

318508
1



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1988 - 1992

"LA MOTIVACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN
UNA FIRMA DE CONTADORES".

T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
QUE PRESENTA:
CLAUDIA ALTAMIRANO ANAYA

ASESOR DE TESIS: C.P. ZITA LEONOR MONTEJC GALLEGOS

MEXICO, D. F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS:

Gracias por ser mi guía y darme la fuerza necesaria para poder cumplir con la misión General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

CIUDAD DE MEXICO, D.F. a 19 de Mayo del 2003

FECHA: 19 Mayo 2003

FIRMA: *[Firma]*

A MIS PADRES:

Porque gracias a su cariño, apoyo y todo el amor que han depositado en mí, he logrado llegar a este momento.

A MIS HIJAS ALEJANDRA Y XIMENA:

Gracias porque día a día me motivan a seguir adelante.

A MIS HERMANOS:

Gracias por su cariño y por su gran apoyo incondicional, y sobre todo su gran amor que nos ha mantenido unidos.

A MIS ABUELOS Y FAMILIARES:

Les doy las gracias por su gran cariño, sus consejos y su ejemplo.

A MIS AMIGOS:

A todos muchas gracias por su comprensión y sobre todo por su amistad.

A LA UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL:

Le doy gracias a todo el personal docente por transmitirme sus conocimientos y experiencias durante mi etapa de estudiante.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	10
CAPITULO 1 LA CONTADURÍA	15
1.1 Antecedentes	16
1.2 Concepto	23
1.3 Objetivo	25
1.4 La Contaduría Como Ciencia	27
1.5 La Contabilidad Como Lenguaje	28
1.6 El Proceso Contable	30
1.6.1 Fases del Proceso Contable	31
1.7 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados	36
1.8 La Contabilidad como Profesión	40
1.8.1 Características de una Profesión	40
1.8.2 Perfil Profesional del Contador Público	42
1.8.3 Servicios que Presta el Contador	45
1.8.4 Suministro de Información	45
1.9 La Etica en el Ejercicio Profesional	46
1.9.1 La Responsabilidad Social	47
1.9.2 La Responsabilidad Hacia Quien Patrocina los Servicios	49
1.9.3 La Responsabilidad Hacia la Profesión	50
1.9.4 La Responsabilidad Legal	51
1.9.5 Sanciones	51
CAPITULO II	53

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.	53
2.1. Antecedentes de la Administración	54
2.2. Definición de Administración	67
2.3. Proceso Administrativo	69
2.3.1. Planeación	69
2.3.2. Organización	75
2.3.3. Dirección	79
2.3.4. Control	81
CAPÍTULO III	85
<u>ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</u>	85
3.1. Introducción	86
3.2. Causas y orígenes	87
3.3. La Revolución Industrial	90
3.4. La Administración Científica y las necesidades Humanas	91
3.5. Historia Reciente	94
3.6. Actividades de Administración de Recursos Humanos	97
3.7. La Motivación a los Empleados	132
3.8. Teorías de la Motivación	135

4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV LA EMPRESA	150
4.1. Introducción	151
4.2. Elementos	152
4.3. Principales Áreas de una Empresa	154
4.4. Administración de Recursos Humanos	162
PROPUESTA	166
CONCLUSIONES	172
BIBLIOGRAFIA	176

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

S

INTRODUCCIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con el fenómeno de la globalización, nuestro país enfrenta varios retos que enfrentar y aunque podríamos hablar de crisis, estos nuevos rumbos marcan el futuro de la humanidad. Es por ello que todas las naciones del mundo, necesariamente reaccionan a estos cambios, ya sean económicos, financieros, políticos, ideológicos o sociales, cuya esencia del cambio es poder acceder a nuevas formas de bienestar en todos los aspectos. Esta aceleración económica y tecnológica, ubica a los seres humanos en un nuevo estilo de vida, de hábitos y costumbres que significa un nuevo paradigma en el orden social.

Cada país ante estos cambios, sienta las bases para la creación o construcción de nuevas instituciones, leyes o reglamentos que les permitan a las organizaciones crecer y desarrollarse para que a su vez beneficien a la sociedad en su conjunto. Estos beneficios se traducen en mayores y mejores créditos, estímulos fiscales y/o facilidades para poder crecer y desarrollarse.

En nuestro país, el fenómeno de la globalización ha ubicado a todas las empresas en la posibilidad de enfrentar nuevos retos que la competencia de empresas extranjeras les representa. Es por ello que cualquier organización de cualquier tamaño tanto pública como privada tiene que redefinir, rediseñar, reestructurar, replantear o en el último de los casos innovar. En la actualidad, se encuentran ante una disyuntiva que representa la permanencia en el mercado o la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desaparición total en el mismo. Esta permanencia representa nuevos compromisos que asumir y nuevas responsabilidades que afrontar, ya que por un lado el modernizarse implica elaborar productos de mayor calidad para satisfacer las necesidades de un público consumidor cada vez más exigente, quien no solo compra o adquiere productos, bienes o servicios más económicos sino también quiere obtener los mejores, esto es debido a la gran variedad de productos tanto nacionales como extranjeros que se pueden adquirir con gran facilidad.

Enfrentar esta competencia no es tarea fácil ya que se tiene que luchar contra los factores internos y externos que inciden en toda empresa. Los factores internos, entre otros, podemos considerar la poca o deficiente capacitación de los trabajadores, bajo nivel escolar, ideología distorsionada respecto a la calidad, problemas financieros que impiden modernizar las instalaciones o reemplazar la tecnología por una de punta, la deficiente aplicación de teorías administrativas modernas y por consiguiente, poca motivación hacia el trabajo. Los factores externos son la falta de créditos oportunos, ventajas de empresas internacionales contra las nacionales y el poder económico de estas empresas que fácilmente desplazan a la mayoría de las nacionales.

Parecería que estamos confinados a desaparecer o a convertirnos en maquiladores de esas grandes empresas transnacionales y que no contamos con la infraestructura ni la capacidad y condiciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

necesarias para enfrentar esa competencia con grandes posibilidades de éxito.

Sin embargo, existen muchas empresas en nuestro país cuyos empresarios, administradores o directivos se han preocupado por construir empresas sólidas con una mística de servicio, con misión, visión, políticas y objetivos claramente definidos y llevados a la práctica, con trabajadores bien capacitados, remunerados e incentivados, que en su conjunto, presentan una cultura organizacional sólida, que les permite enfrentar y desplazar a la competencia internacional. Son empresas que se han preocupado por mantener sus estándares de calidad, por modernizarse e ir cambiando y adaptándose a las variaciones que los tiempos actuales les marca. Son instituciones que se han preocupado por conservar a sus clientes, por hacer bien las cosas, por planear adecuadamente, invertir y querer ser siempre líderes en sus respectivas áreas de competencia. Desgraciadamente son contadas estas empresas y generalmente son las transnacionales o grandes empresas.

Estas han sabido motivar e incentivar a sus empleados de muy variadas formas no importando si son organizaciones tanto públicas como privadas, este hecho significativo es una de las tareas que todo administrador, directivo o empresario tiene en el ejercicio de su función, ya que éste es uno de los caminos más viables para alcanzar el logro de los objetivos institucionales y por consiguiente ser más

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

competitivos y ubicarse dentro del medio laboral, comercial o de negocios como una organización sólida y fuerte, que represente una garantía en sí para los clientes demandantes de productos, bienes o servicios cada vez mejores y por ende, con gran calidad.

Si consideramos que la calidad es sinónimo de confianza, de excelencia, de hacer bien las cosas, de ubicarse en un nivel más elevado en la productividad y cuyo resultado es producir con amplios márgenes de eficiencia y eficacia, la motivación es una eficaz herramienta para alcanzar el éxito, que toda empresa, organización o institución espera.

La motivación no es fácil de implantar en las organizaciones, no sólo hay que vencer resistencias en los directivos sino que el principal obstáculo que se tiene es con el factor humano, ya que cambiar sus esquemas mentales, ideológicos o conductuales, además de sus hábitos, costumbres y maneras de hacer las cosas es más difícil de lo que se cree, ya que interviene el nivel académico, cultural, social y generacional, como elementos integradores de la cultura que todo individuo posee y esto, es muy difícil de cambiar, ya que la teoría del cambio nos indica, que toda persona ante la posibilidad de cambio, presente determinadas resistencias por los temores e incertidumbres que una situación futura le puede traer o el simple cambiar les crea

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

miedos y por consiguiente no aceptan tan fácil modificar sus estilos de trabajo.

En una situación de crisis tal como la que actualmente sufren la mayoría de las organizaciones mexicanas, los programas motivacionales adquieren una gran relevancia para enfrentar los retos que la globalización impone, ya que las empresas transnacionales producen con otra tecnología y por consiguiente sus trabajadores tienen otra ideología que les permite ofrecer productos, bienes o servicios en la mayoría de los casos con una mayor calidad, a un menor precio y con grandes ventajas para los compradores; a pesar de ello, las empresas enfrentan una competencia tanto en los mercados nacionales como en los internacionales, implementando diversas actividades: modernizando sus instalaciones, adquiriendo tecnología de punta, rediseñando sus esquemas, sistemas y procedimientos productivos y administrativos, para continuar en el mercado laboral, afianzarse para posteriormente lanzarse a la conquista de otros nichos de mercado realizando negocios prácticamente en todo el mundo.

Hablar de motivación en las organizaciones de todo tipo, es tener presente la importancia que reviste el contar con trabajadores que realizan su trabajo con gran calidad, con entusiasmo, con iniciativa y creatividad, considero que esta es la gran diferencia entre las organizaciones exitosas de las que no son. La aplicación de programas motivacionales para elevar la productividad si se lleva a cabo tal y como la teoría y la experiencia lo marca, toda empresa

obtendrá la posibilidad de ser líder en su respectivo sector y sus trabajadores mejorar su nivel de vida como seres humanos.

La motivación por sí misma no resuelve los problemas de la empresa, pero sí contribuye en gran medida a que exista un recurso humano dispuesto a dar lo mejor de sí para lograr los objetivos institucionales. Este aspecto es independientemente de la teoría existente, un conjunto de actividades comprobadas que llevadas a la práctica, se obtienen grandes resultados y por consiguiente grandes beneficios para todos. Se ha dicho que en nuestro país la motivación no se lleva con la calidad, que no es posible llevarla a cabo por la ideología del mexicano, ya que a diferencia de los orientales, no se tiene la disciplina, ni la constancia, ni la paciencia, ni tantas cualidades que trabajadores de países desarrollados tienen, sin embargo se deben adaptar los principios o postulados de las diferentes teorías de la motivación a las áreas o al resto de la empresa, con el firme propósito de ir adaptando al trabajador a las nuevas exigencias; aunado a ello, se requiere mejorar los sistemas de rotación de puestos, programas de capacitación y de incentivos y evidentemente, mejores sueldos y condiciones de trabajo. Ya que por sí misma la aplicación pura de los programas motivacionales no funcionará.

Al tener mayor productividad y con calidad, las empresas crecen y se desarrollan y con ello, generan más empleos para beneficio de nuestro país y si los empresarios, inician nuevos negocios aún en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estas épocas de turbulencia económica y financiera, los trabajadores sentirán confianza y por consiguiente adquirirán la responsabilidad de producir con calidad, respondiendo así a los esfuerzos que los empresarios realizan, ya que se adquiere un compromiso de cumplir y cumplir bien, beneficiando a todos, trabajadores directivos y nuestro país. Significa que la motivación empieza con los directivos, administradores y empresarios.

Evidentemente, las empresas que nunca se preocuparon por motivar y estimular a sus trabajadores preparando el terreno para el futuro, están por desaparecer y lo más triste del caso, ya desaparecieron. Fueron empresas que nacieron sin una misión, sin una visión y sin una organización que ante cualquier embate de la competencia no resistieron estos cambios tecnológicos, económicos y financieros.

Otra opción que han tenido que presentar otro segmento de empresas son las alianzas o fusiones con empresas transnacionales, lo cual le ha permitido continuar en el mercado y compartiendo responsabilidades pero siempre con un peligro latente, que sean absorbidas por esas empresas de otros países.

Uno de los aspectos que considero han salvado a las empresas de esta crisis o de esta competencia feroz es la capacitación. Considero que de nada sirve modernizarse, adquirir tecnología de punta, brindar los mejores sueldos o las mejores prestaciones, aplicar lo último en teorías administrativas o inyectarle grandes cantidades al capital de la empresa, si no se ha procurado capacitar a todo el personal de las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN.

organizaciones. La capacitación ha sido la herramienta eficaz que les permite producir con calidad, ser más eficientes, competitivos y seguir satisfaciendo las necesidades de su mercado meta. En estos tiempos, la capacitación cobra mayor relevancia de la que siempre ha tenido, ya que se tiene una gran competencia por la entrada a nuestro país de tantos productos de prácticamente todos los países del mundo. El trabajador mexicano debe entender que para enfrentar estos retos es necesario capacitarse permanentemente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

METODOLOGÍA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las empresas que buscan ser más competitivas presentan determinados requerimientos para poder producir con los estándares de calidad exigidos, estos factores pueden ser entre otros: tecnología obsoleta, falta de créditos o estímulos fiscales, aspectos financieros o económicos externos, Incertidumbre política o simplemente no poder contar con un recurso humano que contenga los conocimientos, experiencia o habilidades específicas que el puesto requiere.

Otro de los aspectos está orientado a la poca disposición de los empresarios, administradores o directivos respecto a la capacitación, ya que cuando se considera esta como un gasto más que como una inversión, las áreas de capacitación de cada empresa desarrollan esta actividad más por una obligación que la ley les marca que por una necesidad por los beneficios que esta le puede traer. Cuando tenemos mentalidades de esta naturaleza, efectivamente, la capacitación pasa a segundo término y no se considera que puede ser uno de los caminos para ser más eficientes y producir con calidad.

Otro aspecto se refiere a la poca seriedad que se le da a la calidad, ya que esta debe ser el resultado de procesos científicos y sistemáticos que se inician con un proceso de investigación para detectar las necesidades de operación reales que presentan todas y cada una de las áreas de la empresa, los sistemas productivos, los instrumentos normativos, los niveles jerárquicos y las condiciones en las que se desarrollan los trabajadores; en la medida en que los datos que se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

obtienen son a través de instrumentos metodológicos sólidos, tendremos una situación real acerca de lo que necesita la empresa y los trabajadores, para que una vez cubiertos estos requerimientos, se pueda incidir en la calidad de los productos, bienes o servicios que oferta la organización, con el objetivo fundamental de satisfacer las necesidades del público consumidor.

Esta preocupación por la calidad se reflejará en la situación en la que se ubica la empresa en el mercado laboral, ya que en la medida en que se ofertan productos de calidad, esta será más competitiva, tendrá la posibilidad de desplazar a sus competidores y sin duda, en la mente de los consumidores quedará como una empresa sólida y de gran prestigio.

Otro de los aspectos a considerar se refiere a las condiciones en las cuales se debe brindar las acciones de implantación de los programas motivacionales, ya que es necesario que toda empresa cuente con una estructura organizacional bien definida, suficiente y acorde a las pretensiones de la empresa, con un presupuesto suficiente y en concordancia con los objetivos o misión de la organización y con una autonomía y capacidad de decisión que le permita influir en toda las áreas, por lo que, cuando existen organizaciones así, la motivación se refleja en las actitudes de los trabajadores, ya que con instalaciones adecuadas, con los mejores recursos, los mejores programas, se obtienen los mejores resultados: a la vez que productos de gran calidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Y por último, la calidad debe ir acompañada con criterios bien definidos acerca de los sueldos, prestaciones, recategorizaciones o promociones laborales, ya que la motivación es un factor importante en todo trabajador y es inherente a la misma calidad, ya que el recurso humano es el elemento decisivo para llevar a cabo una calidad integral, que se traduce en un orden, un equilibrio, una imagen, un ambiente organizacional, una preocupación constante por ser mejores, por hacer bien las cosas, a la primera, con cero defectos, sin desperdicio de recursos, con una planeación adecuada, una excelente organización, una acertada dirección, comprometida con los trabajadores, con rumbos bien definidos y canalizando los recursos y un sistema de control que garantice los resultados esperados. Sólo así la calidad podrá ser posible, ya que existe un compromiso mutuo entre trabajadores y la empresa y los directivos con los trabajadores.

Es por ello que considero fundamental que las empresas no descuiden su recurso humano, ya que es el encargado de sacar a flote a las empresas por lo que es necesario motivarlo permanentemente y se ha comprobado que las empresas que no motivan adecuadamente a sus trabajadores no tienen el nivel de competencia esperado.

• HIPÓTESIS

Las empresas que cuentan con programas motivacionales claramente definidos serán más eficientes, competitivas y con grandes posibilidades de ser líderes en su ramo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación realizada en la presente tesis es la documental, ya que se revisó toda la bibliografía existente con relación al tema, para integrar el marco teórico que sirvió de guía en el diseño de la presente investigación.

- **NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel alcanzado en la presente tesis es el descriptivo ya que se pudieron conocer los aspectos más generales del tema investigado así como la interrelación existente entre los aspectos que lo conforman y de esta manera, formular generalizaciones al respecto.

- **MÉTODO**

El método que se utilizó es el analítico, el cual consiste en el análisis de cada uno de los elementos que integran el tema, para poder tener una mayor comprensión en su conjunto, lo cual permitió elaborar o diseñar una serie de actividades propositivas que incidan en el mejoramiento del tema estudiado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

LA CONTADURIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1 ANTECEDENTES

La historia de la humanidad es tan larga como el hombre mismo; a lo largo de los siglos y desde su aparición, el hombre ha tenido la necesidad de establecer relaciones con sus semejantes, éstas han sido de diversa índole: económicas, sociales, políticas, amistosas, etc., sin embargo, el hombre también ha sentido la necesidad de tener un orden en todo lo que ha hecho, orden para lograr un equilibrio en sus cosas, orden para crecer y desarrollarse, y es la base de este orden la que ha dado origen a la ciencia de la Contabilidad, quien ha sido un elemento indispensable en el desarrollo de la humanidad, no sólo por el orden sino también por el registro, para poder satisfacer las necesidades tanto de los individuos como de las naciones.

Desde épocas muy remotas ha existido la costumbre de registrar las operaciones celebradas por los comerciantes o empresarios en unos libros denominados de contabilidad, las anotaciones en ellos constituyen una verdadera historia de las operaciones realizadas. (Sastrias Freudenberg, 1992:5)

Desde las primeras civilizaciones, el hombre ha utilizado sistemas de escritura para registrar datos de la vida económica que le era preciso recordar. Los hombres de la edad antigua tuvieron que encontrar la manera de dejar constancia de determinados hechos con proyección aritmética que se producían frecuentemente y eran muy complejos para poder conservarlos en la memoria.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los reyes, los sacerdotes, los comerciantes y hasta el ejercito, necesitaban llevar los registros de todas sus operaciones como la repartición y cobro de los tributos, cálculo de armas, raciones alimenticias, inventarios de productos, etc.

