

13  
24 318302



# UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

“PROGRAMA INTEGRAL DE PLANEACION DEL  
DESARROLLO DEL POTENCIAL DE LOS  
RECURSOS HUMANOS”

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MA. DEL CARMEN BERENICE DEL RIO GONZALEZ

MEXICO, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1987



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

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

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

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

## INDICE GENERAL

	PAG.
PROLOGO .....	1

### CAPITULO I

#### MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION

1.- ORIGEN DE LA ADMINISTRACION .....	2
2.- ¿ QUE ES LA ADMINISTRACION ?.....	5
3.- CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION .....	7
4.- EL NUEVO PLANTEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION ....	11
5.- RELACION QUE EXISTE ENTRE LA ADMINISTRACION Y - OTRAS CIENCIAS.....	18

### CAPITULO II

#### PROCESO ADMINISTRATIVO

1.- EL PAPEL QUE JUEGA EN LA ADMINISTRACION.....	20
2.- DEFINICIONES .....	21
3.- ETAPAS Y CARACTERISTICAS DE CADA UNA DE ELLAS....	25
4.- CONJUNCION DE LOS ELEMENTOS ANTERIORMENTE DESCRIBI- TOS .....	39
5.- GRADO DE ALCANCE .....	40
6.- AREAS FUNCIONALES .....	41

### CAPITULO III

#### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

	PAG.
1.- ANTECEDENTES .....	48
2.- CONCEPTO .....	49
3.- OBJETIVOS .....	51
4.- VALORES .....	53
5.- CONDICIONES ORGANIZACIONALES QUE DEMANDAN SU APLICACION.....	55
6.- PRINCIPALES FASES DEL DESARROLLO ORGANIZA - CIONAL .....	57
7.- EL AREA DE RECURSOS HUMANOS, ENFOCADA HACIA LA PLANEACION DEL DESARROLLO DEL POTENCIAL..	60

### CAPITULO IV

#### CASO PRACTICO APLICADO A UNA COMPAÑIA DE CALZADO

PROGRAMA INTEGRAL DE PLANEACION DEL DESARROLLO DEL POTENCIAL DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	63
CONCLUSIONES .....	93
BIBLIOGRAFIA .....	95

## PROLOGO

El presente tema, buscará vislumbrar el panorama que guarda el Desarrollo Organizacional, así como la planeación del desarrollo del potencial de los Recursos Humanos en la Actualidad y principalmente en México invocados al entorno laboral actual.

Mediante esta investigación, se mencionaran las causas por las que desafortunadamente México se encuentra atrazado en este renglón, así como la importancia que tiene el desarrollar este tipo de programas cada la perspectiva económica del país y la cantidad y no la calidad tan alarmante que existe en los Recursos Humanos que compone la fuerza productiva en todo ente u organismo social.

Ahora bien, no se pretende descubrir alguna técnica nueva que modifique o mejore a las actuales, simple y sencillamente pretendo concientizar a los Empresarios, Industriales, etc., a que reconozcan la importancia que guardan los Recursos Humanos en toda organización, por lo tanto, a través del tiempo se requiere de precisión en la selección de los candidatos para ocupar diferentes puestos, así como desarrollar el potencial de calidad y capacidad del factor Humano, mismo que redundará en un beneficio mutuo y con creces, mediante un programa de planeación del desarrollo basado en experiencias pasadas y tomados de un caso práctico empresarial.

## PROLOGO

El presente tema, buscará vislumbrar el panorama que guarda el Desarrollo Organizacional, así como la planeación del desarrollo del potencial de los Recursos Humanos en la Actualidad y principalmente en México invocados al entorno laboral actual.

Mediante esta investigación, se mencionaran las causas por las que desafortunadamente México se encuentra atrazado en este renglón, así como la importancia que tiene el desarrollar este tipo de programas dada la perspectiva económica del país y la cantidad y no la calidad tan alarmante que existe en los Recursos Humanos que compone la fuerza productiva en todo ente u organismo social.

Ahora bien, no se pretende descubrir alguna técnica nueva que modifique o mejore a las actuales, simple y sencillamente pretendo concientizar a los Empresarios, Industriales, etc., a que reconozcan la importancia que guardan los Recursos Humanos en toda organización, por lo tanto, a través del tiempo se requiere de precisión en la selección de los candidatos para ocupar diferentes puestos, así como desarrollar el potencial de calidad y capacidad del factor Humano, mismo que redundará en un beneficio mutuo y con creces, mediante un programa de planeación del desarrollo basado en experiencias pasadas y tomados de un caso práctico empresarial.

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION

- 1.- ORIGEN DE LA ADMINISTRACION.
- 2.- ¿QUE ES LA ADMINISTRACION?
- 3.- CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.
- 4.- EL NUEVO PLANTEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION.
- 5.- RELACION QUE EXISTE ENTRE LA ADMINISTRACION Y OTRAS CIENCIAS.

## 1.- ORIGEN DE LA ADMINISTRACION:

La Administración ha existido y están dados los primeros indicios en la división del trabajo de acuerdo a las aptitudes de los individuos. Cada uno tenía una actividad diferente y una función determinada, utilizando sus propios recursos.

La Administración Empírica se realizaba por la observación de acuerdo a un hecho, en la obtención de métodos para administrar se utilizó la observación; por ejemplo:

En Egipto había administradores que se dedicaban a delinear en representación del faraón la división de sus tierras, había organización y cooperación por parte de todos, había gente determinada para cada labor realizandolo sin saber que eso era la Administración. También las interpretaciones en los papiros indican el reconocimiento de la importancia de la Administración y organización en los estados burocráticos de la antigüedad.

En China también se manejaba esto; una característica de Confucio era que en sus parábolas incluyen sugerencias prácticas para lograr una adecuada administración pública y exhortaciones para la selección de funcionarios públicos honestos, generosos y capaces.

En Grecia, también era semejante, Sócrates decía que administrar una sociedad era parecido a manejar una familia.

Platón consideraba que en la gente debe haber cierta especialización y es lo que algunos llaman creatividad, manifestándose en cada uno confor-



me a sus inquietudes.

Aristóteles decía que todo estaba manejado por gente inteligente, -- que los filósofos son los más inteligentes y hábiles para dirigir algo, -- que lo más importante era la habilidad intelectual, el filósofo era administrador.

La Iglesia Católica su manejo ha sido el mejor en cuanto a administrar porque ha pesar de todos sus problemas ha perseverado, su situación es dinámica, se adapta a los medios según los tiempos. Hizo importantes cambios, uno de ellos fué quitar el latín, porque a pesar de ser un idioma bien escuchado, se cambió a la lengua vernácula, para que existiera mayor número de personas que lo entendieran.

Cuando tuvo levantamientos en su contra se unió con otras Iglesias -- de otros lugares luchando juntos.

Adiestra a nuevas personas, mantiene una jerarquía perfectamente administrada, solo hay un jefe máximo, utiliza no sólo el trabajo sino motivaciones para subir de jerarquías.

En la Edad Media, el sistema administrativo fué nulo, dedicaba la -- gente la mayoría de su tiempo para escribir lo que vivían en ese momento el señor feudal tenía autoridad sobre otros señores, había legación de -- tierras, se puede decir que la única administración era la ley, le dedicaba tiempo a la tierra por que era la única riqueza.

En el siglo XV, existió un hombre llamado Lucas Pachioli, quién sugirió la doble partida y el uso del memorandum, utilizó los diarios mayor y menor, los cuales deberían estar fechados, sellados y enumerados.

Los Venecianos eran los mejores administradores de esa época, tenían la planeación de la realización de astilleros y sus propios almacenes -- con clasificación.

En el Siglo XVI y XVII, Tomás Moro hacía planteamientos de tipo utópico, la gente tenía necesariamente que trabajar, pero según la función de los padres, los hijos también la debían desempeñar.

En Inglaterra como ya existía una administración surgió la situación cameranista (cámaras) la alta y la baja (nobleza e Iglesia) y la (burguesía, trabajadores y campesinos).

Con la Revolución Industrial, hubo un cambio en toda Inglaterra, que por ser más adinerada que España y Portugal, comerciaba con todo el mundo, también hubo consecuencias, logrando la concentración de ciudades, - da las primeras muestras del Socialismo y Sindicalismo.

Entre sus beneficios estaban la especialización, división del trabajo y en cuanto a los efectos económicos logra un comercio mundial creando sistemas monetarios.

Aparecen también las técnicas de tiempos, movimientos, producción en masa, etc.

Así como lo mencioné en diferentes épocas y ciudades puedo nombrar - un sin fin de aspectos que originaron la Administración.

## 2.- ¿QUE ES LA ADMINISTRACION?

Sobre éste concepto, se han escrito varias definiciones considerando en lo personal que todas son muy acertadas, pues la Administración la -- aplica cualquier persona y cualquiera que sea la circunstancia de sus ac tividades cotidianas hasta un cuerpo de personal para manejar correcta -- mente un organismo social.

A continuación describiré algunas de las definiciones de importantes con ocedores de la materia:

KOONTZ Y O'DONNELL: "La Administración es la creación y conserva -- ción de una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en -- grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes".

GEORGE R. TERRY: "La Administracion es un proceso distintivo que con siste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados pa ra determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recur -- sos".

JOSE A. FERNANDEZ ARENA: "La Administración en una ciencia social -- que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de -- una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

En mi opinión, la Administración viene a ser tan dinámica que cual -- quier profesionista la va a adecuar de acuerdo a sus necesidades y carac teres, en algunos casos se le llama ciencia y en otros técnica; sin em -- bargo, son fundamentos meramente empíricos.

La administración se considera como ciencia, como arte o como téc-

nica dependiendo desde el punto de vista de que se vea.

Como ciencia social por tener la particularidad de ser subjetiva, no puede establecer reglas particulares, al contrario, aplica reglas generales, influye en la idiosincracia de los pueblos.

Como Ciencia Universal porque la reúnen todos los hombres; como arte a la habilidad que tiene una persona que aplicar sus propios sentimientos en una obra; como técnica es una serie de sistemas para llegar a un fin determinado.

De acuerdo a la clasificación de la Administración: En pública y privada tenemos en la primera que existe la intervención directa del estado y es de tipo social; en la privada forman entes individuales que toman sus propias decisiones y cuyo principal fin es de tipo lucrativo.

Para mí la Administración es una ciencia social cuyo objetivo principal es la satisfacción de objetivos que se realizarán mediante la adecuada estructuración de los elementos de un organismo social.

3.- PARA SU MEJOR ENTENDIMIENTO, CITARE LAS CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION:

1).- Su Universalidad; Está primera característica nos va a indicar que el fenómeno de la Administración se da en cualquier organismo social y cualquiera que sean sus objetivos, porque siempre debe existir una coordinación de los elementos con que cuenta, aunque la Administración se vuelve más necesaria y especializada cuanto mayor y más complejo sea el organismo social.

2).- Su Especificidad; aunque la Administración siempre esté acompañada de otras áreas específicas como la Contabilidad, Mercadotecnia, Producción, etc., el fenómeno administrativo debe ser claro para lograr la mayor eficiencia en su objetivo.

3).- Su Unidad Temporal; en el fenómeno administrativo se distinguen etapas, fases y elementos, pero éste va a ser único en cualquier momento de vida que tenga el organismo social.

Esto nos indica que por el hecho de estar realizando alguna actividad un poco fuera de las actividades cotidianas, no quiere decir con esto que vamos a descuidar algún otro aspecto.

4).- Su Unidad Jerárquica; todas las personas que integran un organismo social, tienen un determinado nivel o jerarquía de acuerdo a sus conocimientos y experiencias en determinados -

grados o modalidades, pero ésto no quiere decir que no forman parte de un sólo cuerpo administrativo o del mismo organismo social y que busquen un mismo objetivo.

