



UNIVERSIDAD
DE
SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

“PROPUESTA PARA IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN LA INSTITUCION LEONA VICARIO”

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

NADIA MARTINEZ PEREZ

ASESOR DE TESIS:
LIC. RAUL DE JESUS OCAMPO COLIN

COATZACOALCOS, VERACRUZ. MARZO 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A Dios:

Por estar siempre en mi camino, guiarme y darme fé, y la oportunidad de estar a lado de mis seres queridos. Porque sin él no hubiera podido lograr este sueño tan anhelado.

A mi esposo:

Sebastián Ernesto, porque sin su amor y su apoyo incondicional no hubiera logrado esto. Y por estar en todos los momentos más importantes de mi vida.

A mis padres:

Gracias por el apoyo que me han brindado, por los consejos que me dan.
Gracias por creer en mí y apoyarme en todo momento.

A mi hijo:

Rodrigo, por darme la experiencia más hermosa que una mujer puede tener el ser madre.

A mi hermana:

Por su apoyo para continuar siempre hacia delante, así como su cariño

Dedicatorias	
Introducción	4
Delimitación del objeto de estudio	7
Planteamiento del problema	7
Justificación	10
Objetivo	17
Hipótesis	17

CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA

1.1.- Marco Teórico:

1.1.1.- Antecedentes Históricos de la administración	19
1.1.2.- Enfoques de los Recursos Humanos	49
1.1.3.- Enfoque Psicológico	60

1.2.- Marco Conceptual:

1.2.1.- Organización del Trabajo	69
1.2.2.- Análisis y Diseño de puestos	109
1.2.3.- Departamento de Recursos Humanos	135

CAPÍTULO II: LEONA VICARIO

2.1.- Antecedentes Históricos	163
2.2.- ¿Quiénes somos?: Misión, visión, valores	173
2.3.- Estructural Organizacional	178
2.4.- Responsabilidades y funciones del personal administrativo	186

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1.- Metodología	189
3.2.- Resultados de la investigación	198
3.3.- Modelo del Organigrama Administrativo (propuesta)	214
Conclusiones	218
Glosario	220
Anexos	240
Bibliografía	276

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación surgió como parte de una inquietud e interés personal de poner en práctica lo aprendido a lo largo de la carrera universitaria con la intención de implementar un Departamento de Recursos Humanos en la Leona Vicario dentro de una estructura organizacional existente, cuyo objetivo esencial es el de llevar a cabo una buena y adecuada tarea relacionada con el reclutamiento y selección de personal acorde con los requerimientos y perfil del puesto vacante, para el logro de la misión institucional.

Debiendo comprender que las organizaciones son sistemas complejos, y para que sean efectivas es necesario entender cómo funcionan, en combinación con las personas y la tecnología; convirtiéndose entonces en sistema socio-técnico en los que existen intereses mutuos (individuales y organizacionales), donde se realizan cotidianamente actividades coordinadas de manera consciente de dos o más personas, en los que existen un complejo conjunto de fuerzas que afectan su naturaleza debido a que se emplea una amplia gama de temas y tendencias que se clasifican en cuatro áreas de suma importancia: personas, estructura, tecnología y ambiente en que opera la organización. Considerando para ellos los tres niveles de la empresa: a) Nivel Institucional que tiene que ver con todo lo relacionado con los objetivos y estrategias que se pretenden lograr, b) Nivel Intermedio que se relaciona con la estructura organizacional: órganos, funciones, relaciones y recursos; c) Nivel operacional relacionado con la tecnología, tareas y operaciones.

El trabajo de investigación se centra en el nivel intermedio (estructura organizacional), siendo importante mencionar que la tarea relacionada con la creación e implementación de departamentos o puestos de trabajo; así como la reestructuración de los mismo no es sumamente fácil, ni se realiza de la noche a la mañana. Para tal efecto los trabajos de diseño o rediseño deben hacerse de modo formal y en una forma efectiva para que den a las personas metas desafiantes y sensación de sentido, especificar adecuadamente las tareas por cumplir, así como las relaciones interpersonales que deben establecerse y generarse entre ellos; esto con el fin de hacer los puestos de trabajo motivadores, significativos y productivos como sea posible. Y para ello es necesario tomar en cuenta las necesidades y las metas tanto del empleado como de la organización misma.

Cabe mencionar que las estructuras organizacionales actualmente sufren una transformación drástica; la autonomía y responsabilidad de los directivos y profesionales es cien veces mayor que antes. Razón por las que estas estructuras pretender reducir el control central y apoderar a sus empleados; puesto que éstos son capaces de hacer frente a la magnitud y rapidez de los cambios.

En las organizaciones públicas como privadas, hoy más que nunca se hace necesario que exista un departamento que se encargue de la tarea de administrar eficientemente a su personal; pues es importante para el buen desempeño de éstos, procurando así lograr a través de las personas que los objetivos propuestos se cumplan, y que las empresas y las personas sean más productivas y confiables. Por lo

tanto el departamento de recursos humanos conlleva una gran responsabilidad en sus tareas y funciones, debido a que de él depende mediante una buena, adecuada y correcta selección y reclutamiento el dotar del mejor personal administrativo y operativo a las organizaciones.

Así la tarea de todo gerente en la cuestión de la función organizativa consiste en ocupar los puestos de trabajo, es decir; colocar a la persona indicada en el puesto correcto. Siendo entonces un proceso que requiere de cuidar el más mínimo detalle de las características, cualidades personales y laborales de un candidato de empleo que se compara con otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante. Esta tarea administrativa debe realizarse por profesionales calificados, los cuales deben conocer el procedimiento que debe implementarse, el cual debe ser válido, confiable, objetivo, estandarizado y ético en todas sus partes.

El trabajo de investigación se conforma de tres capítulos, cuyo contenido se presenta a continuación:

En el capítulo I se maneja el marco de referencia en donde se abordan los paradigmas teóricos y los conceptos a partir de los cuales se explica el objeto de estudio.

El capítulo II se relaciona con el análisis respecto a la Leona Vicario.

En el capítulo III se hace referencia a los resultados de la investigación de campo y la propuesta.

DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Considerando la experiencia laboral como parte del personal administrativo y operativo de la institución, se percibe que existe una problemática significativa por la inexistencia del Departamento de Recursos Humanos, lo que en cierta forma provoca practicas susceptibles de mejora debido a que no se realiza un proceso adecuado y completo de reclutamiento y selección de personal tanto interno como externo para efecto de cubrir los puestos vacantes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para entender la realidad actual en la que se circunscribe el problema de investigación y que redundo en la inexistencia del Departamento de Recursos Humanos se emplea un enfoque interpretativo en base a la teoría de los recursos humanos bajo un método de observación, para lo cual se plantearon las siguientes preguntas: ¿Existe un Departamento de Recursos Humanos internamente en la institución?, ¿De qué manera son reclutadas y seleccionadas las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo?, ¿Actualmente cómo son evaluadas las personas con que cuenta la institución?, ¿Qué medios emplea la institución para atraer candidatos externos? y ¿Cuáles son las técnicas e instrumentos que se emplean en el reclutamiento y selección del personal interno y externo?.

En respuesta a las preguntas anteriores se consideraron las observaciones directas, las experiencias propias, datos obtenidos con la

aplicación de cuestionarios e informes del personal administrativo y operativo, percibiendo entonces que existe en estos momentos la necesidad de implementar un departamento de recursos humanos internamente, con el fin de abatir la problemática de un inadecuado reclutamiento y selección de personal en la ocupación de los puestos que se ocupan y desempeñan actualmente.

Puesto que al no existir dicho departamento surge una interrogante en cuanto a la manera en que son reclutadas seleccionadas las personas en forma interna y externa, desconociéndose entonces el procedimiento real que se emplea para tal efecto. Razón por la que es de suma importancia que la institución cuente internamente con este departamento para asó tener una buena organización y control del personal administrativo y operativo.

Para seleccionar adecuadamente al personal debe tomarse en cuenta el perfil académico, a los requerimientos del puesto de trabajo que se va a desempeñar mediante las evaluaciones teóricas, psicométricas, practicas y por supuesto considerando a la vez la experiencia que tienen estos en los puestos que se van a cubrir, ya que deben contar con las técnicas, conocimientos y actitudes necesarios para el desempeño de sus actividades cotidianas.

Así como también es de vital importancia saber y conocer la manera en como se hacen los cambios o promociones internas en relación con la ocupación de los puestos vacantes, y los medios que la institución emplea para buscar y atraer candidatos externos.

Considerándose entonces que en el momento que la institución educativa implemente internamente el departamento de recursos humanos tendrá un área de oportunidad que le permita mejorar su desempeño institucional.

JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación que se desarrolla a continuación tiene como fin esencial implementar un departamento de recursos humanos en la estructura organizacional de la institución Leona Vicario, con lo que se pretende realizar una mejor tarea de reclutamiento y selección de personal administrativo y operativo acorde con las necesidades y requerimientos de los puestos de trabajo a desempeñar.

Lo que se debe en una parte al hecho de no contar en primera instancia con una persona idónea que realice en forma esta tarea, y por otro lado debido a la inexistencia del departamento antes mencionado por el hecho de no considerarse importante parte del administrador institucional; lo que trae consigo un gran problema que se relaciona con la forma en la que se recluta, selecciona y evalúa a las personas tanto internas como externas para conocer su capacidad de trabajo, habilidades, conocimientos y experiencias para poder colocarlas en las áreas en donde realmente puedan desempeñarse.

Debe tener presente que tanto los individuos como los grupos actúan dentro de un marco de agrupaciones más grandes, llamadas organizaciones. Considerando la gran importancia que adquiere hoy en día el comportamiento de los individuos y de los grupos en éstas, se requiere que exista un estudio especial debido a la complejidad interna de su estructura, a las relaciones que tienen entre sí los grupos que las componen y a sus relaciones con el ambiente externo. La importancia que tienen para los administradores los estudios sobre las organizaciones

es la siguiente: en primer lugar, cuando se alcanza un nivel de estudio organizacional, se considera efectividad total del sistema; en segundo lugar, después de tomar en cuenta la forma en que la organización controla, o debiera controlar, los elementos que la componen, así queda por averiguar lo más difícil: ¿cómo se controlará a sí misma la organización?, ¿es capaz de controlarse a sí misma?. Nortcote Parkinson, por ejemplo, ha adquirido renombre por sus comentarios sobre las formas fuera de control en que se las organizaciones se comportan y crecen

El problema central del tamaño y la complejidad en las organizaciones, es algo a lo que todos nos enfrentamos tarde o temprano; se observa todos los días en el trabajo cuando los empleados encuentran difícil describir a la organización a la que pertenecen o relacionarse con ella. Es mucho más fácil identificarse con un grupo pequeño. Es como si los empleados, en lo individual, estuvieran tratando con una fuerza mística, invisible e indefinible que controla su vida pero con la cual, como con Dios nunca pueden estar frente a frente.

Haciéndose entonces importantes la aceptación implícita de que las organizaciones, como fenómeno de la vida industrial moderna, necesitan ser estudiadas y analizadas para crear la base sobre la que se diseñen estructuras organizativas lo más eficaces posibles tanto en términos de productividad como en la satisfacción del individuo. Y poder así definir en términos reales la especificación del contenido de las tareas individuales, el diseño de métodos para la realización de dichas tareas y la combinación de éstas para asignar un puesto son los elementos que

constituyen la organización del trabajo. Ésta es esencial en todas las organizaciones, en particular por razones de eficacia y rentabilidad, porque la productividad de los empleados depende en buena medida de cómo se distribuye el trabajo y de la forma en que se definen los puestos.

Por otro lado cabe mencionar que la organización del trabajo influye también en la satisfacción de los empleados, el cual es un factor muy importante en toda la organización ya que elevados niveles de insatisfacción se traducen en altos índices de ausentismo y en continua rotación de personal que repercuten en la productividad y representan costos considerables para la empresa.

A su vez es indispensable y esencial para que toda empresa, institución u organización funcione debe tomar en cuenta a las personas que laboren en ellas, lo que le da gran significado al trabajo y que mediante la interrelación de ambos se pretende encontrar una armonía con su entorno, crear cosas nuevas, capacidad para hacer cosas nuevas y mejores, obtener una satisfacción, tomar responsabilidades, crecimiento personal, poner en práctica los hábitos entre otros; con los que se busca perseguir y satisfacer los objetivos predeterminados.

Enfatizándose así que el capital humano es el principal activo de las organizaciones, ya que sus conocimientos, habilidades, valores, actitudes y experiencias generan un valor clave para el éxito de las empresas que tienen la necesidad de competir en el contexto económico, político, social u tecnológico de nuestro tiempo.

Pues los recursos humanos constituyen el sentido, la dirección, la esencia, la razón y los motivos de toda la empresa. Toda la organización humana es para beneficio de hombres, operada por hombres al mando de hombres al mando de hombres, basada en producción (de hombres) o servicio (de hombres a otros hombres), siempre hombres en sentido genérico, hombres como seres humanos, seres humanos como recursos humanos. En su continua interacción los seres humanos deben acomodarse y crean la estructura, deben definirse y crean los mandos y los operarios, deben interactuar y generan las políticas y procedimientos y sistemas de comunicación, deben dirigirse hacia algo y generan liderazgo y deben aprender a hacer lo que hacen: producir, comunicarse, ubicarse y colaborar con otros.

La administración es aquella parte de una empresa que estudia la forma en que estos recursos humanos deben ser remunerados, ubicados, guiados, contratados, motivados y desarrollados dentro del trabajo. Advirtiéndose entonces que el departamento de recursos humanos adquiere gran importancia y relevancia en todas las organizaciones, pues nos permite de manera planeada conocer las actividades que se desempeñan en cada puesto de la organización, definiendo claramente sus funciones, responsabilidades, interacción con otras áreas, etc., así como las reglas, políticas y procedimientos a los que deben ajustarse todos los miembros que colaboran en la empresa. Acentuándose hoy en día gran desafío que tiene el administrador de los recursos humanos en relación con la tarea de reclutar y seleccionar adecuadamente al personal, es decir; que debe de elegir de entre todos los candidatos al más idóneo, el cual debe presentar una actitud positiva y abierta a

cualquier posibilidad de actualización y desarrollo; lo que en cierta forma no solo es de gran beneficio para la institución, sino también en la posibilidad de que éste pueda hacer carrera laboral dentro de la misma.

Los administradores para llevar a cabo la tarea organizativa deben:

1. Estar conscientes de la naturaleza general de las organizaciones y, en especial, de la complejidad de las interacciones que se presentan tanto entre los elementos que componen a las organizaciones como entre la organización y los elementos del ámbito externo.
2. Estar concientes de la existencia e importancia de los sistemas informales, así como de su relación con los sistemas formales de la organizaron.
3. No debe darse por hecho la existencia de principios universales en la plantación de las organizaciones. Éstas se deben planear con base en las interacciones entre las variables externas e internas. La tecnología predominante es un factor de importancia fundamental al planear.
4. La plantación recién debe fomentar al máximo la posible integración de los grupos, así como prevenir, en la medida de lo posible, los conflictos entre los grupos y en el interior de los mismos.
5. Se tiene que establecer una atmósfera general de confianza y franqueza, a través de la cual los objetivos, claramente definidos, se comuniquen a todos los empleados y se aclare el contrato

psicológico (es decir, lo que la organización ofrece y lo que espera recibir).

6. Finalmente, y para poder sobrevivir y crecer, las organizaciones necesitan desarrollar una capacidad de autoanálisis mediante la cual se puedan diagnosticar y resolver sus propios problemas. En este contexto, el reciente surgimiento y aplicación de la idea del desarrollo organizacional (DO) es muy prometedor, este requiere la participación de consultores externos o internos sobre la base de un largo plazo, para lograr la función catalizadora de ayudar a los administradores de todos los niveles a lograr los objetivos.

Los objetivos esenciales del DO son:

- a) Ayudar a las organizaciones a volverse mucho más conscientes de sus propias estructuras y de sus relaciones internas y externas.
- b) Adaptarse mejor al cambio.
- c) Programar un proceso de autoanálisis continuo como elemento integrante de la vida organizacional.

Es por ello que mediante este trabajo de investigación se pretende crear conciencia a los gerentes del nivel institucional de la Leona Vicario sobre el gran beneficio que trae el hecho de realizar una reestructuración del esquema organizacional (organigrama) actual, con el fin de mejorar la división de las funciones que existen, especificando con claridad el trabajo que cada miembro de la organización debe desempeñar de acuerdo con el puesto que cubre en estos momentos, para que pueda haber un efectivo orden y encadenamiento de funciones.

Lo que hace indispensable que la base fundamental de la selección de personal se realice en la forma más adecuada para llenarla o las vacantes, sin necesidad de estar recurriendo en cada ocasión al jefe del departamento que haya solicitado al individuo. Haciéndole saber que se espera de él y cuáles son los límites de su trabajo.

OBJETIVO

Implementar un Departamento de Recursos Humanos en la estructura organizacional interna actual en la Leona Vicario.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

La falta del Departamento de Recursos Humanos interno ocasiona que exista un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo y operativo, lo cual incide en la viabilidad y eficiencia de las empresas.

Por lo tanto, a través del implantamiento de un departamento encargado de la función de administrar al factor humano, se pretende ser más eficiente.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA

1.1.- MARCO TEÓRICO

1.1.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Desde que el hombre apareció en la tierra, siempre ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades efectividad; para ello ha utilizado un cierto grado la administración.

Para comprender mejor el significado de la administración, a continuación se hace una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es en esta donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo (ver anexo 1).

Existen vestigios de la existencia de empresas desde hace miles de años. La empresa represento la posibilidad de asociación del ser humano de la prehistoria para vencer sus limitaciones individuales, aumentando sus posibilidades de sobrevivencia y aprovechando la caza, operándose un inconsciente y elemental proceso administrativo con indicios de organización; empleándose un esfuerzo común coordinado para lograr el objetivo prefijado de cazar a los mamuts.

Como consecuencia de esta unión del individuo en grupos, se puede deducir que al periodo neolítico le siguen el pastoreo y la agricultura, que se dan bajo la dirección de un jefe. Dentro de este contexto de administración inferior la autoridad recaía primero en el más fuerte y después en el más viejo y sabio, en cuyo derredor se formaba el grupo familiar, el clan y la tribu. Este tipo de autoridad fue conocido como patriarcado. Esta era se caracteriza por una rudimentaria división de

trabajo, se utilizaron instrumentos de trabajo fabricados con huesos de animales, iniciándose la conversión del hombre a sedentario.

El descubrimiento de los metales, provoca grandes cambios en la historia de la humanidad, primero el bronce que fue utilizado en armas y después el hierro utilizado por primera vez en Cretas, Egipto y Mesopotamia hace unos 15 mil años antes de nuestra era. El advenimiento de los metales marcaron el nacimiento de los primeros oficios y artes útiles como la alfarería, la fabricación de utensilios de trabajo y defensa, etc. Como consecuencia de esta actividad artesanal, nace el comercio que se realizaba en forma de trueque.

Si bien en la prehistoria se encuentran incipientes rastros de la administración inferior, en la antigua edad se realizan grandes empresas. Estas hubiesen sido imposibles sin una dirección y sin una sistematización de las actividades.

Historiadamente se pueden identificar referencias prácticas del pensamiento administrativo en algunas obras o acontecimientos importantes que se dieron en las civilizaciones de la antigüedad, principalmente en las tareas fundamentales de gobierno, como primeras forma de organización social estructurada; y los grandes avances y principios fueron incorporados por los antiguos pobladores del planeta entre las que se encuentran:

- a) China: Hablar de China es hablar de Confucio, sorprendente filósofo de la antigüedad que llegó a ser primer ministro de su

pueblo. Su filosofía puede ser interpretada administrativamente desde el punto de vista de la dirección de personas.

- b) Egipto: En el antiguo Egipto dominaba la casta sacerdotal que elegía al rey y adoraba a Osiris, Amon y Fhah. Poseían una administración centralizada, dividida en distritos que dependían de los templos.
- c) Mesopotamia: Los indicios administrativos de los pueblos establecidos en la mesopotamia fueron proporcionados por Hammurabi, quien creó el imperio y elaboró el primer código de leyes escritas. Al mundo legaron la escritura cuneiforme, el sistema de pesas y medidas y la medición del tiempo.
- d) Fenicia: Los fenicios constituyen el primer pueblo marino de la antigüedad, siendo su principal actividad el comercio. Cada ciudad tenía su gobierno en manos de aquel comerciante que más riquezas materiales poseía. Los fenicios inventaron el alfabeto que después perfeccionaron los griegos y difundieron los romanos por todo el mundo.
- e) Persia: Los persas conquistaron mesopotamia (538 a.c.), tuvieron una administración admirable que posteriormente fue copiada por los romanos. Su gobierno era centralizado en un rey, quien para su control lo dividió en provincias regidas por un gobernador. Acuñaron también las primeras monedas de oro de la antigüedad.
- f) Grecia: los griegos cultivaron paralelamente la belleza arquitectónica de sus obras y la física e intelectualidad de sus ciudadanos. Gracias a su administración pública democrática

llego a ser una de las más grandes culturas de su época (430 a.c.).

- g) Roma: Es de su obra conocido la trascendencia administrativa del pueblo romano. En esta cultura nacieron los principios jurídicos utilizados en todo el mundo como prototipo de normas para la mejor administración del derecho pueblito y privado.

Durante la época de la antigüedad grecolatina la administración se caracterizo por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y del castigo corporal como forma disciplinaria; y existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano (esclavismo). La esclavitud representa el sistema más simplista de las relaciones con los trabajadores. El esclavo forma parte de las prioridades del amo; tiene enorme obligaciones y carece de derechos (matrimonio, patria potestad, otros derechos legales, etc.). Cuando había abundancia de esclavos se les ocupaba indistintamente para cualquier tipo de trabajo; pero cuando estos eran escasos su utilización, sobre en labores peligrosas, se cuidaba dado que su reposición resultaba difícil. En esta etapa el trabajo se desarrollaba bajo una estricta vigilancia, como medio para lograr el máximo rendimiento.

En la Edad Media encontramos la unidad administrativa denominada feudo, que consistía en un grupo de personas para servir a un terrateniente a cambio de protección y comida. Labradores, caballerangos o servidumbre casera. Podríamos decir que el sistema de servidumbre es una variante de la esclavitud; en su lugar encontramos al

siervo, que no es propiedad del amo, pero esta fuertemente ligado a la tierra. La relación de trabajo se basa prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal. Tenía una serie de derechos superiores a los del esclavo, podía contraer matrimonio y hasta tener una especie de posesión (propiedad servil); sin embargo, carecía del derecho de libertad e independencia:

Durante la Edad Media la producción de bienes de consumo era pobre, la artesanía se desarrollaba en los propios hogares, siendo de tipo familiar, los comerciantes acudían a la casa del artesano a comprar sus productos para la venta. Los oficios se heredaban y toda la familia contribuía en la producción. Con el tiempo, el artesano necesita ayuda extra familiar para continuar con su oficio, por eso se hizo asistir de aprendices.

Es allí donde aparecen las llamadas corporaciones, gremios o guildas, que eran agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes, siendo costumbre adoptar a un santo como patrono de la agrupación. Los gremios proliferaron rápidamente y fue en sus talleres donde se vio por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador. Teniendo como características este sistema: trabajo personal, sentido de realización, predominio de la ganancia lícita, jerarquización de puestos, sistema de ascensos por mérito, reglamentación de la producción y salarios.

Grandes transformaciones surgieron con las doctrinas socialistas y el avance hacia el capitalismo. El poder de la iglesia católica también ha influido en el avance de la administración. Al igual que las organizaciones militares para las campañas bélicas legaron a la administración general la distribución jerárquica de funciones.

Dos hechos han impactado el desarrollo de la dinámica empresarial de nuestros días: La Revolución Industrial y La Revolución Mecánica.

En el año de 1776 en Inglaterra se marcó el cambio de la nueva forma de trabajo que consistió en el desplazamiento de los artesanos, maestros, oficiales y aprendices de sus talleres caseros a centros de trabajo llamados fábricas, donde eran reunidos bajo la dependencia de un patrón o empresario. Grandes cambios en la comercialización de los productos y un nuevo esquema de relación laboral, caracterizado por largas jornadas de trabajo personal.

A raíz de la revolución industrial a finales del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX, surge una nueva modificación en el sistema productivo ya que las innovaciones tecnológicas; como el telar mecánico, la máquina de hilar y otros inventos transformaron la industria haciendo pasar del modo de productividad el cual se empleaba el trabajo a domicilio y el pequeño taller al sistema de fábricas, a un gran número de organizaciones; razón por la que nace la introducción de nuevas técnicas y de los avances de la ciencia de la producción, y así las fuerzas productivas tienen su base en la técnica mecanizada lo que hace que se

acentué la división del trabajo. Y se transforma de la noche a la mañana la producción artesanal en producción masiva de grandes cantidades de artículos que empezaron a satisfacer necesidades colectivas de grandes núcleos de población trayendo como consecuencia que la producción en serie se incrementara en el mercado y fue entonces cuando se hizo necesario requerir de un mayor número de recursos humanos (personas) y fue entonces cuando la producción empezó a ser dirigida por capataces quienes también se encargaban de seleccionar al personal necesario.

La industria, a partir de la Revolución Industrial, se extendió rápidamente por todo el mundo, aún con jornadas de trabajo extenuantes, la productividad era muy pobre, esto se debía principalmente a que las prácticas administrativas aplicadas, con base en el empirismo y carentes de principios y sistemas, no observaban ni investigaban las reglas ni principios de las formas para lograr el mayor rendimiento de los elementos materiales y humanos de la empresa. Y con este crecimiento industrial que se dio de improviso, tanto los propietarios como los administradores se enfrentaron a nuevos problemas; pues sus decisiones eran improvisadas y padecían deficiencias administrativas. Otros de los problemas era la grave escasez de administradores y obreros calificados.

Apreciando que a lo largo de la historia, el hombre ha desarrollado métodos que le permitían realizar actividades adecuadas para obtener mejores resultados. Entre todas las creaciones del hombre aquel que se destaca y sobresale por ser la más compleja y maravillosa es indiscutiblemente la empresa. Éstas funcionan en ambientes diferentes, rodeadas de un universo de factores económicos, políticos,

tecnológicos, legales, sociables, culturales y demográficos que interactúan y se alternan para producir grandes cambios e inestabilidad en el ambiente. Las empresas no son autónomas ni autosuficientes, pues requieren ser administradas, por lo que necesitan de directores, gerentes, jefes, supervisores, equipos, etc., en fin, de todo un aparato administrativo conformado por personas calificadas que sean capaces de administrarlas de manera apropiada. De este modo, las empresas y su administración implican mucha complejidad y diversidad.

No obstante, ambas constituyen aspectos recientes en la historia del hombre, aunque parezca increíble, y a pesar de que las empresas adquirieron sus características actuales durante la Revolución Industrial, que se inició a mediados del siglo XVIII las empresas se desarrollaron con gran lentitud no obstante que siempre existió el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, pero la administración sólo empezó a llamar la atención y a ser estudiada a comienzos del siglo XX, cuando algunos pioneros fueron explorando, descubriendo y ampliando el campo complejo de las empresas (ver anexo 2), y sentando las bases de las teorías relacionadas con su adecuada administración, generándose así las teorías de las organizaciones con las que se comenzaron a estudiar algunos aspectos y variables de éstas desde el punto de vista de su aplicación; y como consecuencia se fueron expandiendo y ampliando en su objeto de estudio de manera paulatina. Surgiendo las diferentes escuelas y teorías administrativas con el fin de solucionar problemas importantes a las que se enfrentaban las empresas en esa época.

A consecuencia de las ideas filosóficas del siglo XVIII aparece el liberalismo que representa la exaltación del individuo y la glorificación de la libertad humana, que encuentran su culminación con la revolución francesa. Estas ideas trascendieron al campo económico y debido al auge y gran desarrollo de la industria provocada por los inventos se da origen al liberalismo económico. Este propugnaba una libertad absoluta en las relaciones de trabajo teniéndole asignado al estado el papel de vigilante; es decir, se dio cabida plena al famoso “dejar hacer, dejar pasar”. En dicha etapa el trabajo se convierte en una mercancía, como cualquier otra, sujeta a las libres leyes de la oferta y la demanda. Las condiciones laborales se establecen al libre arbitrio del patrón y dado que al trabajador lo que le importa es comer, acepta todas las condiciones.

Por lo que las organizaciones, más allá de ser simples sistemas de transformación de recursos materiales en productos y servicios, son sistemas sociales en los cuales lo más importante es el factor humano que las compone, es decir, que sin las personas que trabajan en ellas, las organizaciones no existirían.

Después de iniciada la revolución industrial en las organizaciones lucrativas el reclutamiento y selección de personal era unas de las tareas que estaban a cargo del supervisor quien se basaba solamente en observaciones y datos subjetivos, aplicándose esta tarea en forma casi intuitiva.

En los inicios de la administración se concebía al hombre como un instrumento más para lograr la producción, cuya única finalidad era

obedecer las órdenes de sus superiores y donde no eran tomadas en cuenta sus necesidades u opiniones. Pero con el paso del tiempo autores como Frederick W. Taylor (Escuela de la administración científica) ponían énfasis en las tareas con el fin de lograr una gran eficiencia industrial mediante la observación y la medición, Taylor es considerado como el fundador de la teoría de la administración moderna revolucionando el pensamiento administrativo y el mundo industrial de su época.

Dedicando la mayor parte de su vida a efectuar estudios sobre la organización del trabajo, esforzándose particularmente en encontrar las mejores formas de hacer las cosas y las mejores herramientas, con el fin de contribuir a eliminar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas sufridas por las industrias estadounidenses, así como a elevar la productividad.

Por lo que la administración científica representa una primera aproximación teórica a los estudios administración empresarial y se situó inicialmente en el plano del trabajo individual de cada obrero. Hasta entonces la selección del método de trabajo era confiada al obrero, que se basaba en su experiencia personal anterior para definir cómo realizaría sus tareas. Mostrándose una profunda disparidad en los métodos de trabajo, pues cada obrero tenía un esquema personal de trabajo, lo cual dificultaba la supervisión, el control y la estandarización de utensilios y herramientas de trabajo. Taylor quiso quitarle al obrero el derecho de escoger su manera personal de ejecutar la tarea para dotarlo de un método planeado y estudiado por un profesional especializado en la planeación de tareas. Esta administración de las tareas se basaba en

la organización racional del trabajo del obrero que intentaba descubrir el método que lo convirtiera en un trabajador eficiente.

La técnica para llegar al método racional era el estudio de tiempos y movimientos, donde las actividades más complejas eran subdivididas en actividades más sencillas y éstas en movimientos elementales, para facilitar su racionalización y estandarización. Los movimientos elementales Gilbreth los utilizó como una unidad fundamental de trabajo, y fueron estandarizados para facilitar la actividad de los cronometristas como se muestran en el cuadro 2*.

* Fuente: Frank B. Gilbreth y Lillian M. Gilbreth, Applied Motion Study, Nueva Cork Sturges & Walton, 1917.

Cuadro 2

Movimientos elementales

1. Buscar
2. Escoger
3. Pegar
4. Transportar desocupado
5. Transportar cargado
6. Posicionar(colocar en posición)
7. Ubicar previamente (preparar para colocar en posición)
8. Unir (juntar)
9. Separar
10. Utilizar
11. Descargar
12. Inspeccionar
13. Asegurar
14. Esperar inevitablemente
15. Esperar cuando es evitable
16. Reposar
17. Planear

Siendo los principales objetivos del estudio de tiempos y movimientos los siguientes:

1. Reelaboración de la tarea para que los movimientos sean más sencillos y rápidos.
2. Desarrollo de estándares de movimientos más eficientes para los trabajadores de modo que puedan realizar el trabajo con más rapidez y menor fatiga.
3. Establecimiento de estándares para que ciertas tareas sirvan de base para determinar escalas de pago y criterios de evaluación de los trabajadores.

4. Desarrollo de una descripción completa de tareas para ayudar en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores, orientación y entretenimiento de éstos.

De ahí se deriva la subdivisión de las tareas para permitir la especialización del trabajador, construyendo así un modelo de administración fundamentado en la racionalización y el control de actividades humanas. Al buscar una productividad siempre mayor, la administración científica se orientó hacia la tecnología de producción en masa, cuyos principios se apoyan en cinco conceptos:

- a) Estandarización
- b) Racionalización del trabajo
- c) Movimiento ordenado del producto a través de la línea de montaje
- d) Operaciones planeadas
- e) Puestos de trabajo específicos

El énfasis en las tareas es un enfoque microscópico implementado en el trabajo del obrero y no en la totalidad de la empresa, y mecanicista porque involucra un conjunto de factores (estudio de tiempos y movimientos, selección científica del obrero, aplicación del método planeado racionalmente, medidas para reducir o neutralizar la fatiga, establecimiento de estándares de producción, etc.), como si cada uno de ellos contribuyese de manera determinista a lograr la máxima eficiencia y fuesen piezas de un engranaje mayor.

A partir de los resultados de sus trabajos (ver anexo 3) publica varias obras entre las que se encuentran Shop Management, en 1903, y Principles of Scientific Management (Principios de administración científica), en 1911. Según Taylor, el objetivo principal de la dirección debe ser la máxima prosperidad tanto para el patrón como para cada asalariado (1967, pag. 19). Esta expresión se debe comprender en un sentido más amplio. Así: ... la prosperidad de cada asalariado no consiste solamente en salarios más elevados de los que se acostumbran, sino también –lo que es mucho más importante- en la posibilidad de que cada uno alcance el nivel más elevado de eficacia. Así, cada hombre está preparado para ejecutar el trabajo más difícil que sus aptitudes naturales le permitan y, como es capaz de ello, lleva a cabo de manera efectiva este trabajo (1967, pag. 19).

A partir de sus diagnósticos, Taylor formuló cuatro principios fundamentales que constituyen su concepción de la dirección científica:

1. Propone que la dirección desarrolle una ciencia de la producción para reemplazar los antiguos métodos empíricos; la dirección debe encargarse de reunir todos los elementos del conocimiento que, en el pasado, estaban en poder de los obreros, clasificar esta información, hacer la síntesis y deducir de estos conocimientos, reglas, leyes y fórmulas, que son de gran ayuda para facilitar al obrero el cumplimiento de su tarea diaria (1967, pag. 79).
2. Seleccionar científicamente a los obreros, adiestrarlos y perfeccionarlos en la ejecución de sus tareas. Pues desde su

punto de vista para un determinado tipo de trabajo hay que seleccionar a un “hombre de primera categoría”, es decir, una persona perfectamente adecuada al trabajo que se ha de realizar (1967, pag. 219).

3. Colaborar estrechamente con los obreros a fin de asegurar que el trabajo se ejecute de la manera prevista.
4. El trabajo y la responsabilidad se distribuyan de manera equitativa entre la dirección y los obreros, encargándose los miembros de la dirección del trabajo para el que están mejor calificados que los obreros.

Tomando en consideración los puntos antes mencionados la propuesta más significativa y relevante de Taylor consiste en seleccionar científicamente a los trabajadores en forma racional para que se le asignara a cada uno de ellos las tareas más elevadas posible de acuerdo a sus capacidades personales y promover su entrenamiento y desarrollo con el fin de prepararlos para producir más y mejor; y a partir de ese momento es cuando surge entonces la primera oficina de selección de personal dando lugar a efectuarse el reclutamiento del aspirante donde el capataz en forma empírica y sin la aplicación de ninguna técnica realizaba la primera selección.

Por otro lado Henry Farol en 1916 orienta su enfoque hacia la identificación de las funciones administrativas (proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar), es decir, a las actividades que realiza el administrador y el establecimiento de principios administrativos considerados como universales para todos los administradores. Comprobándose que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la

suma de la eficiencia de sus trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar.

Preocupándose por la estructura de la organización que constituye una enorme ampliación del objeto de estudio de la teoría administrativa. El micro enfoque en la tarea de cada obrero se amplía a la estructura organizacional son tres: teoría clásica de Farol, teoría de la burocracia de Weber y la teoría estructuralista.

La teoría clásica de Fayol inauguró el enfoque anatómico y estructural de la empresa al sustituir el enfoque analítico y concreto de Taylor por una visión sintética, global y universal, en términos de organización formal, es decir, las síntesis de los diferentes órganos que componen la estructura organizacional, sus relaciones y sus funciones dentro del todo (ver anexo 4). Según farol, toda empresa posee seis funciones básicas:

- 1.- Técnicas: Relacionadas con producción de bienes y servicios.
- 2.- comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio
- 3.- Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales
- 4.- Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas
- 5.- Contables: Relacionadas con inventarios, registros, balances, costos y estadísticas

6.- Administrativas: Relacionadas con la integración desde la cúpula de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, manteniéndose siempre por encima de ellas.

Este autor considera que la administración siempre ha existido, pero el progreso actual hace necesario que se ejerza de una manera más técnica, por lo cual, propone un método científico para acumular una serie de conocimientos, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de acuerdo con los resultados obtenidos, establecer reglas de validez universal que se integren a la estructura de la disciplina administrativa, que posteriormente fue modificado por los autores clásicos y neoclásicos en leyes o principios universales aplicables a todas las situaciones que el administrador enfrenta de administración, con los que se prescribe el comportamiento del administrador incluyendo los principios:

1. División del trabajo: Es el principio de la especialización necesaria para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en asignar tareas específicas a cada uno de los órganos que componen la organización empresarial.
2. Autoridad y Responsabilidad: La autoridad es el poder derivado de la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Unidad de mando: Cada persona debe recibir órdenes de uno y solo un superior (jefe). Es el principio de la autoridad única.

4. Jerarquía o Cadena jerárquica: La autoridad debe estar dispuesta en una jerarquía, esto es, en escalas jerárquicas, de manera que cualquier nivel jerárquico debe estar siempre subordinado al nivel jerárquico superior.
5. Departamentalización: La división del trabajo conduce a la especialización y diferenciación de las tareas y los órganos, es decir, a la heterogeneidad y la fragmentación. Para lograr la homogeneidad se deben agrupar en la misma unidad todas las personas que trabajan en el mismo proceso, para los mismos clientes y en el mismo lugar.
6. Coordinación: Es la distribución ordenada de las actividades de la empresa para obtener unidad de acción en la consecución de un fin común.

También expresa opiniones sobre la administración adecuada de las organizaciones y de las personas dentro de éstas; aporta nuevas ideas sobre los trabajadores a través de investigaciones que intentaban descubrir las características psicológicas que influían en el individuo para incrementar su productividad, es aquí donde la administración dio un nuevo giro y donde las personas pasaron a ser consideradas uno de los recursos más importantes para cualquier empresa.

Max Weber en relación con la estructura organizacional identifica ciertas características de la organización formal orientada exclusivamente hacia la racionalidad y la eficiencia. El tipo ideal de burocracia, según este autor presenta siete dimensiones principales:

1. Formalización: Todas las actividades de la organización de definen por escrito, (rutinas y procedimientos) y la organización opera de acuerdo con un conjunto de leyes o reglas (normas y reglamentos, régimen interno, estatutos) que se aplican a todos los casos individuales, sin excepción.
2. División del trabajo: Cada participante tienen un cargo o posición definidos con esfera específica de competencia, con deberes oficiales y atribuciones estrictamente específicas y delimitadas.
3. Principio de la jerarquía: La burocracia se fundamenta en una jerarquía bien definida de autoridad. Cada empleado está sometido a órdenes impersonales que guían sus acciones para asegurar la obediencia. Cada función inferior está bajo control y supervisión de la más alta, garantizando unidad de control; cada empleado sólo tiene un jefe. De ahí la estructura piramidal de la burocracia.
4. Impersonalidad: El empleado ideal establece relaciones impersonales con otros ocupantes de cargos. La burocracia enfatiza en los cargos y no en las personas que los ocupan pues aquéllas entran y salen de la organización, pero los cargos permanecen, para garantizar su continuidad y perpetuación.
5. Compendio técnico: La selección y elección de los empleados se basan en la competencia técnica y las calificaciones profesionales de los candidatos, no en las preferencias de orden personal. De ahí que se utilicen pruebas y concursos para llenar las vacantes o conceder ascensos. La burocracia es eminente meritocrática. El sistema también prevé el desarrollo de la carrera

y las promociones de realizan de acuerdo con el merito funcional, dependiendo siempre del juicio del superior.

6. Separación entre propiedad y administración: Los recursos utilizados por la organización burocrática par ejecutar sus tareas no son propiedad de los medios d producción pues el dirigente o el burócrata no es necesariamente dueño de la organización o de sus medios de producción, sino un profesional especializado en administración. De ahí el alejamiento gradual del capitalista de la administración de su propio negocio, y la diseminación del capital en las sociedades anónimas.
7. Profesionalización del empleado: Los empleados de la burocracia son profesionales pues son especialistas, gracias a la división del trabajo. Son asalariados de acuerdo con sus funciones o posición jerárquica, sus cargos constituyen su principal actividad dentro de la organización, son nombrados por el superior inmediato, sus contratos se firman a tiempo indefinido, siguen carrera en la organización y no son propietarios de los medios de producción de la organización

Recientemente, Hall comprobó que estas siete dimensiones principales de la burocracia se presentan en grados variados en cada empresa de acuerdo con las necesidades de las mismas.

La burocracia trata de producir ciertas consecuencias deseadas, entre ellas la previsibilidad del comportamiento de las personas en la organización. Hasta cierto punto esto significa el intento de estandarizar

el desempeño humano para lograr un objetivo organizacional: máxima eficiencia de la organización.

La teoría estructuralista enfatiza en la estructura organizacional, se desarrolla a partir de los estudios sobre alimentación y rigidez del modelo burocrático, considerando un modelo típico de sistema cerrado muy mecanicista y fundamentado en la teoría de la maquina, donde la organización se concibe como una distribución estática de piezas cuyo funcionamiento esta previsto de antemano. A partir del modelo burocrático, los estructuralistas introdujeron el concepto de sistema abierto en el estudio de las organizaciones e intentaron conciliar los aportes de las teorías clásicas y humanísticas de la teoría administrativa: un enfoque múltiple y amplio en el análisis de las organizaciones, que las concibe como complejos de estructuras formales e informales.

Se intento establecer varios tipos de organizaciones y se desarrollan análisis comparativos que incluyeron el análisis ínter organizacional y el ambiente externo, que pasó a ser una variable mas en el estudio de las empresas, y que el conflicto es una importante señal de vitalidad en las organizaciones: señal de ideas actitudes diferentes que chocan y muchas veces son antagónicas. Por lo tanto la administración del conflicto se convierte en un elemento esencial y de múltiples aplicaciones en la teoría administrativa.

Por lo tanto el enfoque centrado en la estructura organizacional con respeto a las personas, nos llevan a determinar que de acuerdo con el puesto de trabajo que les asigne en la estructura formal, estos deben

reclutarse y seleccionarse de acuerdo con los requerimientos y características de los puestos que requieren de personal altamente calificada y especializadas para obtener una alta productividad en el desempeño de las funciones cotidianas (tareas).

A partir de la década de 1920, el interés por el lado humano del lugar de trabajo empezó a establecer influencia sobre la teoría administrativa surgiendo así la escuela de las relaciones humanas en la que se destaca a las personas dentro de las empresas y deja en segundo plano la estructura y las tareas. Esta surgió como una teoría opuesta a la teoría clásica, basada en las obras de Taylor y Fayol, cuya hegemonía rigió durante las tres primeras décadas del siglo XX. Dispuesta a democratizar y humanizar la administración de las empresas, fortalecer y reforzar sus puntos de vista, la escuela de las relaciones humanas negó o ignoró todos los conceptos desarrollados y afirmados por la teoría clásica, como organización formal, autoridad y responsabilidad, jerarquía, unidad de mando, estudios de tiempos y movimientos, eficiencia departamentalización, principios generales de la administración, etc., para sustituirlos por conceptos desarrollados por la psicología y la sociología industrial, como organización informal, motivación, incentivos sociales, dinámica de grupo, comunicación, liderazgo, etc. El administrador característico de la teoría clásica eminentemente técnico y orientado hacia los aspectos lógicos de la organización, dejó su lugar al administrador típico de este nuevo enfoque, eminentemente humanista y orientado hacia los aspectos psicológicos y sociológicos de la organización. Los planes de incentivo salarial basados en la concepción del homo economicus fueron sustituidos por el incentivo social y

simbólico fundamentado en la concepción del homo social. De acuerdo con esta concepción, el hombre se motiva por recompensas sociales y simbólicas, pues las necesidades psicológicas del ser humano son más importantes que la necesidad de ganar dinero. Uno de los principales objetivos del movimiento humanista fue romper el excesivo control jerárquico y estimular la espontaneidad de los trabajadores.