Para el año 1700 a.c. aparece el Código de Hammurabi entre los pueblos mesopotámicos, el cual contenía leyes penales, normas civiles y de comercio-, también regulaba contratos como los de préstamo, venta, arrendamiento, deposito, y otras figuras de derecho civil y mercantil, y entre sus disposiciones había algunas directamente relacionadas con la manera en que los comerciantes debían hacer sus registros.

Ya para el siglo I a.c. en la antigua Roma se menospreciaba a quien no llevar una control contable de su patrimonio. El libro mas utilizado era el de ingresos y gastos. Los grandes comerciantes llegaron a perfeccionar de tal forma sus libros de contabilidad, que algunos estudiosos de la materia, piensan en el surgimiento de la partida doble, sin embargo no lo desarrollan al máximo.

El crecimiento de las sociedades, la intensificación de sus actividades, el progresivo intercambio, hizo que todas estas tareas contables se dirigieran por cauces cada vez más complejos y precisos.

Las repúblicas comerciantes italianas y los países bajos, fueron durante los últimos siglos de la Edad Media, las regiones europeas en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

donde la vida comercial fue más intensa y como consecuencia, la práctica contable fue desarrollando nuevos métodos en estos países; sobretodo en las repúblicas italianas de donde surge la contabilidad moderna.

La manera de llevar las anotaciones y registros fue perfeccionándose cada vez mas y se desarrollaron ciertas reglas practicas hasta que aparece el método de la Partida Doble, la cual probablemente tuvo su origen en la Toscana del siglo XIII, pero su empleo empieza con seguridad hasta 1340 en Génova.

El primer texto impreso que se conoce es la obra "Suma de Aritmética, Geometría, Proportioni e Proportionalitá" de Fray Lucca Pacioli o Luca de Borgo Sancti Sepulchri, quien nació en un pueblo Toscano de Borgo San Sepolcro a mediados del siglo XV. Estudió en Venecia, donde fue preceptor de los hijos de un rico mercader de la ciudad, del que probablemente aprendió los procedimientos contables que luego expuso en su magna obra impresa en Venecia en 1494.

Pacioli ingresa a la orden de San Francisco hasta la edad madura y fue un gran matemático, auténtico humanista del Renacimiento. Su obra está dedicada a la descripción de los métodos contables más avanzados de su tiempo, empleados por los grandes comerciantes venecianos y otros usos comerciales como los contratos de sociedad, el empleo de letras de cambio y cobro de intereses.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La obra de Pacioli tuvo un gran éxito y de ahí se desprende que los comerciantes venecianos se veían precisados a utilizar borradores en primer lugar. Pacioli describe minuciosamente la forma de llevar a cabo los asientos de Diario, ilustrando con diferentes ejemplos, y también a forma de pasar los asientos de Diario al Mayor. Describe solamente un balance de comprobación que se efectuaba generalmente al agotarse las páginas del Mayor. El debe y el haber se utilizaban en un sentido propio, con el tiempo se empezaron a llevar ciertas cuentas separadas referidas a cosas.

A partir del siglo XVI comienza la difusión del procedimiento de la Partida Doble en toda Europa con traducciones de la obra de Pacioli y con nuevas obras de autores con algunas novedades o simples adaptaciones de la del franciscano.

Manzoni hace una copia literal de la obra de Pacioli pero con innovaciones como el enumerar los asientos de Diario para evitar anotaciones falsas.

Incluye un juego completo de libros de contabilidad en los que desarrolla una serie de supuestos contables, además divide las cuentas en cuentas vivas o cuentas muertas según se refieran a personas o cosas.

El fenómeno más notable que se produjo en la evolución de la teoría contable a lo largo del siglo XIX fue el resurgimiento de los estudios teóricos en Italia, a partir de mediados de siglo. Grandes autores italianos elevaron a la contabilidad a la categoría indiscutible de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ciencia, agrupándola en 3 diferentes escuelas: Lombarda, Toscana y Veneciana.

En la escuela Lombarda encontrarnos a Francesco Villa quien ha sido considerado el Padre de la Contabilidad Moderna Italiana. En su obra "Elementi di amministrazione e contabilità" considera una nueva concepción de la contabilidad sobre bases completamente distintas. Son tres los elementos que propone:

- > Conceptos económico - administrativo.
- > De la teneduría de libros y sus aplicaciones más usuales.
- > Organización administrativa y revisión de cuentas.

Además, desarrolla un estudio sistemático y profundo de la empresa.

De la escuela Toscana aparece Marchi, quien desde su punto de vista son cuatro clases de personas las interesadas en la vida de la empresa:

- > El administrador.
- > El propietario.
- > Los consignatarios.
- > Los corresponsales.

las cuentas las divide en dos grupos:

- > Las cuentas de los propietarios.

> Las cuentas que deben abrirse a los consignatarios y corresponsales.

Otro de los autores sobresalientes de la Toscana es Giuseppe Cerboni, quien en su obra "Firimi Saggi di logismografia" proponía un nuevo sistema contable, rechazando al establecido. Desde su punto de vista la contabilidad debe tener en cuenta en primer término, antes que la actividad meramente económica de la empresa, los actos de sus órganos administrativos, con la finalidad de ejercer un control sobre ellos.

Cerboni presenta para aplicar su logismografía, un sistema contable basado en cuatro libros fundamentales:

> El Diario.

> El Libro de Desarrollos.

> Las Minutas de las Cuentas.

> El Cuadro de Contabilidad.

La logismografía facilita un rígido y puntual control en cada paso contable pero se ha hecho inaplicable en la práctica por su excesiva complicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Carboni recibió el nombramiento de Contador General en el Reino Italiano la que le permitió hacer que se aplicara su sistema contable a la Hacienda Pública del país.

De la escuela Veneciana aparece Fabio Besta, quien desarrolló una sólida doctrina organizativa de la administración de empresas. Además, fue un gran estudioso de la contabilidad de la Hacienda Pública.

Para Besta la contabilidad aspiraba a ser la ciencia del control económico.

El patrimonio jurídico de la empresa no debe coincidir con el patrimonio económico; y la contabilidad debe ir encaminada a la medición de éste último.

En el año de 1879 se celebró en Roma un Congreso en donde estuvo a punto de adaptarse la logismigrafía carboniana como doctrina oficial, sin embargo la intervención en contra de Fabio Besta evitó que se consumara la dogmatización de los principios logismográficos.

En las primeras décadas del siglo XX se advirtió la tendencia, más evidente en los países nórdicos y el área anglosajona, a enfocar los problemas contables con instrumental y terminología prestados por a ciencia de la microeconomía. El área económica y el área contable tenían aspectos recíprocos: el calculo microeconómico precisaba de una contabilidad más perfecta que pudiera aportar los datos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

necesarios para el análisis económico de la empresa, y al mismo tiempo la contabilidad procuró perfeccionar la obtención y manejo de los datos empleando técnicas propias de la microeconomía.

En 1908, un alemán llamado Eugen Schmalenbach, desarrolla la idea de dar a la liquidación de Pérdidas y Ganancias una importancia igual o mayor que al Balance mismo. El balance dinámico de éste autor trata de estar orientado al calculo de los resultados del ejercicio.

Desde los años cincuenta del siglo XX, la contabilidad parece haber perdido entidad propia. Ante las crecientes limitaciones de la Partida Doble, ahora se está buscando un nuevo algoritmo matemático más capaz y uno de los resultado es la adopción de la matriz como soporte matemático de la nueva contabilidad.

Hasta hace pocos años, la contabilidad constituía la única fuente de datos de que se disponía en la empresa. En la actualidad el empleo del organizador electrónico abre nuevos horizontes y oportunidades a la ciencia y la técnica contable que han de transformarse radicalmente en objetivos y procedimientos.

1.2 CONCEPTO

A continuación mencionaré y explicaré algunas de las definiciones de contaduría y contabilidad que me parecen más sobresalientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Contabilidad es la ciencia instrumental que se ocupa de sistematizar y generalizar los métodos contables, al tiempo que investiga la consecución de otros nuevos". (Aguirre Ormaechea, 1996:29)

"Contabilidad es la rama de la Contaduría que sistematiza, valúa, procesa, evalúa e informa sobre transacciones financieras que celebran las entidades económicas". (Elizondo López, 1993:36)

"Contabilidad es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las entidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles". (Lara Flores, 1995:9)

Contaduría: "es la disciplina profesional de carácter científico que fundamenta en una teoría específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas". (Elizondo López, 1982:59)

Derivado del análisis de estos conceptos, podemos deducir que:

La contaduría es una disciplina profesional porque reúne los requisitos académicos, legales, sociales e intelectuales exigibles para considerarse profesión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es de carácter científico ya que sigue un método científico, se fundamenta en un cuerpo específico de conocimientos (Teoría Contable), y sigue un camino lógico en la consecución de sus objetivos (Proceso Contable).

Su teoría específica es la Teoría Contable la cual se define como "el conjunto de principios, reglas, criterios, postulados, normas, pronunciamientos, procedimientos, métodos, técnicas, instrumentos y terminología que rigen el estudio y ejercicio de la Contaduría" (Elizondo López, 1982:60).

Ya hablaba de que sigue un proceso lógico que es el Proceso Contable, el cual analizaré mas adelante.

Satisface a la sociedad la necesidad que tiene de información a cerca de la obtención y aplicación recursos materiales. La rama de la contaduría que obtiene información financiera es la Contabilidad.

Comprueba la información financiera que obtiene la contabilidad con el propósito de ofrecer testimonio acerca de su validez y confiabilidad.

1.3 OBJETIVO

El principal objetivo de la contabilidad es la obtención de información financiera y a través de esta satisface necesidades de orientación para la toma de decisiones y control.

La orientación aporta elementos de juicio para la toma de decisiones financieras, el control significa vigilancia sobre los recursos de la entidad económica.

Por lo tanto puedo concluir que es el medio que con métodos y técnicas controla los recursos de las entidades y en consecuencia, satisface su cada vez más creciente necesidad de contar con información financiera.

Otros de los fines fundamentales de la contabilidad son:

- > Establecer un control riguroso sobre los recursos y las obligaciones del negocio.
- > Registrar, en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas con la empresa durante el ejercicio fiscal.
- > Proporcionar una imagen clara y verídica de la situación financiera del negocio.
- > Prever el futuro del negocio.
- > Servir como comprobante y fuente de información.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4 LA CONTADURIA COMO CIENCIA

En primer lugar se debe ubicar a la Contaduría dentro de las ciencias sociales porque maneja fenómenos que atañen a la sociedad.

Ahora, se debe diferenciar entre ciencia y disciplina, y para esto se debe de medir su coincidencia o no con las características de la ciencia, es decir, tiene método, racionalidad, objetividad, generalidad, verificabilidad y temporalidad.

- 1) Método: la Contaduría cuenta con una metodología para alcanzar sus objetivos; sigue un proceso.
- 2) Racionalidad: la Contaduría es racional ya que a partir de abstracciones hace juicios y formula razonamientos.
- 3) Objetividad: no es siempre objetiva, ya que aprecia cuantitativamente de modo diferente determinados fenómenos de su especialidad.
- 4) Generalidad: la Contaduría no ha producido leyes de aplicación universal. Su teoría ofrece en algunos casos diferentes alternativas para producir información contable, respecto de un mismo fenómeno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5) Verificabilidad: la información que produce no es siempre verificable ya que el obtenedor y el verificador manejan criterios diferentes, esto significa que no todo lo que se dice es cierto ni puede comprobarse.

6) Temporalidad: es temporal ya que esta sujeta al cambio.

Se puede concluir que la Contaduría no es una ciencia, ya que no puede experimentar los hechos o fenómenos que se le presentan, aunque el método científico es aplicable a cualquier ciencia o disciplina, puede observar, formular hipótesis, experimentar y comprobar o desechar hipótesis, pero por el objeto mismo de estudio, no es posible que se dé la experimentación, ni una rigurosidad en el método científico, por lo que no coincide con todas las características de la ciencia; entonces se dice que la Contaduría es una disciplina profesional de carácter científico.

1.5 LA CONTABILIDAD COMO LENGUAJE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La enseñanza constituye una estructura pedagógica, que postula fines elaborados pedagógicamente, recursos para realizar sus enseñanzas y que por consiguiente plantea problemas que deben ser resueltos con criterios pedagógicos. (Biondi, 1992:18-35).

La aseveración anterior se refiera a que cada materia debe de tener una estructura para poder establecer fines y contar con los recursos necesarios para impartir su enseñanza y de esta manera poder resolver problemas con un criterio adecuado para dicha materia.

En didáctica contable la semántica se asienta en cinco principios básicos:

- 1) En la contabilidad no se usa en signo (-), pero mediante convenciones contables se hace efectivo su empleo.
- 2) La tecnología contable cumple la misma función que la utilizada en otras ciencias.
- 3) La contabilidad no es una herramienta para simplemente para confeccionar declaraciones fiscales, sino que estas son el subproducto de la contabilidad y su mayor finalidad es informar al empresario.
- 4) La contabilidad debe mirar al pasado y basarse en experiencias pasadas y así poder hacer las previsiones necesarias para la toma de decisiones en el futuro.

5) La contabilidad por partida doble es un hecho simple que consta de dos pasos: carga a una cuenta y abonar a otra.

Como podemos observar la contabilidad lleva consigo estos principios que son fáciles de recordar, y que con su aplicación facilitará el trabajo, además de ayudarnos a hacer una proyección financiera razonada mediante el análisis y no solo la obtención de números.

1.6 EL PROCESO CONTABLE

La contabilidad cuenta con un proceso que le ayuda a cumplir sus objetivos, y lo llamamos proceso contable.

El proceso contable "es el conjunto de pasos a través de los cuales la Contaduría Pública obtiene y comprueba información financiera. La contabilidad y la auditoría observan las mismas fases de proceso contable. La primera para obtener información y la segunda para comprobarla". (Elizondo López, 1993:29-68).

Es decir, son una serie de pasos que la Contaduría debe de seguir para poder obtener y comprobar información financiera de la entidad a la que se refiera y que les sea utilidad a los interesados en dicha entidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para que la contabilidad alcance sus objetivos debe de cumplir con las siguientes funciones: el establecimiento de un sistema de información financiera, la cuantificación de transacciones, el proceso de datos, la evaluación de la información y la comunicación de la misma. Estas funciones dan origen a cada una de las fases de; proceso contable, las que se denominan, respectivamente, sistematización, valuación, procesamiento, evaluación e información.

1.6.1 Fases del Proceso Contable

A continuación describiré cada una de las fases de; proceso contable:

a) **Sistematización:** es la fase que establece el sistema de información financiera en una entidad económica, para lo cual es necesario seleccionarlo, diseñarlo e instalarlo.

La selección consiste en elegir los procedimientos y métodos que de acuerdo con las circunstancias, resulten mas adecuados para la entidad.

El diseño del sistema incluye el catalogo de cuentas, los documentos fuente, los diagramas de flujo, la guía de procedimientos y los informes.

La instalación del sistema se realiza una vez aprobado, adquiriendo los recursos para su aplicación. Implica observancia de los

procedimientos y métodos establecidos, mismos que deben concentrarse en un manual sobre sistematización contable.

b) **Valuación:** es la fase que cuantifica en unidades monetarias los recursos y obligaciones que adquiere una entidad económica en la celebración de transacciones financieras.

Toda vez que un mismo fenómeno puede cuantificarse bajo diferentes bases, se hace necesario definir criterios de valuación que aseguren estados financieros homogéneos.

c) **Procesamiento:** es la fase que elabora los Estados Financieros resultantes de las transacciones celebradas por una entidad económica.

La elaboración de la información financiera consta de las siguientes etapas: captación, clasificación, registro, calculo y síntesis de datos.

Los datos se obtienen por medio de los documentos fuente, se clasifican a través de cuentas, se calculan por medio de la mente o maquinas, se registran en libros o tarjetas, y se sintetizan en estados financieros.

Se deben conocer la Partida Doble, las reglas del cargo y el abono, el registro de transacciones en las cuentas y la Balanza de Comprobación para poder registrar las transacciones financieras de una entidad económica en los libros y registros.

d) Evaluación: es la fase que califica el efecto de las transacciones celebradas por la entidad económica sobre su situación financiera.

La información financiera debe ser sometida a una comparación que permita conocer las desviaciones que las transacciones que reflejan, han sufrido con relación a situaciones optimas predeterminadas. El resultado es objeto de una calificación, la cual se obtiene como consecuencia del análisis y la interpretación de la información financiera.

El análisis financiero es la separación de los elementos de un estado financiero, con el fin de examinarlo críticamente y conocer la influencia que cada uno ejerce sobre los fenómenos que están expresados.

Los fenómenos financieros que son posible conocer mediante el análisis son los siguientes:

> Liquidez: es el efectivo con que cuenta una entidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

> Solvencia: proporción ante las obligaciones a corto plazo y el correspondiente a activo circulante.

> Estabilidad financiera: proporción entre el pasivo total y el capital contable.

> Inmovilización del capital social: proporción de; capital social destinado a la inversión en activos permanentes.

> Rentabilidad del capital social: proporción de las ventas y la utilidad con respecto al capital social.

La interpretación financiera "es el sentido, explicación, deducción o conclusión personal a la cual llega el Contador Publico, como consecuencia del análisis y estudio de los estados financieros de una entidad". (Elizondo López, 1993:388)

Para ello se necesita que el profesional que interpreta tenga:

1. Juicio Personal
2. Criterio Profesional
3. Manejo adecuado de los Métodos de Análisis Financiero
4. Conocimiento de la Entidad

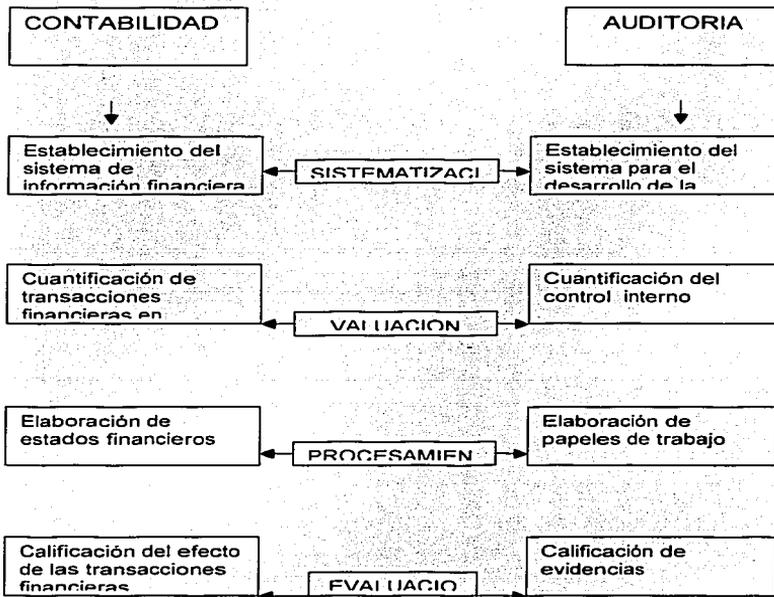
e) Información: es la fase que comunica la información financiera obtenida, como consecuencia de las transacciones realizadas por la entidad económica.