AGUSTIN REYES PONCE, nos define a la Administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Nos habla también de diferentes comparaciones de lo que sería ciencia y lo que sería técnica, está sumamente especializada, involucra ciertos conceptos tomando como base fundamental el hecho de que la ciencia está formada por un conjunto de principios y a su vez las reglas e instrumentos administrativos se fundamentan también en principios, considerando que son flexibles y que se pueden utilizar de acuerdo a las necesidades que tengamos, Fayol en base a su experiencia formuló catorce principios que se pueden resumir en:

- 1.- División del trabajo; se debe hacer de acuerdo a los conocimientos y capacidad que tengan las personas.
- 2.- Autoridad y Responsabilidad; están íntimamente relacionadas, aunque la responsabilidad es consecuencia de la autoridad, concibiéndose ésta última como una combinación que se deriva de la posición del administrador y de sus características personales, "compuesta de inteligencia, experiencia, valores morales, seriedad, etc." al tener éstas cualidades se entiende que es una persona responsable.

No hay que olvidar que la autoridad se delega y la responsa

bilidad se comparte.

- 3.- Disciplina; contemplándose como el respeto a sus superiores, compañeros y lugar donde labora, es el éxito de unas buenas relaciones.
- 4.- Unidad de mando; los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.
- 5.- Unidad de dirección; cada grupo de actividades con el mismo objetivo, debe tener un director y un plan.
- 6.- Subordinación del interés individual al general; cuando éstos objetivos difieren, el administrador tiene la obligación de reconciliarlos
- 7.- Remuneración; la remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
- 8.- Centralización; Fayol hizo referencia en el cual la autoridad se encuentra centralizada o descentralizada.
- 9.- Jerarquía de autoridad; "Cadena de autoridad", la cual va desde los rangos mayores hasta los menores y aunque no debe ser estructurada a niveles innecesarios de detalle, sí debería de hacerse en tramos más bien cortos.
- 10.- Orden; principios de organización para el arreglo y ordenamiento de cosas e individuos.
- 11.- Equidad; los administradores deben inculcar lealtad y dedicación a sus trabajadores mediante una combinación de bene-

volencia y justicia de su parte.

- 12.- Estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto; encontrando innecesaria la rotación, por ser tanto la causa como el efecto de una mala administración.
- 13.- Iniciativa; se concibe como el diseño y ejecución de un plan
- 14.- Espíritu de grupo; "La unión hace la fuerza" y también una extensión del de unidad de mando, y subraya la necesidad -- del trabajo de equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo.



#### 4.- EL NUEVO PLANTEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION:

Se plantean una serie de posibilidades para encontrar nuevos campos de actuación del administrador dentro de una organización, así como la necesidad de una reflexión, acerca del proceso productivo. Las perspectivas de la Administración están relacionadas con las condiciones de tipo social, político, cultural y económico de nuestro país, ya que pretender señalar los puntos más importantes sobre los cuáles hemos de trabajar constantemente realizando investigaciones para desarrollar una -- teoría adecuada a nuestro medio.

Se han realizado estudios acerca del obrero o empleado dentro de la empresa y en base a ésto se ha obtenido una idea equivocada, ya que se ha confundido con la explotación.

Lo que el nuevo planteamiento sugiere es que dicha explotación no sea enfocada hacia el obrero sino a los medios de producción o a los recursos con que cuenta la empresa, ya que la Administración surge como -- una necesidad para aumentar la eficacia y con ello las utilidades en la empresa comercial e industrial.

El administrador por lo tanto, debe estar conciente de que su labor consiste en un aumento productivo como de racionalidad y para lo -- grar esto citaré los siguientes puntos:

- |                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
|                           | - Manipulación.         |
|                           | - Participación.        |
| <b>La Administración.</b> | - Desarrollo Económico. |
|                           | - Promoción de Bienes.  |
|                           | - Nivel académico.      |

### MANIPULACION:

La manipulación es una característica de la Administración, substituye los medios autoritarios para mantener el control de las organizaciones.

Los antecedentes del problema de la manipulación de los miembros de una organización, los encontramos en Elton Mayo, quién señalaba que las condiciones ambientales y de reconocimiento del grupo eran de suma importancia para aumentar la satisfacción del trabajador, con ello su participación se traducía en un incremento de la productividad, del rendimiento y de la eficiencia.

Posteriormente, los seguidores de Mayo fueron desarrollando instrumentos más perfeccionados para manipular o como ellos le llamaban motivar la conducta del hombre para actuar de acuerdo a presupuestos por la gerencia.

El desarrollo de éstos instrumentos de manipulación se fueron extendiendo cada vez más dentro de los estudios de la Administración; --- mientras que en unas escuelas, éstos procedimientos fueron claros y --- abiertos, como en el caso del estructuralismo en donde se proponen una serie de técnicas precisas para la manipulación de los conflictos en el sentido de encuazarlos legalmente, suavizar su forma de expresión y mantenerlos bajo control, en otros casos, como la corriente neo-humano relacionista con sus bases dentro de la Psicología y corrientes conductistas, elaborar técnicas de manipulación cada vez más sutiles que impiden

al hombre tener clara conciencia de los fines para los que está siendo utilizado.

Todas éstas medidas que proponen las escuelas administrativas modernas, son elementos que van más allá de la explotación de la cual la mayoría de las veces el explotado puede estar consciente. Por lo cual, las personas sujetas a los procedimientos manipulatorios no tienen la conciencia de lo que se está obteniendo.

Con la elaboración de éstas técnicas de manipulación, se convierte ésta en uno de los más terribles instrumentos para el sostenimiento, represión y la lucha del hombre contra el hombre.

Uno de los compromisos más serios del administrador es de denunciar todas éstas técnicas de manipulación de la conducta del hombre.

PARTICIPACION:

Las más avanzadas escuelas dentro de la Administración, Estados Unidos, comienza a tomar en cuenta el elemento de la participación dentro de la Organización, como una de las principales motivaciones para lograr la satisfacción del obrero y del empleado.

Si la Empresa tiene una importancia social para todos sus miembros, éstos deben participar en la fijación de las políticas generales, en las decisiones sobre la repartición de excedentes, sobre el tipo de productos, sobre la modificación de procedimientos, etc.

La participación significa en sí la posibilidad del hombre de existir socialmente, ya que éste lo hace a través de los grupos y organizaciones que ocupa, es el problema del hombre moderno, deliberar al hombre de su esclavitud y de la explotación de sí mismo.

### EL DESARROLLO ECONOMICO:

La administración moderna es de hecho indispensable en todo tipo de sociedad, ya que el problema actual no es producir un poco más o dar más o menos utilidades; el problema del mundo actual es producir cada vez mayor número de bienes y servicios que vengan a satisfacer a grandes masas que actualmente se encuentran marginadas, a todo el proceso de desarrollo.

### EL ADMINISTRADOR COMO PROMOTOR

En éste sentido se considera que el administrador profesional dentro de un país con las características del nuestro, debe actuar en primer término como promotor.

Una sociedad altamente dependiente, con un desarrollo primitivo de sus fuerzas productivas y un bajo índice de industrialización requiere ante todo de promotores sociales y económicos.

El administrador como promotor debe tener además de serios conocimientos sobre las técnicas y procedimientos generales dentro de la administración, una gran conciencia e iniciativa que le permita ser realmente un motor dentro de las organizaciones y a la vez no perder de vista la emancipación de las grandes masas productivas del país.

Actualmente, la tendencia ha sido de trabajar y actuar profesionalmente dentro de la empresa privada ya sean éstas comerciales o industriales y se ha descuidado por completo otro tipo de organizaciones que requieren urgentemente de su servicio profesional, como el sector agrícola que requiere de una reorganización y modernización inmediata.

En éste punto, el administrador tiene una gran responsabilidad para la organización y promoción de la producción y distribución de los productores agropecuarios.

Existen otros campos de actuación; el mejoramiento de las organizaciones de servicio público, la organización sindical, política, etc.

### NIVEL ACADEMICO:

Para producir un administrador profesional con éstas características de promotor, es necesario, partir de los centros de educación donde se preparan éstos profesionistas.

Sin exigir una evaluación constante del nivel académico, un desarrollo de la teoría administrativa, que los estudios de administración se realicen sobre una base científica, es indispensable llegar a formar profesionistas promotores que tengan a la vez una capacidad como administradores en el ejercicio de sus técnicas, herramientas y procedimientos, una conciencia social bien definida.

## 5.- RELACION QUE EXISTE ENTRE LA ADMINISTRACION Y OTRAS CIENCIAS.



### LA ADMINISTRACION Y LA ECONOMIA

Uno de los objetivos fundamentales del esfuerzo coordinado y conducido dentro de un organismo social es la producción del beneficio económico.

El administrador va a buscar coordinar los elementos que emplea - estructurandolos y manejandolos de la manera más eficiente; éste fin directo e inmediato es de la Administración y los objetivos económicos de la empresa son el resultado de dicha coordinación.

### LA ADMINISTRACION Y LA PSICOLOGIA

Del éxito que se alcance de la poca o mucha cooperación del hombre, dentro de la empresa y su relación con el elemento de la coordinación depende de los conocimientos psicológicos que se tengan, para tratar de influir en el logro de cooperación por parte de los hombres.

La psicología indica que métodos administrativos son los más adecuados y proporciona las bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social.



### LA ADMINISTRACION Y EL DERECHO

El derecho va a proporcionar a la administración, la estructura-- jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser ad ministrado.

Sólo puede administrarse un organismo social cuando sea posible - exigir determinadas acciones, porque éstas hayan sido impuestas o se de riven de algún convenio.

A su vez la Administración da al derecho la eficiencia jurídica - de sus normas sobre todo de aquellas que tienden a la organización de - la sociedad.

### LA ADMINISTRACION Y LA SOCIOLOGIA

La relación que existe entre la Administración y la Sociología es notable, porque la Administración va a aprovechar mucho los análisis y- las leyes que establece la Sociología sobre el comportamiento social -- porque le sirven para lograr su fin específico, que es la óptima coordi nación de personas y cosas; a la par, la Administración va a proporcio- nar a la Sociología sus principios, técnicas y experiencias obtenidas - en la coordinación, de aquí que se haya formado una rama que es la So- ciología Industrial que por su importancia va a analizar todos aquellos fenómenos que se dan en el seno de la Empresa.

## CAPITULO II

### PROCESO ADMINISTRATIVO

- 1.- EL PAPEL QUE JUEGA EN LA ADMINISTRACION.
- 2.- DEFINICIONES.
- 3.- ETAPAS Y CARACTERISTICAS DE CADA UNA DE ELLAS.
- 4.- CONJUNCION DE LOS ELEMENTOS ANTERIORMENTE DESCRITOS.
- 5.- GRADO DE ALCANCE.
- 6.- AREAS FUNCIONALES.

### PAPEL QUE JUEGA EN LA ADMINISTRACION:

Como es sabido, todas las Organizaciones, aún las más estables, - están en proceso continuo de cambio, las que cambian lentamente o en dirección errónea, declinan y finalmente mueren. Tal como sucede con los organismos biológicos, las Organizaciones deben adaptarse a cambios legales y a modificaciones en los recursos naturales, en la tecnología, en las demandas del personal, en las preferencias de los clientes y a un sinúmero más de situaciones por las cuales se deben adaptar las Organizaciones.

Todas éstas adaptaciones no son otra cosa sino la aplicación de técnicas adecuadas para la necesaria adaptación de las Organizaciones, - que es lo que se conoce con el nombre de Desarrollo Organizacional, que es el proceso sistemático de cambio planeado a largo plazo, el cual introducimos a una Organización, haciendo uso de principios teóricos y prácticos de las ciencias de la conducta humana, con el objetivo de estimular el mejoramiento organizacional, mayor habilidad gerencial, mayor efectividad y eficiencia empresarial.

Su enfoque principal es hacia el mejoramiento de organizaciones - mediante un sistema total de cambio planeado. Surge como una respuesta a la preocupación universal de los "líderes empresariales" para desarrollar, preparar y adaptar a sus organizaciones a la era constante de cambio y de retos trascendentales.

Considero muy importante el adecuado establecimiento del desarrollo Organizacional porque sirve como base, para también realizar una co-

recta planeación del desarrollo del potencial de los recursos humanos, porque va a facilitar estando la Organización en óptimo ejercicio, enfocarse posteriormente a la capacidad con que cuenta de su principal recurso que es el humano y a consecuencia de éste a los demás recursos.