Este enfoque se divide en dos escuelas o teorías: la escuela de las relaciones humanas y la teoría del comportamiento en las organizaciones.

La escuela de las relaciones humanas adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde un punto de vista psicológico. Razón por la que los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal, elaborando test para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas; relacionando aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc.

Elton Mayo uno de los principales precursores de esa escuela inició la perspectiva de las relaciones humanas, concentrándose en los grupos de personas en el trabajo. Se dejó a un lado el cronómetro para medir los movimientos y se empezó a prestar atención a lo que la gente opinaba de su trabajo (ver anexo 5). Es así como la psicología empezó a tener importantes aportaciones para la administración.

Requiriéndose entonces de una disciplina denominada psicología de la organización, la cual ha sufrido en los últimos quince a veinte años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos inter organizacionales.

Con los grandes avances y cambios que se generaban en relación con la teoría administrativa, en 1899, Elberth Hubbard escribió un artículo titulado “Un mensaje a García”, el cual tenía como objetivo resaltar la importancia de la iniciativa del subordinado para la consecución de una meta.

En la segunda década de este siglo se iniciaron cursos sobre relaciones humanas. El primer libro de dirección de empresas con enfoque participativo destinado a programas de educación universitaria apareció en Harvard en 1911.

Dale Carnegie creó en los veinte, un curso sobre relaciones humanas y el famoso libro: Cómo ganar amigos e influir en las personas, del cual se han vendido millones de copias desde su aparición. Debido a ello, Carnegie es un pionero de la escuela de las relaciones humanas, a pesar de lo cual no es reconocido formalmente como tal pues sus cursos carecen de sólidos fundamentos científicos.

Generándose como esta teoría una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre a ser un “hombre social” con lo que se advierte que: Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo –como el comportamiento en cualquier lugar- es una consecuencia de muchos factores motivacionales, lo que sustenta con la afirmación de Telen para quien existen fuerzas de variabilidad y de inestabilidad humana que repercuten en las acciones cotidianas.

La teoría del comportamiento o escuela del comportamiento organizacional, surgió con el libro de Herbert A. Simon, publicado en 1947 titulado comportamiento administrativo. Que se enfoca a las decisiones y a partir de ahí las empresas se conciben como sistemas de decisiones en donde las personas perciben, sienten, deciden y actúan definiendo sus comportamientos frente a las situaciones que enfrentan. El enfoque del comportamiento en la organización proviene directamente de la escuela de las relaciones humanas y mantiene la tradición de poner un segundo plano los aspectos estructurales y dedicarse por completo a los aspectos de comportamiento. Esta intenta desarrollar y comparar estilos de administración capaces de potenciar las motivaciones individuales de los miembros de las organizaciones y reducir las incongruencias y los conflictos entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los miembros.

En época reciente surgió un movimiento de gran vitalidad dentro del enfoque del comportamiento, denominado Desarrollo Organizacional (DO), orientado hacia estrategias de cambio organizacional planeado

mediante elaboración de modelos de diagnósticos, intervención y cambio, que incluye modificaciones estructurales junto a modificaciones de comportamiento, para mejorar la eficiencia y la eficacia de las empresas. Este movimiento incorpora la teoría de los sistemas, las técnicas de sensibilización heredadas de los laboratorios de entrenamiento de la sensibilidad iniciados por Lewin, y se apoya en la teoría del comportamiento organizacional.

A consecuencia de lo mencionado con anterioridad y en relación con las teorías administrativas mas revelantes que apoyan esta tesis podemos apreciar que a partir de ese momento la tarea del departamento de recursos humanos relacionada con el reclutamiento y selección de personal en las organizaciones adquiere tiene mayor importancia, y en el siglo XX esta se apoya con los avances de la psicología industrial volviéndose de gran interés el comportamiento humano dentro del ámbito de los negocios y la industria, lo que genera el surgimiento de técnicas que permitan evaluar las aptitudes psíquicas de los individuos para poder saber si es posible su eficaz desarrollo en una determinada actividad.

Actualmente no se toma solo como base para seleccionar la destreza física y muscular del individuo, posteriormente la computación y el avance de la comunicación, producen un nuevo impacto en las áreas de trabajo, hecho que hace sumamente necesario que se contrate gente especializada y calificada para el manejo de tales maquinas, por lo que es ya necesario contar con un conocimiento específico para su operación y es cuando nos damos cuenta que no todo el personal esta capacitado

para ello. Lo que en cierta forma hace que se acentúe más un adecuado reclutamiento y selección de personal

Al pensar en la efectividad operacional de una empresa, hay que imaginarse una frontera en la productividad; siendo esta la máxima cantidad de satisfacción para el cliente, en términos de valor, calidad o servicio. Y dicha tarea recae en los esfuerzos de las personas, pues no hay que olvidar que estas son el cimiento y motor de toda organización y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

Indudablemente el trabajo individual es fundamental en toda organización, pues con este se permite a las personas aportar conocimientos y habilidades en las tareas específicas que se desarrollan día a día, pero también en las últimas décadas debido a los grandes cambios generados por los avances científicos y tecnológicos en relación con la consecuente elevación de los índices de productividad y calidad en las empresas con el fin de lograr una mayor participación en los mercados, han surgido nuevos estilos de administración y formas de trabajo.

Adquiriendo gran valor el trabajo en equipo, los cuales deben pertenecer a una estructura interfuncional facultándose a enfrentar tareas mayores y más complejas bajo una interacción dinámica que conlleve a mejorar los resultados de la empresa (calidad, productividad, competitividad), y a la vez e promueve el desarrollo personal y profesional de los participantes.

Pues al involucrar al personal se pretende conformar un equipo altamente efectivo que se identifique por su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y, por supuesto, su respuesta rápida ante las oportunidades.

El beneficio de trabajar en equipo radica en la consecución del efecto de sinergia el cual consiste en el uso de las mejores habilidades de cada uno logrando un resultado superior al mejor resultado y esfuerzo individual, logrando las metas de efectividad de cada tarea, proceso o proyecto.

Adquiriendo valor el énfasis de la aportación de Peter Drucker en su libro *Tiempos Turbulentos* ⁷ que conlleve a volver productiva la fuerza humana, con lo que se advierte entonces que el hombre es y continuara siendo el activo mas valioso de toda empresa, pues su origen esta en sus conocimientos, habilidades, valores y actitudes; pues este genera valor económico y a la vez es clave de éxito competitivo; entonces es importante seleccionar y crear una fuerza laboral especializada con la habilidad y requerimientos adecuados a los puestos de trabajo definidos en la estructura organizacional de la empresa.

⁷ Esta década y las futuras se verán caracterizadas por una sociedad de empleados a los que se les debe desarrollar y promocionar en las decisiones, con el fin de enseñarles el significado de trabajo y la responsabilidad.

Lo que realiza el valor y la importancia de la aportación de Robert B. Reich en su obra *Te Work of Natios* ², cambiando en su totalidad el concepto de trabajo y trabajadores.

Siendo entonces uno de los principales retos de la gerencia y los administradores al mantener y desarrollar el capital intelectual, creando una organización que pueda compartir el conocimiento (Brain POver, 1991); modificando así la manera de pensar de los ejecutivos acerca de los recursos humanos.

Pues de acuerdo con el autor Richard Crawford, quien argumenta que el conocimiento es una forma de capital, considerando que esto es cualquier forma de riqueza utilizada para producir mas riqueza. Hace una comparación: “una maquina es una forma de capital porque produce riqueza. Así también lo es el físico que por su educación y habilidades produce riqueza lo que implica altos desembolsos que deben verse como capital humano ³”

Este punto de vista nos lleva a determinar entonces que los gerentes y administradores de la Leona Vicario deben darle importancia y reconocimiento a las diferentes teorías administrativas pero sobre todo a la estructura organizacional y las relaciones humanas, ambas son de vital importancia para las actividades administrativas y operativas cotidianas.

² “Ya no habrá productos o tecnologaza nacionales, ni corporaciones nacionales, ni industrias nacionales. Ya no habrá economías nacionales, a menos como estábamos acostumbrados a entenderlas. Lo único que permanecerá enraizado dentro de las fronteras nacionales será la gente que integra la nación. El recurso humano capacitado y calificado será el principal activo de una nación”.

³ Crawford Richar, In *The Era of Human Capital*; Harper Business, 1991, Nwe. York; P. 11.

Debiendo reconocer que es esencial la tarea de proceso de reclutamiento y selección de personal para el buen funcionamiento de la empresa por lo que debe considerarse urgente implementar dentro de su organigrama el departamento de recursos humanos, pues con este se permite mantener las condiciones de competencia, lo cual depende en gran parte de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone. Y considerar a su vez, que éste proceso determina en gran parte el futuro de una organización.

1.1.2. ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS

Hoy en día existe una mayor preocupación por parte de los administradores de las empresas por reclutar y seleccionar a las personas que trabajan en ellas, de una forma más adecuada en relación con las necesidades y los requerimientos del puesto vacante que se va a desempeñar.

Surgiendo entonces el enfoque humano, desarrollado a la mitad del siglo XX, este como disciplina tiene su origen en tres fuentes;

- a) Corrientes del Pensamiento Humanista, Fenomenológica y Existencial Europeas (Husserl, Kierkegaard, Heidegger y Buber).
- b) La psicología humanista en Norteamérica con Carl Rogers (enfoque centrado en la persona).
- c) Desarrollo del potencial humano con Kart Lewin (dinámica de grupo)

Implicando una filosofía del hombre, de la sociedad y de las relaciones interpersonales, orientada a la facilitación y promoción del crecimiento humano, individual y colectivo que considera a la persona en todas sus dimensiones, mediante tres actitudes básicas: Empatía, Congruencia y Aceptación.

Pues el hombre es un ser inacabado que debe desarrollarse para buscar la plenitud de su naturaleza e integrarse armónicamente mediante

la educación, con el fin de elevar sus potencialidades, actitudes frente a la vida y a los demás; ser crítico-propositivo y creativo.

El humanismo para los griegos implicaba:

- 1- Paideía, educación del hombre sobre la base de unas normas que coincidían con la “esencialidad humana” (alma y cuerpo).
- 2- Phinlanthropía, Convivencia y amor, en el contexto de naturaleza y sociedad.

Haciéndose valiosa la aportación de Burckhard en cuanto al descubrimiento de la primacía de lo humano en un doble nivel, el referido al individuo y a la humanidad.

Considerándose entonces relevante el estudio sobre el comportamiento humano, el cual es del interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la administración y la pedagogía, las que desde sus diferentes objetivos de estudios enfocan su campo de acción, todas ellas persiguen un objetivo común que se encuentra en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, hacia las tendencias más progresistas y desenajenantes de la humanidad; de ahí que el centro de su análisis de hallen en los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello el hacer y el saber hacer.

Desde el punto de vista administrativo el modelo humanista surgió con la escuela de las relaciones humanas en los años de 1930, en oposición a la administración científica; y a partir de esos momentos el

concepto de persona humana pasó del hombre económico (motivado sólo por recompensas salariales) al hombre social (motivado por incentivos sociales), según esta concepción, las personas trabajan y se esfuerzan por convivir con sus semejantes en grupos sociales o en organizaciones.

Entender el concepto del hombre social comprende también su componente de la personalidad, a través de la capacidad de los sentidos en su actividad de valoración o estimación, que permiten asumirlo o no, es decir funciona a su vez como filtro en el proceso de socialización, incidiendo así en la función reguladora de la conducta y por lo tanto en las actitudes hacia el mundo circundante y que están dirigidas e intencionadas por motivaciones e intereses, expresando correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace en el plano individual y con la sociedad.

Por lo que para las organizaciones que están inmersas en un sistema abierto y bajo el enfoque administrativo centrado en las personas, el estudio de éstas se vuelve básico e indispensable, pues constituyen la unidad básica de las organizaciones y se considera necesario relacionarlos con los objetivos estratégicos para alcanzar las metas y misión organizacionales. Ya que el enfoque centrado en las personas busca que todas ellas, en todos los niveles, sean administradores de su propia tarea, y no solo ejecutores; y a su vez cada persona debe tomar conciencia de que es un elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que se realiza.

Las empresas cuyo centro y énfasis es el recurso humano se refiere al cumplimiento de dos condiciones:

- A. Las personas deben ser activos estratégicos.
- B. Las personas deben tener potencial para crear valor.

Incluyendo los siguientes elementos: conocimiento de los empleados, valor de las relaciones con clientes, proveedores, socios, etc., cultura y estructuras organizativas entre otras. Por lo que las organizaciones a este respecto deben tener una visión panorámica de los recursos humanos vistos desde diferentes ópticas, descubriendo al ser humano en relación consigo mismo y con el entorno del trabajo.

Existiendo así diversas vertientes para estudiar a las personas y verlas en primera instancia como personas (dotadas de características de personalidad e individual, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional), por lo que analizar la importancia estratégica del capital humano organizativo para el logro y sostenimiento de una ventaja competitiva resulta ser provechoso con una nueva visión para que del concepto tradicional de empresa, se avance hacia la consideración de la empresa como “una organización que aprende”, donde el capital humano de los empleados es el driver principal de creación de conocimiento.

“El enfoque de recursos humanos es de carácter desarrollista (se preocupa del crecimiento y desarrollo de las personas a fin de que

puedan alcanzar niveles más elevados de aptitud, creatividad y realización); y por otro lado es un enfoque de apoyo (contribuye a hacer de los empleados personas mejores y más responsables y crear una atmósfera en la que puedan contribuir hasta donde se lo permita sus capacidad una vez perfeccionada, partiendo del supuesto de que el enriquecimiento de las capacidades y oportunidades de la gente producirá directamente una mayor eficacia en las operaciones y también la satisfacción laboral será resultado directo de un uso más pleno de la capacidad de los empleados), significado entonces este enfoque en esencia la obtención de mejores resultados por mejores personas”⁴.

Relacionándose este enfoque con el crecimiento y desarrollo de las personas hacia niveles más altos de competencia, creatividad y realización personal, puesto que éstas son el recurso central de toda organización y toda sociedad. Este enfoque por lo tanto se basa en el apoyo mediante el cual se ayuda a que los empleados se conviertan en personas mejores y más responsables, después de lo cual intenta crear un ambiente en que puedan contribuir hasta el límite de su capacidad mejorada. A su vez el enfoque supone que las capacidades y oportunidades ampliadas de las personas llevan directamente al mejoramiento de la efectividad operativa. La satisfacción en el trabajo también es el resultado directo cuando los empleados aprovechen al máximo sus capacidades.

⁴ Keith Davis & W. Newstrom John, Comportamiento humano en el Trabajo; Decima edición; Editorial McGraw-Hill, México, D.F.; P. 16-17.

Por lo que hoy en día cualquier organismo social o empresa debe otorgar prioridad a los recursos humanos, ya que es uno de los elementos esenciales en todas las fases de operación, nacimiento o formación, en el crecimiento o expansión y en la de consolidación y desarrollo de las mismas.

Es importante resaltar y es muy triste señalar que muchos administradores tienden a contradecir sus declaraciones de que las personas son su activo más importante. Pfeffer y colaboradores señalan como causa de ello diversas prácticas y tendencias administrativas modernas, por ejemplo el énfasis excesivo en las utilidades de corto plazo obstaculiza los esfuerzos de largo plazo en cuanto al mejoramiento de los recursos humanos. Además los despidos excesivos, en que los administradores consideran al personal como un costo, no un activo, erosionan la confianza, compromiso y lealtad. Según Pfeffer, apenas en 12% de las organizaciones actuales tienen enfoques sistemáticos y persistencia para calificarlas como organizaciones verdaderamente centradas en las personas, lo cual les brinda una ventaja competitiva. En nuestra opinión, un 88% de las organizaciones no califica como centradas en las personas lo que constituye una pérdida trágica para la sociedad y para la economía global. También tiene consecuencias éticas profundas.

Considerando los grandes retos y cambios constantes a los que se enfrentan las organizaciones actualmente es necesario que los administradores acepten el desafío de mejorar y de que aumenten su centro de atención en las personas tomando como punto de partida el modelo 4-P de resultados estratégicos que se muestran en la figura 1

(que se enfoca en las personas, productos, procesos y productividad). Dicho modelo hace énfasis en el contexto estratégico amplio de administración de las personas. Aunque estas son de hecho clave del éxito organizacional, también se requiere la buena administración de otros factores, como la planificación, tecnología y finanzas. Por añadidura, el modelo 4-P subraya la importancia del mejoramiento continuo, día a día, en todos los aspectos de las actividades organizacionales, a fin de hacer frente a clientes más exigentes y competencia más intensa.

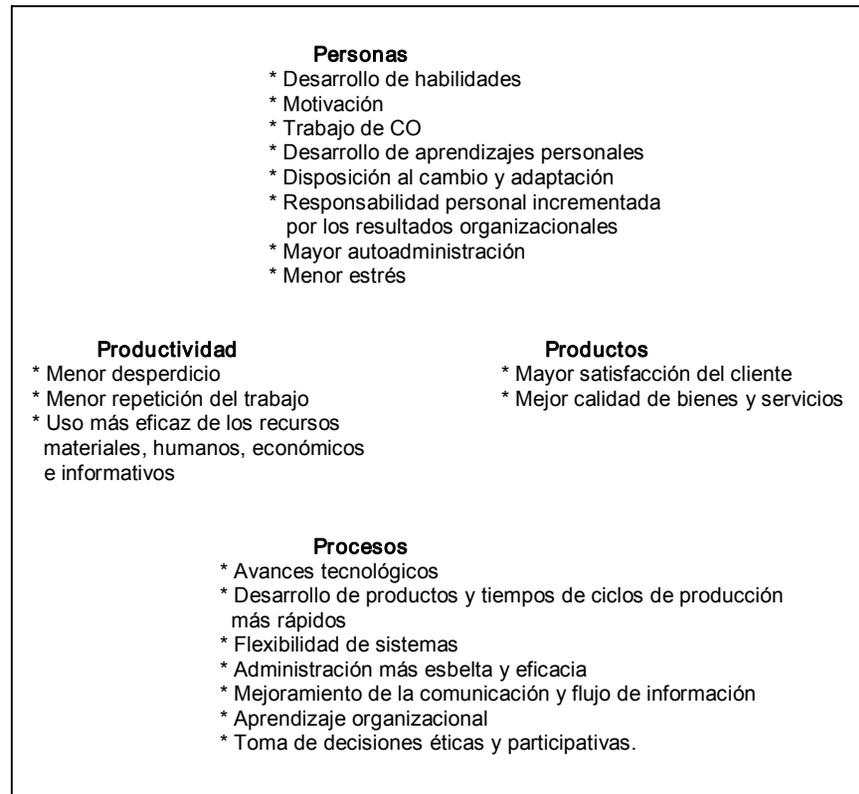


Fig. 1 Resultados estratégicos: el ciclo de mejoramiento continuo de las 4-P

Desde el punto de vista de la teoría de sistemas destacan las interacciones que se producen entre los diferentes elementos de la organización: las personas, la estructura, la tecnología y el medio. Estas interacciones se pueden considerar como respuestas a las presiones cada vez mayores a las que se han expuestas la organización y sus empleados en los últimos años, como resultado de las rápidas transformaciones que han sufrido los campos político, tecnológico, económico y social. Considerándose como un sistema lo que implica la combinación de dos sistemas: el tecnológico (las tareas, el equipo y los acuerdos laborales) y el social (las relaciones interpersonales de los empleados). Los dos sistemas interactúan constantemente y uno influye al otro. Y por otro lado se ve como un sistema abierto, pues la esencia de esta idea es que la organización toma información y recursos del medio, los cuales procesa y los devuelve en forma de productos y servicios.

La importancia de estas ideas es que hacen hincapié en la dependencia de la organización con respecto a su medio y en la necesidad de rediseñar organizaciones que consideren plenamente el sistema socio-técnico. A este respecto la teoría de R. Likert que consiste en grupos que se sobreponen y entrelazan constituyen un ejemplo bien conocido del enfoque sistémico a los estudios organizacionales; sus tesis fundamentales son:

- a) El medio significativo para un grupo lo constituyen otros grupos.
- b) Los grupos se unen a su ambiente por medio de personas con posiciones clave en la organización y que son miembros

de más de un grupo (por ejemplo, el jefe de departamento que también es miembro del Comité de administración organizacional).

El sistema total comprende tres niveles: la sociedad en su conjunto, las organizaciones con su función similar y los subgrupos que pertenecen a un sistema más amplio, los cuales se conectan por medio de personas con puestos clave que actúan como eslabones. El modelo de Likert destaca la importancia y las consecuencias de posible largo alcance de las relaciones y la dependencia.

R. Kahn y sus colaboradores desarrollaron una teoría muy parecida a la de Likert en cuanto al concepto, pero añaden una idea por demás importante. Conbase en la idea de Webwe respecto a que las organizaciones de deben considerar como una jerarquía de funciones y el comportamiento de quienes realizan dichas funciones como roles, Kahn propone que todos los que tienen contacto con quienes efectúan las funciones se pueden definir en función de su conjunto de roles.

Generándose así relaciones de intercambio con base en ciertas expectativas, y sin duda, no se limitan solo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En este intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que esta recibiendo a cambio, desapareciendo o disminuyendo el sentimiento de reciprocidad, ocurre una modificación en el sistema.

Siendo estas relaciones las que se muestran en la fig. 2 que se describe a continuación.

Para servir a las necesidades de la organización como:

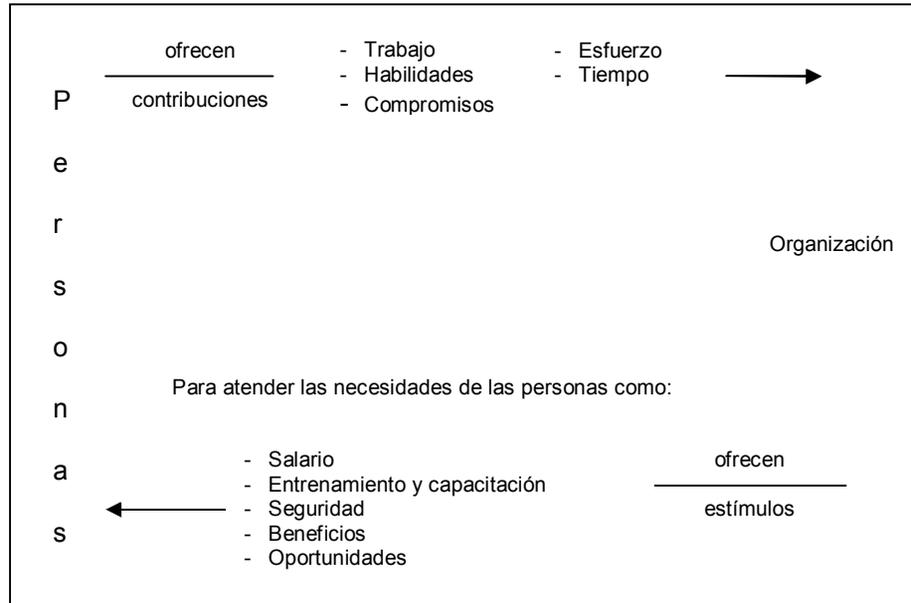


Fig. 2 Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.

Por consiguiente de manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe una compensación económica.

Con respecto a este enfoque se enfatiza que las personas forman una organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su

participación satisfaga algunas necesidades personales. Para lograr estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores.

1.1.3.- ENFOQUE PSICOLOGICO

Aun cuando la psicología es una de las ciencias más recientes, el estudio del comportamiento humano comenzó con los filósofos de la antigua Grecia, en los siglos V y VI antes de Cristo; empezaron a estudiarlo y decidieron que la vida del hombre estaba dominada, no tanto por los dioses, como por su propia mente: es ser racional.

Los primeros filósofos intentaron interpretar al mundo circundante a partir de las preconcepciones humanas: los objetos son calientes o fríos, húmedos o secos, duros o blandos y estas cualidades influyen en nuestra experiencia. Aunque los filósofos griegos no emplearon el estudio sistemático, si prepararon el terreno para el nacimiento de la psicología al recurrir a la observación como medio de conocer al hombre.

Muchos años después, los filósofos del siglo XVII introdujeron la idea del dualismo, teoría según la cual el mundo se divide en dos elementos: espíritu con el que se explica la existencia de los pensamientos y sentimientos; y la materia con la que se designa al ser físico del hombre: el cuerpo.

El hombre siempre ha tratado de descubrir las causas de su conducta, cómo funciona su organismo, el porqué de sus pensamientos y sentimientos; y el carácter de sus relaciones humanas. Es por esto que podemos decir que el tema de la psicología nace con el hombre mismo. No obstante, hasta hace poco casi todos los intentos que se hacían para recabar información sobre la conducta humana se basaban en especulación y observaciones informales de sentido común.

Dado que esta clase de conocimiento no es concluyente ni satisfactoria, a la larga a los estudios se les ocurrió la idea de aplicar los eficaces métodos de las ciencias naturales para descifrar los misterios de los sentimientos, el comportamiento y el pensamiento humano. Fue hasta las últimas décadas del siglo XIX cuando se arraigó la idea de que la psicología es una ciencia. Antes de esa época hasta los científicos se resistían a considerar que su conducta fuese tema que pudiera someterse a estudios científicos, en gran parte por motivos religiosos y filosóficos; preferían considerarla como un enigma singular e irresoluble.

Gracias a varios filósofos, médicos, fisiólogos y algunos físicos del siglo XIX, se logró que el clima intelectual de la época propiciara la noción de una ciencia de la conducta y prepararon el terreno para que surgiera el inicio en 1879 en Leipzig (Alemania), el nacimiento de la psicología como una ciencia individual y formal, cuando Wilhelm Wundt fundó su laboratorio de psicología, dirigido por Wilhelm Wundt, lo que le valió el título de "padre de la psicología experimental" cuyo centro de interés era el estudio de la mente humana. El año de 1879 es a su vez considerado como el "inicio de la psicología científica".

Como todo principio, surgieron ideas, conceptos y concepciones que evolucionaron, algunos desaparecieron, otros sirvieron de base y se transformaron a medida que creció la evidencia empírica del tema y algunos más han ido surgiendo posteriormente.

La psicología utiliza métodos científicos para medir las habilidades y actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Pero sin duda uno de los pasos más importantes en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet.

Los estudios de la psicología continúan hasta nuestros días creando una serie de especialidades entre las que se encuentran: publicidad, educación, criminología y administración; ampliando así su campo de acción y dividiéndose en diversas ramas. Para efectos de nuestros temas de investigación consideraremos los aspectos relacionados con la psicología aplicada a la administración.

Debido a los problemas que se enfrentaban los trabajadores en relación con la tensión nerviosa que se provocó por el gran crecimiento de la industria, y que con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual: la transferencia del énfasis antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría clásica de la administración) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones, y que gracias a éste tuvo un gran desarrollo principalmente por la psicología y en particular de la psicología del trabajo, la cual surge en la primera década de este siglo, dirigiéndose principalmente hacia dos aspectos: a) el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste y b) la adaptación del trabajo al trabajador. Ya que el trabajo es una parte muy importante de nuestra vida. Además de brindarnos seguridad económica, nos ofrece la oportunidad de realizar nuestro potencial y de hacer algo creativo y constructivo en la vida, es por ello que día a día los grandes empresarios y administradores de las diversas organizaciones comienzan a enfocarse en los recursos humanos.

Siendo entonces relevante el empleo de la psicología, cuya atención al estudio exclusivamente del hombre, tiene como objeto para su estudio, en forma exclusiva y privativa el examinar un grupo, clase o nivel de las cualidades de éste, es decir, que estudia a los seres humanos desde un ángulo o enfoque particular, que responde a la necesidad de atender determinado plano de su organización en relación con los procesos mentales, racionales y disciplinarios.

Fue Munsterberg uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo de la industria; sus experiencias las hizo aparecer en su obra *Psicología de la Actividad Industrial*, en 1912 (traducida al español en 1914).

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- a) Selección de personal
- b) Entrenamiento y Capacitación
- c) Orientación profesional
- d) Tests psicológicos
- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- f) Reducción de conflictos, etc.

Se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente. La psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona. Si el trabajador es considerado como una especie diferente, no sujeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen la administración de recursos humanos, esta ira al fracaso.

Pues los negocios se gobiernan por los simples motivos del ingreso y la productividad, un cambio que incremente cualquiera de estos dos elementos será instaurado de la psicología industrial y organizacional, para quienes se incluye el campo del personal, los procesos administrativos y el comportamiento en organizaciones.

Generando entonces un gran interés por la psicología de la organización lo que contribuyo a aumentar las teorías y los métodos de los psicólogos, llevándolos así a capacitarse gradualmente par analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus idead con la investigación empírica.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal elaborando test (preguntas) para escoger los mejores hombres para las tareas concretas, relacionar aspectos físicos con el rendimiento como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc., y establecer cuales son las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo. Los primeros test psicológicos se utilizaron para reclutar soldados durante la primera guerra mundial.

Con ello se inicia un cambio de valores. Los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana de que los que más afecta a la producción es la organización del trabajo, conocida como concepción “mecanista”, y la idea también tayloriana de que el obrero sólo trabaja por dinero. Así los directores modificaron sus valores y sus modelos de supervisión concediendo importancia a los factores humanos y a la aplicación del método científico para

investigar los fenómenos industriales. A partir de esas ideas surgió la famosa frase: “El elemento humano es lo más importante de la empresa”.

Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema a evaluar y seleccionar trabajadores. Así, por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con una situación estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa o tipológicamente.

La perspectiva de la psicológica organizacional por su parte, contempla a la persona como un elemento fundamental y con gran compromiso individual y grupal que proporciona imagen a las organizaciones, pues se concibe con características de responsabilidad, competencia profesional, deseo de superación, calidad ética y moral para estas y la sociedad:

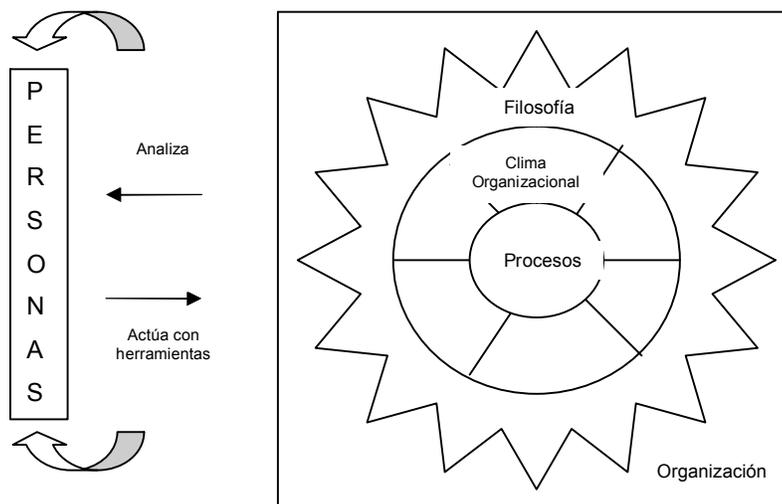


Fig. 3 La persona en la organización ^s

Entendiendo al paradigma humano con una nueva percepción donde el perfil del hombre excelente es de una persona con fortaleza espiritual (fuerza, valentía y perseverancia). Creativo (mejorar o perfeccionar), Perseverancia (constancia de destacar), con visión de futuro (ideales o metas), con Conocimientos (dominio absoluto de una ciencia, disciplina, arte u oficio en teoría y práctica) y Laborioso (trabajo arduo).

^s Cuadro retornado de Zepeda Herrera Fernando, Psicología Organizacional.

Pues son los principios o la pautas de conducta que orienta la actuación de las personas tanto en la sociedad como en su trabajo, por medio de los cuales se puede llegar a

una actitud de cambio y conducir a la excelencia como personas y en forma individual y grupal dentro de la organización.

Por lo que la administración de recursos humanos es una de la áreas más importantes en la organizaciones, puesto que de ello depende el reclutar y seleccionar al personal adecuado para los puestos que se requieren, ya que elegir el personal idóneo es una de las bases y claves más importantes para que éstas logren sus beneficios y tengan vida larga y exitosa.

CAPITULO II

LEONA VICARIO

1.2.- MARCO CONCEPTUAL

1.2.1.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En el transcurso de la historia, la organización del trabajo ha tomado sucesivamente diversas formas y esta evolución se ha relacionado principalmente con los progresos económicos y técnicos que ha conocido la humanidad.

Para efecto de ello existen diversas y diferentes teorías organizacionales las cuales se conocen como un conjunto de modelos que pretenden explicar las relaciones entre los seres humanos (trabajadores), insumos (capital, tecnología, etc.), procesos (organización del trabajo) y la producción (productos y servicios obtenidos).

En primera instancia se debe comprender el concepto de trabajo y para ellos se consideran las siguientes definiciones. Desde el punto de vista de actividad, según Reyes Ponce lo define: "Trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia". Cabe mencionar que la sujeción a normas de eficiencia implica prácticas administrativas, es decir, tener que ajustarse a algo, significa que hay un marco de referencia que no se debe rebasar, llamado plan programado de trabajo con su respectivo presupuesto de costo. Esto indica que el trabajo permite la aplicación de conocimientos técnicos especializados que el hombre va adquiriendo, para tenerlos a su disposición y utilizarlos en el momento requerido".

Desde el punto de vista jurídico, Pérez Botija comenta: “Trabajo es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajena, en condiciones de dependencia y subordinación. La idea implica aspectos puramente jurídicos, es decir, se define bajo normas que no aceptan confusiones.

Desde el punto de vista administrativo, según Continolo G.: “Trabajo de oficina, son todas las actividades desarrolladas en la empresa, para cumplir las dos funciones básicas de registro y de información”. El primero es una función tradicional que las oficinas han realizado desde siempre sin embargo con el crecimiento de las empresas y, sobre todo, con la mayor complejidad de las mismas y de las exigencias a satisfacer, las tareas relacionadas con esta función se han extendido en las últimas décadas, la información, por el contrario, es una función que se ha introducido recientemente entre las tareas de trabajo de oficina, como consecuencia de la necesidad de conocer todos los elementos críticos para ejercer un eficaz control sobre la operación de la empresa.

Desde el punto de vista socialista, K. Marx en el capital establece que: “Trabajo es un proceso entre la naturaleza y el hombre, en el que este realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materiales con la naturaleza”.

Considerando entonces el trabajo como un fenómeno esencialmente humano que consiste en que el hombre, para poder convivir en grupo y para satisfacer sus necesidades, debe practicar esa actividad humana mediante su esfuerzo físico y mental; puesto que por

medio de él va a encontrar la oportunidad de desarrollarse en los ámbitos profesionales, cultural, académico, industrial y otros.

La humanidad conoce, desde hace mucho tiempo, cierta división del trabajo. El primer estadio de la especialización de las tareas coincide con la aparición del oficio de artesano. Con el tiempo, el artesano evoluciona y dio lugar a la aparición de oficios cada vez más especializados. Durante mucho tiempo, el artesano constituyó el principal modo de producción, incluso cuando este se organizó cada vez más en el marco de empresas que eran pequeñas y abastecían a un mercado local. Incluso con la aparición de grandes empresas, el artesano dominó la industria durante un largo período. Así, durante la experiencia de industrialización intentada en Francia por Colbert, las fábricas reclutaron su mano de obra entre los maestros artesanos (Gingas, 1980, pag. 55). Según Griffin (1982, pag. 14) este modo de división y especialización del trabajo dominó la industria hasta el final del siglo XIX.

Distinguiéndose situaciones intermediarias en el paso del artesano, a la gran industria, Roustang (1982, pags. 60 y 61) propone cuatro categorías para caracterizar la vida industrial:

- **Primera categoría:** Los talleres que agrupan a los miembros de una familia o a un maestro con algunos compañeros y aprendices. En esta categoría se encuentra el herrero del pueblo, el molinero, el zapatero, etc.
- **Segunda categoría:** Los talleres aislados pero relacionados entre sí; por ejemplo, en el caso del textil, el

comerciante contratista que compra la materia prima y la lleva del tejido al hilado, al encurtido, a la tintura y al corte de los paños. El artesano sigue siendo propietario de sus herramientas, pero ya no tiene control de su producto. La situación económica de este trabajador a domicilio declinara cuando, mas tarde, compita con las fábricas.

- **Tercera categoría:** La manufactura que contratara la mano de obra en un mismo edificio, lo cual favorecerá la división del trabajo y permitirá someter a los trabajadores a una vigilancia continúa. El obrero pierde entonces el control de la organización de su trabajo y de su tiempo. En esta manufactura se encuentran dos tipos de situaciones: la cooperación simple y la división del trabajo. Con la primera cada obrero elabora el producto en su totalidad y debe tener todos los conocimientos del oficio del artesano, y con la segunda las diversas operaciones se aíslan y se confía cada una de ellas a un obrero diferente.

- **Cuarta categoría:** La fabrica mecanizada característica de la Revolución Industrial. En este estadio el trabajador tiende a convertirse en el apéndice de la maquina. A partir de esta etapa las formas de organización de la empresa han evolucionado. Así, Aldrich y Mueller (1982) distinguen cuatro estadios diferentes en el caso de las empresas estadounidenses. Durante el primer periodo que precedió a la guerra civil, se presencia el establecimiento de empresas que, gracias al desarrollo de los medios de transporte, podrían abastecer a un mayor mercado y así alcanzar un tamaño bastante considerable. El trabajo se podrá dividir y la mano de obra no calificada podrá ser

contratada. Se introducirán las maquinas y el recurso a la energía humana (reservas hidráulicas, maquinas de vapor) se comenzara a generalizar. Mas tarde, la introducción del motor eléctrico permitirá acelerar la mecanización de la producción. Al final de este periodo se contaba con cierto numero de grandes empresas, pero puesto que la jerarquía estaba poco desarrollada, la mayoría de ellas eran pequeñas y tenían una estructura simple

En el transcurso del segundo periodo (1870 a 1920), los principales sectores industriales serán dominados gradualmente por grandes empresas, cuya tecnología será bastante sofisticada y su estructura mas bien compleja, con el fin de poder asegurar la coordinación necesaria. Durante este periodo se desarrollo la industria de la maquinaria destinada a desempeñar un papel significativo en el desarrollo tecnológico.

En 1905 los rastros de Chicago funcionaban según este principio bajo un cambio de tecnología del trabajo de oficina de manera menos importante. Hizo su aparición el telégrafo, la maquina de escribir y el papel carbón, así como las otras maquinas de oficina.

A lo largo de este periodo, las organizaciones comenzaron a utilizar especialistas en administración de empresas, aparecieron los servicios funcionales, y se empezaron a utilizar las técnicas sistemáticas de administración (Litterer, 1961 y 1963). El obrero comenzaba a ser un problema, por lo que se introdujeron el control técnico (con el cual el obrero trabajaba al ritmo de la maquina mas que a su propio ritmo), así como la administración científica (cuyo principal representante era

Taylor). Como los principios del taylorismo eran aplicados a todo tipo de trabajo, y no solamente a aquel en que la maquina imponía el ritmo, podían completar o sustituir el control técnico.

El tercer periodo (1920 a 1970) se caracteriza por el empleo, por parte de las organizaciones, de nuevos mecanismos de coordinación y de control. Se generalizan las prácticas de administración que habían demostrado sus ventajas (control de producción, compatibilidad de precios de fábricas, etc.). En la vaguedad de la nacionalización, las organizaciones se burocratizaron formalizando los procesos administrativos (las políticas o reglas administrativas), describiendo las tareas de manera precisa y redactando los procedimientos de trabajo a menudo con demasiados detalles.

El cuarto periodo parece haber empezado alrededor de 1970. Entre las características de este periodo, se observa un débil crecimiento económico, mejoras de la productividad mucho mas bajas que en el pasado, un nuevo cuestionamiento de la superioridad de la gran organización y de los meritos de una organización del trabajo basada en la diversificación de las tareas. Desde hace algunos años, el factor humano ha cobrado gran importancia. Los progresos técnicos prosiguen en la industria, sobre todo con la robotización, mientras que el trabajo de oficina parece tener que sufrir grandes cambios gracias a la burocracia.

La automatización de las fábricas cambia la naturaleza del trabajo de los empleados. Estos ya no intervienen activamente en el proceso de fabricación, pero supervisan, registran, controlan. El ritmo y el

carácter del trabajo no se determinan ya por la naturaleza del producto manufacturado, o de la maquina utilizada, o por el esfuerzo humano, sino por la manera en que se organiza el trabajo (Touraine, 1972, pags. 56 y 57).

La presencia de una forma dominante de organización en cada época n significa la desaparición de otras formas. Se observa más bien, en conjunto, una diversidad creciente en el tiempo (Aldrich y Mueller, 1982, pag. 79). Los trabajadores independientes, incluso minoritarios, siguen siendo muchos agricultores, artesanos, pequeños comerciantes, profesionales autónomos, etc. Las pequeñas empresas, muy numerosas, tienen una ventaja sobre la gran empresa en los sectores en los que hay que adaptarse rápidamente. Si los problemas de la organización del trabajo se plantean la mayoría de las veces en función del trabajador de fábrica, en realidad el sector industrial, ha perdido mucha importancia. En los países más desarrollados se encuentra apenas una cuarta parte de los empleados en el sector secundario y una porción importante de los empleados de este sector trabaja en el sector servicios.

El periodo actual no es más que un periodo de transición entre la sociedad industrial y la sociedad post-industrial. Esta última se caracterizará por un número cada vez más restringido de empleos en la industria cuando las tareas simples y rutinarias se confíen generalmente a los robots. La burocrática y la telemática revolucionarán el trabajo de oficina. Las tareas profesionales muy complejas (diagnóstico médico, diseño de edificios y productos, decisiones de gestión, etc.) corren el riesgo de cambiar radicalmente debido al diseño ayudado por

computadora y los sistemas especializados dotados de inteligencia artificial.

En la sociedad post-industrial las organizaciones serán diferentes a las de hoy. Frente a un entorno caracterizado por más conocimientos, complejidad y turbulencia, la adquisición y la distribución de la información, la toma de decisiones y la innovación cobrarán mayor importancia y las organizaciones tenderán a formalizar estos procesos (Huber, 1984).

Por lo tanto la evolución de las formas de organización se ha acompañado de una nueva evolución en las escuelas de pensamiento en materia de organización del trabajo. Los primeros autores significativos de la era moderna que abordaron la cuestión de la organización del trabajo son Adam Smith y Charles Babbage. Smith, en su obra titulada *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (Naturaleza y origen de la riqueza de las naciones) (1776), descubrió las ventajas de la división del trabajo. Según este autor, las mejores más significativas en la potencia productiva del trabajo se obtienen gracias a la división del trabajo; y en su libro presenta un ejemplo que ha llegado a ser célebre: el de la fabricación de alfileres, en la cual si diez obreros trabajan juntos, y cada uno de ellos se encargaba de una o varias operaciones (la fabricación de un alfiler requiere de 18 operaciones diferentes en total), llegaban a producir muchos más alfileres que si el mismo número de empleados trabajara aisladamente. Smith llegó a la conclusión de que los incrementos en la productividad se podían atribuir a tres factores:

1. Una destreza creciente del obrero cuando su tarea se limitaba a un pequeño número de operaciones.
2. Menos tiempo dedicado para pasar de una tarea u otra.
3. La utilización de máquinas y de equipos especializados.