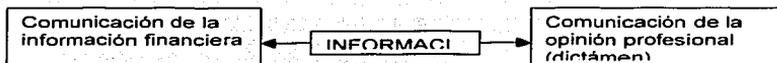
El Contador Publico debe preparar un informe sobre la realidad financiera que vive la entidad económica, debe incluir todos los elementos necesarios para la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El informe financiero debe contener: carta introductoria, estado de situación financiera, estado de resultados, relaciones analíticas, reporte de evaluación, opinión profesional y recomendaciones.

A continuación se presentará un esquema del proceso contable:





El cuadro muestra claramente como cada fase del proceso contable auxilia a la contabilidad y a la auditoría de diferente forma, según sus necesidades, y sin embargo la finalidad de ambas es informar sobre la situación de la empresa.

1.7 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

Los principios de contabilidad tiene su origen en Estados Unidos, cuando el Instituto Norteamericano de Contadores formula las "Reglas de Contador Profesional" en 1917. En el documento se hacía notar la necesidad de apegarse a normas o patrones de ejecución técnica en las actividades contables.

Los institutos de contadores han creado congresos, conferencias, artículos, cátedras y comités con el propósito de dar a conocer la finalidad de los principios de contabilidad.

"Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación de; ente económico, las bases de

cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros". (IMCP, A-1:párrafo 29)

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son las pautas a seguir en la valuación, registro y exposición de los diferentes hechos económicos relacionados con la empresa. Se les denomina "principios generalmente aceptados" porque esta implícita la aceptación general de los mismos por la profesión contable, luego de su repetitivo aplicación.

Los principios de contabilidad están íntimamente ligados al ambiente, no son inamovibles sino que modificaran, en la medida que se modifiquen las condiciones ambientales.

A continuación mencionaré y describiré brevemente cada uno de los principios de contabilidad generalmente aceptados:

1. Entidad: la entidad es aquella que realiza la vida económica y está constituida por la combinación de recursos humanos, recursos naturales y recursos financieros, y están coordinados por una autoridad que toma las decisiones.

Su fin es particularmente económico, pero también tiene como finalidad el satisfacer una necesidad social. Puede ser una persona física, una persona moral o la combinación de varias de ellas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Realización: la contabilidad debe cuantificar en términos monetarios todas las operaciones económicas realizadas por la entidad. Estos eventos

económicos se consideran realizados cuando:

a) cuando se realizan operaciones con otras entidades.

b) cuando la estructura de los recursos o sus fuentes han sido modificados por transformaciones internas.

c) cuando se dan eventos económicos externos a la entidad, cuyo efectos pueden ser cuantificables en términos monetarios.

3. Periodo contable: las operaciones realizadas deben ser registradas en el mismo periodo contable en el que ocurren; y se debe indicar claramente a que periodo se refiere. Por ejemplo, los costos y los gastos deben ser identificados con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

4. Valor histórico original: todos los eventos económicos se registran al valor presente al momento de considerarse realizados contablemente. Si llegan a ocurrir eventos posteriores que hicieran perder el significado de las cifras, éstas deberán ser modificadas aplicando métodos de ajuste en forma sistemática, siempre conservando la imparcialidad y la objetividad de la información financiera.

5. Negocio en marcha: este principio se refiere a que la entidad tendrá una existencia permanente, salvo una especificación en contrario, como podría ser una liquidación.

6. Dualidad económica: la dualidad esta constituida por:

- a) Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus operaciones, y
- b) La fuente de dichos recursos.

Esta doble dimensión es fundamental para la comprensión de la estructura de la entidad y su relación con otras entidades.

7. Revelación suficiente: la información, de los estados financieros debe estar expresada en forma clara y comprensible, con el fin de que los interesados puedan analizar y opinar acerca de la situación financiera de la entidad.

8. Importancia relativa: los estados financieros deben mostrar los aspectos mas importantes de la entidad susceptibles a ser cuantificados en términos monetarios.

9. Comparabilidad: la obtención y el uso de la información financiera debe de ser siempre mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares con el fin de que los estados financieros puedan ser comparados, analizar su evolución y conocer su posición.

Como se puede observar, los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros son: la entidad, la realización y el periodo contable.

Los que establecen la base para cuantificar las operaciones son: el valor histórico original, el negocio en marcha y la dualidad económica.

El principio que se refiere a la información es: revelación suficiente.

Los que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son: importancia relativa y comparabilidad.

1.8 LA CONTABILIDAD COMO PROFESIÓN

Profesión es el trabajo u oficio habitual que realiza una persona, puede definirse como el conjunto de conocimientos adquiridos y ejercidos de una manera metódica, racional y objetiva sobre un área del conocimiento universal, con el propósito de satisfacer necesidades del hombre.

1.8.1 Características de una profesión

A continuación mencionará las características de la profesión:

a) Comprende un cuerpo de conocimientos que se adquieren mediante la

teoría y se aplican a través de su ejercicio.

b) Debe adoptar el método de la ciencia, es decir, debe proceder de una manera sistemática, racional y objetiva. Esto obliga a las profesiones a cumplir con determinados requisitos académicos, sociales, legales e intelectuales.

c) Debe desenvolverse en un área específica de ser humano.

d) Esta destinada a la satisfacción de necesidades humanas. En este caso la Contaduría satisface la necesidad de obtención y comprobación de la información financiera.

Durante los últimos cincuenta años la contabilidad como profesión ha alcanzado un nivel comparable a la de abogacía y medicina, la razón principal es ayudar a garantizar estándares elevados de servicio profesional.

Son tres las principales áreas a las cuales se dedican los contadores:

a) Contaduría Pública: Contador público es una persona que ofrece sus servicios profesionales y los de sus empleados, al público a cambio de honorarios.

b) Contaduría Privada: el contador trabaja para una sola empresa. Un negocio pequeño puede ocupar a un solo contador, o bien podrá depender de los servicios de un contador público independiente.

c) **Contabilidad Gubernamental:** los funcionarios electos del gobierno deben tener acceso a los datos proporcionados por la contabilidad, si es que desean cumplir satisfactoriamente con sus responsabilidades administrativas. Los contadores son los encargados de la revisión y auditoría los millones de declaraciones de Impuesto Sobre la Renta, sobre nóminas y sobre ventas, que presentan las compañías al pagar dichos impuestos y de las cuales depende el Estado.

Como se puede observar el campo de trabajo del contador es muy amplio y tiene una gama muy amplia de servicios que ofrecer y en los cuales desarrollarse.

1.8.2 Perfil profesional del Contador Público

Toda empresa o entidad requiere, para un buen funcionamiento, los servicios del contador, quien es la persona capaz de estructurar el sistema de procesamiento de operaciones mas adecuado que proporcione la información financiera confiable para tomar a tiempo las decisiones mas acertadas. (Lara Flores, 1995:9)

El perfil profesional se integra por las siguientes características:
Características Generales:

- a) Capacidad e interés intelectual.
- b) Capacidad para tomar decisiones razonadas y fundamentadas.
- c) Elevado interés social.

Características Particulares:

- a) Capacidad de sistematización.
- b) Capacidad de memorización y habilidad para manejar cifras y símbolos.
- c) Capacidad de conceptualización y clasificación de fenómenos financieros.
- d) Capacidad para la identificación, procesamiento y expresión de datos financieros con exactitud.
- e) Capacidad para la investigación.
- f) Capacidad para el ejercicio de un criterio evaluativo lo cual implica el correcto manejo de los métodos del conocimiento. (inducción, deducción, análisis, síntesis y analogía)
- g) Independencia mental. (Objetividad)
- h) Precisión y corrección en la expresión verbal y escrita.
- i) Capacidad para realizar trabajos laboriosos y rutinarios por amplios periodos de tiempo.

Características Específicas:

Estas varían de acuerdo al campo de actuación en el que se encuentre el Contador Publico, como ejemplos están:

- a) Amplitud de criterio.
- b) Habilidad de adaptación.
- c) Curiosidad.
- d) Cooperación.
- e) Sentido comercial.
- f) Imaginación.
- g) Capacidad para general motivación.
- h) Ambición profesional.
- i) Liderazgo.
- j) Ambición económica.
- k) Toma de decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

l) Don de mando.

m) Lealtad

n) Capacidad de trabajo en grupo

1.8.3 Servicios que presta el contador

Los servicios mas importantes que presta el contador se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a) Implantar el sistema contable que mas le convenga a la entidad.
- b) Establecer el mejor procedimiento para el registro de las operaciones.
- c) Verificar la exactitud de los registros en libros y auxiliares.
- d) Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- e) Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros.
- f) Suministrar a la dirección la información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

1.8.4 Suministro de información

La tarea del contador de suministrar información tiene tres facetas:

1. Teneduría de libros: es la acumulación de datos. Permite a las entidades evaluar la actuación y posición de la organización.

2. Enfoque de la atención: ayuda a los administradores a interesarse ellos mismos con aspectos operativo importantes. El enfoque de la atención es comúnmente asociado con el planteamiento y control corriente, y con el análisis e investigación de informes contable internos repetidos y rutinarios.

3. Solución del problema: involucro la cuantificación precisa de los meritos relativos de los posibles cursos de acción. Es comúnmente asociada con decisiones no repetitivas, situaciones que requieren especial análisis del informe contable.

1.9 LA ETICA EN EL EJERCICIO PROFESIONAL

La ética profesional orienta las acciones del hombre que ejerce una profesión, en consecuencia, estudia los deberes de una profesión. Las reglas de ética se consignan en reglamentos o códigos.

Todas las actividades del hombre deben ejercerse atendiendo a la ética. La profesión de Contador no es la excepción, y para esto cuenta

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

con un código de ética que debe ser de obediencia por todos los Contadores. Sus puntos mas importantes son:

- a) Desempeño profesional oportuno.
- b) Presentación de información clara y veraz.
- c) Reconocimiento personal y aceptación ante terceros de la capacidad profesional, de todo miembro de la profesión.

En el caso de la profesión contable, los contadores cuentan con un código de ética profesional, el cual regirá el modo de su actuación hacia los trabajos realizados; éste código es de aplicación universal.

El Postulado 1 de dicho código de ética profesional dice: "Este Código de Ética Profesional es aplicable a todo contador público por el hecho de serlo, sin importar la índole de su actividad o especialidad que cultive tanto en el ejercicio independiente o cuando actúe como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas. Abarca también a los contadores públicos que además ejerzan otra profesión." (Código de ética profesional:7)

Es decir que este código tiene carácter de universal, aplicando a todos los contadores públicos cualquiera que sea su área de desarrollo.

1.9.1 La responsabilidad social

La información financiera satisface las necesidades de la entidad a que se refiere, pero también a terceras personas que les corresponde algún derecho sobre ella y quienes tomarán decisiones sobre la misma.

A esto se debe que la responsabilidad social del Contador no es solo a quien le paga un sueldo u honorarios sino también a diversos sectores de la sociedad los cuales analizarán o harán uso de esa información para hacer valer sus derechos y para su toma de decisiones.

A continuación mencionaré y explicaré brevemente algunos de los postulados que se mencionan en el Código de Ética Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos:

1. Independencia de Criterio.

Se refiere a que el contador debe aplicar un criterio libre e imparcial al expresar cualquier juicio profesional.

2. Calidad Profesional de los Trabajos.

Se refiere a que el contador con el cuidado y la diligencia de una persona responsable. Deberá tener siempre presentes las disposiciones normativas de la profesión ya que se espera de él un verdadero trabajo profesional.

3. Preparación y Calidad del Profesional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El contador deberá tener el entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para la satisfactoria realización de su trabajo.

4.Responsabilidad Personal.

El contador deberá, siempre, aceptar la responsabilidad de los trabajos que realice, o bien, los que sean realizados bajo su dirección.

Puedo concluir que contar con éste código de ética nos ayuda a actuar con responsabilidad y con criterio propio, libres de presiones.

1.9.2 la responsabilidad hacia quien patrocina los servicios

A continuación mencionaré las responsabilidades a que se hace acreedor el contador con respecto de la persona que lo patrocina:

1. Secreto Profesional.

Esto se refiere a que el contador no deberá por ningún motivo, revelar hechos, datos o circunstancias que conozca, a menos que lo autoricen los interesados.

2. Obligación de rechazar tareas que no cumplan con la moral.

Si el contador llegara a aceptar tareas o intervenir en arreglos a asuntos que no cumplan con la moral, faltará al honor y a la dignidad.

3. Lealtad hacia el Patrocinador de los Servicios.

El contador no deberá por ningún motivo, aprovecharse de situaciones que pudieran perjudicar a la persona o personas que contrataron sus servicios.

4. Retribución Económica.

Se refiere a que el contador se hace acreedor a una retribución económica por la prestación de sus servicios.

1.9.3 la responsabilidad hacia la profesión

El contador público también tiene una responsabilidad hacia su profesión, sus colegas, su imagen propia. A continuación mencionaré éste tipo de responsabilidades:

1. Respeto a los colegas y a la profesión.

Esto quiere decir que todos los contadores deben buscar enaltecer la dignidad de su profesión, y para esto deben de llevar buenas relaciones con sus colaboradores y colegas, así como con las instituciones que los agrupan.

2. Dignificación de la imagen profesional a base de calidad.

El contador deberá valerse de su calidad profesional para poder llegar a la sociedad y a los usuarios de sus servicios con una imagen positiva, apoyándose de la promoción personal sin afectar a sus colegas o a la profesión en general.

3. Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos.

El contador deberá transmitir sus conocimientos a otros colegas con el fin de mantener las más altas normas profesionales y contribuir al desarrollo de la profesión.

1.9.4 La responsabilidad legal.

El Contador también debe asumir una responsabilidad legal, que es en algunos casos será solo el cargo que le imponga la entidad directamente afectada.

En otros casos, si se afectara a otras entidades, la sanción será impuesta por la Ley.

1.9.5 Sanciones.

El código de ética profesional también contempla las sanciones a que se hace acreedor el contador por violar el código.

Para imponer las sanciones se debe de tomar e cuenta la gravedad de la falta; la sanción podrá consistir en:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Amonestación privada
- b) Amonestación pública
- e) Suspensión temporal de sus derechos como socio d) Expulsión
- e) Denuncia ante las autoridades competentes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II
ASPECTOS GENERALES
DE LA ADMINISTRACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1 Antecedentes de la administración

No se sabe con exactitud cuando fue el nacimiento de la administración, pero ciertas referencias históricas nos demuestran que la administración es utilizada consciente e inconscientemente por las antiguas civilizaciones, ya que el ser humano siempre ha tenido que organizarse para poder satisfacer sus necesidades.

El tipo de administración que utilizaban era poco sofisticada, rudimentaria y empírica. El desarrollo de ideas y teorías en este periodo sobre la administración fue demasiado lenta, sin embargo esto se convirtió en los cimientos de la actividad central de nuestra época y economía.

- **Civilizaciones antiguas que aportan aspectos administrativos**

Sumerios

Son los primeros en implementar la escritura, los sacerdotes hacían la función de administradores ya que eran los encargados en recolectar los tributos. Debido a que eran muchas personas a las que se les cobraba se ideó un sistema contable de registro de datos obteniendo así un control exacto de las riquezas.

Babilonia

Destaca la elaboración del Código Hamurabi el cual incluye aspectos administrativos como:

- Se debe establecer un salario mínimo.
- Toda acción debe estar registrada por medio de un control escrito y testimonial.
- Se debe de asumir la responsabilidad de las actividades que realice cada persona.

El reinado de Nabucodonosor destaca por la aplicación de actividades administrativas como:

- La motivación que les aplicaba a sus empleados pagándoles una cantidad extra de alimentos por el exceso de producción que registrarán.
- Se llevaba un control de producción con diversos colores.
- Por medio de las construcciones que se realizaron se pudo observar una gran organización.

China

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En este imperio ya se manifestaban aspectos administrativos como:

- Convocaban a juntas de consejo para la toma de decisiones.
- Habían controles establecidos para que las tareas administrativas se realizaran en un momento determinado.
- Se aplicaban sanciones.
- Se daba una motivación interna
- El aspecto más relevante es la necesidad de establecer sistemas.

Egipto

Por medio de sus construcciones los egipcios dieron una muestra clara de que la administración fue indispensable utilizando una planeación, organización, dirección y control de sus actividades, ellos lograron utilizar al máximo sus recursos materiales y humanos.

Fueron los primeros en demostrar que la mejor opción es la centralización, ya que la descentralización sólo es buena cuando se establecen controles centrales efectivos.

Manifestaron que se las ordenes no sólo se deben dar verbalmente sino también se deben tener por escrito, así como tener una asesoría permanente.

Grecia

En esta época se desarrollaron los orígenes y la organización del Estado, esto se dio a través de la división de las ciudades-estados mejor conocidas como polis.

Se hizo presente el esclavismo, aquí se empezó a aplicar una administración de forma severa debido a que la supervisión del trabajo de los esclavos era impartida utilizando amenazas y castigos.

Pero lo que definitivamente marcó una influencia en la administración es la filosofía griega. Los filósofos más representativos del periodo clásico griego son:

- Sócrates: Expone que la administración es una habilidad personal debido a que si un hombre sabe que es lo que necesita y si es capaz de proveerlo es señal de que será un buen líder en todos los aspectos.

- Platón: Filósofo discípulo de Sócrates, su mayor preocupación fue la de realizar un modelo de organización social gobernada por

filósofos y sabios, a los que se les prohibía acumular riquezas, por ser ésta contraria a la naturaleza de la bondad y de la virtud.

Mencionó la importancia de la división de trabajo y de la jerarquía diciendo que Dios hizo a unos cuantos para mandar y a los demás para obedecer.

- Aristóteles: "Discípulo de Platón, con su obra La Política estudia la organización del Estado y plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, para lo cual señala la organización y funciones de estos. Tal división se conserva hasta nuestros días en muchos Estados.