Para esta realización, hay que recordar que las funciones más útiles y comunes de todos los administradores son:

- Planear:** - Seleccionar objetivos, estrategias y los medios para lograrlo.
- Organizar:** - Diseño de estructuras internacionales para que la gente realice sus roles.
- Integrar:** - Recluta, selecciona y desarrolla gente para que desempeñe efectivamente estos roles.
- Dirigir:** - Adapta diversas ejecuciones para motivar a las personas y demostrarles que si se cumplen los objetivos grupales, se cubren también sus objetivos individuales.
- Controlar:** - Evalúa y corrige los esfuerzos de la organización con miras a cubrir los objetivos prefijados.

A este conjunto de funciones se le conoce con el nombre de Proceso Administrativo, siendo Henri Fayol el primero en dar a conocer un modelo en 1916, el cual contiene cinco etapas, posteriormente diversos autores crearon otros modelos.

El Proceso Administrativo es una corriente administrativa compuesta de planeación, organización, integración, dirección y control con mi-

ras a obtener como resultante la coordinación y la efectividad.

A continuación mencionaré algunos de los diferentes modelos del -  
proceso administrativo que existen:

**JOSE A. FERNANDEZ AREMA:**

Planeación.  
Implementación.  
Control.

**HENRI FAYOL:**

Previsión.  
Organización.  
Mando.  
Coordinación.  
Control.

**GEORGE R. TERRY:**

Planeación.  
Organización.  
Ejecución.  
Control.

**LYNDAL URWICK:**

Previsión.  
Planeación.  
Organización.  
Dirección.  
Coordinación.

Control.

**KOONTZ Y O'DONNELL:**

Planeación.

Organización.

Integración.

Dirección.

Control.

**FRACISCO LARIS C.:**

Planeación.

Organización.

Integración.

Dirección.

Control.

**AGUSTIN REYES PONCE:**

Previsión.

Planeación.

Organización.

Integración.

Dirección.

Control.

Observando los diferentes modelos del proceso administrativo, nos podemos dar cuenta que todos son muy semejantes y no porque los autores que citan pocas etapas quieren decir que no tomen en cuenta todos los aspectos importantes en una Organización, quizá los incluyan en esas po

cas etapas como lo hacen los otros cuyo número mayor el de sus etapas.

Para la mayor comprensión de éste proceso y cuya principal herramienta de todo administrador, explicaré más a fondo éstas etapas.

## I.- PLANEACION:

La planeación va a determinar los objetivos, estrategia o a los cursos de acción que deben tomarse, así como los lineamientos generales de acción que deberán normar la implementación secuencial de lo deseado.

Es la función administrativa más importante de todos, puesto que va a incluir la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción. No sólo es una función básica para todos los administradores y a todos los niveles de una empresa, sino que también se refleja en las demás fases del proceso, ya que un administrador debe organizar, integrar, controlar, etc., para asegurar el logro de sus metas según los planes establecidos.

Esta etapa la considero de gran importancia porque planear puede significar "elegir" y un problema de planeación surge sólo cuando se descubre la existencia de un curso diferente de acción, y éste se presenta en la actualidad con gran frecuencia, porque la planeación es decidir -- por adelantado que hacer, como y cuando y es muy difícil porque estamos en un proceso de cambio continuo y además el administrador debe estar -- conciente de que es un reto muy grande estar actualizado para hacer una adecuada toma de decisiones.

Así tenemos que planear, es orientar una serie de actividades en forma secuencial para cumplir un fin común, siempre responde a las preguntas qué, cómo, cuándo y quién va a hacer algo, así tenemos que planeación es un instrumento de control y para aplicar éste proceso es necesario realizar un diagnóstico de la situación en que se encuentra la empresa.



La naturaleza de la planeación radica en tres características:

- a).- Es universal, se da en todas partes, cualquier nivel sin importar el sistema socio-económico existente, el hombre posee una natural inquietud hacia anticiparse a los que sucede en cualquier lugar del mundo donde existan hombres habrá planeación independientemente del carácter de sus deseos e ideales.
- b).- Posee un carácter general.- La ideología de las personas que trabajan la planeación, es lo que la hace distinta, la planeación como tal, se convierte en un instrumento pero sin contaminación ni enajenamiento para visualizar el futuro.
- c).- Razón común de ser.- en el mundo moderno, los recursos tienden a ser limitados, de ahí la necesidad de optimizar su utilización, lo complejo viene a ser cuando existen diversidad de variables que se interrelacionan para la maximización de beneficios con escasez de recursos.

La necesidad de planear en las Organizaciones es cada vez más grande de aquí la justificación de la misma.

El Administrador debe involucrarse en el futuro, debe ser objetivo y realista, tratar de obtener de sus recursos la mayor productividad posible, por lo que debe de tratar de desarrollar el potencial de sus recursos humanos, ya que cuenta con ellos y en ocasiones ni siquiera se da cuenta que posee elementos muy valiosos, debe conocer su medio y a--

doptar decisiones acertadas, un plan supone un razonamiento como la organización debe llegar hasta donde pretende.

La ciencia de la planeación se reduce a buscar oportunidades y visualizar problemas en el futuro de tal manera que siempre se tenga una posición favorecedora ante el aprovechamiento de oportunidades.

La planeación para el logro de sus esfuerzos, cuenta con una serie de principios, reglas e instrumentos que le ayudan para su correcta realización.

#### Sus Principios:

- 1).- De la precisión.- Los planes deben hacerse con la mayor -- precisión posible, porque van a regir acciones concretas y además constituyen un sólido esqueleto.
- 2).- De la flexibilidad.- Dentro de la misma precisión debe haber un márgen para los cambios que puedan surgir, éste principio puede ser contradictorio al anteiro pero dentro de la misma precisión debe haber flexibilidad, además que todo -- plan preciso debe preveer los supuestos cambios que puedan ocurrir.
- 3).- De la unidad.- Los planes deben ser uno para cada función- y todos dentro de la empresa deben estar coordinados e integrados entre sí.

#### Sus Reglas:

- 1).- Políticas.- Son los lineamientos o normas de acción que serán fijadas de lo general a lo particular, deben ser claras,

específicas y flexibles.

- 2).- Procedimientos.- Secuencia cronológica de pasos que se requieren para lograr una actividad.
- 3).- Programas.- No son más que los planes con fecha y tiempo.
- 4).- Presupuestos.- Es la asignación económica que se da a nuestros planes.

Sus Instrumentos:

- 1).- Manuales.- Concentrado de elemento administrativo para un fin específico, existen varios tipos de manuales entre los que puedo mencionar el de objetivos y políticas, departamentales, organizaciones, etc.
- 2).- Diagramas de Flujo o Proceso.- Representan algún procedi - miento.
- 3).- Gráfica de Gantt.- Controlan la ejecución simultánea de varias actividades.
- 4).- Ruta Critica, etc.

específicas y flexibles.

- 2).- Procedimientos.- Secuencia cronológica de pasos que se requieren para lograr una actividad.
- 3).- Programas.- No son más que los planes con fecha y tiempo.
- 4).- Presupuestos.- Es la asignación económica que se da a nuestros planes.

Sus Instrumentos:

- 1).- Manuales.- Concentrado de elemento administrativo para un fin específico, existen varios tipos de manuales entre los que puedo mencionar el de objetivos y políticas, departamentales, organizaciones, etc.
- 2).- Diagramas de Flujo o Proceso.- Representan algún procedi - miento.
- 3).- Gráfica de Gantt.- Controlan la ejecución simultánea de varias actividades.
- 4).- Ruta Crítica, etc.

## II.- ORGANIZACION:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir - entre las funciones, niveles y actividades de los elementos técnicos, - humanos y materiales de un organismo social con el fin de lograr una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Su propósito es que permite que el personal colabore eficazmente - con el logro de ciertas metas, debiendo definir y mantener una estructura por funciones.

Hay dos tipos de Organización que es la Formal (cuando las actividades de dos o más personas están encaminadas a un objetivo determinado) y la Informal (cualquier actividad personal sin un propósito colectivo, aún cuando pueda contribuir a resultados de grupo).

### Sus Principios son:

- 1).- Especialización.- Dividir las funciones por áreas especializadas.
- 2).- Unidad de mando.- Tener un sólo jefe.
- 3).- Autoridad responsabilidad.- La autoridad se delega y la -- responsabilidad se comparte.
- 4).- Dirección.- Cuando se delega autoridad, se delega control y se tiene mayor unidad de mando.

Las reglas nos van a servir para la división de funciones, debiendo tener una lista formal de fundiones, las características que deben te ner cada una de las personas que vamos a contratar, etc. Para la fija \_

ción de éstas reglas deben existir una serie de criterios que tenemos - que considerar; como que trabajo se le va a dar a cada persona, que persona debe tener cada puesto, asignar un lugar de trabajo a las personas, etc.

Una razón común e importante en las Organizaciones radica en que - el personal no entiende sus asignaciones y mucho menos las de sus compañeros que en ocasiones llega a impedir el funcionamiento en las Organizaciones, éste conflicto se resuelve mediante el establecimiento de cartas organizacionales u organigramas, así como la descripción exacta de las funciones de cada puesto, la definición clara de las relaciones de autoridad e información.

Estos organigramas para fines de cada empresa, pueden ser verticales, horizontales, escalares y circulares.

### III.- INTEGRACION:

Es el procedimiento para dotar al organismo social de los medios - que necesita para lograr sus objetivos.

#### Sus Principios son:

- 1).- De la adecuación de hombres y funciones.- Se deben adaptar los hombres a las funciones y no hacer al contrario.
- 2).- De la provisión de los elementos administrativos.- Deben - proveerse a cada miembro del organismo de los elementos administrativos necesarios para cumplir con sus obligaciones.
- 3).- De la importancia de la introducción necesaria.- Es una -- técnica muy sencilla y con grandes beneficios, pues depende que se realice adecuadamente para mayor rendimiento de las- personas.

Antes de empezar y poder integrar todos nuestros recursos, debemos haber pasado antes por dos importantes etapas como lo son la Planeación y la Organización.

<b>PLANEACION</b>	<b>ORGANIZACION</b>	<b>INTEGRACION</b>
Establecimiento de:	Fijación de:	De Recursos:
- Objetivos	- Niveles	- Humanos
- Políticas	- Puestos	- Técnicos
- Estrategias a corto, mediano y largo plazo	- Organigramas, etc.	- Materiales
		- Financieros.

Así entonces; podemos observar que integrar es interrelacionar los recursos entre sí para llevar a cabo la realización de los objetivos generales y particulares de un organismo social, es decir, por ejemplo -- que si tenemos que integrar nuestros recursos humanos a la empresa, debemos conocer cual es el papel que van a jugar éstos recursos dentro -- del objetivo principal de la empresa y cuáles son los objetivos específicos de estos recursos.

**1).- Integración de Recursos Financieros:**

Integrar todos los elementos financieros que tiene la empresa y si no los tiene, buscar quienes nos pueden dar ese apoyo financiero; se tiene que organizar como adaptar nuestro capital a la organización.

Para la integración financiera se tiene dos tipos de capital:

- a) Interno: Cómo se van a aplicar los recursos a la empresa es decir dinero en efectivo.
- b) Externo: De donde lo vamos a obtener, que mecanismos -- financieros se necesitan, en qué forma, en que plazo, -- en éste capital se necesita dinero ya sea por medio de -- préstamos, créditos, etc.

**2).- Integración de Recursos Materiales:**

Van a tener relación con la existencia real de material y -- nuestros programas, éste va a servir para integrar los re -- cursos materiales que tenemos y los nuevos que se puedan tener.



Para obtener nuestros recursos materiales hay que tomar en cuenta dónde obtenerlos, de que forma, cómo y cuándo para hacer la mejor selección.

3).- **Integración de Recursos Técnicos:**

Estos pueden ser asesoría laboral, administrativa y tecnológica. La tecnología son técnicas para llevar a cabo una función como la más modernas hasta hoy es la computadora que realiza el trabajo más rápido y eficiente, la tecnología va implícita al sistema operativo de la empresa.

