



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

UN DIAGNOSTICO SOBRE
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a :

MARTHA EUGENIA TRUJILLO HERRERA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

25053.08

UNAM. 199

1979

M-23270

Apr. 554

CON AGRADECIMIENTO
A MIS PADRES

2092

CON AGRADECIMIENTO
A MIS PROFESORES

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	
Definición de la administración	4
Desarrollo de los conceptos de administración	5
El método científico, la psicología y los fenómenos sociales	13
La psicología y la conducta social en la administración de personal	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
Pregunta	19
Características sobresalientes del problema	19
Proposición general	20
METODO DE INVESTIGACION	
Términos de sus propósitos, método para recolección de datos, localización del estudio y clasificación de datos	21
Especificación de la población	22
Elección, definición y cuantificación de variables	24
RESULTADOS	33
CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFIA	61

INTRODUCCION

Hoy en día, los conocimientos y las habilidades en muchas áreas se anticuan de manera acelerada. Siendo los avances tecnológicos los causantes de que muchos conocimientos se vuelvan obsoletos en unos cuantos años.

Se ha escrito y hablado mucho de que se han adquirido conocimientos suficientes para resolver cualquier problema tecnológico que pudiera plantearse; y se ha asegurado que los mayores progresos industriales van a producirse en el campo de los asuntos humanos de la empresa.

Así que, teniendo por un lado los avances tecnológicos y por otro el progreso industrial en el aspecto humano, se vuelve inquietante conocer qué se está haciendo en nuestro medio al respecto.

Diversos profesionistas y principalmente los administradores, se han preocupado por explicar el progreso industrial y al mismo tiempo ofrecer diversas técnicas para hacerlo más eficiente.

El avance industrial ha comenzado ya a ser explorado también, por el psicólogo para poder ofrecer algo que vaya más allá del reclutamiento, selección y capacitación de personal.

Por tanto, esperamos que con este trabajo además de conocer algo de la administración de personal en nuestro país a nivel de empresas medianas, sirva para aumentar el inventario de estudios empíricos y en un futuro poder establecer comparaciones y contrastes, en donde elementos comunes sean aislados y variables importantes sean reveladas, para la mejor comprensión y explicación del fenómeno social que es la administración de personal.

En las próximas páginas la secuencia será, el trato de aspectos sobre el desarrollo de la administración y sus conceptos con un gradual eslabonamiento con la psicología y su metodología conformando la parte de los antecedentes.

Posteriormente, la proposición de un método de análisis sobre administración de recursos humanos redondeará la sección llamada planteamiento del problema; y así acercarnos a la fase método de investigación donde se describirán los procedimientos a emplear para llevar a cabo el estudio.

En la parte de resultados, se presentarán las tablas y figuras con los datos recolectados con mención de lo más relevante.

A partir de los resultados obtenidos se consolidarán y estructurarán las conclusiones que permitirán encontrar la posible funcionalidad con el método de análisis y la proposición general.

ANTECEDENTES.

Definición de la administración.

Cada persona tiene diferentes ideas acerca de lo que significa el término administración. Algunos emplean la palabra como un nombre colectivo para referirse a cierto grupo dentro de la organización. Otros definen la administración como un proceso de funciones específicas y algunos otros que la ven como una profesión, una ciencia o un arte. La administración, es también considerada como una disciplina y un campo de estudio.

Cada uno de estos conceptos refleja un aspecto diferente de la naturaleza de la administración. Y si se desea hacer un estudio serio de la administración se requiere de una definición relativamente precisa.

Después de una serie de cuestionamientos sobre la -

naturaleza, necesidad y funciones de la administración; y además verla como un grupo de personas en una organización, quienes llevan a cabo su trabajo principalmente para dirigir o guiar el trabajo de otros. La definición de administración puede ser puntualizada.

"La administración es la coordinación por todos los medios posibles, a través del proceso de planeación, integración, organización, dirección y control a fin de alcanzar ciertos objetivos establecidos."¹

Desarrollo de los conceptos de administración.

Existe suficiente evidencia de una administración efectiva en grupos sociales complejos desde hace

(1) Henry L. Sisk.-Management & Organization
(Cincinnati, Ohio.:South-Western
Publishing Co. 1977)

6000 años aproximadamente. Civilizaciones como la Egipcia, la Griega y la Romana no habrían subsistido por siglos de no haber sido por una bien desarrollada organización administrativa.

Una de las citas más antiguas del concepto de administración se hace en la Biblia, Exodo 18:13-26. Sin embargo, el estudio sistematizado y el desarrollo de literatura sobre administración aparece mucho más tarde.

La mayoría de los estudiosos de la administración reconocen tres fases en el desarrollo de la misma. Primeramente la aproximación clásica, la cual incluye y da importancia al proceso productivo y al proceso administrativo dentro de la organización. Posteriormente se enfatizó la importancia en el establecimiento de buenas prácticas en las relaciones humanas, como un recurso para mejorar el proceso administrativo. Finalmente se han incorporado al estudio de la administración diversas aproximaciones contemporáneas que

abordan ya sea el sistema social, el proceso de toma de decisiones, la aplicación de métodos cuantitativos o sistemas que pueden congeniar y colindar con el aspecto administrativo. Esta última concepción puede ser considerada como la aproximación moderna del estudio de la administración.

Consultando a varios autores, la aproximación clásica también conocida como administración científica, tuvo entre sus principales exponentes a Taylor y Fayol, al sentar bases de la administración, a través de la coordinación y dirección. Las aportaciones más valiosas de Taylor, que aún tienen vigencia son: la sistematización de tiempos y movimientos, valoración de tareas y las oficinas de selección; con fundamento en algunos principios que pudieran ser expresados de la siguiente manera:

"La administración debe recopilar, analizar y codificar toda una serie de datos empíricos concernientes al negocio con el fin de desarrollar una ciencia.

Los empleados deben ser cuidadosamente -
seleccionados de tal manera que cada uno
pueda desarrollarse al máximo de sus ca-
pacidades.

A los empleados entrenarseles e iniciar--
los en el uso y desarrollo de métodos cien
tíficos para analizar y codificar datos -
empíricos.

La administración debe organizarse de tal
manera que pueda correctamente dirigir e²
intentar llevar hasta el fin su labor."

Posteriormente Fayol, apoyando el movimiento de la -
administración científica que proponía que se desa--
rollara una organización lo más racionalmente pla--
neada y ejecutada que fuera posible para crear una
mayor eficiencia en la administración y con ello, au
mentar la producción, ofrece una sistematización abs
tracta de la administración como sigue:

"Administración:

- autoridad
- disciplina
- unidad de mando
- unidad de la dirección
- centralización
- remuneración
- orden
- línea de autoridad

Producción eficiente:
-división del trabajo

Relaciones humanas:
-subordinar el interés personal al interés general
-equidad
-sentido de pertenencia
-iniciativa
-compañerismo"³

Obviamente, la teoría clásica tenía como función la de establecer y reforzar normas de rendimiento para alcanzar las metas de la organización. Su principal preocupación eran las necesidades de la organización y no tanto las necesidades del individuo.

Los métodos tecnológicos para mejorar la producción, en la década de los 20 según otros teóricos, sería más beneficiosa si la administración se ocupara también de los problemas humanos. Afirmando que los verdaderos centros del poder dentro de una organización eran las relaciones interpersonales que se desarrollaban en la unidad de trabajo.

La función del dirigente, de acuerdo con esta teoría, era facilitar a los subordinados el logro de las metas mediante la cooperación, dándoles al mismo tiempo oportunidad para su adelanto y desarrollo personales. Y es cuando surge la escuela de las relaciones humanas con Elton Mayo, cuyas aportaciones y conclusiones en el presente serían:

"Las personas son esencialmente entes sociales, no económicas y como tales deben verse y tratarse.

Como entes o seres sociales, son miembros de un grupo; de tal manera que al grupo debería permitírsele participar en la discusión de problemas y la posible solución de los mismos."⁴

Así, contrariamente a la teoría de la administración científica, el principal interés de este movimiento eran las necesidades individuales y no tanto las necesidades de la organización.

A partir de las escuelas descritas en los párrafos - anteriores, nuevos enfoques han ido conformando la - aproximación moderna del estudio de la administración, la cual considera de gran valía el saber científico y experiencias de otras disciplinas, para lograr los objetivos administrativos; ya no estar exclusivamente a expensas de la experiencia y observación personal. Utilizar un cuerpo considerable de saber, cada día - mayor, del elenco de las ciencias sociales y reconocer la oportunidad para perfeccionarse.

Después del bosquejo del desarrollo de la administra- ción, se puede notar que en todas y cada una de sus fases, el factor humano aflora continua y sistemati- camente. Por tanto, una de las principales tareas - del administrador es organizar el esfuerzo humano; y el buen administrador dependerá de su capacidad de - predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo.

La organización del esfuerzo humano precisa diseñar una serie de procedimientos cuya base o fundamento - esta en relación con el concepto que se tenga de la naturaleza humana. Consecuentemente con respecto a ella, todo administrador tiene una postura para el diseño de procedimientos que ayuden a organizar el esfuerzo de sus subordinados.

Arbitrariamente para su mejor comprensión, los supuestos sobre la naturaleza humana, han sido divididos según estudiosos de la administración, en dos grandes sectores:

"optimista.-El hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza y pesimista.-El hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza."5

- (5) Fernando Arias Galicia.-Administración de recursos humanos
(México.: Editorial Trillas, S.A. 1979⁶)

De aquí que las políticas, las normas de acción y -- los procedimientos de la organización, se basan en -- las expectativas del administrador sobre la conducta humana; y aun cuando la adopción de alguna de las -- dos posturas no se haga en forma explícita, la opinión pesimista probablemente es la que más ha imperado.

El método científico, la psicología y los fenómenos sociales.

Los estudiosos de la conducta contemporáneos, tienen también una concepción de la naturaleza del hombre -- considerandola "neutra"⁶ --ni buena, ni mala de mane_ ra innata.

Por tanto, a partir de esta concepción, la psicología puede ofrecer hallazgos y procedimientos para la so-

(6) Morris L. Bigge.-Teorías del aprendizaje para maestros (México. Editorial Trillas, S.A. 1977²)

lución de un sinnúmero de necesidades en nuestro país -sin que escape desde luego, el aspecto administrativo en materia de personal.

La psicología como otras ciencias sociales, no ha escapado a la rigurosidad del método científico, y el empleo de éste en el campo de los asuntos humanos, supone " que la conducta esta determinada y regida - por leyes naturales " ⁷, que al ser descubiertas permiten controlar una parte de ese escenario, y al organizarlas sistemáticamente generar una tecnología - de la conducta.

Actualmente, se encuentra bien desarrollada una tecnología conductual, especialmente en el campo de la educación, gracias a un análisis de variables externas de las cuales la conducta es función.

(7) B.F.Skinner.-Ciencia y conducta humana
(Barcelona, España: Editorial
Fontanella, S.A. 1974³)

Por ahora, nos interesa simplemente el plantearnos hasta que punto un análisis de la conducta individual que ha recibido validación sustancial, de acuerdo con las reglas de una ciencia natural, puede contribuir a la comprensión de los fenómenos sociales. Es decir, si la conducta de la gente en grupo se puede explicar sin utilizar ningún término nuevo o sin presuponer ningún proceso o principio distinto, se habrá descubierto en los datos una alentadora simplicidad.

Los intercambios dentro de un grupo y el elevado efecto del grupo sobre el medio ambiente han de ser explorados con mayor profundidad antes de aceptar la proposición de que se trata de unidades, fuerzas y leyes sociales que requieran métodos científicos de un tipo diferente.

La psicología y la conducta social en la administración de personal.

La experimentación ha sido el procedimiento que mejores

resultados ha dado para conocer la causalidad de la conducta, comenzándose ya, a hacer replicaciones en el terreno industrial, de los principios derivados - de este tipo de estudios.

Sin embargo, la cuantificación de datos que detecten la frecuencia de conductas sociales-administrativas, que permita descubrir y valorar algunos factores, aún es escasa. Además de considerar que la acumulación de investigaciones de esta naturaleza, permitirá que un sentido de orden emerja.

Una conjetura plausible acerca de lo que harán los empleados y ejecutivos de una empresa en una situación dada, será una predicción basada de tal uniformidad, ya que, si no se pudiera descubrir un orden razonable difícilmente se podrán tratar los asuntos humanos en la industria de una manera eficaz.

Se han tratado como resumen a los antecedentes, aspectos de carácter administrativo para gradualmente enlazar aspectos de orden psicológico y de esta manera -

buscar la coyuntura para irnos acercando a la parte práctica y sustancial.

El interés por conocer con datos contundentes lo que he tenido oportunidad de observar y de vivir dentro de algunas empresas ha ido en aumento. Ha ido en aumento al notar que ciertas cosas y situaciones, no se sucedían esporádica ni eventualmente, sino que mostraban ordenamiento y relaciones entre sí, convirtiéndose en fenómenos.

Entre estos fenómenos valdría citar:

- fuga de elementos que en su mayoría reunían buenas cualidades,
- personal que durante un tiempo mostraron un comportamiento de auténtica entrega.

Desde luego, que todo esto no deja de ser puramente anecdótico, sin embargo, son indicios de una deficiente administración de recursos humanos. Pero los

términos confusos, vagas deducciones e indicios, no conjugan con la psicología de nuestros días, así que pasemos a formalizar con el planteamiento del problema para sacudirnos de especulaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Pregunta.

¿Qué se está haciendo en cuanto a recursos humanos en la empresa mediana?

Características sobresalientes del problema.

- Escasez de puntos de partida y/o referencia actualizados sobre administración de recursos humanos.
- Mayor importancia al proceso productivo y al proceso administrativo dejando un poco al margen los recursos humanos.
- Parcial aprovechamiento de los recursos humanos con fuertes repercusiones en el proceso productivo y en el proceso administrativo.

- Ingerencia del psicólogo del trabajo, al compromiso social que toda carrera o profesión debiera implicar.

Proposición general.

Si cuantificamos crecimiento y bajas de la población de una empresa, antigüedad, puntualidad, ausentismo, accidentes de trabajo de su personal, puestos y sueldos, entonces conoceremos y podremos describir algo de lo que se está haciendo en la empresa sobre recursos humanos.

METODO DE INVESTIGACION

Términos de sus propósitos, método de recolección de datos, localización del estudio y clasificación de los datos.

Cualquier sistema para clasificar una investigación es arbitraria y contiene muchas categorías sobrepuestas, ejemplo; en términos de sus propósitos, método de recolección de datos, localización del estudio, clasificación de los datos.

De acuerdo con las categorías expresadas en el párrafo anterior, explicaremos el tipo de trabajo que se pretende, con brevedad.

Los propósitos de una investigación pueden ser muy variados, y para cada individuo unos de más importancia que otros. En lo personal más que someter a --

prueba una hipótesis, es el intentar practicar un método que nos permita explorar las condiciones bajo las cuales ocurre el fenómeno de la conducta administrativa en materia de personal; poder describir los procedimientos empleados sin uso de estudios actitudinales.

El método de recolección de datos es examen de documentos, y entrevistas realizadas por un observador neutral; es decir, ajeno a las empresas censadas.

El estudio se realizará dentro del ambiente de las organizaciones, llamándose investigación u observación de campo.

Y para finalizar, la clasificación de los datos será transversal-descriptiva.

Especificación de la población.

La investigación se llevó a cabo de acuerdo con las

facilidades que dos empresas ofrecieron, para que un elemento ajeno a las mismas tuviera acceso a sus registros y uso de información en algunos casos con siderada como confidencial.

La introducción de ese elemento fue mediante personas que de una u otra forma ofrecen sus servicios a las gerencias de relaciones industriales o departamentos de personal de las compañías investigadas. Los gerentes responsables de las áreas aceptaron el uso de datos, con la salvedad de que se entregara un reporte con inclusión de conclusiones y alternativas derivadas de la información proporcionada.

Se intentó que hubiera similitudes entre las dos empresas, que su antigüedad fuera aproximadamente de 15 años y su personal oscilara entre 775 y 850 elementos durante 1978. Además de no contar entre sus elementos con un profesional en psicología.

En ambas empresas están creadas gerencias de personal que dependen de la dirección administrativa y ésta a su vez de la dirección general.

La gerencia de personal está constituida por cinco elementos: un gerente responsable del área, dos asistentes de personal, un encargado de nóminas y una secretaria.

Las gerencias de personal que amparan el sistema de administración de recursos humanos, incluye los sub sistemas de: reclutamiento y selección de personal, puestos y sueldos, calificación de méritos, prestaciones y servicios, capacitación y desarrollo.

Elección, definición y cuantificación de variables.

Se examinaron nóminas, reportes, expedientes y controles que las gerencias de personal en cada compañía

lleva. Se empezó a revisar, principalmente aquellos datos que fueran mensurables y contrastables por períodos o ciclos.

De un considerable complejo de información, se seleccionó aquello que mostrara aspectos del crecimiento, arraigo, puntualidad y ausentismo del personal. Los planes de beneficios, administración de puestos y salarios que tal personal goza.

Concretándolos a: crecimiento de la población; bajas, antigüedad y puntualidad del personal; accidentes de trabajo; faltas injustificadas; cursos de capacitación; puestos y sueldos.

Crecimiento de la población.

Diferencia de personal eventual y de planta conforme a nóminas a fechas (a diciembre 77 y diciembre 78) y

ciclos específicos (anualidades). Tabla 1.

$$\begin{array}{l} \text{\% incremento} \\ \text{o decremento} \\ \text{del crecimiento} \\ \text{de la población} \\ \text{a dic. 1978} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{personal} \quad \text{personal} \\ \text{a dic. 78} - \text{a dic. 77} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{personal} \\ \text{a dic. 77} \end{array}} \times 100$$

Bajas del personal.

Personal cuyos expedientes pasaron al archivo no vigente por renuncia, rescisión de contrato, fin de contrato o fallecimiento. Durante ciclos específicos (anualidades). Tabla 2 y 3.

$$\begin{array}{l} \text{\% incremento} \\ \text{o decremento} \\ \text{de bajas du-} \\ \text{rante 1978} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{bajas personal} \quad \text{bajas personal} \\ \text{durante 78} - \text{durante 77} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{bajas personal} \\ \text{durante 77} \end{array}} \times 100$$

$$\begin{array}{l} \text{rotación de} \\ \text{personal} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{bajas personal} \\ \text{durante 1978} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{promedio personal} \\ \text{durante 1978} \end{array}} \times 100$$

Antigüedad del personal.

Del archivo vigente de expedientes del personal no sindicalizado a una fecha (diciembre 78), consulta fechas de ingreso y establecimiento de antigüedad en la empresa. Tabla 4.

$$\begin{array}{l} \% \text{ del personal} \\ \text{no sindicalizado} \\ \text{que tiene una} \\ \text{antigüedad de} \\ \text{un año y menor} \\ \text{de uno a dic.} \\ \text{de 1978} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{personal no sindicalizado} \\ \text{con antigüedad de un año y} \\ \text{menor de uno. A dic.78} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{personal no sindicalizado} \\ \text{a diciembre 78} \end{array}} \times 100$$

Puntualidad del personal.

Cómulo de minutos y frecuencias de la hora de llegada del personal durante ciclos específicos (anualidades), conforme a tarjeta reloj checador.

Accidentes de trabajo.

Cómulo de días y frecuencias de elementos del personal que dentro del lugar de trabajo o en cumplimiento del mismo sufrieron daño físico que requiriera los servicios de enfermería y/o médicos. Durante ciclos específicos (anualidades). Tabla 5.

$$\text{indice de frecuencia} = \frac{\# \text{ casos accidentes durante 1978} \times 1\,000\,000}{\# \text{ de horas-hombre trabajadas en el año 1978}}$$

$$\text{indice de gravedad} = \frac{\# \text{ días de incapacidad por accidentes. 1978} \times 1\,000\,000}{\# \text{ de horas-hombre trabajadas en el año 1978}}$$

$$\text{frecuencia de accidentes 78} = \frac{\# \text{ casos accidentes 1978}}{\# \text{ días laborados en 1978}}$$

$$\text{hombre-trabajo en el año 78} = \frac{\# \text{ d\u00fas de incapacidad por accidentes durante 1978}}{\# \text{ d\u00fas laborados en 1978}}$$

Faltas injustificadas.

C\u00f3mulo de d\u00fas y frecuencias de elementos del personal que sin ning\u00fan aviso o solicitud no asistieron al lugar de trabajo y se les hicieron deducciones por tal motivo. Durante ciclos espec\u00edficos (anualidades).

Tabla 6.

$$\text{frecuencia de faltas injustificadas 1978} = \frac{\# \text{ personas que faltaron injustificadamente durante 1978}}{\# \text{ d\u00fas laborados durante 1978}}$$

$$\text{faltas injustificadas hombre-trabajo en el a\u00f1o 78} = \frac{\# \text{ d\u00fas por faltas injustificadas durante 1978}}{\# \text{ d\u00fas-hombre trabajados en el a\u00f1o 1978}}$$

Cursos de capacitación.

Costo y asistentes durante ciclos específicos (anualidades) a cursos de capacitación y/o entrenamiento y/o adiestramiento fuera o dentro de la empresa.

Tabla 7.

$$\begin{array}{l} \text{\% incremento} \\ \text{o decremento} \\ \text{asistentes a} \\ \text{cursos 1978} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \# \text{ personas asis} \\ \text{tieron a cursos} \\ \text{durante 1978} \end{array} - \begin{array}{l} \# \text{ personas asis} \\ \text{tieron a cursos} \\ \text{durante 1977} \end{array}}{\begin{array}{l} \# \text{ personas asistieron} \\ \text{a cursos durante 1977} \end{array}} \times 100$$

$$\begin{array}{l} \text{\% incremento} \\ \text{o decremento} \\ \text{del costo} \\ \text{cursos 1978} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{costo cursos} \\ 1978 \end{array} - \begin{array}{l} \text{costo cursos} \\ 1977 \end{array}}{\begin{array}{l} \text{costo cursos} \\ 1977 \end{array}} \times 100$$

Puestos y sueldos.

A una fecha y conforme a las nóminas clasificación de profesionistas y no profesionistas del personal no sindicalizado por puestos y promedio de sueldos. Tabla 8.

Clasificación de puestos por responsabilidades.

Categoría	Nombre de los puestos
1	afanadora, mensajero, bodeguero y <u>auxi</u> <u>liar</u> .
2	chofer, archivista, kardista, cobrador, mensajero-chofer, receptor y despacha- dor de materiales; auxiliares de alma- cén, administrativo, recepción, xerox, registros, compras; recepcionista, ope- rador conmutador, operador máquina de contabilidad B, montacarguista, perfo- rista.
3	vigilante, mecanógrafa bilingüe, secre- taria español B, laboratorista, toma- dor de tiempo, grabador de datos, expe- ditor compras, facturista, inspector de calidad, cabo taller mecánico.
4	encargados: embarques, empaques, alma- cén materia prima, ensacado, control herramientas, vigilantes, despachado- res, recepción.
5	secretaria español A, coordinador co- branzas, estadígrafo, operador compu- tadora, operador mesa de control, paga- dor, comodín finanzas, auxiliares: <u>con</u> <u>table</u> , costos, nóminas, personal, <u>cuén</u> <u>tas</u> por cobrar, auditoría; comprador, dibujante, auxiliar de activo fijo, -- asistente director.

Categoría

Nombre de los puestos

- | | |
|----|--|
| 6 | secretaria ejecutiva B, representante técnico junior, analistas: laboratorio, presupuestos, programador, sistemas, planeación y presupuestos, planeación y producción, auditoría, personal, inversiones; coordinador - nóminas, diseñador. |
| 7 | supervisores y secretaria ejecutiva A. |
| 8 | ingenieros a nivel junior. |
| 9 | ingenieros a nivel medio. |
| 10 | ingenieros a nivel senior. |
| 11 | contador general, representante técnico senior, auditor interno, jefes. |
| 12 | gerentes. |
| 13 | contralores. |
| 14 | superintendentes. |

RESULTADOS.

Recién mi incorporación al campo de trabajo y el gradual trato con los gerentes, me permitió detectar - que ellos tenían escasamente de 30 a 60 días laborando en las compañías respectivas; por lo tanto, fueron conociendo el estado en que se encontraban los recursos humanos de las empresas, paralelamente al avance del estudio.

La situación fue palpada como un reto a su experiencia y conocimientos para intentar implementar o mejorar algunas políticas y procedimientos; creyendo que habían llegado a la empresa justa y en el momento oportuno. Ya que, gran parte del material lo emplearon como puntos de partida en algunos casos y como semi-evaluaciones en otros.

La organización del material no pudo ser estructurada

del todo para formar un contraste entre la planeación de recursos humanos de cada empresa y los logros, ya que no existen especificaciones en ese sentido, en ninguna de las dos empresas.

Las políticas no son conocidas del todo y menos del dominio de los gerentes de personal, siendo aplicadas única y exclusivamente por los diferentes directores. Desde luego, se me fue negada la solicitud para conocerlas arguyendo que era material confidencial.

Pero no obstante las limitaciones observemos las diferentes tablas y figuras, empezando con crecimiento de la población, la cual lejos de aparecer como tal, presenta una reducción de un 33% en el personal eventual de la empresa uno y en la dos el decremento fue del 8% en el personal de planta, comparando

diciembre de 1977 con diciembre de 1978. Tabla 1 y figura 1.

Por otro lado, las bajas durante 1978 del personal no sindicalizado de la empresa uno, se incrementó un 108%. En la empresa dos no fue posible la comparación por no conservar el control de bajas del primer semestre de 77. Tabla 2.

Sin embargo, se pudo calcular una forma de rotación de personal, que en la empresa uno alcanza un 29% en su personal no sindicalizado y en la dos de un 53% en su personal sindicalizado y de un 19% en su personal no sindicalizado. Tabla 3, figura 2.

Esta rotación al ser sistemática se refleja en la antigüedad del personal, al observarse que un 35% y

un 64% de la población respectiva tiene cuando mucho un año en la empresa en lo tocante al personal no sindicalizado. Tabla 4, figura 3, 4 y 5.

En ninguna de las dos empresas tienen un control fiable sobre puntualidad; no obstante, se aplican suspensiones y descuentos por retardos de acuerdo con memoranda giradas por jefes y supervisores. No existe un plan de incentivos por puntualidad.

Los accidentes de trabajo, en la empresa dos, el índice de frecuencia es de 188 y el índice de gravedad de 1415. Presentado de otra manera hubo un accidente por día de trabajo y por días perdidos 7 trabajo-hombre durante el año 1978. Tabla 5. La empresa uno se opuso a la facilitación de este dato.

Las faltas injustificadas en la empresa que propor-

ción de información tuvieron una frecuencia de cuatro ausencias por día de trabajo y por días perdidos 4 trabajo-hombre durante el año 78. Tabla 6.

Sumarizando los días perdidos por accidentes de trabajo y los días perdidos por faltas injustificadas se convierten en 11 trabajo-hombre durante el año 1978.

La empresa uno fomenta parcialmente la capacitación externa de su personal, lo cual no sucede en la --- empresa dos, no obstante la cantidad de elementos que integran su personal. Tabla 7.

Los puestos y sueldos en la empresa uno, muestran una equidad interna no uniforme. Pudo observarse que el promedio de sueldos de algunos profesiona-

tas es menor que el promedio de sueldos de algunos no profesionistas ocupando los mismos niveles de responsabilidades. También se detectó que niveles inferiores de responsabilidades gozan de mayores sueldos que niveles de responsabilidades mayores, principalmente entre los profesionistas. Tabla 8, figura 6.

En la empresa dos también es notorio el desequilibrio. Fue más común notar profesionistas ocupando niveles de responsabilidades mayores con menores sueldos. Tabla 8, figura 7.

Hasta aquí la descripción de datos tabulados sobre la revisión documental. A continuación información que no fue tabulada; pero no por eso menos valiosa.

La empresa uno canceló un proyecto durante 1978 ---

después de un año de iniciado y la producción programada para 1979 es un 0.7% más alta que la programada en 78.

En la empresa dos se paga un promedio mensual de 2100 horas de tiempo extra. Algunos elementos del personal eventual llevan hasta dos años laborando a base de contratos por tiempo determinado.

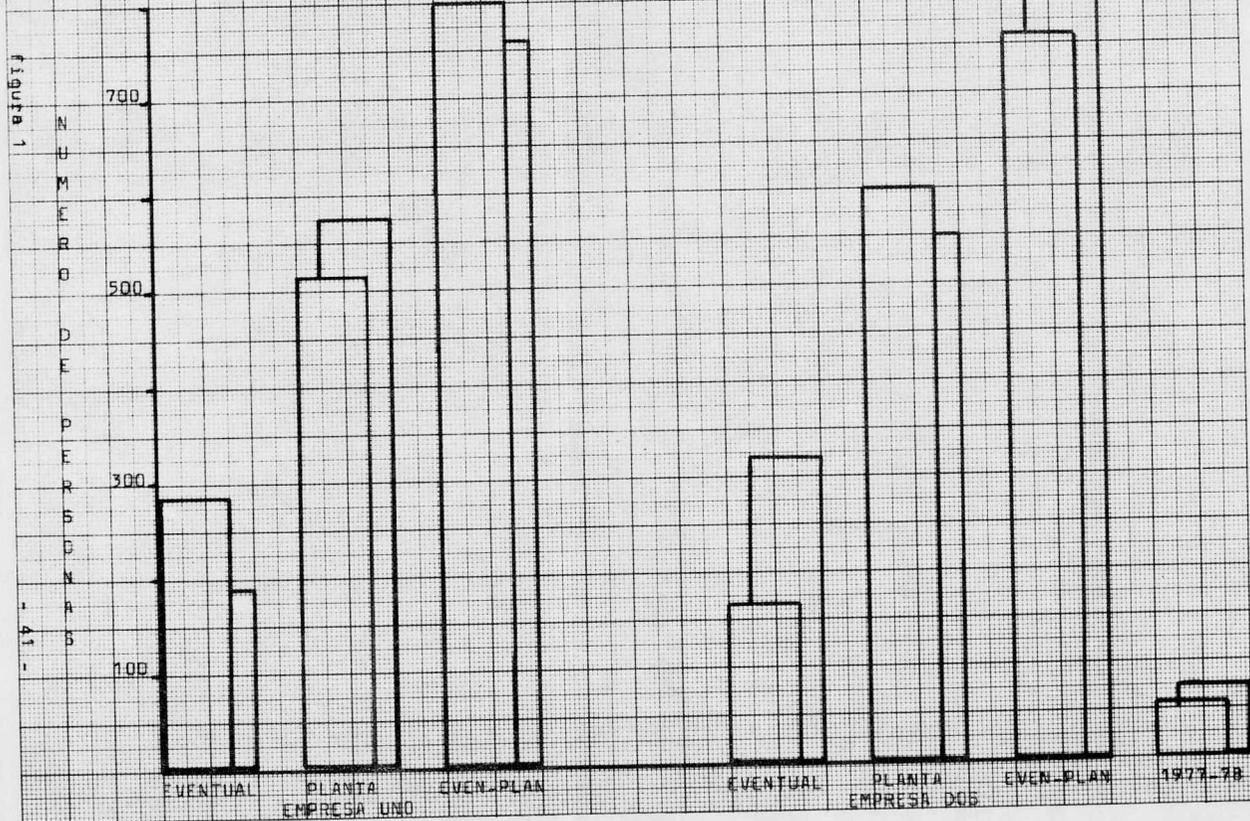
Además de la facilitación de datos, hubo oportunidad de entrevistar y dialogar con algunos miembros del personal de ambas empresas. Entre esos elementos hubo desde directores hasta auxiliares de oficina, y aun cuando son recursos subjetivos permitieron si no validar las conclusiones, si reflexionar y humanizarlas.

Tabla 1 Crecimiento de la población personal eventual y de planta diciembre 1977 y diciembre 1978

Año	personal eventual	empresa uno personal planta	total	personal eventual	empresa dos personal planta	total
1978	190	571	761	318	547	865
1977	285	516	801	165	593	758
dif.	(95)	55	(40)	153	(46)	107
%	(33)	11	(5)	93	(8)	14

CRECIMIENTO DE LA POBLACION
PERSONAL EVENTUAL Y DE PLANTA

figura 1



- 41 -

Tabla 2

Bajas del personal
durante 1977 y 1978

año	empresa uno		total	empresa dos		total
	personal sindical	personal no sindical		personal sindical	personal no sindical	
1978	no llevan	83	83	349	41	390
1977	control	40	40	176(1)	16(1)	192(1)
dif.		43	43			
%		108	108			

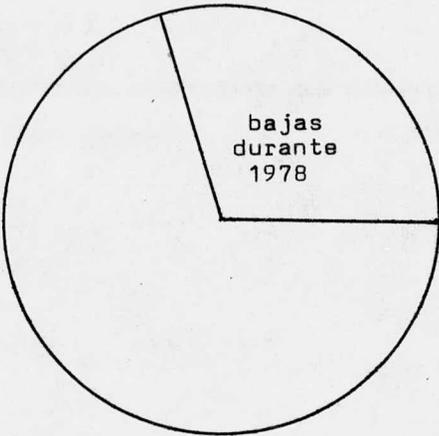
(1) julio a diciembre 1977

Tabla 3

Rotación de personal
personal a diciembre 1978 y
bajas durante el mismo periodo

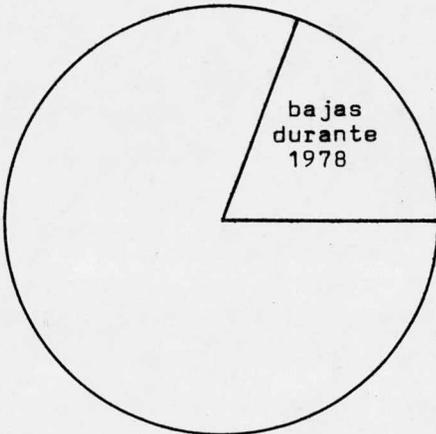
Año	empresa uno			personal sindical	empresa dos				
	personal no sindical	bajas	%		bajas	%	personal no sindical	bajas	%
1978	283	83	29	654	349	53	211	41	19

EMPRESA UNO

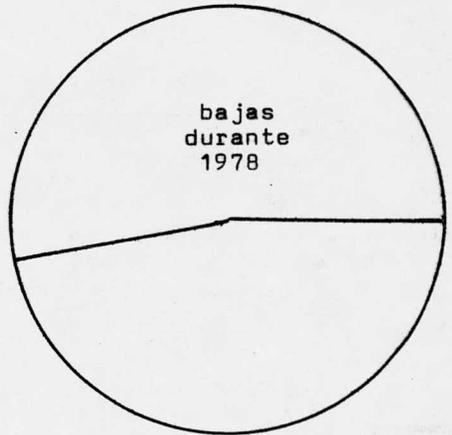


Personal no sindicalizado
diciembre 1978

EMPRESA DOS



Personal no sindicalizado
diciembre 1978



Personal sindicalizado
diciembre 1978

Tabla 4

Antigüedad del personal no sindicalizado
a diciembre de 1978

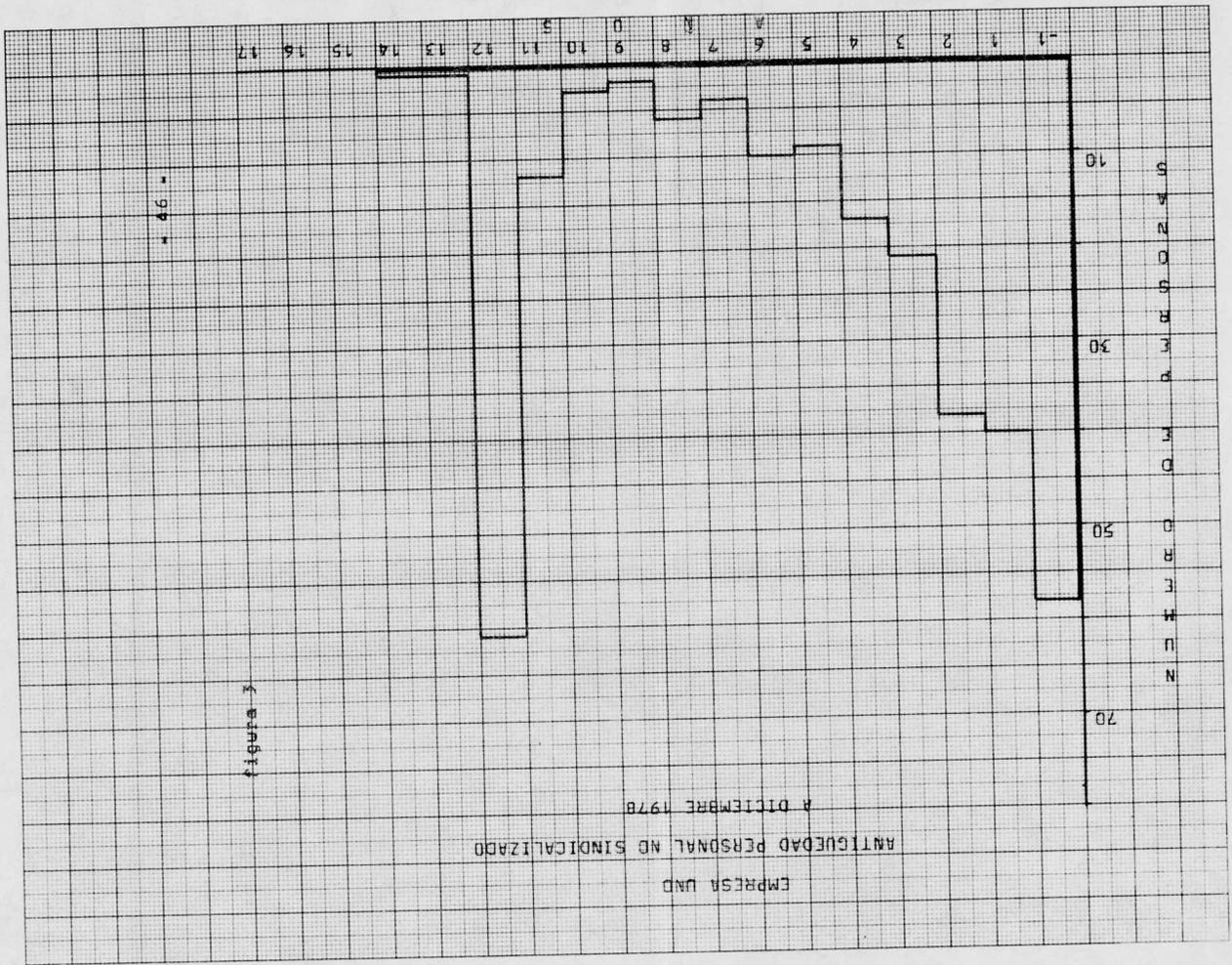
Empre sa	A ñ o s																	to- tal		
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		17	
uno	58	40	38	21	17	9	10	4	6	2	3	12	61	1	1					283
%	35																			
dos	84	51	11	14	11	6	4	1	7	4	5	4	2	3		1	1	2		211
%	64																			

EMPRESA UND
ANTIGÜEDAD PERSONAL NO SINDICALIZADO

A DICIEMBRE 1978

Figura 3

46



EMPRESA DOS
ANTIGUOS PERSONAL NO SINDICALIZADO
A DICIEMBRE 1978

Figura 4

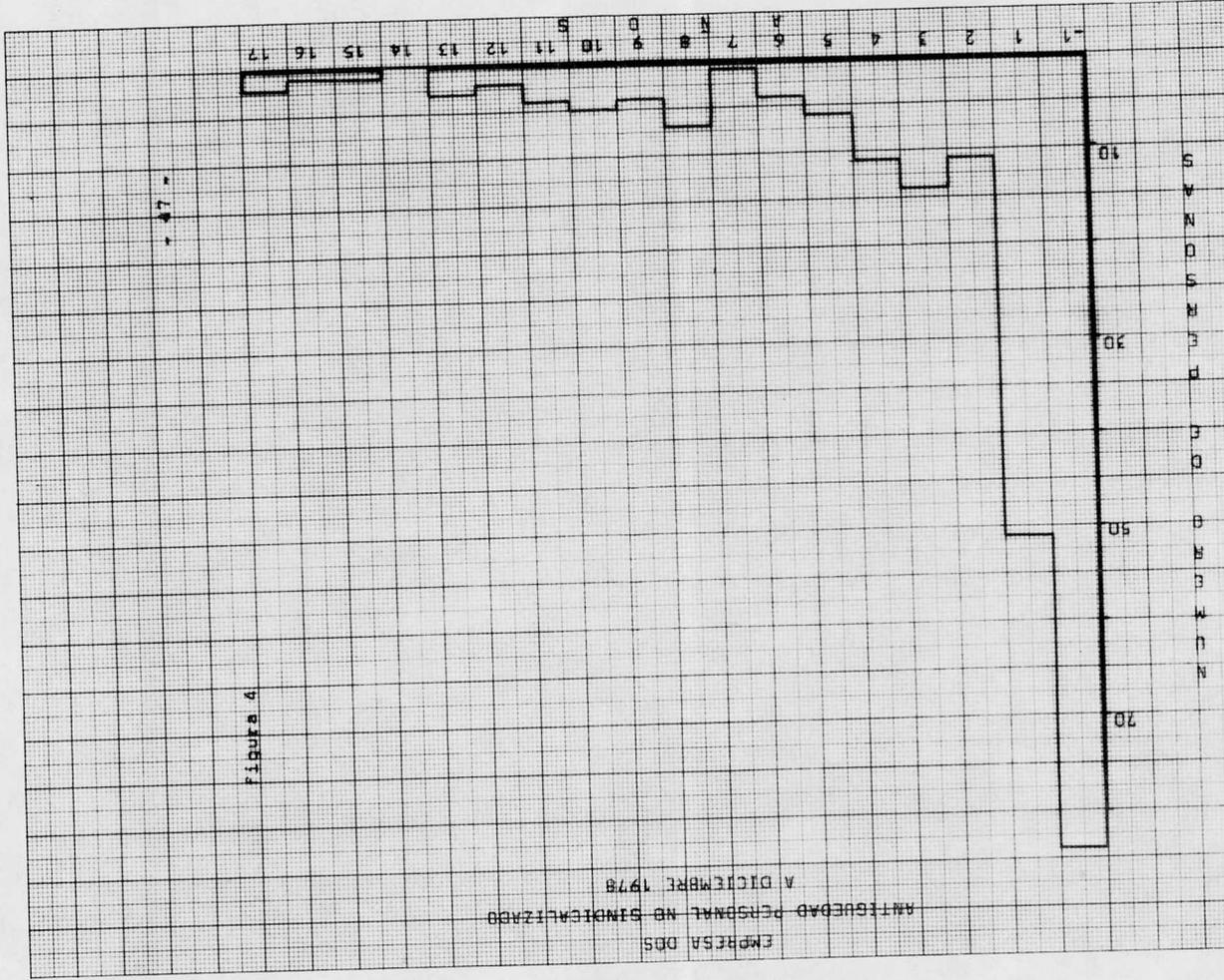
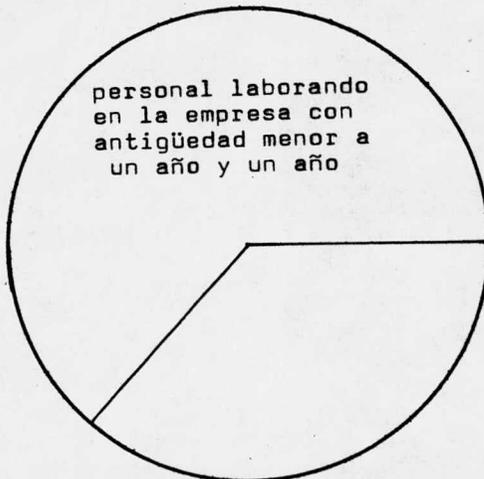


figura 5



EMPRESA UNO

Personal no sindicalizado
a diciembre 1978



EMPRESA DOS

Personal no sindicalizado
a diciembre 1978

Tabla 5 Accidentes de trabajo y días incapacidad
por el mismo motivo durante 1977 y 1978

Año	empresa uno número de casos	empresa uno número de días	empresa dos número de casos	empresa dos número de días
1978	no proporcionaron		248	1865
1977	esta información		119(1)	862(1)

(1) julio a diciembre 1977

Indice de frecuencia 188 Indice de gravedad 1415

La frecuencia de accidentes durante 1978 fue de uno por día de trabajo y por los días de incapacidad el trabajo de 7 hombres durante un año.

Tabla 7

Cursos de capacitación
costo y asistencia
durante 1977 y 1978

Año	empresa uno		empresa dos	
	número de personas	costo pesos	número de personas	costo pesos
1978	131	372,000	por ser de uso eventual	
1977	97	406,000	no se lleva control	
dif.	34	(34,000)		
%	35	(8)		

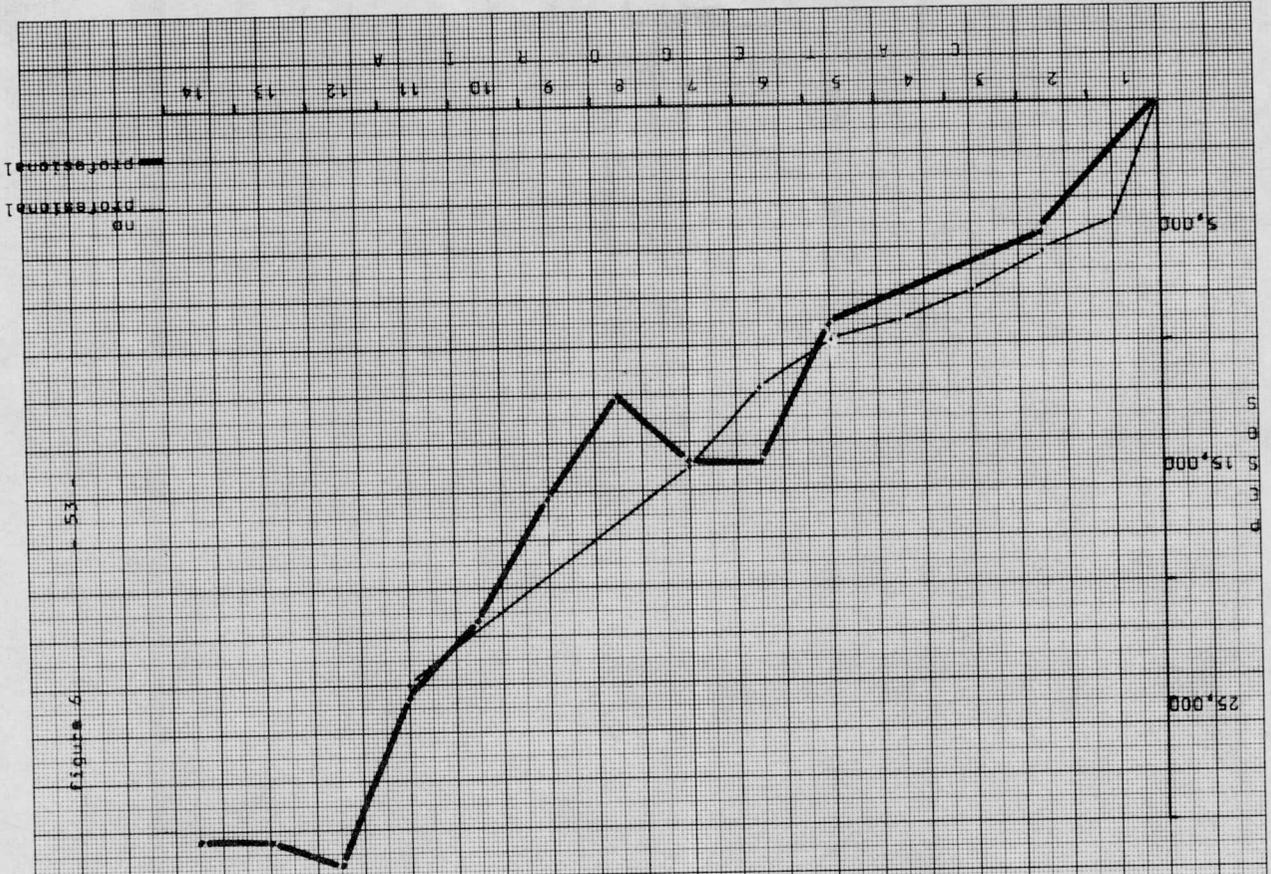
Tabla 8

Promedio de sueldos por puestos del personal no sindicalizado profesionistas y no profesionistas a diciembre de 1978

Categoría	empresa uno		profesional		empresa dos		profesional	
	# no profesionistas	sueldo	# no profesionistas	sueldo	# no profesionistas	sueldo	# no profesionistas	sueldo
1	5	4,982			4	5,250		
2	22	6,277	1	5,500	50	5,424	1	8,500
3	49	7,839			28	6,038		
4	12	9,053			4	7,200		
5	27	9,779	10	9,213	22	7,240	3	8,200
6	29	11,740	7	14,947	26	11,048	9	11,000
7	51	15,137	9	14,821	24	11,870	7	14,986
8			4	12,060			2	10,500
9			10	16,492			8	14,931
10			8	21,339			5	21,030
11	6	23,925	21	24,686	2	13,200	2	30,000
12			7	31,573	4	24,875	8	25,600
13			2	30,560			1	30,000
14			3	30,499	1	22,500		
	201		82		165		46	

EMPRESA UND
 PROMEDIO DE SUELDOS MENSUALES POR PUESTOS
 A DICIEMBRE DE 1978

Figura 6



Profesional
 Profesional

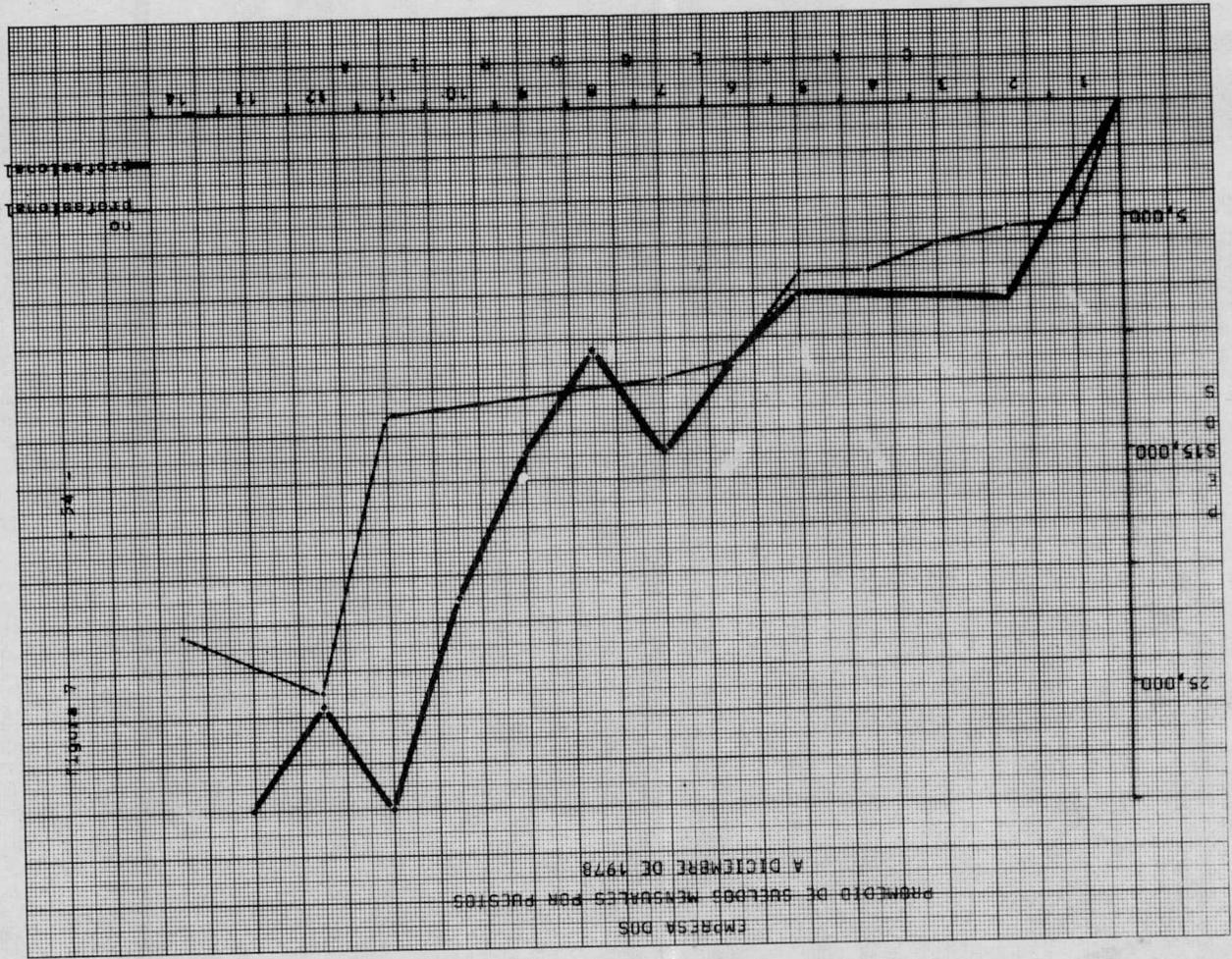


Figura 7 - 54 -

CONCLUSIONES

La integración para conformar esta parte del repor
te formal de trabajo, intenta incluir además de las
conclusiones derivadas de los datos computados, al-
gunos comentarios para futuras investigaciones.
No se incluyen sugerencias, ni procedimientos para
redirigir la administración de recursos humanos en
las empresas censadas; sino más bien una invita---
ción a la socialización; a la reconsideración y a
la revisión de algunas de nuestras posturas como -
profesionales.

Conforme al planteamiento del problema, la proposii
ción general y los resultados obtenidos, fue factii
ble conocer las prácticas sobre administración de
recursos humanos en dos empresas medianas.

A continuación el desgloce de las conclusiones:

- I El personal eventual osciló entre un 25% y un 37%, en diciembre de 1978.

- II Fueron empleados profesionistas entre un 11% y un 5 a diciembre de 1978.

- III No existe una planeación de los recursos humanos.

- IV Los procedimientos empleados parten de supuestos pesimistas sobre la naturaleza del hombre.

- V Se recurre a ciertas medidas para la administración de recursos humanos, solo cuando la estructura jurídica del país se las requiere.
- VI La administración de recursos humanos no es visualizada como un sistema.
- VII Limitados recursos técnicos de carácter social y conductual.

La carencia de planes, tiene repercusiones considerables, ya que la fuerza de trabajo es mermada por los accidentes de trabajo y faltas injustificadas; solo para citar algunos ejemplos. La merma en la fuerza de trabajo desencadena de manera no muy obvia y a largo plazo baja productividad, altos costos y

gastos.

Por otro lado, como los supuestos alrededor de los cuales el administrador formula sus expectativas sobre la conducta humana, son pesimistas, sus técnicas de control generalmente son aversivas.

El empleo de sanciones, descuentos y suspensiones favorecerá logros eventuales e insatisfacción en el personal, en una palabra, elementos motivados negativamente. Elementos que tienen en sus manos la productividad y su eficiencia.

Ahora bien, lo que las ciencias sociales han descubierto sobre la conducta humana, es desconocido por los directivos de las empresas y menos transferido a sus necesidades.

La impresión que causó este trabajo a los directivos de las empresas fue de temporal alarma, desearon conocer sus posibles soluciones e intensificaron la aplicación de sus técnicas aversivas; obvia resistencia para aplicar técnicas alternativas y desde luego no cambiarán por ahora, ninguna de sus prácticas ni procedimientos en materia de personal, al considerar que se apegan a los lineamientos establecidos por las leyes del país.

Para finalizar me limitaré a expresar conjeturas y comentarios generados de las experiencias en el terreno empresarial al hacer este trabajo.

Investigar si existe influencia y que tanto del personal eventual y los accidentes de trabajo, ausentismo, destrucción y mal uso de equipo y puntualidad.

Hace falta acumular más datos de esta naturaleza, para poder hacer generalizaciones y describir con certeza el fenómeno de la administración de recursos humanos en la empresa mediana de nuestro país, ya que, se tienen indicios; pero no se conocen los alcances ni las dimensiones del mismo.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, José Luis
1977
Aplicación de la administración por objetivos a las funciones de la administración de personal
-t^esis para la obtención del título en la licenciatura en administración de empresas-
UI
- ALVES DaCOSTA, F.A.
1978
Una alternativa al entrenamiento de líderes
-t^esis para la obtención del título en la licenciatura de psicología-
UNAM
- ARIAS GALICIA, Fernando
1979⁶ (1975)
Administración de recursos humanos
Editorial Trillas, S.A.
México
- 1978⁶ (1971)
Introducción a la técnica de investigación en ciencias de administración y del comportamiento
Editorial Trillas, S.A.
México
- BIGGE, Morris I.
1977² (1975)
Teorías del aprendizaje para maestros
Editorial Trillas, S.A.
México

- CASTILLO, Ma. Cristina
1975
Un estudio sobre programas de reforzamiento en la labor de un supervisor
-t^ésⁱs para la obtenci^ón del t^ítulo en la licencia tura de psicología-
UNAM
- DURAN, Ma. Antonia
SF
Evaluaci^ón del licenciado en administraci^ón de empresas en el área de direcci^ón general
-t^ésⁱs para la obtenci^ón del t^ítulo en la licencia tura en administraci^ón de empresas-
UI
- GONZALEZ, Ana Marfa
1976
La importancia de la psicología administrativa en la empresa moderna
-t^ésⁱs para la obtenci^ón del t^ítulo en la licencia tura de psicología-
UNAM
- HERSEY & BLANCHARD
1972³ (1969)
La administraci^ón y el comportamiento humano
Editora T^écnica, S.A.
M^éxico
- HILTS, Philip J.
1975
Modificaci^ón de la conducta
Lagos Consorcio Editorial S.A.
M^éxico

- JIMENEZ, Alvaro
1976
El análisis experimental
de la conducta aplicada
al escenario industrial
Editorial Trillas, S.A.
México
- MATTESON, BLAKENEY &
DOMM
1972
Contemporary Personnel
Management
Canfield Press
San Francisco
- McGREGOR, Douglas
1975⁶ (1969)
El aspecto humano de las
empresas
Editorial Diana
México
- McGUIGAN, F.J.
1973³ (1971)
Psicología experimental
-enfoque metodológico-
Editorial Trillas, S.A.
México
- MORALES, Joel Alberto
1977
Aplicaciones para la pla-
neación de los recursos
humanos de la organización
laboral
-tesis para la obtención
del título en la licencia
tura de psicología-
UNAM
- PARDINAS, Felipe
1978¹⁸ (1969)
Metodología y técnicas de
investigación en ciencias
sociales
Siglo XXI editores, S.A.
México
- REYES PONCE, Agustín
1972² (1971)
Administración de personal
Editorial Limusa/Wiley,
S.A.
México

- RODRIGUEZ, Oscar
1978
Modificación de conducta
organizacional
-t³esis para la obtención
del título en la licencia
tura de psicología-
UNAM
- SCHEIN, Edgar H.
1975³ (1972)
Psicología de la organiza
ción
Editorial Prentice/Hall
Internacional
Madrid
- SIDMAN, Murray
10
(1960)
Tactics of scientific
research
-evaluating experimental
data in Psychology-
Basic books, Inc. Publishers
New York
- SISK, Henry L.
1977
Management & Organization
South-Western Publishing Co.
Cincinnati, Ohio
- SKINNER, B.F.
1974³ (1969)
Ciencia y conducta humana
Editorial Fontanella, S.A.
Barcelona
- SMITH & WAKELEY
1977
Psicología de la conducta
industrial
Libros McGraw-Hill de Mé-
xico, S.A. de C.V.
México
- WASSERMAN, Lázaro
SF
La rotación de personal en
las empresas medianas
-t³esis para la obtención
del título en la licencia
tura en administración de
empresas-
UI

WEISS, Carol H.

1978¹ (1972)

Investigación evaluativa
Editorial Trillas, S.A.
México

PONCE TALANCON, H.

(lectura
recomendada)

Reestructuración del sistema general de administración y desarrollo de personal del poder ejecutivo federal
documentos básicos

Presidencia de la República
Coordinación general de estudios administrativos



Impresiones "ARIES"

COLOMBIA NUM. 2 ALTOS 2

(ESQ. CON BRASIL)

MEXICO 1. D. F.

5-26-04-72

5-29-11-19