Según Aristóteles los actos administrativos desde el punto de vista económico pertenecen a dos categorías:

- La economía natural, que se encarga de la administración de los recursos.
- La crematística que se encarga del incremento y adquisición de los recursos."(Hernández y Rodríguez Sergio; 1992:40)

Roma

En el imperio Romano se llevaba acabo la teoría moderna de la administración ya que poseían uno de los imperios más grandes: Conforme aumentaba el número de integrantes, tenía que crecer

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la estructura de la organización requiriendo delegar la autoridad a determinados grupos o personas(líderes). Con esto el Imperio Romano aporta algunos de los más importantes ejemplos de jerarquización y cadena de mando.

Para obtener un mejor control iniciaron programas de trabajo empíricos pero como no funcionaron decidieron llevar un control de forma escrita

Con el fin de establecer objetivos.

Edad Media

La humanidad sufrió un retroceso económico después de la caída del Imperio Romano, como consecuencia se empezó a dar el predominio de dos instituciones en diversos países:

1. Feudalismo.- Este sistema se basaba en la relación de los señores(patrones) con los siervos(súbditos). Los siervos estaban ligados a las tierras, cuando las tierras cambiaban de dueño automáticamente los siervos cambiaban de señor.
2. Los gremios.- Se manifiesta el aspecto artesanal y familiar donde la jerarquía es del maestro sobre los alumnos del taller. Se caracteriza por tratar de proteger a los diversos niveles jerárquicos dentro de una empresa artesanal, así como tratan de mantener la coordinación y la armonía de los gremios.

En esta época surgen los primeros instrumentos manuales los cuales ayudan al crecimiento de la producción.

Revolución Industrial

A partir del nacimiento de los instrumentos manuales surge una época que fue trascendental para el desarrollo económico llamada Revolución Industrial.

La característica principal de esta etapa es la sustitución de la mano de obra por la maquinaria. Su inicio fue entre 1700 y 1785 en Inglaterra con el surgimiento de las primeras máquinas permitiendo avances extraordinarios en la industria textil y una alta productividad en otras industrias.

Este desarrollo produjo un impacto sobre el pensamiento administrativo en temas como: El establecimiento de una jornada de trabajo, la importancia de la disciplina en las organizaciones, la división del trabajo. Debido a estos cambios se fue perdiendo la visión del trabajador en forma humana, sólo eran vistos como una parte importante de las organizaciones.

Al observar estos cambios se tuvo que realizar nuevos estudios de manera más detallada y analítica del trabajo, es por ello que nace la Administración Científica.

Administración Científica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se le conoce como administración científica al movimiento que dio inicio a finales del siglo XIX con la revolución industrial y al término de la guerra civil. Las organizaciones presentaban problemas ya que empezaban a aumentar las empresas, los empleados, los procesos, los equipos, la producción.

Lo anterior ocasionó que la administración se estudiara con un enfoque distinto, algunos autores se dedicaron a investigar esta problemática.

Entre sus principales exponentes encontramos a:

- Frederick W. Taylor
- Henry Fayol
- Frank Bunker Gilbreth y Lillian M. Gilbreth.
- Charles Babbage
- Henry L. Gantt

2.1.1. Frederick W. Taylor

Se le conoce como el padre de la administración científica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sus aportaciones son:

- "Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado)
- Obtener armonía en lugar de discordia en la acción del grupo
- Lograr la cooperación de discordia en la acción del grupo
- Lograr la cooperación entre los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico
- Trabajar en busca de la producción máxima, en lugar de una producción restringida.
- Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la compañía." (Harold Koontz, Heinz Wehrich; 1997: 37-76)

2.1.2. Henry Fayol

Conocido como el padre de la teoría moderna de la administración, atribuyó sus logros a la aplicación sistemática en la administración de una serie de principios los cuales podían ser enseñados y aprendidos de forma universal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Abrió las puertas al desarrollo de la escuela funcional trayendo claridad a los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia.

Observó que la administración era una actividad necesaria en todas las organizaciones y aplicable a todos los grupos que forman una sociedad.

Dividió las actividades de las organizaciones industriales en:

Técnica.- Iniciando con la materia prima hasta tener el producto terminado.

Comercial.- Comercialización y distribución del producto.

Financiera.- Capital de trabajo.

Seguridad.- Buscar la protección de propiedad y personal.

Contable.- Llevar acabo el control de los ingresos y egresos de la empresa a través de inventarios, balance, costos.

Administrativo.- Propuso que las empresas deberían tener una adecuada planeación, organización, dirección, coordinación y control, con esta propuesta se dio a conocer el primer concepto de lo que conocemos en la actualidad como proceso administrativo.

También estableció 14 principios importantes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **División del trabajo.-** Consiste en dividir el todo en partes.
- **Autoridad y responsabilidad.-** La autoridad es el derecho de dar ordenes y la responsabilidad es el deber que se tiene de rendir cuentas.
- **Disciplina.-** Consiste en tener un respeto hacia las normas que se establecen.
- **Unidad de mando.-** Es cuando el empleado debe recibir las ordenes de un solo jefe.
- **Unidad de dirección.-** Se establece un plan y un superior para la realización de actividades con un mismo objetivo.
- **Subordinación del interés individual al interés general.-** Primero se debe tomar en cuenta el interés de la organización y posteriormente al interés individual.
- **Remuneración del personal.-** Debe haber una adecuada recompensa hacia desempeño del personal.
- **Centralización.-** Consiste en la concentración de la autoridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Cadena de mando o jerarquía.- Debe de existir un línea de autoridad en toda organización, está debe ser de arriba (desde la alta gerencia) hacia abajo (hasta el nivel más bajo de la empresa)
- Orden.- Consiste en la realización de actividades y clasificación de la información siguiendo una secuencia ya establecida.
- Equidad.- Los superiores deben ser justos, bondadosos y debe haber igualdad con los subordinados.
- Estabilidad en la permanencia del personal.- Evitar la rotación de personal para lograr que los empleados adquieran mayor número de habilidades y mejor dominio en su trabajo.
- Iniciativa.- Visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- Espíritu de equipo.- Se destaca la necesidad del trabajo en equipo, así como la importancia de la comunicación.

2.1.3. Frank B. Gilbreth y Lillian M. Gilbreth

Los Gilbreth desarrollaron la llamada ergonomía o ingeniería humana la cual se encarga de estudiar los métodos más eficaces para poder

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ser combinados aspectos psicológicos del ser humano con los aspectos materiales (medios de producción, máquinas, instalaciones, herramientas.)

Entre sus principales aportaciones se encuentran:

- La realización de una clasificación de movimientos básicos de las manos, estos movimientos fueron nombrados como Therbligs profundizando el control en los movimientos que se realizan en el trabajo.
- Desarrollaron los diagramas de proceso y de flujo.
- Inventaron un sistema de calificación de méritos llamado "lista blanca".
- Demostró la importancia de las estadísticas en la administración para la mejora continua del trabajo.

2.1.4. Charles Babbage

Hizo énfasis en la aplicación de los principios científicos a los procesos del trabajo para obtener una mejora en la productividad y la disminución de gastos.

Fue uno de los primeros en imponer la división del trabajo e intervino en el estudio de tiempos, movimientos y costos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Su aportación más destacada fue la invención de la primera calculadora mecánica práctica de tarjetas perforadas siendo esta la precursora de las computadoras digitales modernas.

2.2. Definiciones de Administración

Para definir a la administración es necesario dar a conocer algunas de las versiones más relevante que han dado los autores con mayor auge en la materia de tal manera que estos conceptos ayuden a su mejor comprensión.

H. Fayol considera que: "La administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (Rodríguez Valencia Joaquín; 1998:229)

James A.F. Stoner, Edward Freeman y Daniel R. Gilbert: mencionan que la administración es: "El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización." (Stoner, James A.F. Freeman R. Edward, R. Gilbert Jr Daniel; 1998:7)

Para Koontz y H.Weihrich: "Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos

cumplan eficientemente objetivos específicos." (Koontz Harold, Weirich Heinz; 1998: 6)

Fremont E. Kast dice que: "La administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas y, 4) dentro de una organización.(Hernández y Rodríguez Sergio; 1995:5)

Una vez analizadas las definiciones anteriores, se determinó que la administración es:

Un proceso en cual se pretende dar una estructura a las organizaciones a través de funciones específicas tales como: planeación, organización, dirección y control de todos los recursos tanto materiales como humanos con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

La administración es indispensable para alcanzar un adecuado funcionamiento de cualquier organismo en todos los tamaños y estructuras.

Las funciones mencionadas anteriormente son parte de lo que se conoce como Proceso Administrativo, el cual favorece la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3. Proceso Administrativo

El objetivo fundamental de este proceso administrativo es obtener resultados eficientes, coordinando actividades y personas que forman parte de una organización con el fin de obtener mas beneficios en su estructura y mejorar el manejo del sistema mediante reglas y técnicas.

2.3.1. Planeación

La planeación se considera como el inicio de una buena administración ya que es indispensable para que cualquier organización sobreviva, y es en esta etapa en donde se establece un plan de trabajo trazando una serie de actividades futuras que ayudan a alcanzar las metas y objetivos establecidos.

- 1 La planeación para George R. Terry y Stephen G. Franklin es: "Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales". (R. Terry George, G. Franklin Stephen;1998, 195.)
- 2 Agustín Reyes Ponce menciona que la planeación: "Consiste en fijar el curso concreto de acción que a de seguirse, estableciendo los principios que abran de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones

de tiempos y de números necesarios para su realización."
(Reyes Ponce Agustín;1999,124.)

- 3 Robert F. Dick, opina así de la planeación: " Es un método objetivo que consiste en reunir, analizar e interpretar un conjunto de hechos, investigándolos en programas específicos para el futuro crecimiento de una organización." (Romero Betancourt Samuel; pág. 22)

Podemos entender la planeación como un proceso constante y permanente mediante el cual nos permite fortalecer internamente la empresa y prepararnos para ampliar nuestro mercado.

El objetivo fundamental de la planeación es evitar los cambios cíclicos que tiene la economía y que afectan a las empresas.

La planeación bien entendida permite prevenir crisis y situaciones que dañen a la empresa, preparándonos para la conquista de nuevos mercados en forma estratégica.

Para tener logros la planeación debe recurrir a cuatro elementos:

- 1.- Definir objetivos.- El objetivo es la situación de cómo deseamos vivir en el mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- Establecer metas.- Las metas son la cuantificación de objetivos, ejemplo: una meta sería el porcentaje de la población en determinada zona que nos gustaría tener por clientes.

3.- Tener pleno conocimiento de los instrumentos.- Los instrumentos son los medios o recursos que tienen las empresas para alcanzar sus objetivos.

4.- Definir las políticas.- Son formas de cómo vamos a utilizar los recursos.

Tipos de Planeación

La planeación como instrumento para prevenir crisis o definir la situación de la compañía en el mercado la podemos dividir de la siguiente manera:

Planeación indicativa.- Señala el rumbo para alcanzar los objetivos

Planeación Flexible.- Trata de cambiar los objetivos según se presentan las circunstancias. Ejemplo: Crisis en E.U. y repercute en México

Planeación de presupuesto por programas.- Asignar recursos a determinadas metas o propósitos.

Planeación estratégica.- Es establecer rumbos importantes en una empresa, poner acciones determinantes para alcanzar.

La planeación se instrumenta en planes, hay que recordar que un plan es una acción específica que se propone para ayudar a las organizaciones al logro de sus metas.

Los planes organizacionales suelen dividirse en dos tipos:

1. Planes permanentes y.
2. Planes de uso único.

1. Planes permanentes

Se usan una y otra vez porque se centran en situaciones organizacionales que ocurren repetidamente.

Los planes permanentes se dividen en:

- A) Políticas
- B) Procedimientos
- C) Reglas

A) Políticas.- Una política es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones especificadas. Es esencialmente una expresión general del pensamiento administrativo acerca de las acciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que deben realizarse para alcanzar los objetivos organizacionales.

B) Procedimientos.- Un procedimiento es un plan permanente que describe una serie de acciones relacionadas que deben efectuarse para el logro de una tarea en particular. En general los procedimientos describen acciones más especificadas que las políticas.

C) Regla.- Una regla es un plan permanente que designa una acción específica requerida. En esencia, una regla indica lo que un miembro de la organización debe o no debe hacer. Una regla describe en forma precisa la acción deseada y, por lo tanto, no deja campo para la interpretación.

2. Planes de uso único

Estos planes se usan una sola vez o algunas veces porque se centran en el tratamiento de situaciones relativamente únicas dentro de la organización.

Los planes de uso único se dividen en:

- A) Programas
- B) Presupuestos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- A) Programas.- Es un plan de uso único diseñado para ejecutar un proyecto especial dentro de una organización. El programa existe para alcanzar algún propósito que, si se logra, contribuirá al éxito a largo plazo de la organización.
- B) Presupuestos.- Es un plan financiero de uso único que cubre un periodo específico. El presupuesto de una empresa es un plan que detalla la forma en que los fondos serán gastados en mano de obra, materia prima, bienes capitales, así como la forma en que se obtendrán los fondos para estos gastos.

Etapas de la Planeación

1. Expresar el propósito
2. Ver las premisas.- Serie de factores que entorpecen un plan
3. Diseñar los objetivos
4. Diseñar estrategias
5. Diseñar la políticas que se van a implantar para desarrollar los planes
6. Diseñar programas
7. Diseñar presupuestos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. Diseñar los procedimientos necesarios

2.3.2. Organización

1. Para William H. Cunningham, Ramón J. Aldag y Christopher M. Switt la organización: "Es la manera como se arregla y distribuye el trabajo entre los miembros de la empresa. Implica dividir en partes la empresa y asegurarse entonces de que estas partes encajen bien". (H. Cunningham William, J. Aldag Ramón, M. Switt Christopher; 1991, 146.)

2. Sergio Hernández define la organización como: "Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado". (Hernández y Rodríguez Sergio; pág. 415.)

3. La organización para Stephen P. Robbins es: "El proceso de crear la estructura de una empresa". (P. Robbins Stephen, Coulter Mary; 1996, 335.)

Se concluye que la organización es la manera de darle una adecuada estructura a la empresa definiendo los puestos de los miembros para poder alcanzar determinadas metas en conjunto.

Para que un organismo funcione correctamente, es necesario que las personas que laboran en dicho organismo (público o privado) trabajen sabiendo con exactitud la parte que les corresponde desempeñar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tipos de Organización

Los tipos de organización se clasifican dependiendo de la estructura que puede darse en una entidad, de esta manera se define el giro, la magnitud, los recursos y los objetivos de la misma.

Podemos señalar que existen dos tipos de organizaciones:

1) Organización Formal

Una organización se considera formal cuando las actividades de dos o más personas están debidamente coordinados para el logro de ciertos objetivos y consiste en un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos orientados a producir bienes o servicios.

La organización formal existe cuando las personas pueden comunicarse entre sí, están dispuestas a actuar, y comparten un propósito común:

A su vez, la organización formal puede ser de tres tipos:

- A) Organización lineal, también llamada directiva o ejecutiva
- B) Organización funcional o de mando especializado
- C) Organización línea-staff o de asesoría.

2.- Organización informal

En cambio, una organización se considera informal cuando las actividades de dos o más personas que surgen de manera espontánea no están marcadas ni vinculadas con las actividades formales que ya se encuentran establecidas en la misma.

Las organizaciones informales se manifiestan por medio de contactos para intercambiar opiniones ,ideas ,sentimientos y experiencias adquiridas.

Este tipo de organizaciones son muy importantes ya que ayudan a satisfacer necesidades sociales y a que las personas cumplan mejor con su trabajo.

Técnicas de la Organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional y se aplican en función a las necesidades de ésta. Pueden ser:

A) Organigramas

Son medios a través de los cuales podemos comprender la organización como un todo. Es la manera más sencilla de representar la estructura de una entidad.

B) Descripción y Análisis de Puestos

Consiste en dar una explicación de las funciones que se han de desempeñar y especificar los requerimientos como conocimientos o aptitudes que debe tener la persona que va a obtener determinado puesto.

C) Manuales

"Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente." (Rodríguez Valencia Joaquín ;1999, 55.)

Debido a que la presente investigación propone un manual de procedimientos, este tema será revisado más a detalle en el capítulo II.

Etapas de la Organización.

Detallar todo el trabajo que debe de ejecutarse para alcanzar las metas de la organización. Esta etapa es importante para la investigación que se está llevando a cabo, debido a que se realiza

la descripción del trabajo a través de los diagramas de flujo que se representan en los Manuales de Procedimientos.

- Dividir la carga de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y accesible por una persona o por un grupo de personas.
- Como consecuencia de la división de trabajo, se da la departamentalización, la cual consiste en: El agrupamiento de actividades para que, las que son semejantes y estén relacionadas lógicamente entre sí, se relacionen juntas.
- Establecer mecanismos para coordinar el trabajo de una forma unitaria, estos mecanismos son explicados al detalle en las políticas que se manejan en los manuales.
- Realizar ajustes en la organización, es decir, llevar el control que se lleva de la organización, a través del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, y control.)

Cabe señalar que en la organización se sustenta la formación de los manuales , por tal motivo se toma como antecedente de la propuesta del Manual de Procedimientos de esta investigación.

2.3.3. Dirección

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

James A. Stoner define la dirección como: "Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea". (Stoner James A.;1997,11.)

Para Humberto Martínez : "Es la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de efectuarlos, establecimiento de la relación personal diaria entre jefes y subordinados. La dirección incluye los elementos de comunicación de ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones". (Martínez Martínez Humberto;1993,60.)

La dirección para Harold Koontz es: "El hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración". (Koontz Harold, Weihrich Hein;1998, 36.)

La dirección es la función más real y humana del proceso administrativo ya que es la unidad de mando de lo establecido en la planeación y organización.

Esta dirección se busca establecer por medio de aspectos como: La toma de decisiones, la integración, la motivación, la comunicación, la supervisión, y una adecuada relación entre el jefe y los subordinados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Etapas de la Dirección

La dirección de una empresa supone:

1. Que se delegue autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros.
2. Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases.
3. Establece canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.
4. Supervisar el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes". (Reyes Ponce Agustín; 1999, 386.)

2.3.4. Control

1. A. Rodas Carpizo: "Es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas las ordenes impartidas". (Rodas Carpizo A., Arroyo de Rodas M; 1994, 111.)
2. Para George Terry es medir el rendimiento en función de metas, determinar las causas de desviación y tomar medidas correctivas donde sean necesarias.

3. Stephen P. Robbins define el control como: " El proceso de monitores de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa".

(P. Robbins Phen;1991, 406.)

El control es verificar que todos los planes se hayan cumplido correctamente estableciendo medidas a fin de corregir las desviaciones.