Por su parte Charles Babbage, en su obra titulada *On the Economy of Machinery and Manufactures* (Economía de maquinarias y manufacturas) (1835), profundizó todavía más en las ventajas de la especialización de los empleados y de la división del trabajo. Según este autor, las causas de las ventajas crecientes de la división del trabajo son las siguientes:

1. Al ser reducido el número de tareas diferentes que aprender, el tiempo de aprendizaje también es, en consecuencia, reducido.
2. La división del trabajo reduce las pérdidas de material que se desperdicia en la fase de aprendizaje.
3. La división del trabajo permite ahorrar tiempo al pasar de una actividad a otra considerando el tiempo que se requiere para funcionar a pleno rendimiento después de un cambio de actividad.
4. El empleo de herramientas diferentes al pasar de una operación a otra también ocasiona una pérdida de tiempo que la división del trabajo permite eliminar.
5. La repetición constante de una misma operación permite al empleado adquirir la habilidad y la rapidez que nunca podría alcanzar si tuviera que efectuar varias operaciones.

6. Cuando un individuo dedica toda su atención a una operación simple y limitada, se pueden producir mejoras en el diseño de las herramientas o en la manera de utilizarlas; la mejora de herramientas es, generalmente, el primer paso hacia maquina.
7. La división del trabajo en diferentes operaciones, cada una de las cuales requiere de habilidades o de fuerzas diferentes, permite equilibrar la cantidad precisa de cada uno de los factores; si el trabajo fuera hecho por un solo obrero, éste debería tener suficiente habilidad para llevar a cabo las tareas más difíciles y suficiente fuerza para realizar los trabajos más pesados.

Las ideas de Taylor con respecto a la división del trabajo es el de que con ello se debe alcanzar una mayor productividad del obrero especializado en una tarea, posibilidad de recurrir a una mano de obra menos cara. Siempre sostuvo que a los empleados se les debían destinar tareas que correspondieran a sus capacidades; es decir, tareas menos exigentes a los empleados con capacidades mentales limitadas, y, a los empleados con más capacidades, tareas mas complejas una vez dominaran las tareas simples. No obstante, al proponer separa la planificación del trabajo de su ejecución, Taylor afecto considerablemente al trabajo del obrero que, en los otros sistemas, decidía como debía realizar su trabajo. A este respecto se considera valioso el señalamiento de Braverman (1974, pag. 119), el papel que desempeña la dirección en el estudio del trabajo y en la separación entre planificación y ejecución conducen a que la dirección utilice este conocimiento para controlar cada paso del proceso de trabajo y su mucho de ejecución. El obrero pierde

así, en beneficio de la dirección, el control que tenía antaño sobre el trabajo.

Las ideas de Taylor se adoptaron ampliamente y su enfoque continúa siendo la piedra angular de la concepción contemporánea de la organización científica del trabajo. En las entrevistas que se tuvieron con empresas estadounidenses (Davis, Canter y Hoffman, 1955), todas consideraron que era muy importante distribuir el trabajo lo mas posible a fin de reducir las exigencias de las calificaciones requeridas, hacer el contenido del trabajo lo mas monótono posible, minimizar los tiempos de transporte y mantenimiento, obtener una mayor especialización, estabilizar la producción y reducir los cambios de tareas al mínimo, asegurar condiciones de trabajo adecuadas y, finalmente, ver que los departamentos de ingeniería tomen parte activa en la asignación de tareas y puestos. Con lo que se afirma que el elemento humano ha cobrado más importancia.

En Gran Bretaña se efectuaron los primeros estudios sistemáticos para cuestionar algunos de los principios del taylorismo. En 1928, el Industrial Fatigue Research Board (IFRB) (Comité de Investigación de Fatiga Industrial) emprendió una serie de estudios relacionados con la monotonía y el ciclo del trabajo. Buchanan (1979, pags. 15-17) resumió los trabajos de los psicólogos industriales que efectuaron estos estudios.

Los investigadores de IFRB estudiaron, en varios procesos, los efectos del trabajo repetitivo de corto plazo sobre la productividad y las actitudes de los trabajadores. Los estudios efectuados condujeron a la

conclusión de que la mayor parte de los trabajadores encuentran monótono el trabajo repetitivo y que esta monotonía provoca una reducción de la productividad y acentúa las fluctuaciones en la producción. Se ha podido establecer una relación entre la monotonía y el grado de mecanización. Una tarea completamente mecanizada permite al empleado soñar y hablar con sus compañeros de trabajo, mientras que el trabajo absorbente evita el aburrimiento.

Estos estudios revelaron también el fenómeno de las diferencias individuales (los trabajadores más inteligentes resienten más rápidamente el aburrimiento), el desarrollo de tolerancia a la monotonía y el hecho de que es menos probable que se considere aburrido el trabajo realizado en grupo que el trabajo individual. Se formularon diferentes sugerencias para contrarrestar la monotonía, como la disposición de periodos de receso, el agrupamiento de los empleados para favorecer la conversación, la ambientación musical y la rotación de las tareas. Esta última es la primera técnica que se propuso como alternativa a los métodos de la organización del trabajo, la cual no supone un cambio en el contenido o en los métodos de trabajo, sino más bien en la manera en la que este se organiza. Consiste en incrementar la variedad del trabajo desplazando a los empleados de una tarea a otra a intervalos regulares. Los experimentos realizados demostraron la posibilidad de incrementar la productividad mediante la rotación de tareas. Sin embargo, también se demostró que si se efectuaban demasiados cambios en el transcurso de la jornada, los efectos eran negativos. Se lanzó entonces la hipótesis de que existía una duración óptima para cada tarea, variable para cada

empleado, después de la cual sería más ventajoso asignar otras tareas al empleado.

Según Griffin (1982, pag. 25), la mayor parte de los experimentos actuales de rotación de las tareas están asociados a una redefinición de las tareas basada en otro enfoque (por ejemplo, el grupo autónomo de trabajo), o son utilizados como instrumentos de adiestramiento de los obreros a fin de aumentar las habilidades de estos y la flexibilidad. La rotación de la tarea es, no obstante, válida en sí misma, pues permite al obrero pasar de tareas fatigadoras a otras menos fatigadoras en el transcurso de la jornada. Así en la casa Volvo, la rotación de las tareas permitió reducir los dolores de espalda y otros malestares padecidos por las personas encargadas de rellenar los sillones, reducir la rotación de personal y el ausentismo de los empleados, y mejorar la calidad de la producción (Gyllernhammar, 1977, pag. 108). Pero también las posibilidades de la rotación de las tareas son, sin embargo, limitadas debido a que no se hace nada para cambiar la naturaleza de las tareas en sí.

Interesados en conocer el grado de satisfacción de los obreros respecto a ciertos aspectos de trabajo, Walter y Guest (1952) efectuaron una investigación entre los trabajadores de la industria automovilística. Interrogaron a 180 obreros que trabajaban en una cadena de montaje, algunos de los cuales realizaban tareas muy especializadas y estandarizadas mientras que otros tenían una mayor variedad de tareas que realizar.

Obteniendo como conclusión que en lo referente a la satisfacción en el trabajo, la mayoría de los trabajadores se declararon satisfechos de la supervisión, de la seguridad y de la paga, pero, no obstante, están insatisfechos de su trabajo. Sin embargo, al tener en cuenta el número de operaciones que cada empleado realizaba, se descubrió que el grado de satisfacción aumentaba con el número de operaciones contenidas en la tarea del empleado. En el grupo de empleados que efectuaban cinco operaciones o más, la gran mayoría dijeron encontrar su trabajo muy interesante (Walter y Guest, 1952, pag. 54).

Por lo tanto el enfoque de la ampliación de las tareas consiste en definir el trabajo del obrero de tal manera que este pueda efectuar varias operaciones diferentes, lo que con lleva a reducir la insatisfacción relacionada con el carácter repetitivo del trabajo y con la monotonía que este engendra. Y el obrero es entonces libre de adoptar el ritmo que le convenga, en la medida en que respete las normas de producción, algunas veces, el trabajador dispone también de mas libertad en la elección de los métodos de trabajo. Finalmente, puede suceder que el empleado se encuentre con la responsabilidad de inspeccionar su propio trabajo.

A partir de la década de los 70's se desarrollo el interés por la motivación interna en el trabajo y por la consiguiente estrategia de reorganización: el enriquecimiento de las tareas. Y a este respecto existen dos teorías dominantes: la teoría valorizantes-ambiente fue una de las primeras propuestas por Herzberg en 1971, y a quien se debe la expresión "enriquecimiento de tareas", que se opuso a la ampliación de

tareas. Se conoce bajo diferentes nombres: motivator-hygiene theory (teoría de factores motivadores y de higiene), two-factor theory (teoría de los factores), dual-factor theory (teoría de la dualidad de factores). Los trabajos de Herzberg parten de la afirmación de que los estudios referentes a las actitudes en el trabajo, que en cierta forma se debe a la falta de información acerca de los individuos, sus necesidades, sus percepciones, etc. Estudiándose bajo la obtención de testimonios de lo que ocurre durante los periodos en los que el animo esta ya sea en el punto mas alto o en el mas bajo, o de la manera en que en ese momento se reacciona, recurriéndose de esta forma al método del incidente critico, realizada bajo una entrevista en donde se reflexiona en el hecho de sentirse bien o mal en el trabajo.

El análisis de la información recopilada condujo a la aseveración de que cuando los individuos tienen impresiones agradables de su trabajo, describen a menudo factores relacionados con sus tareas, con acontecimientos que indican que han sufrido o que pueden progresar en el plano profesional. Al contrario, cuando tienen impresiones desagradables éstas no se relacionan con el trabajo en sí, si no con factores periféricos como la supervisión, las relaciones con el supervisor, las relaciones con los compañeros, las condiciones de trabajo, el salario, la política y los modos de gestión de la empresa, las relaciones con los subalternos, el rango y el prestigio, y la seguridad del empleo. Herzberg llama a estos factores higiene factors (conocidos en español como factores de higiene o de ambiente) porque son análogos a los factores del ambiente que desempeñan un papel preventivo en la enfermedad, más no un papel curativo. Cuando estos factores se deterioran y alcanzan un

nivel situado por debajo del que el empleado considera aceptable, aparece la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, cuando el contexto del trabajo es óptimo, si bien no hay insatisfacción, tampoco se encuentran más actitudes positivas. Los factores de higiene son pues, más importantes para evitar la insatisfacción, pero no procuran satisfacción.

Por lo tanto los factores que engendran una actitud positiva en el trabajo son los que satisfacen las necesidades individuales de realización. Estos factores se llaman motivadores. Son estos factores los que permiten al individuo colmar sus aspiraciones. Los motivadores son: las realizaciones, el reconocimiento de las realizaciones, el trabajo propiamente dicho, la responsabilidad, las promociones o avances y las posibilidades de desarrollo.

Herzberg está convencido de que si el trabajo no va de acuerdo con la naturaleza humana, si no conduce a la satisfacción en el trabajo, entonces es necesario cambiar la naturaleza del trabajo. Y para lograr esto, hay que enriquecer el trabajo. Según Herzberg, la ampliación de las tareas modifica el reagrupamiento de las tareas en el plano horizontal y no puede motivar a los empleados, en la medida en que se añaden tareas sin interés a otras tareas sin interés. El enriquecimiento de las tareas consiste en reestructurar verticalmente el trabajo, sobre todo confiando al empleado tareas a un nivel superior. Este enriquecimiento se realiza modificando las tareas que se deben realizar, lo cual permite que se manifiesten los motivadores. A este respecto el autor enunció en un inicio siete principios de reestructuración vertical (1968), reformulados

subsecuentemente bajo la forma de ocho ingredientes para el enriquecimiento de las tareas (1974). Los cuales son los siguientes:

1.- La retroalimentación directa. Los resultados sobre el rendimiento de un empleado deberían serle comunicados directamente; esa retroalimentación no debe ser evaluativo y transmitida en el momento oportuno.

2.- La relación con el cliente. Todo individuo debería tener una relación con un cliente, ya sea que se encuentre este último en el interior o en el exterior de la organización.

3.- Los nuevos aprendizajes. Todos los empleos deberían proporcionar la posibilidad de adquirir nuevos aprendizajes significativos que requieran de habilidades diferentes que correspondan a un enriquecimiento vertical y no solamente a una ampliación horizontal.

4.- La planificación del trabajo. El empleado debería poder planificar su propio trabajo, puesto que el es el mejor capacitado para determinar el tiempo que tendrá que dedicar a las diferentes etapas. El empleado no fija plazo de realización, pero establece su propio ritmo y descansa y en los momentos que le convienen, en lugar de seguir las directrices de otras personas.

5.- El saber único. El empleado debe poder considerar algunos aspectos del trabajo como si fueran un asunto personal. Por ejemplo, el empleado tiene la posibilidad de perfeccionar sus métodos de trabajo, de ayudar a los nuevos empleados, etc.

6.- El control de los recursos. Los empleados pueden considerarse responsables de sus operaciones a condición de que se les confié el control del presupuesto.

7.- El poder de comunicarse directamente con otros. En estas comunicaciones el empleado debería estar en posibilidad de romper la línea jerárquica.

8.- La responsabilidad personal. Este factor es a la vez un ingrediente y un efecto del enriquecimiento de las tareas.

Advirtiéndose entonces que la satisfacción en el trabajo se considera ahora como un fenómeno unidimensional, en el que los motivadores y los factores de higiene actúan como fuente de satisfacción o de insatisfacción.

Kelly (1982) estudio la eficacia del enriquecimiento de las tareas, analizando 31 casos referentes al trabajo de obreros, y 26 casos referentes al trabajo de personal administrativo. En el caso de los obreros, la relación entre el enriquecimiento de las tareas, la satisfacción y el resultado esta lejos de ser evidente. En la mayoría de los casos han ocurrido algunos cambios en los sistemas de remuneración y en las cargas de trabajo. En ausencia de estos mecanismos, los incrementos de productividad habrían sido mucho más bajos (Kelluy, 1982, pag. 168). Los estudios de casos referentes al enriquecimiento de las tareas del personal administrativo son los que corroboran mejor la teoría de

Herzberg de que el enriquecimiento de las tareas conduce a una mayor satisfacción y a un mejor resultado. Parece que la subutilización, muchas veces observada, del personal de oficina o técnico altamente calificado, concuerda bien las ideas y la realizada del enriquecimiento de las tareas. Es más difícil explicar, en estos casos, los incrementos de productividad. Sin embargo, en numerosas ocasiones no se observa ningún cambio en las medidas intrínsecas de motivación a pesar de un mejor resultado. Está claro que, en estas situaciones, los incrementos de productividad son independientes de las actitudes. El enriquecimiento de tareas tienen entonces, como subproducto, otros cambios que son la verdadera causa de los incrementos obtenidos.

En 1976, Hackman y Oldham presentaron un marco general para la organización del trabajo, llamado teoría de las características de las tareas. Esta teoría se apoya en los trabajos anteriores de Turner y Lawrence (1965) y de Hackman y Lawler (1971). En 1965, Turner y Lawrence publicaron *Industrial Jobs and the Worker* (los impuestos industriales y el trabajador), esta obra presenta los resultados de una investigación encaminada a verificar la hipótesis de que un conjunto específico de atributos de tareas influyen, directa o indirectamente, en las respuestas afectivas y los comportamientos de los empleados. Estos seis atributos son: la variedad, la autonomía, la interacción social requerida, interacción opcional que el trabajo permite, los conocimientos y habilidades que se requieren y la responsabilidad. Estos seis atributos se denominan *Requisite Task Attributes* (RTA) porque la naturaleza intrínseca del trabajo los requiere. Se utilizaron índices objetivos para medir los atributos, y se entrevistó a 470 obreros, distribuidos en 11 empresas diferentes y que desempeñaban 47 tipos de empleo, para que

informaran acerca de su satisfacción en el trabajo y sus percepciones en cuanto a los atributos de su tarea.

Turner y Lawrence encuentran que los índices de los atributos percibidos se relacionaban directamente con los grados de los índices objetivos de los atributos de la tarea. Encuentran igualmente una estrecha relación, por una parte, entre los índices de los atributos, y por otra parte, la satisfacción de los empleados y la asistencia al trabajo. Sin embargo, existen diferencias entre los empleados de empresas localizadas en ciudades pequeñas. En el caso de los empleados que trabajan en las grandes ciudades, la relación entre los atributos y la asistencia al trabajo no es significativa y se encuentra en una relación negativa, por una parte, ciertos atributos (sobre todo la variedad motivadora una dimensión de la variedad- y la interacción requerida) y, por otra parte, la satisfacción en el trabajo. Los resultados de este estudio sugieren que los empleados pueden reaccionar de diferentes maneras ante ciertas características de su trabajo en función de algunas variables sociológicas.

En 1971, Hackman y Lawler publicaron los resultados de otro estudio importante referente a las reacciones de los empleados ante los atributos de su tarea. Se examinaron los siguientes atributos: variedad, autonomía, integridad de la tarea, retroalimentación, interacción con otros y posibilidad de entablar amistades. Se aplicó un cuestionario a 208 empleados de una compañía de teléfonos pertenecientes a 13 categorías de empleo. Resultó que, en general, cuanto mayores son la variedad, la autonomía, la integridad de la tarea y la retroalimentación, cuanto mas

motivados y satisfechos están los empleados, su rendimiento es mayor y faltan menos al trabajo.

Con base en estos trabajos y en otras investigaciones de autores que pretendían desarrollar un instrumento llamado Job Diagnostic Survey (JDS), conocido en español como Investigación Diagnóstica del puesto (IDP), Hackman y Oldham (1976) elaboraron y después corroboraron la teoría de las características de las tareas realizando el JDS, esta vez con 658 empleados que desempeñaban 62 tipos de empleo y que pertenecían a siete organizaciones diferentes. Los resultados obtenidos concordaron con las predicciones del modelo que se presentará a continuación.

La teoría de Hackman y Oldham postula que la motivación interna en el trabajo depende de tres estados psicológicos críticos: el significado del trabajo, la responsabilidad en los resultados del trabajo y el conocimiento de los resultados efectivos del trabajo. Por lo que una persona, para ser motivada en el trabajo, debe encontrar su trabajo significativo, es decir, considerarlo como algo importante en función de su sistema de valores. Esta persona debe sentirse responsable de los resultados de ese trabajo, y así creer que ella personalmente se deberá atribuir los resultados. Y esta persona debe conocer los resultados de su trabajo para sentirse bien en caso de éxito, o para sentirse mal en caso de malos resultados.

Como la manera de organizar el trabajo puede tener repercusiones en el significado del trabajo, en la responsabilidad del

empleado y en el conocimiento de los resultados, se deduce que la motivación en el trabajo puede estar más relacionada con la manera en que las tareas se distribuyen y dirigen que con la disposición individual de las personas que las llevan a cabo.

Estos autores señalan cinco características que, según las investigaciones, son particularmente útiles. Tres de estas características influyen en el significado del trabajo, éstas son: la variedad de las habilidades, la integridad de la tarea y la importancia de la tarea. Una cuarta característica, la autonomía, está relacionada con la responsabilidad en los resultados obtenidos, mientras que la última característica, la retroalimentación del trabajo, está relacionada con el conocimiento de los resultados efectivos. Estas se definen de la siguiente manera:

- 1- **La habilidad de las habilidades:** el grado en el que un empleado requiere, en el cumplimiento del trabajo, de un número de habilidades y de talentos diferentes.
- 2- **La integridad de la tarea:** el grado en el que un trabajo requiere de la realización de una pieza completa e identificable, es decir, el hecho de llevar a cabo un trabajo desde el principio hasta el fin con un resultado tangible.
- 3- **La importancia de la tarea:** el grado en el que un trabajo tiene un impacto sustancial sobre la vida de otras personas, pertenezcan éstas o no a la organización.
- 4- **La retroalimentación del trabajo:** el grado en el que la realización de las actividades requeridas por el trabajo proporciona al

individuo una información directa y clara acerca de sus eficiencias o su rendimiento (Hackman y Oldham, 1980, págs. 78 a 80).

Según la teoría de las características de las tareas, el potencial de motivación incrementará condición de que se incremente al menos una de las características que afectan al significado del trabajo y que, al mismo tiempo, se incremente la autonomía y la retroalimentación. Los índices del potencial de motivación.

La principal ventaja que puede obtener una organización que procede a un enriquecimiento de las tareas reside en una mayor eficacia, es decir, una mejora de la calidad y de la cantidad de los bienes y los servicios producidos. El (ver anexo 6) presenta el modelo completo de las características de las tareas⁶. Se muestran las variables que se han tratado, así como las relaciones que existen entre éstas. Se observa que las características de las tareas afectan a los estados psicológicos críticos que se determinan a su vez los resultados obtenidos, entre estas variables pueden intervenir moderadores que tienen el efecto de reforzar o de aminorar los resultados obtenidos.

Hackman y Oldham sugieren que antes de proceder a una organización o reorganización del trabajo se realice un diagnóstico, y proponen un procedimiento al respecto (1980), en el que se emplean diferentes métodos (cuestionarios, observaciones, entrevistas, análisis de documentos, etc.) y a diferentes fuentes de información (empleados, supervisores, especialistas de los servicios funcionales, etc.); así como cuatro tipos de análisis representados por los estudios de los procesos

globales, estudio de tiempos y movimientos, análisis, descripción y valuación de puestos, medida de las percepciones sobre las características de las tareas. Todas ellas son importantes para la calidad de los diagnósticos y deben considerarse como instrumentos complementarios. Por lo que el objetivo de este procedimiento es asegurar que existe una necesidad real de reorganizar el trabajo y que esto es posible si se tiene en cuenta la distribución actual de las tareas, las personas que las llevan a cabo y el estado actual de la organización en las que esas tareas se realizan. El cuadro 3 resume las seis preguntas planteadas en la fase de diagnóstico. Según los resultados del diagnóstico, ¿Cómo se va a proceder al cambio? ¿Qué medidas se van a proponer? Con respecto a esto, Hackman y Oldham sugieren recurrir a cinco principios, cada uno de los cuales está relacionado con una o varias características de las tareas. La figura 5 presenta estos principios y los relaciona con las características respectivas.

Evaluar la necesidad de reorganizar el trabajo

1. ¿Hay un problema o una oportunidad que explorar?
2. ¿Este problema o esta oportunidad concierne principalmente a la motivación de los empleados, su satisfacción o la eficiencia en el trabajo?
3. ¿Puede la organización del trabajo ser responsable de los problemas observados?
4. ¿Qué aspecto del trabajo es más apremiante mejorar?

Determinar la posibilidad de reorganizar el trabajo

5. ¿Hasta que punto están los empleados preparados para el cambio?
6. ¿En que medida son compatibles los sistemas de la organización con los cambios requeridos?

Cuadro 3. Resumen de las seis preguntas para plantear durante un diagnóstico previo a una reorganización del trabajo 7

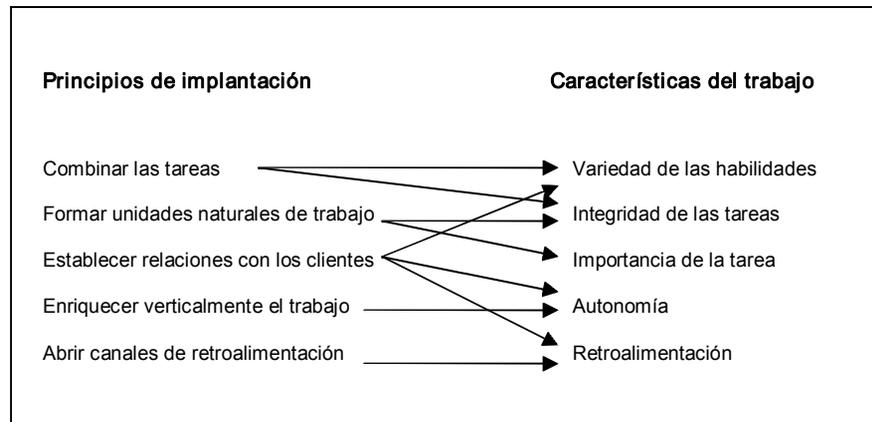


Fig. 5 Relación entre los principios de implantación y las características de las tareas ^s

Es necesario aclarar que la palabra “organización”, se aplica a los esfuerzos de dos o mas personas, se ha definido de numerosas y diversas maneras. Por ejemplo, se le ha llamado un sistema de comunicación, un medio para la resolución de problemas y un recurso para facilitar la toma de decisiones. Las organizaciones se han visualizado como sistemas sociales y como sistemas en el sentido cibernético de un grupo de variables interactuantes.

Una organización es todas estas cosas. Pero para fines prácticos se puede definir a la organización simplemente como un proceso de:

1. Determinar que es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad
2. Dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona
3. Suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros

La idea de organización no puede divorciarse de la finalidad. No es un fin en si misma sino un medio para alcanzar un fin. Y por consiguiente se considera a la organización como un medio de hacer que las personas actúen juntas con una finalidad, particularmente con la finalidad de negocios

Para efectos del tema de investigación a desarrollar entenderemos a la organización “como el establecimiento de la estructura técnica para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”. Cuya importancia radica y se determina porque: a) es continua; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundo en la necesidad de efectuar cambios en la organización, b) establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social, c) proporciona los métodos para que se puedan desempeñar las actividades efectivamente, con un mínimo de esfuerzos, d) impide la lentitud e

ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad y e) disminuye o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones.

Toda organización debe responder a dos exigencias fundamentales: por una parte, dividir el trabajo entre las diferentes tareas y distribuir estas tareas entre los empleados, por otra parte, asegurar la coordinación necesaria de los esfuerzos individuales para realizar eficazmente el trabajo global de la organización. Debiendo entender a la estructura de la organización como el conjunto de medios utilizados para dividir el trabajo y asegurar la coordinación necesaria entre las distintas tareas, estos medios formales y semiformales comprenden elementos relacionados con el diseño de los puestos de trabajo (especialización del trabajo, estandarización de las funciones, capacitación e inducción), con el diseño de la superestructura u organigrama (reagrupamiento en unidades y tamaño de las unidades), con el diseño del sistema de toma de decisiones (Mintzberg, 1982).

De esta manera, se puede suponer que existen interrelaciones entre la estructura de una organización y la naturaleza del trabajo de los empleados. Muchas veces al momento de organizar o reorganizar el trabajo, algunos elementos de la estructura pueden representar obstáculos que, en ciertos casos, son muy difíciles de superar. Por lo tanto el problema del organizador se encuentra en el hecho de organizar la empresa de tal manera que haya la menos posibilidad de malentendidos y conflictos.

El método más importante de dividir el trabajo y el que todas las organizaciones (empresas) utilizan hasta cierto punto, es la división por funciones, entendiendo a estas como la definición de una sola actividad, que se reparte entre los ejecutivos de línea, staff y operativos. Los primeros son aquellos que contribuyen directamente a obtener las utilidades, ya sea fabricando el producto o dando el servicio, o bien viéndolo. Lo segundos son aquellos que facilitan el trabajo diario y cotidiano que se realiza en las empresas y de ellos es de quienes depende el éxito de la empresa. Esto puede hacerse únicamente si existe algún conocimiento sobre como está dividido el trabajo y que mejoras se pueden introducir tanto en la división del trabajo como en la coordinación, si se crean nuevos puestos y otros se suprimen.

Cobrando así gran relevancia la aportación de James D. Money para quien “la tarea es únicamente de corta duración, tal como mover una gran piedra” ⁹.

Podemos darnos cuenta entonces, que la mayoría de los seres humanos dedican gran parte de su vida al trabajo, a este respecto una buena organización y el conocimiento de las posibilidades de la organización hacen posible determinar las necesidades de personal que se requieren para cubrir sus puestos de trabajo. Por lo tanto cabe mencionar que desde el punto de vista clásico la teoría centrada en la organización trata a las personas como subsidiarias a la organización.

En numerosos casos, existe una organización que define las actividades o tareas que el empleado debe llevar a cabo, así como los métodos que debe utilizar. La especificación del contenido de las tareas individuales, el diseño de métodos para la realización de estas tareas y la combinación de estas últimas para asignar un puesto son los elementos que constituyen la organización del trabajo.

Las actividades realizadas por el empleado, son pues, hasta cierto punto estructuradas y definidas por la organización. Pero el empleado también está sujeto a los señalamientos de los supervisores y de los colegas de trabajo. Además, la tecnología empleada influye en algunos aspectos del trabajo. Por último, el empleado tiene necesidades que satisfacer, y puede preferir un trabajo con ciertas características, por ejemplo, un trabajo variado que le permite aplicar diversas habilidades.

Así, la organización del trabajo incluye aspectos formales e informales, además de una dimensión social, en la medida en que en la mayoría de los empleados deben entablar relaciones con otras personas. Para ello es preciso tener en cuenta el bienestar de los empleados, las restricciones que plantea la tecnología y las existencias de la organización.

La organización del trabajo se manifiesta como una tarea compleja que debe tener en cuenta algunas variables y considerar una serie de cuestionamientos como el siguiente: ¿Qué funciones principales tendrá que llevar a cabo la empresa a fin de satisfacer sus objetivos?, ¿Qué grado de funcionalidad debe haber en la empresa? Entre otros.

Cabe mencionar que una empresa funcionarizada es aquella en la cual la división por funciones existe a todos los niveles de la organización, siendo entonces la parte más minuciosa, y tal vez la más difícil de la organización, puede ser el decidir sobre la capacidad de los diversos puestos y el determinar cómo agruparlos bajo las órdenes de los puestos ejecutivos de los diferentes niveles. Para ellos uno de los mejores conjuntos de criterios que deben considerarse, aunque no deja de tener algunas limitaciones, es el que sugirió Luther Gulik hace 30 años:

- 1-El objetivo al que se destina
- 2-El proceso que se utiliza
- 3-Las personas o cosas con las que se trabaja
- 4-El lugar donde se presta el servicio

Por lo que el proceso de diseño de la estructura de la organización comienza, normalmente, por la identificación de las tareas. Como la misión y los objetivos de la organización, así como el sistema técnico (interrelación con la tecnología que se emplea en la empresa) predeterminado, las tareas que hay que realizar. Por ejemplo, en el caso de la fabricación de un producto, se identifican las diferentes partes que hay que fabricar y después ensamblar. Para cada pieza, se requieren operaciones de fabricación que, a su vez, se pueden subdividir en oras operaciones y así sucesivamente. Al hacer esto, la tarea de la organización se divide en tareas cada vez mas especificas, y el grado de especialización va a depender del nivel de división del trabajo en que se sitúe cada puesto de trabajo. En última instancia, el empleado puede

fabricar la totalidad de un producto o limitar su trabajo a una tarea específica.

Creando los cargos que son puestos dentro de la estructura (organigrama) de una organización. Y el organigrama que refleja la estructura muestra de manera piramidal la ubicación de cada cargo dentro del sistema organizacional. Un cargo consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para una organización pueda alcanzar sus objetivos (Mondy y Noe, 1997), mientras que puesto es el conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona. Cada peldaño en la escalera organizacional (organigrama) tiene diferentes cargos. Estos muestran sus tramos de control y responsabilidad. Para poder acomodar esa escalera es necesario analizar las funciones de cada peldaño o cargo, el cual se realizan mediante el análisis de cargos o de puestos; el cual es un proceso para determinar (deducir y elegir) las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar cargos (predeterminados) en una organización.

Para llevar acabo lo anterior se deben hacer las siguientes preguntas: tareas físicas y mentales que desarrollara el trabajador, cuando se debe determinar el trabajo, donde se debe desarrollar, como desempeña su puesto el trabajador, por que se hace ese trabajo y qué cualidades se necesitan para desempeñar el puesto.

Surgiendo así un cuestionamiento importante ¿Por qué preocuparse por la organización del trabajo? Simplemente porque se trata de una cuestión importante para los trabajadores, para las

organizaciones y para la sociedad en general, a nivel de los trabajadores se observa que la naturaleza del trabajo constituye una parte importante de la calidad de vida en el trabajo. La mayoría de las personas citan, entre los elementos que para ellas tienen más importancia, un trabajo interesante y la oportunidad de desarrollar sus capacidades.

Afirmándose entonces que la organización del trabajo es fundamental para las organizaciones, en particular por motivos de eficacia y rentabilidad. La productividad de los empleados depende, en buena medida, de la manera en que se distribuye el trabajo en las organizaciones y de la manera en que se definen los puestos. Influyendo también en la satisfacción de los empleados en el trabajo, y se sabe que un elevado nivel de insatisfacción puede traducirse en un alto índice de ausentismo, y en una rotación continua del personal, lo cual, a su vez, afecta la productividad y representa costos considerables para las organizaciones.

En lo que respecta a nivel de sociedad en general, una elevada productividad representa la mayor prueba de prosperidad frente a las dificultades para mantener, en estos últimos años, un crecimiento económico satisfactorio. Se ha propuesto una mejor organización del trabajo para remediar una débil motivación en el trabajo y una productividad insuficiente de la mano de obra.

Para llevar a cabo la organización del trabajo en las empresas deben tenerse en cuenta los siguientes principios clásicos propuestos por Henry Farol:

1. **Una organización debe tener un objetivo u objetivos**, lo que lleva a que a cada unidad de la organización debe contribuir en alguna forma al logro de los objetivos generales, y que cada uno debe tener un propósito que aclare exactamente lo que se supone que contribuye a la meta común.
2. **Coordinación** con el que se afirma que una organización necesita que exista una armonía entre todas y cada una de las unidades (departamentos), porque si las personas se reúnen para trabajar juntas tratando de alcanzar una meta común, deben dirigir y coordinar sus esfuerzos.
3. **Especialización** que hace posible que el trabajo de cada persona se limite a la realización de una sola función.
4. **Jerarquía** que consiste en el establecimiento de centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyen en una línea clara e interrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el empleado de más bajo nivel.
5. **Unidad de dirección** con la que se enfatiza que debe existir o haber una sola persona con autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común.
6. **Unidad de mando** con la que se especifica que cada persona debe recibir ordenes únicamente de un solo jefe y debe ser responsable solo ante el.
7. **Autoridad y Responsabilidad** las cuales deben ser correlativas; es decir, si a una persona se le hace responsable de ciertos

resultados, se le deberá dar suficiente autoridad para que los logre.

8. **Delegación** con la que cada decisión debe ser delegada al nivel competente mas bajo posible, es decir; al punto mas bajo en la organización donde el titular del puesto se supone que esta enterado de todos los factores pertinentes a la decisión, y donde los resultados bajo los que será juzgado engloben todas sus consecuencias. Enfatizándose así que el jefe siempre es responsable de los resultados de las decisiones que se ha delegado, puesto que es de su trabajo decidir quien es capaz de tomar una decisión dada; no solo en el sentido en que se ha definido, sino competente como individuo.
9. **Tramo de control** este sostiene que ningún superior deberá tener mas de un determinado numero de subordinados, determinando en ocasiones de cuatro a seis, u ocho, si su trabajo esta interrelacionado.
10. **Cadena de mando corta** o también llamado “principio escalar” con la que se enfatiza que existe una jerarquía de puestos y un alineamiento de autoridad que va del director a sus subordinados inmediatos y así sigue bajando, sucesivamente hasta el ultimo empleado debiendo ser corta como sea posible pues entre menos intermediarios existan en la cadena entre el hombre y la jerarquía mas alta y el de la mas baja será mejor, debido a que la comunicación será mas fácil y habrá menos probabilidades de malas interpretaciones y menos retrasos.
11. **Equilibrio** con este principio se sostiene que las varias partes de la organización deberán estar equilibradas y que a ninguna de las

funciones deberá dársele excesiva importancia a expensas de las otras. El desequilibrio en este aspecto puede ocurrir, cuando el máximo ejecutivo esta mas interesado en una función que en otra, tal vez debido a que la conoce mas, o bien porque personalmente le agradan mas aquellas personas que la están llevando a cabo. En otras ocasiones, el desequilibrio puede presentarse entre las varias funciones debido a que han ocurrido cambios en la tecnología, en los métodos o canales de distribución o a circunstancias externas, y a la organización no se ha modificado a fin de tomarlas en cuenta. Haciéndose necesarios otros tipos de equilibrio, por ejemplo, entre el tramo de control y la cadena corta de mando, entre la centralización y descentralización, entre la línea y el staff, entre la administración individual y la de grupo.

Enfatizándose así, que si vivimos en un entorno en el que abundan los retos, de grandes oportunidades y dramática incertidumbre, el éxito personal y organizacional deberá forjarse en lugares de trabajo que se están reinventando con base en la participación, la delegación de autoridad y responsabilidad, el compromiso, el trabajo en equipo, la flexibilidad, la autodirección y muchos mas. Los profesionales deben volver a plantear sus aspiraciones en términos de flexibilidad, independencia cartera de habilidades y espíritu emprendedor, entre otros.

Además hay que señalar algo importante, todo esto va acompañado de la constante exigencia de una mayor productividad por parte de las organizaciones y de la gente que las dirige. La sociedad de

hoy exige nada menos que lo mejor de todas las instituciones. Por lo que los líderes organizacionales deben de estar conscientes que el éxito en tiempos de safo exige hoy más que nunca un compromiso extraordinario para con la eficacia en el trabajo, el uso de la tecnología de punta, la calidad del producto y la satisfacción del cliente. Y que las organizaciones deben construir su credibilidad a través de una mejora constante de los criterios de desempeño, que incluyen la preocupación por las innovaciones, el desarrollo del empleado y una responsabilidad social, así como el análisis continuo de los indicadores de rentabilidad y del valor de la inversión.

Cabe mencionar a los administradores que para realizar la tarea de organizar o reorganizar una estructura organizacional en puestos de trabajo debe hacerse desde el punto de vista de los sistemas abiertos en la medida en que realiza transacciones (entradas y salidas) con el ambiente que lo rodea. Pues el sistema abierto concibe al sistema social como una relación dinámica que recibe insumos en forma de materiales, energía e información, el sistema evita que se genere el sistema de entropía.

Herbert Spencer respecto a la idea de considerar la organización como un sistema abierto afirmaba: “que un organismo social se parece a una organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- En el crecimiento.
- En la forma de hacerse mas complejo a medida que crece.

- En el hecho de que, al hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.
- Su vida tiene mayor duración, comparada con la de sus componentes.
- En ambos casos existe una creciente integración, paralela a una creciente heterogeneidad ¹⁰.

Debido a que los sistemas sociales están en constante movimiento y tienden a la complejidad y equifinalidad, por lo que gracias a la dinámica de los subsistemas y a la relación entre crecimiento y supervivencia deben entenderse como la suma de actividades regulares realizadas por una cantidad de individuos, estas actividades, complementarias o interdependientes en relación con alguna salida o resultado común, se repiten y son relativamente duraderas y están enlazadas en el tiempo y en el espacio.

Otra manera de estudiar a un sistema abierto de acuerdo con Tavistock (enfoque del sistema socio-técnico), es dando importancia al proceso de transformación cuando las organizaciones están, de una manera u otra, inmersas en el proceso de manejo de recursos. Por consiguiente las organizaciones cumplen una doble función: función técnica (relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible), la cual depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta, las cuales cambian de acuerdo con la empresa y están determinadas por la especialización del conocimiento y por las habilidades exigidas para

¹⁰ Herbert Spencer, Autobiography, Nueva York; McMillan, 1904; Vol II, P56.

operar determinados modelos de maquinas, por los equipos y las materias primas utilizadas por la disposición física de las instalaciones. La tecnología determina casi siempre las características de las personas que la organización necesita: ingenieros y especialistas para la tecnología computarizada, o mano de obra para la ejecución de construcciones civiles. Los conocimientos, la experiencia, la calificación personal, las habilidades y destrezas son factores que dependen de la tecnología que la empresa utiliza. Este sistema no puede estudiarse aisladamente, pues el es responsable de la eficiencia del potencial de la organización. Para operar el sistema técnico, se necesita de un sistema social compuesto de personas que se relacionan e interactúan profundamente, y la función social (que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas); que de acuerdo con las propuestas de los sociólogos y psicólogos del instituto Tavistock, afirman que toda organización constan de una combinación administrada de tecnología y de personas, de modo que ambas se relacionan recíprocamente. Que constituye tres subsistemas principales:

1. **Sistema técnico o de tareas**, que incluyen el flujo de trabajo, la tecnología, los roles que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas. El cual responde por el flujo de información técnica necesaria para conseguir los objetivos organizacionales. Este sistema limita y adapta al sistema social a la necesidad de negociar con los trabajadores el desempeño de tareas, y a su vez, esta determinado por la capacidad de los trabajadores para

negociar las tareas y las relaciones que establecen durante la realización del trabajo en la organización

2. **Sistema gerencial o administrativo**, implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo de tomar decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos. Este sistema garantiza la administración y el desarrollo de la organización y sus procesos de toma de decisiones, este sistema busca optimizar las relaciones entre los sistema social y técnico, s medida que trabajan orientados hacia las metas organizacionales.
3. **Sistema social o humano**, relacionado en primer lugar con la cultura organizacional, los valores y las normas, y la satisfacción de las necesidades personales. En el sistema social también están incluidos la organizacional informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales. Aquí se recibe la influencia del sistema gerencial en cuanto al aumento de participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones en la organización. El sistema gerencial busca que el sistema social se desarrolle en una cultura de colaboración, ya que el grado de cooperación de los individuos y grupos determina los resultados operacionales, y pretende incrementar el nivel de control y dirección o hacer más énfasis en el desarrollo de las capacidades de desempeño.

Por lo que a este respecto los objetivos organizacionales solo podrán lograrse si las tareas de la organización están suficientemente integradas y existe el complemento de los procesos socio-técnicos.

Cabe mencionar que en la Leona Vicario existe la falta de una evaluación diagnóstica referente a la división del trabajo y su organización en puestos, lo que recae en una mala asignación de funciones, lo que causa confusión en cuanto a los deberes que debe desarrollar el personal administrativo y operativo, así como también crea confusión en el tramo de responsabilidad y por consiguiente existe un total desconocimiento de los específicos requerimientos de capacitación que se deben proporcionar al personal administrativo y operativo que los conlleven a mejorar su desempeño laboral y su productividad; no habiendo a su vez una plantación de la carrera profesional de los trabajadores dentro de la organizacional.

Por lo que los administradores de esta institución deben considerar y tomar en cuenta todos y cada uno de los diferentes cambios externos que se están generando día con día en su medio ambiente interno y externo, para así en base a ellos realizar el rediseño de los puestos de trabajo acordes a las necesidades que se generen, cuyo fin contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización.

1.2.2.-ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Ciertamente es difícil precisar los elementos que integran cada uno de los diferentes puestos que se encuentran en la estructura organizacional de las empresas, ya que este, no solo esta formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone, los riesgos que origina, etc.

Estos se pueden estudiar desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales son la base de la relación entre la empresa y su ambiente. La empresa no busca un objetivo único, pues necesita satisfacer una gran cantidad de requisitos y exigencias impuestos no solo por el ambiente externo, sino también por sus miembros. Estos objetivos, que no son estáticos sino dinámicos, y están en continua evolución, se revalúan constantemente y se modifican en función de los cambios ambientales y de su organización interna.

Pues conforme una empresa crece y se hace más compleja de acuerdo con las necesidades internas y externas, la estructura de la organización se basa en la realidad, y en la respuesta a la pregunta: ¿Qué funciones principales tendrá que llevar a cabo la empresa a fin de satisfacer sus objetivos? Lo que suele ser una de las partes mas minuciosas, y tal vez la mas difícil de la organización, que es el decidir sobre la capacidad de los diversos puestos y el determinar como agruparlos bajo los ordenes de los puestos ejecutivos de los deferentes niveles.

Razón por la que para llevar a efecto la tarea de estructuración o reestructuración de la organización formalmente se requiere del empleo de la técnica conocida con el nombre de análisis de puestos, que responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de estas, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”. Representando:

- a) Para los altos directivos de una negociación, la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será utilísima pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen solo una vista de conjunto de los trabajos concretos.
- b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocer ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distinguan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir mas apropiadamente las obligaciones que supone.
- c) Los trabajadores realizaran mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- d) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficacia y la cooperación de los trabajadores.

A este respecto Mondy y Noe (1997) mencionan que un análisis de puesto consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas y como se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización.