4).- **Integración de Recursos Humanos:**

La integración hace de las personas ajenas a la empresa miembros articulados en su jerarquía. Es de trascendental importancia el valor que tiene el recurso humano y la necesidad de darsela para propiciar su desarrollo, porque además de ser un requerimiento clave del éxito de cualquier organización, es una responsabilidad social el encausar sus responsabilidades naturales en forma positiva para hacerlo más capaz y eficiente, evitando el desperdicio de recursos humanos mal utilizados o deficientemente preparados.

**Para lograr mayor éxito, la integración utiliza cuatro pasos que son:**

- 1).- **Reclutamiento:** Su objetivo es el de buscar o tener candidatos que reúnan las características adecuadas para cubrir las vacantes por bajas, renuncias, retiros, enfermedades y de muertes por la creación de nuevos puestos debido al crecimiento de la organi-

zación, lo importante es contar con los recursos humanos disponibles en el momento oportuno. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas y externas, en las primeras es donde me voy a enfocar a ésta investigación, se hará una cuidadosa-revisión si dentro de la misma organización se encuentren personas que sean candidatos a ocupar el puesto vacante y que éste presente una promoción o ascenso; en caso contrario se recurrirá a la fuente externa que se atraen solicitantes a través de anuncios, agencias de colocación, etc.

- 2).- Selección y Contratación: Su objetivo es identificar y elegir entre los solicitantes a quienes reúnan las mejores características para el desempeño de los puestos. Los medios que emplea son variados según las necesidades y condiciones de la empresa, los más usuales son:
- a) **Hoja de solicitud:** Contiene generalidades del solicitante y sirve como encabezado de todo expediente del personal.
  - b) **Entrevistas.-** Series de pasos donde el candidato es interrogado con el objeto de conocer en detalle la información proporcionada en la hoja de solicitud, información adicional de su trayectoria laboral y sus planes y pretensiones a futuro.
  - c) **Pruebas Psicotécnica o de cultura general.-** Se aplican a criterios de la empresa o dependiendo del puesto o grados de responsabilidad.
  - d) **Encuestas.-** Comprueban los antecedentes definidos por el solicitante.

e) **Exámen Médico.**- Por ser costoso suele aplicarse a quienes han resultado idóneos en las demás etapas del proceso.

3).- **Inducción:** Suele llevarse acabo en el departamento de personal, donde se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo, se hacen las anotaciones en los registros, se toma filiación, etc. Se le da la bienvenida al solicitante, se presenta con sus jefes y compañeros inmediatos y suele terminarse con un recorrido de la planta.

4).- **Desarrollo:** Suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- b) Capacitación a supervisores.
- c) Desarrollo de ejecutivos.

La integración de Recursos Humanos es una de las más importantes etapas objetivamente hablando y avocandome al tema en sí, ya que una vez lograda la integración total de nuestros recursos humanos, mediante programas de inducción, difusión y comunicación de diferentes aspectos propios de la empresa, que al hacérselos llegar a los empleados propios se involucren de tal grado que el desarrollo de la empresa que logramos invariablemente una integración total.

#### IV.- DIRECCION:

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones.

Los elementos para dirigir una empresa son los humanos, técnicos y financieros, por medio de las órdenes del director se dirige y como con secuencia se administra.

La función principal de la dirección es la toma de decisiones, trata de resolver los problemas que se presenten para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Los principales elementos de la dirección son:

- 1).- **Motivación:** La motivación se ha orientado a satisfacer las necesidades del hombre. es muy importante para éste para - que rinda más en su trabajo, para que se siente bien al realizarlo. es muy importante hacerlo sentir parte de la empresa.
- 2).- **Comunicación:** Van a existir muchas formas de comunicación- dependiendo del sistema que haya. la comunicación se va a diseñar dependiendo de las necesidades de la organización. Así pues, tenemos que la comunicación es el proceso por el cual se transmite información. esta es muy importante porque entre más ágil sea ésta se van a poder tomar más rápidamente las decisiones.
- 3).- **Liderazgo:** El liderazgo se puede definir como el arte de -

39

inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y -  
confianza. Actuar de líder es guiar, conducir, dirigir y -  
anteceder. Existen diferentes tipos de líderes; por su co-  
nocimiento, por su carisma, de tipo religioso, en base al -  
poder económico, líderes políticos y por último los forma -  
les y los informales.

Un líder formal tiene autoridad reconocida por la misma or-  
ganización para poder tomar decisiones, el líder informal -  
tiene autoridad en un sentido moral o técnico para poder to-  
mar algunas decisiones o actitudes. El liderazgo siempre -  
es necesario, el líder debe ser dinámico además de tener --  
fuerza en sus actividades y palabras.

## V.- CONTROL:

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes.

### Sus Principios son:

#### 1).- **Carácter Administrativo:**

Es necesario distinguir las operaciones de control de las funciones, las operaciones son de carácter técnico y las funciones son de carácter administrativo.

#### 2).- **Estándares:**

El control es imposible de realizar si no existen estándares de alguna manera precisados.

#### 3).- **Del carácter mediat del control:**

Un control deberá usarse sólo si el trabajo, gastos, etc. que impone, se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

Hay que recordar que existe una clasificación dentro del control para hacerlo más específico: Control de ventas, producción, calidad, etc., para lograrlo se basa de Gantt, técnica PERT, de trayectoria crítica, etc., lo que facilita su realización.

#### 4).- Conjunción de los elementos anteriormente descritos:

Una vez que tenemos perfectamente bien definidas cada una de las etapas del proceso y siendo éste la herramienta principal de todo buen administrador, procederé a adecuar cada una de éstas etapas de una manera precisa en las diferentes actividades a desarrollar con el objeto de estructurar el programa del desarrollo del potencial de los empleados en la que se pretende implementar.

El uso y la aplicación adecuada de todas éstas etapas del proceso convertidas a su vez en etapas del proyecto nos van a facilitar:

- 1.- Una comprensión rápida y sencilla de los pasos que seguirá el proyecto.
- 2.- La aplicación de todos los elementos con que disponemos generando resultados inmediatos como puede ser información rica en contenido que servirá de base para evaluar diferentes potencialidades.
- 3.- El seguimiento de cada una de las actividades involucradas en el proyecto propiciando diferentes elementos como pueden ser formatos, cuestionarios, etc., ya que gracias a esto dejaré plasmado el contenido principal para desarrollarlo.
- 4.- Crear una estructura suficientemente dinámica que permita evitar cambios substanciales a través del tiempo en el programa.
- 5.- Darle mantenimiento correctivo en un período determinado el interés de los participantes tanto en su aplicación como en su ejercicio.

5.- Su grado de alcance:

Dada la complejidad y la escasa participación que a la fecha se ha detectado en las empresas hacia ésta actividad y debido a la poca información con que se cuenta, éste programa va dirigido única y exclusivamente al personal ejecutivo de las empresas, ya que tanto por su costo monetario, así como la inversión del tiempo y a diferentes esfuerzos -- por ambas partes, no sería redituable aplicarlo a niveles inferiores.

En el próximo capítulo, me introduciré más a fondo en detalle de la estructura general del programa, es decir un anteproyecto que conste de antecedentes, objetivos, políticas y procedimientos, formas de control, evaluación y beneficios de la empresa a analizar.



6.- En toda Organización, existen divisiones o áreas funcionales dependiendo de que tan grande o pequeña sea y de acuerdo a sus características o necesidades, por lo regular hacen dichas divisiones de la manera siguiente:

- I.- Administración de la Producción.
- II.- Administración Financiera.
- III.- Administración de Mercadotecnia.
- IV.- Administración de Recursos Humanos.

A continuación procederé a explicar las principales generalidades de éstas áreas.

I.- PRODUCCION:

Es el proceso mediante el cual, se elaboran bienes y servicios, es muy importante en la vida de toda sociedad, puesto que su producción de bienes y servicios van a satisfacer las necesidades de alimentación, -- vestido, habitación, educación, comunicación, etc., el incremento de la producción constituye el factor de desarrollo y progreso material más importante de una sociedad.

Existe una serie de aspectos que deben considerarse dentro de la Producción como lo son:

**Localización de la Planta:** Es el lugar donde se ubicará el centro de operaciones de una empresa, es importante puesto que la decisión que se tome va a influir parcialmente en los costos de inversión y de operación, el problema de la localización de la planta se presenta:

- a) Cuando se va a establecer la empresa.
- b) Porque la planta actual es obsoleta.
- c) Por la expansión de operaciones, y la planta actual es insuficiente.
- d) Por cambios ocurridos debido a la influencia de uno o varios factores, que se hace necesario cambiar de ubicación de planta.

Cuando se presente cualquiera de esas situaciones, es necesario realizar una minuciosa investigación para seleccionar el lugar más apropiado.

Entre los principales factores que deben analizarse en la localización de planta se encuentran:

- a) Situación geográfica de los mercados.
- b) Situación geográfica de materias primas.
- c) Medios y costos de transportes.
- d) Abastecimientos de agua, energía, combustible, etc.
- e) Costo de mano de obra.
- f) Aspectos fiscales.
- g) Comunicaciones.
- h) Condiciones de clima.
- i) Costo de vida en la comunidad.

j) Servicios de la comunidad.

### Costos de Producción:

El analizar y conocer los costos de producción, es de gran importancia para los responsables de las áreas de producción y finanzas. Los -- costos de producción son la suma de los gastos realizados para la elaboración de un producto: Materia prima, mano de obra directa y otros costos directos.

### Mantenimiento:

Uno de los principales problemas del área de producción, es conservar el buen funcionamiento de las máquinas, equipo e instalaciones, procurando evitar fallas que repercutan en el nivel de producción.

Cuando las máquinas se descomponen, ocurren los siguientes costos:

- **Tiempo improductivo de las máquinas.**
- **Mano de obra directa o indirecta ociosa.**
- **Retraso en abastecimiento a otros procesos.**
- **Aumento de desperdicios.**
- **Costo real de reparación de la máquina.**

Existen dos tipos de mantenimiento: El preventivo (servicio de limpieza, pintura, lubricación, carga, inspección, etc.) para evitar fallas en el funcionamiento o detectarlas en su fase inicial y corregirlas, y el correctivo de fallas en las máquinas, equipos e instalaciones a medida que se van presentando.

**Control de Calidad:**

Confirma que los productos terminados se ajusten a las normas previamente establecidas y que pueden estar relacionadas con:

- Composición física o química.
- Volúmen.
- Peso.
- Forma.
- Duración.
- Confiabilidad.
- Sabor.
- Limpieza, etc.

**II.- FINANZAS:**

Logra el manejo adecuado de los fondos, invirtiendo óptimamente para alcanzar los objetivos y mantener un prestigio de solvencia de la empresa; sus principales funciones son:

- Estudios de planeación financiera.
- Establecer políticas de crédito y cobranzas.
- Realizar proyectos de nuevas inversiones.
- Mantener relaciones con fuentes posibles de capital.
- Planeación y vigilancia del manejo de presupuestos.
- Establecer sistemas de nóminas, pagos, reportes contables, etc.
- Supervisar la actuación del personal y operaciones realizadas para esto existe:

**Auditoria Interna:** La mayoría de las empresas tienen dentro de sus estructuras un depto. de Auditoría interna, donde revisan y comprueban la veracidad y exactitud de los registros contables de la empresa y que es tos se ajusten a las políticas, reglas y procedimientos fijados.

**Tesorería:** Su función es la de la planeación de los ingresos y egresos que en fecha determinada, tendrá la empresa, para que éstos sean los ideales y no excedentarios o deficitarios.

**Crédito y Cobranzas:** Su función consiste en establecer las políticas de crédito a sus clientes y a sus procedimientos para cubrir créditos otorgados, así como el estudio y control de las posibles causas de pérdidas por créditos y manejo de cobros.

### III.- MERCADOTECHNIA:

Es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y reali zar intercambios.

El mercado lo constituyen todas las personas u organizaciones que - compran o se les puede inducir a que compren un producto o servicio.

Existen diferentes tipos de mercado:

- Mercado de consumo; es el formado por las personas que ad -- quieren productos y/o servicios para su uso personal.
- Mercado del productor o industrial; está constituido por los individuos u organizaciones que compran bienes y/o servicios para destinarlos a la producción de otros productos o servi cios.
- Mercado del distribuidor; está compuesto por pe. sonas y orga

nizaciones que adquieren bienes y servicios con el fin de revenderlos, obteniendo una ganancia.

- Mercado de gobierno; está formado por las instituciones gubernamentales, ya sean federales, estatales y municipales - que adquieren bienes y servicios.

#### IV.- RECURSOS HUMANOS:

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general.

Es muy importante el valor que tiene el recurso humano y la necesidad de dar la debida importancia para propiciar su desarrollo, porque -- además de ser un requerimiento clave del éxito de cualquier organización, es una gran responsabilidad social el encauzar sus potencialidades naturales en forma positiva para hacerlo más capaz y eficiente, evitando su desperdicio.

Entre las principales funciones del área de Recursos Humanos se encuentran:

- Análisis de puestos.
- Valuación de puestos.
- Reclutamiento.
- Selección y contratación.
- Induscción.
- Nómina y control de asistencias.
- Entrenamiento.

- Calificación de méritos.
- Servicios y prestaciones.
- Seguridad e higiene, etc.

Estas se dan de acuerdo también a las necesidades de cada empresa y también a ciertos costumbrismos del área.

En el siguiente capítulo, explicaré más detalladamente cada una de éstas funciones porque son una de las bases principales para el desarrollo del potencial.

### CAPITULO III

#### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 1.- ANTECEDENTES.
- 2.- CONCEPTO.
- 3.- OBJETIVOS.
- 4.- VALORES.
- 5.- CONDICIONES ORGANIZACIONALES QUE DEMANDAN  
SU APLICACION
- 6.- PRINCIPALES FASES DEL D.O.
- 7.- EL AREA DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADA HACIA  
LA PLANEACION DEL DESARROLLO DEL POTENCIAL.



### 1.- Antecedentes del Desarrollo Organizacional:

Las organizaciones se inclinan a desarrollarse y adaptarse al medio en que operan, en su lucha por alcanzar sus fines últimos.

Dentro de los esfuerzos realizados para afrontar y modificar el ambiente a las organizaciones han existido teorías muy marcadas.

A principios del siglo XX, se intentó a través de una mejor ingeniería humana, racionalizar la forma como se efectuaba el trabajo, optimizando el uso de las fuerzas productivas.

Es posteriormente a la Segunda Guerra Mundial, cuando emerge el enfoque de las "Relaciones Humanas" como contestación a las reclamaciones de los trabajadores que pretendían lograr en el trabajo la satisfacción de ciertas necesidades sociales ajenas a las de supervivencia y seguridad.

Se pretendía una mayor productividad a través de una mayor motivación y mejorando el ambiente organizacional.

Más adelante, se hace indispensable un enfoque en el que los sistemas de información, juegan un papel preponderante, todo esto con la finalidad de adecuar las organizaciones a la era computarizada, la expansión geográfica y el requerimiento de toma de decisiones más rápidos.

Es así como se considera a la organización como un sistema total, que debe ser explotado permanentemente con el fin de ser mejorado continuamente para que de ésta forma se acrecente la productividad.

Así es como surge el enfoque de Desarrollo Organizacional como un fuerza que permite utilizar de la mejor manera la energía y los recursos humanos, para que a la par se logran alcanzar las metas de las organiza-

ciones y se satisfagan las necesidades de autodesarrollo de quienes laboran en las organizaciones.

2.- Deduciendo, para lograr una Organización efectiva y sana, con capacidad adaptiva a los cambios que se presentan, el Desarrollo Organizacional es la fórmula que puede llevar a feliz término el logro de dichos objetivos, siempre y cuando se aplique por expertos con entrenamiento y capacidad adecuados.

Para comprenderlo mejor, veremos algunas definiciones de D.O. como son la de:

**Richard Beckhard** "El desarrollo organizacional, es un esfuerzo de cambio planificado a largo plazo que incluye a todo el sistema y está administrado desde la alta gerencia con el fin de incrementar la efectividad y la salud de la organización, desarrollándose mediante intervenciones planeadas en los procesos organizativos, aplicando los conocimientos y avances de las ciencias del comportamiento y en actividades basadas en experiencias por consultores denominados tercera parte que comparten un conjunto de valores o filosofía social".

**Warren Bennis** "El D.O., es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones para que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como el ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Tomando como base la definición de Beckhard, es posible afirmar que

es un esfuerzo planificado, ya que requiere un diagnóstico sistemático de la Organización y la elaboración de un plan estratégico para el mejoramiento y movilización de recursos que permitan efectuar dicho esfuerzo.

Esta concebido para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización y logra sus objetivos a través de operaciones planificadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Para mí el Desarrollo Organizacional, en la empresas no es otra cosa que un programa enfocado a canalizar las habilidades y las aptitudes del elemento humano, logrando a través de éste esfuerzo los objetivos institucionales.

Obviamente para lograrlo tanto la empresa como el trabajador, se enfrentan a diversos obstáculos que pueden ser desde individuales, económicos o institucionales, vale la pena reiterar la importancia del auto-desarrollo mediante una adecuada aplicación y difusión de éste programa.

### 3.- Objetivos fundamentales del Desarrollo Organizacional:

- 1.- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, mediante una estructura dinámica y flexible que le permita un mantenimiento constante y actualizado.
- 2.- Optimizar la efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales, por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- 3.- Fomentar la colaboración y la sana competencia entre las unidades interdependientes, maximizando así su capacidad de logro.
- 4.- Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la Organización, propiciando el desarrollo tanto individual como organizacional.
- 5.- Aumentar la apertura de las comunicaciones tanto horizontal como vertical, procurando mantenerla y acrecentarla día a día.
- 6.- Mejorar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la Organización, mediante el reconocimiento del esfuerzo.
- 7.- Promover el nivel de participación, de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y la ejecución.

- 8.- Implementar el autocontrol y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.
- 9.- Crear grupos como unidades básicas de trabajo, si las características de la empresa así lo requieran.
- 10.- Canalizar la energía hacia un esfuerzo de cambio.

4.- Una vez mencionados los principales objetivos del Desarrollo Organizacional, procederé a mencionar también sus valores :

- 1.- Proporciona oportunidades a la gente para funcionar como seres humanos en vez de recursos en el proceso de producción.
- 2.- Da oportunidad a todos y cada uno de los miembros de la organización, así como a ésta a que desarrollen todo su potencial.
- 3.- Busca aumentar la efectividad de la Organización en el logro de todas sus metas.
- 4.- Crea un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la Organización encuentren un trabajo estimulante y retador.
- 5.- Proporcionar oportunidades a las personas dentro de la Organización para influir en la manera en la cual, ellos se relacionan con el trabajo, con la organización y con el medio ambiente.
- 6.- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades de las cuales todas son importantes en su trabajo y en su vida.

En el análisis de valores, anteriormente sobre todo y en la actualidad, también se tiene el concepto generalizado de que el hombre es flojo de naturaleza, que tiene que ser obligado a trabajar, controlarlo y diri

girlo por alguien, que es dependiente, egoista, etc.

Razón por la cual, el Desarrollo Organizacional trata por medio de -  
éstos valores de cambiar dichos conceptos.

##### 5.- La Necesidad de aplicar el Desarrollo Organizacional.

El campo del Desarrollo Organizacional, surge como una respuesta a la preocupación universal de los "líderes empresariales", para desarrollar, preparar y adaptar a sus organizaciones a la era de constante cambio explosivo y retos trascendentales.

El acelerado crecimiento del medio ambiente en que vivimos, notorio en cambios sociales, tecnológicos, económicos y culturales, exige al individuo, y a las organizaciones de hoy en día, una preparación que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones que se les van presentando.

Dentro de una estructura social sumamente compleja como la nuestra, es muy fácil caer en la obsolescencia y tecnocracia, perdiendo el verdadero sentido de la participación del individuo dentro del núcleo social -- económico y laboral al que pertenece.

Por un lado, dentro de éste avance explosivo actual, la preparación que la persona recibe dentro del plano académico, resulta pobre, y necesita ponerse al día constantemente, y por otro lado es imposible que el individuo aislado pueda lograr objetivos significativos.

Este hecho, viene a hacer imperiosa la necesidad de considerar la importancia del concepto "equipo de trabajo", en el cual las personas que lo integran, suman y coordinan esfuerzos para llegar a resultados y objetivos que los individuos aislados no puedan conseguir.



Así como también la necesidad de mantener de manera constante la preparación en sus diferentes formas, de tal manera que el equipo de trabajo este apto para enfrentar las necesidades que su medio ambiente le plantea a cada momento.

Una vez que se hablo de Desarrollo Organizacional, debo mencionar que es una estrategia más dentro de las múltiples que emplea cualquier organización, para afrontar los cambios que constantemente le plantea el medio ambiente, pero que por ser una estrategia joven, está en período de evolución y crecimiento como herramienta administrativa, para el desarrollo y mejoramiento organizacional y que, sólo a través de estas herramientas es posible la actualización y el enfrentamiento continuo a las constantes demandas del proceso de evolución de la sociedad actual.

Por lo tanto: El Desarrollo Organizacional es un campo multidisciplinario, un proceso científico de donde los cambios y acciones han sido previamente diseñadas, planeadas, implementadas y controladas, y que, por su interés en los individuos de una organización, hace uso, de entre otras técnicas, de la "Dinámica de grupos", orientada a la formación e integración de equipos de trabajo productivos, en los diferentes niveles de una empresa.

## **6.- Fases del Desarrollo Organizacional.**

### **I.- Diagnóstico de los problemas de la Organización:**

Se trata de que los miembros de la Organización definan, con la ayuda de un consultor, y a través de información, opinión y experiencias de integrantes de la organización, cuáles son sus principales problemas, -- sus mejores recursos, sus estructuras reales y sus valores operantes.

### **II.- Desarrollo de equipos de trabajo:**

Un equipo de trabajo el más alto nivel jerárquico, es el punto clave en el cual, debe iniciarse el proceso de cambio. Su forma de comunicación entre sí y con otros, sus luchas o conflictos interpersonales, sus relaciones entre sí y con sus subordinados, sus estilos de administración, su forma de liderazgo, su manera de analizar problemas y tomar decisiones, y su grado de entusiasmo entregado a su labor y a sus grupos -- sus funciones que operan en la labor de toda la compañía, para bien o para mal.

### **III.- Relaciones intergrupales:**

Uno de los factores más destructivos en una organización, es la competencia entre diversas unidades. Aún cuando hay gerentes que creen sacar ventaja de ellas, no es difícil probar que la desconfianza, la comunicación distorsionada, la agresión disfrazada, la falta de percepción -- de la ayuda que el grupo propio no brinda, son actividades que desperdician una enorme cantidad de energía económica y emocional que podría utilizarse mucho más productivamente. La atención a éstos asuntos son obje-

to es esta fase.

#### **IV.- Motivación del Trabajo:**

Por muchos años cada gerente o supervisor tenía su propia teoría de motivación de la persona que trabaja.

Los libros de texto y la experiencia individual han dado recetas para motivar más eficazmente, pero no ha sido, sino recientemente que se han reunido hallazgos que puestos congruentemente en una doctrina, pueden ser aplicados con resultados satisfactorios, la motivación del hombre de nuestros días, ejecutivo o trabajador, se hace por causas distintos de los tradicionales, porque éstos parten de conceptos del hombre -- que no concuerdan con la realidad. \*El Desarrollo Organizacional toma en cuenta éstos conceptos y los instrumentaliza dentro de su plan.

#### **V.- Adquisiciones y Fusiones:**

Cuando una compañía se fusiona con otras, los problemas humanos que surgen son muy serios. Si no se les atiende bien, la hostilidad, la comunicación bloqueada, los problemas de lealtad de grupos, la ansiedad-bajo motivación y formas atenuadas de sabotaje, se hacen presentes con frecuencia.

#### **VI.- Cambio de Ejecutivos de alto Nivel:**

Cuando una persona nueva, particularmente de alta jerarquía, ingresa a un grupo bien formado, los subordinados tienen que adaptarse a nuevas formas de liderazgo y viven la ansiedad de adivinar como es el nuevo je-

fe y que es lo que quiere.

El jefe mismo, tiene que realizar su propio proceso de adaptación.

**VII.- Cambios en el tamaño de la Compañía, las condiciones del mercado y la competencia:**

Ante estos cambios, la compañía tiene que adaptarse y anticiparse, - tomando rápidas y ágiles medidas que dificultan la planeación, la estabilidad y el trabajo eficaz del equipo humano, particularmente del de más-alto nivel.

Estos problemas humanos conducen a un aparente salida, que es simplemente trabajar más, es preferible trabajar más y mejor, y los medios los proporciona el Desarrollo Organizacional.

7.- El Área de Recursos Humanos, enfocada hacia la planeación del -  
Desarrollo de Potencial.

Como todos sabemos el área de Recursos Humanos o Relaciones Indus -  
triales en las empresas, viene a conjugar los diferentes elementos dispo -  
nibles para que a través de éstos se cumplan los objetivos perseguidos -  
por la empresa.

Toda actividad que involucra recursos humanos, presente, en su mayo -  
ría conflictos ya que es obvio que no todos los elementos de una organi -  
zación persiguen un mismo fin. Ante tal expectativa, el área de Recur -  
sos Humanos, se encarga de vigilar, mantener y propiciar en algunos ca -  
sos la sinergia entre empleados-empresa y viceversa.

Para el logro de éstos objetivos dependiendo de la magnitud de las -  
empresas, dividiré en áreas funcionales la labor integral de Recursos Hu -  
manos; por ejemplo:

- **Reclutamiento y Selección:**

Es el paso más importantes en mi opinión, ya que mediante un --  
proceso adecuado, estricto y objetivo se puede decir que esta -  
mos dando el primer paso acertado en la planeación del desarro -  
llo (en mi siguiente capítulo expondré el por qué), es decir si  
el candidato seleccionado cumple satisfactoriamente con todos -  
los requisitos, estaré segura que más adelante podrá aplicar y  
desarrollar las habilidades en esa y otras áreas.

Se busca el candidato que reúna las características adecuadas -

para cubrir las vacantes que pueden ser por bajas, renunciaciones, retiros, etc., ó por la creación de nuevos puestos debido al crecimiento de la organización, lo importante es contar con los recursos humanos disponibles en el momento oportuno.

- **Capacidad de Desarrollo:**

Esta área de los Recursos Humanos, tiene influencia sumamente importante hacia la planeación de desarrollo, ya que todo programa de capacitación propicia la adquisición y especialización de habilidades, lo que nos permitirá mediante el inventario o Recursos Humanos, la detección de necesidades, la elaboración e implementación de planes y programas de capacitación, una relación directa con el área responsable de la Planeación de Desarrollo, que en éste caso sería el Desarrollo Organizacional.

Ahora bien, la información generada por el área de capacitación así como de reclutamiento y selección, serán las bases de información del programa del desarrollo del potencial de los empleados.

Existen otras áreas tales como la Administración de sueldos y Administración de personal, mismas que no servirán de apoyo estructural e informativo para nuestros planes.

Por lo regular las empresas medianas con más de mil empleados y cuyo dinamismo en el giro proyecte utilidades y planes de expansión, son las únicas empresas que cuentan con un área espe

cífica en la planeación del desarrollo, así mismo por lo regular sólo aquellas empresas que cuentan con filiales y sucursales ya sea dentro del país o fuera de éste vienen a aprovechar los beneficios de un programa del desarrollo del potencial.

**CAPITULO IV**

**CASO PRACTICO**

**PROGRAMA INTEGRAL DE PLANEACION DEL DESARROLLO  
DEL POTENCIAL DE LOS RECURSOS HUMANOS**



## ANTECEDENTES

### EQUILIBRIO DE OBLIGACIONES DEL PUESTO.

Uno de los primeros pasos para contestar la pregunta "¿Potencial para que?" requiere el análisis cuidadoso de las obligaciones del puesto.

Esto, a su vez, incluye el considerar los puestos recientes y probablemente el puesto actual al igual que las obligaciones del puesto que se esté considerando cubrir. En términos generales se puede predecir -- con mayor precisión el comportamiento futuro cuando las obligaciones en el puesto actual corresponden a las obligaciones del puesto potencial.

Cuando esto no es así, predecir con precisión se hace más difícil.

Suponiendo que estamos considerando promover a un vendedor a gerente de ventas. Necesitamos considerar las obligaciones de los puestos. Una lista de obligaciones incluirá principalmente tareas de ventas, mientras que la otra lista incluirá principalmente habilidades gerenciales. Necesitamos analizar el grado de superposición en las obligaciones de los dos puestos. Si no existe, puede ser conveniente crear condiciones en las cuales se pueda observar el comportamiento gerencial.

Otra alternativa podría ser ver el desempeño del candidato en puestos anteriores que fueran más cercanos a posiciones gerenciales. Por ejemplo si un candidato tenía experiencia gerencial previa en otra compañía donde se desempeñó bien, esto debería considerarse positivamente en su evaluación para la posición del potencial.

El intento de equilibrar las obligaciones de los puestos presente y potencial es un requerimiento absoluto para aumentar la probabilidad de una calificación precisa del "potencial" o evaluación.

### EQUILIBRIO DE HABILIDADES REQUERIDAS.

De la lista de obligaciones del puesto potencial, se puede generar una lista de las habilidades necesarias para el desempeño exitoso del puesto por cubrir, la importancia de estas habilidades se puede determinar considerando la frecuencia-duración y la importancia de las obligaciones del puesto, relevantes a cada habilidad; suponiendo que la -- lista incluye las siguientes obligaciones:

- 1.- Coordinación de esfuerzos de equipos de proyecto.
- 2.- Elaborar programas calendarizados de los trabajos que asigna.
- 3.- Planeación e implementación de programas para aumentar la motiu vación de los empleados.

De esta breve lista de obligaciones, es aparente que la persona requiere utilizar la habilidad de organización y planeación. Si las tres obligaciones antes mencionadas constituyen más del 40% del trabajo, la habilidad de organización y planeación es muy importante para el desempeño exitoso del puesto.

Por otro lado, si éstas obligaciones solamente representaran el 5% del puesto, la habilidad de organización y planeación no sería muy im - portante para el desempeño efectivo del puesto. La importancia de habiu lidad depende de la frecuencia-duración y de la importancia de las -- obligaciones del puesto relevantes a esa habilidad.

Con objeto de determinar el potencial de un empleado para un puesto, se debe realizar un estudio cuidadoso de las habilidades que una perso-

na ha demostrado en el desempeño de su trabajo anterior versus las habi  
lidades necesarias para el desempeño del puesto potencial.

### APTITUD VERSUS LOGROS ANTERIORES.

"Aptitud" se define normalmente como lo que una persona podría aprender a hacer. El concepto de logros anteriores significa que la persona ya ha aprendido a hacer. Esta distinción, sin embargo, no es siempre clara porque utilizamos frecuentemente lo que "una persona puede hacer" para predecir lo que "podría aprender a hacer".

Todos hemos conocido personas que parecían tener una gran habilidad, pero por alguna razón nunca pudieron "desarrollar su potencial"; son personas cuyos logros son menores a los que podrían haber alcanzado de aprovechar totalmente sus habilidades naturales.

Se ha demostrado que el desempeño está en función de habilidad o aptitud para un trabajo específico más la motivación que la persona tiene para desempeñarse en ese trabajo. En esta forma, si un empleado no está logrando resultados en un puesto, puede deberse a habilidad y/o motivación por ejemplo, podrían faltarle habilidades por entrenamiento inadecuado, o podría no estar motivado para desarrollar el puesto por varias razones como pudieran ser, bajo sueldo, falta de interés o falta de desafío en el trabajo, falta de recompensa por trabajo bien desarrollado, etc.

Las diferencias que existen entre empleados en materia de aptitudes, logros, habilidades y motivaciones puede llevar a predicciones interesantes.

Por ejemplo, una persona con altos logros podría no tener el potencial para puestos de mayor nivel. De hecho, una persona cuyo desempeño -

actual es menor que el de "altos logros" puede tener mayor potencial para un puesto de mayor nivel.

La clave para entender este dilema, es que el potencial para un puesto determinado, depende de: Equilibrar obligaciones, equilibrar las habilidades requeridas y determinar los niveles motivacionales o de interés.

Las tendencias de interés y motivación, normalmente vienen de los niveles anteriores de desempeño. Sin embargo, muchas organizaciones fallan al no reconocer la importancia de comunicarse con sus empleados para encontrar cuales son sus metas de carrera y sus intereses.

El concepto de aptitud, es tan relevante al potencial como lo es el concepto de logros anteriores. Cuando se promueve a la gente más allá de su nivel de competencia, se debe frecuentemente a que sus logros anteriores parecían ser excelentes. Sin embargo, si hubiéramos medido su aptitud para el nuevo puesto, probablemente no se hubieran promovido.

EL ERROR COMUN:

PROMOVER AL QUE MAS HA CONTRIBUIDO.

Estos dos errores, no considerar la diferencia entre los logros actuales y la aptitud y no comparar las obligaciones y habilidades de puestos anteriores con los nuevos, llevan a los gerentes a cometer un error muy generalizado. El que más ha contribuido en el puesto actual es el promovido, independientemente de obligaciones, habilidades o aptitudes requeridas en el nuevo puesto.

Por ejemplo, el mejor vendedor se promueve a la gerencia de ventas por su éxito vendiendo, sin considerar que las habilidades y obligaciones del vendedor, frecuentemente no son las mismas que las habilidades que se requieren para dirigir a vendedores.

Varios puestos diferentes normalmente implican obligaciones, habilidades, y aptitudes distintas. Estas diferencias deben tomarse en consideración.

El no hacerlo lleva a una pobre dirección de los Recursos Humanos, a menor productividad y a una menor satisfacción en el trabajo.

### POTENCIAL Y DESARROLLO.

Debe hacerse notar que hay una suposición básica en el análisis de desempeño actual del potencia. Esta se refiere a que los empleados cuyas obligaciones y habilidades anteriores coinciden o "equilibran" con las obligaciones y habilidades requeridas para un puesto nuevo o potencial. Estos se desempeñarán más efectivamente comparándolos con empleados cuyas obligaciones y habilidades anteriores no coinciden.

No obstante, la Organización puede decidir no tomar en cuenta esta suposición y colocar a una persona en un puesto aunque no "equilibre" en términos de obligaciones y habilidades, con el propósito de desarrollo a largo plazo del empleado. Supongamos que el empleado se desempeña muy bien y tenga varias habilidades gerenciales en materia de liderazgo, toma de decisiones, comunicación, etc., pero una gran debilidad en organización y planeación.

Como su potencial promete un número de suposiciones gerenciales, excepto por su debilidad en organización y planeación, la compañía podría elegirle un puesto en el que se enfatizara la organización y planeación, con la mira de que desarrolle ésta habilidad y se convierta en un candidato más fuerte para posiciones superiores.

Esta práctica debe llevarse a cabo muy selectivamente porque representa la filosofía de "nadar o ahogarse".

De no practicarse selectivamente, ésta política podría ser desastrosa. Esto no quita que en ciertos casos, donde el potencial sea alto, -



la organización puede decidir el invertir a largo plazo para el desarrollo de su Recurso Humano.

PROGRAMA INTEGRAL DE PLANEACION DEL DESARROLLO DEL POTENCIAL  
DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Su aplicación:

El presente programa se creó en base a las necesidades de una empresa cuyo giro de manufactura en la Industria del calzado y cuya población rebaza los 1,500 empleados; siendo un 70% personal obrero y un 30% personal de confianza.

Ahora bien, éste 70%, se conforma casi un 80% personal eventual y un 20% personal de planta siendo todos éstos sindicalizados.

La empresa de la que estoy hablando cuya razón social es Calzado Puma, S.A. de C.V., cuenta a la fecha con seis unidades industriales en diferentes partes de la República Mexicana, donde combinan tanto el proceso productivo, la comercialización y la distribución de los diferentes productos que ahí se fabrican, de la siguiente manera:

Planta	Proceso
Cuautilán	Sistema de PVC, inyección de zapato plástico, tenis y bota.
Tepeji	Inyección y costura de tenis.
Apaseo	Costura de Tenis.
Tlalnepantla	Moldes.
Vallarta	Piel sintética.
Los Belenes	Sistema e Inyección poliuretano, línea de montaje de zapatos.

Calzado Puma se inició como una empresa familiar en el año de 1963,- cuya razón social se denominaba CalciPlas donde en sus inicios se elaboraba el calzado plástico tales como sandalias y botas industriales, todo esto a base de la inyección del plástico, ampliando sus productos en el tenis y en el calzado plástico, llamado o conocido actualmente como Windys, dado el crecimiento tan importante tanto en sus estructura organizacional como en la captación del mercado, son los factores que han permitido un desarrollo a corto plazo, que considero ideal para la aplicación e implementación del presente programa.

Puma cuenta con una amplia gama de productos que comercializa usando varias marcas:

Puma	Tenis de moda, escolar y deportivo.
Windy's	Calzado plástico de moda.
Dr. Mueller	Calzado ortopédico y de descanso.
Marinas	Calzado de descanso y vacacional.
Confetti	Calzado femenino para uso cotidiano.

Las ventas de Calzado Puma en el primer semestre del año fiscal 1985 -86 alcanzaron la cifra de 6,247 millones de pesos, cifra que supera en un 68% al mismo periodo del año anterior.

Con todos estos datos que sólo nos sirven para darnos cuenta de la situación en que se encuentra Puma y que por ser una empresa tan grande y completa en su ramo, requiere la máxima eficiencia y productividad y para lograrlo requiere de un esfuerzo conjuntado de todos sus integrantes.

En la trayectoria de lo que ha sido Puma, sobre todo en los últimos-

años, han notado que gran parte de su personal de confianza han dejado su puesto por motivos ajenos a la misma empresa; y ésta de inmediato cubría "ese puesto" contratando personal externo y aunque ellos saben que significaba gastos elevados, dejaron pendiente el hecho de impulsar a su propio personal para que en determinado momento poder ocupar esos "puestos clave", tenían en mente la realización de un programa similar a éste pero sólo en mente se quedó, puesto que dedican mayor importancia al ¿Cómo elevar las ventas? o ¿Qué nuevo diseño lanzamos? en vez de dedicarse un poco más al desarrollo del potencial de sus Recursos Humanos, y gracias a esto me impulsó a desarrollar éste programa que espero le sea de gran utilidad a ésta gran empresa, principalmente que representa una -- fuente de empleos para nuestro país y a cualquier otra que lo requiera.

A continuación mencionaré la filosofía o valores que cuenta Calza-  
do Puma que me parecen muy acertados y que cualquier otra Empresa-  
pudiera aprovechar, sirviendo como base para la elaboración del --  
presente programa.

**1.- OBJETIVOS:**

Puma debe tener en todo momento sus objetivos claros, precisos, y -  
cuantificables para poder lograrlos. Definir el tiempo en que se -  
cumplirán y el responsable de llevarlos a cabo; dentro de un ambiente  
sano de crítica y autocrítica que ayude a su cumplimiento.

**2.- OPORTUNIDADES:**

Se debe estar preparado para accionar veloz y adecuadamente a fin de  
capturar todas las oportunidades que se den en el mercado, resolviendo  
las amenazas que éstas pudieran presentar.

**3.- EVALUACION:**

Se debe contar siempre con un sistema de recompensa orientado al lo-  
gro, a la implementación y realización, basado en resultados finales  
y no en esfuerzos, en el que se logre fomentar una relación honesta,  
franca, abierta y sin engaños en toda la organización, que estimule-  
la toma de decisiones en el sentido de urgencia hacia lo importante-  
dentro de un esquema de flexibilidad y agilidad.

#### 4.- AMBIENTE DE TRABAJO:

Se debe tener en todas las operaciones, un ambiente de trabajo a través del cual, se logre conocer el negocio a fondo, se fomente la --- creatividad y la participación activa de todos sus colaboradores, -- que sea remunerador en lo profesional y en el que se logre motivar a la persona hacia compromisos de doble camino, donde se logren sinergías que mejoren las operaciones, se proyecte positivamente la imagen de la empresa y en el que se pueda ser congruente entre lo que se dice y se hace.

#### 5.- EXCELENCIA:

La empresa debe estar comprometida siempre con la excelencia, para lo cual sus colaboradores deben de rodearse de personas más preparadas que ellos, requiere de esquemas y sistemas a través de los cuales todos constantemente estén aprendiendo, creciendo, fomentando la capacidad de pensar en grande, manteniendo siempre los pies en la -- tierra.

ALCANCE DEL PROGRAMA:

El presente programa va dirigido al personal clave que conforma la organización específicamente a los niveles ejecutivos de la empresa, és ta medida se tomó considerando los costos tan importantes que representa dicho programa así como la duración del mismo.

Como lo mencioné anteriormente, Calzado Puma cuenta con seis unida des industriales en diferentes estados de la República Mexicana y en ca da una de ellas colabora personal ejecutivo de primero y segundo nivel, clasificándose éstos de acuerdo a la magnitud e importancia productiva de cada planta.

En la Organización en el primer nivel, se clasifica a aquel gerente o ejecutivo cuya línea de reporte va directa a una dirección de área o general según el caso y en el segundo nivel encontramos aquel gerente cuya línea de reporte es hacia un gerente corporativo o de planta según sea el caso.

**OBJETIVO DEL PROGRAMA:**

El objetivo de la Organización al aprobar el presente programa, - se enfocó principalmente al propiciar el cambio y desarrollo de los integrantes de la organización, aprovechando y desarrollando sus habilidades y potencial hacia cualquier área funcional que lo requiera.

Como todo objetivo medible y cuantificable, puedo mencionar que - al término de éste programa, cuya duración esperada va de los 12 a los 18 meses; se haya cubierto un 80% del personal ejecutivo de la organización, habiendo considerado el margen de riesgo por el índice de rotación a éste nivel.

Dado que ésta actividad conforma o es parte integral del área de Relaciones Industriales, mencionaré el objetivo del área enfocado a la realización de éste proyecto:

"Es objetivo del área de Relaciones Industriales el desarrollar - integralmente al personal ejecutivo, fomentando su actividad y eficiencia en la toma de decisiones".



**POLITICAS DEL PROGRAMA:**

Dado que las políticas van de lo general en una organización a lo individual en un área específica, éstas nos van a marcar los lineamientos de un proyecto o una función determinada pudiendo definir como política general que cuyo ejecutivo como nivel sea gerencial o su equivalente dentro de la organización es susceptible de participar en éste programa.

Mencionaré las políticas que van a regir éste programa, mismas -- que deberá pasar el ejecutivo para hacerse acreedor a éste programa:

- a).- Para que un ejecutivo goce de éste beneficio es necesario tener una antigüedad mínima de un año en la organización.
- b).- La antigüedad promedio referida en el inciso anterior debe apegarse a un año de servicio cuya función sea gerencial o equivalente únicamente y no por ejemplo promocionado a últimas fechas.
- c).- Sólo podrá ser reconocida la evaluación si contiene la participación del director de área y director general respectivamente, así como sus firmas correspondientes.
- d).- Cuando por algún motivo la evaluación resultara insatisfactoria, el ejecutivo tendrá derecho a una nueva a los seis meses posteriores a la fecha y si ésta resultara igualmente insatisfactoria será responsabilidad del director del área tomar las medidas que juzgue pertinentes.
- e).- Todo programa generará requerimientos de tiempo por parte-

del ejecutivo y direcciones involucradas, por lo que es política proporcionar las facilidades necesarias para el logro de éste objetivo.

- f).- Este programa podrá ser aplicado a niveles inferiores gerenciales dando soporte en la implementación de cursos de capacitación, mejorando así las habilidades del trabajo en focándolo a puestos superiores a mediano y largo plazo.

**PROCEDIMIENTOS:**

El inicio de éste programa surge al generarse cualquiera de las siguientes situaciones:

- Si se genera una plaza de primer nivel por nueva creación de la empresa.
- Si por promoción quedara vacante alguna plaza de primer nivel superior al que el candidato propuesto tuviera.
- Si por sustitución quedara vacante alguna plaza de primer nivel superior.

Una vez que por cualquiera de éstas situaciones arriba mencionadas daran inicio a éste programa, surgirían las siguientes actividades:

- 1.- Ya sea que la plaza o la vacante surja por cualquiera de las características mencionadas, el director de área procederá a solicitar el inventario de Recursos Humanos de los candidatos susceptibles a la promoción pudiendo escuchar su gerencias por parte del encargado de la información en el inventario.
- 2.- Una vez identificados los posibles candidatos propuestos, se procederá a analizar sus expedientes personales con el objeto de filtrar alguna información adicional o relavante.
- 3.- Ya seleccionados los candidatos potenciales se procederá a las entrevistas con el o ellos con el objeto de reafirmar sus características personales.
- 4.- El director de área procederá una vez efectuadas las entre

vistas al llenado de los formatos correspondientes, anotando de manera clara y detallada la información solicitada.

- 5.- Una vez que tenemos los formatos llenos a su totalidad, - se valorarán a los o el candidato, participando en ésta:
  - a) El director de área afectada.
  - b) El director general.
  - c) El director que solicite el candidato.
- 6.- Una vez tomada la decisión del candidato idóneo se efectuará otra entrevista para hacerle saber el resultado de su evaluación motivándole a seguir dando el mayor esfuerzo.
- 7.- El candidato único seleccionado pasará a una entrevista con el que será su jefe inmediato indicándole los pormenores -- del puesto funciones y responsabilidades de éste.
- 8.- Los formatos de evaluación del potencial descritos a continuación así como; la planeación de desarrollo, servirán de soporte para la implementación de los planes y programas de capacitación, siendo responsabilidad en éste caso de los gerentes de área de promover y dar seguimiento a ésta actividad.

ANEXOS:FICHA PERSONAL CONFIDENCIAL

	APELLIDO PATERNO	MATERNO	NOMBRE (S)
FOTOGRAFIA	DOMICILIO _____		FECHA NAC. _____
	EDO. CIVIL _____		LUGAR _____
	NOMBRE-EDADES HIJOS: _____		
	EXPERIENCIA ANTERIOR "X" CIA. _____		
ESTUDIOS: _____			
	UNIVERSIDAD: _____		LUGAR: _____
	MAESTRIA: _____		LUGAR: _____
	IDIOMAS: _____		LUGAR: _____
OTROS CURSOS: _____			
COMENTARIOS: _____			

FECHA	PUESTO DESEMPEÑADOS COMPAÑIA	PUESTO	AREAS DE TRABAJO

COMENTARIOS GENERALES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

TITULO DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

GERENCIA: \_\_\_\_\_ FECHA DE EVALUACION \_\_\_\_\_

FECHA DE ULTIMA EVALUACION: \_\_\_\_\_

CALIFICACION ULTIMA EVALUACION: \_\_\_\_\_ EXC \_\_\_\_\_ MB \_\_\_\_\_ ACEP \_\_\_\_\_ INSAT \_\_\_\_\_

PERIODO QUE CUBRE ESTA EVALUACION DEL: \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

NOMBRE Y PUESTO DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

## CATEGORIA DE ACTUACION, MARQUE LA CALIFICACION CORRESPONDIENTE:

- 1.- **CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:** Conocimiento y comprensión de todas las fases -- del trabajo asignado. \_\_\_\_\_
- 2.- **CALIDAD DEL TRABAJO:** Precisión y esmero en los cuales el trabajo satisfice los estándares reconocidos y aceptados. \_\_\_\_\_
- 3.- **CAPACIDAD DEL TRABAJO:** Volúmen de trabajo llevando a cabo, basado en estándares recocidos. \_\_\_\_\_
- 4.- **CRITERIO:** Calidad de conclusiones y toma de decisiones \_\_\_\_\_
- 5.- **CONFIABILIDAD:** Grado de responsabilidad y conciencia del trabajo que se le recomienda \_\_\_\_\_
- 6.- **ORGANIZACION Y PLANEACION:** Exito en proyectar un programa de acción y llevarlo a cabo.
- 7.- **INICIATIVA:** Habilidad para contribuir, desarrollar o llevar a cabo ideas - o métodos nuevos \_\_\_\_\_
- 8.- **COOPERACION:** Con compañeros, superiores y subordinados. \_\_\_\_\_

Las calificaciones asignadas, se harán de acuerdo al grado de importancia de la categoría anterior.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO:**

Su objetivo primordial es el evaluar y conocer el desempeño del empleado en el desarrollo de las funciones para las que fue contratado, así como, el detectar las necesidades del personal en lo que se refiere a capacitación - como un soporte para el logro de resultados, así como para la determinación del potencial del desarrollo del empleado en la organización, que sirven también para efectos de promoción, aprovechando la recopilación de éstos datos para aumentos de sueldo, considerando por ejemplo los siguientes que a mi punto de vista son los más importantes y que cualquier empresa grande puede considerar - sin tomar en cuenta los que normalmente utilizan cada -- una de ellas.

## TIPO DE AUMENTO

## DESCRIPCION

Por Promoción P

Es aquel aumento al que se hace --  
acreditor un empleado por pasar a --  
ocupar un puesto de mayor responsa  
bilidad.

Por Reclasificación R

Es aquel aumento que se otorga a --  
un empleado por haber enriquecido--  
su puesto y como consecuencia modi  
ficó las funciones principales y--  
básicas del mismo.

Por Mérito M

Es aquel aumento que se otorga a --  
los empleados por haber logrado --  
los resultados y por haber cumpli--  
do con sus objetivos e irá siempre  
este tipo de aumento ligado a la e  
valuación de desempeño.

Por Ajuste A

Este aumento será concedido en los  
casos en que por la distancia de --  
un sueldo a otro sea tal, que ten--  
ga que otorga un segundo.

Por otro Concepto O

Este aumento será aplicable por --  
cualquier otra razón de las no com  
prendidas anteriormente y tendrá --  
que estar debidamente autorizado --  
para poder afectar la nómina.



EVALUACION DEL POTENCIAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_ NOMINA # \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ OFICINA \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO \_\_\_\_\_

ESTA PARTE ES CONFIDENCIAL, Y NO DEBERA MOSTRARSE AL EMPLEADO NI DISCUTIR  
CON EL SU CONTENIDO.

**DETERMINACION DEL POTENCIAL DEL EMPLEADO**

FAVOR DE INDICAR EL GRADO EN QUE USTED ESTIMA EL POTENCIAL DE DESARROLLO  
DEL EMPLEADO.

- 1) NO DETERMINADO    2) POTENCIAL LIMITADO    3) POTENCIAL MEDIO  
    (ND)                      (PL)                      (PM)
- 4) POTENCIAL ELEVADO  
    (PE)

**NECESIDADES DE DESARROLLO PARA OTROS PUESTOS**

- FAVOR DE INDICAR EN LA SECCION A, LOS PUESTOS QUE EL EMPLEADO ESTA CA-  
PACITADO PARA DESEMPEÑAR.
- EN LA SECCION B, LOS PUESTOS QUE PODRIA OCUPAR EN LOS SIGUIENTES DOS -  
AÑOS.
- Y EN LA SECCION C, LOS QUE PODRIA OCUPAR DENTRO DE CINCO AÑOS DE ACUER-  
DO AL POTENCIAL DEL EMPLEADO.

(REVERSO)

	PUESTO	DEPARTAMENTO	PLANTA U OFICINA
A	_____	_____	_____
B	_____	_____	_____
C	_____	_____	_____

FAVOR DE INDICAR LOS CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES QUE EL EMPLEADO REQUIE  
RA APRENDER A MEJORAR PARA OCUPAR LOS PUESTOS MENCIONADOS EN EL ANVERSO -  
DE ESTA HOJA.

A	_____
B	_____
C	_____

#### REEMPLAZOS

FAVOR DE INDICAR LOS REEMPLAZOS POSIBLES PARA EL EMPLEADO TANTO DE INME-  
DIATO COMO DENTRO DE UN PERIODO MAXIMO DE UN AÑO.

NOMBRE	PUESTO	DEPTO.	FAVOR DE INDICAR INMEDIATO A UN AÑO
--------	--------	--------	--

#### RESPONSABLES DEL DESARROLLO

PREPARO	REVISO Y APROBO
NOMBRE _____	NOMBRE _____
PUESTO _____	PUESTO _____
FIRMA _____	FIRMA _____

## DEFINICION DE FACTORES DE POTENCIAL

## 1) NO DETERMINADO (N D)

Aplicado a aquellas personas que llevan poco tiempo desempeñando su labor, normalmente se trata de empleados que llevan menosde seis meses en su puesto actual.

## 2) POTENCIAL LIMITADO (P L)

Este grado se aplica a aquellas personas -  
cuyas limitaciones en sus conocimientos, -  
habilidades, experiencia y características  
personales, limitan su avance a puestos supe  
riores en la organizacion.

## 3) POTENCIAL MEDIO (P M)

Se aplica a aquellos empleados que en el -  
lapso de uno o dos años a partir de la fecha  
de revisión estén capacitados para ocupar  
puestos clasificados en uno o dos niveles  
arriba del puesto que actualmente de -  
sempeñan.

## 4) POTENCIAL ELEVADO (P E)

Este grado se aplica a aquellos empleados-  
que en el lapso de uno o dos años, a partir  
de la fecha de revisión esten capacitados  
para ocupar puestos gerenciales, en su  
misma área, en otras áreas, oficinas o unidades  
industriales.

**OPERACION DEL PROGRAMA:**

Una vez determinados los factores que integran este programa, se procederá a su difusión e implementación convocando a los directores de área haciéndoles ver la importancia y el cuidado que se debe tener en éste proyecto, ya que cualquier falla o mal manejo puede ser catastrófico ya que estoy hablando de personal "clave" en una organización.

Ahora bien, éste tipo de programas motivan la permanencia del ejecutivo siempre y cuando sea constante y enriquecedor para ambas partes, generando un dinamismo integral en la Organización.

Siguiendo paso por paso los procedimientos antes mencionados, aunados a los instructivos en los formatos se facilitará en todo momento la evaluación y el seguimiento de éste programa.

Cabe mencionar la importancia que reviste la confidencialidad manejada en todo momento evitando así conflictos internos.

**MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA:**

Toda Organización debe contar con un inven  
tario de Recursos Humanos bien realizado,-  
ya que sirve como base en el caso de nues-  
tro programa para iniciarlo en caso de so-  
licitarse de inmediato y también sirve co-  
mo una gran fuente de información del per-  
sonal que labora en dicha organización.

Para mantener actualizado dicho inventario,  
es necesario realizar evaluaciones periódi  
cas y para ello aconsejo realizarlas cada-  
seis meses que sería ideal a cada año por-  
lo menos, porque además que requiere tiem-  
po también resulta costoso.

**COMENTARIOS DEL CASO PRACTICO:**

El presente caso práctico viene a complementar todo un cúmulo de información referente y de gran relevancia en la Industria del Calzado, tomando como empresa piloto a "Calzado Puma", ahora bien, una vez analiza-da ésta información y obtenidos los parámetros básicos para la realiza-ción de éste caso práctico, espero sea de utilidad para la empresa que -proporcionó dicha información.

Este caso no pretende otra cosa sino esclarecer y promover de una -manera práctica un programa enfocado a la planeación del desarrollo del-potencial de los Recursos Humanos.

Como aportación, considero que redundará no sólo en la Industria --del Calzado sino en cualquier otra rama o sector, sea público o privado. Implícitamente conjugando los beneficios propios del programa que el em-pleado o el ejecutivo goza al participar en él.

**Sus puntos principales son:**

- 1.- La planeación del desarrollo para cualquier persona debe estar an-tercedida de una evaluación de su nivel actual del desempeño y sus -capacidades.
- 2.- El desarrollo de crecimiento futuro de un empleado en la Organiza-ción depende de:
  - a) El nivel actual de desempeño en el trabajo.
  - b) El tiempo que requiera para adquirir habilidades y conocimien-tos necesarios.
  - c) Experiencias de aprendizaje previo para adquirir nuevas habili-dades.

d) Deseo de desarrollo por parte del subordinado.

e) Oportunidades disponibles.

3.- Los planes de desarrollo deberfan basarse en las necesidades y habilidades individuales. Por esta razón los planes de desarrollo diferirán entre subordinados.

4.- Conocer las causas de los diferentes niveles de desempeño que ayudaran al gerente a desarrollar planes de desarrollo específicos para el crecimiento del subordinado.

5.- Las consecuencias posibles de no desarrollar a los subordinados -- son:

a) Declinación en el desempeño, menos productividad.

b) Empleados desmotivados y desinteresados.

c) Decisión de retiro por parte del empleado o de la misma organización.

6.- Los planes de desarrollo pueden incluir otras alternativas, además de promociones, que servirán como un desafío para el empleado.

### CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación conlleva una serie de procedimientos y de órdenes donde cada uno de ellos intervienen, siendo éstos - indispensables uno para el otro.

Con ésto me refiero al Proceso Administrativo (Herramienta principal y básica de todo administrador) donde cada una de sus etapas y elementos interactúan en la esencia misma del trabajo.

Todo administrador debe de manejar de manera racional y con habilidad cada una de éstas etapas adecuandolas hasta lograr sus objetivos y metas propuestas.

El trabajo pretende presentar paso a paso todos y cada uno de los elementos que intervienen activamente en lo que conforma un programa del desarrollo del potencial de los recursos humanos.

A manera de comentario es fundamental que toda empresa cuente o goce con los beneficios de éste tipo de actividades y deberá de tener especial atención como ya se mencionó anteriormente en lo referente al mantenimiento, seguimiento y actualización del programa integral de Planeación del Desarrollo del Potencial de los Recursos Humanos, ya que una vez haciendo ésto logra un importante dinamismo que involucre toda actividad de Recursos Humanos.

Ahora bien, lo fundamental en ésto estriba en saber conjugar las habilidades del administrador en la aplicación e implementación de sus objetivos, en éste caso lo definiría en armonizar adecuadamente la con -



centración de esfuerzos de la organización en una determinada dirección, así como la cultura de la misma que es el conjunto de valores, normas y costumbres compartidas que caracterizan a la Organización y que forman, orientan y sancionan la conducta de sus miembros.

Estas habilidades del administrador cuya desarrollo redundará en el logro de sus proyectos, deben en primer término estar claramente identificadas y cuya capacidad de realización debe ser permanente, una vez desarrolladas, no nos quedará la menor duda de que además de aprovechar integralmente el Potencial del Recurso Humano sabremos que estamos desarrollándolo al máximo, factor que dará una calidad muy por encima de los estándares normales ó requeridos en la actualidad y por ende lograremos todas las metas propuestas por ambiciosas que éstas parezcan.

**BIBLIOGRAFIA**  

---

- 1.- ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION  
ADALBERTO RIOS SZALAY, ANDRES PANIAGUA DUNA  
ED. TRILLAS  
MEXICO 1980
- 2.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
AGUSTIN REYES PONCE  
ED. LIMUSA  
MEXICO 1983
- 3.- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA  
KOONTZ Y O'DONNELL  
ED. MC. GRAW HILL  
MEXICO 1982
- 4.- CONDUCTA ORGANIZACIONAL  
CALAS WILLIAMS  
SOUTH WESTERN PUBLISHING CO.  
U.S.A. 1984
- 5.- APUNTES DE ADMINISTRACION II  
LIC. JORGE BARAJAS MEDINA  
MEXICO 1984
- 6.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA  
ED. HERRERO HERMANOS  
MEXICO 1982

- 7.- APUNTES DE ADMINISTRACION 2o. BIMESTRE  
U. L. A.
- 8.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
BECHARD RICHARD  
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO S.A  
MEXICO 1973
- 9.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SU NATURALEZA, ORIGENES Y PRESPECTIVAS  
BENNIS WARREN  
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO S.A.  
MEXICO 1973
- 10.- INFORMACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION " CALZADO PUMA "  
MEXICO 1986
- 11.- ENTREVISTA CON EL GERENTE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE  
"CALZADO PUMA "  
MEXICO 1986.