Tipos de control

1. Control Preliminar.- En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Representativo de esto es el efecto de aplicar políticas y procedimientos.

2. Control Concurrente.- Es la médula de todo sistema de control de operaciones. En el ámbito de la producción, todos los esfuerzos están dirigidos a elaborar la cantidad correcta de los productos adecuados en el tiempo preciso.

El control concurrente puede ayudar a garantizar el plan será llevado a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Control de Retroalimentación.- Implica que se han reunido algunos datos y se han analizado, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlado, de manera que puedan hacerse correcciones.

Etapas del Control

A) Establecimiento de estándares.- Los estándares son los objetivos definidos de la organización y representan el estado de ejecución deseado.

Los estándares pueden ser: estadísticos, fijados por apreciación, y elaborados técnicamente.

B) Corrección.- Por medio de está se integran las desviaciones con relación a los estándares, sin embargo; antes de efectuar una acción correctiva, es necesario detectar si la desviación es un síntoma o una causa.

Entre las medidas correctivas existentes se pueden citar:

Revisión de objetivos ,modificación de políticas y reglas ,cambio de procedimientos, entrenamiento del personal para mejorar su desempeño, y la motivación para el cambio de comportamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C) Evaluación de resultados.- Consiste en medir la ejecución de los resultados aplicando unidades de medida definidas de acuerdo a los estándares.

Entre los principales mecanismos de control se encuentran:

La observación personal, los presupuestos, las estadísticas, las auditorías, los informes y los análisis especiales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

**LA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1. INTRODUCCION

Los recursos humanos son de vital importancia para las organizaciones ya que van enfocadas a los empleados de las empresas. En donde se busca encontrar la satisfacción del empleado y evitar al máximo la fuga de personal.

El departamento de recursos humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo enfrenta numerosos desafíos, que se derivan de las necesidades de los empleados de la organización.

Este departamento es clave para el desarrollo y éxito de la organización ya que da aportaciones muy valiosas para mantener al empleado motivado y satisfecho con su empleo, evitando la rotación de personal el cual es sumamente costoso para la organización

El campo de la administración de los recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía pro activa de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. (Petersen Plowman, 1980: 33-39)

Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio.

3.2. CAUSAS Y ORÍGENES

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores

Cuando se consideran por ejemplo los problemas técnicos que enfrentaron los ingenieros y arquitectos de la más remota antigüedad, se descubren de inmediato los problemas de separación de labores que debieron resolver. Como ejemplo los constructores de la pirámide de Egipto, recurrieron sin duda a la violencia para manejar al personal a su cargo pero también otras técnicas: quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos, es decir a los más aptos para el trabajo.

Desde mucho antes de la revolución industrial existieron organizaciones muy grandes, que presentaban problemas resueltos de diversas maneras

- **El manejo de personal durante la Colonia española en América Latina**

Todavía está por escribirse una obra consagrada a los problemas de la administración de personal en las inmensas regiones sometidas a la Corona española y a la portuguesa durante un lapso de varios siglos.

Aun antes de la conquista española, varios grupos indígenas habían establecido diversos organismos que enseñaban la resolución de complejos problemas de administración de los recursos humanos. Por ejemplo, tanto la sociedad azteca como la inca habían establecido sistemas de correo relativamente eficientes antes del contacto con los europeos.

La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada sobre todo a la obtención de beneficios comerciales para la metrópoli. Es muy interesante revisar los estudios que se han hecho de las antiguas compañías mineras, como las que operaron en Guanajuato y Zacatecas, en México; en Potosí, en Bolivia; en Chile; en Colombia, y en varias regiones más. Con mucha frecuencia, los yacimientos importantes se encontraban en regiones de suma aridez, a gran distancia de regiones agrícolas con buen suministro de agua y alimentos. Es probable que después de iniciar las operaciones de explotación de yacimientos con métodos violentos, los administradores se hayan debido rendir a la evidencia de que sus

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

obreros serían más productivos si contaban con mejores servicios y organización.

El personal de los navíos que surcaban los mares estaba sometido a la rígida disciplina que imponían los oficiales, que no excluía castigos corporales, incluyendo azotes. Sólo mediante una estricta serie de medidas los navíos podían cubrir las inmensas distancias que separaban a España de las Indias",

Subrayemos un dato esencial que se desprende de este periodo histórico:

Aunque desafortunadamente la violencia desempeñó un papel destacado al inicio o en el curso de muchas operaciones coloniales, ciertas técnicas de administración de personal con frecuencia injustas, pero adaptadas a la época, permitieron establecer operaciones de considerable magnitud y complejidad.

Cuando América Latina pasó a la etapa independiente, durante el siglo XIX. Estableció nuevos nexos con los países industrializados, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo. En general, en el campo de la administración de recursos humanos como en tantos otros, América Latina ha experimentado una evolución muy influenciada por el mundo occidental, pero sigue caracterizando por su peculiar idiosincrasia y estructura social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3. LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de sociedad inglesa dio inicio al fenómeno conocido como Revolución Industrial primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades como los hilados y tejidos, la fundición y la industria naval

Estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores, debido al uso de nuevos dispositivos como la máquina de vapor. A su vez, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable.

Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron a finales del siglo XIX, ante esta situación y crearon un departamento de bienestar que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamento personal. Los departamentos de bienestar (área que se difundió mucho entre grandes empresas ferrocarrileras) contaban entre sus funciones con la de velar determinadas necesidades de los trabajadores, como: vivienda, educación y atención médica, así como impedir la formación de sindicatos. Estos precursores de los actuales expertos en

administración de personal también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

El hecho de que estos departamentos hayan surgido antes del inicio del siglo XX prueba que ya de entonces muchas organizaciones advertían necesidades que no podía cubrir un administrador improvisado sino una persona especializada.

Los "departamentos de bienestar" señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos, en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y puestos similares.

3.4. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y LAS NECESIDADES HUMANAS

Una influencia importante en la administración de personal fue la llamada administración científica que puede ejemplificarse en la labor de investigadores como el estadounidense Frederick Taylor. Gracias a sus contribuciones, quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejorar la eficiencia. La necesidad de proceder a especializaciones y a mejor capacitación quedaron demostradas gracias a las aportaciones de la escuela científica de administración y esto, a su vez, impulsó la creación de más departamentos de personal.

Gracias a los adelantos logrados en el campo de la administración científica y a la actividad de varios sindicatos, durante las primeras décadas de este siglo los departamentos de personal reemplazaron poco a poco las antiguas secretarías de bienestar laboral. En los nuevos departamentos de personal se contribuía en forma decisiva a la eficacia de la organización, pues en ellos se mantenían los salarios a niveles apropiados, se seleccionaban los candidatos para determinados puestos y se manejaban las quejas de diversos tipos. Estos departamentos de personal también se hicieron cargo de las negociaciones con los sindicatos y de procurar resolver varias de las necesidades del personal.

Sin embargo, estos departamentos de personal no se consideraban esenciales para las organizaciones de las cuales formaban parte. Con frecuencia, servían solamente como recurso informativo para que los ejecutivos de la organización tomaran decisiones. A principios de siglo, las finanzas, la producción y las ventas se consideraban mucho más importantes que los aspectos de administración de recursos humanos. A medida que sus responsabilidades y aportaciones se incrementaron, la importancia de los departamentos de personal también creció.

La Primera Guerra Mundial constituyó un desastre sin precedentes en muchas áreas, pero de modo paradójico contribuyó al desarrollo de modernos departamentos de personal en los países en conflicto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los directivos se dieron cuenta de la gran importancia del personal dentro de su organización por lo cual se concedió creciente atención a las necesidades de los empleados y esta acción arrojó como resultado mayor productividad dentro de la empresa. Debido a que al sentirse tomado en cuenta el empleado crecía de manera significativa su desempeño dentro de la organización

La importancia de las necesidades de personal se hizo aún más relevante por el resultado de los estudios llevados a cabo en Estados Unidos en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric durante ese periodo. Estos estudios demostraron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las necesidades humanas.

La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial obligaron a concentrar la atención en áreas diferentes. La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales y el público apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social salarios mínimos e incluso de garantía al derecho a formar sindicatos. Los gobiernos esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad Y en muchos casos, surgieron medidas legislativas que obligaron a las compañías a cumplir determinadas disposiciones.

A partir de los años de la Gran Depresión, las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de considerar los objetivos sociales mas generales y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de personal. En algunos casos se confió a estos departamentos la función de interactuar con los sindicatos, cada vez más poderosos. De hecho, el término "relaciones industriales" se acuñó durante la época, para reflejar las actividades de interacción que llevaba a cabo el departamento de personal.

A final de la Segunda Guerra Mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. La economía de guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos en ambos bandos combatientes gracias a múltiples avances logrados en gran medida por la presión bélica.

Se perfeccionaron mucho las técnicas de selección de personal diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchas otras. Por ello al final del conflicto se hicieron prácticamente universales los departamentos de personal que enfrentaron labores y responsabilidades mucho mas complejas que durante el conflicto armado.

3.5. HISTORIA RECIENTE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A partir de la década de 1960 se han experimentado en Iberoamérica y en algunos otros países del mundo, cambios sociales de profunda importancia. Uno de ellos ha sido la incorporación masiva de las mujeres a la fuerza laboral.

En las sociedades tradicionales, la mujer se limitaba a participar en las labores del hogar, pero muchas empresas latinoamericanas descubrieron, después de la Segunda Guerra Mundial, que el sector femenino podía suministrar personal tan calificado como el masculino. Las repercusiones de este cambio han sido muy considerables.

Otro cambio de gran trascendencia fue la reducción progresiva en el número de horas trabajadas en los establecimientos industriales. La jornada de ocho horas era un sueño en el mejor de los casos antes de la Segunda Guerra Mundial; no obstante, es hoy una realidad para la gran mayoría de los trabajadores de América Latina. De igual significación ha sido la acelerada revolución tecnológica experimentada en toda el área. De sociedades que dependían de manera casi exclusiva de técnicas sumamente tradicionales, se pasó con rapidez a sociedades en las cuales el uso diario de avanzada tecnología es una realidad.

El paso de las máquinas de escribir de tipo manual a las máquinas eléctricas tomó cierto tiempo; pero de la máquina eléctrica a la computadora personal se cambió con suma rapidez. Estas modificaciones en el entorno social llevaron a profundos cambios en la administración de personal. Por ejemplo, los departamentos de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personal se encuentran sometidos a mayor presión para complementar el pago de sueldos y salarios mediante servicios como asistencia médica y educación.

Por otra parte, los departamentos de personal enfrentan toda una gama de nuevos desafíos. Por ejemplo: negocian con frecuencia paquetes de vivienda y seguros; determinan estrategias para optimizar el efecto de las nuevas tecnologías entre el personal; asimismo, mantienen indicadores de sueldos y salarios en determinadas zonas y actividades, llegando a ofrecer estadísticas con frecuencia más confiables que las proporcionadas por el sector oficial de varios países.

Como podemos observar la administración de recursos humanos tardó mucho tiempo en aparecer y que los directivos de las organizaciones se dieran cuenta y asimilaran la importancia de sus trabajadores, siendo de suma importancia preocuparse por atender sus necesidades para que así estuvieran desempeñando su labor, contentos lo cual mejora su productividad.

Hoy en día ya tiene un mayor auge el departamento de recursos humanos y se le considera una parte importante dentro de la organización, lo cual es benéfico y ayuda en gran medida a lograr el éxito de la empresa con su fuerza de trabajo que son los empleados.

Cabe mencionar que dentro del departamento de recursos humanos se llevan a cabo diversas actividades relevantes, las cuales serán incluidas dentro de la tesis.

3.6. ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Estas son las acciones que emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. (Werther Jr. 1999: 75-90) Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas y estas van a depender de las dimensiones de la empresa. Entre ellas tenemos:

- **Planeación de recursos humanos**

La planeación de recursos humanos tanto en un proceso formal como informal, consiste en pronosticar las necesidades del empleado por parte de la compañía, pero van a constar de etapas progresivas de complejidad y refinamiento del pronóstico dependiendo del tamaño de la empresa.

Etapa 1

- Los gerentes discuten las metas y los planes, y por lo tanto los tipos y el número de personas que se necesitan a corto plazo
- Es muy informal y subjetiva

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Etapa 2

- El proceso de planeación anual del presupuesto incluye las necesidades de recursos humanos
- Se especifica en lo posible la cantidad y calidad de las necesidades del talento
- Se identifican los problemas que requieren acción ya sean individuales o generales.

Etapa 3

- Se usan los análisis generados por computadora, se examinan las causas de los problemas y las tendencias futuras referentes al flujo de talento
- Se utiliza a la computadora para liberar a los gerentes de las actividades rutinarias de pronóstico(por ejemplo las vacantes y rotación del personal)

Etapa 4

- Modelación en línea y simulación por computadora de las necesidades de talento y de los costos para contribuir a un proceso permanentemente de actualización y proyección de necesidades, los planes del personal, las oportunidades de carreras, y por lo tanto los planes de programas.

- Proporcionar la mejor información actual posible para las decisiones gerenciales.
- Intercambiar datos con otras compañías.

El primer paso de la planeación de recursos humanos es proporcionar las necesidades de los empleados, el segundo consiste en localizar la oferta para la cual hay dos fuentes internas y externas. Es decir personas ajenas a la organización y las que pertenecen a la nómina y que podrían ser transferidas o ascendidas.

Los especialistas de personal pueden analizar los mercados de trabajo, estudiar información como las tasas de desempleo a nivel local y nacional, las tendencias de la industria que afectan a los niveles de desempleo en las compañías cuyos trabajadores pueden ser empleados potenciales y las tendencias demográficas.

Las fuentes internas de empleados para ocupar las vacantes proyectadas también se vigilan mediante la planeación de recursos humanos. Pueden hacerse inventarios de habilidades aplicando encuestas a los empleados actuales. El almacenamiento computarizado de esa información permite efectuar investigaciones entre ellos antes de acudir a las fuentes externas. Otra técnica, que a menudo se emplea para hacer un inventario de talento gerencial, es la gráfica o tabla de inventario de gerentes. Este tipo de tablas incluyen una evaluación de la situación de los gerentes, su edad y tiempo que llevan en el puesto actual.

Otra actividad básica dentro del departamento de recursos humanos es el reclutamiento, en donde se busca el medio mas adecuado para reunir a los aspirantes que tengan el perfil necesario para las vacantes de la empresa.

- **Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer a candidatos idóneos para el empleo. El proceso principia cuando se busca a nuevos reclutas y termina cuando se presentan las solicitudes. Lo que viene después es el proceso de seleccionar entre los candidatos.

En general los reclutadores llevan acabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humano puede mostrarse especificamente útil porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Este plan permite al reclutador actuar en forma practica, al poseer la información sobre las necesidades del personal presentes y futuras.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicite el nuevo empleo.

Para esto es indispensable que se conozcan los distintos canales de reclutamiento para que se elija el medio de comunicación mas adecuado. Por lo cual incluiré en la tesis los canales de reclutamiento mas importantes.

- **Canales del reclutamiento**

En ocasiones pueden designarse los métodos para la identificación de candidatos como canales.

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa de empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de agencias " cazadores de talento" de acuerdo con hallazgos recientes, la información proveniente de amigos y parientes es la mas precisa y detallada, le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

- **Candidatos espontáneos**

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir e término de un año.

- Recomendaciones de los empleados de la empresa

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. En segundo lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y, pueden sentirse especialmente atraídos por ésta. En tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Muy posiblemente estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que los recomendó.

- Anuncios en la prensa

Los periódicos, y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los Candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones. Identifican a la compañía y proporcionan instrucciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados.

Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales, o en otras publicaciones idóneas que aparezcan en áreas donde existan concentraciones altas de los expertos que se busca.

La práctica del reclutamiento mediante la prensa presenta varias desventajas importantes. Puede producirse un gran cantidad de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta. Muy pocas personas suelen presentarse cuando se solicitan vendedores de enciclopedias puerta por puerta, por ejemplo. Es muy probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área. Finalmente, cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estas dificultades mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su currículum vitae a la compañía.

Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso.

Existen variantes significativas en la extensión y complejidad de los avisos. Es poco común el empleo de medios diferentes a la prensa y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las revistas (como la radio, la televisión, los carteles, etcétera), porque en pocas ocasiones se justifica el gasto.

El reclutador también puede recurrir a los servicios de compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en dos categorías: las agencias de empleos y las compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo.

- Agencias de empleos

Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no calificadas para que el contratante efectúe la selección.

El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es satisfacer a la agencia el equivalente a un mes de sueldo o en algunos casos 10% del ingreso anual del empleado.

- Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Laborando en un nivel más especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. El teléfono constituye un instrumento primario de acción.

- Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de sólo colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales.

- Agencias de suministro de personal temporal

Prácticamente en todas las grandes ciudades existen agencias que suministran personal temporal. Estas agencias operan prestando personal a una compañía que requiera llenar una vacante durante determinado lapso. Esto se debe a que con frecuencia una empresa no puede disponer permanentemente de los servicios de un empleado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pocas empresas confían a personal temporal funciones vitales, asimismo, suelen evitar que los reclutas temporales participen en procesos que incluyan el manejo de datos confidenciales, la toma de decisiones importantes o actividades que afecten la imagen de la compañía.

Cada canal ofrece ciertas ventajas. Así, los empleados actuales pueden entender bien lo que significa trabajar para la compañía y tal vez conozcan a personas que encajen en ella. En algunos casos, cuando son fuertes las necesidades de personal, las empresas ofrecen bonos a los empleados por su mediación en el reclutamiento.

Colocar dentro de la compañía los avisos de vacantes da al personal la oportunidad de ser transferido y promovido, y tales oportunidades mejoran a veces su moral. Los anuncios, colocados estratégicamente en los medios más convenientes, pueden llegar a audiencias muy amplias y selectas. Los organismos privados y del gobierno también pueden constituir una buena fuente de personas que buscan empleo.

Después de tener a los aspirantes se debe escoger al mas óptimo para la vacante, por lo cual se deben de aplicar varios filtros por medio de la selección.

- **Selección**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. (Ivancevich, 1984: 180-200) El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto, los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad de el proceso de selección.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Existen dos tipos de selección: la interna, la cual es dentro de la organización con los mismos empleados y la externa, en donde se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

van a buscar candidatos fuera de la organización, para entender más acerca de estas dos opciones profundizaremos más en ellas.

- Selección interna

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor o incluso semanas. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más.