El centro de atención e interés de éste es el puesto, pues un trabajador normalmente realiza un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de estas y la organización misma de las empresas. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Entendiendo al puesto como “el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones (donde el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas, así como las habilidades y conocimientos) que forman una unidad de trabajo específica (donde las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal) e impersonal (las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo)”; pues todo trabajador “hace algo” concreto y definido, sea en forma continua, periódica o eventualmente.

Podemos distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos:

- 1- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende solo la descripción de puestos, cuyos

elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos.

- 2- El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamentarles, por el contrario, la especificación, orientada con mirar a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
- 3- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en “el como deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.
- 4- El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, pero en el se toman en cuenta solo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Debemos entender entonces al análisis de puestos como un desglose de las tareas específicas que debe llevar a cabo el individuo que ocupe cierto puesto y de las características personales necesarias para el exitoso desempeño de éste.

Un análisis de puestos completo se compone de dos partes: una descripción y una especificación. Siendo la primera un esquema detallado de las tareas y responsabilidades esenciales del puesto. Y la segunda una lista de las características personales, habilidades y experiencias

necesarias en un individuo para desempeñar las labores de su puesto y asumir las responsabilidades que este implica.

Esta función la hacen los especialistas en procesos con la información que recaban, considerando las condiciones de la empresa que requiere el cargo que representa el punto de mediación entre el individuo y la empresa. Por un lado, el individuo con sus necesidades (motivaciones) y recursos personales (habilidades, conocimiento, capacidades, aptitudes, destrezas, etc.), y por otro lado la empresa con sus recursos y necesidades de talento humano.

Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines a que se destina, pierde mucho de su efectividad. Sus objetivos determinarán el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignent, la forma de estructurarlos, etc.

Por consiguiente esta actividad no es posible sin la cooperación de los trabajadores de la organización, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello deben instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad. Tarea en la cual se pueden emplear los folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, etc. Hay que procurar mediante ellos que el trabajador se sienta, como lo es en realidad, el elemento importante del análisis. Por su parte los supervisores necesitan una preparación más amplia, puesto que serán auxiliares del analista en su labor.

Las personas encargadas de realizar el análisis de puestos son llamados analistas, deben tener conocimientos de esta técnica

requiriendo también tener una idea general sobre los sistemas de producción de los empleados de la empresa, por lo que es útil que hagan un recorrido previo por esta, en el que recibirán explicaciones generales que les ayudaran a apreciar mas exactamente los elementos de cada puesto.

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

- **Observación directa:** Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. Pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden ejecutarse en el momento de la observación, así como aquellas constituidas por un proceso que abarca todo un día o mas. Durante la observación conviene tomar datos escritos, pues, fuera de memorias privilegiadas, es imposible retenerlos todos.
- **Informes del trabajador:** De lo dicho se deduce que la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo. Debe dejársele que explique con amplitud, cuidando solo de que lo que haga ordenadamente. No debe preocuparse el analista por interrumpirlo para tomar anotaciones, pues esto hace sentir al trabajador la importancia de sus informes. Como una guía que

permite al analista recoger los datos con integridad y precisión pueden tenerse en cuenta estas interrogaciones:

- 1- ¿Qué es lo que hace?
- 2- ¿Cómo lo hace?
- 3- ¿Con que fin lo hace?
- 4- ¿Cuándo lo hace?
- 5- ¿Donde lo hace?

- **Informes de los supervisores inmediatos:** Estos funcionarios deben completar los datos que se escapan a la observación y a las explicaciones del trabajador. Pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos, y principalmente los informes del trabajador y el supervisor; cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción. El supervisor tiene especial importancia para proporcionar los informes sobre los requisitos de la especificación de puestos.
- **Cuestionarios:** Presentan la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros. Estos elementos son frecuentes, ya que el trabajo es algo vital que escapa a medidas predeterminadas. Para análisis en el taller, es todavía menos apropiado, pues hay obreros que carecen de la capacidad necesaria para contestarlos adecuadamente (ver anexo 7).

- **La practica mas aconsejable:** Lo ordinario es usar de varios medios de recopilación al mismo tiempo: como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable; los informes de los primeros son utilísimos para la descripción; los del supervisor para los elementos recogidos, la observación da viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionado.

Por lo tanto a través del análisis de tareas se pretende estudiar el trabajo detectando:

- Las actividades involucradas: qué diferentes tipos o clases, con qué características (frecuencia e importancia de cada una de ellas), interconexiones, etc.
- Las condiciones (ambiente físico y psicológico del quehacer), sus consecuencias, qué debe saber, ser capaz de manejar, etc.).

De acuerdo con ello, dicha información puede servir para:

- Organizar el trabajo y reestructurarlo (racionalizar, conglomerar actividades similares, etc.)
- Servir de base (estableciendo “lo que hay que hacer”) para procesos de gestión del personal: selección (se clarifica lo que “tiene que ser capaz” y debe poseer una candidatura válida), formación (establece las “metas”, “a donde” debería llegar, qué debería ser capaz de asumir), desarrollo (vertebrando puestos similares, próximos e interconectados, pueden planearse “itinerarios” mediante los cuales se “rote” o ascienda).

- Establece el punto de partida para la “valoración” del trabajo (generando estructuras de puestos interrelacionados).

Una vez desglosado el proceso se saben las operaciones que se requieren y sobre ese análisis se diseña de manera ideal el puesto. Cuando en cierto momento las organizaciones ya cuentan con una estructura organizacional y debido a los cambios el puesto ideal ya no corresponde a lo requerido se hace una reingeniería (un rediseño total de los procesos de la empresa) y dentro de esa reingeniería se rediseñan los nuevos puestos que, ahora sí, bajo los nuevos análisis responden a las nuevas necesidades de esta nueva organización.

En el caso de que un puesto tenga muy poco alcance a pesar de ser de ser muy importante para la estrategia de la empresa, se debe aumentar su tramo de control de manera vertical, a este se le ha llamado enriquecimiento del puesto, de esa manera el trabajador asciende a través de su puesto, que ha sido mejorado en la estructura. Pero cuando el puesto está bien situado en el organigrama pero necesita mas funciones, se hace una expansión horizontal, esto quiere decir que no mejora su lugar en el organigrama pero adquiere mas funciones. A esto quiere decir que no mejora su lugar en el organigrama pero adquiere mas funciones. A esto se le llama ampliación del puesto.

Es importante mencionar que los principales beneficios que representa esta técnica de análisis de puestos es la siguiente:

A.- Para la empresa:

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

B.- Para los supervisores:

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- d) Permite buscar el trabajador mas apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- e) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- f) Impide que al cambiar mayordomo o supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

C.- Para el trabajador:

- I. Le hace conocer con precisión o que debe hacer.
- II. Le señala con claridad sus responsabilidades.
- III. Le ayuda a conocer si esta laborando bien.
- IV. Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- V. Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus meritos y su colaboración.

D.- Para el departamento de personal:

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto mas conforme con sus aptitudes.
- d) Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar éste.
- e) Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- f) Permite calificar adecuadamente los meritos de los trabajadores.
- g) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.

- h) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

Como derivación del análisis de puestos se deben determinar el diseño organizacional, este denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. Este estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa (representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de independencia) y su funcionamiento (funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa).

El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, manuales y descripciones de cargos. Y contribuye de cuatro maneras diferentes a la organización; es decir, procura atender cuatro requisitos fundamentales:

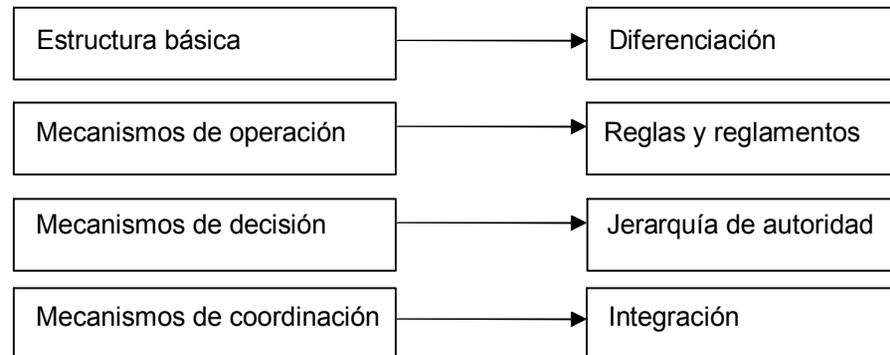


Fig. 6 Los cuatro requisitos fundamentales en el diseño organizacional.

Generándose por lo tanto el diseño de cargos o puestos que tiene por objeto la configuración estructural de las tareas y las personas que deben ejecutarlas. En este se describen como deben desarrollarse las actividades específicas, los métodos utilizados para desarrollarlas y su relación con los demás puestos de la organización de la cual depende la eficiencia de la organización y finalmente la satisfacción del empleado en el puesto.

Una de las preocupaciones del diseño de los cargos es reducir la incertidumbre y la ambigüedad, sobre todo en el nivel operacional de la empresa, para protegerlo de la incertidumbre, las coacciones, contingencias y turbulencias que ocurren en el ambiente externo y, al mismo tiempo, decodificar las imposiciones y exigencias de la tecnología utilizada en la empresa.

En el diseño de puestos se consideran cuatro factores básicos, (Sherman, Bolhander y Snell, 1999):

- 1) Los objetivos de la organización para el puesto, donde incluyen las tareas, obligaciones y responsabilidades que se deben desempeñar.
- 2) El factor ergonómico, además de incluir las capacidades físicas y mentales del empleado, con el que se busca la adaptación de todo el sistema de trabajo, el puesto, el entorno, los equipos, las maquinas y los flujos de procesos para adecuarlos al sistema humano.
- 3) El factor de eficiencia desde el aspecto tecnológico.

- 4) Las aportaciones de los empleados para el mejoramiento del puesto y el aumento de las decisiones operacionales.

El diseño del trabajo es uno de los pilares y esfuerzos de la reingeniería organizacional, que incluye formas de pensar radicalmente nuevas sobre las organizaciones entre ellas apartarse de las reglas y supuestos obsoletos en que se fundamentan las relaciones de tareas y como de han realizado en el pasado. Su propósito es eliminar o evitar las barreras que separen a los empleados y los usuarios de los servicios. Este debe basarse en acumulaciones y flujos entre tareas que creen valor. El término usado para describir esos flujos es el proceso de actividades y tareas que añaden y creen valor.

El papel principal del diseño del trabajo en la reingeniería se expresa de la siguiente manera: La razón por la que somos torpes en la producción o en el ofrecimiento de los servicios no es que nuestra gente realice sus tareas individuales con lentitud y en forma ineficiente. Somos torpes porque algunos de nuestros integrantes realizan tareas innecesarias para alcanzar el resultado deseado y porque enfrentamos demoras angustiosas en el momento de trasladar el trabajo de la persona que realiza una tarea a la que se encarga de lo siguiente... no brindamos un servicio inadecuado porque nuestros empleados sean hostiles con los clientes (usuarios), sino porque ningún empleado posee la información y la perspectiva necesarias para explicar a los clientes la situación del proceso cuyos resultados esperan.

A continuación se muestra en la fig. 7 los cinco enfoques más comunes del diseño del trabajo, los cuales se comparan en términos de impacto y complejidad. El primero se refiere al grado en el que es probable que un enfoque de diseño del trabajo se vincule con factores más allá del trabajo inmediato, como sistemas de recompensas, métodos de evaluación del desempeño, prácticas de liderazgos de los gerentes, estructuras de la administración, condiciones físicas del trabajo y composición y normas del equipo; así como sus efectos probables sobre los cambios en la productividad y la calidad. Mientras que el segundo se refiere en qué grado es probable que un enfoque de diseño del trabajo requiera, 1) cambios de muchos factores, 2) la participación de personas con competencias en la toma de decisiones para la puesta en práctica exitosa.

Cabe mencionar que de ninguna manera los cinco enfoques de la fig. 7 representan todos los enfoques importantes del diseño del trabajo usados en realidad. Por ejemplo, existe un renovado interés por el enfoque de los factores humanos en el diseño del trabajo. Este centra su atención en reducir al mínimo las demandas físicas (costos) y los riesgos biológicos del trabajo, y en ocasiones se le llama ergonomía. La meta de este enfoque consiste en asegurar que las exigencias del trabajo no excedan las capacidades físicas de las personas para realizarlas. Incluye el diseño de ayudas (que van desde herramientas manuales a programas de computación e instrumentos) para realizar los trabajos.

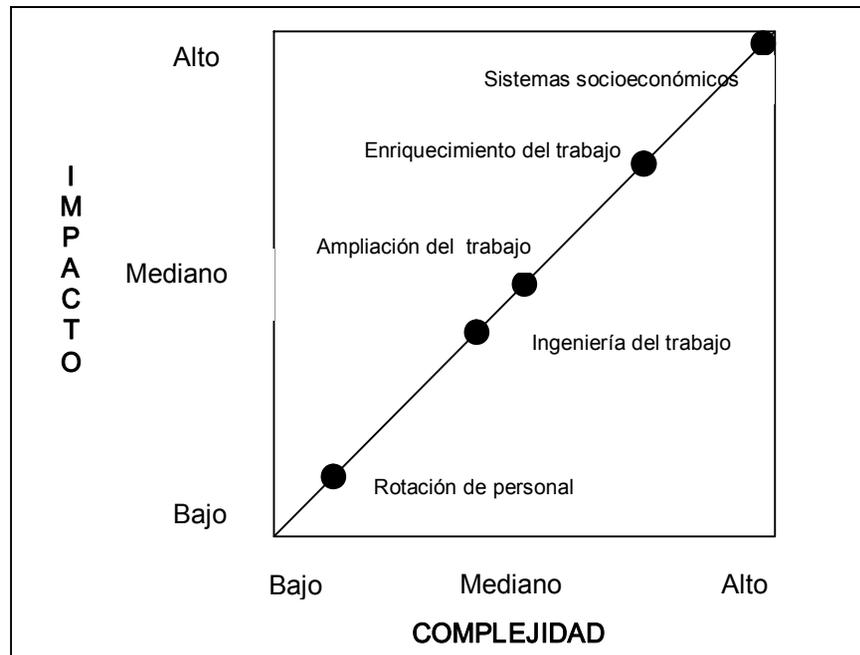


Fig. 7 Comparación de cinco enfoques del diseño del trabajo.

El proceso de reingeniería se relaciona con cinco enfoques del diseño de trabajo entre los que se encuentran:

- **Rotación del trabajo:** Consiste en trasladar a los empleados de un trabajo a otro para brindarles tareas. Resulta bajo tanto en repercusión como en complejidad, debido a que su propósito principal radica en mover a los empleados entre trabajos ya existentes. Lo más frecuente es que la rotación del trabajo se centre en el incremento de la variedad para reducir el aburrimiento del empleado.
- **Ingeniería del trabajo:** A finales del XIX Frederick W. Taylor estableció la base para la ingeniería industrial moderna. Se relaciona

con el diseño del producto, el diseño del proceso, el diseño de las herramientas, la distribución en la planta, la medición del trabajo y los métodos del operador. Esta centra su atención en las tareas a realizar, los métodos a utilizar, el flujo del trabajo entre empleados, la distribución del lugar de trabajo, los estándares de desempeño y las interdependencias entre las personas y las máquinas.

La especialización de la tarea y la eficiencia son dos de los puntos básicos de la ingeniería del trabajo. Se buscan altos niveles de especialización para: 1) permitir a los empleados aprender con rapidez una tarea, 2) permitir ciclos cortos de trabajo para que la ejecución de la casi automática e incluya poco o ningún esfuerzo mental, 3) hacer más fácil la contratación porque es posible capacitar con facilidad al personal y 4) reducir la necesidad de supervisión, debido a los trabajos simplificados y la estandarización.

Este enfoque se interesa en los niveles apropiados de automatización, es decir; busca formas de reemplazar trabajadores con máquinas para realizar las tareas más repetitivas y exigentes en el aspecto físico del trabajo. Lo que con lleva a lo siguiente:

- Especialización en el trabajo: ¿Esta altamente especializado el trabajo en términos de propósito y/o actividad?
- Simplificación de tareas: ¿Son simples y sencillas las tareas?
- Simplificación del trabajo: ¿El trabajo exige pocas habilidades y tiempo de capacitación?

- Repetición: ¿El trabajo solicita la realización de la misma actividad o actividades en forma repetitiva?
- Automatización: ¿Muchas de las actividades de este trabajo están automatizadas o auxiliadas por la automatización?

➤ **Ampliación del trabajo:** Con este enfoque se intenta aumentar las tareas de los empleados en cierta forma similares a las labores habituales para que este tenga más variedad y sea más interesante. Esta se contempla como una extensión de ingeniería del trabajo. Sin embargo, es mas sensible a las necesidades de niveles superiores de los empleados al proporcionarles mas variedad en sus trabajos, lo que para algunos trabajadores significa como una simple añadidura de mas tareas rutinarias y repetitivas al trabajo que llevan a cabo, ya de por si aburrido. Otros empleados quizá lo contemplen como una eliminación de la capacidad de realizar trabajos en forma casi automática. Si un trabajo ampliado exige mayor atención y concentración que el trabajo original, para algunos empleados resultara interesante o desafiante, pero otros contemplaran las exigencias añadidas en forma negativa. La administración no debe subestimar la importancia de las diferencias individuales al intentar prever o comprender las reacciones de los empleados a los trabajos rediseñados.

➤ **Enriquecimiento del trabajo:** Se centra en dar autoridad a los empleados para asumir más responsabilidad y participación en la plantación, organización, control y evaluación de su propio trabajo. Este enfoque se origino en la década de los años 40 en Internacional Business Machines (IBM). Durante los años 50 el

grupo de compañías interesadas en el enriquecimiento del trabajo creció con lentitud. Sin embargo, los experimentos exitosos que recibieron gran publicidad en AT&T, Texas Instruments (TI) e Imperial Chemicals con el tiempo condujeron a una mayor conciencia del enriquecimiento del trabajo y al interés en este enfoque en la década de los 60.

- **Sistema socio-técnicos:** Este modelo se basa en la premisa de que para producir bienes o servicios valorados por los clientes toda organización esta integrada por personas con distintas competencias (el sistema social) que usan herramientas, maquinas y técnicas (el sistema técnico). Por lo tanto, es necesario diseñar los sistemas sociales y técnicos tomando en consideración la relación entre ambos, así como con las demandas de los participantes en la empresa en el ambiente externo. Este método de diseño del trabajo determina cuan efectiva será la organización en gran medida. La meta fundamental del análisis de sistema socio-técnicos consiste en determinar la mejor unión posible entre la tecnología disponible, las personas que participan y las necesidades de la organización. Un aspecto decisivo de este enfoque es el reconocimiento de la interdependencia de las tareas, lo que se convierte en la base para integrar equipos. Por lo tanto el enfoque pone su énfasis en el diagnostico de las demandas de los participantes externos de la empresa (clientes, proveedores, accionistas, oficinas de reglamentación, acreedores y otros) y las adaptaciones internas necesarias para responder a esas exigencias.

Es importante mencionar que muchas de las veces en las organizaciones existe incertidumbre en las funciones que realizan los empleados si su función se ve afectada por un mayor flujo de trabajo (carga de trabajo) con actividades que simplemente no le corresponden, o que sin previo aviso se le adicionan sin si quiera explicar las razones y justificándose como una actividad mas que le corresponde como parte de su trabajo, lo que en cierta forma ocasiona repercusiones en su practica cotidiana; lo que se relaciona con el grado de conocimientos de un empleado de la forma en la que se realizara la tarea y cuando será necesario llevarlo a cabo. Con esta alta incertidumbre en la tarea existen pocas (si es que existen) formas especificas de antemano para enfrentar las tareas de trabajo. Esta condición significa que por lo general se necesitan empleados con experiencia, criterio, intuición y capacidad para solucionar problemas.

Pero cuando existe poca incertidumbre en el flujo de trabajo, es probable que el empleado cuente con cierto arbitrio (autonomía) para decidir cuales, cuando o donde se realizan las tareas, el empleado muestra una gran cantidad de conocimientos sobre como producir los resultados deseados.

Para un mejor ejemplo de los puntos mencionados con anterioridad en la fig. 8 Se muestra las principales combinaciones de incertidumbre en el flujo de trabajo y en la tarea. Hay que tener cuidado de no estereotipar puestos específicos por considerarlos tan solo en términos de una sola posición en el cuadro. Muchas veces los rediseños modifican los puestos y cambian sus niveles de incertidumbre en la tarea

y en el flujo del trabajo. Los puestos administrativos –entre ellos algunos de la dirección de nivel superior- tal vez oscilen desde la esquina superior derecha del cuadro 3 hasta más cerca del centro. Además, algunos puestos de un auditor en una firma de contadores por lo general encajarían en algún lugar en el centro del cuadro.

Por lo general, los programas de enriquecimiento del trabajo incrementan la incertidumbre de la tarea y/o la incertidumbre en el flujo del trabajo. Sin embargo, el trabajo de la línea de montaje del cuadro 1 de la figura 8 Podría enriquecerlo, pero por lo general seguiría clasificándose como un tipo de trabajo del cuadro 1. En la figura también se sugiere la forma en la que los trabajos se enriquecerían de más. Algunas personas que ocupan trabajos del tipo del cuadro 3 tal vez experimenten estrés por exceso de incertidumbre en el flujo del trabajo y en la tarea.

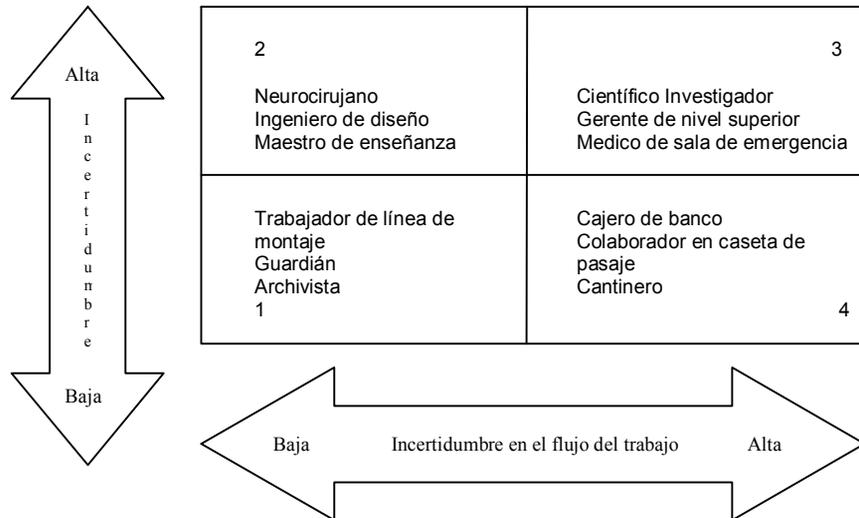


Fig. 8 Estructura de tecnología y diseño del trabajo.

Por eso quienes se encargan de diseñar o rediseñar las características del trabajo deben centrar su atención en el aumento de la variedad de habilidades, la identidad con la tarea, la importancia de esta, la autonomía y retroalimentación en un trabajo. En el que se deben considerar los siguientes aspectos: 1) experimentar lo significativo o importante de las tareas que se realizan; 2) experimentar responsabilidad personal por los resultados de las tareas y 3) conocimiento de los resultados de la ejecución de la tarea. Pues un trabajo con estos estados psicológicos es positivo, se activa un ciclo de reforzamiento de fuerte motivación con base en recompensas autogeneradas. Y en cambio un trabajo sin sentido, responsabilidad y retroalimentación esta incompleto y es de suponer que no motive mucho al empleado.

Todo trabajo debe contener cinco características fundamentales para los esfuerzos del enriquecimiento; se deben definir por los siguientes aspectos:

1. **Variedad de habilidades:** El grado en el que un trabajo exige una variedad de competencias personales para realizarlo.
2. **Identidad de la tarea:** El grado en el cual un trabajo requiere la terminación de una pieza o parte de trabajo completa e identificable, es decir; hacer una tarea desde el principio hasta el final con un resultado observable.
3. **Importancia de la tarea:** El grado en el cual el empleado percibe el trabajo como algo con repercusión importante

sobre las vidas de otras personas, tanto si se trata de gente al interior de la organización o fuera de ella.

4. **Autonomía:** El grado en el que el trabajo otorga “empowerment” y discreción al empleado para programar las tareas y determinar los procedimientos que utilizara para realizarlas.
5. **Retroalimentación del trabajo:** El grado en el que la realización de las tareas relacionadas con el trabajo proporciona a la persona información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

La variedad de habilidades, la identidad con la tarea y la importancia de la tarea resultan en especial poderosas para influir en la experiencia de lo significativo del trabajo. Por lo general, la autonomía fomenta mayores sentimientos y actitudes de responsabilidad y “empowerment” personal por los resultados del trabajo. La retroalimentación brinda al empleado de manera directa el conocimiento de los resultados del trabajo. La retroalimentación brinda al empleado de manera directa el conocimiento de los resultados de realizar el trabajo. Este tipo de retroalimentación viene del propio trabajo en sí, no de la valoración del desempeño por parte de un superior.

Para diagnosticar los trabajos y determinar si existen problemas de diseño y evaluar el potencial de éxito del enriquecimiento se pueden emplear diversos métodos como el de los indicios estructurales y encuestas. El primero de ellos se refiere al proceso de verificar factores del contexto relacionados muchas veces con diferencias en el diseño del trabajo. Y el segundo se realiza bajo la aplicación de varios tipos de

cuestionarios que en cierta forma revelan información relevante en la relación con la responsabilidad experimentada como del conocimiento de los resultados para una motivación interna alta en el trabajo.

En los diseños y rediseños de puestos de trabajo se pueden usar la carga vertical que consiste en delegar a los empleados responsabilidades y tareas que antes estaban reservadas a la administración o a empleados especializados, en la que se incluye el “empowerment” para que estos puedan establecer programas, determinar métodos de trabajo y decidir cuando y como verificar la calidad del trabajo producido; tomar sus propias decisiones acerca de cuando comenzar y detener el trabajo, cuando tomar descansos y como asignar prioridades; y buscar soluciones a problemas por si mismos, y realizar consultas con otros solo cuando sea necesario, en lugar de llamar de inmediato al gerente cuando se presenten problemas. Concediendo así a los empleados cierta libertad para establecer sus propios programas y ritmo de trabajo.

Así como también es posible aplicar los equipos naturales con los cuales se combinan los trabajos individuales de una unidad formalmente reconocida (como una sección, un equipo o departamento). Los criterios para los agrupamientos son lógicos y tiene sentido para el empleado, estos criterios pueden ser: geográficos para vendedores, tipos de negocios para tipos específicos de negocios, organizacionales para el trabajo que se origina en un departamento en particular. Alfabéticos o numéricos dirigidos a los empleados de archivo de materiales agrupados en forma específica, o a los encargados de las bibliotecas y grupo de

clientes que se asignan a empleados de una empresa de servicios públicos a clientes residenciales o comerciales específicos.

Pues entre mejor especificados se encuentren los puestos de trabajo las características de este se basa en el supuesto de que los empleados respondan en forma razonable, exacta y objetiva a partir de las características de sus trabajos. Relacionándolos a su vez con los valores fundamentales, los principios de administración y los imperativos estratégicos de la organización, lo que con lleva que las labores tengan mas sentido y sean mas diferentes.

Cuando en una organización no se existe el análisis de puestos se genera un caos, se asignan las funciones de manera arbitraria, hay duplicidad de funciones, hay confusión de deberes, confusión en el tramo de responsabilidad, se desconocen los requerimientos de capacitación para aumentar la eficacia y no se puede hacer una plantación de carrera para los trabajadores.

Casi siempre se tiene una idea global y confusa de cada puesto; pero mucho de los elementos que lo forman no están, ni perfectamente diferenciados, ni mucho menos sistemáticamente ordenados como es el caso de la Leona Vicario, pues se puede observar que las personas encargadas de las funciones de los diferentes puestos no conocen con claridad las operaciones ni los procedimientos que deben seguir para realizar sus actividades cotidianamente. Al igual que los cambios, promociones y ascensos internos no se realizan con las bases fundamentales practicadas por los departamentos de recursos humanos,

debido a que no existe dicho departamento en la estructura organizacional.

Lo que se debe en cierta forma a que los administradores de esta institución aun no están conscientes de la importancia que adquiere y tiene de acuerdo a estos tiempos el diseño departamental en cuanto al tamaño de la empresa y la naturaleza de las operaciones.

1.2.3.- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Una de las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función del personal en la gerencia fue el movimiento de bienestar industrial anterior a la primera guerra mundial. Algunos empleadores benévolos pretendían mejorar la suerte del trabajador. Como una gran consecuencia generada por la Revolución Industrial trajo consigo muchas privaciones, la vida era extremadamente dura para los obreros, los ingresos eran demasiado bajos para atender las necesidades básicas humanas. Los supervisores eran duros, y muchos empleados habían sido inmigrantes recientes que desconocían sus derechos y sistemas de su nueva y extraña tierra. Para aliviar tales condiciones, algunos patronos iniciaron una amplia gama de programas de beneficios paternalistas, que comprenden desde préstamos en épocas de adversidad hasta conferencias sobre el ahorro y el cuidado del hogar. Tales patronos abrigaban la esperanza de que los trabajadores quedarían reconocidos por los beneficios recibidos y que, al ser mas fáciles, trabajarían mejor. Otra de las grandes preocupaciones que en cierta forma contribuyo es que los trabajadores no llevaban las quejas a sus jefes por miedo de ser castigados; así como el surgimiento de un gran numero de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentan un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo dando origen al establecimiento de el departamento de personal.

Por lo que a principios de las primeras décadas del siglo XX y con el fin de encontrar una solución al problema por el que estaban atravesando las organizaciones, Frederick Taylor propuso un modelo de

organización denominado “funcional”, el cual tenía como base el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista. Taylor se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era este quien realizaba en un principio la selección de una manera empírica, sin seguir ninguna técnica. Buscando una mayor economía y eficacia Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados, surgiendo así las llamadas “oficinas de selección”.

A principios del siglo pasado, en los Estados Unidos, las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo; quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Pero con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Y fue entonces cuando pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer “especialista” en el área.

En 1912 apareció en los Estados Unidos el departamento de personal en el concepto moderno. Y en 1919, una docena de universidades daban cursos de “administración de personal”. Estos departamentos fueron creados para coordinar las actividades de administración de recursos humanos y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama.

El gobierno marcó la pauta en algunas reformas sobre personal. El servicio civil fue el primero en estudiar ciertos aspectos de evaluación del oficio, y la industria privada lo siguió. En la primera guerra mundial, el ejército de Estados Unidos puso en práctica una variedad de técnicas para selección y colocación, que mas adelante adoptó la industria.

El gobierno también hizo aportes al campo de personal a través de legislación. Desde el decenio de 1910 ha habido un creciente torrente de leyes protectivas de contratación, regulan salarios, las horas, la seguridad, las condiciones higiénicas y prestan seguridad social. Caso de ello es el movimiento revolucionario de México en 1910 que buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos. Así vemos, en los movimientos anteriores a la revolución mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo (Cananea y Ríos Blanco), libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

En atención a esta demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva constitución el art. 123, que posteriormente daría origen a su medula reglamentaria: la Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos legales y otros posteriores surgidos, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

Otro de los aspectos sobresalientes es la oposición por los empleadores a los sindicatos obreros, que ayudó a aumentar el prestigio de los departamentos de personal, pues muchos de los primeros programas de beneficios laborales se consideraban como medios de alejar a los sindicatos. Los máximos esfuerzos antisindicales por las grandes corporaciones culminaron en la década de 1920, cuando se hizo popular el llamado “Plan americano”. Bajo el proyecto se establecieron planes de representación de empleados para establecer un procedimiento de reivindicaciones y dar a los trabajadores voz en la toma de decisiones que afectaban a la fuerza de trabajo. Aunque muchos planes no pasaron de ser esfuerzos cínicos por ofrecer una costra de representación sin sustancia, algunos patronos trataron de valerse de estos planes de buena fe como medio de mejorar las comunicaciones con los trabajadores de abajo.

Durante el decenio de 1930 hubo otro cambio de énfasis; en muchas empresas, el departamento de personal (con su título a veces modificado: departamento de personal, relaciones industriales, relaciones internas, etc.), el cual tendría que encargarse de todas las relaciones con los empleados y sindicatos. A veces se le daba responsabilidad total para recibir empleados, despedirlos, determinar los jornales, manejar las reivindicaciones sindicales y determinar quién debía ser traslado o ascendido.

A este respecto cabría preguntarnos ¿Por qué el departamento de personal se hizo súbitamente tan poderoso? En parte, por el reconocimiento general, por la gerencia, de la importancia del elemento

humano, pero quizás el principal factor fue el temor al sindicalismo. Los sindicatos estuvieron a la ofensiva durante todos los últimos años del decenio del 30. Acusaban a la gerencia de fijar sueldos inferiores a la norma, despedir injustamente a los trabajadores, de proteger a capataces que actuaban como pequeños tiranos, de basar los traslados y las promociones puramente en el favoritismo y de tomar muy poco en cuenta la dignidad humana. Confrontadas con tales acusaciones, muchas compañías pensaron que la mejor manera de mantener alejados a los sindicatos era eliminar los motivos de quejas que hacían a los trabajadores volverse a ellos. Las gerencias creían que los supervisores ineptos eran principalmente responsables por los políticos ineficaces de personal, observadas y confirmadas por algunos. Así pues, en muchas empresas la gerencia dio al departamento de personal amplios poderes para establecer normas uniformes en su jurisdicción y para administrarlas, con la esperanza de impedir la sindicalización.

Los sindicatos entraron en muchas grandes compañías, pese a los esfuerzos de los departamentos de personal. Pero tal invasión sirvió también para aumentar su importancia. Ahora tenía la responsabilidad de negociar el contrato obrero-patronal y manejar las reivindicaciones obreras. Y como los sindicatos por lo general buscan los puntos débiles en la armadura de la gerencia, y tratan de establecer precedentes en un departamento que puedan aplicar en otra parte, se dio al departamento de personal todavía mayor control centralizado sobre todas las actividades del personal en toda la organización.

Por lo que el verdadero avance de la administración de los recursos humanos se considera a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de las relaciones humanas. Asimismo, es esta época surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal. Por esto fue la época en que más se legislo sobre materia laboral. Naciendo aquí el positivismo administrativo.

A partir de la década de 1970 se hizo cada vez más popular la denominación, en los países de lengua española, de recursos humanos. En esa época la administración experimento una fuerte influencia de la economía y las matemáticas (ruta crítica, programación lineal, etc.). Especialmente en economía se generalizo el pensamiento a considerar a los conocimientos, las habilidades, etc., de las personas como un factor importante para el desarrollo económico. Se instalo, como nunca antes, en la importancia de las inversiones en educación. En otras palabras, la educación al unísono con las habilidades eran recursos importantes de un país para lograr dicho desarrollo. De los países fue fácil dar el salto a las empresas y organizaciones.

Con frecuencia, estas ideas fueron mal interpretadas (quizás por atender al título, sin reparar en el contenido) y se adjudico al término recursos humanos una significación nunca pretendida: el material inerte sobre el cual obraba la empresa. Si bien en la actualidad todavía es común el termino anterior, las nuevas corrientes de pensamiento y los nuevos requerimientos de la economía implican la necesidad de colocar

el énfasis en un resultado de la educación, la creatividad, las nuevas formas de organización, etc.: el alto desempeño.

En muchas organizaciones los departamentos de personal adquirieron el poder de tomar decisiones finales en asuntos tales como selección, administración de jornadas y salarios, y disciplina. Otras organizaciones, tratando de proteger la posición del supervisor, limitaron el papel de tales departamentos a una función de asesoría únicamente. Estas compañías creían que los grupos de estado mayor, tales como los departamentos de personal, debía limitar sus actividades a asesorar y aconsejar a los supervisores que solicitaran su ayuda.

En años recientes las influencias y el prestigio de la función de personal se ha expandido por muchas razones. La gerencia ya no concibe el trabajo de personal como una simple series de técnicas para mantener satisfechos a los jornaleros o cumplir las obligaciones que impone el gobierno. Los miembros de la gerencia misma constituyen una fuerza de trabajo creciente (que tiene problemas de selección, remuneración y promoción, para nombrar solo unos pocos). Hay también dentro de las organizaciones un grupo de profesionales-especialistas cada vez mayor, y esta gente tiene altas ambiciones que deben atenderse. Las proyecciones de mano de obra a largo plazo se han convertido en una herramienta importantísima de la gerencia a todos los niveles de la organización, y el adiestramiento se lleva a cabo a casi todo el nivel.

Además, ha aumentado la esfera de acción de las funciones de evaluación y estabilización que sirven para el control de las decisiones relativas al personal, particularmente en las empresas más grandes. Muchas de estas actividades son administradas por el departamento de personal. También la administración ha aprendido mucho en materia de relaciones humanas, comprendiendo que la productividad no es simplemente cuestión de buscar al hombre idóneo para el puesto bien diseñado y pegarle un salario equitativo (quizás añadiendo una tarifa incentiva). Los empleados limitan el rendimiento, los grupos informales se oponen al cambio, y los problemas de sistemas de posición social y de personalidad complican y distorsionan las comunicaciones.

Al igual que en otros campos de acción, en el área de administración de recursos humanos, no se han tenido que recorrer todos y cada uno de los pasos dados por otros países. Nuestro desarrollo industrial se ha caracterizado por su alto índice de crecimiento y la velocidad del mismo, ya que se han aprovechado las experiencias externas mediante un proceso de adecuación.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En producción, era necesario controlar calidad; la comercialización requería técnicas como la investigación de mercados; la contabilidad ya no era solo para pagar los impuestos, y el departamento de personal, que exclusivamente formulaba nóminas, necesitaba de

especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato, etc. Se considera que esta etapa se dio precisamente en estos últimos años, cuando la observación de la ley se intensificó notablemente. (Ver anexo 8)

Debido a la importancia que tiene la administración de recursos humanos para las organizaciones es necesario conocer algunas definiciones que tratan de explicar en que consiste esta actividad, adquiriendo así gran valor las aportaciones de los siguientes autores:

- **Víctor M. Rodríguez:** Conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.
- **Joaquín Rodríguez Valencia:** Plantación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.
- **Fernando Arias Galicia:** Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.
- **Byars y Rue:** Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar,

desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actúa como enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar.

- **E.B. Flippo:** Es la plantación, organización, integración, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.

Con base en lo anterior podemos concluir que: “La administración de recursos humanos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, evaluar y guiar recursos humanos idóneos para cada unidad orgánica de la institución de que se trate, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio”. Esta aseveración pretende establecer, que no solo es necesario reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar a las personas, sino que es necesario también, guiar a los recursos humanos, y esto no es posible sin un grupo normativo de objetivos, políticas y procedimientos en materia de personal. Teniendo como esquema la figura que se presenta a continuación en la que se muestra el proceso de la administración de recursos humanos:

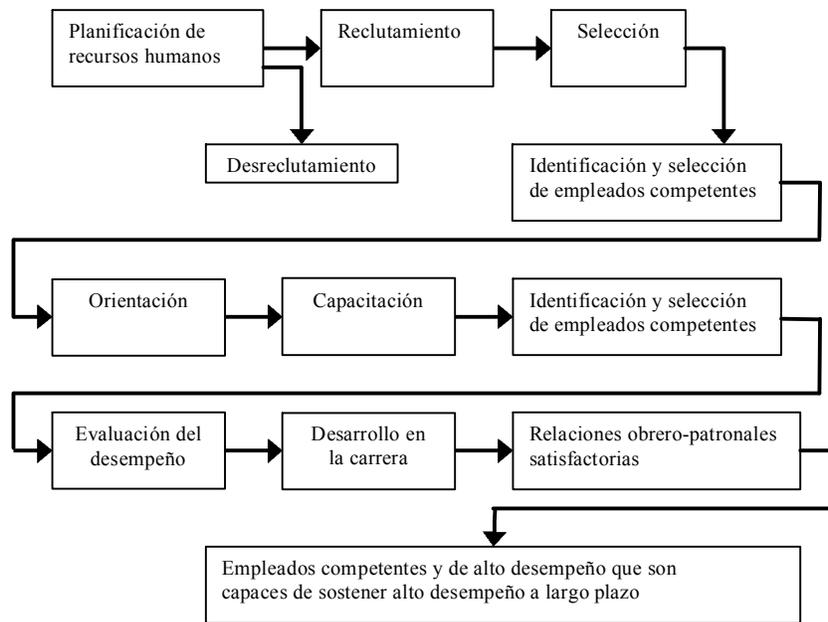


Fig. 9 El proceso de Administración de Recursos Humanos.

Por lo tanto el objetivo central de la administración de recursos humanos debe contribuir al éxito de la organización, área que esta integrada por varios grupos de actividades vinculadas entre si. Sin embargo, estas actividades se realizan en el contexto de organización específica. Todos los administradores con responsabilidades en recursos humanos deben tomar en cuenta las fuerzas ambientales externas cuando desarrollan sus actividades.

El papel administrativo esta muy orientado hacia el procesamiento y la conservación de los registros de los empleados. Ejemplos de su naturaleza administrativa son el mantenimiento de los archivos de personal y las bases de datos relacionados con preguntas acerca de las políticas de aprendizaje, ausencias por enfermedad, o ambas, y compilación y envío de los informes solicitados por el gobierno federal y local. Por lo general el papel operativo de la administración de recursos humanos requiere que los profesionales en esta área identifiquen e implanten programas y políticas viables y realizar la parte correspondiente de los planes estratégicos desarrollados por la alta gerencia.

Uno de los cambios más importantes en el enfoque de la administración de recursos humanos en los últimos años ha sido el reconocimiento de que esta área realiza contribuciones estratégicas a los negocios. Incluso las organizaciones no lucrativas, como las entidades de servicio gubernamental o social, debe administrar de manera ventajosa los recursos humanos. Con base en investigaciones y diversos estudios sobre el tema, entre los que se incluye el de David Ulrich de la universidad de Michigan, se ha hecho cada vez más evidente la importancia de recursos humanos como socio estratégico de la empresa. Este enfoque involucra a los recursos humanos en varias áreas:

- Participación en la plantación estratégica.
- Toma de decisiones en fusiones, adquisiciones y disminución del tamaño de la empresa.
- Rediseño de las organizaciones y de los procesos del trabajo.
- Aseguramiento de la disponibilidad financiera para lograr resultados en el área de recursos humanos.
- Atracción y retención del personal.
- Desarrollo de las aptitudes de los recursos humanos.
- Identificación y recompensa al desempeño.

El departamento de recursos humanos se encuentra dentro de las organizaciones o empresas, funge como un puente entre la institución y el personal que en ella labora, procurando que los objetivos se cumplan y que la empresa y las personas sean más productivas. Y en base a estos objetivos institucionales existen diferentes grupos de satisfacción (ver anexo 9).

Su objetivo es el de ayudar a las personas y organizaciones a lograr sus metas. Este departamento a su vez se enfrenta a numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad.

El propósito de éste departamento es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector de estudio y la práctica de la administración de recursos humanos, que puede recibir también el nombre de administración de personal.

Por otro lado los departamentos de recursos humanos desempeñan a su vez un importante papel en el campo de las relaciones del personal con la organización, los que también recibe el nombre de relaciones industriales. Por lo general, los problemas de las relaciones del personal se resuelven al implantar normas y políticas, y con el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo. En esas condiciones, la organización se enfrenta a una circunstancia que recibe el nombre de relaciones obrero-patronal. Los especialistas de recursos humanos pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo para responder a las peticiones colectivas de los sindicatos.

Para efecto de la tarea, el departamento de recursos humano debe tener en cuenta ciertos objetivos claros entre los que se encuentran:

- 1- **Corporativos:** El cual va aunado a la función del contribuir al éxito de la empresa o corporación, apoyando la labor de los dirigentes de la organización.
- 2- **Funcionales:** Consiste en mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización como una prioridad absoluta, es decir; la administración del personal debe ser acorde a las necesidades de la organización y no desperdiciar los recursos de todo tipo.
- 3- **Sociales:** El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Es decir deben utilizarse los recursos para el beneficio de la sociedad dentro del marco ético.
- 4- **Personales:** El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación.

Para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias. Pues el propósito del departamento se alcanza a través de personas que contribuyen con las estrategias de la organización y que mejoran su efectividad y su eficacia.

En las empresas u organizaciones el modelo de administración de personal moderno es el de un "sistema abierto", concibiendo este enfoque a la organización como un ente dinámico, debido a que existen acciones e interrelaciones sociales con el medio ambiente, por lo que se convierte en un estado estable o de equilibrio, al mismo tiempo que mantiene las capacidades de trabajo. Las empresas que contemplan este nuevo modelo reciben materia prima del medio ambiente, que al ser procesada por ella, se convierten en productos, bienes o servicios. Para lo que se requiere de un medio de control que incluya la comparación de los resultados obtenidos contra los objetivos fijados, así como la toma de decisiones correcta, de tal forma que el sistema permite organizar los procesos para que se cumplan los objetivos de la mejor manera posible.

El sistema no solamente abierto en relación con su ambiente, sino también en relación interna, es decir que las interacciones entre sus componentes lo afectan como un todo. W. Buckley ¹¹, indica que el sistema abierto se adapta al ambiente cambiando las estructuras y los procesos de sus componentes internos. El sistema debe recibir en su flujo de entrada

suficientes recursos para mantener sus operaciones y también para exportar los insumos transformados al medio en suficiente cantidad para continuar el ciclo.

De la misma manera, los recursos humanos son entendidos como microsistemas con objetivos individuales, motivados de manera diferente. El personal también recibe insumos de la organización (en forma de incentivos, recompensas, castigos, informaciones) perciben y procesan estos aspectos y producen comportamientos y actitudes, desempeñando sus tareas generalmente dentro de las organizaciones.

Por lo que la función de personal no se presenta como una serie de partes sueltas en donde cada faceta es un fragmento aislado, sino como un sistema en el que cada parte se interrelaciona con otras para realizar acciones conjuntas, lo que interesa es el proceso mediante el cual una organización trata con las personas que la integran, esto es un enfoque vital puesto que satisface las necesidades de las organizaciones y de las personas que trabajan para ellas; y si ese proceso y sus resultados

¹¹ W.Bucklev. Society as a Complex Adaptative System, P. 490.

pueden ser mas útiles y eficientes. Representándose esta función de personal como sistema en la fig. 11.

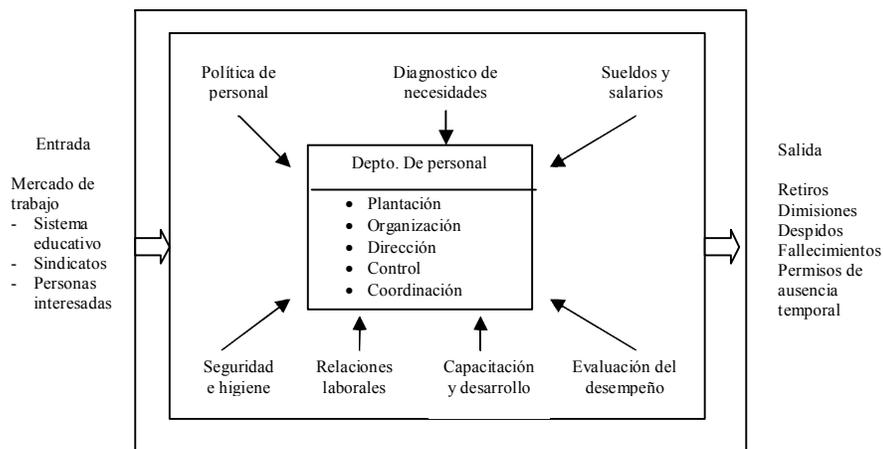


Fig. 11 Función de personal como sistema.

Considerando para ellos los siguientes subsistemas:

a) **Nivel estratégico de la organización o empresa:** en este existe poco control, toma en cuenta las estrategias innovadoras, y es un sistema abierto. Interviene:

- **Subsistema administrativo:** Involucra a todo el organismo social, relacionándolo con su medio ambiente, estableciendo la plantación, organización de recursos, dirección, control y coordinación.

- **Subsistema técnico:** Conocimientos necesarios para la realización de tareas, tipo de maquinaria, equipo disponible, distribución de servicios.
- **Subsistema de objetivo y valores:** La organización realiza una función para la sociedad y debe adaptarse a las demandas de esta.

b) Nivel de coordinación: Actividades estratégicas y operativas que integran las actividades internas, interpretan resultados, analizan y logran un resultado práctico. Y se compone de:

- **Subsistema personal:** Compuesto por personas en constante interacción, recibe influencias del medio ambiente y de las tareas que se realizan, tecnología y estructura de la organización.
- **Subsistema estructural:** forma en que están divididas las tareas de la empresa, ya que esta estructura genera las bases para formalizar las relaciones entre el técnico y el de personal.

c) Nivel operativo: Logra los objetivos de forma eficiente en el sistema cerrado.

Las actividades fundamentales de la administración de recursos humanos consisten en llevar a cabo acciones para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerlas. Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de personal como es el caso de la Leona Vicario, en tanto algunas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades; en estos casos, los profesionales se concentran en las actividades esenciales y de mayor valor.

Pero conforme la organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro mediante una actividad que se denomina plantación de los recursos humanos. Y con base en la determinación de las necesidades futuras de la organización, se genera un proceso de reclutamiento-selección.

Alcalde, González y Flórez (1996: 153-154) destacan las siguientes características del proceso de reclutamiento:

- a) El reclutamiento no es más que el eslabón de un proceso más amplio, situándose después de la elaboración del perfil profesional, y realizándose con anterioridad a la fase de selección de personal en sentido estricto.
- b) El reclutamiento supone la localización y atracción de posibles candidatos, lo que implica que es necesario identificar posibles fuentes de reclutamiento, así como métodos concretos para atraer candidatos.
- c) El reclutamiento puede ser realizado por la propia empresa o bien por una empresa especializada al servicio de aquella.

- d) El reclutamiento tiene, como uno de sus objetivos atraer el número idóneo de solicitudes por puesto vacante, si bien resulta difícil determinar a priori una cifra que pueda considerarse idónea.
- e) El reclutamiento, además, también tiene como finalidad atraer aquellos candidatos que tengan requisitos definidos inicialmente, o que se adecuen al perfil profesional.
- f) El reclutamiento puede realizarse paralelamente o alternativamente en la propia organización y/o en el mercado externo de trabajo.

Ante la tendencia más o menos generalizada de considerar el proceso de reclutamiento como un aspecto menor de la política de recursos humanos, es una fase necesaria pero de importancia relativa (que en no pocas ocasiones se realiza de una forma casi mecánica y/o rutinaria, sin prestarle excesiva atención, ya que la decisión importante recae en el proceso de selección), por ello se sostiene la vital importancia que tiene el reclutamiento, a la vez que puede contribuir o reducir; de forma significativa, los costes que se derivan del proceso de selección. Y ello porque, de realizarse adecuadamente, se introducirá un filtro previo que facilitará la tarea de selección.

Produciendo entonces un encuentro entre oferentes y demandantes de trabajo (mercado de trabajo (ver anexo 10)), en palabras de José M. Peiró (1987: 254-255) dice que: “es necesario tener en cuenta que los procesos de reclutamiento y selección son procesos de interacción entre individuo y organización a través de los cuales se trata de conseguir un ajuste entre las expectativas y los objetivos de los individuos y los de la organización. En ellos se dan una serie de esfuerzos por parte del individuo para evaluar a la organización y, si le resulta de interés, para conseguir que le contrate; al mismo tiempo, la organización trata de evaluar al individuo y, si le resulta interesante, de atraerlo para ingresar a ella. Los esfuerzos por parte de la organización para localizar y reclutar aspirantes adecuados para poder seleccionar de entre ellos a sus miembros, es el primer paso de esta interacción”.

Entendiendo el reclutamiento como un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos (ver anexo 11) las oportunidades que pretende llenar.

El reclutamiento exige por lo tanto de una plantación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases que no deben pasar desapercibidas por las organizaciones:

- 1) Investigación interna sobre las necesidades.
- 2) Investigación externa del mercado de trabajo.
- 3) Métodos de reclutamiento por aplicar.

En otras palabras, en estas fases se distinguen: las personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer y las técnicas de reclutamiento que se van a emplear.

Así un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- Plantación de los recursos humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal
- Identificar las vacantes requeridas
- Obtener información del análisis del puesto
- Confrontar las indicaciones de la gerencia
- Verificar los requerimientos del puesto
- Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

El reclutamiento debe ser un proceso que funcione como un sistema de información mediante el cual la compañía divulgue y ofrezca al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llevar. Y verse como un proceso que involucre los datos sobre las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, debe permitir la realización de actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas o candidatos para conseguir los objetivos. Debe ser el fruto de una plantación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento por aplicar.

Existen dos tipos o fuente de reclutamiento:

- 1- **Interno:** Aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y consecuencia es el proceso de recursos humanos. Esto ocurre cuando habiendo un determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal). Esto disminuye el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuye a mantener la alta moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.
- 2- **Externo:** abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, donde se recurre a organizaciones externas para encontrar personal. Cuando habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas

de reclutamiento aplicadas. Y este recae sobre candidatos reales o potenciales disponibles o colocados en otras organizaciones.

Porter, Lawler y Hackman (1975) señalan que la elección o el interés de un sujeto por un determinado puesto de trabajo en una determinada organización esta en función del atractivo que estos presentan para él, modulado por un factor de realidad, que le permite al sujeto ponderar las posibilidades que tiene de conseguir dicho puesto. Este hecho facilita que, en muchos casos, los sujetos no intenten conseguir los trabajos que les resultan atractivos porque juzgan que sus posibilidades de conseguirlos son nulas o muy reducidas.

Así pues, el proceso de reclutamiento se configura como un proceso bilateral en el que los posibles candidatos tienen plena libertad para decidir que puestos de trabajo vana solicitar o cuales no. Las preferencias por unos puestos de trabajo u otros van a estar condicionadas por la información de que dispongan sobre las vacantes y las propias empresas. Esta información puede provenir de múltiples fuentes, incluyendo, por supuesto, la información que la propia organización suministre dentro del proceso de reclutamiento, ya sea a través de anuncios en prensa, de los propios empleados, folletos, etc. Sin embargo, y fundamentalmente en el caso del reclutamiento externo, debido a la escasa información que normalmente disponen los posibles candidatos sobre los puestos de trabajos ofrecidos, la decisión inicial de solicitar una vacante esta fuertemente basada en impresiones generales sobre el atractivo de la organización.

Gatewood, Gowan y Lautenschaler (1993) indicaron que una mayor información sobre la empresa o sobre el puesto de trabajo durante el periodo de reclutamiento redundará en una mejor imagen de la empresa. Las razones son fáciles de intuir, en el mensaje de reclutamiento solo se señalan las ventajas o aspectos positivos de la empresa o del puesto de trabajo. Pero seria falso deducir que resulta positivo para el reclutamiento/selección exagerar la imagen o las ventajas de nuestra empresa con el fin de atraer la atención de un mayor numero de candidatos con e perfil profesional adecuado, pues ello puede repercutir negativamente una vez que realizada la selección e incorporado el candidato a su puesto de trabajo cuando sus expectativas no se vean cumplidas. Como señala Wanous (1980), un mensaje de reclutamiento que solo muestra el lado positivo del puesto de trabajo y de la organización puede influir negativamente sobre el grado de satisfacción de las personas recién contratadas y, como consecuencia de ello, en otras variables (absentismo, tasa de rotación, etc.). Esto se produce como consecuencia de que los candidatos recién incorporados se crean unas expectativas poco reales sobre el puesto de trabajo, siendo su integración mas difícil. En algunas ocasiones es preferible un enfoque realista en el proceso de reclutamiento, proporcionando información tanto positiva como negativa sobre la organización y el puesto de trabajo, enfoque que ha sido empleado por algunas empresas, aunque en la práctica sigue siendo poco utilizado (Alcalde, González y Flórez, 1996: 165-166).

Un gerente puede reclutar candidatos potenciales para un puesto de diferentes maneras en la que se debe reflejar el mercado laboral local, el tipo o nivel de la posición y el tamaño de la organización. En la tabla 1 se presentan algunas de las guías que se pueden emplear.

Fuente	Ventajas	Desventajas
Búsqueda interna	Bajo costo; eleva la moral de los empleados; los candidatos ya conocen la empresa	Disponibilidad limitada; puede no incrementar la proporción de empleados de grupos protegidos
Anuncios	Su amplia distribución puede dirigirse a grupos específicos	Genera muchos candidatos no calificados
Agencias de empleo públicas	Costo gratuito o normal	Los candidatos tienden a tener menos habilidades, o un entrenamiento mínimo
Agencias de empleo privadas	Amplios contratos; selección cuidadosa; con frecuencia ofrecen garantías a corto plazo	Costo elevado
Recomendaciones	Conocimiento acerca de la organización proporcionada por el empleado actual	Las razones subjetivas por las cuales los recomendados son enviados a la compañía
Contacto con sindicatos gremiales	Dispone de una buena oferta de trabajadores experimentados y diestros. Involucra otras organizaciones, no se elevan costos, con estrategia de apoyo	Negociación sobre la capacidad de mantener a un grupo completo de trabajadores hábiles disponibles
Carteles	Sistema utilizado para los niveles inferiores, donde el candidato debe ir hasta aquel y tomar la iniciativa	Es estático y de bajo costo
Viajes de reclutamiento a otras localidades	Exploran recursos humanos de otras ciudades o localidades	Costoso
Bolsas de empleo	Se forma por solicitantes que ya hayan participado en la función de selección, hay solicitantes que nunca han participado y por personas que no son solicitantes directos de la organización	Depuración de las bases de datos
Folletos o avisos que se colocan en la propia empresa	Dan a conocer a los empleados los nuevos puestos o plazas vacantes	Limitada la población a la que le llega el mensaje
Escalafón	Ascenso basado en la eficiencia, responsabilidad demostradas y en la antigüedad	Inconformidades que se fomentan con rencores y actitudes negativas entre los trabajadores
Traslado	Solucionan con rapidez el problema de cubrir una plaza vacante urgente	Improvisación cuando se tiene que cubrir con urgencia la plaza vacante
Servicio de personal temporal	Cubre necesidades temporales	Costoso; puede tener un conocimiento limitado de las metas y actividades generales de la organización
Colocación escolar	Enorme bloque de candidatos centralizados	Limitados a posiciones de nivel e ingreso a la empresa

Tabla 1. Fuentes de reclutamiento.

Por lo tanto mientras más grande sea la habilidad requerida en el puesto, o mayor la posición dentro de la jerarquía de la organización, más amplio deberá ser el proceso de reclutamiento hasta convertirse en una búsqueda regional o nacional.

Las tendencias de reclutamiento han surgido desde finales de la década de los ochenta, primero por que las organizaciones están mostrando más creatividad y están utilizando más fuentes alternativas a fin de incrementar la diversidad de los solicitantes. La segunda tendencia cada vez mayor en empresas de ayuda temporal como una fuente de nuevos empleados. Y la última tendencia es el uso del Internet como un instrumento para efecto de éste proceso, particularmente cuando se buscan candidatos con habilidades técnicas y relacionadas con la computación.

Por otro lado la selección de recursos humanos se define como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección es por lo tanto un ejército de predicción, con el que se busca determinar por anticipado qué solicitantes tendrá éxito si son contratados. Por éxito en este caso nos referimos a un buen desempeño según criterios que la organización utilice para evaluar a sus empleados.

Seleccionar implica necesariamente comparar contra un parámetro ideal de los elementos que se están seleccionando. Por lo que al seleccionar recursos humanos se coparan las características de una o varias personas con lo que sería una persona ideal – nuestro parámetro- para ocupar la plaza que está vacante. El parámetro, en este caso, está basado en el análisis de puestos de la plaza en cuestión. Algunas personas podrán poseer características que se requieren por el análisis de puestos, otras no. La razón es muy sencilla, no todas las personas son iguales, existen diferencias individuales, que podríamos clasificar en tres grupos:

1. Diferencias genéricas: Se determinan por los cromosomas que se encuentran en el núcleo de las células quienes marcan las diferencias individuales que constituyen las características físicas y psicológicas de cada persona (color de pelo, piel, ojos o nivel de inteligencia por ejemplo).
2. Diferencias fisiológicas: Se refiere al tamaño, la forma y la intensidad de funcionamiento de los órganos del cuerpo, así como el nivel de equilibrio endocrino es distinto en cada persona. Factores tales como nutrición, raza y ambiente (accidentes, contaminación ambiental, estrés) contribuyen a marcar estas diferencias.
3. Diferencias en la historia personal: Cada persona cuenta con una historia personal totalmente única e irrepetible. Los factores que contribuyen a elaborarla esto es, aspectos del ambiente que varían de persona a persona, son: el nivel de escolaridad o educación formal, entrenamiento y capacitación, y la educación no formal adquirida en la familia o grupos social en el que conviva la persona, sobre todo por aprendizaje vicario (observado); los valores y actitudes que se generan con base en las

experiencias del individuo; el medio socioeconómico en que se desenvuelve, y la forma en que se ha desarrollado su vida psicológica: trato de los padres, vida familiar, convivencia con hermanos, ajuste sexual e integración social.

Todas estas diferencias (genético, fisiológico e historia personal) hacen de los individuos seres únicos e irrepetibles.

La idea es comparar las características peculiares de cada candidato, desde el punto de vista laboral, con los requisitos exigidos por el análisis de puestos y a través de los siguientes factores:

- ✓ Conocimientos académicos y de trabajo suficientes y en las áreas apropiadas. Medio: Pruebas ocupacionales y entrevista de empleo.
- ✓ Experiencia adecuada en tiempo y calidad. Medio: Entrevista de empleo, formato de solicitud de empleo y comprobación de referencias.
- ✓ Inteligencia término medio y superior. Medio: Pruebas psicométricas y entrevista de empleo.
- ✓ Habilidades desarrolladas adecuadamente para el desempeño eficiente del puesto. Medio: Pruebas ocupacionales y entrevista de empleo.
- ✓ Aptitudes requeridas para desarrollar eficientemente las actividades del puesto. Medio: Pruebas psicométricas.
- ✓ Características físicas adecuadas y buen estado de salud. Medio: Examen médico de ingreso y entrevista de empleo.
- ✓ Estabilidad psicológica. Medio: Pruebas psicométricas y entrevista de empleo.
- ✓ Solvencia moral. Medio: Comprobación de referencias y entrevistas de empleo.

Si bien es posible que un aspirante cuente con las características laborales adecuadas, debe analizarse también si tiene deseo de trabajar para la organización en particular, contrastando su peculiar forma de ser con lo que la empresa puede ofrecerle y con la cultura organizacional en la que se desenvolvería de ser contratado. Esto puede conocerse a través de los siguientes elementos:

- ✓ Intereses vocacionales y profesionales acordes con el puesto. Medio: Pruebas psicométricas y entrevista de empleo.
- ✓ Interés por el salario y prestaciones que le ofrece la empresa. Medio: Entrevista de empleo.
- ✓ Valores y actitudes acordes con la cultura organizacional de la empresa. Medio: Entrevista de empleo y pruebas psicométricas.
- ✓ Coincidencia de objetivos personales con los de la organización. Medio: entrevista de empleo.

Los elementos mencionados con anterioridad dan pauta para poder comparar entre todos los candidatos y así tomar la decisión adecuada de quienes ocuparan los puestos vacantes. Es un esquema simplificado, se puede decir que una manera para seleccionar también lo es el probar, esto es, que el trabajador ingrese a desarrollar el puesto – digamos 30 días como mínimo- y con base en su desempeño toar la decisión de los mejores candidatos, capacitarlos para el puesto correspondiente y, con base en la evaluación de la capacitación, decir quién es el mejor. El costo de la selección es más alto en este supuesto, porque implica que los capacitados reciban salario mientras asisten a los cursos. Por otra parte, tienen la ventaja de que se avanza en la función de integración de recursos humanos.

La empresa debe resultar atractiva para el candidato, este debe resultar atractivo para la empresa. Y ello, dentro del proceso de incertidumbre en el que se produce cualquier proceso de selección. Por ello nos guiamos por signos eternos o bien incorporados con el fin de garantizar, en la medida de lo posible, el acierto de nuestra decisión. La educación reglada es una buena señal. Para unos porque incrementa directamente la productividad ¹², para otros porque los conocimientos aprendidos en la escuela o en la universidad, sin ser directamente aplicables, indican una habilidad para el aprendizaje; o incluso, simplemente, porque el hecho de poseer un título académico es garantía de una socialización acorde con las necesidades del mundo laboral: autodisciplina, capacidad de trabajo, respeto de las normas, etc.

¹² La teoría del capital humano encuentra su formulación inicial en el artículo de T.W.Schultz "Investment in Human Capital", en el que se plantean los principales postulados de la teoría, desarrollados posteriormente por miembros de la escuela de Chicago. Los supuestos de los que parte la teoría del capital humano son: 1) la existencia de un mercado perfectamente competitivo de trabajo que iguala el valor del producto marginal del trabajo con el salario; 2) la cualificación (determina por el nivel de formación) que aumenta la productividad de los que la reciben y, por lo tanto, su salario.

Pero no solo los últimos académicos pueden ser utilizados como señal. Una determinada forma de vestir, de expresarse, incluso de moverse o andar, pueden ser (y son) utilizados como elementos discriminantes.

Es lo que Bourdieu denomina "capital simbólico". Los sistemas simbólicos (universos de sentido que corresponden a diferentes universos de practica) constituyen sistemas jerarquizados que se organizan por referencia a la búsqueda de la diferencia, de la distinción, por medio del lenguaje, del vestido, de los hábitos de consumo o, mas generalmente, de todo el habitus.

Estos signos, símbolos, son los que las personas responsables de realizar la selección de un nuevo empleado observan en las distintas pruebas a las que se somete el candidato. Afirmándose entonces que la forma de reclutamiento establece un filtro previo que, utilizado adecuadamente, favorece el acierto en la decisión.

Los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales:

a) Procedimientos tradicionales: Son formas de selección basadas en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:

- Recomendaciones: Son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, de ahí que no sea una adecuada forma de selección.
- Cartas de referencia: Inadecuado por que no siempre se ajustan a la realidad.
- Referencias orales: Mejores que las anteriores, se pueden ahondar en determinados aspectos que se desean conocer.
- Impresión personal: La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.
- Currículo Vital: Presenta dificultad en que la capacidad del aspirante no es verificada en la practica.
- Entrevista: Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.
- Periodo de prueba: Efectivo, pero si la admisión fue errónea se convierte en una perdida de tiempo para ambas partes.

b) Procedimiento científico: Constan de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicoténicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia.

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.
- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
- Comprobación de referencias.
- Practicas de encuestas socioeconómicas.
- Examen medico adecuado al puesto.
- Otra u otras entrevistas si se requiere.

La selección del personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa esta directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a

cada vacante ha aumentado en forma considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más dispendioso y exigente.

La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior al cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo. Luego de este estudio e debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo, para o caer en excesos o defectos.

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo y es este el coste mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones esta constituido por las personas que las forman.

Para el autor Renate Mayntz (1987: 154), "las tendencias autoselectivas están determinadas por la imagen que los miembros potenciales de una organización se forman acerca de lo que en ella se les ofrece y de lo que en ella se les pide. Esta imagen influye también sobre la disposición a dejarse reclutar cuando el miembro potencial puede elegir entre varias organizaciones". La conclusión a la que se llega es, fácil de adivinar: "si una organización consigue hacer atractiva su imagen y adquirir con ella un elevado prestigio, entonces le será mas fácil recibir del mundo circundante lo que necesite para funcionar con éxito, esto es, no solo miembros, sino también clientes, capital, estímulo y ayuda". Y, ciertamente, la imagen de empresa (la cultura de empresa) es un tea al que cada día se presta más atención.

Quedando pues, claro el carácter bilateral del proceso de reclutamiento-selección. Este proceso ha sido brillantemente descrito por Porter, Lawler y Hackman (1975) en su obra *Behavior in Organizations*. En ella, a partir del concepto de intereses cruzados, explican los problemas de acoplamiento entre el individuo y la organización, o en otras palabras, entre las conductas de atracción del individuo hacia la organización, o en otras palabras, entre de atracción de la organización hacia el individuo. Alcalde, González y Flórez (1996: 132-133) lo explican con las siguientes palabras: el individuo desarrolla dos tipos de conductas, por un lado trata de atraer a las organizaciones mostrándose atractivo dentro del proceso de reclutamiento-selección, lo cual intenta a través de la información que suministra a la empresa, adoptando su comportamiento durante el proceso de selección a lo que piensa que son los deseos de la empresa; por otro lado, el individuo también selecciona organizaciones. Las preferencias de

aquél por una u otra empresa se forman a partir de la información que el sujeto acumula y que obtiene de muy diversas fuentes: anuncios de reclutamiento, publicidad en general de la empresa, a través de empleado, etc.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de las mismas para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. La fig. 12 muestra los pasos del proceso de selección de personal.

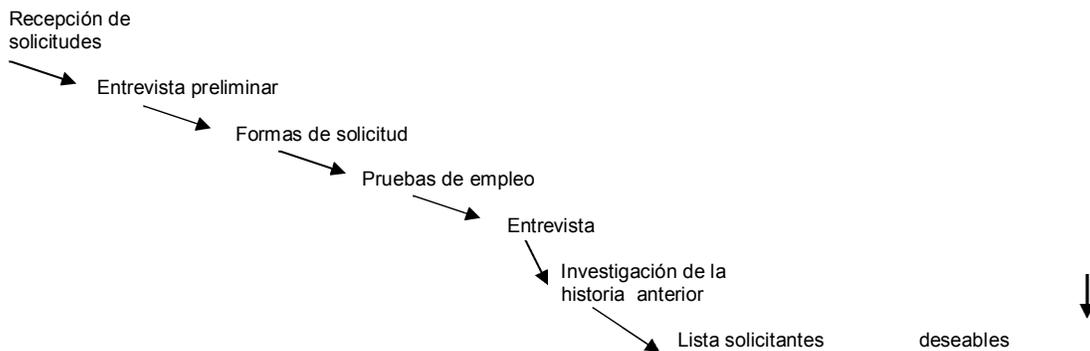


Fig. 12 Proceso de Selección de Personal.

Observando más directamente el área de esta actividad, surge como una serie interrelacionada y ordenada de interrogantes. Para establecer una política de reclutamiento y selección coherente; lo más probable es que surjan las siguientes preguntas:

- ✓ ¿A quién se debe buscar?
- ✓ ¿Cuántas personas hacen falta?
- ✓ ¿Dónde se debe buscar?
- ✓ ¿Qué métodos se pueden emplear, para inducir a las personas calificadas a nuestra empresa?
- ✓ ¿Qué procedimientos se pueden aplicar, para seleccionar al personal más adecuado?

Surgiendo a partir de 1890, en Estados Unidos, la aplicación de una serie de exámenes psicológicos a fin de analizar las diferencias individuales entre estudiantes en el ámbito universitario. En 1905 Binet, en Francia, discurrió enfrentar a los niños con diversos problemas uniformes para una misma edad, y agregar dificultad a dichos problemas conforme se avanza en edad, dando lugar al nacimiento de los test mentales. Publico un artículo al respecto, junto con Simon. Desde entonces, se han utilizado en múltiples ambientes para tratar de encontrar la

similitud entre el ser humano y su trabajo, así como para realizar diagnósticos del estado de salud mental, de problemas de aprendizaje, etc.

En México, la aplicación de test se inicio pocos años después que en Europa y Estados Unidos. Diversas personas se dedicaron a aplicar varios tipos de pruebas. El 1º de febrero de 1923 se fundó el Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cual inicio la adaptación a México del test de Bidet, revisión de la Universidad de Stanford. A los dos años se habían logrado cerca de 1.800 test individuales. Se aplicaba a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía, de tránsito y otras dependencias, así como en la Normal Superior y otras escuelas. A partir de entonces, cada vez se fue generalizando más el empleo de tests.

En últimas fechas, inclusive, se han conjuntado los tests y el cómputo electrónico, dando lugar a sistemas que aplican, evalúan e interpretan estas herramientas de los psicólogos.

Empero, muchos de estos sistemas solo han tomado los antiguos instrumentos y los ha colocado en la computadora. Así, lo que parecía una solución novedosa (si se atiende a la mercadotecnia respectiva), no necesariamente resulta tal: algunos tests computarizados provienen de la Primera Guerra Mundial.

En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y mas refinadas, determinando el requerimiento de los recursos humanos, acrecentando las fuentes mas efectivas que permitan allegarse a los candidatos mas idóneos, evaluando la potencialidad física y mental del solicitante, así como su aptitud para el trabajo.

Las pruebas se desarrollaron tratando de encontrar medios más objetivos de medir las cualidades de los aspirantes a empleo, y también para usarlas con empleados que son candidatos a traslado o promoción. Una de sus principales ventajas es que pueden descubrir cualidades y talentos que no revelan las entrevistas ni las listas de experiencia educativa y de trabajo. Con las pruebas se desea eliminar la posibilidad de que las decisiones sobre selección obedezcan al prejuicio del entrevistador o supervisor más bien que a la habilidad potencial del candidato.

Algunas de las clasificaciones de estas pruebas que se usan con mayor frecuencia son las siguientes (ver anexo 12):

- Pruebas de rendimiento
- Pruebas ocupacionales
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de actitud

- Pruebas de interés
- Pruebas de personalidad

Existen un gran número de cuestionarios, inventarios y tests de la personalidad. Algunos de los más populares son: el MMPI (Inventario Múltifásico de la Personalidad), el Gordon, la Configuración Psicológica Individual (o inventario de la personalidad, de California), el Rorschach (empleando manchas de tinta), etc. Todos ellos fueron creados para el diagnóstico de problemas de la personalidad. La aplicación de estas pruebas clínicas en el ámbito de las empresas equivale a tratar de resolver un problema matemático empleando las reglas de la gramática. Cada esfera tiene sus propios procedimientos e instrumentos. Así pues, es desaconsejable la utilización de estas pruebas en el ámbito empresarial y organizacional.

Si se han utilizado ha sido por que hasta hace poco tiempo, no existían instrumentos creados específicamente para su empleo en las empresas. Otras más, como el Kostick o el 16 PF, fueron diseñados para efectos de investigación especialmente en el área de psicología social. Otro, muy empleado, es el Cleaver, cuya creación data de la década de 1930, y cuyo diseño obedeció a objetivos ajenos a las empresas. Otro más, cuyo objetivo también resulta diferente de las empresas y las organizaciones es el Myers Briggs.

Si bien las técnicas pueden ser de mucha valía en el campo del diagnóstico de la patología psicológica, su empleo en las empresas y organizaciones resulta, al igual que las anteriores, muy discutible pues fueron creadas para propósitos ajenos al de interés en el campo de la psicología del trabajo. Aquí pueden mencionarse algunas tales como el Rorschach (con base en manchas de tinta), el TAT (Tematic Apperception Test, con base en escenas sobre las cuales el aspirante debe escribir una historia), el Bender (el aspirante debe dibujar unas figuras específicas a fin de detectarle posibles patologías neurológicas), etc.

Otra gran rama de estas técnicas está constituida por las frases incompletas, en las cuales se inicia una oración y el aspirante debe terminarla. En todo caso, el empleo de estas técnicas requiere de un entrenamiento profesional extenso en el campo de la Psicología. Las técnicas proyectivas más empleadas resultaron, en ese orden: la Figura Humana (Machooover), Test del Árbol, TAT, Rorschach, Holtzman y Frases Incompletas.

Para efecto de la selección los gerentes pueden utilizar muchos instrumentos de selección para reducir los errores de aceptación y de rechazo. Entre estos se incluyen las formas de solicitud, los exámenes de lápiz y papel, los exámenes de simulación del desempeño y las entrevistas.

Por lo que la Leona Vicario debe darle indiscutiblemente la importancia que tiene para ella el contar con las personas adecuadas, y establecerlas en los lugares precisos con e fin de

proporcionar excelentes servicios internos y externos para no causar desajustes entre las personas y el puesto de trabajo. Y a la vez contar con recursos humanos de alta calidad, pues es preciso enfrentarse a la competencia ofreciendo un mejor trabajo e imagen empresarial.

Requiriéndose para ellos el efectuar una elección de personal rigurosamente bosquejado, ya que esta determinara el rumbo futuro de la entidad y la posibilidad de ir cumpliendo y superando los distintos objetivos, procurando adaptarlo al puesto de acuerdo y a los requerimientos especificados.

Definiendo en primera instancia la implementación del departamento de recursos humanos dentro de su estructura organizacional actual, así como las políticas de recursos humanos y la manera en la que seleccionara de ahora en adelante a su personal según sus propias necesidades, principios culturales y creencias. Pero en general, se deben cumplir los siguientes pasos:

1. Describir detalladamente el perfil del puesto y las aptitudes físicas y psíquicas que se requieren.
2. Ver el modo en que se realizara la elección: ya sea decidir entre el personal existente, revisar currículums en el archivo, llamar a la consultora que haga el trabajo.
3. Mediante los tests comunes realizar la prueba primaria a los aspirantes para evaluar los comportamientos, las habilidades y los conocimientos técnicos.
4. Brindar una primera entrevista previo aviso de una cita como resultado de la preselección de los tests.
5. Convocar a una segunda entrevista mas profunda y de ahí seleccionar al personal para los próximos tests.
6. Realizar una evaluación con los tests sicoanalíticos y psicotécnicos, manejados por personas profesionales y especializadas para analizar la personalidad y aptitud al puesto, su formación, destreza o experiencia para la tarea.
7. Hacer una tercera entrevista con solo tres o cuatro aspirantes para que sean entrevistados por los superiores con una preparación más especializada.
8. Seleccionar a los finalistas en base al estudio de la información recabada, analizar los antecedentes laborales del trabajador, sociales o ambientales.
9. Tomar la decisión final y convocar a la persona idónea para ocupar el puesto, acordando la modalidad de la relación laboral: el sueldo, los beneficios, las obligaciones y los compromisos de las dos partes. En caso de no llegar a un acuerdo se debe citar a otro candidato.

Sin olvidar que para una correcta elección del trabajador la institución debe plantear y establecer sus objetivos claramente

CAPÍTULO II
INSTITUCIÓN EDUCATIVA

2.1.-ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Leona Vicario surge en el año de 1978 en Ajusco por decreto presidencial del presidente de la república Lic. José López Portillo, publicado en el diario oficial de la federación, como respuesta a las demandas de superación profesional del magisterio nacional y como estrategia fundamental de la política del estado; “tiene por finalidad prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación de acuerdo a las necesidades del país”. ¹³

Para la primera misión asume la operación de la Licenciatura en Educación Preescolar y educación Primaria que ofrecía la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del magisterio (Plan 1975) y diseñada la Licenciatura en Educación Básica, en la modalidad de Educación a Distancia (Plan 1979).

Desde 1979, para cumplir su cometido, la institución ha desarrollado programas educativos de nivel superior en varias modalidades vigentes hasta hoy para la atención específica del magisterio nacional. Elevando los estudios de educación normal a nivel de licenciatura en 1984.

Para la segunda, en la Unidad Central Ajusco, a partir de 1979 se ofrecen las Licenciaturas escolarizadas a maestros en servicio y a bachilleres en diversas especialidades educativas.

¹³ SEP., Decreto de creación, P. 6.

En cuanto a oferta educativa de Posgrado se inicio una primera etapa (1979-1990) con 7 especializaciones y 2 maestrías, misma que con base en la experiencia y en el proceso de evaluación correspondiente se reforman en el programa institucional de posgrado a partir de 1990.

En 1985 diseño las Licenciaturas en Educación Preescolar y Educación Primaria en la modalidad semiescolarizada (Plan 1985), así mismo en 1990 se iniciaron las Licenciaturas en Educación Preescolar y Educación Primaria para el medio indígena (Plan 1990).

A partir de su creación la institución comienza su expansión con la apertura de diversos planteles ubicados estratégicamente en el Distrito Federal, Área Metropolitana de la realidad educativa, así como en la recuperación histórica de su experiencia en donde se identifican las fortalezas institucionales, por su papel como formadora de profesionales de la educación, por su capacidad para la reflexión acerca de los procesos educativos y por su vinculación con la educación básica.

El contenido educativo es el elemento central de los programas y constituye una de las partes medulares del proceso de enseñanza-aprendizaje se formula a partir de los productos culturales tanto universales como particulares que se desean circular, en ese sentido comprende formas de ser, hacer y conocer reconocidas como fundamentales en relación con las intenciones de formación que se pretende impulsar por la institución.

Los planes de estudio que se han ofertado desde su creación hasta el presente año son los siguientes:

Iniciales	Licenciatura	Plan	Status
LEPEP'75	Lic. en educación preescolar y primaria	1975	Liquidada
LEPEP'79	Lic. en educación básica	1979	Liquidada
LEPEP'85	Lic. en educación preescolar y primaria	1985	Liquidada
LET'85	Lic. en educación telesecundaria	1985	Liquidada
LEPEPMI'90	Lic. en educación preescolar y primaria para el medio indígena	1990	Vigente
LE'94	Lic. en educación	1994	Vigente

Posgrado	Plan	Status
Especialización en administración educativa en el nivel básico	1998	Vigente
Maestría en Educación	2000	Vigente

La Leona Vicario es una institución pública superior con carácter de organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública. Tiene como funciones:

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación
- Constituirse en institución de excelencia para la formación de los maestros

Las funciones que realizará la Leona Vicario deberán guardar entre sí relación permanente de armonía y equilibrio de conformidad con los objetivos y metas de la planeación educativa nacional, y serán las siguientes:

- Docencia
- Investigación
- Difusión de la cultura y Extensión Universitaria

La prestación de estos servicios educativos tiene su sustento legal en el:

- a) Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en donde dice a la letra “todo individuo tiene derecho a recibir educación”. Artículo 4º “La nación mexicana tiene una composición pluricultural sustentada originalmente en sus pruebas indígenas”. ¹⁴
- b) Artículo 20º de la Ley General de Educación, en donde la letra dice: “las autoridades educativas, en sus respectivos ámbitos de competencia, constituirán el sistema nacional de formación, actualización y superación profesional para maestros”. ¹⁵

Teniendo entonces un carácter prospectivo, bajo un planteamiento de actitud emprendedora.

Pues hoy en día las políticas que orientan el desarrollo de la educación superior, particularmente en los años recientes, persiguen como propósito central el mejoramiento de la calidad de los procesos y productos de las funciones sustantivas, lo que de cierta manera les permitirá conocer sistemáticamente los aciertos y desviaciones de su proyecto académico.

¹⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, P.7.

¹⁵ Ley General de Educación, P.6.

1. Mediante la evaluación de los factores que constituyen el ser, el hacer y el deber ser de las instituciones de educación superior, lo que conlleva a considerar tres dimensiones esenciales: La pertenencia o funcionalidad, entendida como la coherencia del proyecto institucional y de sus programas con las necesidades y las características del área de influencia de la institución.
2. La eficacia, definida como la coherencia entre las actividades desarrolladas por la institución en su conjunto para cumplir sus fines y los objetivos de cada uno de sus programas.
3. La eficacia, entendida como la coherencia entre los recursos invertidos, el esfuerzo desplegado y el tiempo empleado para el logro de los objetivos de los programas y los fines de la institución.

Cabe mencionar que el mejoramiento de la calidad está íntimamente ligado con la innovación continua tanto en el ámbito académico como en el de los procesos de gestión.

Por ello se requiere que ante los retos e este nuevo milenio, las instituciones se constituyen en organizaciones que aprendan continuamente y que innoven sus procesos y estructuras.

Resultando entonces necesario considerar las condiciones cambiantes del entorno:

Previsión

Análisis

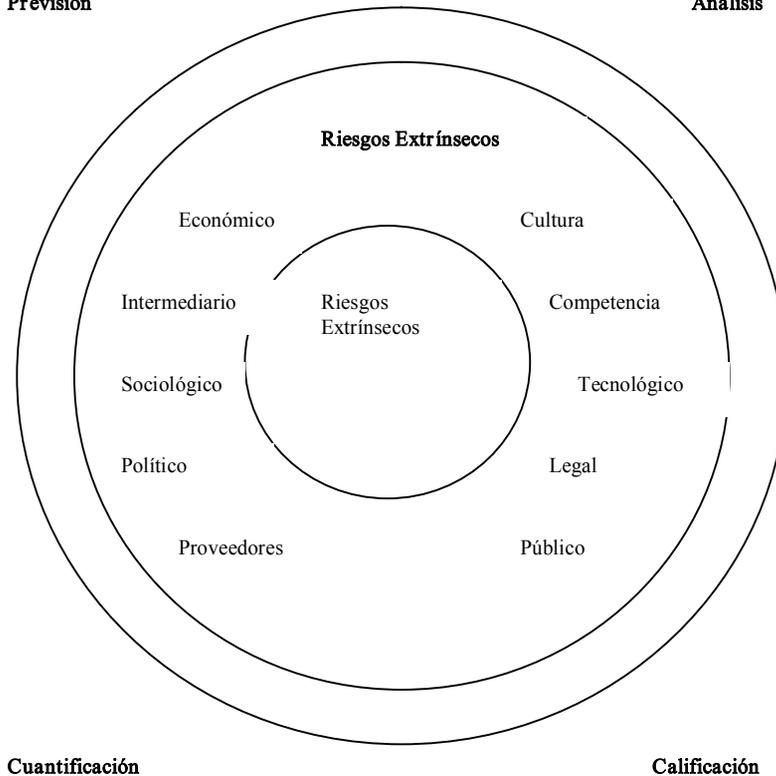


Fig. 13 Condiciones cambiantes del entorno.

Pues en base al esquema pudieran verse afectadas cada una de las áreas de la organización por esas amenazas que influyen en las labores cotidianas existiendo riesgos de diversa índole, por lo que se requiere evaluar continuamente, pues es uno de los pilares de la educación superior.

No deben olvidarse la visión del sistema de educación superior:

1. Calidad e innovación: Tener creatividad para buscar nuevas formas de desarrollar sus funciones y tendrá que hacerlo de tal manera que alcance niveles de calidad muy superiores a los que existen actualmente en el promedio de las instituciones. Debiendo concebir a la calidad en forma dinámica, como un ideal que nunca se alcanza plenamente constituyendo un punto de referencia permanente que las instituciones perseguirán en sus funciones de docencia, investigación y difusión.
2. Congruencia con su naturaleza académica: Las instituciones de educación superior se caracterizan por su relación con e conocimiento básico aplicado que generan, conservan y transmiten. La organización, los mecanismos de toma de decisiones y los criterios de operación deben guardar congruencia con esa naturaleza.
3. Pertinencia en relación con las necesidades del país: La docencia, investigación y difusión deben planearse buscando atender la problemática del entorno, identificando las necesidades, definir las con profundidad, e el marco de una visión creativa del desarrollo sustentable del país a largo plazo.
4. Equidad: En la búsqueda permanente de niveles educativos cada vez mejores, debe tenerse presente la desigualdad; buscando formas de apoyar a instituciones y personas dispuestas a hacer los esfuerzos extraordinarios que logren los mayores niveles de calidad basados en los méritos y respetando el principio de igualdad de oportunidades.

5. Humanismo: Claro compromiso con los valores que la sociedad mexicana comparte y su marco jurídico estable (Art. 3ro. Constitucional), empleando los conceptos de paz, libertad, democracia, justicia, igualdad, derechos humanos y solidaridad; los cuales precisan la noción de humanismo. Que orientaran la formación integral de ciudadanos responsables, participativos y solidarios.
6. Compromiso con la construcción de una sociedad mejor: Conciencia de la complejidad de los problemas del país, por lo que el quehacer de las instituciones deben orientarse fundamentalmente a contribuir a que México llegue a ser una sociedad más acorde con los valores.
7. Autonomía responsable: Debe entenderse como el completo esencial de la responsabilidad social de las instituciones; no solo en lo que corresponde al uso de los recursos financieros, sino también con todas las actividades de docencia, investigación y difusión.
8. Estructuras de gobierno y operación ejemplares: Para ejercer su autonomía de manera responsable, dada su complejidad y el tamaño de las comunidades que las integran, deben adoptarse de estructuras de gobierno que complementen armoniosamente autoridad y responsabilidad; delegación de autoridad y corresponsabilidad; decisiones técnicas y políticas; instancias académicas y laborales. Así mismo, las nociones de gobierno colegiado y participación son fundamentales para ejercer con espíritu de servicio.

De igual manera, el funcionamiento permanente de las instituciones de educación superior debe ser ejemplo para la sociedad en que se sitúa, con estructuras flexibles y sistemas eficientes de planeación, operación y aseguramiento de la calidad. Las relaciones laborales e interpersonales que se den en su interior, harán de ellas comunidades en las que prevalezcan los valores académicos y administrativos, y el compromiso con el cumplimiento de los propósitos institucionales, al tiempo que se respeten los derechos de las personas y se mantenga un clima adecuado para el trabajo.

2.2.- ¿QUIÉNES SOMOS?

Filosoffa: competencia y calidad

Misión: “Formación de recursos humanos de excelencia para la educación con un alto sentido de responsabilidad y solidaridad social, capaces de generar, analizar, transmitir y difundir el conocimiento y las competencias necesarias y acreditadas para la permanente capacitación de los profesores contribuyendo con ello a obtener profesionistas capaces para desarrollarse en el marco de la internacionalización”.

Visión: “Constituimos como una opción de calidad y reconocido prestigio, acreditados mediante la certificación de organismos evaluadores internos y externos que garanticen la pertinencia de los programas que se ofertan y la calidad de los cuerpos académicos de alto nivel”.

Valores:

Compromiso: Creencia del hombre como agente de impulso y cambio para responder con los requerimientos teóricos y prácticos a la formación de profesionales de la educación y las demandados que exige la sociedad para contribuir ante todo al mejoramiento y formación de las necesidades educativas locales, estatales, regionales y nacionales.

Dignidad: Respeto a uno mismo y a los demás por lo que estos son y significan como personas. Para la universidad y el logro de sus fines y objetivos considera a la persona como el elemento primordial para efecto de la formación de los individuos que independientemente de sus ideas, condición social o economía, creencias religiosas y políticas, así como de

sus conocimientos, debe ser objeto de respeto incondicional en consideración de su dignidad ontológica.

Honradez: Congruencia entre lo que se dice, hace y piensa. La persona debe tener conciencia de la realidad e la que vive e interactúa, buscando en cada una de sus relaciones la congruencia en su pensar, hablar y su hacer consigo mismo y con los demás.

Justicia: Rectitud en el actuar ante los demás en consideración con sus meritos y dignidad personal. Como valor institucional se pretenden proporcionar equidad en base al reconocimiento de los meritos personales. Por ende la institución es el lugar donde debe actuarse con real y verdadera justicia, asumiéndose como un valor que reúne todas las virtudes entendiéndose como el deber hacer en relación con el derecho y la razón.

Lealtad: Esfuerzo consciente y practico hacia una persona o una causa. Su acción como valor institucional se vuelve patente e indispensable en el sentido de la institución, como espacio de producción del saber relacionado con los problemas de la realidad educativa y de competencia institucional comprometiéndose significativamente con los sujetos, ámbitos y procesos.

Responsabilidad: Respuesta libre, digna y verdadera ante el mundo circundante que contribuye con su quehacer a promover la educación publica de calidad par ala sociedad mexicana. Pues la universidad es el lugar donde las personas ejercen su propia libertad de acción y

pensamiento, para tomar la decisión de hacerse responsable de su actitud individual y comunitaria para responder en forma consciente de lo que es y de la contribución de su quehacer en la educación para la sociedad.

Solidaridad: Comprenderse, saberse y ser responsable ante el mundo que nos rodea. Expresada por medio de la cultura individual y comunitaria, en el presente y en el pasado. Pues con ella se contribuye a la formación y desarrollo de la persona mediante los conocimientos, valores, cultura y educación sustentada e el respeto de los derechos humanos y la justicia.

Verdad: Adecuación de la mente a la realidad. La institución educativa ante todo es una comunidad de buscadores de la verdad de las tendencias de la realidad educativa porque saben que la existencia humana es uno de los elementos esenciales que mediante la convivencia y la cultura los conocimientos no se limitan.

Bien común: Búsqueda permanente de trascender del bien personal al bien de los demás. Es uno de los más grandes compromisos de la institución en la formación de profesionales de la educación contribuyendo al mejoramiento de los procesos pedagógicos y la praxis, pues el conocimiento y la formación adquiere un verdadero sentido si los egresados de la institución satisfacen las necesidades, demandas y exigencias de la sociedad. Dicho ejercicio del bien común va aunado al bien personal renovando su compromiso moral a partir de su visión personal.

Principios: Definen su compromiso social que tiene como institución educativa:

- I. **Extensión dimensional:** Amplía sus rasgos e influencia, generalizándolos sin distinción de niveles socio-económicos o ideológicos para poder ofrecer servicios educativos de acuerdo con las necesidades, demandas educativas de la sociedad y del país.
- II. **Satisfacción a los fines profesionales:** Asume su función formativa para concienciar y despertar en los profesionales de la educación su compromiso y superación profesional con el sistema educativo nacional.
- III. **Reciprocidad:** Asume el cumplimiento de sus funciones sustantivas perfilándose hacia la formación ética y cultural del profesional de la educación.

Lema: “Educar para transformar”. El cual haciendo un análisis minucioso significa:

1. Cree en el hombre como impulso de cambio
2. Busca colaboradores que tengan atributos:
 - Alto sentido de responsabilidad
 - Máxima competencia profesional
 - Deseo manifiesto de superación
3. Compromiso de las personas con el desarrollo
4. Responsabilidad sin limite de tiempo ni de espacio

Como puede apreciarse la Leona Vicario cuenta con un modelo institucional propio enraizado en una filosofía social y científica, humanística, ética y cultural (raíces y pedagógica) con el que se sustentan las acciones académicas y administrativas; por lo que se enfatiza que la institución cuenta con una base que conforma su cultura organizacional por la que se rigen sus acciones de servicio a los usuarios y que a pesar de difundirla entre el personal administrativo de planta, ésta no es comprendida en su totalidad lo que se genera un descontrol en cuanto a los objetivos que se plantea la administración de personal desequilibrando la correcta dirección de los individuos dentro de las organizaciones de personal desequilibrando la correcta dirección de los individuos dentro de las organizaciones con los objetivos sociales, corporativos sociales, corporativos, funcionales y personales planteados repercutiendo en cierta forma en las funciones, responsabilidades y actividades administrativas que para lograrlas se hace necesario que exista por parte del departamento de recursos humanos una verdadera y adecuada planeación estratégica de recursos humanos, un real análisis de puestos, una estrategia en el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo; así como de un acertado proceso de compensación y recompensas, y evaluación de desempeño del personal de las áreas administrativas en relación con los puestos que realizan actualmente.

2.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debe entenderse por estructura organizacional “la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente” (Blau, 1974).

Que conlleva de cierta forma a la división del trabajo entre las personas que prestan sus servicios e una institución, bajo diferentes tareas o puestos; los cuales están sujetos a ciertas jerarquías, reglas y reglamentos que especifican los grados, cómo deben comportarse los que se ocupan estas posiciones.

Enfatizándose entonces que la estructura de una organización no queda fija para siempre sino que más bien configura lo que sucede en una organización.

Las estructuras organizacionales tienen tres funciones:

- 1.- Tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
- 2.- Se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización y asegurarse de que los individuos se ajusten los requisitos de las organizaciones, y no viceversa.
- 3.- Son el ambiente donde se ejercita el poder donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones.

Las estructuras organizacionales toman muchas formas las cuales varían intraorganizacionalmente tanto dentro y entre las unidades organizacionales, como hacia arriba y hacia abajo e la jerarquía. Existiendo así:

- a. Burocracia: Que de acuerdo a la descripción de Weber (1947), tiene una jerarquía de autoridad limitada, división de laborales, participantes técnicamente componentes, procedimientos para el trabajo reglas para los ocupantes de los puestos, y compensaciones diferenciadas. Según May (1963), este tipo de organización está diseñada ara alcanzar eficiencia y confiabilidad en la práctica (Hage, 1980); Perrow 1979).
- b. Mecanica: Burns y stalker (1961) identificaron esta forma, donde las organizaciones orgánicas tienen una estructura de control en forma de red; en lugar de una especialización sobre una tarea, un ajuste continuo y redefinición de tareas; asesoría, etc. Concibiendo las formas organizacionales como estrechamente vinculadas al ambiente donde las organizaciones están insertadas, en especial en términos de tecnología que utiliza.
- c. Complejas: Cuyo análisis fue realizado por Hage (1965), observo que las características estructurales, como a complejidad, la formalización y la centralización tienen una presencia variable de alta a baja. Adquiriendo efectos mayores sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y en las relaciones entre la organización y su ambiente.

Son evidentes inmediatamente la división del trabajo, nombres de los puestos de trabajo, las divisiones múltiples y los niveles jerárquicos.

Esta clase de organizaciones aseguran el control y coordinación de actividades en la misma forma que hacen sus contrapartes más complejas, al subdividirse cada una de ellas especializándose más por tareas.

Los tres elementos de la complejidad que se identifican por lo común son:

- a) Diferenciación horizontal: Se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización. Existiendo dos formas básicas en las que pueden subdividirse dichas tareas y dos formas en las que se mide la complejidad. Para las primeras se dan a los especialistas altamente calificados una gama amplia de actividades que deben desarrollar, mientras que las segundas es subdividir las tareas de manera que las puedan realizar no especialistas.

Adquiriendo entonces gran valor la hipótesis de Hage que mientras más capacitación tenga la gente, más se diferencian de otras personas que tienen niveles similares de capacitación pero en diferentes especialidades.

- b) Diferenciación vertical: o conocida también como jerárquica, en donde de acuerdo con la aportación de Meyer (1968) se utiliza la proliferación de niveles de supervisión con medidas de

profundidad en una organización. UPGT et al,(1968) sugieren que se puede medir la dimensión vertical mediante el conteo del número de puestos de trabajo existentes entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en el producto.

De acuerdo con lo anterior la autoridad se distribuye de acuerdo con el nivel en la jerarquía; es decir, mientras más alto sea el nivel, mayor la autoridad.

Cabe mencionar que tanto en la diferenciación horizontal como vertical se presentan problemas de control, comunicación y coordinación para las organizaciones.

- c) **Dispersión espacial:** Es el último elemento en la complejidad, la cual puede ser una forma de dispersión horizontal o vertical. Es decir, las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones ya sean horizontales o verticales, por la separación de centros de poder o tareas.

La dispersión especial se convierte en un elemento separado en el concepto de complejidad, cuando se comprende que una organización puede desempeñar las mismas funciones con la misma división de labores y arreglos jerárquicos en múltiples localidades.

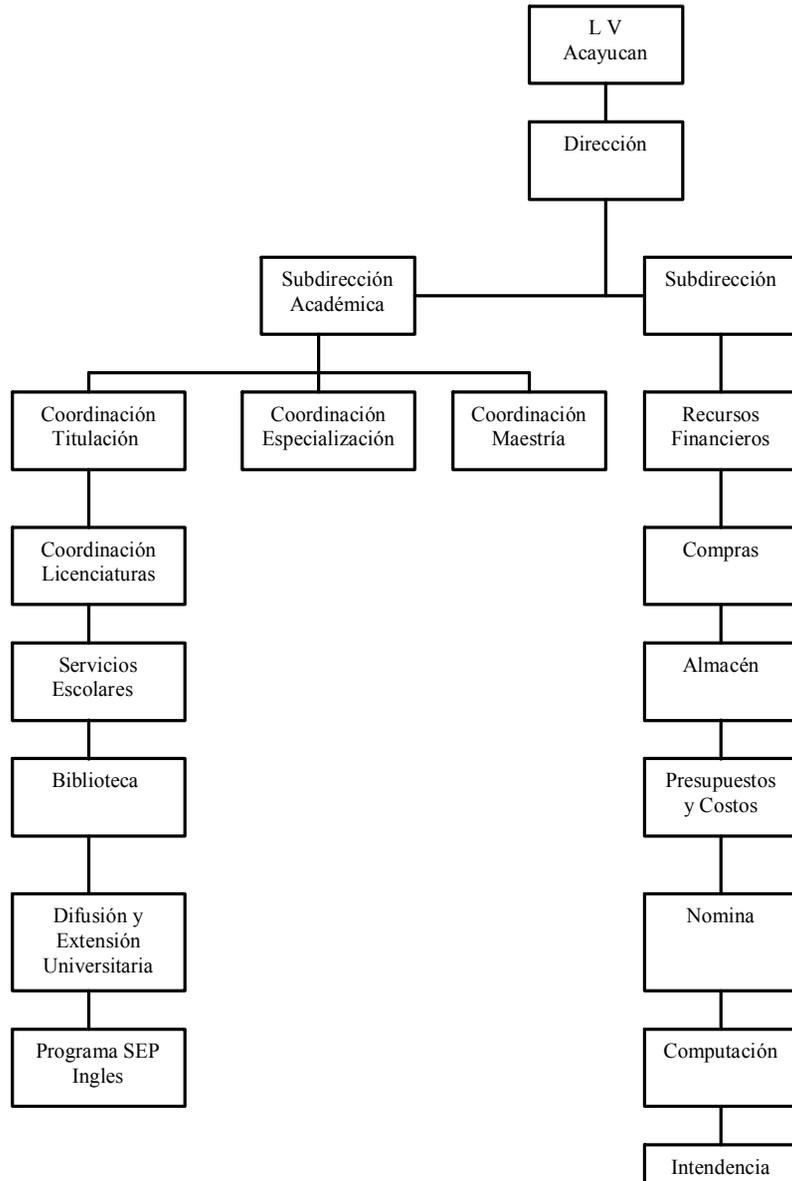
La estructura organizacional para llevar a cabo las tres funciones sustantivas de la Leona Vicario: docencia, investigación y difusión de la cultura actualmente es de tipo lineal y burocrática contando para ello con un total de 84 trabajadores, de los cuales 17 son trabajadores administrativos y de apoyo a la educación, y 67 académicos. Siendo esta

estructura hasta estos momentos considerada como ágil, funcional, flexible a los cambios del entorno y eficientemente a pesar de no estar perfectamente bien definida en cuestiones de labores del personal.

A pesar de no existir un adecuado proceso de reclutamiento y selección con el cual se ubique en forma idónea al personal administrativo en los diferentes puestos de trabajo, se han logrado muchos objetivos institucionales pero hoy en día es importante señalar que debido a la gran competencia a las que se enfrentan las organizaciones educativas se requiere que existan procedimientos concretos y correctamente definidos en las cuestiones relacionadas con la dotación, el acrecentamiento y desarrollo del personal, que con lleven a tomar las decisiones acertadas respecto a los candidatos idóneos a los puestos vacantes; cabe recordar que los empleados son ante todo un elemento crucial para el éxito de las empresas. Debiendo existir a este respecto un proceso planificado, organizado y determinando un método propio e institucional de reclutamiento y selección tanto interno como externo, el cual debe de estar en función de los objetivos de la empresa.

Por ultimo partiendo del diseño de la estructura orgánica de la Leona Vicario, se sistematiza el trabajo administrativo que se realiza actualmente de la siguiente manera:

LEONA VICARIO
ESTRUCTURA 1



Si bien es cierto que en este momento esta estructura funciona, hay que hacer énfasis en la importancia que guarda el revisar periódicamente la descripción de puestos y su correspondiente documentación para tratar de evitar duplicidad de funciones en áreas administrativas que atienden directamente a los estudiantes.

Mi opinión respecto al modelo de organización institucional es que debe ser más Adhocrático en el aquí y ahora, en relación con la innovación y el cambio; para convertirse en una empresa orgánica, flexible y volátil orientada no solo hacia el presente; sino también hacia el futuro; cambiando así los productos, servicios, procesos, los clientes, los proveedores y el ambiente.

A su vez tratar de contar por un lado con una persona especializada que cuente con los conocimientos y experiencia relacionados con los recursos humanos para que sea el responsable de dotar al personal idóneo a los puestos de trabajo mediante la aplicación de un procedimiento de reclutamiento y selección; y por otro lado es indispensable contar con un equipo altamente efectivo en su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y por supuesto, su respuesta rápida ante las oportunidades bajo la estrategia de Empowerment con la que todos los miembros, equipos de trabajo y la organización, tengan un completo acceso y uso de información crítica, posean la tecnología, habilidades, responsabilidades, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Ante la problemática administrativa que se vive la institución educativa en estos momentos se considera recomendable que en la estructura organizacional existente se implemente un departamento de recursos humanos, cuyo fin sea el realizar un adecuado proceso de reclutamiento-selección para que se cubran los puestos vacantes con candidatos altamente calificados que conlleven a la consecución de resultados positivos para los clientes internos y externos. Otorgando a su vez funciones, actividades y responsabilidades a otras personas con el fin de reducir la carga de trabajo que se concentra en una sola persona. Concediéndose así una mayor prioridad, importancia y relevancia a las personas y procurar no producir errores a la hora de realizar las distintas adaptaciones del trabajador con la empresa (a su forma de ser y valores culturales), con el grupo (a sus comportamientos, gustos y costumbres), con el jefe (tiene que haber un entendimiento mutuo, de personalidad, modos de trabajar y pensar laboralmente) y con el puesto.

2.4.- RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

El decreto presidencial mediante el cual es creada la Leona Vicario en relación con el personal Académico y Administrativo establece los siguientes puntos:

ARTICULO 27.- Se sujetarán a concurso de oposición practicado por una Comisión Académica Dictaminadora, integrada por cinco miembros designados por el secretario de Educación Pública a propuesta del Rector, la que verificará la capacidad y preparación académica de los candidatos y, de ser considerados idóneos, establecerá la categoría y nivel que les corresponda. Para la selección de dicho personal no se establecerán limitaciones derivadas de la posición ideológica, ni política de los aspirantes.

ARTICULO 28.- La promoción del personal académico y administrativo se encontrará sujeta a previo dictamen de la Comisión académica Dictaminadora, el cual sólo se fundará en la comprobación que efectúe dicha Comisión de los méritos académicos correspondientes a la categoría y nivel a que aspire el interesado.

ARTICULO 29.- La organización y funcionamiento de la Comisión Académica Dictaminadora, así como el establecimiento de las categorías y niveles de clasificación, serán objetos de a reglamentación que al efecto expedirá el Secretario de Educación Pública conforme a criterios de orden exclusivamente académico y sin perjuicio de los derechos de los trabajadores

ARTICULO 30.- Para los efectos que correspondan, serán considerados trabajadores de confianza: el Rector, los secretarios académicos y administrativo, los jefes de área académica, los responsables de coordinar actividades académicas o administrativas, los jefes y subjeses de unidades y departamentos, así como el personal que proporcione servicios de apoyo directo a las autoridades y quienes desempeñen funciones generales de fiscalización, inspección, supervisión y vigilancia, la conformidad con lo dispuesto por la ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B) del artículo 123 constitucional.

Los artículos deben ser tomados en cuenta y considerados para efecto de elegir a el personal administrativo, cuya función es la de aportar las actividades sustantivas de la institución a través de los actos de dirección, planeación, control y ejecución, ya sea en oficinas o en cualquier otra instalación con los que se logre el éxito de la organización educativa.

Por lo que es importante recalcar que en lo que respecta en forma general existen en forma escrita el manual organizacional de la institución que rige en cierta forma a todos y cada uno de los diferentes campus, más sin embargo la Leona Vicario específicamente respecto al campus de Acayucan Veracruz es fácil advertir que no existe hasta estos momentos un manual de procedimientos en los que se especifiquen todas y cada una de las funciones, actividades y responsabilidades que deben realizarse en cada uno de los diferentes puestos

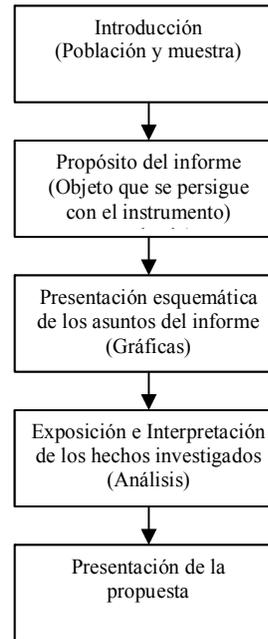
del área administrativa, y en consideración con los datos obtenidos en la investigación de campo se aprecia y se constata que aunque estas no son del todo claras y específicas para las personas que las desarrollan aunque a pesar de ello han contribuido en cierta forma al logro de los objetivos institucionales previamente determinados.

En mi opinión y punto de vista considero que es necesario y urgente realizar un estudio interno y externo, con e fin de definir real y verdaderamente las funciones, actividades y responsabilidades que deben realizarse en cada uno de los puestos de trabajo administrativos mediante el instrumento denominado análisis de puestos

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

METODOLOGÍA



Nota: El modelo descrito anteriormente fue diseñado de acuerdo con la necesidades del problema de estudio, el cual permite apreciar con claridad el orden que se seguirá para efecto de la descripción; que es considerado como modelo idóneo al tema que se está trabajando. Cabe aclarar que dicho modelo puede ser modificado de acuerdo a las necesidades del problema y planteamiento que se pretende estudiar.

Actualmente la investigación organizacional y social toma cada vez más importancia y relevancia en el mundo empresarial, social y humano en los aspectos relacionados con las actividades y responsabilidades que tienen los departamentos de recursos humanos para dotar las áreas administrativas con el personal idóneo a los diferentes puestos de trabajo, y el cambio social de las actividades humanas del hombre y su relación con los demás.

Cabe mencionar que los fenómenos sociales deben concebirse n como una actividad neutral en relación a valores según la escuela positivista; sino que se debe eliminar todo sesgo y preconcepción. Por otro lado Dilthey argumenta que es imposible separar las ciencias sociales del pensamiento, de las emociones, la subjetividad y los valores; proponiendo que este tipo de estudio sea más descriptivo y concentrado sobre la comprensión interpretativa concebida como un proceso hermenéutico en el cual la experiencia humana depende de su contexto.

A su vez no deben descartarse las aportaciones por un lado de Friederich Nietzsche, quien considera al conocimiento, experiencias, habilidades y destrezas son elementos que trascienden más allá de la apariencia y del sentido común. Y que para las organizaciones es indispensable conocer y tomar en cuenta para no cubrir erróneamente los puestos vacantes o de nueva creación en la organización.

Por lo tanto este trabajo de investigación es de corte administrativo y humanista, puesto que el elemento esencial de estudio es el hombre, empleándose una metodología hipotético-deductiva (de lo

general a lo particular), bajo un estudio descriptivo, exploratorio y explicativo; pues en primera instancia se considera necesario describir las situaciones y eventos relacionados; es decir, como es y como se manifiesta el fenómeno de estudio buscando especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Con esto se mide o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga. Desde el punto de vista científico, describir es medir; seleccionando una serie de cuestiones o variables a los que se refieren, su rigurosidad se encuentra en centrar con precisión el definir que se va medir, como lograr precisión en esa medición y saber quienes deben estar incluidos en la medición (Sellito, 1965); generando en los resultados finales de la investigación predicciones rudimentarias. Por lo que se requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que se busca responder (Dankhe, 1986). Esta descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

Exploratorio debido a que en primera instancia el tema de investigación no ha sido hasta el momento abordado por ningún actor del personal administrativo de la Leona Vicario que conlleve a descubrir el contexto particular de la vida real subjetiva (que consiste en las creencias, presuposiciones y experiencias subjetivas de las personas. Éstas llegan a variar desde ser muy vagas o generales (intuiciones) hasta ser creencias bien organizadas y desarrolladas lógicamente a través de teorías formales que son susceptibles de conocerse, bajo una realidad

externa e independiente del sujeto); y objetiva (es necesario conocerla o tener la mayor cantidad de información sobre ella, así como sus manifestaciones para entender el porqué de las cosas, debiéndose registrar y analizar dichos eventos (Lesser, 1935) del fenómeno. Pues estos estudios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación mas completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o seguir afirmaciones (postuladas) verificables (Dankhe, 1986)).

Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información. Tal fue el caso de las primeras investigaciones de Sigmund Freud surgidas de la idea de que los problemas estaban relacionados con las dificultades sexuales, los estudios pioneros del Sida, los experimentos iniciales de Iván Pavlov sobre los reflejos condicionados e inhibiciones, el análisis de contenido de los primeros videos musicales, las investigaciones de Elton Mayo en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric, etc. Todos realizados en distintas épocas y áreas, pero con un común denominador: explorar algo poco investigado o desconocido.

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, “por lo general determinan tendencias, identifican

relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas” (Dankhe, 1986, p.412). se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos y explicativos, y son más amplios y dispersos que estos dos tipos. Asimismo, implican un mayor riesgo y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

Por lo tanto una vez obtenida la información básica y necesaria en relación con el fenómeno de estudio se tratara de explicar generando un sentido de entendimiento que va más allá de la descripción de los conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas o eventos físicos o sociales. Cuyo interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por que dos o más variables están relacionadas. Este tipo de investigación es más estructurada que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación).

Como es el caso de los problemas relacionados con el departamento de recursos humanos y su importancia en el proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo, y su correcta y adecuada ubicación en los puestos de trabajo en las organizaciones.

El diseño de a investigación recae entonces en un enfoque experimental de campo, el cual es un estudio en una situación realista en la que una o más variables, supuestos o causas independientes dentro de una situación de control son manipuladas por el investigador en

condiciones tan cuidadosamente controladas como lo permite la situación (Kerlinger, 1975, p. 149) llevándose a cabo en el ambiente natural de los sujetos.

Recayendo este enfoque dentro de un paradigma cuantitativo pues el propósito consiste en recolectar datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento en una población, buscando reportar qué sucede con los hechos que se nos den como información específica de la realidad para poder explicar y predecir lo que sucede en realidad de quienes participan en las funciones administrativas de la Leona Vicario; cuya incidencia repercuten en la ubicación de los puestos de trabajo que desempeñan actualmente en relación con sus funciones, actividades y responsabilidades cotidianas de trabajo para encontrar los motivos o causas reales por lo que se requiere implementar urgentemente y en forma interna un departamento de recursos humanos para efecto de un mejor proceso de reclutamiento y selección; así como el hecho de ubicar adecuadamente a las personas a los diferentes puestos administrativos, pues se toma una acción relevante de estudio para posteriormente analizar las consecuencias de las posibles efectos que repercuten en las cuestiones administrativas y organizacionales, siendo estos eventos o situaciones complejas para explicar pero sobre todo para convencer a las máximas autoridades de aplicar las propuestas y conclusiones que se obtengan del análisis.

Siendo entonces un estudio flexible basado en las herramientas denominadas cuestionarios (ver anexo 13) donde se adjunta el formato correspondiente y los informes del trabajador (ver anexo 14), los cuales

tienen la finalidad de recolectar los datos relacionados con las actividades y responsabilidades del personal administrativo en los puestos de trabajo que desempeñan y ocupan en estos momentos.

En el primer instrumento el tipo de preguntas contenidas en el cuestionario fueron cerradas estructuradas en las que se emplearon varias alternativas de respuestas al entrevistado; conociendo información con respecto al puesto en que está ubicado y desempeña. Y preguntas abiertas estructuradas con la que obtuvieron conocimientos, opiniones, comentarios y sugerencias. Mientras que en el segundo instrumento empleado se obtuvieron explicaciones verbales sobre las labores y la forma en la realización, con el fin conocer y saber más ampliamente y a ciencia cierta cuáles son las funciones, actividades y responsabilidades que tienen a su cargo.

Utilizándose para ello una muestra de 17 trabajadores administrativos, cabe mencionar que debido a que la población o muestra de estudio es pequeña, no es necesario emplear una fórmula para calcular el número total de encuestas o cuestionarios que se deben aplicar.

En términos generales fueron respondidas 6 por mujeres y 9 por hombres, dando un total de 15 encuestas, eliminándose un cuestionario debido a que una persona fue cambiada de residencia a otro campus, por lo que faltó solo una persona por responder la encuesta. Obteniendo con ello una muestra real de 15 trabajadores administrativos.

Entre las observaciones obtenidas en el momento de aplicar las encuestas se afirma que existió por parte del personal administrativo rechazo y desinterés en algunas personas justificándose por tener múltiples ocupaciones en cuanto a su trabajo y en no tener tiempo suficiente para responder, teniendo que dejárselas y recogerlas al siguiente día, o teniendo que apoyarlos en las tareas con el fin de que respondieran los cuestionarios y realizaran los informes detallados de su puesto de trabajo.

Para valorar y elaborar la presentación de la propuesta a continuación se retoman las variables y la hipótesis del problema de estudio, siendo los siguientes:

VARIABLE:

- 1.- ¿Existe un departamento de Recursos humanos internamente en la institución?
- 2.- ¿De qué manera son reclutadas y seleccionadas las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo?
- 3.- Actualmente ¿Cómo son evaluadas las personas con que cuentan la institución.
- 4.- ¿Cómo se promueve al personal interno en la institución?
- 5.- ¿Qué medios emplea la institución para atraer candidatos externos?
- 6.- ¿Cuáles son las técnicas e instrumentos que se emplean en el reclutamiento y selección del personal interno y externo?

HIPÓTESIS:

La falta de departamento de Recursos humanos interno ocasiona que exista un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo y operativo, en la institución.

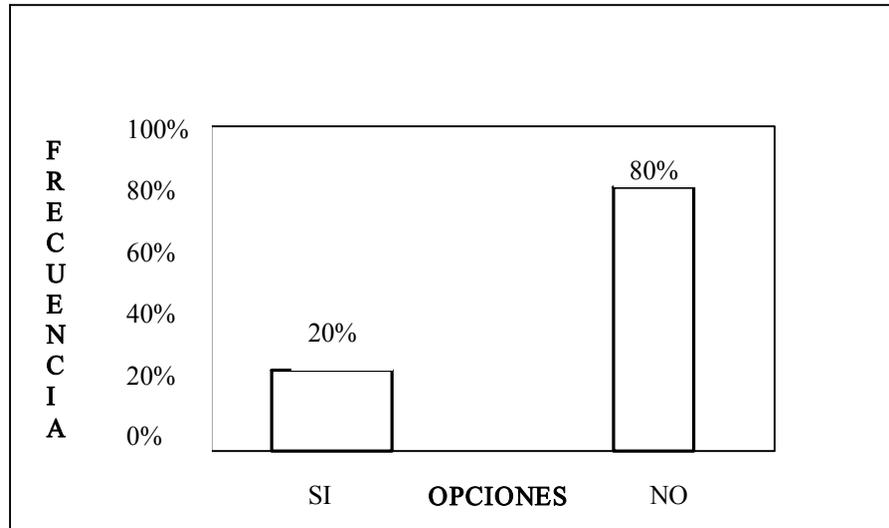
NOTA ACLARATORIA:

Con lo que respecta al vaciado y presentación de datos es preciso dar a conocer el número real de encuestas que fueron analizadas siendo estas 15. Así también es necesario e importante aclarar que debido a la relevancia del tema de investigación únicamente se incluirán las preguntas de índole más significativa para efecto de la realización de la propuesta organizacional.

3.2- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

PREGUNTA N° 1.- ¿SU INSTITUCIÓN CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

VARIABLE X	F(x)	%
SI	3	20%
NO	12	80%

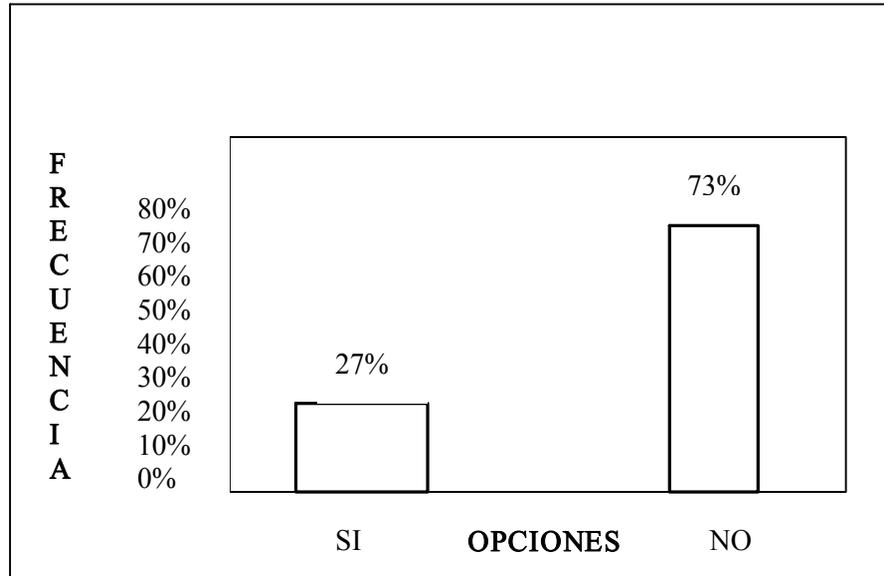


Explicación:

Como se puede observar el 20% del personal administrativo asegura que la institución cuenta con un departamento de recursos humanos, mientras que por el contrario del 80% confirma que en realidad no existe internamente el departamento. Lo que nos lleva a determinar y a afirmar que debido a su inexistencia, trae como consecuencia que la dotación del personal en las áreas administrativas no sea la adecuada debido a que no hay una persona especializada en estos momentos que sea responsable de realizar en forma real y verdadera esta tarea.

PREGUNTA N° 2.- ¿TIENE FACULTAD PARA REALIZAR LA FUNCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?

VARIABLE X	F(x)	%
SI	4	27%
NO	11	73%

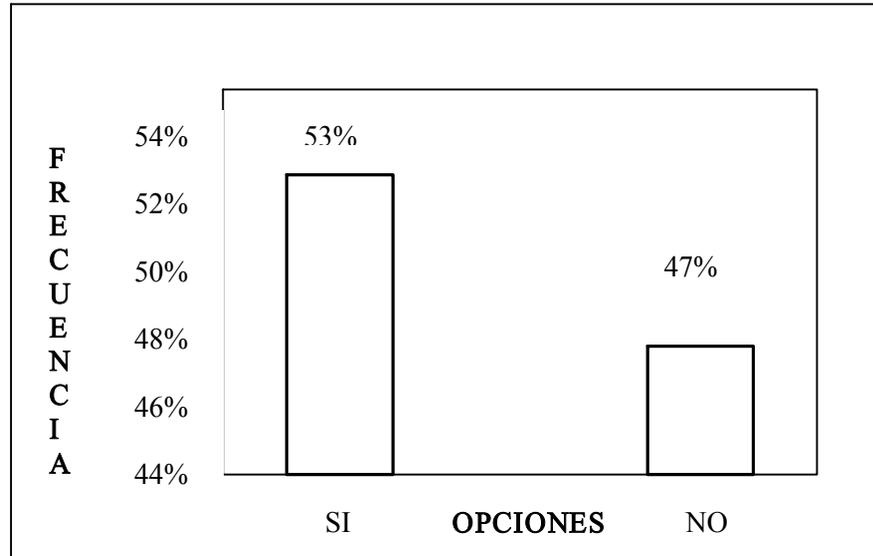


Explicación:

Se aprecia que un 27% considera o creen tener a su cargo el proceso de reclutamiento y selección sin siquiera tener los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias que requieren para realizar dicha tarea y solo un 73% del personal administrativo reconoce y afirma que no tiene a su cargo dicha tarea, por lo que se confirma que no hay conocimiento preciso y específicos de funciones, actividades y responsabilidades.

PREGUNTA N° 3.- ¿CONOCE EL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA QUE SE EMPLEÓ PARA CAMBIARLO AL PUESTO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE?

VARIABLE X	F(x)	%
SI	8	53%
NO	7	47%

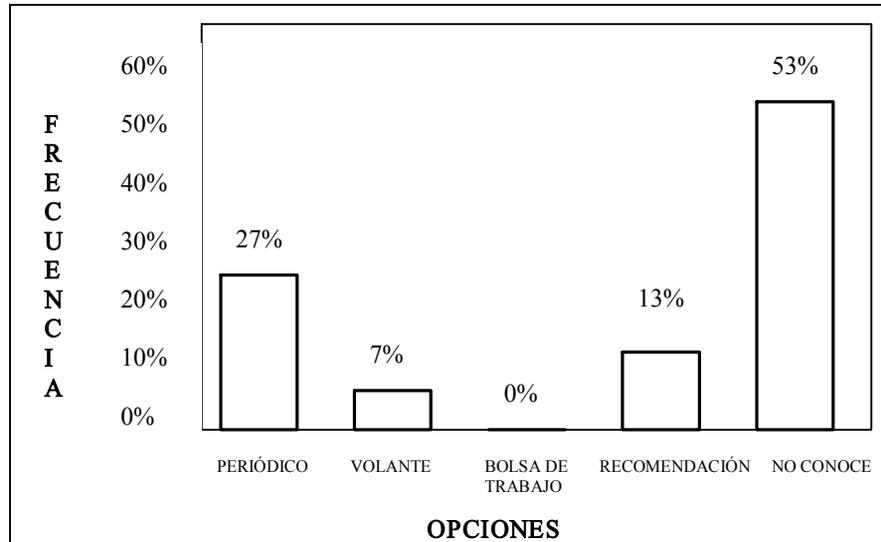


Explicación:

Se confirma una vez más que con hecho de la inexistencia del departamento de recursos humanos no se aplica actualmente ningún proceso de promoción con el que se ascienda o promueva a los empleados dentro de la estructura organizacional para ocupar o cubrir los puestos vacantes representado por el 47%. Mientras que el 53% cree que si conoce el proceso o forma en la que fueron ubicados y cambiados al puesto que desempeñan actualmente.

PREGUNTA Nº 7.- ¿CONOCE LOS MEDIOS DE LOS QUE SE EVALA LA INSTITUCIÓN PARA RECLUTAR PERSONAL EXTERNO?

VARIABLE X	F(x)	%
PERÓDICO	4	27%
VOLANTE	1	7%
BOLSA DE TRABAJO	0	0%
RECOMENDACIÓN	2	13%
NO CONOCE NINGUNO	8	53

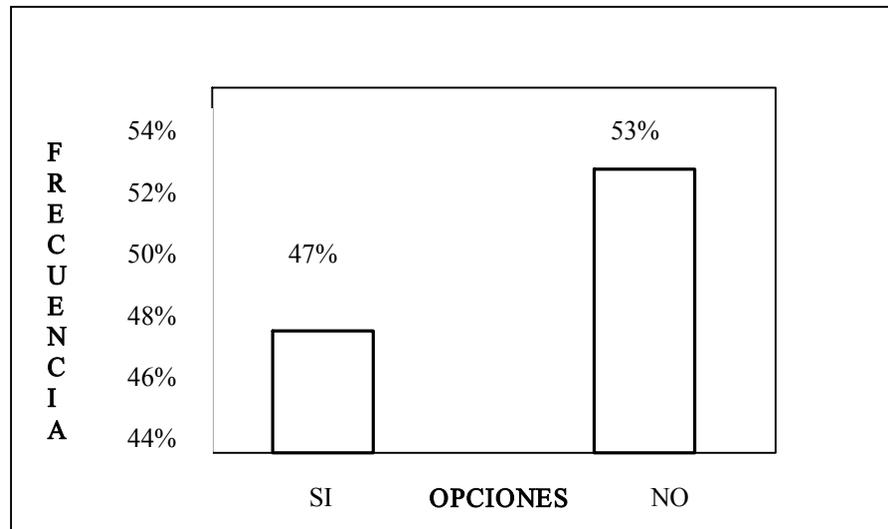


Explicación:

El personal administrativo que labora actualmente en la institución a pesar de los años que tienen en ella, no conocen los medios que se emplean para reclutar al personal ajeno a la institución lo que representa en un 53% sin embargo, un 13% de ellos afirma que normalmente lo que se recluta personal externo por medio de recomendaciones. El 7% dice que se utiliza el volante como medio de difusión para atraer personal y el 27% menciona que se hace el uso del periódico como medio de difusión externa.

PREGUNTA N° 8.- ¿CONSIDERA USTED QUE EL PERSONAL QUE ACTUALMENTE CUBRE LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO ADMINISTRATIVOS HAN SIDO RECLUTADOS Y SELECCIONADOS ADECUADAMENTE?

VARIABLE X	F(x)	%
SI	7	47%
NO	8	53%



Explicación:

En estos momentos el personal administrativo que se encuentra ubicado en las diferentes áreas de la institución aseguran que no se ha reclutado y seleccionado adecuadamente a quienes se encuentran en estos puestos de trabajo representado por un 53% justificándose sus razones en la falta de un departamento de recursos humanos quien se encargue del proceso de reclutamiento y selección, para otros en la falta de buen estudio de análisis de puestos con el que

se defina correcta y adecuadamente el tipo de personal que se requiere en cada puesto; algunos manifiestan en que en ocasiones no es tomado en cuenta el perfil de las personas que se asignan a los diferentes puestos de trabajo.

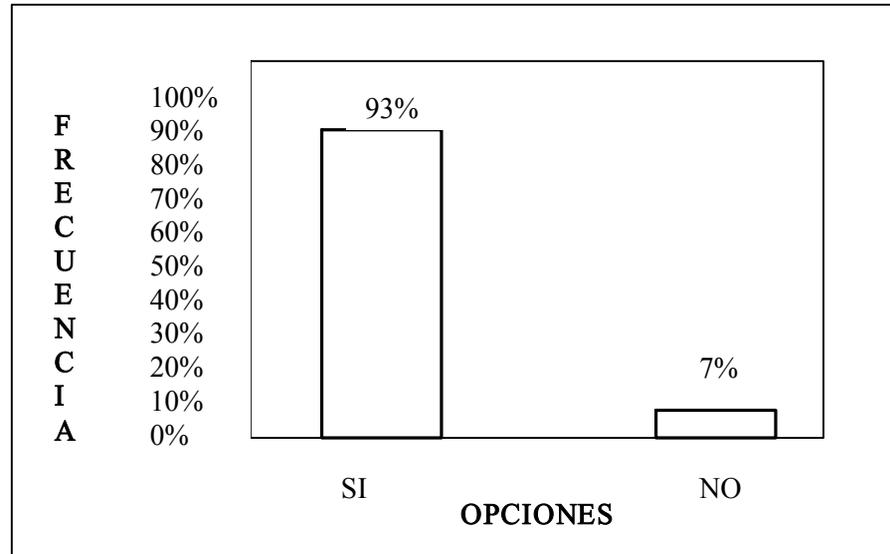
Otros mas confirman que en la practica real no hay definido un verdadero y adecuado proceso de selección y por consiguiente hubieron otras personas que por el hecho de no saber en que consiste y que es el proceso de reclutamiento y selección no supieron justificar su respuesta.

Considerando lo descrito anteriormente es fácil percibir que el personal que actualmente desempeña sus labores en los puestos administrativos no han pasado por un proceso específicamente bien definido puesto que en primera instancia no existe el departamento de recursos humanos internamente y por otro lado tampoco existe una persona que tenga a su cargo el proceso de reclutamiento y selección, ya que únicamente el objetivo principal de los jefes administrativos es el de cubrir los puestos vacantes sin importar el perfil que deben tener las personas que los cubran.

Considerando la información adicional de las preguntas 18 y 19 se aprecia que algunas personas que ocupan los puestos administrativos poseen el perfil requerido para el puesto que desempeñan actualmente, por el hecho de no existir un análisis de puestos con el que se definan los requisitos mínimos de estos. Especialmente se considera que es necesario que se reubique al personal que trabaja en las siguientes áreas de trabajo: en la coordinación de extensión universitaria y centro de lenguas extranjeras la profesión de dentista, el responsable de la dirección su profesión es el Lic. en matemáticas; n lo que concierne al grupo de los auxiliares administrativos uno de ellos no tiene ninguna profesión, en lo que concierne con los encargados del centro de informática uno de ellos es tan solo actualmente un estudiante universitario que talvez ni ha concluido sus estudios de licenciatura. Por otro lado el encargado de la biblioteca tiene una Lic. en economía, el auxiliar de biblioteca es un contador privado, el responsable del área de titulación recae en una secretaria ejecutiva, el auxiliar de servicios escolares es una secretaria; el subdirector académico es un ingeniero civil y el auxiliar de apoyo del área de recursos financieros es una secretaria de taquimecanógrafa.

PREGUNTA N° 9.- ¿CONSIDERA USTED QUE POSEE LOS CONOCIMIENTOS SUFICIENTES PARA DESEMPEÑAR SU CARGO ACTUAL?

VARIABLE X	F(x)	%
SI	14	93%
NO	1	7%

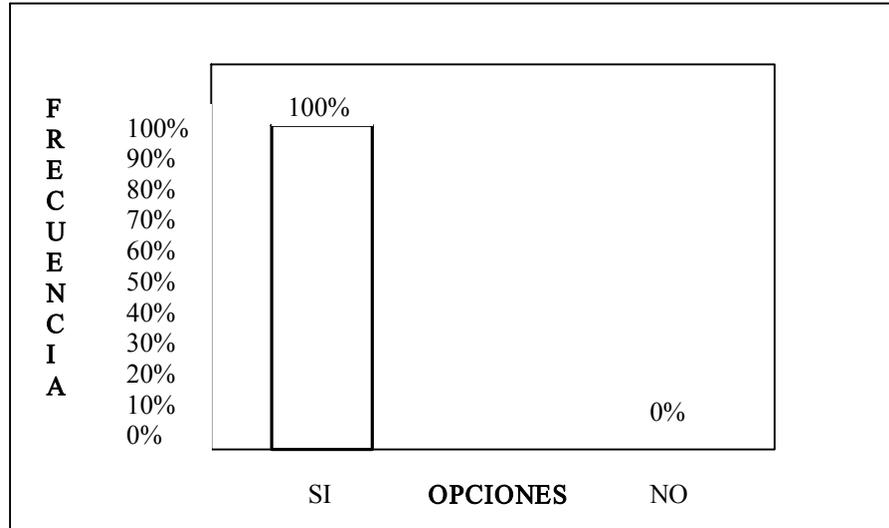


Explicación:

Como se puede apreciar de los atores administrativos que desempeñan las labores en estos momentos el 93% de ellos consideran que tienen y poseen los conocimientos teóricos y prácticos en cuanto a las actividades realizan cotidianamente en su puesto de trabajo. Mientras que solo el 7% de ellos contesta con sinceridad al no sentir que en realidad esté preparado y capacitado para las actividades que realizan hoy en día.

PREGUNTA N° 10.- ¿TIENE SUFICIENTES HABILIDADES Y EXPERIENCIAS CON EL TRABAJO QUE REALIZA?

VARIABLE X	F(x)	%
SI	15	100%
NO	0	0%

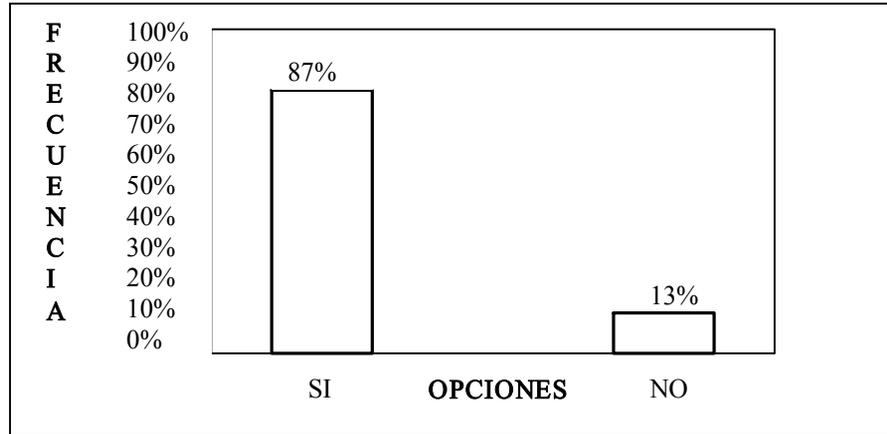


Explicación:

El 100% del personal administrativo por el hecho de tener años de trabajar en la institución asegura y afirma que poseen la experiencia necesaria y las habilidades para desempeñar el puesto en el que se encuentran ubicados actualmente, no existiendo así la respuesta de alguno de ellos como negativa.

PREGUNTA N° 13.- ¿SABE CUÁLES SON LAS FUNCIONES Y ACTITUDES QUE DEBE REALIZAR RESPECTO A SU PUESTO DE TRABAJO?

VARIABLE X	F(x)	%
SI	13	87%
NO	2	13%

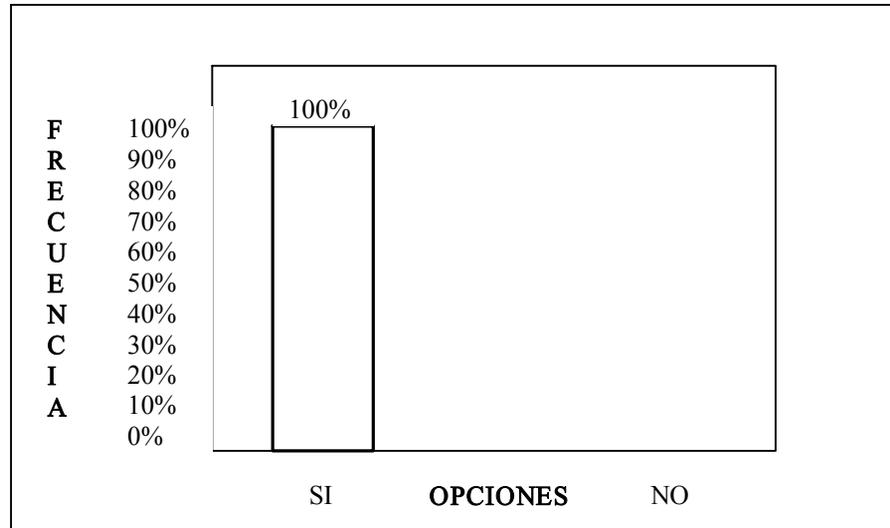


Explicación:

Un 87% del personal administrativo asegura saber y conocer las funciones y actividades relacionadas con el puesto de trabajo que ocupa y desempeña actualmente quienes justifican su respuesta en tener la experiencia necesaria o por que su jefe inmediato superior se las dio a conocer antes de ocupar el puesto y algunos no supieron justificar el porque de su respuesta, y un 13% es por que su jefe inmediato superior se las dio a conocer antes de ocupar el puesto y solo algunos no supieron justificar el porque de su respuesta, ese 13% desconoce en realidad las verdaderas funciones y actividades que deben desempeñar en su actual puesto de trabajo justificándose en el hecho de la falta de información por parte de sus jefes superiores y a la inexistencia de un manual de procedimientos de las diferentes áreas de trabajo administrativo en el que se indiquen las funciones y actividades específicas que se deben realizar. Lo que se confirma con la respuesta de la pregunta n° 18 en la que se describen dichas funciones y actividades, dándonos cuenta de que realmente existe confusión y desconocimientos sobre lo que se debe hacer en el puesto de trabajo.

PREGUNTA Nº 16 ¿TIENE INTERÉS EN APRENDER COSAS NUEVAS?

VARIABLE X	F(x)	%
SI	15	100%
NO	0	0%

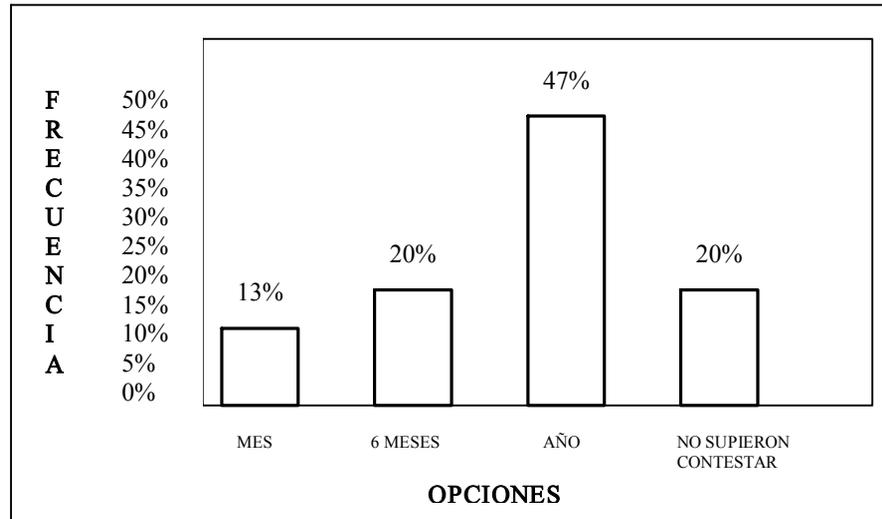


Explicación:

Es fácil apreciar que el 100% del personal esta interesado y dispuesto a prepararse y a aprender cosas nuevas que les permitan mejorar las cuestiones relacionadas con su trabajo, otros por actualizar conocimientos, algunos por superación personal, mientras que algunos no supieron justificar el porque.

PREGUNTA N° 17.- ¿CADA CUÁNTO TIEMPO RECIBE CAPACITACIÓN?

VARIABLE X	F(x)	%
MES	2	13%
6 MESES	3	20%
AÑO	7	47%
NO SUPIERON CONTESTAR	3	20%



Explicación:

A este respecto el 47% del personal administrativo manifiesta que se le capacita normalmente cada año, el 13% de ellos asegura que se le proporciona capacitación cada mes; mientras que un 20% no supieron responder, algunos por no saberlo con exactitud y otros por que apenas se están integrando a sus puestos de trabajo, lo que nos lleva a hacer énfasis en la importancia, indispensable y urgente que es la implementación del departamento de recursos humanos dentro de la estructura organizacional interna de la institución con el fin de que sirva de apoyo para programar las capacitaciones relacionadas con las funciones, actividades y responsabilidades de los puestos de trabajo que desempeñan actualmente el personal administrativo, con el fin de mejorar en sus tareas cotidianas y tener un desempeño con eficiencia y eficacia.

Tomando como base los datos obtenidos y analizados de la aplicación de las encuestas es fácil contestar cada una de las preguntas que fungieron como variables para llegar a la formulación de la hipótesis, siendo estas las siguientes:

1.- ¿Existe un Departamento de Recursos Humanos internamente en la Institución?

Se afirma con plena seguridad que en la Leona Vicario no existe en forma interna un departamento de recursos humanos, por lo que algunos de los actores administrativos que se encuentran actualmente desempeñando sus funciones en las diferentes áreas administrativas creen tener por un lado a su cargo los aspectos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección; así como la capacitación del personal que es seleccionado; ya que ninguno de ellos tiene en realidad a su cargo en forma específica la responsabilidad de ejercer realmente esta tarea que no le corresponde.

2.- ¿De qué manera son reclutadas y seleccionadas las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo?

En términos reales las personas que ocupan los puestos administrativos no han pasado por un único y específico proceso de reclutamiento y selección simplemente se le solicita a la Secretaría de Educación en el momento que se necesita cubrir puestos vacantes a las personas en forma urgente sin una verdadera especificación del perfil que se requiere para cada puesto de trabajo, pues al no existir un encargado

y responsable que tenga que ver con el manejo de personal no hay un estudio de análisis de puestos constante con el que se determine en funciones, actividades, responsabilidades, experiencias, habilidades, destrezas, conocimientos y salarios con respecto a los diferentes puestos de trabajos administrativos.

3.- ¿Actualmente como son evaluadas las personas con que cuenta la institución?

Los actores administrativos con que cuenta la institución en estos momentos no son evaluados en ninguna forma en cuanto al proceso de selección y mucho menos en el desempeño de su trabajo, pues cabe mencionar que debido a que no se cuenta con el apoyo de ninguna persona que maneje las cuestiones relacionadas con el personal y que hoy en día mas que nunca las empresas requieren de estas evaluaciones, ya que por medio de estas es posible analizar los aspectos que requieren de mayor atención con el fin de conseguir el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el éxito a través de las personas.

4.- ¿Cómo se promueve al personal interno en la institución?

Por el hecho de que no hay un departamento de recursos humanos al personal administrativo de la institución no se le promueve o promociona en forma adecuada ni en base a ciertos parámetros que sirvan de apoyo en cuanto a su desempeño laboral, si no que simplemente se le cambia de un puesto a otro puesto vacante ara cubrirlo

sin tomar en cuenta si están o no preparados para el cargo que van a desempeñar.

5.- ¿Qué medios emplea la institución para atraer candidatos externos?

Es fácil advertir que normalmente a la fecha no se conoce con exactitud la forma en la que se atraen candidatos ajenos a la institución por lo que no existen entonces medios únicos y específicos para dicha tarea, sin embargo una de las formas más aplicadas por los responsables que fungen como los jefes administrativos de nivel jerárquico alto es utilizar las recomendaciones sin siquiera importar cual es el tipo de personas que se requiere que exista en los puestos de trabajo administrativos.

6.- ¿Cuáles son las técnicas e instrumentos que se emplean en el reclutamiento y selección de personal interno y externo?

En la institución no se emplean técnicas ni instrumentos para el proceso de reclutamiento y selección tanto para el personal interno como externo puesto que hasta estos momentos los jefes administrativos no lo consideran como algo importante y prioritario en beneficio de la efectividad de la organización.

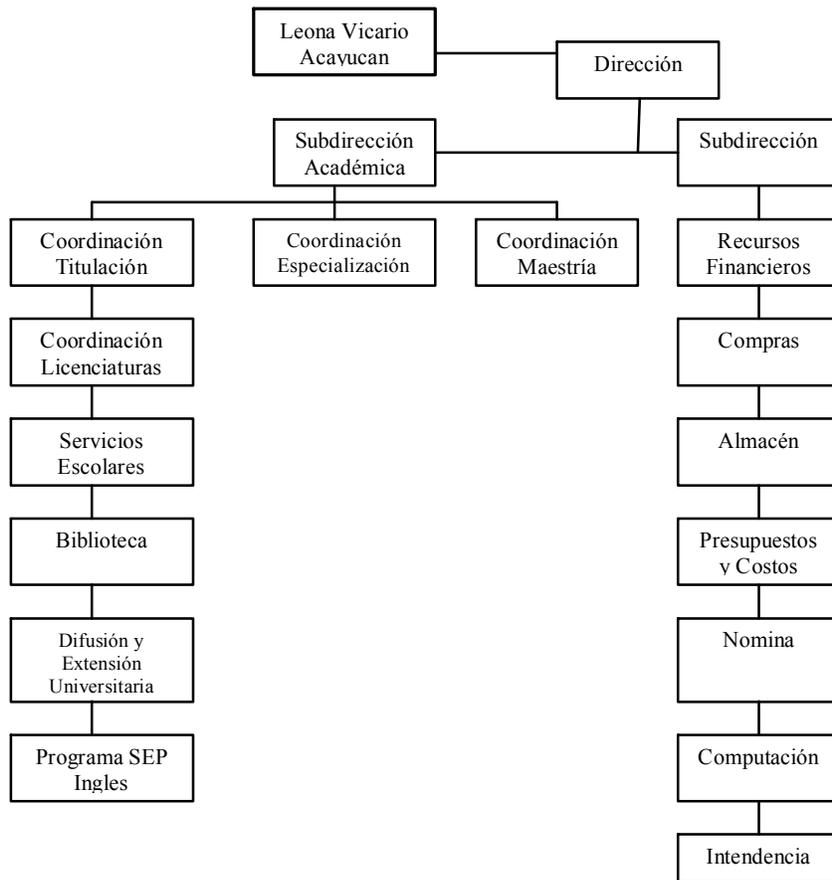
Por lo que a partir de las respuestas mencionadas con anterioridad se admite que la hipótesis planteada que sirvió de base para realizar la investigación y creación de la propuesta de la estructura organizacional (Departamento de Recursos Humanos y funciones

específicas), resultado del todo verídica debido a que el personal administrativo consideran que en realidad desconocen la existencia de un departamento de recursos humanos en la que existe una persona especialista en las cuestiones del manejo de personal; así como también la falta de un manual de procedimientos en el que se describan todas y cada una de las verdaderas funciones, actividades y responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo en lo que se desempeñan actualmente y afirmando algunos de ellos que en realidad no se encuentran del todo capacitados y con la suficiente experiencia para el ejercicio de su cargo.

PROPUESTA

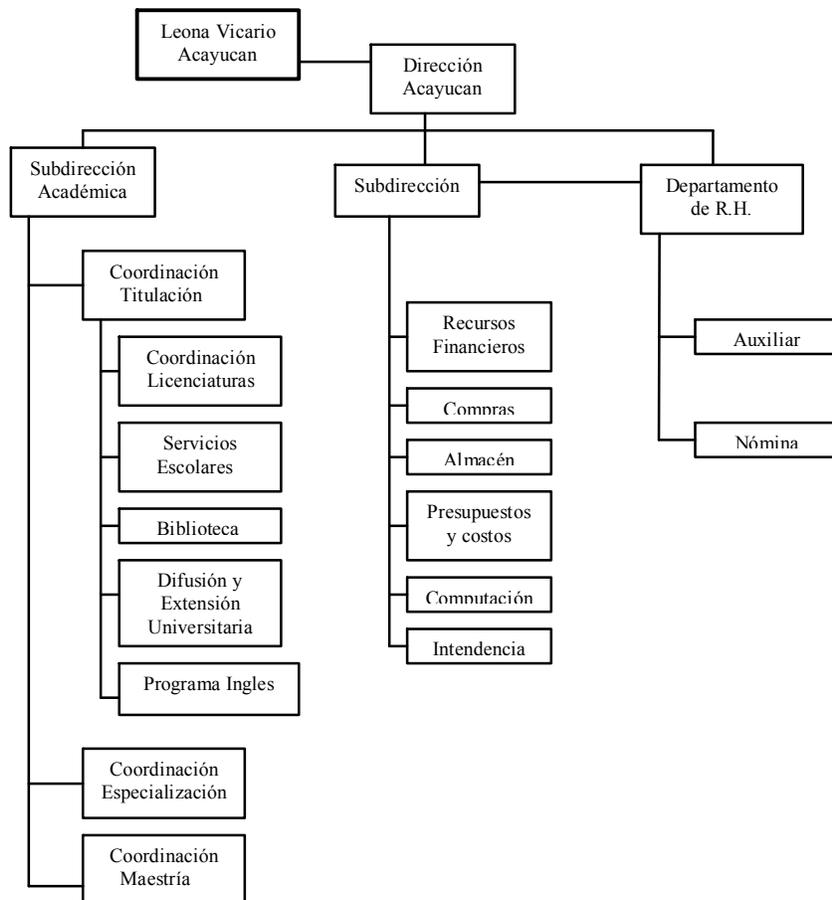
Para elaborar la propuesta del trabajo de investigación en primer término se presenta la estructura organizacional que tiene actualmente la Leona Vicario, mediante la cual se llevan a cabo sus funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión de la cultura. Y que de acuerdo con los paradigmas teóricos investigados se concluyó que es de tipo lineal y burocrático.

**LEONA VICARIO
ACAYUCAN, VERACRUZ
ESTRUCTURA 1 (ACTUAL)**



Destacando como resultado de investigación de campo la siguiente propuesta en relación con la estructura organizacional que se considera es la más factible y adecuada con la que se permitirá reclutar, seleccionar y ubicar adecuadamente al personal administrativo y operativo en las diferentes áreas de trabajo con que cuenta la institución:

**LEONA VICARIO
ACAYUCAN, VERACRUZ
ESTRUCTURA 2 (PROPUESTA)**



Anexándose a la estructura organizacional existente el Departamento de Recursos Humanos el cual tendrá como funciones específicas:

- Aplicar la normatividad relacionada con los procesos de empleo, remuneraciones, capacitación y servicios al personal docente y administrativo.
- Supervisar y elaborar la nómina de la institución.
- Vigilar y coordinar los diferentes trámites y procedimientos de los pagos del personal docente y administrativo por salarios y prestaciones.
- Determinar mecanismos de control interno del personal docente y administrativo en relación la información y actualización de los datos personales de estos (plantillas, kárdex, apertura de expedientes y sistemas de control de asistencias).
- Elaborar, operar y supervisar el programa de capacitación y desarrollo del personal docente y administrativo conforme a los lineamientos de la secretaría de Educación Pública.
- Elaborar manuales de procedimientos de las áreas vitales de la organización, definiendo claramente las funciones, actividades y responsabilidades por departamentos y puestos.
- Realizar estudios de análisis de puestos para precisar exactamente los elementos de cada puesto de trabajo.

- Clarificar los objetivos y el rol de cada puesto, definiendo objetivamente el perfil del mismo.
- Elaborar políticas claras para contratar al personal docente y administrativo.
- Determinar y establecer el proceso de reclutamiento y selección del personal docente y administrativo.
- Distribuir y reducir cargas de trabajo entre el personal.
- Fomentar programas de desarrollo profesional y humano para que el trabajador crezca por un lado con la empresa y como persona.
- Diseñar e implementar programas de evaluación de actuación o calificación de méritos, que sean objetivos, claros y realistas tomando como base las actividades que desempeñan los trabajadores.
- Hacer los cambios estructurales necesarios en la organización que permitan promover al personal interno.
- Mantener un sistema objetivo de plantación de recursos humanos que permita potencializar quienes en el corto y mediano plazo estarán listos para cubrir futuras posiciones, o bien determinar si no existe personal con talento para ello.
- Establecer un sistema de reconocimiento que sirva para resaltar comportamientos que evidencien el compromiso con los objetivos de la empresa, que reconozca esfuerzos y premie resultados.

CONCLUSIONES

Considerando los diferentes paradigmas teóricos mediante los cuales se abordó el objeto de estudio, es fácil determinar que la dirección de las instituciones educativas se despliega en el marco de la normatividad vigente para la formación social en el cual se circunscribe. Implantando una perspectiva de operatividad. En este marco la dirección de instituciones educativas coordina una organización conceptual y material que interrelaciona aspectos jurídicos, administrativos y académicos, así como una plataforma logística de recursos materiales, financieros y humanos.

El trabajo de investigación tiene su apoyo en las líneas administrativas clásicas propuestas por Frederick Taylor y Henry Farol. La primera en relación con la administración científica con la que se persigue la eficacia de la organización mediante la aplicación de la ciencia para el análisis de los puestos operacionales. Incluyendo para ello una selección y capacitación cuidadosa de los trabajadores y un apoyo adecuado de la supervisión. Mientras que la segunda línea administrativa se dirige a la administración adecuada de las organizaciones y de las personas dentro de éstas. Relacionándose con la organización formal (estructura organizacional) de las empresas, sus funciones y relaciones; determinándose para ello una serie de principios (cadena de mando escalonada, unidad de mando y unidad de dirección) para orientar el proceso administrativo con las que se enfatiza las líneas jerárquicas de los puestos de trabajo, las ordenes de trabajo de un solo jefe; y la determinación de que una persona debe estar a cargo de todas las actividades que tienen el mismo objetivo de desempeño.

Por lo tanto en lo concerniente a lo administrativo y al personal que implementa los proyectos y programas institucionales, la dirección institucional se encuadra en términos de racionalidad y gestión. Para los fines propuestos se delimita un abanico de funciones diversificadas, las cuales constituyen el soporte del proceso electivo y los criterios de decisión.

En la modernidad los procesos administrativos se han tornado participativos, flexibles y a la vez complejos. La realidad impone nuevas formas de acción a las instituciones. Por ello, los responsables de administrar, han de asumir la nueva configuración que la realidad genera. La organización y el proceso institucional, en las condiciones históricas actuales, demandan la conformación de equipos de trabajo cuyos miembros respondan a los requerimientos de operatividad: eficaces, pertinentes, flexibles, para dar viabilidad a proyectos y procesos no burocratizados y económicamente viables.

Determinándose que hoy en día hablar de una efectividad en las empresas es un tema verdaderamente importante que para lograrla es sumamente necesario que la organización adopte el enfoque dirigido hacia los recursos humanos como uno de los elementos más valiosos y una de las fuentes de ventaja competitiva. Siendo entonces estos unos de los

activos intangibles que generan progreso y valor económico, cuyo origen está en los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y experiencias que forman parte del núcleo estable de la organización.

Teniendo en cuenta que la economía global del cambio de siglo se está transformando aceleradamente en una economía del conocimiento. Para las personas y las organizaciones, la capacidad de capitalizar oportunamente “el saber” determina, cada vez más, su valor social y con ello su supervivencia económica.

De allí la vital importancia de que toda organización en su estructura organizacional cuente con un área o departamento que se encargue del manejo de personal pues su función se ha ido extendiendo cada vez más hasta ocupar ya un lugar dentro de las áreas funcionales de las empresas.

Pues este departamento es el responsable de dotar a toda la organización con las personas adecuadas para cubrir los puestos de trabajo vacantes o de nueva creación bajo un estricto proceso de reclutamiento y selección ubicándolos en aquellos en donde mejor se encuentren los perfiles profesionales, puesto que “las personas son quienes hacen la diferencia y el factor de éxito o fracaso de nuestra compañía”.

Cabe mencionar que para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales que determinen sus funciones específicas, puede afirmarse que su carácter es contingente, es decir que depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa dominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización sin perder de vista que éste es un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas.

Por lo tanto la función personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista de la efectividad de las personas en sus trabajos como clave para alcanzar el éxito administrativo. Su objetivo consiste en proveer servicios, atención, seguridad y desarrollo de los recursos humanos. Cuya tarea fundamental estriba en apoyar y asesorar a las demás áreas para propiciar el logro de ese alto desempeño humano.

Por ello es necesario que se realicen constantemente estudios en forma interna y externa a la organización con los que se determinen las limitaciones, oportunidades y amenazas que tienen frente a otras organizaciones que proporcionan los mismos servicios para poder redefinir o reestructurar toda aquella información concerniente con las funciones, actividades y responsabilidades administrativas, determinándole a cada uno de los actores administrativos las verdaderas tareas que tienen que desempeñar.

GLOSARIO

A

Actitud: (Psic., Pedag.) Predisposición relativamente estable de conducta que incluye procesos cognitivos y afectivos; es referencial (evoca a un objeto o sector de la realidad); es relativamente estable e involucra todos los ámbitos o dimensiones del sujeto. Por lo tanto son estructuras que sustentan, impulsan, orientan, condicionan/posibilitan y dan estabilidad a la personalidad.

Adhocrático: Modelo de organización flexible, ajustable y orgánico, basada en equipos autónomos e interfuncionales.

Administración de recursos humanos: Estudio de la manera en que las organizaciones obtiene, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.

Agencia de empleos: Entidad que mediante un pago efectúa el empleo en perspectiva, el empleador en perspectiva, o ambos, proporciona a una organización fuentes o información específica sobre recursos humanos potencialmente idóneos.

Agencias privadas de colocaciones: Entidades con ánimo de lucro que funcionan como vínculo entre las personas que están en la búsqueda de empleo y las organizaciones que necesitan recursos humanos.

Análisis de puestos: Método cuya finalidad estriba en recolectar, evaluar y organizar información sobre un puesto de trabajo determinado, donde se desglosan las tareas y responsabilidades; así como las características personales, habilidades y experiencias necesarias para su exitoso desempeño.

Análisis: Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

Antagónica: Adj. Contrario, opuesto. Que denota o implica antagonismo.

Antagonismo: (Del gr. Antagonizesthai, luchar contra algo). M. contrariedad, oposición, rivalidad, especialmente en doctrinas, ideas y opiniones.

Antropométrica: Este tipo de pruebas se incluyen por la influencia que representan las diferencias individuales de carácter físico en el desarrollo del trabajo, y tienen íntima relación con las aptitudes y la ergonomía. Estas pruebas miden lo relacionado con la estructura externa del cuerpo y sus miembros.

Aptitud: Cualidad, capacidad, disposición, talento e idoneidad se utilizan corrientemente como sinónimos de actitud.

Aspiraciones: Pretensiones o intentos de conseguir algo que se desea.

Autónoma: (Del gr. Autónomos; de autos uno mismo, y nómos, ley). Adj. Que goza de autonomía.

Autonomía: Adj. y s. se aplica al trabajador que trabaja por cuenta propia: los autónomos tienen un régimen de cotización diferente.

Autoridad: Poder legal o legítimo. Derecho formal de mandar u ordenar a otras personas, adquirido por el puesto que se desempeña.

B

Benévolo: (Del lat. benevolus) adj. que esta bien dispuesto hacia los demás y no es muy severo con ellos.

Bilateral: (De bi y lateral). adj. perteneciente o relativo a los dos lados, partes o aspectos que se consideran.

C

Candidato: m. y f. Persona que tiene la posibilidad de ser elegido para ocupar una plaza vacante, dado que sus características personales y laborales se ajustan, en términos generales a los requerimientos exigidos por el análisis del puesto correspondiente.

Capacidad: Habilidad de utilizar en forma efectiva el saber, los conocimientos técnicos y los atributos mentales propios. Grado de competencia con el que, valiéndose de la acción, alguien aplica sus conocimientos generales o específicos a un problema u objetivo.

Capacitación: Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.

Cargo: Grupo de tareas que se desarrollan para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

Carrera profesional: Suma de todas las funciones profesionales ue una persona ejerce en el curso de su vida laboral.

Catalizadora: adj. fig. Díc. De lo que es capaz de activar y transformar una corriente de opinión o de ideología, o un determinado fenómeno o tendencia humano.

Centralización: Concentración de la autoridad en la cima de una organización o en un departamento de una organización.

Compensación: Aportaciones que efectúa la empresa a cada persona a cambio de su trabajo.

Competencia: Características básicas que puede vincularse para lograr una mejora del desempeño de individuos o equipos de individuos. Aptitud o capacidad para llevar a cabo una tarea: competencia profesional.

Competencia profesional: Actitud idónea para hacer algo.

Comportamiento organizacional: Campo interdisciplinario dedicado a la mejor comprensión y administración de las personas en el trabajo.

Comportamiento: Es el estudio de individuos y grupos en las organizaciones.

Compromiso: Motivación y deseo de continuar actuando de acuerdo con nuestras creencias, opiniones y responsabilidades.

Conducta: Manifestaciones o acciones individuales conducidas o guiadas por algo, se estudia en función de la personalidad y del inseparable contexto social del cual el ser humano es siempre integrante,

Confianza: Fe recíproca en las intenciones y comportamiento entre dos o más personas.

Conflicto: Desacuerdo sobre asuntos sustanciales y/o antagonismos emocionales. Oposición surgida de los desacuerdos con metas, ideas o emociones entre individuos, equipos, departamentos y organizaciones. Situación en que una parte percibe que sus intereses se contradicen con los de la otra.

Conocimiento: m. Acción y resultado de conocer. Entendimiento, inteligencia. pl. ciencia, conjunto de nociones e ideas que se tiene sobre una materia.

Contexto: (Del lat. contextos, unión, trabazón). En un sentido general se dice del entorno en el que transcurre cualquier hecho o acontecimiento y que generalmente incide o influye en su desarrollo.

Contrato colectivo: Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o mas empresas o establecimientos.

Contrato psicológico: Es el conjunto de expectativas que comparten un individuo y la organización, y que especifica lo que cada uno espera dar y recibir del otro en el transcurso de su relación de trabajo.

Costo: (Econ.) cantidad global que se paga por algo.

Creatividad: Proceso de desarrollo de algo nuevo o único.

Cromosomas: (De cromo- y el gr. Sóma, cuerpo). Cuerpo filiforme de todos los núcleos de las células vegetales y animales los cuales les dan rasgos diferenciados y característicos a los individuos.

Cualidades: f. Cada una de las circunstancias o caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas o cosas. Atributos positivos de una persona.

Cultura organizacional: Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta la conducta de sus miembros.

Demandantes: m. o f. Personas que piden algo.

Desarrollo profesional: Suma de las experiencias, acciones y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales.

Desarrollo: Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.

Descripción analítica: Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

Descripción genérica: Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirve para definirlo sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

Descripción de puesto: Forma escrita en que se consignan las funciones que deben realizarse en un puesto, se presenta en forma genérica y analítica.

Destrezas: Habilidades, artes con que se hace una cosa.

Diagnostico: (Del gr. Día, a través de, y gignósko, conocer). Hace referencia al método por el que se recaban, trasladan y comparan hechos desconocidos con otros conocidos para descubrir, mediante esta comparación, rasgos distintivos, anomalías o funciones deterioradas. Surgiendo como resultado de éste la adecuación entre la situación actual a la que se aplican las técnicas de examen y el paradigma que se ha tomado como modelo. Es el proceso administrativo que tiene como finalidad efectuar algunos cambios en las situaciones imperantes, as cuales conducirán a largo plazo al logro de la misión de una organización.

Diseño de puesto: Cambio del contenido, procesos o ambos de un puesto específico para aumentar la satisfacción y rendimiento laborales.

Driver: Conductor.

E

Educación: Pedagogía. Serie de actos que, conforme a un plan, pretende el desarrollo óptimo de grupos de individuos con el fin de extender la cultura.

Efectivo: (Del lat. Effectivus). Adj. Díc. Del empleo o cargo de plantilla. En oposición al interno o supernumerario, o al honorífico.

Efectividad: f. Calidad de efectivo.

Eficacia: La capacidad para determinar los objetivos adecuados: “hacer lo indicado”.

Eficiencia: La capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer las cosas bien”.

Empatía: (Del gr. Empatía, pasión efecto). (Pisc.). Capacidad de reproducir en uno mismo los sentimientos de otra persona, para así comprenderlos y comprender a ésta. Sería en términos más simples, “ponerse en lugar de otro”.

Empowermet: se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y su gente, haciendo usos de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización. Donde los miembros, equipos de trabajo y la organización tendrán completo acceso, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y la

autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Empresa: Unidad económica con fines lucrativos o no lucrativos predeterminados que funcionan para intercambiar bienes y servicios en la sociedad.

Entrevista de empleo: Técnica de selección subjetiva más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas, que influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. Con esta se permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. Esta pretende responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? Y ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?. La entrevista implica en el entrevistado una actitud de intensa observación, no sólo de las palabras, si no de la actitud, gestos, ademanes, etc. Para obtener el mayor número posible de elementos que más tarde sean investigados a fondo y valorados.

Entrevista de selección: Paso del proceso de selección durante el cual el solicitante y un representante del departamento del personal intercambian información de esencial importancia para ambos.

Entropía: Tendencias de un sistema a agotarse a medida que utiliza la energía de los sistemas o de los insumos. Desorden generalizado en un sistema.

Eslabón: Pieza que enlaza con otras, forma una cadena.

Especialización: Características de asignar un número muy limitado de funciones a un puesto.

Especificación de funciones: Lista de las características personales, habilidades y experiencias necesarias en un trabajador, para desempeñar las tareas de un puesto y asumir las responsabilidades que éste implica.

Estándar: Criterio utilizado para evaluar características cualitativas y cuantitativas.

Estandarización: Procedimientos uniformes y firmes que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores.

Estrés: Término general que se aplica a las presiones que las personas sienten en la vida.

Estructura organizacional: Sistema de relaciones de trabajo para la simultánea separación e integración de tareas (especificación de quien debe hacer qué y cómo deben engranarse los esfuerzos).

Ética: Conjunto de reglas y valores que definen la conducta correcta y la incorrecta de los individuos.

Exámen médico: Revisión o chequeo que se le hace al candidato que va a ocupar una vacante. Reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras.

Expectativas: Creencias que tienen las personas de que el trabajo arduo tendrá como resultado u alto desempeño en la tarea.

F

Fragmentación: División en partes o fragmentos.

H

Habilidades: Capacidades relativas al desempeño no necesariamente innatas que se requieren para efectuar un trabajo.

Hegemonía: P. ext., superioridad o supremacía de cualquier tipo.

Heterogeneidad: (Del gr. Héteros, distinto, otro, y guénos, origen). Op. Homogeneidad. Conjunto por elementos de distinto carácter, cualidad o procedencia.

Homogeneidad: (Del gr. Hómoios, semejante, parecido). Sin. Semejanza. Op. Heterogeneidad.

I

Ideas: F. Representaciones mentales que se relaciona con algo real. Conceptos u opiniones que se tiene de una persona o cosa.

Inerte: (Del lat. Iners, inertes). Adj. Inactivo, quieto, ineficaz, estéril, inútil.

Interacción: F. Acción que se ejerce recíprocamente.

Intercambio: Reciprocidad e igualdad de consideraciones y servicios: intercambios culturales.

Interfuncional: Entre o en medio de las funciones.

Interorganización: Entre o en medio de un grupo de personas que trabajan juntas en una división laboral para lograr un propósito en común.

L

Legislación: (Del lat. Legislatio, tionis). F. La ciencia, y el conjunto o cuerpo, de las leyes. Dic. Generalmente del derecho positivo que rige en un determinado país.

M

Mercado laboral: Constituye la fuente externa de la que se pueden atraer empleados.

Meta: Aquello con lo que está comprometida una empresa; dirección hacia la que se encamina. Resultados por alcanzar. Punto concreto, medible y evaluable.

Método: Procedimiento detallado que indica la forma exacta en que ha de ejecutarse una actividad establecida.

Misión: Es la razón que justifica la existencia, con esta se define la clase de negocio al que se encamina todas sus actividades.

Modelo: (Del. Lat. Modello). Log. Se llama así, con frecuencia, a aquella interpretación de una teoría o fórmula que la hace verdadera.

Moral: en el contexto motivacional, grado de satisfacción con el trabajo en un grupo.

Motivaciones: Procesos psicológicos que generan y dirigen el comportamiento orientados a objetivos.

N

Normas: Conductas, reglas o estándar que se espera que sigan los miembros del equipo.

O

Objetivo: Formulación concreta de logros que espera alcanzar la organización en periodos establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Objetivos estratégicos: Resultado que comprende a toda la empresa y se establece a largo plazo.

Objetivos individuales: Objetivo operacional en el que se indican las metas personales.

Objetivos profesionales: La suma de las funciones, conocimientos y distinciones que el individuo planea alcanzar en el curso de sus actividades profesionales.

Oferentes: (Del. Lat. offerens, -rentis, p.a. de offerre, ofrecer). adj. y s. Que ofrecen algo al mercado.

Ópticas: Modos de considerar los asuntos, puntos de vista.

Organigrama: Diagrama en el que aparecen las relaciones de información entre funciones, departamentos y puestos individuales dentro de una organización, describiendo y señalando la disposición básica y las relaciones de los puestos de esta.

Organización: Todo grupo estructurado de personas reunidas para alcanzar ciertas metas que no podrían cumplirse individualmente. Función administrativa consistente en crear una estructura de relaciones, que permita a los empleados ejecutar los planes de la dirección y cumplir con los objetivos de estos.

Órganos: P. ext. Parte de un conjunto que realiza una función diferenciada dentro del mismo.

P

Paideía: (Del gr. Paideía, educación). (Hist. Educ.) Concepto clave en la cultura helenística que expresaba el ideal de la educación en el

pensamiento griego, que consistía en el desarrollo y formación armónica de todas las capacidades físicas y psíquicas del individuo.

Paradigma: (Del gr. Parádeigma, ejemplo, modelo). En sentido amplio, es un marco teórico-sustantivo en el que se desarrolla la ciencia y es comúnmente aceptado como vía de investigación. Las funciones del paradigma son: poner de manifiesto los principales problemas sobre los que se ha de profundizar y contrastar los temas con realidad evaluando todo el proceso de investigación. Sus características consisten en: optimalidad, coherencia, estabilidad, constante posibilidad de transformación y posibilidad de relación con otros campos.

Parámetro: (De para- y el gr. Métron, medida). m. Mat. Elemento de un conjunto numérico puesto en correspondencia con una familia de funciones.

Pauta: Norma de conducta.

Perfil profesional: requisitos específicos de conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que debe tener el individuo para el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

Personalidad: Características físicas y mentales estables que le dan identidad a la persona.

Planeación de los recursos humanos: Proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Son estimados sistemáticos de las demandas a futuro de recursos humanos en una organización determinada.

Políticas: Guías para orientar la acción, criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, facilitan la instrumentación de las estrategias.

Predecir: (Del lat. praediciere.) tr. Anunciar por revelación, ciencia o conjetura, algo que ha de suceder.

Predicción: (Del lat. praedictio, -tionis.) f. Acción y efecto de predecir.

Principios: Bases o fundamentos, orígenes o razones fundamentales de un razonamiento o discurso.

Prioridad: precedencia o superioridad de una cosa respecto de otra: el organigrama establece la prioridad de los componentes.

Procedimientos: Métodos que establecen el orden cronológico y la secuencia necesaria para efectuar las actividades rutinarias y específicas que deben de seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Proceso administrativo: Conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Proceso de administración de recursos humanos: Actividades necesarias para dotar a la organización de personal y mantener un alto desempeño de los mismos.

Proceso de selección: Proceso de examinar solicitantes de empleo para asegurarse de que los candidatos más apropiados sean los contratados.

Productividad: La relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en termino de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, capital, materiales, tiempo y energía.

Programación lineal: Técnica matemática que permite resolver problemas de asignación de recursos.

Proliferar: (De prole y el lat. ferre, llevar). intr. Engendrar partes semejantes a sí mismo, multiplicarse.

Promoción: Transferencia de un empleado a un puesto de mayor sueldo, responsabilidad y nivel jerárquico.

Pruebas de aptitud: Es una prueba de inteligencia que viene a ser una especie de medición de la capacidad total de aprender del candidato, cuyo propósito es el de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos.

Pruebas de inteligencia: Se basa en el supuesto de que las personas inteligentes y despiertas pueden aprender con rapidez cualquier oficio que podría resultar muy difícil para personas no tan bien dotadas.

Pruebas de interés: Se usan en las empresas para determinar la idoneidad del individuo para ayudar a predecir adaptaciones a docenas de ocupaciones. Estas miden los intereses del solicitante y suelen usarse para la orientación vocacional. Tienen que ver con los empleos que les gusten o no les gusten a una persona.

Pruebas de personalidad: Se encaminan a determinar cómo se comportará el candidato en situaciones de tensión interpersonal, estas se parecen mucho a las de interés.

Pruebas de rendimiento: Procedimiento que consiste en darle al candidato una muestra del trabajo que debe hacer, y pedirle que demuestre su habilidad para ejecutarlo.

Pruebas de selección: Exámenes orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitante para cubrir un puesto específico.

Pruebas ocupacionales: Valoración con respecto de los conocimientos teóricos y las habilidades reales que poseen los candidatos en relación con los requerimientos del puesto.

Pruebas psicométricas: Valoración que sirve para incursionar en la inteligencia, aptitudes, intereses vocacionales y personalidad de los candidatos a ocupar un puesto.

Psicología: Ciencia que estudia el comportamiento humano y de los procesos mentales abarcando lo que la gente piensa, siente, y hace.

Psicología industrial: Especialidad en la que los psicólogos industriales han ideado métodos que les permiten aumentar considerablemente la producción, mejorar las condiciones de trabajo, colocar a los empleados de ingreso recientemente en los puestos para los cuales son más aptos, capacitar al personal y reducir el número de accidentes.

Puesto: Unidad organizacional mínima, está conformada por responsabilidades, autoridad y relaciones específicas, así como tareas y actividades interrelacionadas.

R

Racionalización: Organización de la producción o del trabajo de manera que aumente los rendimientos o se reduzcan los costos con el mínimo esfuerzo. F. Reducción de algo a normas o conceptos racionales.

Realización: f. Hecho de efectuar o hacer algo real o efectivo.

Reciprocidad: f. correspondencia mutua entre dos personas o cosas.

Reclutamiento: Proceso de localizar, identificar y atraer solicitantes capaces e idóneos.

Reclutar: Reunir gente para un propósito determinado.

Recursos humanos: El grupo de personas que se encuentran dispuestos, capaces y deseos de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa.

Reestructuración: Reconfiguración o cambios en los niveles de autoridad, responsabilidad y control de una organización.

Referencias laborales: fuente de información constituida por el empleador o empleadores anteriores, que proporcionan una evaluación sobre el desempeño anterior del trabajador en perspectiva.

Regalías: (Del lat. regalis, regio). Léx. Fig. Gate o provechosos que además de su sueldo perciben los empleados en algunas oficinas.

