sociales al personal de nuevo ingreso, se les presenta a su jefe, se les presentan sus compañeros, se le indican sus labores, pero dos terceras partes de estas instituciones carecen de manual de bienvenida, el cual le da a conocer al nuevo empleado algunos aspectos interesantes de la organización, que debe conocer todo empleado.

**PREGUNTA 14. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal?**

Prensa ( ) Radio o T.V. ( )

Sindicato ( ) Puerta de la calle ( )

Solicitantes voluntarios ( )

Agencia de empleo ( )

Otras \_\_\_\_\_

PREGUNTA 14	No.	%
-------------	-----	---

Solicitantes Voluntarios	26	7222
Agencia de Empleos	2	556
Egresados de Escuelas	6	1666
Amistades Empleados	4	1111
Sindicato	22	6111
Periódico	8	2222
Recomendados	3	833
Bolsas de Trabajo	3	833
Gobierno Mismo	1	278
Otras Compañías	1	278
Radio o T.V.	1	278
Otras	18	5000

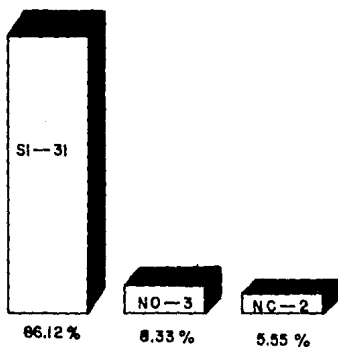
CUADRO 111

14. Las fuentes de reclutamiento más comunes son las solicitudes voluntarias, el sindicato, la prensa y la puerta de la compañía. Existen otras fuentes de reclutamiento de personal que utiliza el 50% de los organismos, entre las que se mencionan los egresados de centros de estudios, las amistades de los empleados, los recomendados, la bolsa de trabajo y las transferencias del gobierno mismo a otras compañías de sector privado.

PREGUNTA 15. ¿Existen canales formales de comunicación entre el personal y la dirección?

SI ( )

NO ( )



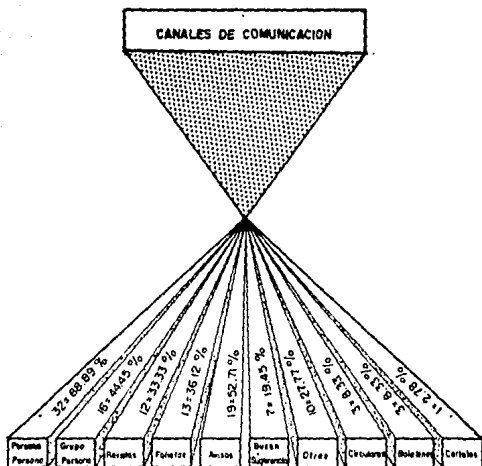
GRAFICA XI

15. Puede afirmarse que sí hay comunicación eficaz entre el personal y la dirección de los organismos, como lo confirma la respuesta de la mayoría de las personas entrevistadas. Aunque es necesario que todos los organismos sociales cuenten con este tipo de canales, ya que la comunicación es esencial en toda organización.

PREGUNTA 16. De las siguientes técnicas ¿cuáles utilizan para que la comunicación sea más eficiente?

Persona-persona ( ) Grupo-personal ( )  
 Revistas ( ) Folletos ( )  
 Avisos ( ) Buzón de sugerencias ( )

Otros \_\_\_\_\_



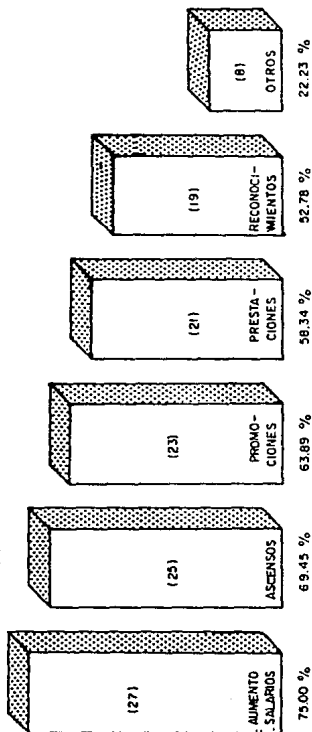
CUADRO IV

16. Según las respuestas obtenidas, en los organismos sociales, se utilizan todos los canales formales e informales de comunicación entre la dirección y el personal.



PREGUNTA 17. ¿Cuáles de las siguientes formas de motivación utilizan ustedes?

Ascensos ( ) Promociones ( )  
 Prestaciones adicionales ( ) Reconocimiento ( )  
 Aumentos salariales ( ) Otras \_\_\_\_\_

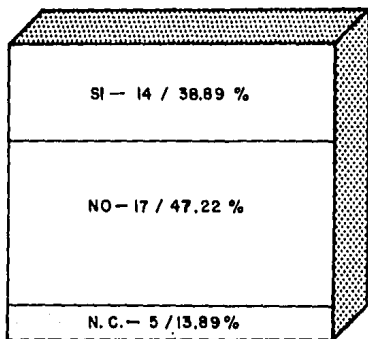


GRAFICA XII

17. Las formas de motivación utilizadas dentro de estas instituciones son muy variadas, pero las más comunes son: aumentos salariales, prestaciones adicionales al salario, reconocimientos a las labores desempeñadas. Entre otras formas particulares figuran los incentivos, escalafones, despen-sas, becas, etc.

PREGUNTA 18. En relación a la medición del desempeño, ¿para determinar el salario adecuado utilizan?:

¿Calificación de méritos? SI ( ) NO ( )

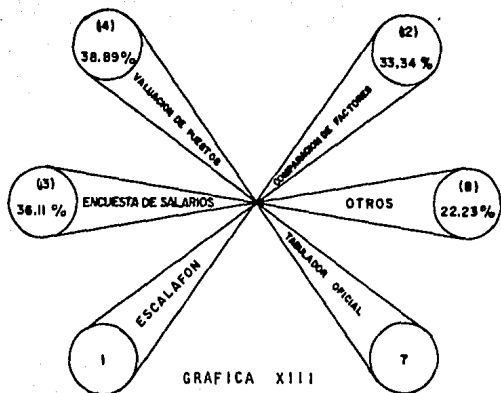


CUADRO V

18. La calificación de méritos como técnica utilizada para determinar el salario adecuado de las personas que laboran en las instituciones no se emplea en la mayoría como lo confirman las dos terceras partes de las respuestas negativas.

PREGUNTA 19. Para la determinación del salario ¿cuáles de las siguientes técnicas de valuación de puestos utilizan?:

- ¿Valuación por puntos? ( )  
 ¿Comparación de factores? ( )  
 ¿Encuesta de salarios? ( )  
 Otros \_\_\_\_\_



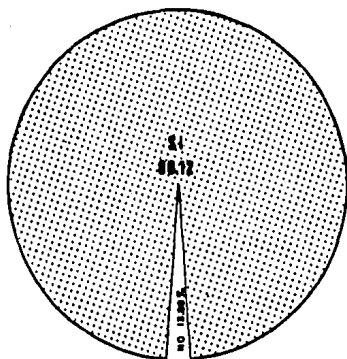
GRAFICA XIII

19. En cuanto a las técnicas de evaluación de puestos para fijar el salario, las más usadas son: valuación por puntos, encuestas de salarios y comparación de factores. Existen otros factores para determinar el salario, en estas instituciones el más importante es el tabulador oficial del sector público y el aumento de salario por escalafón.

PREGUNTA 20. ¿Se llevan a cabo auditorías de personal para conocer el funcionamiento de su departamento?

SI ( )

NO ( )

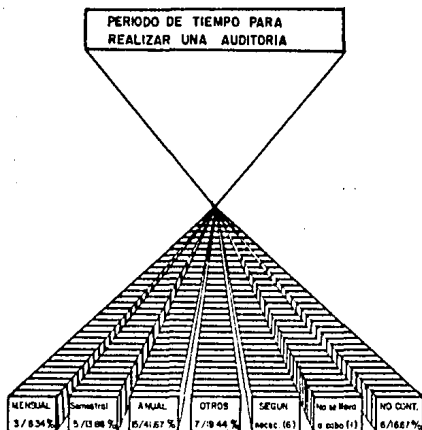


GRAFICA XIV

20. En la mayoría de los organismos se afirma que sí se lleva a cabo la auditoría de personal.

PREGUNTA 21. ¿Con qué frecuencia las realizan?

MENSUAL ( ) SEMESTRAL ( )  
 ANUAL ( ) OTROS \_\_\_\_\_

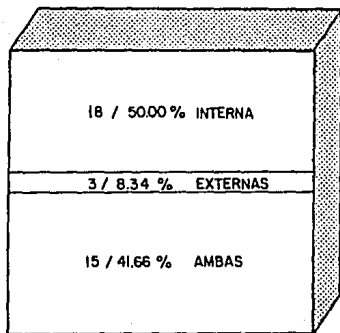


CUADRO VI

21. En la mayoría de los casos el período para realizar una auditoría de personal es de un año; sin embargo, el porcentaje representativo indica que la auditoría se lleva a cabo sólo cuando es necesario.

PREGUNTA 22. La auditoría es:

¿INTERNA? ( ) ¿EXTERNA? ( )



CUADRO VII

22. En la mitad de los organismos, la auditoría de personal la lleva a cabo el personal de la misma institución. La otra mitad afirma que la auditoría es tanto interna como externa.

Solo una décima parte afirma que se contrata personal externo para realizarla.

PREGUNTA 23. De las siguientes recomendaciones ¿cuáles serían las más calificadas para incrementar la eficacia en la administración de recursos humanos en los organismos descentralizados?

- Valuación de puestos .....
- Investigación y reestructuración de la escala de salarios .....
- Investigación y reestructuración de los incentivos .....
- Definición de la autoridad .....
- Perfecta asignación de las funciones .....
- Otras .....

23. Fueron muchas las recomendaciones que los jefes de personal dieron para incrementar la eficacia en la administración de recursos humanos dentro de los organismos sociales.

Entre los más importantes están la valuación de puestos en todos los niveles de la organización y asignar perfectamente las funciones de cada persona. Reestructurar la escala de salarios y los incentivos a funcionarios y no funcionarios y definir la autoridad en todos los niveles.

Mencionaron otros aspectos a los que conceden menos



Importancia como son: capacitación, motivación de personal y méritos.

PREGUNTA 24. De las siguientes funciones ¿en cuáles interviene el sindicato?

Reclutamiento	( )	Selección	( )
Capacitación	( )	Promociones	( )
Desarrollo	( )	Despidos	( )
Otros	_____		

24. Son muchas y muy variadas las funciones que tienen los -- sindicatos dentro de estas instituciones, ya que la mayoría del personal que labora en ellas son sindicalizados.

REGUNTA 25. ¿Podría especificar sus funciones como jefe de personal?

Entre las funciones que más realizan están:

Administración de sueldos y salarios, selección de personal, implantación y coordinación de los programas de capacitación y desarrollo de personal, coordinar la prestación de servicios al personal, supervisar el establecimiento de objetivos y políticas para llegar a ellos, evaluación de planes y programas, dar de baja al personal, promover la comunicación entre la dirección y el personal, proveer de personal a la institución, llevar el archivo, implantar los programas de prestaciones, supervisar los programas de auditorías, llevar todo tipo de registros, llevar el control de personal, desarrollar programas de motivación, vigilar las relaciones con el sindicato y las autoridades federales del trabajo, definir las funciones de cada persona, realizar valuaciones de puestos, realizar cambios de personal, sancionar al personal, vigilar los programas de incentivos, elaboración de todo tipo de manuales, aplicar los reglamentos, vigilar que el servicio médico sea eficiente, intervenir en la firma del contrato colectivo, supervisión general del personal, automatizar el proceso de recursos humanos, introducir cambios en la estructura de la organización y en general coordinar su departamento.

Las respuestas fueron seleccionadas de acuerdo con la frecuencia de las contestaciones obtenidas.

## RECOMENDACIONES .

- \* Los directivos de los Organismos Sociales deben tener un contacto directo con los integrantes de su organización, con objeto de detectar las carencias en el aspecto administrativo de personal ó en lo que se refiere al de Servicio de Personal.
- \* Dentro de los Organismos Sociales existen Organismos dentro del mismo grupo por lo que la transferencia de un empleado a otro del mismo grupo deberá considerarse como una transferencia, ya que con ésto se le respetará su antigüedad y las prestaciones y servicios a que tiene derecho; con ésto también quiero recomendar que se eviten conflictos organizacionales al considerar que las prestaciones y derechos sean iguales en todos los organismos que sean pertenecientes a un organismo social.
- \* Para poder establecer objetivos que ayuden a los empleados a cumplir con las funciones que tienen asignadas, será necesario establecer la descripción específica de puestos ya sean a nivel del Organismo Social o a un área en particular.
- \* También se recomienda que en el Organismo Social en su área de Recursos Humanos establezcan un programa de calificación de méritos ó bien un análisis por resultados, -

para que comprendan los integrantes de la organización - que el desempeño de sus actividades no pasa desapercibido, lo que significa mejor colaboración y esfuerzo de cada uno de ellos. Desde luego existen diversos métodos para calificar a los integrantes del organismo social pero con sidero que independientemente del método que se utilice, no deberá de calificarse al individuo en relación a su grupo de trabajo sino en forma individual; ya que con ello se estarán calificando las características necesarias para cualquier tipo de trabajo.

- \* Para obtener un mejor costo - beneficio todo reclutamiento de personal deberá estar basado en un análisis de pues tos, así como también con un estudio de tiempos y movimientos lo que permitirá seleccionar, contratar e inducir al personal que requiere el organismo social evitando contratar al personal menos indicado.
- \* Por último quiero referirme a que las recomendaciones generales aquí descritas no delimitan los capítulos tratados en este Seminario de Investigación ya que considero que cada uno de estos capítulos son necesarios para una mejor administración.

## C O N C L U S I O N E S

- \* Las etapas del Proceso Administrativo son aplicables a través del recurso humano en su conjunto en el orden requerido, según las necesidades de administración que se presenten en cualquier tipo de organización para que alcancen los objetivos que se propongan.
- \* Con objetivos y un adecuado ambiente organizacional se conducen los elementos humanos, materiales, técnicos y económicos para obtener los resultados que el Organismo Social persigue y sobre todo se puede contribuir a un fortalecimiento de nuestro país.
- \* La utilidad que representa al Organismo Social una adecuada administración de sus recursos humanos estriba en que la ayuda a solucionar problemas laborales, medición del desarrollo, capacitación y adiestramiento del personal y sobre todo conocer si los integrantes del organismo están realizando realmente lo que les corresponde conforme a su experiencia, conocimientos y habilidades.
- \* No debemos olvidar que el recurso más valioso de todo organismo social es el Recurso Humano, ya que éste permite el desarrollo, mantenimiento y existencia de la misma por lo que es deseable la Integración de Recursos Humanos, con esto quiero referirme a que se tenga en todo organismo social, individuos que sean los idóneos ya que así se

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

1. ARIAS GALICIA, FERNANDO.  
"Administración de Recursos Humanos"  
México, 1984  
Editorial Trillas, S. A.
2. ARIAS GALICIA, FERNANDO  
"Higiene y Seguridad Industrial"  
México, 1985  
Editorial Trillas, S.A.
3. ARRIAGA MONDRAGON, ARTURO  
"La Selección y Capacitación del Personal  
en una Empresa Descentralizada como Parte  
Integral de la Administración Pública"  
Seminario de Investigación para obtener  
el Título de Licenciado en Administración.  
México 1984  
Universidad Tecnológica de México.
4. CAVAZOS FLORES, BALTASAR "ET-AL"  
"Nueva Ley Federal del Trabajo"  
Tematizada y Sistematizada  
México, 1986  
Editorial Trillas, S.A.
5. FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO  
"El Proceso Administrativo"  
México, 1985  
Editorial Diana, S.A.
6. HUSE, EDGAR F. "ET-AL"  
"El Comportamiento Humano en la Organización"  
España, 1985  
Fondo Educativo Interamericano, S.A.

podrán conseguir los objetivos de la organización.

- \* Como ésta es una época de grandes cambios en sistemas, procedimientos, etc. es conveniente que todo organismo social, esté atento para que sus sistemas no se vuelvan obsoletos y me refiero concretamente en cuanto al proceso de Integración de Recursos Humanos.
- \* En la administración, al igual que en todas las disciplinas, la práctica es resultado de la habilidad y del conocimiento de quien las lleva a cabo, y es aquí en donde la teoría juega un papel primordial.
- \* No se puede pensar en llevar a cabo un objetivo, sin antes contar con el proceso indicado, que nos brinde un amplio margen de seguridad en el logro de lo deseado.
- \* El proceso administrativo, en lo que se refiere a la función de personal, debe ser claro y conciso, con el propósito de garantizar que el personal contratado, reuna las diversas características de superación constante, para beneficio propio y del organismo social.

7. KRAMIS JOUBLANC, JOSE LUIS  
"Sistemas y Procedimientos Administrativos"  
México, 1985  
Publicaciones Administrativas y Contables, S.A.
8. MIRANDA HERNANDEZ, GUILLERMINA  
"El Factor Humano como Medio para Lograr  
los Objetivos de una Empresa"  
Tesis para obtener el Título  
de Licenciado en Contaduría  
México, 1985  
Instituto Politécnico Nacional.
9. REYES PONCE, AGUSTIN  
Administración de Empresas  
México, 1985  
Editorial Limusa-Wiley  
Primera parte
10. RIOS SZALAY, ADALBERTO "ET-AL"  
"Orígenes y Perspectivas de la Administración"  
México, 1985  
Editorial Trillas, S.A.