- Selección externa

Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante. No debe ser una sorpresa para nadie que los gerentes de la compañía empiecen a

presionar para que se tome una decisión. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos con independencia la solución que el administrador de recursos humanos elija para este dilema seleccionar con rapidez y sin personal adecuado, o prolongar el proceso hasta obtener un grupo óptimo de solicitantes es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

▪ Razón de selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos de especialización. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

En cuestión al aspecto ético que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, debe tener conciencia de lo importante de su labor y que los favores concedidos a los recomendados, las gratificaciones y los obsequios y toda practica similar no son éticos y se consideran de alto riesgo. Pero como este

tenemos varios desafíos de la organización los cuales hay que tomar muy en cuenta para lograr los objetivos de la organización.

- **Desafíos de la organización**

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Debido a las adversas condiciones económicas en que han tenido que desenvolverse, la inmensa mayoría de las empresas latinoamericanas han aplicado normas de selección que se han moldeado exclusivamente en el interés inmediato de las compañías. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajara esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

Entre los grupos sociales específicos que el administrador de recursos humanos puede considerar de interés preponderante y directamente

relacionados proceso de selección, se cuentan las mujeres, discapacitados físicos y mentales, ex-convictos, los jóvenes y los ancianos y la gran masa De personas insuficiente educadas pero con gran deseo de trabajar que constituyen en tantos países Latinoamericanos el núcleo básico de la población económicamente activa.

Para lograr la selección adecuada de los aspirantes es necesario un proceso que nos ayudará a escoger al candidato idóneo, este proceso variara de acuerdo a cada organización y esto nos llevará a la contratación del nuevo personal.

▪ **Concepto global de selección**

El concepto global de selección consta de una serie de pasos los cuales se mencionan a continuación. En ocasiones este proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En muchas organizaciones con sistemas apoyados en computadora un programa especial determina por puntaje cuales empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con mas características compatibles con el

puesto (y por tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

Existen una serie de pasos para el proceso de selección de personal y estos son bastante flexibles y van a depender del tipo de empresa que los apliquen pero voy a incluir en la tesis los más relevantes y los más necesarios y entre ellos tenemos:

- Recepción Preliminar de solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos- que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, que puede considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

- Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos. Y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles, con frecuencia se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo.

Existen distintos tipos de pruebas y entre las más importantes están las psicológicas las cuales se enfocan en la personalidad, y se encuentran dentro de las menos confiables y es muy subjetiva.

También existen las pruebas de conocimiento las cuales son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Es de suma importancia que el administrador de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personal se cerciore que el conocimiento que esta midiendo es acorde a la vacante que se esta solicitando.

Por otro lado están las pruebas de desempeño las cuales miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto y finalmente la prueba de respuesta grafica la cual mide las respuestas fisiológicas a determinados estímulos, esta casi no es usada en Latinoamérica debido a la cultura.

- Entrevista de selección

Es una platica formal y de profundidad para que se responda si el candidato puede desempeñar el puesto y la comparación con otras personas que han solicitado el puesto. Las entrevistas de selección constituyen la técnica mas ampliamente utilizada, su uso es casi ya que una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas como también muestran aspectos negativos especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen distintas opiniones

- Verificación de datos y referencias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos importantes: uno es el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra y dos es el hecho de que la practica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

- Examen Médico

Existen poderosas razones para que la empresa verifique la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que no padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentan con frecuencia debido a su mala salud.

- Entrevista con el supervisor

Con frecuencia el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. En los casos que e supervisor o el gerente del departamento interesado toma la decisión de contratar, el papel del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

departamento del personal consiste en proporcionar al personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no Resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido altas puntuaciones.

Los trabajos de varios investigadores han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor.

- Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección y es de gran importancia conservar los expedientes de todos los solicitantes para vacantes posteriores y así tener más opciones.

El resultado final del proceso se traduce en el nuevo personal contratado, si los elementos anteriores a la selección se llevan a cabo de la forma más adecuada es muy probable que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevo a cabo en forma adecuada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desgraciadamente debido a nuestra cultura en muchos casos en el proceso de selección se toman en cuenta aspectos superficiales, lo cual debemos evitar

- **Evitación de la discriminación**

En realidad, el diseño de las formas de solicitud de empleo representa un paso muy importante. En esas formas no debe buscarse información que viole las pautas cuya finalidad es evitar la discriminación en el empleo. La información referente al sexo, la religión y el lugar de nacimiento, queda expuesta a acusaciones de discriminación. Lo mismo sucede cuando se solicita información sobre rasgos físicos de diversa índole, esta información podría servir para discriminar a los individuos con deficiencias.

Por lo cual es de suma importancia evitar problemas de esta índole ya que si son detectados pueden traer grandes problemas a la organización.

Ya que obtuvimos al personal mas adecuado, el siguiente paso es adaptarlo a nuestra empresa por medio de la capacitación.

- **Capacitación**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tanto los especialistas del personal como los diferentes gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. Dentro de la capacitación existen ciertos pasos lo cual conlleva a un cierto desarrollo.

El capacitador debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje sea conducido por un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento o uno

externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

- **Evaluación de las necesidades**

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo. (Hicks Herbert G. 1987:55-70)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

En ocasiones, un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, generalmente requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos.

La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas innecesarias de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará.

Es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueva. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación. Es posible, sin embargo, que los supervisores en plenos cursos de capacitación para librarse temporalmente de una persona conflictiva, esconder personal que realmente no necesitan o para premiar a buenos trabajadores. Como estas razones no son válidas para la administración de capacitación, el departamento de personal con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia de la capacitación. De manera similar, también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en que los empleados se pueden postular espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que sus cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos.

Uno de los enfoques de evaluación consiste en identificación de tareas. Los capacitadores principian por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método consiste en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante y por tanto, tienden a adoptar una actitud más receptiva. Este enfoque, por supuesto, se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad.

Los capacitadores se mantienen alerta para detectar otras fuentes de información que puedan indicar una necesidad de capacitación. Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida ponen en relieve problemas que se deben resolver mediante programas de capacitación y desarrollo.

Las necesidades de capacitación también pueden hacerse tangibles mediante las entrevistas de planeación de la carrera profesional o las verificaciones de evaluación del desempeño. Con independencia de cómo se efectúa la evaluación de necesidades.

Si la evaluación de necesidades que lleva a cabo el capacitador no es correcta, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean ideales.

- **Objetivos de capacitación y desarrollo**

Redundando en lo anterior una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Los objetivos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador objetivos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran el departamento de personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en otra ocasión.

▪ **Contenido del programa**

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel optimo.

- **Principios de aprendizaje**

Aunque se ha estudiado mucho el proceso de aprendizaje, poco se sabe respecto a que el problema consiste en el aprendizaje en si no es observable son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. A partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, sin embargo, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso y han aventurado algunos principios.

Es posible que la mejor forma de comprender el aprendizaje sea mediante el uso de una curva de aprendizaje, el aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje. En primer lugar, procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño, en segundo lugar, procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso. Los principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

- **Participación.** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, porque participan activamente en el proceso de aprendizaje.
- **Repetición.** Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Relevancia.** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación ejemplo, los capacitadores usualmente explican el propósito general de una tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la relevancia de seguir los procedimientos correctos.
- **Transferencia.** A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona en capacitación transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.
- **Retroalimentación.** La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

Como pudimos observar estos principios son de gran utilidad para la capacitación y estos de forma combinada logran que los resultados sean óptimos.

▪ **Enfoques de capacitación y desarrollo**

Antes de pasar revista de varios métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera puede utilizarse tanto para capacitación o para desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser atendido por supervisores y por empleados con potencial para ocupar esa posición. Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual.

Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes las técnicas del curso son iguales. Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- > La efectividad respecto al costo.
- > El contenido deseado del programa.

- > La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- > Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- > Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- > Los principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto para maniobras de urgencia. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él.

• **Técnicas de aprendizaje**

Algunas técnicas hacen uso más efectivo de los principios de aprendizaje, incluso los enfoques que utilizan pocos principios de aprendizaje, como la lectura o la conferencia, constituyen instrumentos valiosos porque pueden satisfacer varios puntos. Una conferencia, por ejemplo, puede ser el mejor método para un tema académico, dado su bajo costo en una circunstancia en que haya que atender a un grupo grande. El capacitador debe conocer cada una de las técnicas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

descritas para poder seleccionar la más adecuada para cada caso, las cuales se explican a continuación.

- Instrucción directa sobre el puesto

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. En la mayoría de los casos, sin embargo, el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación.

A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. Después se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Finalmente se pide a la persona en capacitación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que lleve acabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

- Rotación de puestos

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria , esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias , renunciias , etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

- Relación experto – aprendiz

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados. En algunos niveles se observan niveles de participación muy alto y transferencia al trabajo. La relación experto – aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

- Conferencias, videos y películas, audio visuales y similares.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las conferencias así como la exhibición de películas videos y etc ,
tienden a depender mas de la comunicación y menos de la imitación y
la participación activa. Las conferencias permiten generalmente
economía de tiempo así como de recursos.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación y repetición que
estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan
mesas redondas y secciones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la practica de exhibir un
audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un
nuevo empleado con la organización.

- Estudio de casos

Mediante el estudio de una situación especifica real o simulada, la
persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable
emprender en circunstancias análogas. Para ello cuenta con las
sugerencias de otras personas así como las propias. Además de
aprender gracias al caso que se estudia la persona puede desarrollar
habilidades de toma de decisiones. Es de gran relevancia que los
casos seleccionados posean importancia y semejen las circunstancias
diarias.

- Evaluación de la capacitación y el desarrollo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El proceso de la capacitación y el desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Los empleados con pocos conocimientos se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Es necesario realizar un examen anterior a la capacitación y otro posterior a esta para así obtener una comparación entre ambos resultados y verificar los alcances del programa. Los capacitados se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y el proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso e capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación
4. Los resultados o mejoras mesurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En último termino, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

Por lo cual hay que tomar en cuenta la evaluación del desempeño ya que si esta no es optima es necesario tomar medidas correctivas en el momento adecuado.

▪ Conclusiones

Como pudimos observar las actividades del departamento de recursos humanos son esenciales para cualquier organización que ayudan para lograr una adecuada planeación, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño y así poder asegurar que la fuerza de trabajo es decir los empleados sean los mas óptimos para ocupar cada puesto, que estén adaptados a la organización y que desempeñen su trabajo de la forma mas eficiente.

3.7 LA MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS

Antes de examinar los elementos de la motivación, es vital que entendamos claramente el significado exacto de este término se define la motivación como "todas esas condiciones interiores de esfuerzo, anhelos, deseos,

impulsos, etc... Es un estado interior que activa o mueve". Es decir la motivación es lo que impulsa al individuo a realizar ciertas tareas.

Más específicamente, la motivación con frecuencia ha sido denominada una variable intermedia. Las variables intermedias son procesos psicológicos internos que no son directamente observables y que, a su vez, dan razón de la conducta. Por lo tanto, la motivación es una variable intermedia, ya que no se puede ver, oír, ni sentir y sólo puede deducirse a partir de la conducta. Dicho de otra manera, solamente podemos juzgar el grado de motivación de una persona, observándola no podemos medir la motivación directamente porque no es observable. (Robbins Stephen, 1994: 54-70)

▪ Motivación y comportamiento

Los psicólogos coinciden generalmente en que todo comportamiento es motivado y que la gente tiene razones para hacer lo que hace y para comportarse en la forma en que actúa. En otras palabras, toda conducta humana tiene como fin lograr ciertas metas y objetivos, y se centra en el deseo de satisfacer necesidades.

Una necesidad insatisfecha constituye el punto de partida en el proceso de la motivación. Es una carencia de algo en el individuo lo que proporciona el impulso desencadenante de los acontecimientos que desembocan en el comportamiento. Una necesidad insatisfecha causa tensión (física o psicológica) en el individuo, llevándolo a comportarse de cierta manera (buscar un medio) para satisfacerla, y así reducir la tensión. Nótese que esta actividad está enfocada hacia una meta; lograr la meta satisface la necesidad y el proceso de la motivación se completa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por ejemplo, una persona sedienta necesita agua, la sed la impulsa y el deseo de beber agua la motiva a satisfacer la necesidad. Así pues, el proceso continuo comienza con una necesidad insatisfecha y termina con la satisfacción de ésta; el comportamiento enfocado hacia una meta es parte del proceso.

▪ El reto de la motivación

Los gerentes afrontan un problema interesante, son responsables de la terminación de una tarea o manejar cualesquiera de muchas otras actividades efectuadas por las organizaciones. Pero un gerente por si mismo no puede llevar a cabo todo el trabajo se necesitan los esfuerzos y colaboración de los subordinados.

Así pues, una parte necesaria del aprendizaje de la administración es conocer las condiciones en que al hombre puede motivarse para efectué el trabajo en una organización.

Motivar a los empleados para que pongan empeño en la realización de las actividades organizacionales requiere que los gerentes les permitan satisfacer sus necesidades por medio de esa colaboración. Por tanto, una de las preocupaciones fundamentales de los directivos es conocer esas necesidades y averiguar cómo llevar a cabo la administración para hacer posible su satisfacción. Pero no es fácil hacer una lista completa de necesidades que puedan atenderse.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.8. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

Pero para entender mejor vamos a estudiar lo mas relevante de las teorías que han existido empezando con la jerarquía de las necesidades de Malsow en donde explica como se van cubriendo las necesidades desde la más básica a la más compleja.

▪ Jerarquía de necesidades de Maslow

Según la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, el hombre está motivado por cinco tipos bien definidos de necesidades: necesidades fisiológicas, de seguridad, amor (afecto), estimación y autorrealización. Todas ellas están dispuestas en una jerarquía por orden de su poder para motivar la conducta.

El nivel más elemental de las necesidades comprende las primarias, o sea las de índole fisiológica. Mientras permanezcan insatisfechas, monopolizarán la conciencia del sujeto y poseerán el poder prácticamente exclusivo de motivar el comportamiento del hombre. Sin embargo cuando se satisfacen pierden el poder de motivar.

Entonces sucede algo interesante: la satisfacción de las necesidades primarias no produce contento, sino que por el contrario da origen a una nueva serie de malestares. Las necesidades secundarias empiezan a adquirir entonces el poder de motivar. La gente no deja de sentir deseos cuando tiene comida, agua y aire; empieza a querer, en ese orden, seguridad, amor (afecto), estimación y autorrealización. Cada necesidad de nivel sucesivamente superior se convierte en fuente activa de la motivación

sola cuando las que ocupan los niveles inferiores en la jerarquía quedan satisfechas.

Maslow también afirmó que las personas pueden recorrer la jerarquía tanto en sentido descendente como ascendente. La pérdida de la satisfacción actual de una necesidad de nivel inferior (la seguridad por ejemplo) puede reactivar esa necesidad y aumentar su importancia relativa.

El individuo manifiesta entonces menos interés en las necesidades de nivel superior antes activas, entre ellas la estimación. Así pues la pérdida de empleo puede desplazar el interés de la obtención de la ejecución adecuada y respetada de la tarea hacia un terrible miedo e incertidumbre sobre como pagar las facturas.

Lo que hizo que la teoría de Maslow fuera tan importante y reveladora para los administradores no fue tanto su lista particular de necesidades humanas, sino el reconocimiento y el hincapié en la incapacidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta. Se trataba al parecer de una ley de la naturaleza humana no dada a conocer con tanta sencillez, la cual implicaba las condiciones que los gerentes deben llenar si quieren motivar a empleados. En otras palabras, si desean motivarlos para que contribuyan a la realización de las actividades de la organización, será preciso permitirles satisfacer, a través del trabajo, sus necesidades insatisfechas.

La teoría de Maslow vino a desacreditar las antiguas prácticas gerenciales consistentes en ofrecer premios que se centraban en necesidades ya satisfechas y en culpar luego a los empleados de ser flojos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pero ahora vamos a entender un poco mas cada nivel de la jerarquía de necesidades y a su relación con el trabajo ayudará a ver lo que implica la teoría para la administración de la motivación.

A continuación mostraremos la pirámide de necesidades de Maslow y se explicará cada una de ellas.



Necesidades fisiológicas

Esta categoría se compone de necesidades primarias del cuerpo humano como el alimento, el agua y el sexo. Estas predominarán cuando todas las

necesidades están insatisfechas y en este caso, ninguna de las otras puede ser motivadora. Como afirma Maslow " es probable que una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estimación tenga mayor necesidad de alimentarse que de otra cosa.

Necesidades de seguridad

Con la satisfacción de las necesidades fisiológicas el siguiente nivel adquiere importancia. Las necesidades de seguridad comprenden la protección de daños físicos, mala salud, desastre económico, y evitar lo inesperado. Desde el punto de vista administrativo, estas necesidades se manifiestan en los intentos de asegurar una posición y en el esfuerzo por alcanzar un mayor apoyo financiero. Por ejemplo, en la primera época de los sindicatos, las exigencias principales que éstos presentaban a los patronos eran los aumentos salariales.

Sin embargo, en tiempos recientes, algunos sindicatos piden prestaciones y seguridad en el trabajo y hacen menos énfasis en los aumentos.

Necesidades sociales.

Estas necesidades están relacionadas con la naturaleza social de la persona y con su necesidad de compañía. En este nivel de la jerarquía empieza la diferencia entre las necesidades físicas y casi físicas de los dos niveles anteriores y las de los niveles superiores. La insatisfacción de estas necesidades puede afectar la salud mental del individuo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Necesidades de estimación.

Consisten tanto en la conciencia de ser importante para las otras personas, como en la estimación real que éstas tienen por el individuo. El hombre necesita sentir que la estimación de las otras personas es justificada y merecida. La satisfacción de estas necesidades produce un sentimiento de confianza en sí mismo y de prestigio.

Necesidades de autorrealización.

Maslow las define como el "deseo de ser cada vez más lo que uno es, ser todo lo que uno es capaz de ser." Esto significa que el individuo desarrollará plenamente la potencia de sus talentos y aptitudes.

Es evidente que al variar el papel del individuo, también cambiarán los aspectos externos de la autorrealización. Dicho de otra manera, es la necesidad de ser efectivo en un papel particular, ya sea el de catedrático universitario, gerente de empresas, padre de familia o atleta. Maslow da por sentado que la satisfacción de esta necesidad sólo es posible después de haber satisfecho todas las otras. Además, afirma que la satisfacción de la necesidad de autorrealización aumenta la fuerza de la misma. Por lo tanto, cuando la persona está en posibilidad de lograr autorrealización, tenderá a ser motivada por las oportunidades incrementadas de satisfacer esta necesidad.

Diferencias individuales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El panorama resulta aún más confuso si estudiamos las diferencias entre los trabajadores. El propio Maslow señaló que los individuos difieren en intensidad relativa de sus necesidades. Algunos mantienen una profunda influencia de los sentimientos de inseguridad a pesar de las condiciones objetivas que satisfacen las necesidades de la mayor parte de las personas en condiciones semejantes.