Requerimientos: Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente, estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

Requisito: m. Condición necesaria para algo.

Responsabilidad: Obligación de un empleado para desempeñar las tareas que se le asignen.

Ruta crítica: Esquema del camino que deberá seguir un proyecto completo y que determina su duración máxima, en la que e incluyen una serie de circunstancias y actividades que atraviesa la red PERT, se determina por la ruta de mayor tiempo transcurrido.

S

Selección de personal: Proceso de examinar solicitantes de empleo para asegurarse de que los candidatos más apropiados sean contratados.

Seleccionar: tr. Elegir, escoger a personas o cosas entre todas las de su especie por considerarlas más adecuadas.

Sentimientos: Intuiciones o presentimientos confusos e irracionales. Estados de ánimos.

Sindicatos: Asociaciones formales de trabajadores que definen y promueven los intereses de sus miembros la acción colectiva.

Sistema: Número de partes interrelacionadas e interdependientes que funcionan como un todo para lograr algún propósito.

Sistema abierto: Entidad de que debe interactuar constantemente con su ambiente para sobrevivir. Tiene dinamismo, transformación de materia en productos, adaptación al medio ambiente.

Sistema cerrado: Una entidad relativamente autosuficiente que no tiene interacción con el medio ambiente. Es mecanicista, ciencias exactas, tradicionalismo, rígido y poco flexible.

Sistema socio-técnico: Métodos que toman en consideración las necesidades de los empleados y de la organización, a fin de determinar los medios de satisfacer las demandas de los clientes.

Solicitud de empleo: Formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo.

Subsistema: Una o más partes interrelacionadas integradas en el componente de un sistema.

T

Tarea: f. Cualquier obra o trabajo que debe hacerse en tiempo limitado que requiere de esfuerzo continuo.

Tecnología: Método usado para transformar insumos organizacionales en productos. Conocimientos, instrumentos, técnicas y acciones que se

utilizan para transformar materiales, información y otros insumos en bienes y servicios terminados.

Trabajo: Ocupación que ejerce habitualmente una persona en forma física y mental a cambio de un salario.

U

Ubicación: Proceso de instalar a un empleado en un nuevo puesto, o en un puesto diferente.

Unísono: (Del lat. unisonus). adj. Díc. De lo que tiene el mismo tono o sonido que otra cosa.

Utilidades: Excedentes de las ventas sobre los costos, en términos de dinero.

V

Vacante: adj. y f. Se apl. al empleo o cargo que permanece libre, sin que nadie lo ocupe.

Vagas: Que anda de una parte a otra sin dirección fija. Impreciso.

Valores: Son la convicción de la organización y tienen una base moral, son los pilares de la religión corporativa, que da al personal un sentimiento de integridad, orgullo y sentido de compromiso.

Ventaja competitiva: Margen especial que le permite a una organización enfrentar las fuerzas del entorno y del mercado mejor que sus competidores.

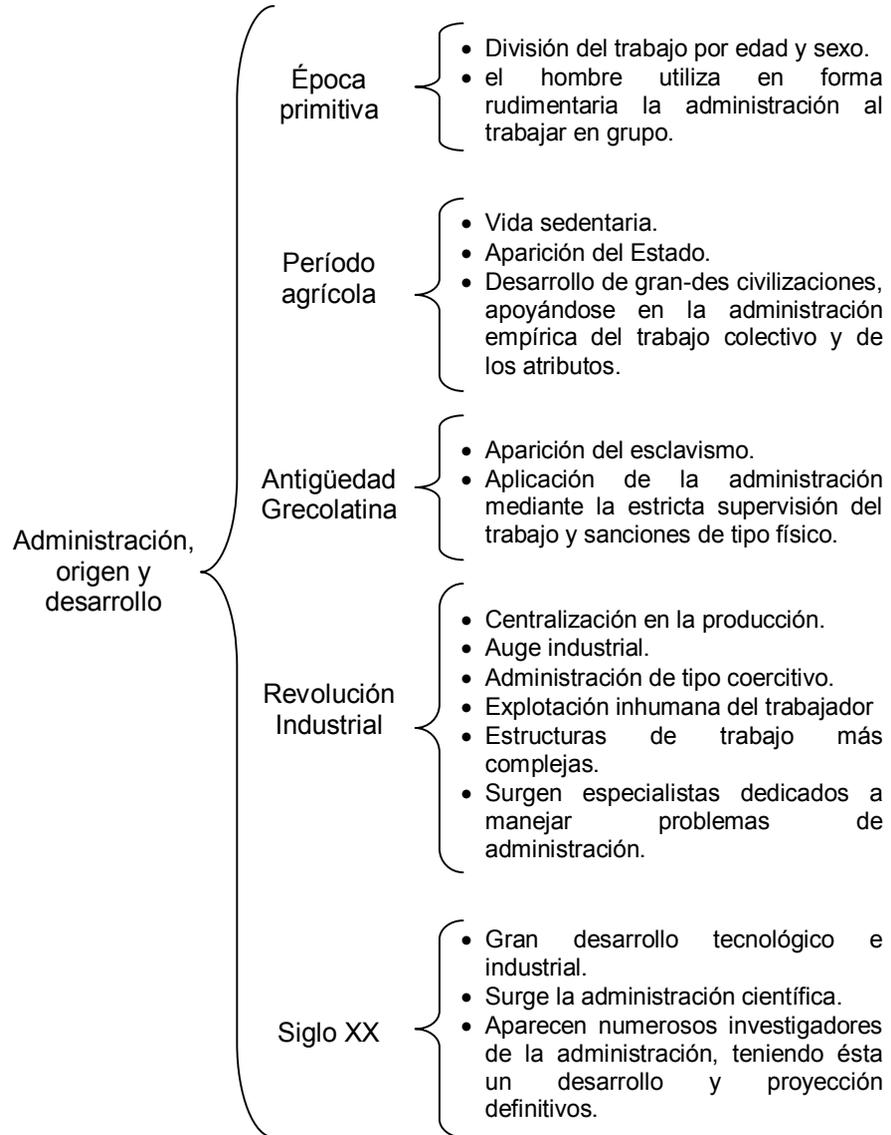
Vertientes: Aspectos o puntos de vista desde los que se puede analizar algo.

Visión: Acción de los sueños que definen el futuro que da una idea clara acerca de lo que debe ser y hacer a los ojos del cliente para contarle como tal entre sus filas.

ANEXOS

ANEXO 1

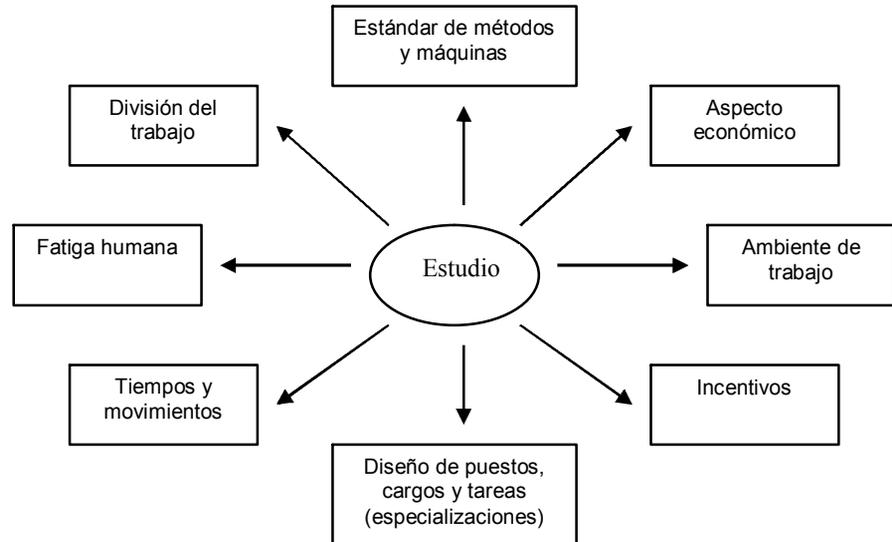
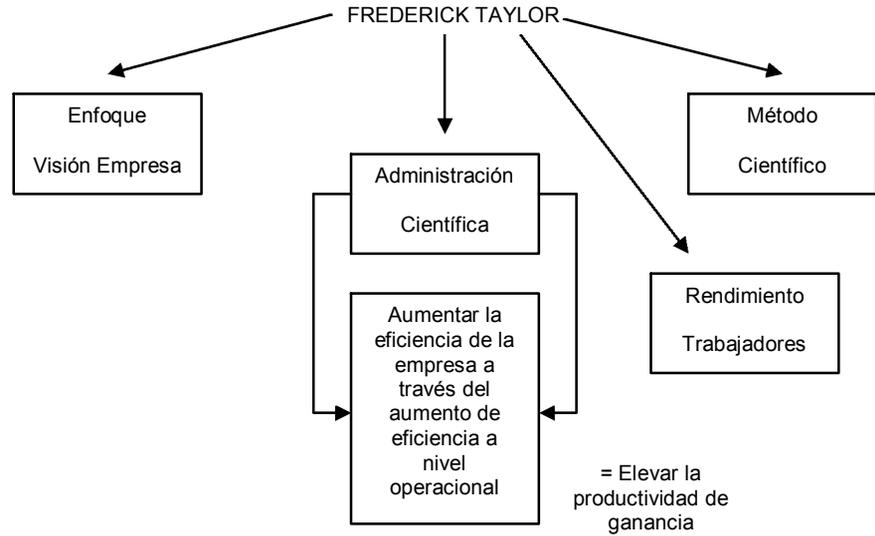
Cuadro sinóptico



ANEXO 2

Cuadro 1 Las seis etapas de la Historia de las Empresas		
1.- Artesanal	Desde la antigüedad hasta antes de la Revolución Industrial	Hasta 1780
2.- Transición hacia la industrialización	Primera Revolución Industrial	1780 a 1860
3.- Desarrollo Industrial	Después de la Segunda Revolución Industrial	1860 a 1914
4.- Gigantismo Industrial	Entre las dos guerras mundiales	1914 a 1945
5.- Moderna	Desde la posguerra hasta la actualidad	1945 a 1980
6.- Globalización	Actualidad	Desde 1980 a nuestros días

ANEXO 3



Impacto Psicológico del estudio de Taylor

- ✓ Falta de libertad, iniciativa y creatividad de los trabajadores
- ✓ Desmotivación
- ✓ Descontrol por la supervisión de dos o más supervisadores
- ✓ Ociosidad
- ✓ Falta de incentivos
- ✓ El trabajo es simple, repetitivo, estandarizado y robotizado

Preocupación

- ✓ Fueron las funciones de la organización

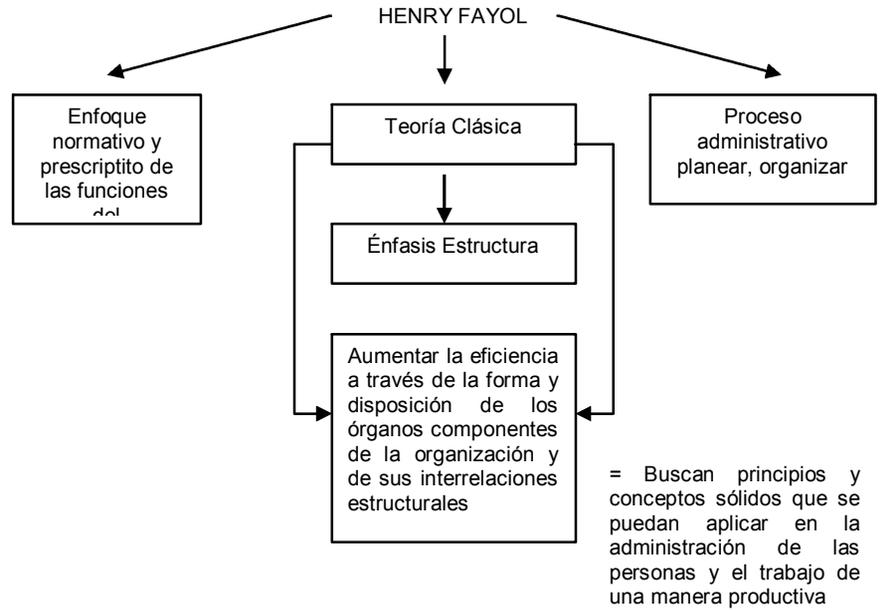
Aportación de Taylor a los administradores:

- ✓ Una base para resolver problemas y tomar decisiones

Principio:

- ✓ Revolución total de la mentalidad de obreros y patronos

ANEXO 4



Impacto Psicológico del estudio de farol

- ✓ Establecimiento de las funciones básicas de la empresa:
 - Técnicas: producción o servicios
 - Comerciales: compra, venta o intercambio
 - Financieras: búsqueda y gerencia de capitales
 - Seguridad: protección y preservación de bienes y personas
 - Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas
- ✓ Surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas
- ✓ Búsqueda de la elevación de la productividad
- ✓ Búsqueda de principios y conceptos sólidos que se puedan aplicar en la administración de personas y el trabajo de una manera productiva
- ✓ Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades

Preocupación:

- ✓ La organización total

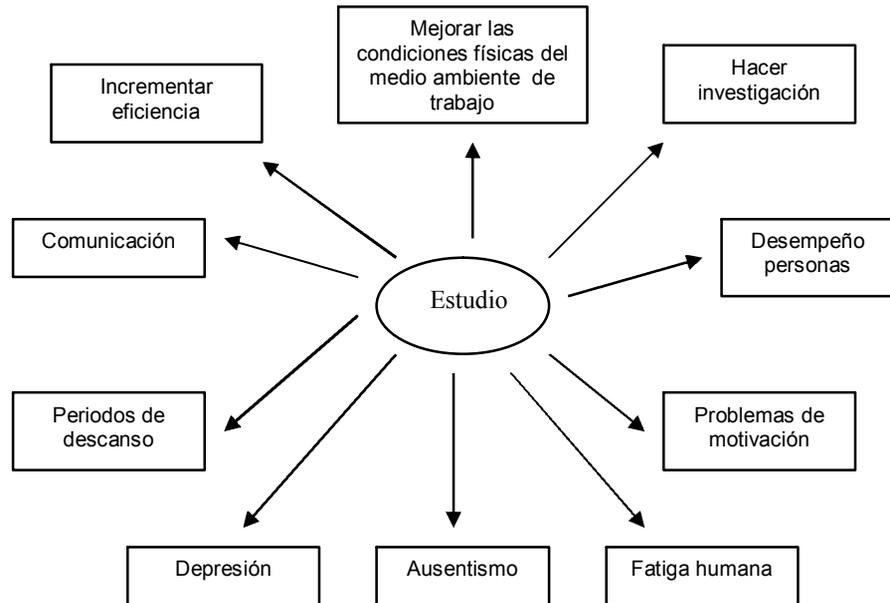
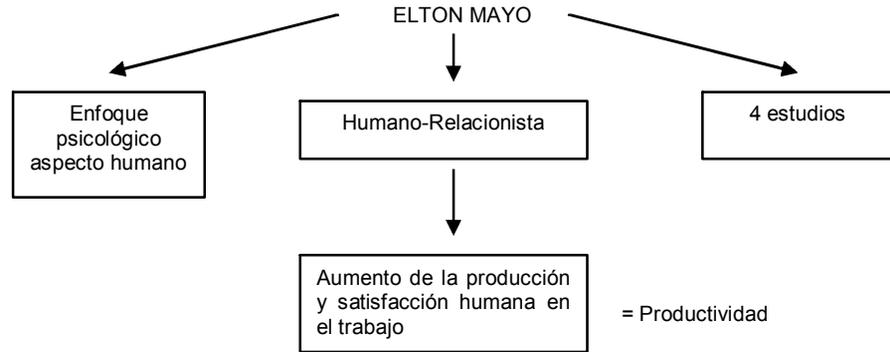
Aportación de Farol a los administradores:

- ✓ Fases del proceso administrativo

Principio:

- ✓ Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar

ANEXO 5



Impacto Humano del estudio de Mayo

- ✓ Reunión de grupos informales
- ✓ Conducta de los trabajadores
- ✓ Desinterés activo de los trabajadores por parte de los administradores
- ✓ Estricto control
- ✓ Capacitación de los jefes
- ✓ Hace hincapié las malas relaciones humanas
- ✓ Ineficiencia de las comunicaciones entre administradores y subordinados

Preocupación:

- ✓ Satisfacción humana

Aportación de Mayo a los administradores:

- ✓ Concepto de hombre social

Principio:

- ✓ Motivación

ANEXO 6

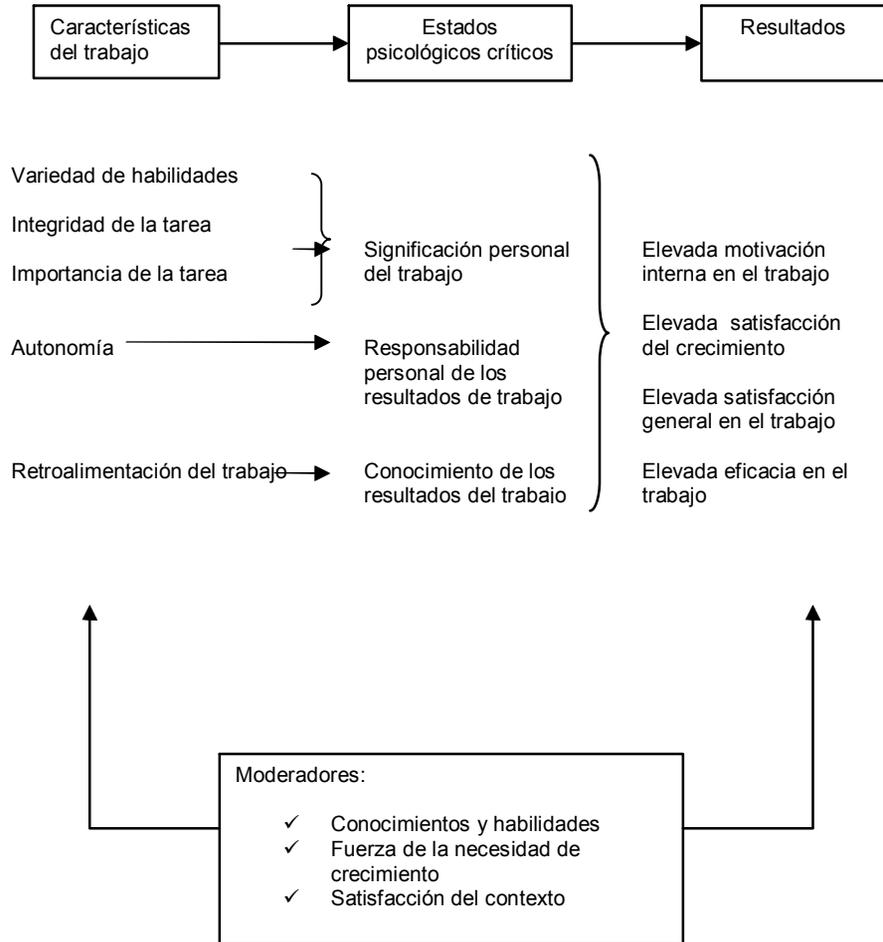


Fig. 4 El Modelo de las Características de las Tareas.

ANEXO 7

Modelo de un cuestionario para recoger datos para el análisis de puesto

Cía. _____

I: Encabezado

1.- Nombre del puesto _____ Clave _____

¿Suelen darse otros?:

a) en la empresa _____

b) En otras _____

¿Hay en la empresa otros puestos
muy semejantes?
¿Cuáles?

¿En qué difieren del que se
analiza?
Diferencia

2.- Ubicación:

División: _____

Departamento: _____

Sección a que pertenece: _____

Secciones a su cargo: _____

Puestos bajo su mando: _____

3.- Jefe inmediato: _____

4.- Reporta además a:

_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____

5.- Contactos permanentes:

Internos

Con _____ para _____
Con _____ para _____
Con _____ para _____
Con _____ para _____

Externos

Con _____ para _____
Con _____ para _____
Con _____ para _____
Con _____ para _____

6.- Puestos inmediatos

Inferiores: _____

Superiores: _____

7.- Número de empleados en el puesto: _____

8.- Jornada normal de trabajo: De _____ a _____

Jornada especial de sábados: De _____ a _____

B.- actividades periódicas (repartidas a intervalos regulares, aunque no diarias)

	Aprox. Cada:	Hrs. Aprox.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

C.- Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

_____	_____
_____	_____

E.- Observaciones generales

_____	_____
_____	_____

IV: Especificación del puesto

A.- Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o Cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir					
Ops. Aritméticas					
Matemáticas de taller					
Taquigrafía					
Mecanografía					
Manejo archivos					
Manejo maquinas					
Manejo coche					
Contabilidad					
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos					

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes:

4to Primaria _____ Preparatoria _____

Primaria completa _____ Carrera corta _____

Oficio _____ Carrera profesional _____

Secundaria _____

B.- Experiencia

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

b) En la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

_____	_____
_____	_____
_____	_____

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

2.- En el puesto:

Después de que tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio

Días (8, 15, etc. _____) Años (1, 2, 3, etc. _____)

Meses (1, 2, 3, 4, etc. _____)

C.- Criterio:

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida _____ Describa en alguna forma esa rutina: _____

b) debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo

Describe esa organización: _____

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros _____

Describe esa organización: _____

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipo de decisiones y/o problemas				
	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente				
Frecuencia normal				
Constante				

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta _____

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar _____ Sólo en casos difíciles _____

Debe consultar _____ Debe decidir por sí mismo _____

D.- Iniciativa:

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo _____
- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. Para su trabajo ____
- c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos _____
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. _____
- e) El puesto ésta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. _____

E.- Requisitos físicos:

a) El puesto exige:

	Tipos de cosas	Pero Aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar				
Jalar				
Empujar				
Sujetar				

b) Otros tipos de esfuerzos:

% Aprox.

Manejo de automóvil _____

Manejo de maquinaria _____

c) Exige determinados requisitos de:

Edad _____ Presentación _____

Sexo _____ Voz _____

Edo. Civil _____ Don de mando _____

Nacionalidad _____ Otros tipos _____

F.- Esfuerzo mental y/o visual:

Requiere	Razón	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75% o más
Ligera atención refleja				
Atención refleja constante				
Atención concentrada pero intermitente				
Atención concentrada y constante				
Atención dispersa				
Esfuerzo visual				
Esfuerzo auditivo				

G.- Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio _____ Teléfono _____

Escritorio-silla _____ Papelera _____

Archivo _____ Arts. de escritorio _____

Materiales _____

Herramientas _____

Máquinas y/o aparatos _____

Útiles específicos _____

Otros _____

b) Dinero _____ Cantidad \$ _____

Documentos: Al portador _____ Normativos _____

c) Posibilidad de pérdidas: Remota _____ Fácil _____

d) Caño anual aproximado que puede causarse, no obstante en cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre cause \$ _____

e) Anotaciones especiales _____

H.- Responsabilidad en trámite y procesos:

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado \$ _____

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño	Posibilidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

I.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata _____ Cuántas personas _____

Supervisión indirecta _____ Cuántas personas _____

J.- Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación _____

Pronósticos de venta _____

Patentes y fórmulas _____

Políticas generales de la Cía. _____

Políticas de ventas _____
Nuevos productos _____
Nómina confidencial _____
Otros _____

b) ¿Qué clase del daño podría causar una indiscreción?

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? _____

Importancia de los mismos _____

K.- Responsabilidad en contacto con el público:

Contacto con el público

Frecuencia del contacto (%)

L.- Medio ambiente y posición:

a) Posición en que se desarrollan las labores:

(%)

(%)

De pie (sin caminar) _____

Sentado _____

Caminando _____

Agachándose _____

Otras posturas molestas _____

b) Medio en que se desarrollan las labores:

% Aprox.

Bien ventilado y templado _____
Frío _____
Caliente _____
Extremoso _____
Húmedo _____
Trabajo a la intemperie _____
Otros medios molestos _____

c) El trabajo se considera:

Muy monótono _____ Normal _____
Rutinario _____ Variado e interesante _____

K.- Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días enfermos)
Aplastamiento			
Cortaduras			
Caídas			
Hernias			
Tensión nerviosa			
Enfermedades de la vista			
Otras enfermedades o lesiones			

Observaciones generales: _____

ANEXO 8**Cuadro 4. Evolución Histórica de la Administración de Personal**

Año aproximado	Individuo o grupo étnico	Contribuciones
1550-1556 A.N.E.	Egipto	Establece un régimen perfeccionado de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas.
462-430 A.N.E.	Grecia (Pericles)	Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de servicios estatales.
202-219 A.N.E.	China (Confucio)	Perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces.
1525	Nicolás Maquiavelo	Enuncia las cualidades del jefe.
1776	Francia R. Huberty	Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de método y éste se generalizó para otros nombramientos.
1810	Robert Owen	Necesidad de practicas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casas para los trabajadores.
1853	Inglaterra	Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento de ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal.
1883	Norteamérica	Reglamenta al servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política, en el nombramiento de personal público, previo procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal.
1891	Frederick Halsey	Establece un plan de premios sobre los salarios pagados.
1910-1915	Norteamérica	Se instituye el primer departamento de personal, en su concepción moderna. Posteriormente se inicia un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.
1913	Hugo Munterberg	Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente, publica su libro Psicología y eficiencia industrial.

Continuación ANEXO 8

Año aproximado	Individuo o grupo étnico	Contribuciones
1915	W.Dill Scott	Realiza un trabajo sobre la selección de personal de ventas y publica su libro Administración de personal.
1917	E.D. Woods	Desarrollo el concepto de validez estadística relativa al uso de las pruebas.
1917	Meyer Bloomfield	Se le considera fundador del movimiento de la administración de personal.
1921	J. Mc. Keen C.	Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.
1922	W. Van Dyke B.	Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud, fomentó las pruebas alfa y beta en el ejército.
1924	Merrill R. Lott	Desarrollo un programa de clasificación y evaluación de puestos.
1927	E. Mayo, Roethlisberger, Dickson	Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.
1930	Varios autores	Se considera el verdadero avance de la administración de personal, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal.

ANEXO 9

Cuadro 4: Grupos de Satisfacción

Objetivos institucionales	Grupos de satisfacción
Producción o servicios	Clientes (a los que se les ofrece y que contratan el servicio)
Social	Miembros de la propia organización (sueldos y prestaciones de las personas que laboran ahí) Colectividad (personas en común, toda la organización) Gobierno (impuestos, normas, etc.)
Económico	Acreedores (instituciones a las que hay que pagar por sus servicios) Dueños (regalías) Misma organización (solventar gastos)

Cuadro 5. Comportamiento de las organizaciones en las dos situaciones externas del mercado de trabajo.

Situación de oferta	Situación de demanda
✓ Excesiva cantidad de ofertas de vacantes	✓ Insuficiente cantidad de ofertas de vacantes
✓ Competencia entre las empresas para conseguir candidatos	✓ Falta de competencia entre las empresas
✓ Aumento de inversiones en reclutamiento	✓ Reducción de inversiones en reclutamiento
✓ Reducción de exigencias a los candidatos y moderación del proceso selectivo	✓ Aumento de exigencias a los candidatos y mayor rigor en el proceso selectivo
✓ Aumento de inversiones en capacitación	✓ Reducción de inversiones en capacitación
✓ Énfasis en el reclutamiento interno	✓ Énfasis en el reclutamiento externo
✓ Desarrollo de políticas de estabilización del personal (conservación del capital humano)	✓ Desarrollo de políticas de sustitución de personal (mejoramiento del capital humano)
✓ Orientación hacia las personas y su bienestar	✓ Orientación hacia el trabajo y la eficacia
✓ Aumento de las inversiones en beneficios sociales	✓ Reducción o congelamiento de las inversiones en beneficios sociales

Cuadro 6. Comportamiento de las personas en las dos situaciones externas del mercado de recursos humanos.

Situación de oferta	Situación de demanda
✓ Excesiva cantidad de candidatos	✓ Insuficiente cantidad de candidatos
✓ Competencia entre candidatos para obtener empleos	✓ Falta de competencia entre candidatos
✓ Aumento de inversiones en reclutamiento	✓ Elevación de pretensiones salariales
✓ Rebaja de pretensiones salariales	✓ Facilidad externa para conseguir empleo
✓ Dificultad externa para conseguir empleo	✓ Intención de perder el empleo actual y menor apego a la compañía
✓ Temor de perder el empleo actual y mayor apego a la compañía	✓ Alta incidencia en los problemas de ausentismo
✓ Baja incidencia en los problemas de ausentismo	✓ El candidato elige las múltiples oportunidades
✓ El candidato acepta cualquier oportunidad que aparezca	✓ Orientación hacia la superación y el desarrollo
✓ Orientación hacia la supervivencia	

ANEXO 12

Pruebas psicométricas automatizadas

Nombre	Descripción	Factor de medición
Fimghun	Figura humana para la selección, pruebas proyectivas y grafología	Inteligencia, Autoconcepto, Creatividad, Independencia, Sociabilidad, Productividad, Energía, Agresividad, Superación, Organización, Toma de decisiones, Calidad de trabajo, Estabilidad emocional, Satisfacción, Conflicto, Pronóstico laboral.
8C	Ocho Competencias de personalidad	Responsabilidad, Estabilidad emocional, Sociabilidad, Cautela, Originalidad, Relaciones personales, Vigor
21C	21 Competencias de personalidad	Trabajo en equipo, Inteligencia, Estabilidad emocional, Dominio, Impulsividad, Responsabilidad, Audacia, Afecto, Confianza, Creatividad, Astucia, Seguridad, Apertura al cambio, Toma de decisiones, Autoestima, Nivel de estrés, Sociabilidad, Ansiedad, Productividad, Independencia, Validez
12CVS	12 Competencias para venta y servicio	Actitud del vendedor (disposición general para la venta), Empatía (receptividad), Fuerza de voluntad (agresividad), Intuición para la venta (comprensión),

		<p>Adaptabilidad, Estabilidad emocional (control de si mismo), Tolerancia a la frustración, Combatividad, Persuasión (dominancia), Auto percepción (seguridad), Energía (actividad), Relaciones personales (sociabilidad)</p>
<p>SELEC</p>	<p>Selección integral de evaluación psicológica de personal para emitir reportes a nivel operativo, medio, ejecutivo y directivo además de permitir agregar y/o personalizar más niveles de evaluación de potencial, estadísticas y considera aspecto como el socio-económico, técnico, entrevistas con jefes, subordinados y personal par. Ofrece un modulo de retroalimentación tomando en cuenta los factores en los que obtuvo las calificaciones más bajas, ponderando lo anterior con una serie de metas específicas y generales</p>	<p>Candidatos evaluados, Empleados contratados, Periodos de contratación, Índice de rotación, Evaluaciones por mes y por año, Numero de evaluaciones por psicológico, Distribución de calificaciones por factor, Búsquedas estadísticas, Matriz de calificaciones por grupo y Potencial de personal</p>

<p>INVAL</p>	<p>Inventario de valores personales. Versión selección</p>	<p>Relaciones sociales, Seguridad personal, Solución de problemas, Valoración de roles o papeles personales, Normas y disciplinas, Reglas y principios personales, Adaptación al medio, Madurez adquirida, Sentido de proporción externas e internas, Sentido de la realidad, Manejo de conflictos internos, Toma de decisiones en relación con personas que involucran la propia persona, Sobre situaciones materiales, Sobre los propios roles personales, En relación con normas y disciplinas, En relación con autodisciplina, Iniciativa en asuntos externos y personales, Control de impulsos ante lo externo, Control de reacciones dentro de sí mismo, Atención, Concentración ante problemas personales, Distorsión de valores externos e internos, Índice de valoración de lo externo, Índice de la armonía en la autovaloración-valoración, Equilibrio absoluto, Equilibrio absoluto de lo cualitativo, Capacidad total y Calidad de su capacidad total</p>
<p>VIPER-9</p>	<p>Visomotricidad y 9 rasgos de la personalidad. Versión selección y clínica</p>	<p>Inteligencia, Autoconcepto (estima de sí mismo), Independencia, Agresividad, Trabajo en equipo (relaciones interpersonales), Calidad de trabajo, Productividad (energía), Estabilidad emocional y Habilidad manual (coordinaron visomotora)</p>

<p>PREFER</p>	<p>Preferencias personales para el trabajo. Versión selección</p>	<p>Ambición, Autonomía, Dominio, Orden, Seguimiento de instrucciones, Afiliación, Sensibilidad, Cooperación, Resistencia en el trabajo, Relación con el sexo opuesto, Agresividad, Intuición, Dependencia afectiva, Tendencia al cambio y exhibicionismo</p>
<p>SPERT</p>	<p>Predicciones de estabilidad y rendimiento en el trabajo. Versión selección</p>	<p>Datos generales, Evaluación psicológica, Valoraciones complementarias de selección, Proceso de contratación y proceso de seguimiento</p>
<p>CLIMA LABORAL</p>	<p>Para obtener un diagnostico sobre la situación actual de la empresa a través de 26 factores generales y 260 específicos</p>	<p>Dominio del puesto, Habilidades, Vida y carrera, Personalidad, Actitudes, Percepción, Aprendizaje, Expresión, Motivación, Integridad, Filosofía humana, Comunicación, Poder, Conflicto, Liderazgo, Solución de problemas, Normas de grupo, Interrelación grupal, Delegación, Agenda oculta, Estructura, Condiciones físicas, Practicas de personal, Cultura, Expansión y receptividad al cambio</p>

ANEXO 13
UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO
CAMPUS VILLAHERMOSA

Profesión: _____ Puesto: _____
Edad: _____ Sexo: _____

El presente cuestionario tiene la finalidad de obtener información relevante sobre las funciones, actividades, responsabilidades y necesidades de los puestos de trabajo que se ofrecen en la institución. Los datos que se obtengan serán utilizados para elaborar una propuesta para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Instrucciones:

Por favor subraye o conteste las siguientes preguntas según se requiera. Se recomienda no dejar ninguna pregunta en blanco, así como también le agradecemos sus comentarios adicionales en el espacio que se ofrece al final para tal efecto.

1,. ¿Qué tiempo tiene usted laborando en esta institución?

- a) 1 a 3 años b) 3 a 6 años c) más de 6 años

2.- ¿Su institución cuenta con un departamento de recursos humanos?

- a) Si b) No

3.- ¿Tiene facultad para realizar la función de reclutamiento y selección?

a) Si

b) No

4.- ¿Cuál fue el primer puesto de trabajo que desempeñó al iniciar en la institución?

a) Secretaria

b) Capturista c) Docente

d) Bibliotecario

e) Vigilante f) Recepcionista

Otro: _____

5.- ¿Conoce el proceso de promoción interna que se empleó para cambiarlo al puesto que desempeña actualmente?

a) Si

b) No

¿Porqué? _____

6.- ¿Le gusta el trabajo que desempeña actualmente?

a) Si

b) No

7.- ¿Conoce los medio de los que se vale la institución para reclutar personal externo?

a) Periódicos

b) Volantes

c) Bolsa de trabajo

Otro _____

8.- ¿Considera usted que el personal que actualmente cubre los diferentes puestos de trabajo han sido reclutados y seleccionados adecuadamente?

a) Si b) No

¿Porqué? _____

9.- ¿Considera usted que posee los conocimientos suficientes para desempeñar su cargo actual?

a) Si b) No

10.- ¿Tiene suficientes habilidades y experiencia con el trabajo que realiza?

a) Si b) No

11.- ¿El resultado de su trabajo en ocasiones tiene errores y no es satisfactorio?

a) Si b) No

¿Porqué? _____

12.- ¿Toma decisiones y resuelve problemas relacionado con sus tareas cotidianas?

a) Si b) No

13.- ¿Sabe cuáles so las funciones y actividades que debe realizar respecto a su puesto de trabajo?

a) Si b) No

¿Porqué? _____

14.- ¿Tiene usted carga de trabajo adicional a la de su trabajo que afecta la calidad de su desempeño?

a) Si

b) No

15.- ¿Se siente satisfecho con el sueldo y las compensaciones que percibe?

a) Si

b) No

¿Porqué? _____

16.- ¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?

a) Si

b) No

¿Porqué? _____

17.- ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?

a) Mes

b) 6 Meses

c) Año

18.- Describa las funciones y actividades que realiza en su puesto de trabajo:

19.- Anote el tipo de capacitación que necesita para desempeñar mejor su trabajo:

20.- Comentarios adicionales:

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO 14
INFORME DEL TRABAJADOR

Puesto: _____ **Área:** _____

Instrucción:

Explica verbalmente las funciones, actividades y responsabilidades que realiza en sus labores cotidianas y la forma en la que las realiza.

1.- ¿Qué es lo que hace?

2.- ¿Cómo lo hace?

3.- ¿Con que fin lo hace?

4.- ¿Cuándo lo hace?

5.- ¿Dónde lo hace?

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia Fernando L. & Hereida Espinosa Víctor, **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño**; 1999, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, D.F.

Arias Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos**; Decimosexta reimpresión, Junio, 1986; Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, D.F.

Ash Mary Kay, **Cómo organizar a la gente**. Editorial Diana, 13ª. Impresión 1997; México, D.F.

Baena Guillermina, **Instrumentos de Investigación**; Quinceava reimpresión, 1994; Editores Mexicanos Unidos, S.A., México, D.F.

Barajas Medina Jorge, **Curso introductorio a la Administración**; Segunda edición, 1989; Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, D.F.

Chiavenato Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**; Quinta edición, Enero 2001; Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.; Santa Fé de Bogotá, Colombia.

Chiavenato Idalberto, **Administración**; Tercera edición, 2001, McGraw-Hill Interamericana; S.A., Bogotá, Colombia.

Chiavenato Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Hill Interamericana, S.A.; 4ta. Reimpresión, 1998; México, D.F.

Dale Ernest, **Organización**; Décima reimpresión, 1998 Editora técnica, S.A., México, D.F.

Dessler Gary, **Organización y administración, enfoque situacional**, Primera edición 1979, Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; México, D.F.

Diccionario de las Ciencias de la Educación, Primera edición; Junio 1995, Editorial Santillana, S.A. de C.V. México, D.F.

Diccionario Enciclopédico Espasa, Tercera edición 1993; Editorial Espasa Calpe, S.A., Madrid, España.

Diccionario Enciclopédico Espasa, Undécima edición, Octubre 1994; Editorial Espasa Calpe, S.A., Madrid, España.

E. Kast Fremont & E. Roenzweig James, **Administración en las Organizaciones**; Cuarta edición, 1998; Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., México, D.F.

Enciclopedia Salvat Diccionario, 1978; Salvat editores, S.A.; Barcelona, España.

Enciclopedia Salvat Diccionario, 1983; Salvat Mexicana de Ediciones, S.A. de C.V., México D.F.

Eyssautier de la Mora Maurice, **Elementos básicos de Administración**; Editorial Trillas, S.A. de C.V., Primera edición, Octubre 1994, México, D.F.

Garrison Mark & Loredó Hernández Olga, **Psicología**; Segunda edición, 2002; Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, D. F.

Guth Aguirre Alfredo, **Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos**; Segunda reimpresión, Septiembre 2001; Editorial Trillas, S.A. de C. V., México, D. F.

H. May Richard, **Organizaciones, estructuras, procesos y resultados**, Sexta edición 1996, Prentice May Hispanoamericana, S.A de C. V.; México, D. F.

Hellriegel Don & W. Slocum, **Administración**; Séptima edición en español, 1998; Internacional Thomson Editores, S. A. de C. V., México, D.F.

Hellriegel, Slocum & Woodman, **Comportamiento Organizacional**; Octava edición, 1998; Internacional Thomson Editores, S. A. de C. V.; México, D.F.

Hernández Pérez Petra, **Administración aplicada**; segunda edición, 1999; Ediciones contables, Administrativas Fiscales, S. A. de C. V.; México, D.F.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos & Baptista Lucio Pilar; **Metodología de la Investigación**, Segunda edición. 1991; McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.; México, D.F.

Hernández Rodríguez Sergio, **Introducción a la Administración; Un enfoque Teórico Práctico**, McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.; Primera edición, 1994, México, D.F.

Jiménez Castro Wilburg, **Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa**; Tercera reimpresión, 1982; Editorial Fondo de Cultura Económica, México, D.F.

Kinicki Angelo & Kreitner Robert, **Comportamiento Organizacional, Conceptos, Problemas y prácticas**; Primera edición en español; 2003, McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.; México, D.F.

Koont Harold & Weihrich Heinz, **Administración Una Perspectiva Global**; Décima edición, 1994; Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.; México, D.F.

L. Mathis Robert & Jackson John, **Fundamentos De Administración De Recursos Humanos, Perspectivas Esenciales**; Segunda Edición, 2003, Internacional Thomson Editores, S.A, de C.V., México, D.F.

Mercado H. Salvador, **Administración y Calidad**; Primera reimpresión, 1998; Editorial Pac. S.A. de C. V., México, D. F.

Mintzberg Henry, **Diseño de organizaciones eficientes**; Séptima reimpresión; 1998; editorial El ateneo, Buenos Aires.

MÜch Galindo & Garcia Martínez, **Fundamentos de Administración**; segunda reimpresión, Octubre 1987; Editorial Trillas, S. A. de C. V. México, D.F.

P. Robbins Stephenm **La administración en el mundo de hoy**; Edición 1998, Prentice may Hispanoamericana, S.A. de C. V., México, D. F.

Paquin Michel, **El trabajo**; Primera Edición, Mayo 1993, Editorial Trillas, S.A. de C. V., México, D. F.

Pfeffer jeffrey, **Ventaja competitiva a través de la gente**, Primera reimpresión; 1997, Cía. Editorial Continental S.A. de C. V., México, D. F.

Ramón Garcia-Pelayo y Gross, **Diccionario pequeño Larousse Ilustrado**; Undécima edición, Noviembre 1998, Ediciones Larousse, S.A. de C. V., México, D.F.

Reig Pintado Enrique, Fernández Garrido Julio & Jaula Dávila Isaac Elias, **Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la**

Eficacia y al aprendizaje; Edición 2003, Internacional Thomson Editores Spain Paraninfo. S.A.; Madrid España

Revista: **El despertar académico**, Universidad del Valle de México, Campus Lomas Verdes; Abril 2002, Año 4 No. 17, México, D. F.

Reyes Ponce Agustín, **El Análisis de puestos**; Trigésima reimpresión, 2001; Editorial Limusa, S.A. de C. V., México D. F.

Rodríguez Valencia Joaquín, **Administración moderna del personal**; Secta Edición, 2002, Internacional Thomson Editores, S.A. de C. V., México D. F.

Rodríguez Valencia Joaquín, **Introducción a la administración con enfoque de sistemas**; Cuarta reimpresión; 2000, Ediciones Contables, Administrativas y fiscales, S.A. de C. V., México D. F.

S. Méndez José, zorrilla Santiago & Monroy Fidel, Dinámica Social de las Organizaciones, Editorial Mc Graw Hill .

Schermenerhorn R, John Jr. **Administración**; Primera reimpresión, 2003; Editorial Limusa, S.A. de C. V., México D. F.

Stephen P. Robbins & Coutler Mary, **Adminsitración**; Cuarta Edición, 1996; Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C. V., México D. F

Stephen P. Robbins, **La administración en el mundo de hoy**; 12998; Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C. V., México D. F.

Straus George, R, Sayles Leonard & Cardenas Nannetti Jorge, **Problemas humanos de la administración**; Cuarta Edición, 1981; Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C. V., México D. F.

Tyson Shaun & Cork Alfred, **Administración de Personal**; Tercera reimpresión, febrero 2000; Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, D.F.

W. Newstrom Jhon & Davis Keith, **Comportamiento humano en el Trabajo**; Décima edición, Editorial Megraw Hill; México, D.F.

Werther B. William & Davis Keith Jr., **Administración de Personal y Recursos Humanos**; Quinta edición, febrero 1996, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C. V., México D. F

Zepeda Herrera Fernando, **Psicología Organizacional**; Primera Edición, 1999, Editorial Addison Longman Wesley, México, D. F.

Direcciones de Internet:

<http://www.habitantes.elsitio.com/humtrab/empowerment.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/rel-humn4.shtm/>

<http://www.pa-partners.com>