Otros reciben el influjo más fuerte de las necesidades de amor (afecto) y, no obstante las indicaciones de una floreciente vida social y una buena vida familiar, no parecen sentir un deseo creciente de alcanzar niveles más altos de satisfacciones de nivel superior relativas a la estimación.

Comportamiento positivo

Este es que la el comportamiento positivo de adaptación que la persona desarrolla cuando se enfrenta a la frustración de sus intentos de satisfacer las necesidades. Un trabajador de la línea de ensamble frustrado en su esfuerzo por ser reconocido, debido a la naturaleza de su trabajo, puede buscar reconocimiento fuera de este, ganando la elección para un puesto de líder en organizaciones cívicas. Para satisfacer necesidades sociales y de aceptación, un trabajador puede admitir las normas y los valores de un grupo que juega boliche los fines de semana, esto es un ejemplo de comportamiento de adaptación que las personas utilizan para reducir la frustración y satisfacer necesidades. Es decir es cuando un individuo responde a la frustración de forma positiva adaptándose a la situación lo cual es muy favorable para el individuo y la organización

Comportamiento negativo

Cuando se impide a los individuos satisfacer sus necesidades, éstos pueden utilizar uno o más de los mecanismos de defensa que Freud reconoció en su teoría de la motivación, en lugar de adoptar un comportamiento positivo para resolver sus problemas. Todos nosotros empleamos mecanismos defensivos de una u otra manera, ya que cumplen una función importante de protección en nuestros intentos por enfrentarnos a la realidad.

En la mayoría de los casos, no hacen gran daño al individuo, pero, por lo general, no son adecuados para protegerlo. Como resultado, los adultos cuyo comportamiento es continuamente negativo suelen tener mucha dificultad en adaptarse a las responsabilidades del trabajo y ante otras personas.

Lo que sucede cuando no se satisfacen las necesidades es difícil de entender y aún es tema de investigación para los psicólogos. Sin embargo, existen patrones generales de comportamiento defensivo que han sido identificados. Algunos de los más comunes son:

- **Aislamiento.** Una forma obvia de evitar la realidad es aislarse o eludir esas situaciones que resultan frustrantes. El aislamiento puede ser físico (abandonar la escena), pero más probablemente será interior, y se manifestará en la apatía. Los trabajadores cuyos puestos brindan poca satisfacción pueden aislarse; esto se nota en sus ausencias excesivas, en sus retardos o en la rotación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Agresión.** Una reacción común a la frustración, es la agresión. En algunos casos, puede darse un ataque directo contra la causa de la frustración; sin embargo, muchas veces esto no es posible (por ejemplo, pelear con el jefe.) Desafortunadamente, con demasiada frecuencia, la agresión es dirigida hacia otro objeto o persona. Esto se conoce como agresión desviada. Por ejemplo, un supervisor puede enfocar su agresión hacia un subordinado de producción, quien, a su vez, la dirige hacia su cónyuge.
- **Sustitución.** Esto ocurre cuando un individuo pone otra cosa en lugar del objeto original. Un empleado frustrado en sus esfuerzos de promoción puede sustituir esto logrando ser líder de un grupo de trabajo cuyos objetivos consisten en resistir la política administrativa.
- **Compensación.** Cuando una persona se excede en un área o actividad para contrarrestar sus deficiencias en otras, utiliza este mecanismo de defensa. Un superior que tiene una personalidad desagradable puede compensarla mediante intentos de desarrollar buenas "relaciones humanas" con sus subordinados.
- **Represión.** Con frecuencia, el individuo reprime una situación o problema para reducir la frustración. A veces, la represión es una respuesta casi automática por medio de la cual uno pierde conciencia de incidentes que le causan ansiedad o frustración si permanecen en el nivel consciente de la mente. Así, un subordinado olvida rápidamente una situación desagradable con su superior.
- **Regresión.** Cuando se enfrentan a la frustración, ciertos individuos se vuelven (regresan) a formas infantiles de comportamiento en su

intento por evitar la fea realidad. En una situación de trabajo esto se manifiesta en algún tipo de juego ruidoso.

- **Proyección.** Consiste en atribuir los sentimientos propios a otra persona. A un subordinado le cae mal un superior por alguna razón, y puede tratar de hacer que éste parezca ineficaz siempre que se presenta la oportunidad. Tratará de justificarse diciendo: "A mi jefe nunca le caí bien desde el momento en que llegué".
- **Racionalización.** Esto ocurre cuando el individuo aduce una causa del comportamiento menos humillante y mas socialmente aceptable que la verdadera. Un ejemplo de este mecanismo defensivo es pensar que el propio desempeño deficiente se debe al equipo obsoleto, y no a una falla personal.

Estas son algunas de los comportamientos defensivos que presentan los individuos al presentarse la frustración presentando un comportamiento profundamente negativo y adquiriendo problemas al adaptarse.

Como hasta cierto punto, todos recurrimos a mecanismos de defensa por lo cual es difícil eliminar este tipo de comportamiento en las organizaciones. Además, un administrador que entiende esta conducta tendrá mayor comprensión para sus superiores y subordinados, y se dará cuenta de que el comportamiento de un individuo puede no representar realmente a la persona, ya que los mecanismos defensivos ocultan a veces la verdadera personalidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otro estudioso de la motivación fue (McClelland) el cual manifiesta las necesidades de forma diferente que Maslow pero a la vez manteniendo cierta semejanza.

- **Tres necesidades secundarias de McClelland**

Varios teóricos de la motivación, siendo la obra de David McClelland la que ha ejercido el máximo influjo en los libros dedicados a la administración, distinguen necesidades secundarias (las necesidades fisiológicas o de la supervivencia son las únicas que reciben el nombre de (primarias) o socialmente adquiridas poder, afiliación y logro. (Schein Edgar H. 1982: 60-85)

Cada una de ellas guarda cierta semejanza con las que propone Maslow. Así, el poder podría considerarse como una clase particular de necesidad social o de estimación por referirse a las relaciones con personas y el estatus. Puede guardar relación también con la seguridad.

La afiliación es una especie de sinónimo suavizado de lo que Maslow llama amor (afecto) El logro puede recordarnos algunos patrones conductuales relativos a la autoestima o a la autorrealización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esas tres necesidades parecen canalizar la conducta de las personas en ciertos patrones generales cuyas implicaciones para el éxito en algunos trabajos gerenciales y de otra índole han sido tema de varios estudios.

Necesidad de poder

La meta de la motivación para el poder, como señala McClelland es sentirse poderoso. El ser humano consigue esto o trata de conseguirlo de diversas maneras; por ejemplo, imagina que tiene influencia en los demás en verdad influye en ellos, obtiene posesiones que dan prestigio, se fortalece, se hace mas atractiva, etc. Algunas veces también expresa su necesidad de poder cuando busca puestos donde puede influir en los otros y cuando intenta influir en ellos.

La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración. Un tipo pone de relieve el poder personal. Los gerentes de este tipo luchan por ser dominantes, y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal. También pueden interferir en el trabajo de los subordinados más por su necesidad personal de dominar que por las exigencias de la situación de la tarea.

El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder social o institucional. Este tipo de directivos canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión a su persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda a la definición correcta de las exigencias del trabajo. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo y, por lo mismo, desaparece con él, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo.

Necesidad de afiliación

La Necesidad de afiliación procura sobre todo llevarse bien con los demás, al mismo tiempo disfruta de la compañía de otras personas. Los gerentes con mas necesidad de afiliación prestan mas atención a los otros y a sus sentimientos, son mas amistosos, mas cómodos en la interacción y mas dispuestos a hacer los contactos necesarios con los empleados y esto les ayuda a cumplir con mas acierto las exigencias de coordinación de su puesto

Necesidad de logro

Tal vez la necesidad de logro haya sido la más investigada entre las necesidades secundarias, Cuando es particularmente fuerte en alguien, suele manifestarse en una intensa preocupación por fijarle a la tarea metas de un riesgo y dificultad moderados, luchar por alcanzarlas, obtener retroalimentación sobre el desempeño y recibir un reconocimiento por el éxito. Cuando la tarea es de índole empresarial, en que se necesita correr riesgos para lograr el éxito, la necesidad de logro parece de gran utilidad.

Pero una fuerte necesidad de esta clase también está relacionada con una insatisfacción más intensa cuando el trabajo no ofrece retos, ni retroalimentación ni reconocimiento.

Otro autor fue Herzberg el cual hace estudios intensivos acerca de la motivación, el cual trataba de explicar que existen factores dentro de la empresa que creaban motivación y la falta de otros factores que creaban una falta de motivación.

• Teoría De Motivación/ Higiene

Otra teoría de la motivación que ha ejercido gran influencia sobre el pensamiento administrativo es la teoría de motivación /higiene propuesta por Frederic Herzberg.

Los estudios que dieron origen a ella (o que fueron sus primeros resultados) analizaron las respuestas de 200 contadores e ingenieros a las peticiones de describir las situaciones en que se sentían extraordinariamente bien y cuando se sentían muy mal con su trabajo. El mismo método se aplicó muchas veces más a los empleados en todo tipo de ocupaciones y organizaciones en Estados Unidos y en otros países. Los resultados revelan que, cuando las personas hablaron de sentirse bien o satisfechas mencionaron factores intrínsecos del trabajo.

Entre esos factores figuraban el logro, el reconocimiento, la naturaleza del trabajo, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento. A las fuentes de satisfacción Herzberg las llamo motivadores puesto que parecían ser indispensables para conseguir importantes mejoras en la realización del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

trabajo. También observó que, cuando los empleados hablaban sobre el hecho de sentirse insatisfechos con el trabajo, se referían a factores externos del mismo aunque relacionados con él: factores como las políticas de la compañía y su administración, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones con los compañeros de trabajo, la vida personal, la relación con los subordinados, los estados y la seguridad.

A estas fuentes de insatisfacción Herzberg las llamó factores de higiene o de mantenimiento, porque constituyen el ambiente del trabajo y porque conservarlos en buen orden parecía necesario para evitar descontentos capaces de hacer que el desempeño bajara a un nivel inferior al ordinario en la jornada laboral.

De acuerdo con la interpretación que Herzberg da a estos resultados. La satisfacción e insatisfacción no son polos opuestos de una misma dimensión; son dos dimensiones individuales. En la satisfacción influyen los motivadores, la insatisfacción y los factores de higiene. Esta es la idea fundamental de Herzberg, y tiene importantes implicaciones en la administración.

Si los motivadores o satisfactores y los factores de higiene o in satisfactores son dos dimensiones individuales, los gerentes han de afrontarlos. Más aún, conviene que sean realistas y no esperen aumentar los motivadores mejorando los factores de higiene

El hecho de mantener un ambiente laboral higiénico no mejorará la motivación, como tampoco el servicio de alcantarillado ni la purificación del agua logran mejorar la salud de la población. Pero, del mismo modo que la

salubridad ayuda a prevenir la enfermedad, un buen ambiente de trabajo contribuye a evitar la insatisfacción y el deterioro que puede ocasionar en el desempeño. Así pues, los gerentes han de mantener en lo posible el ambiente psicológico del trabajo sin contaminantes como son las políticas y condiciones negativas, el juego sucio y una deficiente supervisión. Esos factores, en caso de no controlarse, pueden generar tanta insatisfacción que Merman el trabajo normal de un día, pues provocan ausentismo, retrasos, hostilidad y una disminución de la energía psíquica dedicada al trabajo.

En resumen, la ausencia de los factores de mantenimiento genera mucha insatisfacción pero su presencia no cause. Una fuerte motivación, por otro lado la presencia de los factores satisfactores conduce a motivación fuerte pero su ausencia no cause gran insatisfacción.

Pero si los gerentes quieren mejorar la motivación y el desempeño más allá del nivel de un día normal de trabajo, es preciso que enriquezcan el trabajo propiamente dicho. Deben incrementar su capacidad de generar sentimientos más fuertes de responsabilidad, reconocimiento y progreso.

En la teoría que explicaremos a continuación se trata de que a toda acción hay consecuencia la cual puede ser o no satisfactoria y habla de que un desempeño conlleva a un premio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV
LA EMPRESA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1. INTRODUCCION

Las empresas son las unidades elementales para la producción de un bien o servicio, todos los productos que se consumen al diario en un hogar, las herramientas de trabajo, la ropa, el calzado, etc. son elaborados por cualquier empresa dedicada a cualquier giro específico.

Las empresas son la unidad de producción que vienen de empezar, iniciar, generar de manera que surgen con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad, éstas pueden ser de diversos tamaños, dependiendo de distintos factores como lo son:

El capital inicial usado en su creación, o por el número de personas que laboran en ella y hasta por las ventas anuales puede ser clasificada en algún rango, y éstos son, micro, pequeña, mediana, grande y en la actualidad se le da una importancia fundamental a las empresas virtuales:

La empresa tiene un verdadero sentido social, es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado, naturalmente pretende como objetivo fundamental el obtener una ganancia la cual tiene que verse como un aspecto dinámico en el mundo moderno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es decir, podemos considerar a la empresa como una unidad que transforma una materia en producto o servicio, con el objetivo principal de satisfacer un mercado ya sea nacional o internacional. Compuesto principalmente por los bienes materiales, sus recursos humanos y los sistemas.

4.2. ELEMENTOS

Para hablar de estos elementos es necesario precisar que en todas las empresas se establecen tres tipos de relaciones principalmente entre las cuales se establece una interrelación como se describen a continuación: relaciones sociales de producción, procesos de trabajo y relaciones técnicas de producción.

Las relaciones técnicas de producción se establecen entre el dueño de la empresa y los trabajadores, es decir, como se cubren el salario y las prestaciones.

Los procesos de trabajo es la secuencia de cómo se realiza la prestación de los servicios o la generación de bienes.

Las relaciones técnicas de producción se establecen por el nivel de modernización de la misma empresa y se representan por la tecnología, el nivel de automatización con que cuenta la empresa.

Se puede observar en cualquier empresa la existencia de los siguientes elementos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Bienes materiales: edificios, instalaciones, maquinaria, instrumentos o herramientas, materias primas, medio de transporte. Es lo tangible en la organización, es decir, es lo que requiere para crear el producto, va desde un automóvil hasta los grandes corporativos contruidos para las organizaciones que requieren miles de empleados.

2. Recursos humanos: obreros, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores. Este recurso es de suma importancia ya que el recurso humano es básico en la organización. Si no existe no habrá información adecuada del sistema, o alguien que administre adecuadamente los bienes de la organización, ni siquiera contaremos con la mano de obra calificada para la elaboración de los productos.

3. Sistemas: lo que relaciona lo humano con la materia, ya sea un sistema de producción, sistema de ventas. Los sistemas son las herramientas que facilitan la elaboración de los productos, es decir, permiten su elaboración en serie, a demás permiten un control sobre lo elaborado, es decir, de ellos podemos obtener la información de lo que hemos producido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3. PRINCIPALES ÁREAS DE UNA EMPRESA

Las grandes empresas u organizaciones requieren de áreas especializadas que permitan tener un mejor control sobre la misma, estas áreas a. demás de facilitar la información, permiten la especialización de las personas, es decir, existirá una persona con los conocimientos requeridos en el pago de impuestos, otra en los requerimientos del recurso humano y otra que se dedique a promover los productos o servicios que se elaboren en la organización.

Esto permitirá que la empresa logre sus objetivos de una manera más fácil.

Dentro de las principales áreas que las empresas tienen, se mencionarán algunas tomando en cuenta que según el ramo y tamaño de la misma, pueden variar.

Partiendo de un consejo de administración y de la dirección general, las áreas trascendentales son:

a) Finanzas:

El ciclo de planeación y control se cierra con el establecimiento de las funciones relacionadas con el control y financiamiento de las actividades de producción y venta de un producto o servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La obtención y administración de los recursos de capital corresponde al área de finanzas. Su organización se basa en las tareas, dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Orientación de financiamiento (conseguir recursos financieros internos o externos). Costos (determinar los gastos ocasionados al producir y al administrar).
- Presupuestos (programa lo que se le asigna en efectivo a cada sección o unidad de trabajo).
- Crédito (se estudia el tipo de personas a quienes se puede otorgar crédito, los plazos, etc.)
- Cobranzas (se distribuye la cartera de clientes y se controlan los archivos de tarjetas y letras).
- Facturación (se elaboran y revisan las facturas).
- Nómina (determina los pagos de sueldos e impuestos y es un control presupuestal en numerosas empresas esto lo realiza el área de Recursos Humanos).
- Caja (exige el manejo adecuado de efectivo de realización de pagos: recepción de cobros, manejo de cuentas de cheques).

- Archivo (se archivan todas las facturas, pagarés, letras y demás documentos.

Es un hecho que ésta área es el inicio o fin de los procesos, ya que se encarga de conseguir los financiamientos necesarios para el funcionamiento de la empresa, así como planear los gastos que podrá tener cada área en los meses, bimestres o trimestres subsecuentes.

b) Recursos Humanos:

La organización de este departamento depende del tamaño y necesidades de la empresa.

Su objetivo es contratar al personal adecuado para la empresa, así como mantener las buenas relaciones humanas y efectuar todas las labores operativas que correspondan a sueldos, salarios, prestaciones, valuación, promociones, capacitación, etc.

Dentro de sus principales actividades es importante mencionar algunas:

- ❑ Reclutamiento
- ❑ Selección y contratación
- ❑ Capacitación
- ❑ Desarrollo
- ❑ Promociones
- ❑ Administración de sueldos y salarios
- ❑ I.M.S.S. e INFONAVIT

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Asistencia
- Motivaciones

Como podrá observarse estos aspectos son los de mayor importancia dentro de cualquier área de recursos humanos, estos son los aspectos básicos que debe de cubrir el (la) o las responsables de dicha área.

El mercado de trabajo se maneja dentro del área donde las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por tanto están dispuestas a tomarla a cambio de dinero, pues los trabajadores (obreros, empleados, gerentes, profesores, enfermeras, etc.) necesitan fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales, y están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero. En el momento que existen personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y esfuerzo, surge el mercado de trabajo, sujeto hasta cierto punto a las leyes de la oferta y la demanda; sin embargo, no es este un mercado común y corriente en que las fluctuaciones pueden variar sin ninguna cortapisa.

El mecanismo de operación puede semejarse al de otros mercados pero con la característica de no poder rebasar ciertos límites mínimos y que existen fuerzas para darles una estructura rígida. Estas fuerzas son de índole legal, sindical y patronal.

c) Producción:

Es importante partir del principio de organización. Debe estructurarse una organización lo más sencillo posible. El tipo de organización para

estos niveles de operación debe responder a los fines de la empresa, es decir, debe adecuarse la estructura a las necesidades y características de la empresa desde un punto de vista de los costos para producir y vender. En este nivel debe partirse de la integración de unidades básicas para las funciones de producción y ventas.

En el área de producción se agrupan las funciones relacionadas con los procesos para elaborar los productos y la relación que guarda la materia prima, las herramientas, la maquinaria, la tecnología y las horas hombre.

La división de trabajo que se establezca para estas áreas, debe considerar desde un punto de vista práctico la integración de unidades a nivel de sección, entre los que destacan:

- Compras (elabora órdenes de compra, controla los inventarios, suministra de materia prima).
- Diseño y prueba (determina las características y normas específicas del producto, material, color, tamaño, densidad, forma sabor, etc.)
- Mantenimiento (efectúa composturas de la maquinaria, modificaciones y arreglos a las instalaciones de la planta).
- Taller (proceso de elaboración del producto).

Cabe mencionar que dentro de las organizaciones esta área es la más afectada por la tecnología, por lo que representa una actualización constante y debe de identificar las necesidades teniendo

lo requerido para que el producto sea de mayor calidad y su elaboración sea más rápida y al menor costo.

d) Mercadotecnia:

La mercadotecnia tiene un papel importante de la sociedad, es importante para los negocios, ofrece oportunidades destacadas de carrera y afecta su vida diaria. Los objetivos fundamentales de la mayoría de los negocios son supervivencia, obtención de utilidades y crecimiento.

La mercadotecnia contribuye directamente a alcanzar estos objetivos, puesto que incluye las siguientes actividades, que son vitales para las organizaciones de negocios: evaluación de las necesidades y satisfacción de los clientes actuales y potenciales, diseño y manejo de la oferta de productos, determinación de precios y políticas de precios; desarrollo de estrategias de distribución y comunicación con los clientes actuales y potenciales.

Todas las personas de negocios, independientemente de la especialización o área de responsabilidad que ocupen, deben familiarizarse con la terminología y los fundamentos de contabilidad, finanzas, administración y mercadotecnia. La gente en todas las áreas de negocios necesita estar en comunicación con especialistas de muchas áreas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Además, la mercadotecnia no es sólo el trabajo de las personas de un departamento de mercadotecnia. Como señaló David Packard, de Hewlett Packard: "La mercadotecnia es demasiado importante para dejarla en manos del departamento de mercadotecnia"¹.

En consecuencia, es importante que toda la gente de negocios tenga un conocimiento básico acerca de la mercadotecnia.

Es el área de la empresa que estudia el mercado, abarcando el análisis y la investigación de mercado, propaganda, promoción de ventas y el desarrollo del producto.

La investigación y el desarrollo son uno de los procesos tomados en cuenta a disposición de su empresa para preservar su participación de mercado, es el de mantener un servicio de desarrollo tecnológico y de diseño para sus productos, que los hagan iguales o superiores a otras empresas.

La calidad de los productos que se ofrecen en el mercado es un factor de comercialización importante en la mercadotecnia. Esta puede ser controlada al momento de producir y existen dos maneras de mejorar los productos en:

- (a) Cuanto mayor sea la proporción de productos terminados inspeccionados, en porcentaje, menor será el número de productos defectuosos que saldrán de la fábrica.

¹ Philip Kotler, Marketing Management, 9a. edición, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1997, p.22.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(b) Incrementando los tiempos de creatividad, lo que logrará mayor calidad y reducirá los niveles de inspección.

La mercadotecnia es la responsable de la difusión tanto de la marca como de los productos que se elaboran dentro de la empresa con calidad. Gracias a ella muchas empresas han logrado posicionar el mercado.

Esta área se encarga de identificar las necesidades del mercado y explotarlo a su máxima capacidad.

e) Ventas:

Esta unidad de trabajo se encarga de colocar los productos de las empresas en el mercado, mediante un precio convenido. De una buena organización de este departamento depende en gran parte el volumen de las ventas y la satisfacción de los clientes.

Algunas empresas venden toda su producción a un solo cliente, por lo cual las ventas en estos casos resultan una labor sencilla. Sin embargo, por lo general, existe un mercado amplio para los productos y en estos casos la empresa irá requiriendo uno o varios agentes de ventas, según sea el tamaño de la misma.

Lo anterior puede ser de acuerdo a ciertas necesidades:

- Por espacio geográfico : divide al mercado por zonas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Por artículos: cuando se venden distintos artículos.
- Por cliente: cuando existe una modalidad de artículo que se adapta a las necesidades, gustos y capacidad económica de cada cliente.

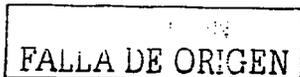
Gracias a las ventas se mide si una campaña publicitaria fue buena y exitosa, si los productos que elaboramos son aceptados, si los clientes a los que ofrecemos los productos son los adecuados, entre otros, por lo que ventas es la medida inicial dentro de las organizaciones.

Dentro de la empresa, al Director de Mercadotecnia le reporta la Dirección de Desarrollo de Producto, las gerencias de Relaciones Públicas, Promoción (elaboran propaganda y desarrollan las investigaciones de mercado) así como la Dirección de Ventas y Administración de Ventas que también pertenecen al área comercial de la organización.

4.4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos, a saber:

- a) Recursos materiales: aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.



- b) Recursos Técnicos: bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- c) Recursos Humanos: no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos se han dejado al último no porque sean los menos importantes si no porque requieren de una explicación más amplia. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

La definición de Recursos Humanos consiste en que es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación de esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las relaciones humanas tienen por objeto a cualquier interacción de dos o más personas, constituyendo una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino de todas las partes. Los recursos humanos en la actualidad tienen que manejarse en una forma muy cuidadosa ya que constituyen el factor determinante en las empresas del nivel de los mismos depende el grado de competitividad que alcancen las empresas.

Dentro de la administración de los recursos humanos es importante el término de las relaciones industriales. Este término queda reducido a la industria y, evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales y educativas, de beneficencia, etc. donde se requieren también los recursos humanos. Además, entre los proveedores y la fábrica y entre esta y sus clientes, también se establecen relaciones.

Las relaciones laborales constituyen un elemento fundamental en donde por costumbre se relaciona con los aspectos jurídicos de administración de recursos humanos, ya que se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero - patronales.

La administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El manejo de personal es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada; empero el término utilización implica una idea de explotación, repulsiva a la persona y, además, esta función no se encuentra exclusivamente en las empresas. La palabra manejo da idea de que se está tratando con maniqués y no con hombres. Es importante mencionar que estos dos términos se han reservado para las relaciones entre organización y la persona individual con el cual quedan fuera los aspectos colectivos. Por lo anterior, la administración de recursos humanos parece ser la designación más adecuada.

PROPUESTA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRESENTACION

El siguiente documento tiene como finalidad el poner a disposición de los teóricos, estudiosos de la administración, empresarios y público en general, una serie de actividades que a manera de propuesta se sugiere llevar a cabo al interior de las organizaciones que se pretende sean exitosas o que al serlo, se pretenda continuar con el liderazgo ejercido.

Este documento es el resultado de la investigación documental llevada a cabo para la presente tesis, por lo que el contenido puede ser aplicado tal cual en las áreas de la organización o en su conjunto, adaptándolo a las circunstancias o características específicas de operación, tomando en cuenta los objetivos institucionales y la proyección de la empresa.

Es necesario que toda la empresa tenga la firme creencia que el recurso humano es uno de los pilares sobre los cuales descansa su desarrollo, que los trabajadores son seres humanos y que es necesario hacerse sensibles a sus requerimientos para que en la medida en que se vayan satisfaciendo sus necesidades, el trabajador esté haciendo su mejor esfuerzo en beneficio de la empresa. Es necesaria la motivación para implantar la calidad y la capacitación para seguir produciendo con calidad y aunado a ello, la puesta en operación de una serie de programas o actividades para incentivar al trabajador, esto es fundamental para el fortalecimiento de las organizaciones.

Es necesario que el Administrador en el ejercicio de sus funciones, sea el encargado de su puesta en operación, ya que se debe estar midiendo, evaluando y revisando todos y cada uno de sus aspectos más importantes, para que se pueda garantizar la efectividad del mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este documento debe ser revisado permanentemente para ir constatando su efectividad y operatividad, detectar posibles errores o desviaciones que sirvan de base para la adecuada toma de decisiones y poder así, contar con un instrumento eficaz y confiable, que le permita a cualquier organización alcanzar sus metas y poder consolidarse como una empresa altamente productiva, de calidad y líder en su ramo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**PROGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES PARA ELEVAR LA CALIDAD,
LA PRODUCTIVIDAD Y LA EFICIENCIA.**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO
Aumento de sueldos y salarios.	Incentivar a todos aquellos trabajadores que se distinguen en su trabajo por su iniciativa, creatividad, superación profesional y alto sentido de colaboración.	Establecer una tabla de desempeño y quien logre superar su estándar se le otorgará un aumento salarial, Es decir, por cada cantidad de cursos tomados, notas de reconocimiento y premios por puntualidad o desempeño, se les asignará una cuota adicional a su sueldo.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO
Bonos especiales	Recompensar a el trabajador para que este se involucre mas por conseguir un determinado desempeño.	Este incentivo económico se dará a quien logre las metas estipuladas

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO
Premio	Motivar a los trabajadores para que en base a ser el ganador de este se logre mayor desempeño en la empresa, generar una sana competencia.	En esta categoría la empresa puede ofrecer cualquier tipo de premio como por ejemplo un viaje, o simplemente un aparato electrodoméstico, el cual se anuncia en determinada área y el empleado que logre mayor desempeño es el que se lo lleva.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO
Reconocimiento	Hacer mención de que en la empresa se recompensará a quien tenga el mejor desempeño	Al cumplirse un plazo determinado se evaluarán a los que hayan tenido el mejor desempeño de cada área, para otorgarles un reconocimiento en público.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO
Repartición de utilidades	Motivar al empleado de todos los niveles por que en base a el trabajo se puede mejorar este año con año.	Cada año se calculan las utilidades de la empresa y un determinado porcentaje de estas se deben de repartir entre los empleados de la compañía.

TESTS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO
Reparto de acciones	Mejorar el desempeño de los altos puestos para que sientan que la empresa es parte de ellos para que no se tenga que presionar en cuanto a su rendimiento.	En los altos puestos se involucran a determinados empleados para asociarse en la compañía y así se preocupen mas por el éxito de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

En estos tiempos de globalización, las empresas mexicanas tienen el reto de reorganizar sus estructuras administrativas, sus procesos de producción y la implementación de nuevos esquemas, planes y programas de sueldos y salarios, para poder enfrentar la competencia que las empresas transnacionales le representan. Aunado a ello, también es necesario implementar nuevos esquemas o aplicar nuevas teorías administrativas para hacer a las empresas más eficientes.

Por lo tanto, la calidad es uno de los aspectos fundamentales que las organizaciones deben aplicar en la producción de bienes, productos o servicios que realizan, para poder por un lado satisfacer las necesidades de su público consumidor y por otro, atacar mercados nuevos tanto nacionales como extranjeros, esta ampliación de la cobertura les permitirá mantenerse en el mercado y por lo tanto, crecer y desarrollarse evitando con ello, ser absorbidos por las grandes empresas o desaparecer, lo cual representaría para nuestro país un grave problema, ya que se pierden empleos generando trastornos de tipo social, económico y político.

El factor humano es uno de los pilares que las organizaciones tienen para poder llevar a cabo la aplicación de nuevos proyectos, nuevos esquemas o nuevos procesos, y por ello, es necesario motivarlo, incentivarlo, capacitarlo, lograr que tenga un mejor nivel y calidad de vida, diseñar esquemas novedosos de rotación de puestos y de desarrollo de personal, solamente así los trabajadores lograrán trabajar con responsabilidad y con eficiencia, que se traduce en una mayor calidad de los bienes ofertados.

El recurso humano por lo tanto, es un aspecto fundamental en el accionar de las empresas, sin descartar los demás recursos, es por ello, que el administrador tiene la gran responsabilidad de aplicar las acciones necesarias para lograr un uso racional y eficiente, evitando el desperdicio y aprovechando adecuadamente las cualidades o potencialidades que en un momento dado se pueden dar. Además de ser un gestor o promotor del desarrollo organizacional, colaborando

FALTA DE ORIGEN
TESIS CON

para el cabal cumplimiento de los objetivos institucionales y con ello, hacer de las empresas más eficientes, más rentables y con una mejor proyección en el mundo altamente competitivo.

Uno de los aspectos que cobra gran relevancia en el desarrollo de los recursos humanos y que es necesario no descuidar, es la motivación, factor imprescindible en el desarrollo laboral, ya que los trabajadores cuando se hallan motivados, ponen el mejor de sus empeños para que el trabajo sea de calidad; con la motivación encontramos trabajadores que se destacan por sus iniciativas, su dinamismo, su creatividad, aspectos que la empresa si sabe capitalizarlos, tendrá un potencial intelectual y humano que será la gran diferencia ante sus competidores, ya que trabajadores motivados generan un alto sentido de colaboración y de ayuda, para con la empresa y sus propios compañeros, lo cual significa que han desarrollado los sentidos de pertenencia y de identidad que logran en los trabajadores, tener una satisfacción en el empleo.

Con la motivación se genera tanto en la empresa como en las áreas laborales, el clima organizacional, tan necesario para que los trabajadores se sientan en confianza y con la plena libertad para hacer críticas, proponer soluciones, reconocer errores y saber aceptarlos, saber escuchar, mejorar la comunicación y esa confianza les permite revisar constantemente el desarrollo del trabajo para corregir errores y detectar anomalías, mejorando la toma de decisiones.

Otro de los aspectos es la capacitación, tan necesaria y fundamental para el logro de los planes organizacionales, la cual, si se toma con la seriedad debida, ésta representa más que un gasto, una inversión, ya que los trabajadores en la medida en que se capaciten y se actualicen más, obtendrán mayores rendimientos y mejores resultados en el ejercicio de su labor, con lo que las empresas se beneficiaran también de ésta situación, haciendo la aclaración que también debe motivarse la capacitación, ya sea en las promociones laborales, en los incrementos de sueldo o en las prestaciones, para que cumpla con su propósito.

Es por ello, que de nada sirve modernizarse, utilizar tecnología de punta, aplicar la teoría administrativa o gerencial más novedosa y actual é incluso tener los mejores sueldos y prestaciones si no se ha

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

procurado motivar, capacitar e incentivar a los trabajadores, esto representa el desarrollo de los recursos humanos y significa la gran diferencia con la competencia. Empresas que se han preocupado por el factor humano son empresas exitosas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- STONER James A.F., FREEMAN R. Edward, R. GILBERT Jr Daniel., "Administración", 11ª. edición, 1998, México, Ed. Prentice Hall.
- 2.- KOONTZ Harold WEIHRICH Heinz," Administración, una perspectiva global", 11ª. edición, 1998, México, Ed. Mc Graw Hill.
- 3.- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz; tr. Enrique Mercado González, "Administración: Una perspectiva global", 11ª. edición, 1997, México, Ed. Mc Graw Hill.
- 4.- LAZARO Víctor, "Sistemas y Procedimientos (un manual para los negocios y la industria)", 2ª. edición, 1995, México, Ed. Diana. México
- 5.- QUIROGA Leos Gustavo, "Organización y Métodos en la Administración Pública", 1996, México, Ed. Trillas.
- 6.- LEENDERS Michel R., " Administración de Compras y Materiales", 1995, México, Ed. Continental.
- 7.- RODRÍGUEZ Valencia Joaquín " Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas", 1998, México, Ed. Ecafsa.
- 8.- PICK, Susan, "Como investigar en ciencias sociales", México, Ed. Trillas.
- 9.- GÓMEZ Ceja Guillermo, " Planeación y Organización de Empresas", 8ª. edición, 1994, México, Ed. Mc. Graw Hill.
- 10.-HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio," Introducción a la Administración un enfoque teórico –práctico ", 1995, México, Ed. Mc. Graw Hill.
- 11.- REYES Ponce Agustín, "Administración Moderna", 1ª. Edición, 1999, México, Ed. Limusa.

12.-CHIAVENATO Idalberto, " Introducción a la teoría de la Administración", 5ª. edición, 2000, México, Ed. Mc Graw Hill.

13.- RODRIGUEZ Valencia Joaquín," Cómo elaborar y usar los manuales administrativos", 9ª. edición, 1999, México, Ed. Ecafsa.

14.- R.TERRY George, FRANKLIN Stephen G, " Principios de Administración", 1997,México; Ed. Continental.

15.- P.ROBBINS Stephen, COULTER Mary," Administración", 1996, México, Ed. Prentice Hall.

16.- "Legislación de la Administración Pública Federal; Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.", 1ª. Edición, 2001, México, Ed. Delma.

17.- MARTÍNEZ Martínez Humberto, "Lecturas Selectas de Administración", 1993, México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

18.- CARPIZO A. Rodas, DE RODAS M. Arroyo, " Administración Básica", 3ª. Edición, 1994, México, Ed. Limusa.

19.- P. ROBBINS Stephen, "Administración Teórica y Práctica ", 1991, México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

20.- CLAUDE S. George, Jr, " Historia del pensamiento administrativo", 1ª. edición, 1986, México, Ed. Prentice Hall.

21.- JIMÉNEZ Castro Wilburg, " Introducción a la Administración", 5ª. Edición, México, Ed. Limusa.

22.- ROMERO Betancourt Samuel, " Principios Fundamentales de la Administración de Empresas",

23.- H. CUNNINGHAM William, J. ALDAG Ramón, M.SWITT Christopher, "Introducción a la Administración", 1991,México, Grupo Editorial Iberoamérica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

24.-BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEXT),

" Como participar en una Licitación Internacional de América Latina y el Caribe", 1ª. edición, 1997, México,D.F., Ed. Bancomext.

25.- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín," Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas", 4ª. edición, 1997, México, D.F., Ed. Ecafsa.

26.- RUE Leslie W. Y BYARS LLOYD L, " Administración; teoría y aplicaciones", 4ª . edición,1985, México, Ed. Representaciones y Servicios de Ingeniería S.A.

Seminarios, Periódicos

27.- INSTITUTO MEXICANO EDUCATIVO DE SEGUROS Y FIANZAS A.C.(IMESFAC)," Seminario, Taller de Licitaciones",

28.-Diario Oficial de la Federación, Publicación realizada el 2 de Mayo de 1994.

29.- Periódico "El Universal", Publicación realizada el 8 de Abril de 1997.

30.-Trípticos de productos, servicios y presentaciones de los que es Seguros Inbursa, Grupo Financiero Inbursa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN