

61
205.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCION DE COMERCIO EXTERIOR

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

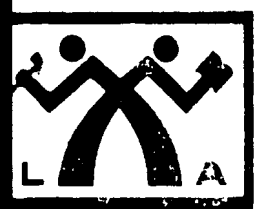
P r e s e n t a n :

Mario Antonio de la Rosa Castañeda

Efrén Hernández Campuzano

Director del Seminario:

Lic. Psic. Manuel Cabrera López



México, D. F.

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

	<u>Página</u>
INTRODUCCION.	1
I.- Administración en General.	6
II.- Administración de Recursos Humanos.	76
III.- Organización, Funciones y Objetivos Generales del Instituto.	111
IV.- Organigramas.	136
4.1. Generales.	
4.2. Por Direcciones.	
V.- Ubicación y Sistemas de Operación del Departamento de Personal.	152
5.1. Ubicación del Departamento de Personal dentro de la Organización.	
5.2. Sistemas de Operación Funcional del Area de Personal.	
VI.- Reclutamiento.	176

- 6.1. El Reclutamiento.
- 6.2. La Solicitud de Empleo.
- 6.3. Análisis de Puestos.
- 6.4. Descripción del Puesto.

VII.- Selección. 198

- 7.1. La Entrevista.
- 7.2. Las Pruebas.
- 7.3. El Examen Médico.
- 7.4. El Período de Prueba.

VIII.- Sistema de Inducción. 222

- 8.1. Folleto de Bienvenida.

IX.- Adiestramiento, Capacitación de Ejecutivos y
Técnicos. 274

X.- Autoridades de Trabajo. 286

- Conclusiones y Recomendaciones. 297

- Bibliografía.

INTRODUCCION

A las Organizaciones que les interesa tener y retener el "talento" les debe importar el ciclo de vida de sus empleados, - es decir, que la gente se debe ir preparando, desde su inicio - para lograr en el, satisfacción a largo plazo, esto es que adquiera mística.

El siguiente trabajo tiene por objeto preparar un documento que nos presente una vista panorámica de los que son los Recursos Humanos en una Institución, dedicada al Comercio Exterior, empleando una metodología de tipo documental.

El por qué de haber elegido este tema? está basado en que se trató de conjugar en una misma obra todos los aspectos correlativos al aspecto objeto de este trabajo.

Todas las actividades que se emprenden, se fundan en alguna o algunas de las capacidades creadoras de los hombres, y todas debieran ser para su beneficio, lo cual no siempre ocurre, - sobre todo, cuando se maquinan acciones que tienen como finalidad, la dominación del hombre por el hombre.

Siendo las empresas el resultado de la actividad humana, - la administración de personal se constituye en la razón del Exi-

to o fracaso, de ahí su importancia y sus trascendencias.

Administrar personal para lograr interacciones armónicas, es un trabajo que obliga al responsable a poner en juego todas sus cualidades, si va de una fina sensibilidad y una delicada percepción a actitudes fuertes y decididas; de una permanente observación y consecuente aprendizaje, a una actitud de enseñanza y capacitación, por lo que el responsable de la administración de personal debe permanecer en continuo estudio para la adopción de las mejores experiencias que se den en cualquier parte del mundo.

No obstante, existen recursos que se aplican con buenos resultados en lo general, y a ellos dedicamos buena parte de lo que se presenta.

A continuación se describen brevemente los diez capítulos de que se compone el cuerpo de este seminario:

Capítulo I:

Administración en General; habla que abordar las bases técnicas de la ciencia administrativa ya que son el supra sistema en el cual se encuentra inmerso el subsistema de Recursos Humanos.

Capítulo II:

Administración de Recursos Humanos, el ser humano como ente pensante, y en continua evolución, imposibilita clasificarlo en la forma rígida que pueda dar lugar a estudios que concluyan en el establecimiento de principios de aplicación general, como ocurre en el ámbito de otras disciplinas.

La administración de Recursos Humanos es materia fundamental en la aplicación y adecuado desarrollo de la administración general de las empresas, sean cuales fuere los objetivos a lograr.

Capítulos III, IV y V:

Nos describen claramente un organismo de comercio exterior en lo que se refiere a: Organización, funciones, objetivos, organigrama, ubicación y operación del Departamento de Personal.

Posteriormente trata en los capítulos VI, VII y VIII de uno de los grandes aspectos de estudio de la Administración de Recursos Humanos que es el "proceso de empleo" el cual podríamos decir que se compone de planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación e inducción. Por diferentes motivos esta última etapa no se lle-

va a cabo o se hace de una manera descuidada en la mayoría de las empresas, sin embargo se sabe que los primeros días y los primeros pasos influyen notablemente en el comportamiento de la gente, debido a esto, se trató ampliamente dicha faceta en el capítulo VIII. Sistema de Inducción.

Capítulo IX.

Adiestramiento y Capacitación; una vez que hemos enlazado al personal con el organismo, debemos prepararlo para un mejor desempeño de su puesto.

Capítulo X:

Autoridades de trabajo; por este tópico debemos entender el desarrollo que se tendrá en la alta Dirección y la importancia que tiene su implantación, para lograr el objetivo deseado.

Finalmente damos unas breves conclusiones y recomendaciones que pudieran servir de guía, para normar criterio.

En los escritos que integran el conjunto, se ha vertido una interpretación general de los temas tratados, mismos que muestran las características de una materia tan difícil, como son todas aquellas que estudian el factor humano.

CAPITULO PRIMERO

ADMINISTRACION EN GENERAL

I. - LA ADMINISTRACION EN GENERAL

Quizás no haya otro campo de la actividad humana más importante que la administración, pues la tarea del administrador consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes. En otros términos, el administrador está obligado a tomar las medidas que permitan que cada individuo dentro del grupo contribuyan en la mejor forma posible a la obtención de estos objetivos. Aunque la definición anterior se refiere principalmente al ambiente interno de una empresa, o dentro de una de sus distintas divisiones, es claro que el administrador debe conocer y tener presente todos los demás aspectos de carácter ético, social, económico, político, técnico, etc., propios del medio que rodean su campo de actividad.

En qué forma realizará el administrador esta tarea y de qué bases científicas dispone para ello, tal como lo han podido comprobar muchos administradores de distintas clases de empresas y estudiosos investigadores de estas materias, el análisis se simplifica si la labor global de administrar se divide en sus funciones principales y si todos los principios, conocimientos, y técnicas de la administración se organizan alrededor de estas funciones.

Los autores han utilizado las funciones de la administración (planeación, organización, nombramiento de personal, (asesoría), dirección y control), como un esquema lógico para clasificar todo el conocimiento teórico y práctico de la administración. Existen otras formas algo diferentes de clasificar estas funciones, y los autores no tienen nada en contra de la mayor parte de ellas, pero consideran sin embargo, que la que aquí se presenta tiene como ventaja el hecho de abarcar todos los aspectos fundamentales, sea suficientemente detallada para permitir un análisis lógico, y ser práctica en el sentido de que corresponde bien a la forma como la mayoría de los administradores visualizan sus propias funciones. Además, esta clasificación permite distinguir claramente entre las labores propias del administrador y las del técnico o especialista.

¿POR QUE ACTIVIDADES COLECTIVAS?

La civilización moderna ha venido adquiriendo cada vez más el carácter de un esfuerzo colectivo. En todo tipo de empresa, bien sea comercial, gubernamental, religiosa, etc., la efectividad con que los individuos trabajan en grupo para obtener fines comunes, depende en gran medida de la capacidad y habilidad de sus dirigentes o "administradores". De poco sirve disponer del conocimiento científico, de avanzadas tecnologías, o de grandes recursos materiales, si la calidad de la administración

no permite una coordinación efectiva de todos estos recursos.

Las actividades colectivas existen porque los hombres han encontrado indispensable cooperar entre sí para lograr sus objetivos individuales, en razón de sus limitaciones de carácter físico, biológico y psicológico.

Igualmente, porque a través de un esfuerzo colectivo se obtienen los objetivos individuales con el costo mínimo de tiempo, dinero, o con la menor cantidad de consecuencias imprevistas. Este deseo de obtener en forma eficiente los fines propuestos, es una característica común de todas las actividades colectivas de cualquier carácter, sea comercial, religioso, militar, social, etc.

¿PORQUE ADMINISTRACION?

No todo el mundo está de acuerdo en la necesidad de contar con administración. En realidad, algunos críticos de la administración moderna piensan que la gente trabajaría mejor y con mayor satisfacción personal si no existieran los administradores. A este tipo ideal de actuación colectiva se le llama un esfuerzo de "equipo", olvidando que aún en las formas más rudimentarias de juegos de conjunto, quienes participan en el juego tienen claros objetivos comunes y personales, ocupa ciertas posiciones, -

ejecutan ciertas jugadas preparadas, reciben instrucciones y se someten a ciertos reglamentos, sin duda, es una característica esencial de toda actividad colectiva tendiente a obtener objetivos comunes al menor costo en tiempo, dinero, o recursos materiales, adoptan los procesos básicos y los principios de la administración.

La administración es esencial en toda actividad organizada, y en todos los niveles de la organización de una empresa. Y es una actividad propia no solamente del presidente de una corporación o del gerente general.

Por tanto, el objetivo de todos los administradores es fundamentalmente el mismo, en cualquier nivel de la organización, tanto en empresas comerciales como no comerciales. El presidente de la compañía, el funcionario oficial, el director de hospital, el ejecutivo oficial, el jefe de niños exploradores, el obispo, el director técnico deportivo, el presidente o rector de una universidad, todos en su calidad de administradores tienen el mismo objetivo. El propósito de su empresa o departamento puede variar o ser más difícil de definir, pero su objetivo básico administrativo no cambia.

CIENCIA Y ADMINISTRACIÓN

La sociedad actual ha presenciado un progreso casi revolucionario en las ciencias físicas y biológicas, mientras que las ciencias sociales no han marchado a la par. Sin embargo, a menos que el hombre aprenda a dirigir los recursos humanos y a coordinar las actividades de la gente, continuará la ineficiencia y el despilfarro en la aplicación de los adelantos técnicos. Basta ver el desperdicio increíble de recursos humanos y materiales causado por el fracaso en obtener ciertos fines sociales, para darse cuenta que las ciencias sociales están muy lejos de haber realizado su tarea de orientar las políticas y las decisiones de carácter social.

Algunas ciencias sociales han progresado más que otras. La economía, por ejemplo, con todas sus limitaciones, ha hecho grandes progresos en su tarea de explicar qué estrategia debe seguirse para obtener una producción óptima al mínimo costo en trabajo y capital. De paso, debe mencionarse que la teoría económica presupone que sus fines se puedan obtener por medio de la coordinación de la actividad humana y que las empresas están bien administradas. Otras ciencias sociales, tales como la sociología y la antropología, han hecho avances en la explicación del medio cultural en que el hombre actúa. A pesar de que todas estas ciencias no se han desarrollado de una manera completa, y de

que adolecen aún de muchas inexactitudes, sus teorías han ayudado a que el hombre comprenda mejor la sociedad.

Hasta hace pocos años, el estudio y el análisis de la administración hablan marchado a la zaga con respecto a otras ciencias, pese a que los progresos en las aplicaciones prácticas dependen del desarrollo previo de las bases científicas.

LA CIENCIA Y EL METODO CIENTIFICO

La ciencia explica los fenómenos, se basa en la creencia de la racionalidad de la naturaleza, o sea en la idea de que es posible encontrar relaciones entre dos o más conjuntos de sucesos. La característica esencial de la ciencia, es que permite organizar sistemáticamente el conocimiento por medio de la aplicación del método científico. Así, cuando hablamos de la ciencia de la astronomía de la química, nos referimos al conocimiento acumulado en estos campos y sistematizado de acuerdo con ciertos principios o verdades de carácter general. La ciencia está sistematizada, puesto que se han precisado las relaciones entre variables y límites y se han descubierto sus principios básicos.

El método científico consiste en la determinación de ciertos hechos o realidades por medio de la observación de los fenómenos y en la verificación de la precisión de estos hechos con

base en observaciones continuas. Una vez que los hechos se analizan y se clasifican, la ciencia busca relaciones causales para explicarlos. Estas generalizaciones se llaman hipótesis, cuya corrección debe comprobarse. Los principios son hipótesis que han sido comprobadas y que reflejan o explican la realidad y por lo tanto son valiosos para predecir lo que, bajo circunstancias similares, debe ocurrir.

La aplicación del método científico en la formulación de principios generales no les da un carácter inmutable, pues todo principio, no importa cuán sólido parezca, está sujeto a nuevas investigaciones y análisis. Aún principios tan antiguos como las leyes gravitacionales de Newton. Podrían verse modificados con base en búsqueda continúa de nuevos fenómenos, de la formulación inductiva de relaciones significativas, de la comprobación de hipótesis, y del desarrollo de principios teóricos, podrá el hombre llegar a comprender el universo.

LA NECESIDAD DE LA TEORIA Y DE LOS PRINCIPIOS EN LA ADMINISTRACION

Los principios pueden tener un flujo tremendo en la práctica de la administración, al mejorarla y simplificarla. Puesto que en todos los aspectos que requieren la cooperación humana, se dan fenómenos de causa y efecto que podemos llevar a un mode-

lo teórico basado en ciertos principios. No obstante, el desarrollo del análisis y de la investigación en los aspectos de la administración, en que han participado tanto teóricos como prácticos, ha ocurrido principalmente en los últimos años.

LA ADMINISTRACION EN LA ANTIGUEDAD

Ciertos papiros egipcios que datan del año 1300 A.C., indican la importancia que se daba a la administración y a la organización en los estados burocráticos de la antigüedad. Algo similar ocurrió en la antigua China. En las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para la administración pública, y recomendaciones sobre la necesidad de escoger hombres honestos, desinteresados y capaces para los cargos públicos.

Aunque en la historia de la Grecia antigua no se encuentran muchas referencias a los principios de administración, la propia existencia de la comunidad de Atenas, con sus concilios, sus cortes populares, sus funcionarios administrativos y sus juntas de generales, indican una comprensión de la función administrativa.

La definición de Sócrates de la administración, como una actividad distinta del conocimiento técnico y de la experiencia, notablemente similar a nuestra concepción de esta función.

Las crónicas sobre administración en la Roma antigua son incompletas, pero es bien sabido que la complejidad de las labores administrativas requirió un considerable desarrollo de las técnicas de administración. La existencia de los magistrados romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y sus grados de importancia, indican una relación en escala característica de la organización. Se considera que el éxito del imperio se debió al talento verdaderamente genial de los romanos para la organización. El uso del principio jerárquico y de la delegación de autoridad, permitió a la Ciudad de Roma expandirse hasta formar un imperio con una eficiencia en su organización nunca antes vista en la historia.

LA IGLESIA CATOLICA

Si se mide de acuerdo con su longevidad, la organización formal más efectiva en la historia de la civilización occidental ha sido la Iglesia Católica. Su larga vida como organización se ha debido no solamente al atractivo de sus objetivos, sino también a la efectividad de su organización y de sus técnicas administrativas. Ejemplos notables de estas técnicas son el desarrollo de una autoridad jerárquica con una organización territorial de la misma naturaleza, la especialización de sus actividades de acuerdo con líneas funcionales y la utilización, desde un principio, por mucho tiempo de los grupos de dirección (staff). Llama

la atención, el hecho de que estas técnicas utilizadas durante siglos para la Iglesia Católica no hayan sido imitadas por otras organizaciones. Mooney dice que "solamente un descuido general en el estudio de la organización puede explicar cómo el principio de grupo directivo (staff), tan importante en la organización de la Iglesia Católica, sólo hasta hace relativamente poco tiempo fue adoptado en otras organizaciones".

ORGANIZACIONES MILITARES

Como podría esperarse, algunos de los principios y prácticas más importantes en la moderna administración de empresas se originaron en las organizaciones militares. Estas, además de la Iglesia, han sido las únicas formas de organización en la historia de la civilización occidental que se han visto obligadas a desarrollar, por los problemas inherentes al manejo de grandes grupos, los principios de la administración. No obstante, y a pesar de la necesidad, en los dos últimos siglos las organizaciones militares han puesto en práctica los principios teóricos. Aunque las organizaciones militares tuvieron hasta hace poco tiempo un carácter relativamente sencillo, y se limitaron en buena parte a algunas sutilezas de las relaciones de autoridad, no hay duda que en el transcurso de la historia han mejorado sus técnicas directivas. Los ejércitos primitivos, aún aquellos formados por mercenarios, disponían generalmente de una elevada mo-

ral entre sus hombres y de una buena coordinación entre los objetivos individuales y colectivos. La historia presenta numerosos ejemplos de jefes militares que tuvieron como política general - comunicar a sus hombres sus planes y objetivos, creando en esta forma lo que Mooney llama una "UNIDAD DE DOCTRINA" en la organización. Comandantes tan autocráticos como Napoleón, complementaban su autoridad con una explicación cuidadosa del propósito de sus órdenes.

LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE TAYLOR.

Aunque con justicia, se designa a Frederick W. Taylor como el fundador de la ciencia moderna de la administración. Como en otras ramas del saber, los principios científicos de la administración se descubrieron a medida que su necesidad se hizo patente. El crecimiento de la industria, del sistema de fábricas y del uso de equipos y máquinas costosas creó nuevo interés en los problemas de administración.

Su obra ya famosa, los "Principios de Administración Científica", se publicó en 1911, a pesar del deseo aparente de Taylor de formular principios aplicables a la administración, su interés principal recayó en el uso eficiente de personal y equipos - por medio de estudios de tiempo y movimiento, a los cuales se ha llamado "PIEDRA ANGULAR DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA".

Quizás la contribución más importante de Taylor a la teoría de la administración, haya sido su insistencia en la aplicación del método científico. Dice Taylor que las razones para publicar los Principios de la Administración Científica fueron:

PRIMERO: Mostrar por medio de ejemplos sencillos, la gran pérdida que sufre el país por la ineficiencia presente en casi todos nuestros actos cotidianos.

SEGUNDO: Convencer al lector de que el remedio para esta ineficiencia se encuentra en la administración sistemática y no en la utilización de personas de naturaleza especial o extraordinaria.

TERCERO: Demostrar que la administración es una verdadera ciencia, que tiene como fundamento, leyes, reglas y principios claramente definidos. Mostrar que los principios fundamentales de la administración científica son aplicables a toda clase de actividades, humanas, desde los actos individuales más simples hasta el trabajo de las grandes corporaciones que requieren formas complejas de cooperación. Convencer al lector por medio de una serie de ejemplos, que cuando estos principios se aplican adecuadamente, los resultados que se obtienen son verdaderamente sorprendentes.

Taylor señaló que su teoría significaba una nueva filosofía de la administración, en la cual, ésta asumía la responsabilidad por la planeación, la supervisión y la síntesis de las técnicas mecánicas y laborales por medio de las reglas, leyes y fórmulas, y que de ésta manera podría colaborar "inmensamente" a que los trabajadores laboraran con menos costos para sus patrones y mayores beneficios para ellos mismos.

Taylor asignó nuevas funciones a los administradores:

- (1) reemplazar los métodos empíricos con el análisis científico de cada uno de los elementos que constituyen la labor individual;
- (2) la selección y entrenamiento científico del personal;
- (3) la cooperación entre la administración y la mano de obra para realizar el trabajo de acuerdo con el método científico; y
- (4) una división más equilibrada de la responsabilidad entre los administradores y los trabajadores, con los primeros a cargo de la planeación y la organización del trabajo.

Con todo, las contribuciones de Taylor tuvieron algunos aspectos negativos, el énfasis que puso en la eficiencia de las labores fabriles y en las economías logradas por medio de los estudios de tiempo y movimiento, hizo que la atención se concentrara tan enteramente en la fabricación misma, que por algún tiempo el estudio de la administración se convirtió en el estudio de los procesos de fabricación. Así, los aspectos más generales se

olvidaron, especialmente en los Estados Unidos y en la Gran Bretaña. En esta forma, como se señala más adelante, si el entusiasmo con las teorías de Taylor no hubiera opacado los trabajos de Henry Fayol, la historia de la teoría de la administración se hubiera desarrollado más pronto.

LA TEORIA DE FAYOL

El verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henry Fayol, sus penetrantes observaciones sobre los principios generales de administración aparecieron publicadas por primera vez en Francia en 1916, bajo *Administration Industrielle et Generale*, fueron reimpresas varias veces en idioma francés. La primera traducción al inglés se hizo en 1929 por parte del Instituto de Administración de Ginebra, y solamente unas pocas copias de ella circularon fuera de la Gran Bretaña, los trabajos de Fayol se conocieron por primera vez en los Estados Unidos en 1923, por medio de la traducción que hizo Sarah Greer de uno de sus artículos, que luego se incorporó a la recopilación de artículos sobre administración realizada por Gulick y Urwick en 1937. En esta misma obra, el británico Lyndall Urwick, consultor e investigador en administración, se refirió a aspectos más generales de la teoría de Fayol.

La primera traducción completa de la obra de Fayol reali-

zada en los Estados Unidos apareció en 1949. Como se puede apreciar, transcurrieron más de 20 años desde la publicación inicial de los trabajos de Fayol y más de 10 años desde su muerte antes que unas pocas personas en [1937] en los Estados Unidos tuvieran noticias de esta notable obra. En ella se puede apreciar una visión extraordinaria precisamente de los problemas básicos de la moderna administración de empresas, especialmente por el enfoque claro y práctico que Fayol hizo del papel del administrador y su comprensión de la universalidad de los principios de la administración. Realmente, es de lamentar que muy pocos de quienes se preocuparon sobre estos temas de administración en los Estados Unidos, hubieran tenido acceso a los trabajos de Fayol, pues con anterioridad a 1949, cuando su obra se puso al alcance del público en general, apenas una pequeña minoría tuvo oportunidad de conocerlos. Parece que muchos de los que han hecho aportes a los principios de administración, como Sheldon, Dennison, Mooney y Bernard, no estuvieron familiarizados con la obra de Fayol.

Fayol escribió desde el punto de vista del hombre de negocios práctico, que contempla su larga carrera como administrador y registra sus observaciones, sin tratar de formular una teoría o una filosofía completa o perfectamente estructurada de la administración. Sus observaciones sin embargo, corresponden admirablemente bien al pensamiento contemporáneo sobre la teoría de administración.

Fayol clasificó todas las actividades de una empresa industrial en seis categorías: (1) Técnicas (Producción); (2) Comerciales (compras, ventas e intercambios); (3) Financieras (consecución y uso óptimo del capital); (4) Seguridad (protección de la propiedad y de las personas); (5) Contables (incluyendo estadísticas); y (6) Administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control). Fayol observó que estas actividades existen en empresas de cualquier tamaño y que las cinco primeras se habían bien estudiadas y por tanto dedicó la mayor parte de su libro al análisis de la sexta categoría.

PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

Teniendo en mente que los principios no son absolutos, sino flexibles, y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que se pueden resumir así:

1. **DIVISION DEL TRABAJO**.- Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener uso eficiente del factor trabajo, Fayol lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

2. **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**.- Fayol considera relacionada

la autoridad y la responsabilidad, señalando que esta se desprende de aquella como un corolario, concibe la autoridad en dos componentes: la autoridad oficial, que se deriva de la posición del administrador, y la autoridad personal, que se desprende de su "inteligencia", experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.

3. DISCIPLINA.- Definiendo como "respeto por los acuerdos - que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía, y señales exteriores de respeto", Fayol declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
4. UNIDAD DE MANDO.- Significa que cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.
5. UNIDAD DE DIRECCION.- Significa que las actividades que - tengan un mismo objetivo, deben tener un solo jefe y un solo plan. Se distingue del principio No. 4, en que se refiere al conjunto de la compañía más bien que al personal.
6. SUBORDINACION DEL INTERES INDIVIDUAL AL INTERES GENERAL.- Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

- 7.- REMUNERACION.- La remuneración y la forma de pago debenser justas y permitir la máxima satisfacción posible de los empleados y de los patronos.
8. CENTRALIZACION.- Sin utilizar la expresión "Centralización de Autoridad", Fayol analiza el grado en que la autoridad deba concentrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinarán el grado que, de los "mejores resultados finales".
9. LINEA DE AUTORIDAD.- Fayol la concibe como una "cadena de superiores" en la cual se debe seguir, en general, el conducto regular desde los niveles más altos a los más bajos, pero que tal conducto puede modificarse saltando algunos niveles cuando quiera que sea necesario.
- 10.- ORDEN.- Fayol lo divide en orden material y orden social, y sigue el adagio sencillo de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Este es esencialmente un principio de organización en la distribución de cosas y de personas.
- 11.- EQUIDAD.- Los administradores deben obtener la lealtad y devoción del personal, por medio de cortesía y justicia en su trato.

- 12.- ESTABILIDAD EN EL TRABAJO.- Fayol señala los peligros y costos de cambios frecuentes de personal y los señala como causa y efecto de mala administración.
- 13.- INICIATIVA.- La iniciativa la concibe Fayol como la creación y ejecución de un plan. Viéndola como "una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar". Fayol aconseja a los administradores que "sacrifiquen su vanidad personal" con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.
- 14.- ESPIRITU DE GRUPO.- Este principio, que Fayol sintetiza como "La unión hace la fuerza", es una extensión del principio de la unidad de mando, con énfasis en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

COMUNICACIONES PARA OBTENERLO

En la parte final de la exposición de estos principios, Fayol anota que no ha tratado de hacer una enumeración exhaustiva, sino solamente describir aquellos que había tenido mayor oportunidad de utilizar, en vista de que en todo tipo de empresas es indispensable contar con alguna forma de codificación de principios.

ELEMENTOS DE ADMINISTRACION.- Con este nombre, Fayol designa las funciones de la administración: planeación, organización, mando, coordinación y control. Gran parte de su obra se dedica al estudio de estas funciones; y sus observaciones después de más de 50 años de estudio y experiencia de muchos otros interesados en este campo, son aún válidas, en términos generales. Reiteradamente, Fayol señala que los principios son aplicables no solamente a las empresas comerciales sino también a las de carácter político, religioso, filantrópico, militar, etc.; y puesto que todas las empresas necesitan de la administración, para preparar adecuadamente a los administradores es necesario contar con una teoría de la administración.

FUNCIONES Y AUTORIDAD DEL ADMINISTRADOR.

El trabajo general del administrador es crear dentro de la empresa un medio que facilite el cumplimiento de su objetivo. El por supuesto, también estará afectado vitalmente por el medio ambiente en el cual debe operar la firma, pero tendrá escaso poder, si tiene alguno, para influir en la política gubernamental o en las condiciones económicas, sociales y éticas. Dentro de la empresa, o en su departamento, sin embargo, el administrador es responsable del medio ambiente en el cual trabajan sus subordinados. En empresas cooperativas bien sean gubernamentales, universidades, iglesias, hospitales, o firmas de negocios, el ad

ministrador hábil crea condiciones que conducen a un trabajo efectivo. Haciendo esto, el administrador planea las operaciones de sus subordinados, los selecciona y entrena, organiza sus interrelaciones, dirige su trabajo, y evalúa los resultados.

CLASIFICACION DE FUNCIONES

Al clasificar las funciones de los administradores, se deben distinguir claramente las operaciones funcionales, tales como ventas, producción contabilidad, ingeniería y compras. Estas difieren de una empresa a otra, pero las tareas básicas del administrador, son comunes a todas.

Aunque el desarrollo de una teoría y ciencia de administración sufre de desacuerdos entre tratadistas y administradores en relación con la clasificación de las funciones de los administradores, ha emergido un patrón general de práctica y terminología. Adoptado aquí y usado por los administradores en muchos campos, este patrón evita la terminología artificial, de modo que los estudiantes y los administradores no necesitan aprender nuevas definiciones más bien, pueden usar términos comunes con mayor precisión. Se espera también que los administradores, usando términos comunes con significados usuales, se animarán a adoptar un enfoque crecientemente científico en su importante tarea.

Los autores creen que el método más útil para clasificar las funciones de los administradores, al menos para fines de clasificar el conocimiento, es agruparlas en las actividades de planeación, organización, "staffing", dirección y control. En la práctica, no siempre es posible separar todas las actividades del administrador en estas categorías, puesto que las funciones tienden a unirse sin embargo, esta clasificación es una herramienta útil y concreta para el análisis y la comprensión de los fenómenos.

Algunas autoridades sugieren la representación distintiva del administrador. Piensan en el administrador que representa su firma en las relaciones de las asociaciones de comercio y gubernamentales, con miras a modificar el medio ambiente externo o a comprometer la firma en una obligación contractual o en el administrador que representa su división o departamento en reuniones de comité, que puede afectar el medio ambiente interno. Existe también, como problema de importancia, la "Imagen Corporativa", que es influida por el comportamiento de todos los empleados, bien sea estos administradores o no. Los autores han excluido la representación como una función separada, en parte, porque parece ser un complejo nacido principalmente de la comunicación y del ejercicio de la autoridad (incluida en la organización y en dirección, respectivamente), y en parte, porque los no administradores ejercen influencia sobre la imagen corporativa.

Ocasionalmente, los tratadistas se interesan por el orden en que el administrador debe llevar a cabo sus funciones. Teóricamente, primero está la planeación y le siguen la organización, el "Staffing", la dirección, y el control. Pero de acuerdo con esta lógica, una empresa lleva a cabo sólo un plan maestro, cada parte del cual, una vez terminada, nunca tiene que revisarse o modificarse. Esta concepción es irreal. En la práctica, los administradores supervisan muchos planes en varias etapas de ejecución. Ellos quisieran al menos comprometerse en solucionar un problema de control o un problema de motivación en cualquier momento. Se mueven fácilmente de una función a otra, y dedican su atención a los temas más urgentes. Administrar es, después de todo, una cadena sistemática y no un conjunto de deberes desarrollados en secuencia.

Más aún, cabe preguntar ¿qué hacen realmente los administradores?, es ciertamente secundario con respecto a la importancia de una división aceptable y clara del conocimiento de la administración, nuestro mayor interés es organizar el conocimiento con respecto a administrar, como vía indispensable para desarrollar una ciencia de la administración.

Al utilizar las funciones del administrador como primer paso, se cree que un comienzo lógico puede hacerse estableciendo algunas "divisiones" para clasificar el conocimiento, reconoci-

miento, por supuesto, que en la administración como en todas las áreas del conocimiento, la clasificación no es hermética, y que hay elementos de unión y aún de cubrimiento.

Esta primera clasificación se divide posteriormente si se consideran los elementos esenciales en cada función, como se ha hecho en las partes siguientes de este trabajo.

CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION

El empleo que de la palabra han hecho los técnicos en la materia, en razón de tratarse de una disciplina que, como tal, es de reciente estudio, y está aún en pleno período de formación, ha sido muy variable: casi nos atrevemos a decir que caótico. - Para demostrar lo anterior, bastaría citar el hecho de que aún discute por algunos si la administración es una parte de la organización, o viceversa.

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en administración, podremos deducir sus elementos básicos.

E.F.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J.D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en todo coordinado".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarificar y realizar los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz and O' Donnell: Considera la Administración como: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguiente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol, dice que: "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Se ha hecho corriente, diremos por último, la definición breve de la Administración como "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros" u "obtener resultados a través de otros".

ANALISIS OBJETIVO

Aunque en las definiciones precedentes fácilmente puede observarse un fondo común, creemos preferible que, orientados por ellas, analicemos objetivamente los hechos comunmente admitidos y como esenciales en nuestro análisis de todo fenómeno administrativo.

De esa manera, la definición que proponamos, podrá responder mejor a la realidad, al mismo tiempo que aprovechar lo investigado por los diversos autores.

SU OBJETO

¿Sobre qué recae la administración? ¿En qué medio puede darse solamente? Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "administrador". Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir

el nombre de administrador.

Ahora bien: la experiencia nos enseña y los estudios sociológicos se encargan de justificar esta apreciación que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia - para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad, esto es, "la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración. Precisamente, el elemento "Coordinación sistemática de medios", - es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad.

El primer hecho analizado, de naturaleza sociológica, nos da como elemento para formar la definición el siguiente: La Administración se da necesariamente en un ORGANISMO SOCIAL.

SU FINALIDAD

De lo dicho antes se deduce que, al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien que lograrla - más imperfectamente.

Pero lo social no sólo suma, sino que multiplica a veces en forma insospechada la eficacia de la energía individual.

Baste con recordar, v.gr.: la casi milagrosa capacidad - que la industria moderna sobre todo en el trabajo en serie, tiene para conseguir con la unión de varios miles de hombres debidamente organizados y dirigidos, no el número de unidades sumadas - que cada uno de ellos podría producir en un tiempo determinado, - sino un número infinitamente mayor.

Pero es también evidente que "entre las diversas formas - de organizar y aprovechar el trabajo de esos hombres, habrá algunas mejores que otras".

Así, v.gr.: determinadas formas de dividir el trabajo, - pueden ser más eficientes que otras; algunos sistemas de control de las actividades, pueden dar mejores resultados; entre las formas de establecer y cuidar la disciplina o de dar órdenes, habrá algunas que sean más efectivas; determinadas formas de hacer planes, pueden ser más realistas, etc.

Lo anterior indica que, entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forma una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia que sea re-

sultado del tipo de maquinaria, de la bondad de los sistemas de producción, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible etc., ya que esa coordinación, no sólo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento sino que, sin ella, cada una de esas optimizaciones particulares sería inútil, o, por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida en concreto en la forma como se estructura y maneja una empresa está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación.

La Administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente.

La coordinación es considerada por ello, como la esencia misma de la Administración, por la mayor parte de los autores de importancia.

Coordinar, implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas, supone por lo mismo, que hay diferentes personas, medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único. Va explicamos que, independientemente de la bondad mayor o menor de cada uno de esos medios, la forma misma de agruparlos, de estructurarlos, de combinarlos, de ordenarlos, si multánea o sucesivamente, en una palabra, de "coordinarlos", está sujeta a reglas, y de esa organización depende la eficiencia de los resultados, en algunos casos, quizá en mayor proporción que de la bondad de cada medio.

Hay conceptos similares al de coordinación o relacionados con ella v. gr.: "cooperación". Pero éste se fija más bien en la "operación" o acción conjunta, parece poner el énfasis en la actividad individual o parcial, en tanto que la coordinación lo pone en el resultado y en la estructuración misma de las cosas y acciones.

Otro término usado a veces en forma equivalente al de Administración es el de "dirección", pero ésta es más bien uno de los elementos, necesarios y principales, pero no totales, de la

coordinación. Como afirmar enfáticamente Koontz and O' Donnell "ninguna orden para coordinar es capaz de realizar la coordinación por sí sola".

Un término equivalente, es el de "manejo" poco usado en español, pero que en realidad es la traducción directa de la palabra "management". Pero esta palabra en nuestro idioma tiene el grave defecto de no ser apropiada para las personas, ya que estas se dirigen, se coordinan, o se administran, pero no se manejan.

Insistimos en que el término de "coordinación", es el que responde mejor a la esencia de la administración, porque abarca:

a) La acción de quien está administrando: como después de mostraremos más detenidamente, en tanto administra, en cuanto coordina.

b) La actividad misma que resulta de la administración, o en la que ésta se traduce: ya que hagan planes, ya se dirija o mande, ya se organice, etc., en el fondo siempre se están coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.

c) Sobre todo, el fin perseguido: tratándose de lo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la Administración, el-

fin debe ser, a nuestro juicio, decisivo: lo que se busca al administrar, es obtener coordinación. Por eso, los términos dirección, manejo, cooperación, etc., nos parecen insuficientes: todos ellos son meros medios, instrumentos, etc., para obtener la coordinación; no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

DEFINICION REAL

Reuniendo los elementos obtenidos podemos formar de la Administración, la definición siguiente:

ES EL CONJUNTO SISTEMÁTICO DE REGLAS PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA EN LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y MANEJAR UN ORGANISMO SOCIAL.

Si se quisiera sintetizar en dos palabras, podríamos decir que la "ADMINISTRACION ES LA TECNICA DE LA COORDINACION".

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

1. SU UNIVERSALIDAD. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en -

la empresa, en una sociedad religiosa, etc.. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. SU ESPECIFICIDAD. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno no administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

3. SU UNIDAD TEMPORAL. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gr.: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. SU UNIDAD JERARQUICA. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así v.gr.: en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último supervisor.

SU IMPORTANCIA

Bastan los siguientes hechos para demostrarla:

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más compleja sea este.

2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente, son superadas por sus gran-

des competidoras.

5. La elevación de la productividad, preocupación quizá - la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las em- presas, ya que si cada célula de esa vida económica social es - eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, - tendrá que serlo.

6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad- de su administración, porque, para crear la capitalización, desa- rrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., - bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más efi- ciente técnica de coordinación de todos los elementos, la que - viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarro- llo.

SU CONCEPTO

Unidad y división del proceso administrativo.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social es de suyo único, forma un continuo insepara- ble en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que es-

tar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de mutuo.

Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.

BENEFICIOS DE UNA DIVISION CONCEPTUAL

No obstante, desde un punto de vista meramente conceptual, metodológicamente y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos momentos o elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, por que de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc.

De esa manera se facilita su comprensión y se pueden formular mejor las reglas que influyen en cada aspecto.

Hemos visto la separación fundamental de los dos aspectos que Urwick llama la mecánica y la dinámica administrativa.

Pero ahora trataremos de distinguir todavía dentro de esas dos fases amplias, los elementos, o sectores más concretos que tienen una connotación que hace de cada uno de ellos un aspecto plenamente específico.

Entendemos pues, por elementos de la administración, de acuerdo con la terminología usada por Fayol, "los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella".

DIVERSOS CRITERIOS DE DIVISION

Siendo toda división de algún modo arbitraria y con fines de estudio, es natural que se presenten criterios diversos para distinguir y separar los elementos de la administración, máxime tratándose de una técnica en período de formación.

Mencionaremos los criterios más seguidos, haciendo notar los problemas que en cada uno de ellos se presentan.

A. División tripartita. La American Management Association (y más concretamente Appley, su Presidente), considera que en la administración existen dos elementos: 1) Planeación y 2) Control. Pero al dividir éste último en Organización y Supervisión, en realidad propone una división tripartita: 1) Planeación, 2) Organización y 3) Supervisión.

Esta división de elementos, además de ser sumamente amplia (apenas si añade nada a la división de fases: mecánica y dinámica de Urwich), tiene el inconveniente de que la organización con elemento imparintermedio, no se puede saber si pertenece a la mecánica o a la dinámica, y, con ello, si la organización se refiere al "como deben ser las relaciones", o al "como son de hecho".

B. División en cuatro elementos. Una de las formas más extendidas de agrupar los elementos, es quizá la que considera en ella cuatro, la cual es seguida, entre otros por Terry; estos elementos son: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Ejecución y 4) Control.

Una variante en esta clasificación es la de llamar al tercer elemento, en vez de ejecución/dirección, considerando que la ejecución, por parte de quien administra, consiste en dirigir.

Tiene esta división las ventajas de ser sencilla, de estar muy difundida o generalizada, y de distinguir bien las etapas de la mecánica, planeación y organización, y las de la dinámica, División o Ejecución y Control.

Nosotros le encontramos, con todo, dos limitaciones: la primera radica en que no distingue entre Previsión y Planeación;

esto es, entre "lo que puede hacerse", y "lo que se va a hacer de hecho". Con ello, limita, como hacen notar muchos autores, - las posibilidades de forzar la mente a encontrar entre los diver - sos cursos alterantivos, el mejor, pues se da por hecho que par - timos de "algo que debe hacerse", o sean los planes.

De hecho, la previsión es reconocida por la mayoría de - los autores en el capítulo que dedican a lo que ellos llaman - "planing premises".

Pero, sobre todo, da un mismo tratamiento a técnicas que - hoy están bastante bien diferenciadas, como son las de previsión y las de la planeación. Diremos con Fayol, que una cosa es - "escrutar el futuro" y otra distinta "hacer los planes de acción". El principal inconveniente de reunir ambas, está en que conduce - o al menos favorece, lo que Drucker llama "la falacia del camino único", o sea, que da por supuesto que los planes de los que par - timos son los mejores o los únicos, siendo que pueden existir - otros más eficientes.

La segunda limitación es que confunde en el término direc - ción o ejecución lo que corresponde a cómo se debe integrar un or - ganismo social, una empresa, y lo que se refiere a cómo dirigir - lo, mandarlo o conducirlo. Y, aunque es indistucible que exis - ten relaciones de contacto entre ambos elementos, los problemas -

de que cada uno se ocupa, son bastante diversos como para justificar su especificación separada.

C. División en cinco elementos. Fayol, como ya sabemos, pone cinco elementos en la administración: 1) Prever, 2) Organizar, 3) Mandar, 4) Coordinar y 5) Controlar. Al hablar de las siguientes divisiones, derivadas de la de este gran autor, haremos su crítica.

D. División de Koontz en cinco elementos. El magnífico libro de Koontz y O'Donnell, "principales of Management", propone la división en los siguientes elementos: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección y 5) Control. En el fondo será la distinción del primer elemento en dos: Previsión y Planeación, por lo arriba señalado.

E. División en seis elementos. Urwick, sigue la división de Fayol, descomponiendo tan sólo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, en los dos repetidos antes: previsión y planeación. Y justifica esto, tanto haciendo notar que en tiempos de Fayol realmente la previsión técnica apenas si consistía en mera adivinación -lo que hoy no ocurre, dadas las diversas técnicas típicas de previsión, tales como la investigación operacional, las previsiones con bases estadísticas, etc.- como también observando con gran agudeza, lo que ya dejamos apuntado:

que el mismo Fayol distinguió en su definición de previsión los dos elementos, al decir que consiste en: 1) escrutar el futuro, - y 2) hacer los programas de acción.

Recogiendo lo más útil, a nuestro juicio, de las diversas clasificaciones de los elementos, pero sobre todo de las de Terry y de Koontz y O'Donnell, seguiremos nosotros las siguientes:

Previsión:

Responde a la pregunta *¿qué puede hacerse?*

Planeación:

Responde a la pregunta *¿qué va a hacer?*

Organización:

Responde a la pregunta *¿cómo se va a hacer?*

Estos tres elementos se refieren a la fase que Urwick llama mecánica.

Integración:

Responde a la pregunta: *¿con qué se va a hacer?*

Dirección:

Se refiere al problema: *ver que se haga.*

Control:

Investiga en concreto: ¿cómo se ha realizado?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración. Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman.

ETAPAS ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION

<u>FASE</u>	<u>ELEMENTO</u>	<u>ETAPA</u>
A. MECANICA	1. PREVISION	- Objetivos - Investigaciones - Cursos Alternativos de Acción.
	2. PLANEACION	- Política - Procedimientos - Programas - Presupuestos - Pronósticos - Estrategias
	3. ORGANIZACION	- Funciones - Jerarquías - Obligaciones
B. DINAMICA	4. INTEGRACION	- Reclutamiento - Selección - Inducción - Adiestramiento - Capacitación - Desarrollo - Motivación
	5. DIRECCION	- Coordinación - Supervisión - Comunicación - Autoridad
	6. CONTROL	- Su establecimiento - Su operación - Analisis, Evaluación e Interpretación de resultados.

A continuación daremos un pequeño bosquejo de cada uno de los pasos del proceso administrativo para conocer su función en la administración:

PREVISION

Es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, mediante una investigación técnica, se determinarán los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma empresa.

ETAPAS

Objetivos:

Fijar los fines.

Investigaciones:

Descubrimiento y Análisis de los medios con que puede contarse.

Cursos Alternativos:

Adopción genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos.

PRINCIPIOS

Previsibilidad:

Las previsiones, administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, - por el número de factores y el factor de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

Objetividad:

Las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas.

Medición:

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS.

Negativas

- No puede tomarse como objetivo los que pueden ser sus - síntomas o elementos.

- No debemos confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo.
- Hay que encontrar las semejanzas y diferenciar de nuestro objetivo con los más parecidos.

Positivas

- Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.
- El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia.
- Debemos aplicar las seis preguntas: Qué, Cómo, Quién, Dónde, Cuando y Porqué.
- El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente requerido por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- Los objetivos deben ser estables.

De la Investigación

- Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención

del objetivo propuesto, y, para ello, clasificarlos adecuadamente.

- Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hayan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podemos allegarnos.

- Deben relacionarse los factores estratégicos.

- Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de preveer y evitar los efectos dañosos que puedan producir.

Sobre los Cursos Alternativos de Acción

- Debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo fin que nos hemos propuesto, pero con diversos medios.

- Podemos, por el contrario, analizar si la investigación de los medios no nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.

- No tomar el dilema "se hace o no se hace", sino analizar combinaciones intermedias.

- Usar los siguientes criterios para normalizar los diversos cursos de acción:

- a) Riesgo esperado vs. posibles beneficios.
- b) Mayor economía de esfuerzos.
- c) Tiempo de desarrollo de cada curso.
- d) Limitaciones de recursos con que pueda contarse.

- Plantear metodológicamente cada alternativa de acción.

Técnicos

De la Investigación

- La observación
 1. De hechos.
 - a) De participantes.
 - b) De no participantes.
 2. Experimentos.
 3. A través de registros.
 - a) Contables.
 - b) Estadísticos.
 - c) Administrativos.

- La Encuesta

1. Por cuestionario.

- a) Determinación de su universo.
- b) Muestreo.
- c) Formulación del cuestionario.
- d) Recolección de datos.
- e) Tabulación.
- f) Interpretación de resultados.

2. La entrevista.

- a) Preparación.
- b) Desarrollo.
- c) Sumarización.

PLANEACION

La planeación es la más importante de la Administración - puesto que requiere de una habilidad de escogencia entre varias - alternativas de acción; la planeación requiere de una adopción - de los objetivos de los diversos departamentos y de la empresa - como también la determinación de los medios para alcanzarlos, - es por lo tanto una función racional de alcanzar objetivos pre- - viamente elegidos, la buena planeación debe considerar la natura - leza del ámbito futuro en el cual deberán operar las decisiones - y acciones planeadas.

Planear es decir de antemano, que hacer, como hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo. La planeación se erige entre el punto que nos encontramos y aquel a dónde queremos llegar. Ahora bien raras veces se puede predecir el futuro y por lo tanto los planes mejor trazados pueden ser interferidos por factores fuera de control. Sin planeación los eventos quedan sometidos al azar, planear es un proceso intelectual así como la determinación conciente de vías de acción, la fundamentación de las decisiones en los fines, en los hechos y en los cálculos razonados.

CARACTERISTICAS DE LA BUENA PLANEACION

- La buena planeación está orientada hacia los objetivos, se dirige a la identificación de objetivos mensurables específicos y a su logro.

- La buena planeación se basa en la información real existente, sobre la situación actual y la enunciación de las suposiciones que se hacen en relación al medio futuro.

- La buena planeación involucra a los subordinados para garantizar su comprensión y su compromiso.

- La buena planeación es el resultado de la asignación de responsabilidades específicas, tareas y programación de tiempos.

- La buena planeación establece la base para el control - presentado puntos de control y mediciones para determinar las - desviaciones con respecto al plan.

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION

- La situación actual; en dónde estamos.

- Los objetivos; a dónde queremos ir, los objetivos deben ser susceptibles de lograrse en términos humanos (el éxito produce éxito, el fracaso produce fracaso) los objetivos deben ser competibles unos con otros, los objetivos deben ser aceptables - tomando en cuenta los recursos con los que contamos.

- Suposiciones.

Cuál será el medio que nosotros queremos abarcar.

Económico, Social, Gubernamental, etc., qué limitaciones o restricciones auto-impuestas existen en la dirección o el alcance - en el que se desarrolla dicha actividad.

- Alternativas.

Cómo se podrían lograr los objetivos; los objetivos se lograrían tratando de eliminar todas las alternativas que tengan - pocas probabilidades de éxito.

- Decisión.

La planeación debe resultar de un compromiso clave y específico y determinar quién y cuándo se hará cada cosa.

- Revisión y control del procedimiento.

En este punto se revisan cuáles serán los puntos de control con el tiempo, mientras se sigue buscando el objetivo.

ORGANIZACION

La estructura de la organización es el instrumento que posibilita a un grupo o a un equipo para trabajar en conjunto con mayor efectividad que lo que podrían tener sus miembros trabajando por sí solos, ahora nosotros pensamos ¿por qué organizar?, organizar únicamente con un propósito, que es sin lugar a duda lograr un resultado, alcanzar un objetivo.

Por lo tanto, debemos orientarnos hacia ciertas metas. - Ahora, ¿qué necesitamos para alcanzar nuestros objetivos?, para ejecutar de una manera efectiva que según creemos harán posible que alcancemos nuestros objetivos, debemos orientarnos hacia ciertas metas y no orientarnos hacia ciertas funciones. Algunas personas están decididas a tener los mejores programas funciona-

les, los más complejos y los más cuidadosamente elaborados sin tomar en cuenta la contribución de cada uno de los elementos de estos programas hará para ayudarlos a alcanzar sus objetivos, sin embargo, en una institución administrada de una manera profesional, solamente deseamos hacer lo necesario, tan sencillamente como podamos, y al mínimo nivel de la organización en el que pueda hacerse de una manera efectiva.

El segundo elemento de la administración es la planeación. Si nosotros no tenemos un plan, no tenemos objetivos, ahora si no tenemos objetivos no tenemos razones para organizar con el fin de alcanzarlos.

ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL

Hay dos tipos generales de organización que son la formal e informal. La organización formal es cuando las actividades de dos o más personas están debidamente coordinadas al logro de ciertos objetivos. Además la existencia de un propósito común es la esencia de una organización formal, y que esta cuando las personas puedan comunicarse entre sí, y, estén dispuestas a actuar a compartir un propósito común.

La organización informal es aquella en la cual cualquier actividad de un grupo no tienen objetivo existente, aunque even-

tualmente pueden contribuir al logro de fines comunes así, toda clase de grupo, como los pasajeros de un camión o la gente que camina en la calle quedan dentro de esa definición, ahora, la organización informal dentro de la institución es el grupo de amigos que se reúnen después de las horas de trabajo, aquellos que usualmente toman el café juntos, que se reúnen los fines de semana para practicar algún deporte.

ETAPAS DE LA ORGANIZACION

Jerarquías.

Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Funciones.

Los que tiene en concreto cada unidad de trabajo.

Principios

De la especialización.

Cuanto más se divida el trabajo, dedicado a cada empleado una actividad concreta, se obtiene, de su mayor eficiencia, precisión y destreza.

De la Unidad de Mando.

Para cada función debe existir un solo jefe.

Del equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

Del equilibrio de Dirección-Control.

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Reglas

- Debe formularse una lista escrita de todas las funciones, lo más amplia que sea posible.

- Definir en forma sencilla cada una de las funciones listadas.

- Clasificar las funciones en orden jerárquico.

- Integrar cartas de organización.
 - a) Por personas responsables de funciones.
 - b) Por funciones.

Técnicas

De la Funcionalización.

- Unidades de organización.
Agrupar las funciones en cada línea básica.
 - a) Por funciones.
 - b) Por producto.
 - c) Por territorio.
 - d) Por comprador.
 - e) Por precio.

- Organigramas o cartas de Organización.
 - a) Verticales.
 - b) Horizontales.
 - c) Circulares.
 - d) Mixtos.

Integración

Es la fase del proceso administrativo que nos va a permitir obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de ese organismo social.

Etapas de la Integración

Selección.

Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios para llevar a cabo el plan.

Introducción.

Lograr que los elementos se articulen al organismo social.

Desarrollo.

Hacer que progresen y mejoren cada uno de los elementos del organismo.

Principios de la Integración

De la integración de personas.

- Adecuación de hombres y funciones, adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

- De la provisión de elementos administrativos asignar a cada miembro, los elementos indispensables para que pueda cumplir con sus funciones.

- De la introducción adecuada.

- A la empresa en general.

- Al departamento de secciones.

- De la integración de las cosas.

- Del carácter administrativo de esta integración, coordinaciones de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas.

- Del abastecimiento oportuno.

Disponer de cada elemento dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización.

Reglas de la Integración.

De la integración de personas.

- Reclutamiento.

Hacer de personas, totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar en puesto en ella, tanto haciéndola conocidos a la misma, así como despertando el interés necesario.

- Selección.

Escoger entre los distintos candidatos los más aptos para el puesto.

- Introducción.

Articular y armonizar al nuevo elemento con el grupo social del que formará parte.

- Desarrollo.

Desenvolver las cualidades de cada persona en el puesto.

- De la integración de las cosas.

- De la instalación y mantenimiento.

Forma sistemática de conducir estas actividades para evitar tiempos improductivos.

- De la delegación y control.

A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control.

Técnicas

De capacitación.

- Cursos formales fuera de la empresa.
- Cursos formales dentro de la empresa.
- Becas.
- Folletos.
- Biblioteca.

De adiestramiento.

- Rotación planeada.
- Estudio de casos.
- Encomiendas especiales de problemas.

De la administración de cosas.

- Finanzas.
 - Para la adquisición de capitales.
 - Para la estructuración financiera.
 - Para el manejo financiero.
- Producción.

De instalación.

De operación.

De desarrollo.

- *Mercadotecnia.*

De investigación.

De administración.

- *Conservación.*

Mantenimiento preventivo.

Seguridad industrial.

Seguros.

- *Compras.*

De investigación.

De información.

De administración.

Dirección

Es aquél 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, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada las órdenes emitidas.

Etapas de la Dirección

Mando o autoridad.

Como delegarla y como ejercerla.

Comunicación.

Sistemas nerviosos de un organismo social.

Supervisión.

Ver si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y mandado.

Principio

De la Dirección.

- De la coordinación de intereses.

Del grupo o individuales para lograr la consecución del fin común.

- De la impersonalidad del mando.

La autoridad debe ejercer como necesidad del organismo social y no como resultado de la voluntad del que manda.

- De la vía jerárquica.

Al transmitirse una orden debe hacerse por la vía estable.

- De la comunicación.

Es bilateral.

Debe revisarse constantemente.

- Siempre es un medio.

Reglas

De la Delegación.

- Deben fijarse controles apropiados para cada grado de delegación que se realiza.
- Debe delegarse en base a pláticas y reglas.
- Debe evitarse la delegación por ensayo o error.
- La delegación requiere preparación del delegado.

De la Supervisión

- De la unidad del cuerpo administrativo.
Que los supervisores se sientan parte de la administración.
- De la doble preparación de los supervisores.
Técnicamente y como jefes.
- Del fortalecimiento de la autoridad supervisora.

Que órdenes, instrucciones, quejas y trámites, pasan por el supervisor.

Técnicas

Del mando.

- Disciplina.
- Recompensas.
- Calificaciones de Méritos.
- Sistemas de sugerencias.
- Estímulo para las sugerencias.
- Sistema de quejas.

CONTROL

Control es el procedimiento utilizado para garantizar que la ejecución se apegue al plan.

El control es el medio por el cual la delegación es posible al mismo tiempo que se conserva la responsabilidad.

La planeación, organización y el control están interrelacionados y la acción correctiva representan un flujo circular.

El control efectivo es cada vez más esencial para preveer estos cambios acelerados, el control se refiere al desempeño de-

otra gente y puede ser efectivo únicamente midiendo el desempeño de un plan predeterminado.

Todo Director y sus subordinados deben saber:

- Dónde están.
- Hacia dónde deben dirigirse.
- Cómo deben llegar ahí.
- Cuando desean llegar ahí.
- Quién va a hacerlo.
- Que recursos van a utilizar.

Cada subordinados debe saber:

- Qué es lo que usted quiere exactamente que se haga.
- Exactamente que resultados se consideran satisfactorios.
- De que ayuda dispone.
- Cuál será su premio.

La función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la institución diseñados para conseguirlos se están llevando a cabo.

Etapas de control.

- *Establecimiento de normas.*
- *Operación de controles.*
- *Interpretación de resultados.*

Principios.

- *De los estándares.*

El control será mejor, cuando más precisos y cuantitativos sean los estándares.

- *Del carácter medial del control.*

Un control sólo deberá usarse si el trabajo o gasto que impone, se justificará ante los beneficios que de él se espera.

- *De excepción.*

Encontrar esfuerzos en el análisis en los casos que no se logre lo previsto.

Reglas.

- *Escoger los medios de control estratégicos.*

Deben delegar en todo lo posible la estructura de la organización.

- Deben reportar rápidamente las desviaciones.
- Deben llegar lo más concentradas posibles a la alta dirección.
- De la utilización de los datos, debe seguirse un sistema.
 - Análisis de los hechos.
 - Interpretación de los mismos.
 - Adopción de las medidas aconsejables.
 - Iniciación y revisión estrecha.
 - Registro de los resultados obtenidos.

Técnicas.

- Controles de ventas.
- Por tipo de artículos.
- Por territorios.
- Por vendedor, etc.

Controles de Producción.

- De inventarios.
- De operaciones productivas.
- De calidad.

- De desperdicios.

Controles contables y financieros.

- Estados financieros.
- Sistemas de costos.
- Auditorías.
- De efectivo de cajas.
- De costos y utilidades.

Control de calidad de la administración.

- Calificación de méritos.
- Diagrama de proceso.
- Diagrama de flujo.

Cabe repetir que, siendo un proceso único, normalmente se dan varias de estas etapas simultáneamente, con todo, lo ordinario es que alguna de ellas predomine en cada momento de la administración.

Por otra parte, los puntos de conexión entre dos etapas - no siempre pueden atribuirse con claridad a una función o a otra, como ocurre siempre que se trata de fronteras del conocimiento.

Por último, dado que el control puede servir para hacer -

nuevas previsiones, de hecho estas dos etapas están íntimamente ligadas y, a veces, aún superpuestas.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación misma de la vida social de la empresa, forma una inseparable actuación en cada acto, en cada parte, ya que están indiscutiblemente unidos unos con otros; Seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible e irreal, ya que en todo momento en la vida de la empresa se van complementándose, influyéndose e integrándose mutuamente en los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiéndose, organizando e integrando.

No obstante, desde un punto de vista meramente conceptual metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellas etapas y elementos que en un momento dado puedan predominar ya que de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, y así mismo se facilita su comprensión y se pueden formular las reglas que influyen.

CAPITULO SEGUNDO

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

II. - ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Una vez visto lo que es en sí la administración en general, con toda sus características y cualidades, entraremos al - Campo de la Administración de los Recursos Humanos, siendo ésta, una ramificación de la administración en general.

Cada organización, ya sea una Empresa Privada, una Institución que no persigue lucro, o cualquier Agencia Gubernamental - debe operar con, y a través de personas.

La efectividad con que estas organizaciones operen será - contingente a lo adecuadamente que sea, administrado su personal.

En los tiempos antiguos, la ejecución conveniente de la - tarea de manejar personal implica coordinación de las actividades de los subordinados y obtener que éstos cooperen para ejercer sus esfuerzos máximos, con objeto de alcanzar metas comunes. En los esfuerzos para administrar a personal a través de los siglos, han persistido ciertos problemas, como pueden ser al ausentismo, los retardos la falta de coordinación, la comunicación patrón-trabajador-patrón.

Si bien, ciertos problemas de personal han persistido a - través de los siglos, y si bien, las tareas fundamentales involu

cradas al manejar personal no han cambiado, tanto en los métodos de administración como en las condiciones de trabajo, se han presentado cambios considerables, particularmente dentro de las dos últimas décadas. Si bien, los dirigentes se encontraron alguna vez en posibilidad de forzar a los empleados a trabajar, abusando de su temor físico y psicológico, o de la pérdida de su puesto. El patrón actual debe descansar en el uso de la persuasión, más bien, que en la fuerza física o psicológica o en el temor a esta fuerza.

Actualmente los empleados están lo suficientemente educados y experimentados para no aceptar el tratamiento a la fuerza, que antes era una cosa común. La protección que de hecho han obtenido los empleados mediante sus indicaciones y los reglamentos gubernamentales, les hace también innecesario tolerar mucho de ese tratamiento a la fuerza.

Debido a la existencia de programas de bienestar social, así como de la situación de buenas oportunidades de empleo, la pérdida de un trabajo es ahora menos temida que antes.

El administrador moderno, lo desee o no, debe reconocer a sus empleados como individuos que buscan, a través de su trabajo, llenar ciertas necesidades físicas, psicológicas y sociales y quienes demandan ser tratados con consideración en este proceso.

Aunque tal tratamiento no significa necesariamente que los empleados necesiten ser consentidos o halagados, sí significa que a éstos debe concederles las oportunidades de alcanzar a través de su trabajo, el sentimiento de dignidad y de autorrespeto demandado por el individuo en una sociedad democrática.

Se ha visto que debe hacerse una discusión de la naturaleza e importancia de la administración de personal y de su desarrollo, como un campo.

Los directivos han venido dando una creciente atención a la administración de personal y han reconocido, cada vez más que las contribuciones de la administración de personal son esenciales para el éxito de las operaciones y, en ocasiones, para que sobreviva su organización. El reconocimiento que se ha venido dando a la administración de personal es el resultado de muchos factores, algunos de los cuales son: el aumento de conocimientos sobre administración; las presiones ejercidas por la competencia económica, por la fuerza laboral organizada y por la legislación, los efectos que los modernos avances científicos y tecnológicos han tenido sobre las calificaciones y la composición de la fuerza laboral; y el creciente cuerpo de conocimientos relativos a los principios y métodos de administración de personal que se han venido derivando de la experiencia y la investigación.

Uno de los problemas principales con los que se enfrentan los dirigentes hoy en día, ha sido originado por la necesidad de diseñar e implantar planes para una creciente productividad del trabajador, con objeto de neutralizar los costos de los continuos aumentos de salarios que los directivos se ven forzados a conceder.

Si bien, la administración de personal se ha convertido en el asunto de estudios especializados y prácticas formales en una época comparativamente reciente, las raíces de la materia se profundizan en el pasado.

A pesar de que la existencia de un departamento de personal es también relativamente nueva, la administración de personal en cierta forma ha sido necesaria, mientras han existido las organizaciones formales. No obstante las políticas y procedimientos que gobiernan la ejecución de las funciones de personal, así como el conocimiento y las herramientas que se han venido acumulando con relación a su uso, están avanzando rápidamente como resultado de la experiencia y la investigación. Los cambios a los que se está enfrentando el campo de personal, no solamente son el resultado de los avances tecnológicos y de la acumulación de nuevos conocimientos sino también, son resultado del cambio en la composición de la fuerza de trabajo y en el desarrollo de conceptos relativos al comportamiento humano.

Independientemente de su magnitud, ciertas funciones de personal deben ser realizadas dentro de cualquier organización. - La administración de personal debe proporcionar la adquisición, - el desarrollo, utilización y mantenimiento de la fuerza de trabajo y la ejecución de las funciones que son una parte del proceso administrativo.

No fue hasta el principio de este siglo cuando la administración de personal empezó a recibir atención como un campo de - especialización. La influencia de Taylor y su reconocimiento de la especialización funcional ayudaron, indudablemente, a estimular el desarrollo de la administración de personal como una área funcional.

Tal como se mencionó al principio de este capítulo, es necesario hablar de lo que es en sí la administración en general; - antes de empezar con el estudio y análisis de Recursos Humanos - ya que esta valiéndose del análisis, sus funciones básicas como marco referencial para organizar los conocimientos teóricos y - prácticos, así como las experiencias al respecto; podemos decir que administración es la creación y conservación de un ente de - trabajo que tengan objetivos comunes y que, para realizar éstos - los lleve a cabo al mejor costo con el mínimo de esfuerzo y en - corto tiempo con resultados óptimos, adaptando los principios - básicos de la administración.

También podemos decir que quizá uno de los campos más importantes, dentro de la actividad humana, es la administración - pues la tarea del administrador consiste en crear y conservar - un ambiente adecuado para que un grupo de personas pueda trabajar eficientemente y eficazmente en el logro de sus objetivos comunes; así pues, el administrador está obligado a tomar medidas que permitan, que cada individuo dentro del grupo contribuya en la mejor forma posible para obtener dichos objetivos. Para poder llevar todos los aspectos de carácter ético, social, económico, técnico y político, propios del medio que rodea su campo de acción.

La administración esencial en toda actividad organizada y en todos los niveles de cualquier Institución, ya que no es una actividad que no sólo niveles jerárquicos altos deben adoptar, - la administración debe estar presente en todos los rangos ya que cualquier actividad así lo requiere. Una administración efectiva e inteligente debe exigir que todos aquellos de quién otros dependen, se consideren así mismos como administradores para poder realizar sus actividades con más eficiencia que la usual.

Para que toda institución logre sus objetivos, requiere - de una serie de recursos, que administrados correctamente le permitirán alcanzarlos satisfactoriamente sus objetivos, éstos recursos podemos clasificarlos de tres tipos:

- Recursos Materiales: En este tipo quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, los muebles, etc.
- Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Recursos Humanos: No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este rubro, sino también otros factores que dan otras modalidades a esta actividad como pueden ser el conocimiento, experiencia, motivación, actitudes, etc.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

No puede ser propiedad de la Institución, como sucede con los recursos materiales y técnicos. Los conocimientos, la experiencia, motivación, etc., son parte del patrimonio personal. - Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona, no existe esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la retribución correspondiente, y sin su pleno conocimiento.

Las actividades de las personas en la institución, son voluntarias, pero no por el simple hecho de que firmaron un contrato, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus

miembros, por el contrario solamente contará con él, si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y a su máximo esfuerzo.

Las experiencias, conocimientos, habilidades, etc., son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en la institución. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

El total de recursos humanos de un país o de una institución en un momento dado puede ser incrementado, existen dos formas para este fin, descubrimiento y mejoramiento. El descubrimiento trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos para las personas; para ello, un auxiliar valioso son los test psicológicos o la orientación profesional. El mejoramiento aquí se trata de proporcionar mayores conocimientos, ideas a través de la educación, la capacitación y desarrollo.

Los recursos humanos son escasos, no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc., ya que entre más escaso

resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce - en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

La eficiente administración de los recursos humanos de una empresa de cualquier tipo es una exigencia vital y de gran trascendencia, toda vez que un éxito económico y su progreso estarán determinados por el grado de eficiencia, colaboración y bienestar que se obtenga en todos los individuos que en ella laboran. En la vida moderna se habla de un redescubrimiento del hombre ya que anteriormente todas las atenciones se inclinaban hacia los elementos materiales y los adelantos técnicos sin tomar en cuenta lo que en realidad constitula la actividad humana, siendo que gracias a ésta, se lograron esas técnicas establecidas, por eso, ahora los expertos en administración se han percatado de que si no se le reconoce al hombre todo el valor fundamental que le corresponde, muy poco le sirven las materias primas, las maquinarias, el dinero, etc. y todos los recursos materiales de que se puede disponer, por ello, se habla de un redescubrimiento.

Ahora podemos preguntarnos ¿Qué es en sí la Administración de los Recursos Humanos?.

Más que una definición se tratará de dar una explicación-

sencilla de los propósitos que animan a esta moderna disciplina dentro del campo de la administración, así pues, la administración de los Recursos Humanos tiene dos objetivos fundamentales que son:

- LA EFICIENCIA: De las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de una organización ya que sin ésta no se lograrían los objetivos planteados por la institución.
- LA COOPERACION: De los individuos en la realización de los fines perseguidos para que aunadas a la eficiencia se logren los objetivos.

Por supuesto, la administración de los recursos humanos abarca todas las actividades humanas, ya que su radio de acción está presente en todos los niveles de la Institución, desde el Director General, hasta el último de sus subordinados, ya que entre los hombres se establecen múltiples relaciones directas o indirectas, de superior a inferior, de los subordinados a sus jefes, de compañerismo a mismo nivel, y la administración de los recursos humanos procura precisamente, que tales relaciones se logren tanto en lo individual como en lo colectivo, la máxima eficiencia y la mayor cooperación. Claramente se advierte la importancia que tiene ésta en la Administración General.

El encausamiento de las relaciones humanas dentro de la Institución se ha convertido en una cuestión eminentemente técnica. Ya no es posible proceder empíricamente con improvisaciones en la resolución de los problemas de personal.

ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO DE LOS RECURSOS HUMANOS

La ARH es una área interdisciplinaria: cubre necesariamente conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de Sistemas, de Cibernética, etc. Los asuntos normalmente tratados en ARH, se refieren a una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de aplicación e interpretación de tests psicológicos y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambio organizacional, de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicios social, carreras, diseño de puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, de ausentismo, de salarios y obligaciones sociales, de mercado recreación, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, de interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal; de responsabilidad al nivel de supervisión y de auditoría, en fin, de un sin número de temas altamente diversificados.

Los asuntos tratados por la ARH se refiere tanto a aspectos internos de la organización, como a aspectos externos o ambientales, Fig. 11.1, da una idea de las técnicas usadas en los ambientes interno y externo de la organización.

Algunas técnicas de ARH se aplican directamente a personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras técnicas, como las resumidas en la Fig. 11.2, se aplican indirectamente a las personas, a través de los puestos que ocupan o a través de planes o programas globales o específicos.

Como ilustra la Fig. 11.3, algunas técnicas de ARH tienden a la obtención y al suministro de datos, mientras que otras son básicamente decisiones tomadas sobre datos.

TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO	TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE INTERNO
<ul style="list-style-type: none">- Investigación de Mercado de Recursos Humanos.- Reclutamiento y Selección.- Investigación de Salarios y Beneficios.- Relaciones con Sindicatos.- Relaciones con Entidades de Formación Profesional.- Legislación de Trabajo.- Etc.	<ul style="list-style-type: none">- Análisis y descripción de cargos.- Evaluación de Puestos.- Entrenamiento.- Evaluación del desempeño.- Plan de Carreras.- Plan de beneficios sociales.- Política Salarial.- Higiene y Seguridad.- Etc.

FIG. 11.1

Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo de la Institución.

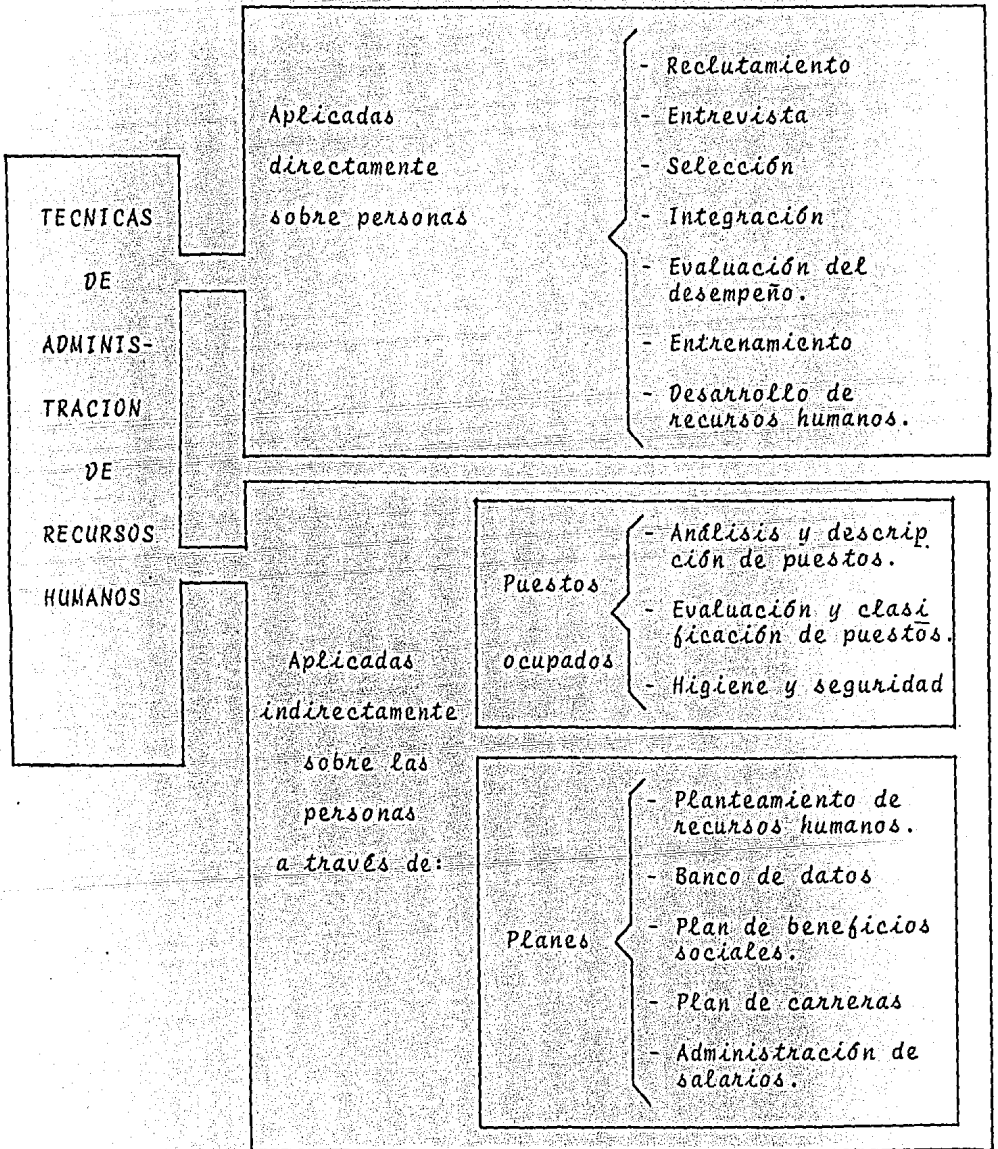


FIG. II.2

TECNICAS DE ARH QUE PROPORCIONAN DATOS	DECISIONES BASADAS EN DATOS
1. Analisis y descripción de puestos. Reclutamiento y selección Entrevista	1. Admisiones de perso- nal.
2. Estudio de tiempos y movi- mientos.	2. Establecimiento de pa- trones de promoción.
3. Evaluación del desempeño Banco de datos. Entrevista de salida. Registros de rotación de personal. Registros de quejas y re- clamos.	3. Promociones, transferen- cias, readmisiones y desvinculaciones.
4. Evaluación de salarios.	4. Determinación de sala- rios.
5. Entrenamiento de supervi- sores.	5. Supervisión.

FIG. 11.3

Técnicas de ARH que proporcionan información y decisiones de ARH basado en datos.

LA ARH COMO UN PROCESO

La ARH está constituida por subsistemas interdependientes, indicados en la Fig. 11.4. Esos subsistemas son los siguientes:

- Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos, que incluye el análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (tanto en el sentido vertical como en el horizontal o diagonal).
- El subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que incluye la remuneración (administración de salarios) planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- Subsistemas de desarrollo de recursos humanos, que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistemas de control de recursos humanos, que incluye

el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones y auditoría de recursos humanos.

Esos subsistemas son íntimamente inter-relacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente.

Por otro lado, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. El proceso no sigue obligatoriamente y frecuentemente la secuencia descrita anteriormente en razón de la interacción entre los subsistemas.

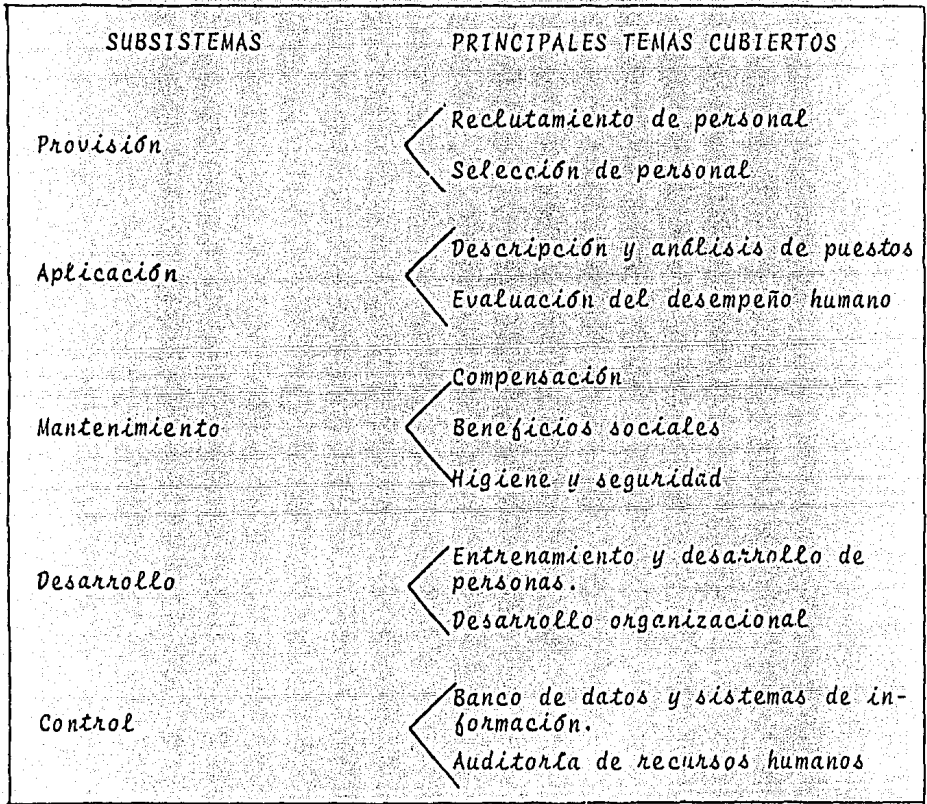


FIG. II.4

Principales tópicos cubiertos por los subsistemas de la ARH. Pero aún así, esos subsistemas no son establecidos de una manera única. Son contingentes o situacionales: varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables, aunque interdependientemente, y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los otros cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas. Así, las políticas o guías para la acción, sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional en aplicadas:
 - a) Políticas generales de empresa, que son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
 - b) Políticas administrativas, establecidas para orienta-

ción de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.

c) Políticas operacionales, establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.

d) Políticas funcionales o de asesoría, que gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados, como contabilidad, ingeniería, etc.

2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores, entre otros:

El continuum de sistemas de administración de recursos humanos:

1. Antecedentes históricos de la organización.
2. Actitudes de alta dirección.
3. Tamaño de la organización.

4. Localización geográfica de la empresa.
5. Relaciones con los sindicatos; y
6. Políticas y restricciones gubernamentales.

A largo plazo, las políticas y los programas de recursos-humanos, cuando son bien diseñados y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias:

1. Perfeccionamiento de las técnicas de administración de re cursos humanos.
2. Aplicación de sanos principios de administración de la - cúspide a la base de la organización, principalmente en - lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
3. Adecuación de salarios y de beneficios.
4. Retención de recursos humanos calificados y altamente mo- tivados dentro de la organización.
5. Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organiza- ción.

6. Obtención de una efectiva participación de empleados.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En el estricto sentido de la palabra, una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales:

1. Política de provisión de recursos humanos.

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo recoger (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para enfocar el mercado de recursos humanos) - los recursos necesarios para la organización;
- b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo teniendo en cuenta el universo de cargo dentro de la organización; y
- c) Cómo integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad.

2. Políticas de aplicación de Recursos Humanos.

- a) Cómo determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo requisitos intelectuales, físico, etc; para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización;
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carrera, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización; y
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos.

- a) Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables;
- b) Criterios de remuneración indirecta de los participan-

tes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a la diversidad de necesidades-existentes en el universo de cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a las prácticas del mercado de trabajo;

c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización; y

d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

4. Políticas de desarrollo de Recursos Humanos.

a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización;

b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a medio y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas -

dentro de la organización; y

- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales, mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

5. Políticas de control de Recursos Humanos.

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización; y
- b) Criterios para auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas sitúan el código de valores éticos de la organización, que a través de ellos gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc.. A partir de las políticas se pueden definir los procedimientos que deben ser implantados, que son cursos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedi-

mientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas dentro de la organización. En el fondo sirven para guiar a las personas en la realización de esos objetivos. Tratan de dar consistencia a la ejecución de las actividades, garantizando un tratamiento equitativo para todos los participantes y un tratamiento uniforme para todas las situaciones.

Las políticas relacionadas con la ARH deben tener las siguientes características:

1. Estabilidad, o sea, suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes;
2. Consistencia, o sea, congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas;
3. Flexibilidad, o sea, la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones cuando sean necesarios;
4. Generalidad, o sea, la posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización; y
5. Claridad y simplicidad de definición de entendimiento.

OBJETIVOS DE LA ARH

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. Hay más cosas en juego que tan sólo la vida de la organización. También está en juego la especie y calidad de vida que la organización y sus participantes llevarán y la especie de participantes disponibles para proveerla de recursos necesarios.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos (ARH) se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la -

creación y distribución de algún producto (como un bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como una actividad especializada). Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización, son los órganos de línea. Lo que cuida de la ARH es un órgano de staff.

Los objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

DIFICULTADES BASICAS DE LA ARH

Lo que distingue la ARH de otras funciones empresariales es su singular ambiente de operaciones.

Las dificultades de la ARH son:

- a) La ARH se entiende con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b) La ARH se entiende con recursos vivos, extremadamente-complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c) Los recursos humanos no están solamente dentro del área de ARH, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. - La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- d) La ARH se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. - Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o -

las condiciones que la producen. Esto porque los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.

e) La ARH trabaja en ambientes y en condiciones que no de terminó y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente esta destinada a la acomodación, adaptación y transigencia. Solamente con una clara noción de la finalidad principal de la organización con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de ARH podrá conseguir -si se lo propone un razonable poder y control sobre los destinos de la organización-.

f) Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.

- h) La ARH no trabaja directamente con fuentes de renta. -
Entre otras cosas ocurre algún preconcepto de que tener personal forzosamente implica el tener gastos. -
Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y de personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La gran mayoría de las empresas todavía ubica sus recursos humanos en términos de centros de costos y no en términos de centros de lu cros como realmente deben considerarse.
- h) Uno de los aspectos más críticos de la ARH está en la dificultad de saber si está haciendo, o no un buen trabajo. La ARH está llena de desafíos y de riesgos no controlados o no controlables, imprevisibles poco firme, de visión nublada en donde se pueden cometer errores desastrosos, aun teniendo la seguridad de estar ac tuando correctamente.

Es así como la ARH no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. -
Esto no siempre puede ser bueno para la organización como un todo; lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente a toda la organización.

El estudio del sistema total de una organización enfoca - la interacción de cuatro niveles de comportamiento o eficacia. - Esos niveles están relacionados, son:

1. Eficacia individual (del empleado, del supervisor, del gerente, etc.).
2. Eficacia del grupo o del equipo de trabajo.
3. Coordinación integrupal; y
4. Eficacia organizacional total.

Las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicas en la interacción entre las unidades de la vida - organizacional; son el punto focal del estudio del comportamien- to humano en las organizaciones. Se han hecho investigaciones - respecto a la influencia de los pequeños grupos sobre los indivi- duos, de los individuos sobre los grupos y sobre las relaciones- inter-grupales. Históricamente, el estudio de la administración de las organizaciones se orientaba hacia los problemas de cómo - alcanzar la producción y cómo involucrar a las personas en el - proceso. La tarea y la persona son dos dimensiones que deben integrarse, lo cual lleva al estudio de la motivación para el tra- bajo, de las comunicaciones, de las distorciones perceptivas y - falta de información, de los pequeños grupos de trabajo, de la -

organización informal y de otras áreas. Los problemas típicos de la industria de hoy son:

1. Las personas no están involucradas o comprometidas con sus insatisfacciones en cuanto al cargo trabajo.
2. Ausentismo y las llegadas tarde.
3. Ocorre mucha competencia disfuncional entre los individuos y los grupos.
4. Las comunicaciones no son adecuadas, provocan mucha distorsión y falta de información.
5. Hay confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades.
6. Los supervisores no deben asumir responsabilidades.

Las estrategias y decisiones relacionadas con la ARH ya que trabajan variables complejas y diferenciadas exigen más visión de las consecuencias, prudencia y juicio que un sencillo y un cuidadoso raciocinio deductivo o un minucioso análisis mera-

mente cuantitativo. Muchas veces, la falta de experiencia en temas de recursos humanos puede llevar al presidente de la organización a rechazar las recomendaciones dadas por el ejecutivo de RH y apoyar enfáticamente lo que no debería apoyarse o, aun, tomar decisiones equivocadas sobre cosas que poco entiende y frente a las cuales difícilmente admitiría su ignorancia o inseguridad.

CAPITULO TERCERO

ORGANIZACION, FUNCIONES Y OBJETIVOS GENERALES DEL INSTITUTO

III.- ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y OBJETIVOS GENERALES DEL INSTITUTO

A la luz de la situación económica por la que atraviesa - el país, concretamente, de la imperativa necesidad de generar divisas en el corto y mediano plazo, el comercio exterior y, en especial, el fomento a las exportaciones, adquiere singular importancia en el diseño de las estrategias de reordenamiento económico.

El Instituto, considerando la necesidad de ofrecer resultados cuantificables a través de concertaciones y apoyos integrales en forma de proyectos y programas de exportación, se avocará en su estructura orgánica, en buscar un sistema de organización más acorde al momento actual.

Con su estructura, el Instituto logrará una mejor distribución de funciones y cargas de trabajo, dan cumplimiento a las políticas de austeridad y racionalidad, así como un avance importante en cuanto a la especialización y diferenciación de funciones que garantizan un servicio cualitativamente mejor a la comunidad exportadora.

En el Instituto logra dinamizar su estructura organizacional, permitiéndose mayor accesibilidad y un contacto más directo

con la comunidad exportadora. Se obtiene, asimismo, una mayor integración de las áreas administrativas del Instituto en su función básica, lográndose, además, evitar duplicidad e interferencia en la actividad de sus unidades.

Con objeto de responder en forma ágil a las responsabilidades encomendadas, buscando una acción que permita avanzar con base a criterios de selectividad de entre aquellos productos que México puede efectivamente exportar, logrando a su vez ofrecer soluciones integrales a los problemas que enfrenta la exportación, se crean, las Coordinaciones de Estudios y Proyectos.

Tomando en consideración que el organismo, es por su naturaleza, una institución de servicios y en base a la necesidad de intensificar en forma importante la acción promotora que es de su responsabilidad, las Direcciones de Área y Unidades Sustantivas se compactan. Constituyéndose en áreas que participarán más activamente en el apoyo directo a la comunidad exportadora.

El Instituto fortalecerá su acción de identificación de mercados y promoción de productos mexicanos en el exterior, a través de sus consejerías comerciales en el extranjero.

A continuación, se describen someramente, las funciones básicas de las Direcciones y Unidades que conforman actualmente-

el Instituto. Es importante señalar que se realizarán funciones que van a reforzar la tarea promotora del Instituto. Así, no sólo la Coordinación General de Estudios, sino que éste también absorbe las funciones que venían desarrollándose en la Dirección General de Estímulos al Comercio Exterior.

Por otro lado, el Instituto se verá apoyado por la representación de otras dependencias, así como de otros centros de las mismas oficinas del Instituto, con objeto de coadyuvar en la agilización de los apoyos y trámites de comercio exterior solicitados.

De esta manera, la estructura orgánica del Instituto queda conformada por 8 Direcciones de Área, 2 Unidades, una Consultoría, 6 Coordinaciones de Estudios y Proyectos.

DIRECCION DE DICTAMENES Y ATENCION AL PUBLICO

En virtud de la necesidad de contar con una unidad responsable de atender y canalizar las solicitudes de trámites de comercio exterior presentados al Instituto, y en base a las funciones que lleva a cabo la Dirección de Dictámenes y atención al público será la orientación al exportador, del estudio, atención y simplificación de trámites de comercio exterior, de coordinar las actividades relacionadas con los gastos asociados directos e

indirectos, de la expedición de certificados de origen, del estudio y dictaminación sobre disposiciones en materia de control de cambios y del Secretariado del Comité Técnico de Control de Cambios, entre otras funciones.

DIRECCION DE INFORMATICA Y ESTUDIOS ESPECIALES

Con objeto de integrar las acciones inherentes a la organización y desarrollo del centro de cómputo y los sistemas mecanizados de información del Instituto, la Dirección de Informática y Estudios Especiales, que, como su nombre lo indica, será también responsable del desarrollo de estudios como los de protección efectiva.

LA DIRECCION DE INFORMATICA Y ESTUDIOS ESPECIALES

Asimismo, tendrá las funciones desarrolladas por la Coordinación de Estudios sobre Protección Efectiva adscrita, vale la pena mencionar que una de las funciones que desarrollará esta Dirección, será el seguimiento de programas de exportación concertados con la comunidad empresarial exportadora.

DIRECCION DE PROGRAMAS DE EXPORTACION

La Dirección de Programas de Exportación, será responsable de elaborar los programas de exportación para los sectores - agropecuario, pesquero, industrial y de servicios, así como de la concertación de compromisos con la comunidad exportadora, actividad primordial para el Instituto.

Esta Dirección viene a integrar las funciones de análisis sectoriales y por producto de la oferta exportable. Esta Dirección viene a compactar, asimismo, las funciones promotoras.

DIRECCION DE PROMOCION INTERNACIONL Y ANALISIS DE MERCADOS

Con objeto de consolidar en una sola unidad administrativa las actividades del Instituto relacionadas con el exterior, - se integra la Dirección de Promoción Internacional y Análisis de Mercados, cuyas responsabilidades serán, entre otras, coordinar el funcionamiento de las representaciones del Instituto en el exterior, identificar mercados potenciales para productos mexicanos y sus características, coordinar la participación de México en ferias, exposiciones, misiones comerciales y muestras de productos mexicanos en el extranjero, así como operar la promoción de coinversiones y maquiladoras.

DIRECCION DE SERVICIOS, APOYO Y CAPACITACION

Se constituye, asimismo, la Dirección de Servicios, Apoyo y Capacitación buscando, como ya habla sido mencionado, intensificar sustancialmente el apoyo directo a la comunidad exportadora.

Esta Dirección, en su función de asesoría y apoyo sobre los diversos aspectos del comercio exterior, será responsable del estudio y opinión sobre los estímulos fiscales y financieros y de la operación de los promocionales otorgados a la exportación, del diseño de información específica dirigida a la comunidad exportadora, así como de la coordinación de los Centros de Asesoría en Diseño y en Tecnología y Calidad y de la realización de cursos de capacitación en comercio exterior.

DIRECCION DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y CONTROL DE GESTION

Con el compromiso del área normativa en el cumplimiento de los principios de racionalidad y austeridad la Dirección de Programación, Organización y Control de Gestión, será responsable de las actividades de programación, organización, presupuesto y evaluación interna del Instituto, y las de control de gestión.

DIRECCION DE ADMINISTRACION

Con su estructura, la Dirección continuará sus funciones de administración y supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales del Instituto.

CONSULTORIA JURIDICA

Se constituye, la Consultoría Jurídica, con el propósito de que el Instituto cuente con una unidad responsable de proporcionar, a la comunidad exportadora y áreas internas del Instituto, asesoría en materia jurídica relacionada con el comercio exterior.

La Consultoría apoyará jurídicamente al mejor desempeño de las funciones del Instituto a través de la elaboración de proyectos de iniciativa de Ley, reglamentos, estudios y opiniones.

DIRECCION DE AUDITORIA INTERNA

La Dirección de Auditoría, adscrita en forma staff a la Dirección General, en cumplimiento a los lineamientos de racionalidad y austeridad desempeñará funciones, tales como la implementación de los lineamientos dictados por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación en la materia.

UNIDAD DE DESCONCENTRACION Y ENLACE EN OFICINAS REGIONALES

Con objeto de impulsar el proceso de desconcentración institucional y con la finalidad de fortalecer a las Oficinas Regionales del Instituto en su tarea promocional, se constituye la Unidad de Desconcentración y Enlace con las Oficinas Regionales, la cual será responsable de apoyar a estas unidades en sus requerimientos de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para su operación.

UNIDAD DE COMUNICACION SOCIAL

Otra de las unidades que cumple cabalmente con los principios de racionalidad y compactación, es la Unidad de Comunicación Social, quien desarrolla un proceso de comunicación, a través de los medios, por los cuales el Instituto informa y difunde los objetivos e imagen del mismo.

Por lo que toca a las Coordinaciones, y de acuerdo a lo que se mencionó antes, se introduce, en la estructura orgánica-institucional, un nivel de Coordinadores de Estudios y Proyectos, quienes actuarán como punto focal en la concentración de esfuerzos para el cumplimiento de los principales programas institucionales de fomento a las exportaciones.

Esta concentración permite que, con el apoyo de funcionarios de alto nivel, que cuentan con la perspectiva adecuada para vincular, de manera coordinada, las actividades institucionales, se realice la función de apoyo integral de los proyectos de exportación.

Es igualmente importante señalar que este enfoque estructural, técnicamente conocido como estructura matricial, responde a dos necesidades organizacionales fundamentales:

- La complejidad de la problemática del comercio internacional obliga necesariamente a una mayor especialización de las Direcciones de Área y Unidades, mediante personal técnico altamente capacitado.
- Por lo anterior, se hace patente la necesidad de contar con unidades que integran en forma completa, si así se requiere, las actividades especializadas de cada una de las áreas antes señaladas, en búsqueda de las soluciones completas que exijan los programas y proyectos de exportación.

De los diversos enfoques que existen en la teoría de la organización en cuanto a las estructuras matriciales, el Instituto ha adoptado la forma "staff" ya que, a través de ésta, se evi

ta la creación de unidades orgánicas dependientes de las Coordinaciones, situación que reviste singular importancia dadas las limitaciones que enfrenta la Administración Pública Federal en materia de recursos humanos y financieros. Es así como estas se caracterizan por ser unidades pequeñas, con un mínimo de personal, lo cual las obliga a ser sumamente eficientes, dada la magnitud de su responsabilidad.

La posición de los Coordinadores a nivel "staff" de la Dirección General, les permite avocarse a proyectos y/o programas, contando con el apoyo de las Direcciones de Área del Instituto que estén involucradas en las diversas fases de los mismos de acuerdo a sus funciones. Así, la realización de un proyecto específico se asegura, en forma ágil desde la primera, hasta la última etapa, a través de la interrelación entre las diferentes áreas que correspondan, optimizándose los recursos institucionales. De ahí el nombre de estructuras matriciales, ya que los Coordinadores podrán actuar en forma horizontal, atravesando las diferentes áreas del Instituto.

Se han establecido las Coordinaciones de Proyectos, atendiendo a sectores de la actividad económica, así como a la problemática de la promoción fronteriza y las empresas de comercio exterior, así como de la infraestructura comercial.

De esta manera, se han creado las siguientes Coordinaciones:

- Coordinación de Proyectos del Sector Agropecuario.
- Coordinación de Proyectos del Sector Industrial.
- Coordinación de Proyectos de Promoción Fronteriza y Empresas de Comercio Exterior.
- Coordinación de Proyectos de Infraestructura Comercial.

Con fundamento en la función asesora que el Instituto tiene encomendada, estas Coordinaciones estudiarán y analizarán el aspecto real y financiero del comercio exterior y su impacto específico en la economía.

Asimismo, propondrán modificaciones a la política de comercio exterior, respecto a instrumentos específicos de política que estén operando.

Por otro lado, las Coordinaciones de Estudios y Proyectos tendrán la responsabilidad de resolución de problemas específicos que afronte nuestro comercio exterior.

El Instituto fue creado con el fin de promover el comercio exterior del país, coordinar los esfuerzos tendientes a estimular y fungir como órgano asesor en la materia.

El objetivo fundamental del proyecto, es la promoción de las exportaciones mexicanas; esto engloba una serie de conceptos y actividades de muy diversa índole. Considerando que es a la empresa a quién corresponde la acción misma de exportar y al sector público la función de establecer el marco general de estímulos y apoyos a la exportación; dentro del sector gobierno, la Institución realiza un esfuerzo encaminado a propiciar que las empresas produzcan para la exportación y exporten, a través de sus acciones de orientación, información, apoyo y capacitación.

Los servicios que ofrece el Instituto, para cumplir con sus fines, se han clasificado dentro de cuatro títulos:

- Servicios de Orientación.
- Servicios de Información.
- Servicios de Apoyo.
- Servicios de Capacitación.

ORIENTACION

Mediante este servicio, el Instituto indica a los exportadores y a los productores que están en vías de hacerlo, el conjunto de mecanismos que constituyen la operación de exportación así como los apoyos y estímulos creados por el Gobierno Federal en beneficio de las exportaciones mexicanas.

Operación de Exportación.

El Instituto orienta a los interesados sobre los aspectos relacionados con la distribución física de sus productos dentro de un determinado mercado y respecto a las bases establecidas - por la negociación con compradores del exterior, a través de los siguientes servicios:

- Orientación sobre transporte.
- Orientación sobre envases y embalajes.
- Orientación sobre seguros de carga.
- Orientación sobre seguros de crédito.
- Orientación sobre formas de pago de las exportaciones, estructuración de cotizaciones internacionales.
- Orientación sobre trámites de importación temporal y de exportación.

El Instituto cuenta con los departamentos de estímulos y apoyo, Departamento de normas de calidad, Comisión para la protección del comercio exterior, Departamento Jurídico.

INFORMACION

Bajo este título se comprenden dos importantes segmentos:

- Información sobre las características de los mercados internacionales y las oportunidades para concurrir a ellos.
- Información sobre concursos y licitaciones.

El primer punto es para poder proporcionar esta información a los exportadores mexicanos, el Instituto ha desarrollado sus propias fuentes informativas dentro del seno de sus consejerías comerciales, y ha establecido los anexos necesarios, de comunicación permanente con fuentes de diversa índole, entre las que se encuentran; institutos similares en otros países, organismos de fomento a las importaciones de países en desarrollo, organismos de asesoría, etc.

Asimismo el Instituto provee directamente a los interesados, de la información que ha recabado respecto a las condiciones en que pueden negociarse diversos productos específicos, esta información se actualiza año con año, y se da a conocer a los interesados por medio de folletos que el propio Instituto edita con el nombre de "Informes de mercado y reportes estandarizados".

Las consejerías Comerciales, Embajadas de México y las representaciones ante organismos internacionales captan información sobre concursos y licitaciones que ofrecen en su área de

adscripción con el propósito de difundirla, oportunamente, entre los productores mexicanos que reúnen los requisitos para una participación exitosa.

Para estos informes el Instituto cuenta con los Departamentos de licitaciones y departamento de normas de calidad.

APOYO

Esta clase de servicios esta encaminada a cubrir dos aspectos fundamentales para el comercio exterior mexicano.

En el ámbito nacional, promover la producción con posibilidades de exportar.

En el ámbito internacional, promover la demanda de productos mexicanos.

Promoción de la producción con posibilidades de exportar.

La promoción de la demanda internacional de productos mexicanos se realiza por medio de la participación de Ferias y Exposiciones en el exterior, organismos de misiones comerciales al extranjero, programación de actividades de misiones a México de exportadores extranjeros.

Los departamentos encargados para la realización de estas actividades son las secciones por Areas Geográficas, Coordinación de Ferias y Exposiciones, Sección de Publicaciones.

CAPACITACION

El Instituto fomenta la capacitación de Recursos Humanos, en el área de Comercio Exterior. Con ese propósito, organiza y desarrolla diversos tipos de eventos como son:

Conferencias para motivar la exportación, basadas en la difusión de las ventajas que, dicha actividad, reporta en beneficio del exportador.

Seminarios de información sobre técnicas operativas en el comercio exterior.

Cursos formativos que abarcan áreas completas del proceso de comercialización, tales como: Curso de Formación Básica de Comercio Exterior, que proporciona toda las herramientas, indispensables para comercializar cualquier producto en el mercado internacional.

También imparte cursos de actualización sobre aspectos es pecíficos del proceso de la exportación, tales como:

- Tráfico Internacional.
- Cotizaciones Internacionales.
- Envases y embalajes, etc.

Para la realización de los eventos, cuenta con las instalaciones necesarias y con la colaboración de expositores expertos en diversas áreas del comercio exterior; provenientes tanto del sector público como del privado, nacionales o extranjeros.

La capacitación está dirigida a los exportadores en general, los productores con potencial de exportación, los funcionarios de organismos cabeza de sector ligados, de alguna manera al comercio exterior, los funcionarios y personal técnico de dependencias públicas que intervienen en el sector, personal de consorcios y empresas de servicio, estudiantes, investigadores, y profesores de instituciones de enseñanza superior.

ATRIBUCIONES

El Instituto tendrá las siguientes atribuciones:

- 1 Fomentar el comercio exterior del país, en todos sus aspectos;
- 2 Estudiar y proyectar políticas, planes y programas en materia de comercio exterior, y someterlos a la consideración del Presidente de la República, a través del Secretario de Industria y Comercio;
- 3 Ser el instrumento de coordinación de las actividades de los sectores público y privado que participan en el comercio exterior. Para este efecto coordinará sus propias actividades con las Secretarías y Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal;
- 4 Funcionará como órgano de consulta en materia de comercio exterior;
- 5 Estudiar los factores que incidan en el comercio exterior de la Nación;

- 6 Promover la asociación de productores, comerciantes, distribuidores y exportadores, a fin de estimular y promover el incremento del comercio exterior;
- 7 Realizar investigaciones para identificar, cualificar y cuantificar, los productos y servicios nacionales que pueden tener demanda en el exterior;
- 8 Sugerir el establecimiento de industrias y otras actividades que tengan como fin específico la producción de artículos destinados a la exportación;
- 9 Realizar una labor permanente de difusión en el mercado internacional de los productos nacionales para crear, extender e intensificar su demanda en las mejores condiciones;
- 10 Colaborar con la Secretaría de Industria y Comercio en la fijación de las normas de calidad de los productos destinados a la exportación, y en la vigilancia de su debido cumplimiento, de acuerdo con el reglamento y disposiciones que se expidan al efecto;
- 11 Informar a los productores, comerciantes, distribuidores y exportadores del país, de las posibilidades que ofrezca

el mercado internacional y sobre licitaciones internacionales;

- 12 Auxiliar a los productores, comerciantes, distribuidores y exportadores, en la colocación de artículos y prestación de servicios en el mercado internacional;
- 13 Proporcionar a los exportadores la asesoría técnica que requieran, incluyendo orientaciones en materia de diseño industrial, empaque y embalaje, así como en el registro de patentes y marcas internacionales, etc.;
- 14 Emitir las opiniones que le soliciten las diversas dependencias del ejecutivo federal sobre las siguientes materias:
 - A) Aranceles,
 - B) Controles de exportación e importación,
 - C) Estímulos fiscales,
 - D) Crédito al comercio exterior, y
 - E) En general sobre todas aquellas cuestiones relacionadas con el comercio exterior;
- 15 Orientar y ayudar a los interesados cuando estos lo soliciten, en los trámites relacionados con el comercio exterior, ante las Secretarías de Estado, Organismos Descen-

tralizados y Empresas de Participación Estatal;

- 16 Informar a las dependencias o entidades correspondientes respecto a la existencia de excedentes en el mercado interno y sus posibilidades de colocación en el mercado exterior;
- 17 Promover la exportación de artículos artesanales;
- 18 Impulsar la exportación de productos semimanufacturados y manufacturados;
- 19 Organizar la participación del país en ferias y exposiciones comerciales que se realicen en otras naciones;
- 20 Organizar y dirigir en el exterior, temporal o permanentemente, ferias y exposiciones comerciales de productos nacionales, así como establecer o autorizar centros de exhibiciones de artículos exportables;
- 21 Organizar y participar en misiones comerciales ante otros países;
- 22 Promover la visita de misiones comerciales extranjeras, -auxiliares en la programación de sus actividades y aten-

- derlas durante su estancia en el país;
- 23 Establecer representaciones en el exterior; en los casos en que esta medida se justifique;
 - 24 Coordinarse con las representaciones de Secretarías y Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, en otros países, respecto de asuntos relacionados con el comercio exterior;
 - 25 Solicitar la colaboración de las Secretarías o Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, que tengan representaciones en otros países, cuando el Instituto no tenga delegaciones en ellos;
 - 26 Tener representantes, cuando esto sea posible y conveniente, en organismos internacionales de comercio exterior, los que deberán ser debidamente acreditados por la Secretaría de Relaciones Exteriores;
 - 27 Opinar, a solicitud que le formule la Secretaría de Relaciones Exteriores, sobre tratados que el país proyecte celebrar con otras naciones, en materia de comercio exterior.

- 28 Proponer a la Secretaría de Relaciones Exteriores la celebración de tratados comerciales con otros países;
- 29 Examinar las políticas adoptadas por otras naciones que afecten el comercio exterior de México, y proponer a las Secretarías y Departamentos de Estado correspondientes las soluciones que se consideren pertinentes;
- 30 Mantener un servicio de difusión relacionado con el comercio exterior;
- 31 Propiciar el establecimiento de centros de capacitación en materia de comercio exterior;
- 32 Organizar seminarios, simposios y conferencias relacionadas con el comercio exterior;
- 33 Promover ante las autoridades competentes la formulación de iniciativas de leyes, y la expedición de reglamentos, o bien la reforma de ellos, cuando sea conveniente para el comercio exterior;
- 34 Sugerir a las autoridades competentes la inclusión o exclusión de los productos que deban quedar sujetos al cobro de tasas por concepto de intercambio compensado, o pa

ra modificar estos en los casos procedentes;

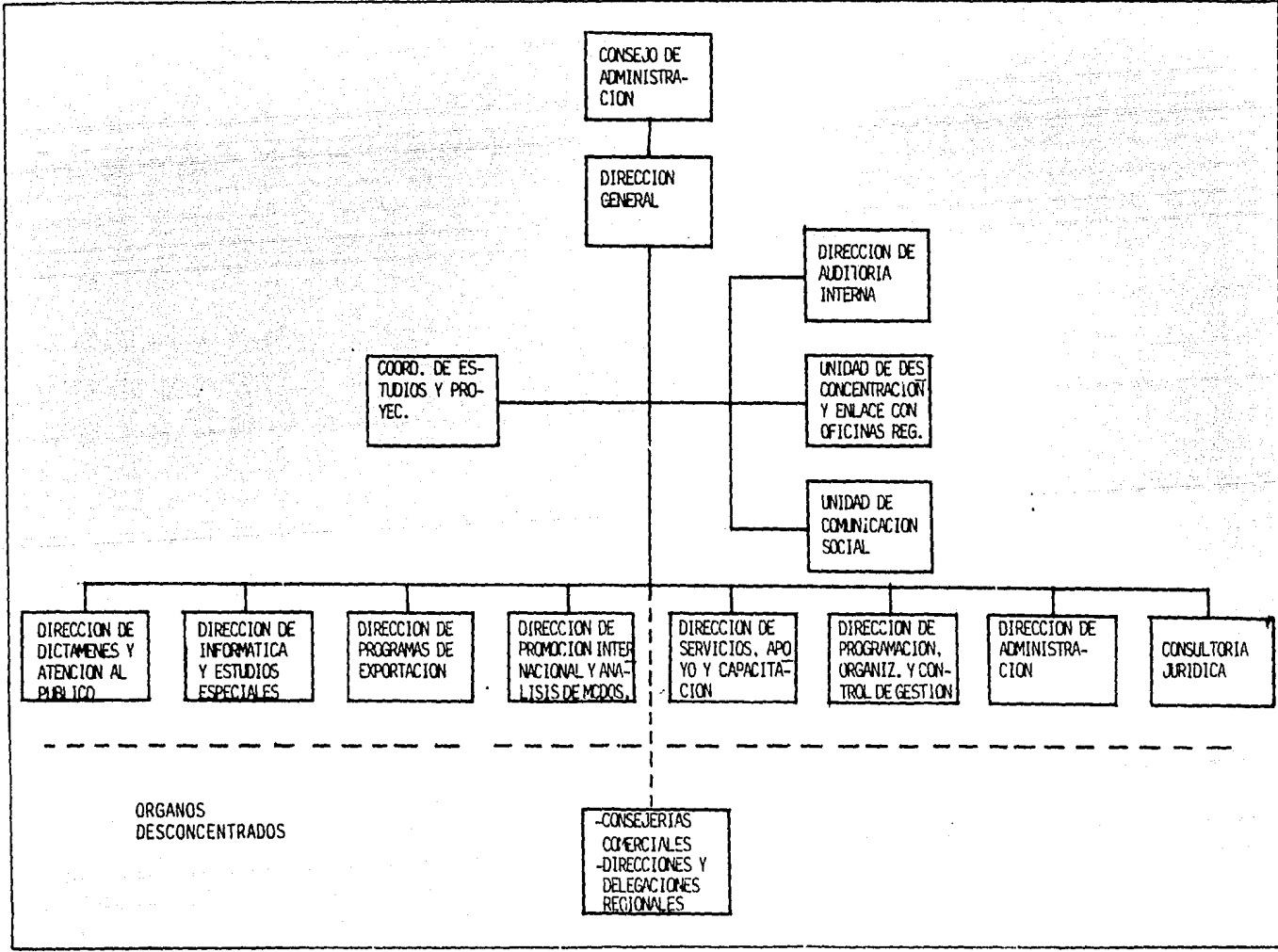
- 35 Cuidar el prestigio del comercio exterior del país, coordinándose para este efecto con las Secretarías y Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal;
- 36 Estudiar y resolver las solicitudes de importación o compra en el país de productos de procedencia extranjera que formulen las Secretarías y Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal;
- 37 Cuando se le solicite, actuar como conciliador y arbitro en las controversias en que intervienen importadores y exportadores, con domicilio en la República Mexicana;
- 38 Mantenerse informado de la política que observen otros países en materia de transporte de mercancías;
- 39 Llevar un registro de los fletes marítimos, nacionales y extranjeros, de los volúmenes de mercancías transportadas al exterior, y proponer una política de coordinación en esta materia de afecto de coadyuvar al desarrollo de la marina mercante del país;

- 40 Formular y mantener actualizado el Registro Nacional de -
Importadores y Exportadores;
- 41 Expedir su reglamento interior;

CAPITULO CUARTO

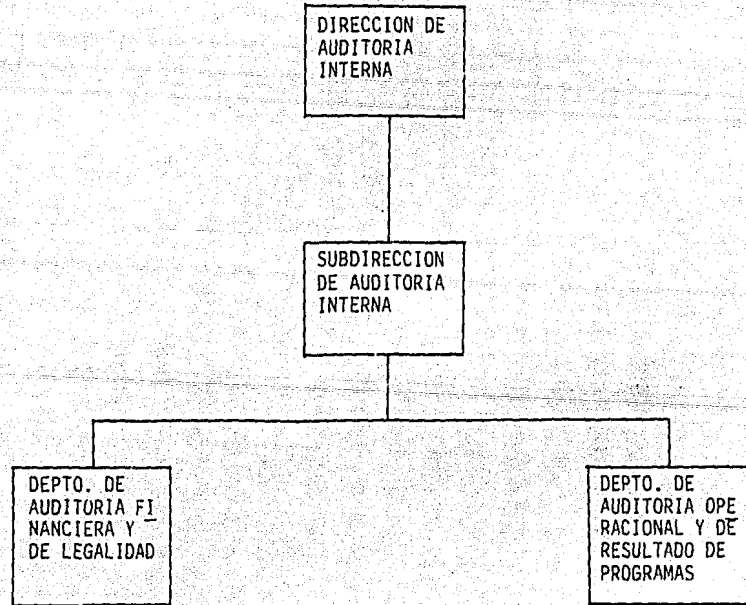
ORGANIGRAMAS

- GENERAL
- POR DIRECCIONES



DIRECCION DE AUDITORIA INTERNA

- 136 -



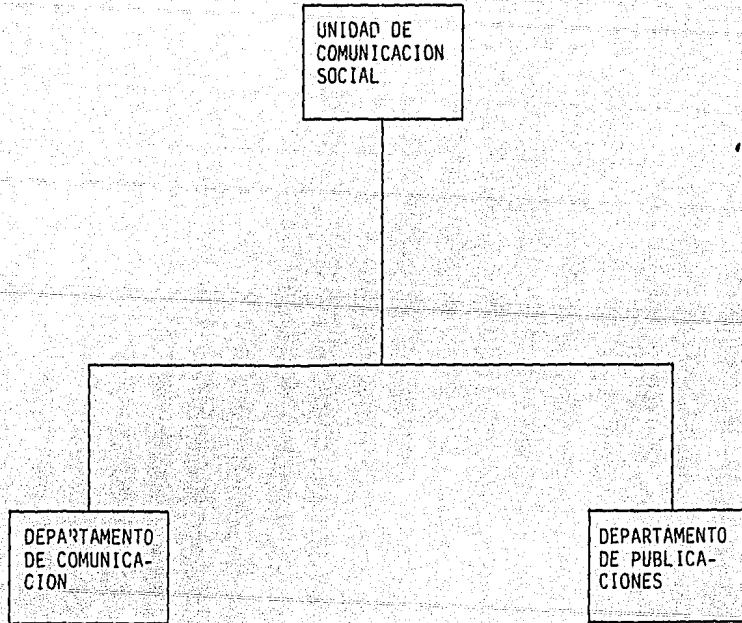
UNIDAD DE DESCONCENTRACION Y ENLACE CON OFICINAS REGIONALES

UNIDAD DE DES
CONCENTRACION
Y ENLACE CON
OFNAS. REGIO-
NALES

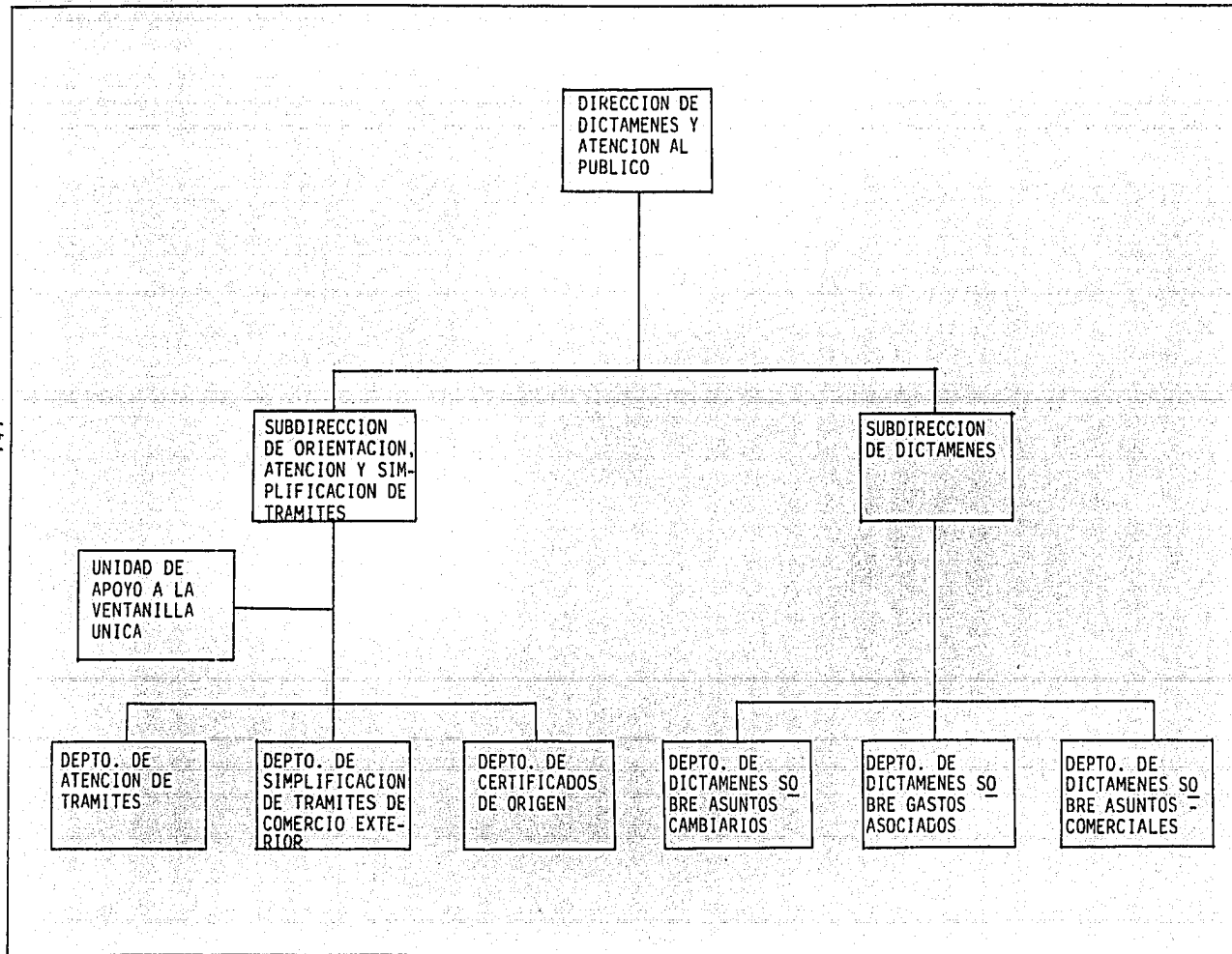
DEPARTAMENTO
DE DESCONCEN
TRACION

UNIDAD DE COMUNICACION SOCIAL

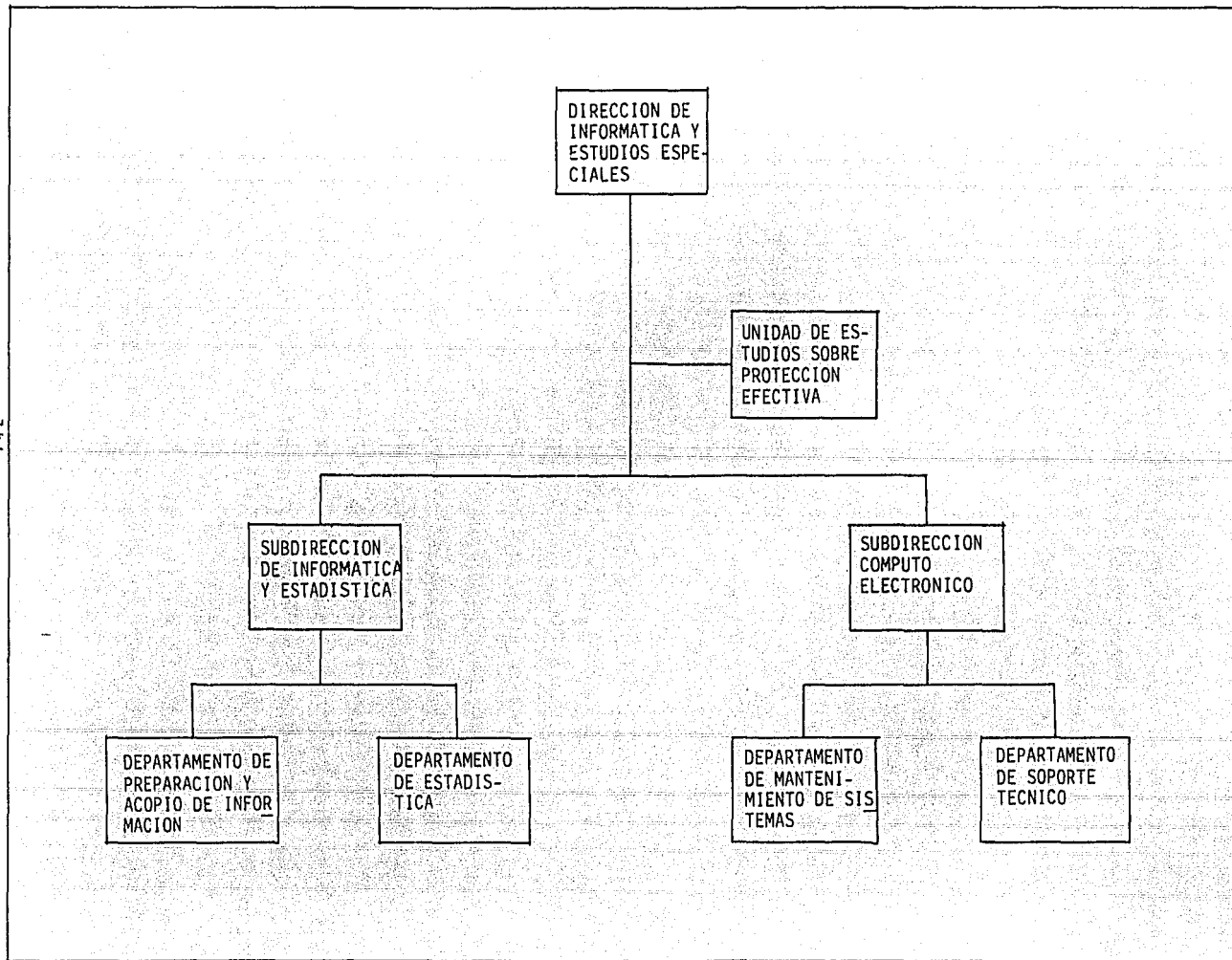
- 140 -



DIRECCION DE DICTAMENES Y ATENCION AL PUBLICO

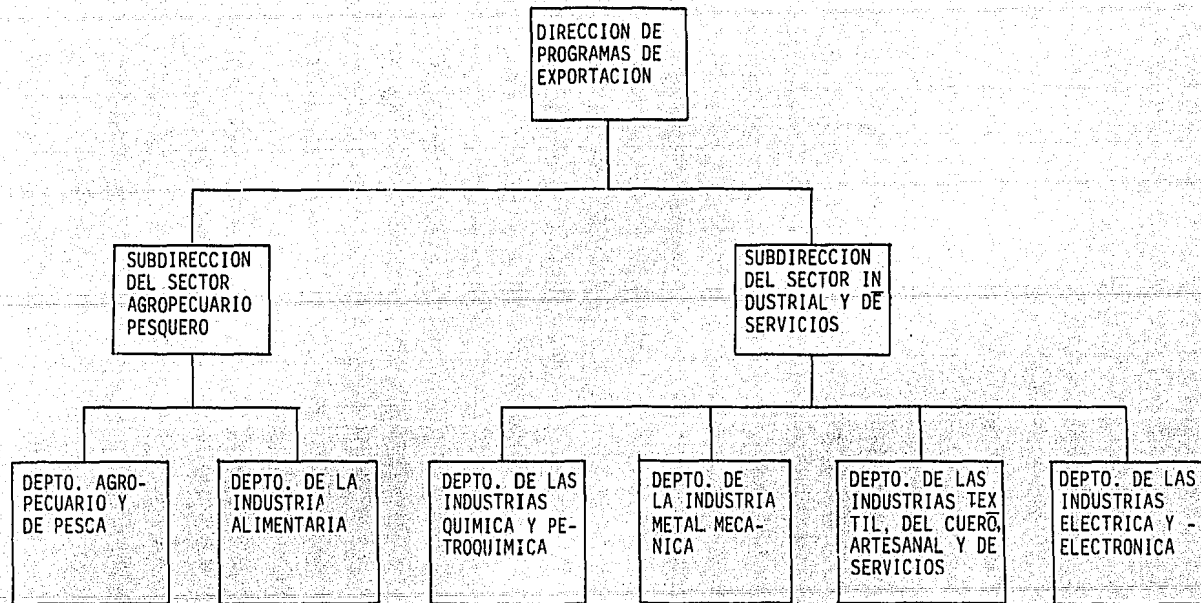


- 142 -



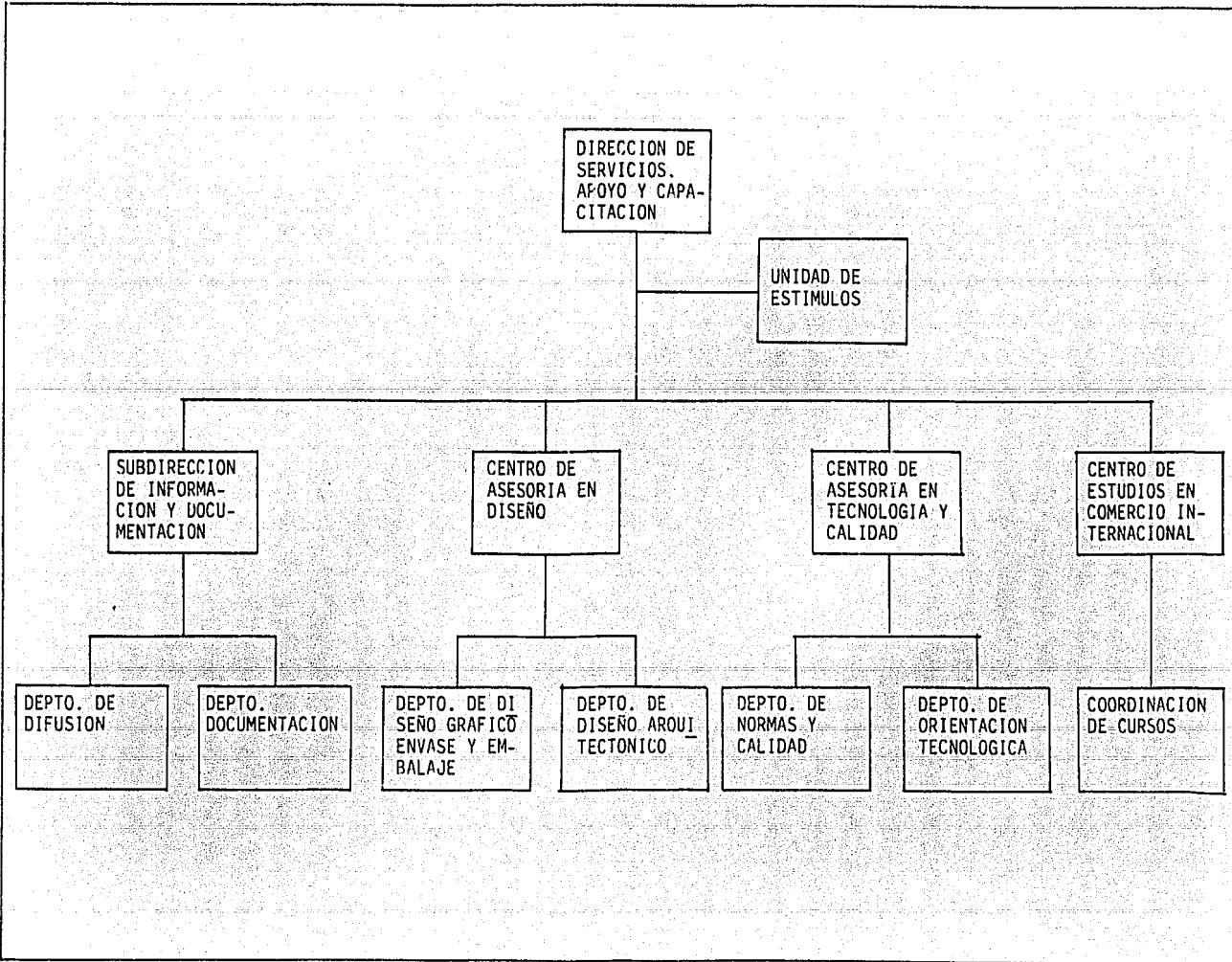
DIRECCION DE PROGRAMAS DE EXPORTACION

- 143 -



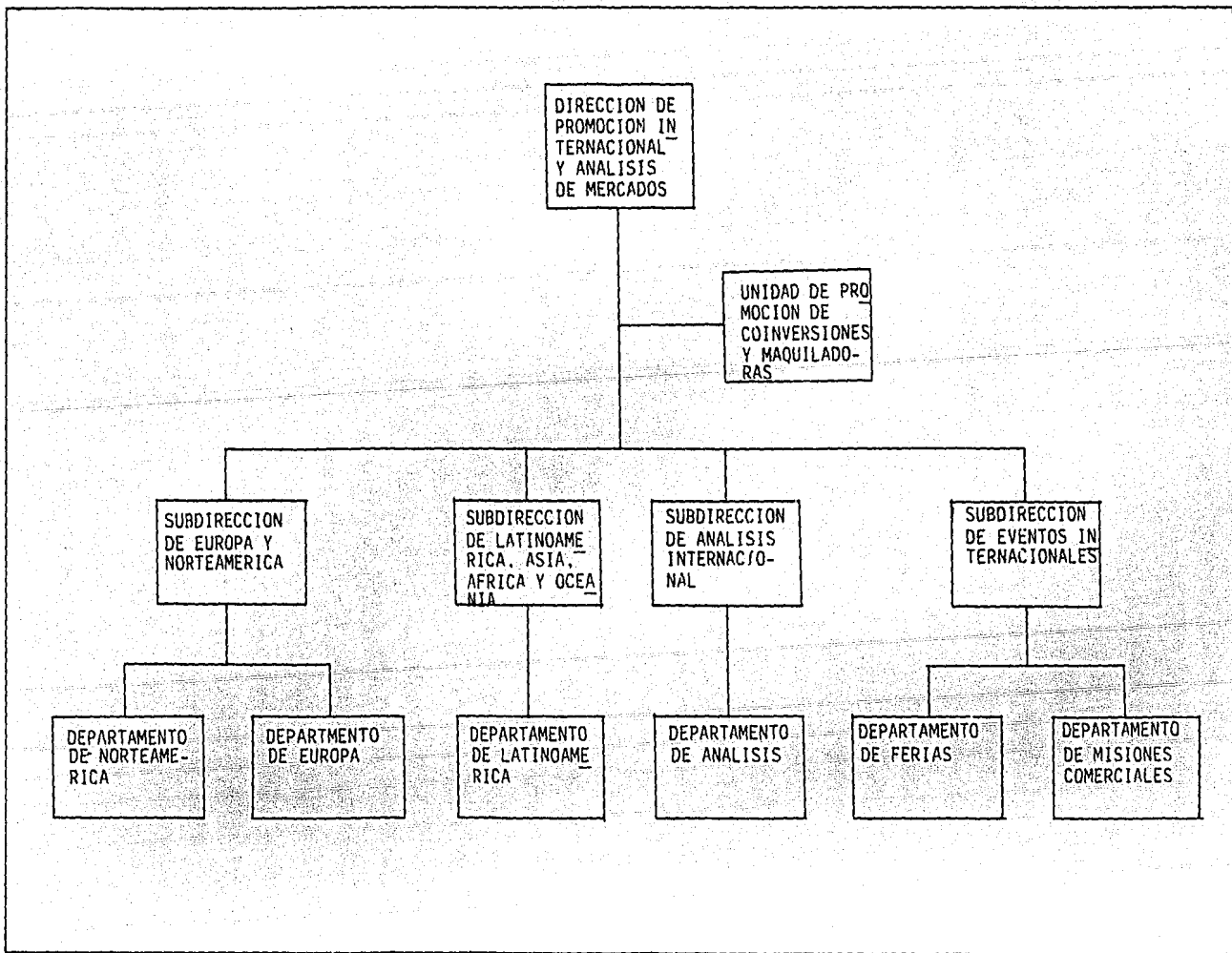
DIRECCION DE SERVICIOS. APOYO Y CAPACITACION

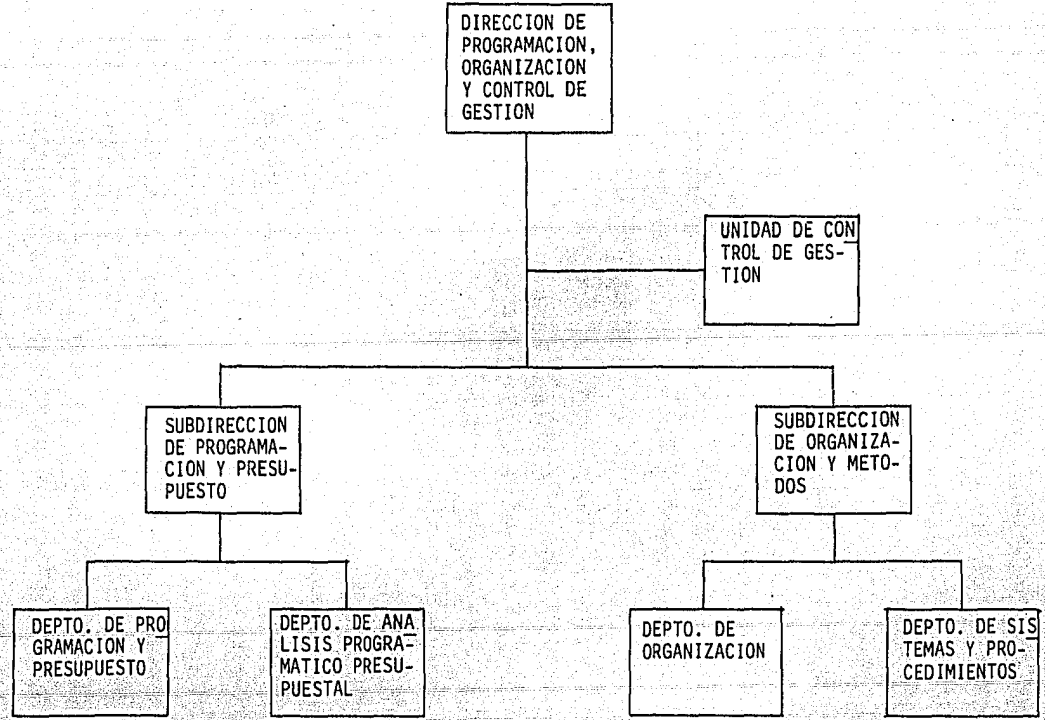
- 144 -



DIRECCION DE PROMOCION INTERNACIONAL Y ANALISIS DE MERCADOS

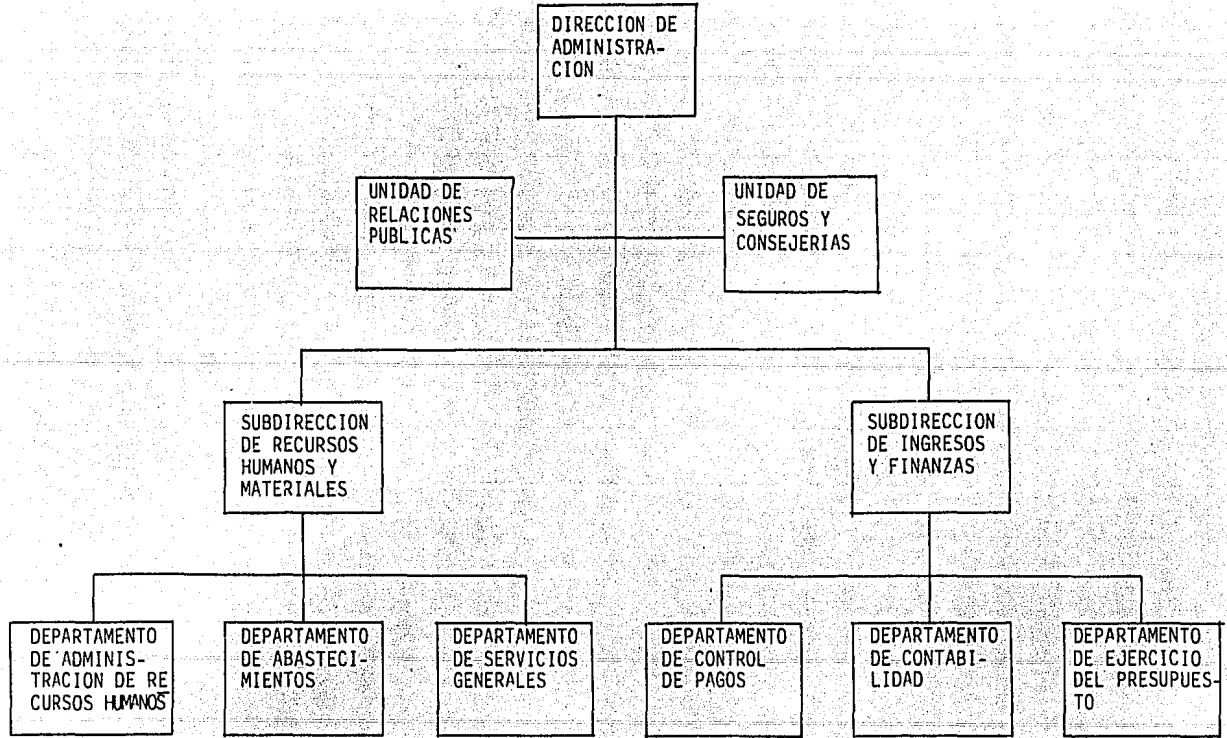
- 145 -



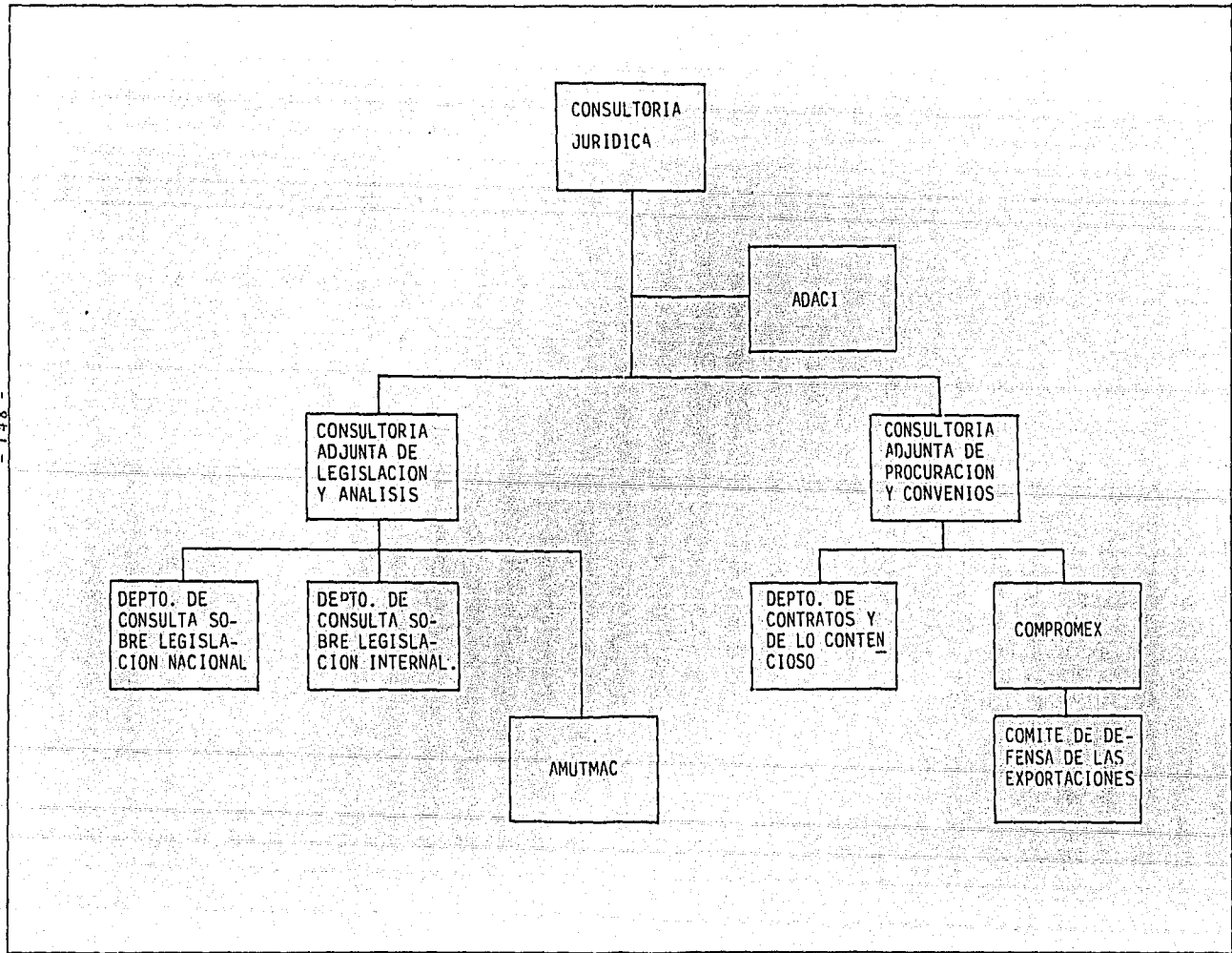


DIRECCION DE ADMINISTRACION

- 147 -



CONSULTORIA JURIDICA



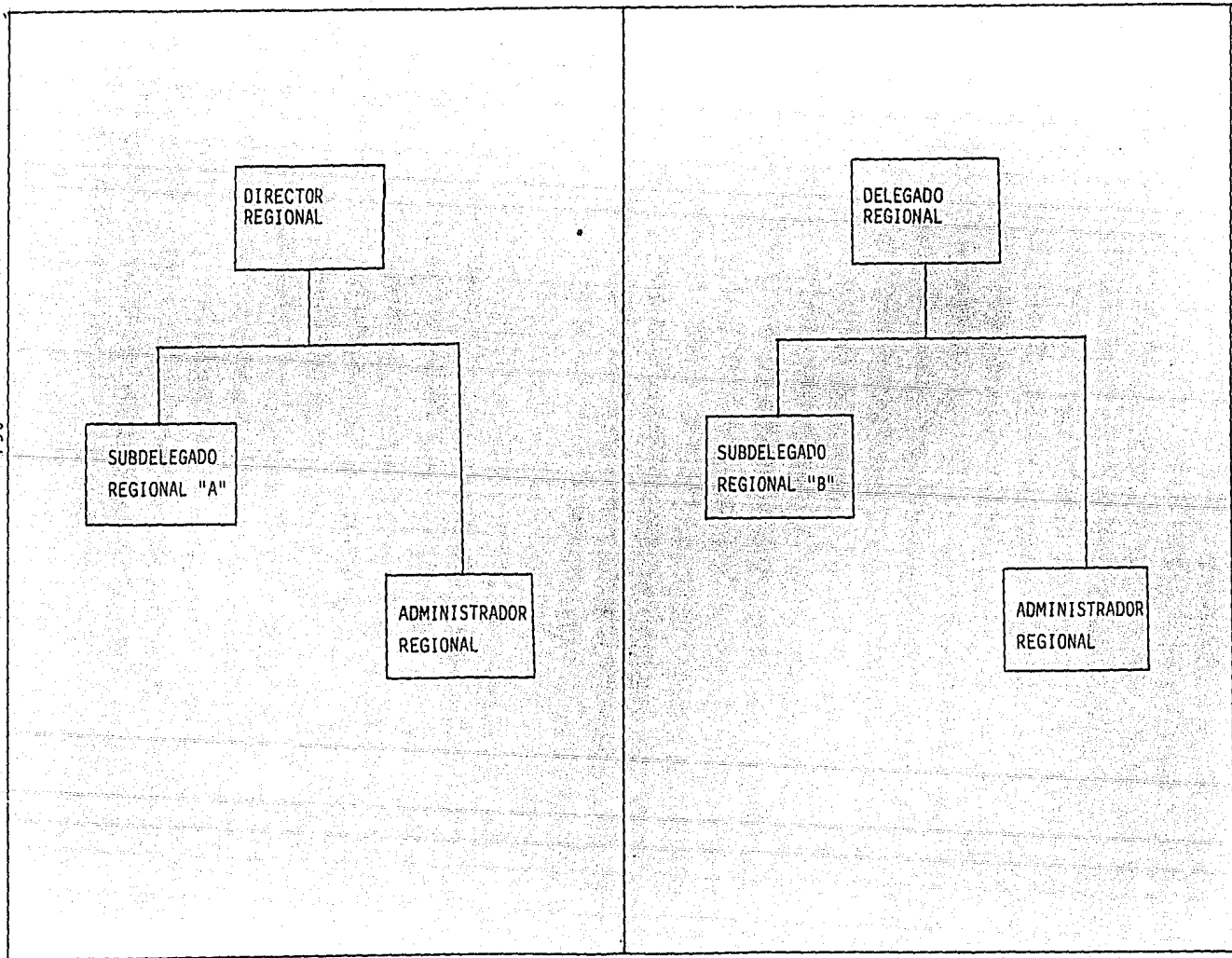
CONSEJERIAS COMERCIALES

CONSEJERO
COMERCIAL

AGREGADOS
COMERCIALES

DIRECCIONES Y DELEGACIONES REGIONALES

- 150 -



C A P I T U L O Q U I N T O

UBICACION Y SISTEMAS DE OPERACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACION

SISTEMAS DE OPERACION FUNCIONAL DEL AREA DE PERSONAL

V.- UBICACION Y SISTEMA DE OPERACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Con objeto de administrar efectivamente a su personal, - una empresa no solamente debe formular un programa de personal - sólido, sino que también debe desarrollar una organización capaz de llevar a la práctica este programa. La administración, como se recordará, es el proceso de obtener resultados con, y al través, de personas. La efectividad con que pueda organizarse el personal tiene una influencia importante en la eficiencia con la cual se coordinen y desempeñen las actividades de la empresa y - en la satisfacción que obtiene el personal que desempeña esas actividades.

NATURALEZA Y FUNCION DE UNA ORGANIZACION

Para que las relaciones personales sean cooperativas y armoniosas y para que las actividades del trabajo contribuyan al logro de los planes u objetivos de una empresa, debe establecerse cierto tipo de organización formal. Una organización formal ayuda a asegurar el desempeño de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, mediante la asignación de las responsabilidades para tal desempeño, a uno o más individuos dentro de la compañía. Una organización formal también permite asignar sus deberes a los individuos para evitar el traslape de

estos deberes. Si se desarrolla una organización formal apropiada, la autoridad y la responsabilidad de los individuos que forman la organización puede ser comprendida más claramente.

El desarrollo de una Organización.

Si bien algunas organizaciones de negocios son grandes en el momento de su formación, la mayoría de ellas empiezan como pequeñas unidades, y van creciendo a través de un proceso evolutivo. Muchas de las más grandes corporaciones de la nación se iniciaron como empresas de un solo hombre, en las cuales todas las funciones de operación, incluyendo producción, ventas y finanzas, eran desempeñadas por el propietario, quien, quizá, recibía cierta ayuda de su esposa e hijos. El incremento en la actividad de los negocios, sin embargo, inevitablemente obliga a un propietario a emplear a otros individuos que le ayuden a enfrentarse a la creciente carga de trabajo. Conforme una empresa continúa expandiéndose, el propietario puede verse forzado a permitir que otros desempeñen el trabajo de producción real y limitarse a supervisar este trabajo. Eventualmente, el propietario puede verse imposibilitado de supervisar personalmente el trabajo de sus empleados y puede verse obligado a delegar esta función a sus ayudantes, quienes forman un nivel intermedio de administración entre él y su personal de operación. Finalmente, si una organización continúa creciendo, el propietario puede verse imposi

bilitado de dar a las funciones de ventas, producción y finanzas, la atención que requiere cada una de ellas, y se verá obligado a delegar aún más la responsabilidad de la administración de esas áreas a su personal subordinado. Con objeto de obtener capital para expansiones, el propietario puede verse precisado a vender acciones de la empresa y a compartir su propiedad con otros accionistas, o bien, puede fusionar la empresa con alguna otra compañía. En cualquier caso, se habrán creado niveles de administración adicionales, lo cual origina que la gerencia general se aparte aún más de los empleados en el nivel operacional.

El continuo crecimiento organizacional y la especialización, por lo general, permitirán la creación de puestos y, eventualmente, departamentos en una compañía, cuya única función es proporcionar consejo y ayuda a otros departamentos en asuntos relativos a una área de especialización particular. Tal crecimiento, eventualmente, puede hacer posible el desarrollo de un departamento de personal que ayude a los demás departamentos a desempeñar sus funciones de personal.

Es importante que se anticipe el crecimiento organizacional y que se hagan e implanten planes para el crecimiento anticipado. Desafortunadamente, muchas de las organizaciones actuales no se han desarrollado en esta forma, sino más bien han crecido sobre la base de aptitud e impulso conforme se van presentando -

los problemas que afectan a la organización. A menudo, la responsabilidad para resolver nuevos problemas o para manejar nuevas obligaciones, se asigna a los departamentos y administradores que parecen más dispuestos a soportar una carga adicional o que presentan las posibilidades más bajas de rehusarse a aceptar nuevos problemas u obligaciones. A menudo, como resultado de tales prácticas, se asigna al departamento de personal la responsabilidad de desempeñar funciones que no están relacionadas directamente con el programa de personal. Funciones tales como protección y seguridad en la planta, manejo de fondos de la comunidad, supervisión de las áreas recreativas, se encuentran dentro de las que pueden caer en esta categoría. Este sistema de organización ha sido llamado el "patrón de organización tipo bote de basura", y quizá explique las críticas que se han hecho al programa de personal, como la siguiente: "pónganse juntas y llámenles administración de personal a todas aquellas cosas que no se relacionan con el trabajo de las personas y que no implican administración".

Relaciones Organizacionales.

La estructura de la organización proporciona la base para dividir las actividades en departamentos, divisiones, secciones u otras unidades apropiadas y, finalmente, en puestos. Esta división de actividades sirve para establecer los deberes de cada-

puesto y, a su vez, las responsabilidades de los empleados asignados a los puestos. Con objeto de que los empleados asuman las responsabilidades asignadas, deberá delegárseles la autoridad requerida para asumir las. Debe hacerse notar que los deberes de un puesto, además de determinar las responsabilidades de un individuo, pueden también indicar la cooperación requerida con otros individuos en la organización.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Existen tres distintos tipos de estructuras de organización como resultado de las diferentes clases de autoridad establecidas entre las unidades y los individuos. Esto es, algunas estructuras están basadas en la autoridad de línea, otras en la autoridad funcional, y otras más, en una combinación de la autoridad de línea con la autoridad funcional.

El tipo funcional de estructura de organización que tiene poco valor práctico, se discute primeramente, seguido de una discusión de los tipos más comúnmente usados, las estructuras lineales y funcionales.

Estructura de Organización tipo Funcional.

El tipo funcional de estructura, del cual Frederick W. -

Taylor fue un fuerte partidario, está diseñado para proporcionar al personal la oportunidad de alcanzar una máxima especialización funcional. En este tipo de estructura, cada administrador tiene autoridad sobre el personal de todos los demás departamentos, con respecto a su desempeño de la función por la cual es responsable. Por ejemplo, en un tipo de estructura funcional, el gerente de personal tiene la autoridad y la responsabilidad, principales, para contratar, entrenar, disciplinar y manejar las demás funciones relativas a la administración de personal en todos los departamentos, el gerente de producción tiene la autoridad y la responsabilidad de las fases técnicas de la producción; y el gerente de control de calidad tiene la autoridad y responsabilidad del mantenimiento de los estándares de calidad. Desafortunadamente, en una estructura funcional, la división de autoridad entre un número de especialistas funcionales requiere que los empleados reciban órdenes de varios jefes, lo que conduce a confusiones y a un control inadecuado.

Estructura de Organización tipo Lineal.

El tipo lineal de estructura de organización, que algunas veces recibe el nombre de organización escalar, es el tipo de estructura más simple y antiguo. Permite que se mantenga una clara línea de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. Un administrador, en esta forma, puede

ejercer una completa autoridad sobre las actividades y el personal del cual es responsable. Cada miembro de la organización responde directamente a un superior único.

El tipo lineal de estructura se adapta mejor a las necesidades de las pequeñas organizaciones, cuyas operaciones, generalmente, pueden dividirse en las funciones de producción, ventas y finanzas. Puesto que el trabajo de estos individuos consiste en proporcionar consejo y ayuda a otros miembros de la organización, más bien que ejercer autoridad sobre ellos, a menudo se les llama especialistas auxiliares o de plana mayor.

Estructura de Organización tipo Lineal y Funcional.

La ayuda y consejo funcional puede ser proporcionado en una organización a través de puestos funcionales especiales para este propósito que, a menudo, llevan el título de "asistente de". Los comités también pueden servir para una función similar. Sin embargo, conforme aumenta el volumen del trabajo especializado, se hace más necesario el establecimiento de departamentos funcionales, ya sea dentro de ciertos departamentos de línea o como de departamentos separados, en el mismo nivel que los departamentos de línea. El tipo de estructura lineal y funcional, que se crea a través de la adición de unidades funcionales, tiene las características de ambas estructuras, la de línea y la funcional. Los

departamentos de línea que están relacionados directamente con la obtención de los objetivos organizacionales proporcionan el marco de referencia básico. La adición de los departamentos funcionales permite que el personal de estos departamentos proporcione ayuda especializada a los gerentes de línea en aquellos campos en que éstos no tienen tiempo de especializarse. Como resultado de esta ayuda, los supervisores y administradores de línea pueden confinar su atención a sus deberes principales.

La Organización del Departamento de Personal.

El departamento de personal deberá organizarse alrededor de las necesidades de la compañía a la cual sirve. El tamaño de la compañía, la localización geográfica de sus unidades, la naturaleza de su operación, la naturaleza de sus relaciones sindicales, el calibre de su fuerza de trabajo y la importancia que la administración superior concede a las relaciones de personal, constituyen solamente algunos de los factores que pueden afectar a la organización del departamento. El último factor puede ser, a menudo, el más importante. Si la administración concede importancia suficiente a las relaciones de personal, posiblemente el departamento de personal se coloque en el mismo nivel y tenga la misma posición relativa que los departamentos de línea.

En un reciente estudio, sin embargo, se encontró que la -

influencia del personal ejecutivo en algunas compañías habla tendido a disminuir conforme la importancia de las relaciones de personal aumentaban. "Una posible explicación de este fenómeno es la tendencia de la administración superior a asumir la responsabilidad del desempeño de ciertas funciones, tales como la negociación colectiva, conforme estas funciones tienden a ejercer un mayor efecto sobre el bienestar de la organización.

El tamaño del departamento de personal y la organización de sus actividades, generalmente dependen del número de personas empleadas por la compañía, del campo de acción del programa de personal y de la importancia que se concede a ciertas funciones de personal. Si una compañía debe contar con operaciones extensas de entrenamiento y reentrenamiento, el grupo de entrenamiento puede llegar a ser lo suficientemente grande para organizarse como una división separada. Similarmente, si una compañía debe mantener programas extensos relativos a funciones tales como seguridad, prestaciones, administración de salarios o relaciones laborales, puede requerirse el establecimiento de divisiones separadas, con objeto de administrar apropiadamente los programas para estas funciones. La Fig. V.1, ilustra algunas de las divisiones en las cuales puede ser organizado un departamento de personal, así como las funciones que pueden asignarse a estas divisiones.

Cuando una compañía opera con plantas múltiples, generalmente se establece un departamento de personal en cada planta, además del departamento de personal de la compañía situado en las oficinas generales de la organización. Con este arreglo, el jefe de personal de cada planta responde directamente ante el gerente de planta, pero está sujeto al control funcional del gerente de personal de la compañía. En estas condiciones, el departamento de personal de la compañía está relacionada, generalmente, con la coordinación de las políticas y prácticas de personal, el mantenimiento de registros centralizados y la administración de la parte del programa que concierne a la compañía como un todo.

GERENTE DE PERSONAL

DIVISION DE EMPLEOS	DIVISION DE ENTRENAMIENTO	DIVISION DE SUELDOS Y SALARIOS	DIVISION DE RELACIONES LABORALES
Reclutamiento Entrevistas Pruebas Asignación Orientación Reasignaciones Terminaciones Registros	Programas de Entrenamiento- Operadores Supervisores Aprendices Entrenamiento- Instructores Facilidades Materiales	Análisis de Puestos Evaluación de Puestos Estándares de trabajo Encuestas de salarios Clasificación de empleados	Negociación Colectiva Asuntos legales Quejas Encuestas sobre moral Plan de sugerencias Negociación con asociaciones
DIVISION DE SEGURIDAD	DIVISION MEDICA	DIVISION DE INVESTIGACIONES DE PERSONAL	DIVISION DE SERVICIOS A EMPLEADOS
Seguridad- Campañas Ingeniería Inspecciones Educación Accidentes- Investigación Registros Recompensas	Exámenes Primeros auxilios Facilidades médicas Programas de salud Tratamientos y servicios	Registros y reportes Análisis estadístico Manuales Sistemas y procedimientos Políticas Auditorías de personal	Pensiones Participación de utilidades Ahorros Seguros Cafetería Publicaciones Recreaciones Varios

FIG. VI.1

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

LA ORGANIZACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Debido al tiempo que puede ser consumido para describir la estructura, funciones y operaciones de una organización, no siempre se da una atención adecuada a la importancia crítica de que una organización esté dotada en todos los niveles con un personal capaz. La organización militar proporciona una buena ilustración de cómo puede afectar el calibre de personal en la organización, al éxito de ésta. Las unidades dentro de un ramo militar han mostrado una amplia variación en su desempeño, aun cuando las unidades tengan la misma estructura organizacional, complementos de personal, equipo y condiciones de operación.

Una organización, si bien puede ser clasificada legalmente como una entidad no personal, tiene una personalidad que refleja la influencia de la administración superior. Los miembros de la administración superior, a menudo inconscientemente, moldean la personalidad de la organización al seleccionar y desarrollar subordinados cuyo comportamiento se parece al suyo propio. La personalidad de una organización se desarrolla también como resultado de la tendencia de los subordinados hacia la emulación del comportamiento de sus jefes o, al menos, hacia la exhibición del tipo de comportamiento que los jefes aprueban. Conforme madura una organización, las costumbres, las tradiciones y las formas de ser institucionales, empiezan a emerger dentro de sí, lo cual

puede reglamentar el comportamiento de sus miembros en un patrón de conformidad.

Crecimiento Organizacional y Relaciones Humanas.

La formación de niveles adicionales de autoridad dentro de una estructura organizacional puede tener un efecto decisivo sobre las relaciones humanas en la compañía. Los niveles adicionales de autoridad pueden servir para apartar más a la administración de los empleados de operación y dificultar más la comunicación con ellos, debido a que estos canales pueden hacer más difícil para la administración superior juzgar correctamente las actitudes y sentimientos de los subordinados y, al mismo tiempo, pueden originar que los subordinados entren en sospechas sobre los motivos de la administración. El alargamiento de los canales puede originar también que los subordinados pierdan la visión de los objetivos de la compañía. Algunas compañías, tales como Sears Roebuck and Co., han tratado de neutralizar la debilidad de una organización "alta" que resulta de la creación de niveles adicionales dentro de la estructura, desarrollando una estructura llamada "plana", a través de la eliminación de ciertos niveles. Una reducción en los niveles de la organización obliga a que el intervalo de control de los administradores en cada nivel se expanda y que la responsabilidad para tomar decisiones se descentralice en un mayor grado. Los empleados se colocan en un

nivel más cercano a la administración, tienen un contacto más directo con ésta y gozan de mayor libertad de acción. En tales condiciones, existe una mayor oportunidad para que los individuos desarrollen y utilicen su potencial directivo, pero existe menos oportunidad para que los individuos que requieren una supervisión cercana reciban atención apropiada. Con menos niveles de organización, un ascenso tiende a constituir un mayor paso hacia arriba para un individuo, en términos de responsabilidades y remuneración, sin embargo, el número que compete por cada ascenso también aumenta proporcionalmente.

Si bien la estructura de organización "plana" tiene ciertas ventajas, las condiciones favorables para su uso están hasta cierto punto restringidas. Este tipo de organización probablemente operará con más éxito cuando no es necesaria una coordinación cercana entre los departamentos, como es el caso en una tienda de departamentos. El control financiero efectivo debe también existir dentro de la organización con objeto de que los empleados puedan también utilizar su libertad para alcanzar resultados. Además, debe existir un clima dentro de la organización, que impulse a los empleados a cooperar y a trabajar juntos con un mínimo de supervisión.

UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DENTRO DE LA INSTITUCION

Hasta hace poco tiempo aún se discutía mucho sobre el lugar que debería ocupar este Departamento dentro de la Organización general de la Institución, en la actualidad la mayor parte de las opiniones están de acuerdo en que, por la extensión que tiene la Administración de personal, ya que abarca todas las categorías o niveles de la organización, debe otorgársele un lugar de primera importancia.

Lo más usual es que el Departamento de Personal, dependa directamente de la Dirección General o bien a nivel de las principales divisiones de la Institución, como podría ser dentro de la Dirección de Administración a nivel Coordinación, y que no quede establecido como un simple departamento, para esto, podemos basarnos en las siguientes razones.

- La función del Departamento de Personal, es básica, de gran importancia que cualquier otra Área, como puede ser planeación, promoción, etc.

- Siendo la función de personal de suma importancia, cuando un jefe de personal se encuentra colocado en el tercero o cuarto nivel, ello conduce a que los empleados lo consideren como secundario.

- La razón por la que debe colocarse al jefe de personal en un nivel inferior, es porque su actividad se ha reducido a cosas meramente rutinarias, tales como el control de la asistencia, formulación y pago de nóminas, etc.

A un director o coordinador se le considera de gran importancia ya que no pierde tiempo en estar revisando estas actividades que son de poca importancia y que lo realiza un técnico especializado, ya que la función principal es la de investigar, coordinar y establecer sistemas de evaluación de puestos, nuevas técnicas de selección, etc.

SISTEMAS DE OPERACION FUNCIONAL DEL AREA DE PERSONAL

La función de este Departamento puede entenderse con facilidad si se tienen presentes los objetivos fundamentales que se persiguen, existe un gran número de funciones que corresponden a este Departamento, así como una gran cantidad de técnicas que indiscutiblemente deberán alcanzar los objetivos planeados.

Algunas de las funciones del Departamento de Personal son:

- Formular los objetivos y políticas de personal; sujetarlas a discusión con los ejecutivos; obtener su aprobación de la Dirección General y cuidar que se implanten.
- Vigilar, con la ayuda de los jefes de líneas, que las políticas y normas del Instituto, en materia de Personal se lleven a cabo.
- Asesoramiento en la capacitación y adiestramiento de empleados y jefes.
- Técnicas y programas de desarrollo de ejecutivos.
- Formulación de Análisis de Puestos.

- *Valuación de Puestos.*
- *Calificación de Méritos.*
- *Publicación de Personal: Manuales, revistas internas, folletos, etc.*
- *Prestaciones y servicios a empleados: Cajas de ahorro, despensas familiares, etc.*
- *Orientación de todas las técnicas de comunicación.*
- *Asesoramiento a jefes en problemas de personal.*
- *Entrevistas diversas con el personal: de Ingresos, ajustes, salidas, etc.*
- *Sistemas de sugerencias: Formas de solicitarlas y premiarlas.*
- *Inventario de Personal.*
- *Sistemas de ascensos y promociones.*
- *Ausentismo y faltas del personal.*

- *Dirigir los sistemas de seguridad.*
- *Estudio sobre fatigas y monotonías del trabajo.*

ORGANIZACION FUNCIONAL

Las funciones básicas del Departamento de Personal son principalmente las de establecer las políticas y directrices más convenientes para el adecuado reclutamiento, selección y contratación del personal que laborará en la Institución, otra de las funciones principales es la elaboración de la nómina tomando en cuenta las altas y bajas que haya sufrido el Instituto para tener actualizado el catálogo de empleados para evitar que se elabore la nómina con personal dado de baja.

Asimismo dar de alta en ésta al personal de nuevo ingreso y tener actualizado dicho catálogo, otra función es la de controlar todas las prestaciones con que cuenta el personal del Instituto, estudiar con detenimiento todas las solicitudes de aumento de sueldos, promociones y cambios de adscripción que se soliciten así como tener actualizado los tabulares de sueldos tomando en cuenta los cambios que sufre el peso mexicano en relación a las diversas monedas de los países en los que se encuentran las consejerías comerciales para evitar que nuestros empleados obtengan una remuneración baja o alta de acuerdo al nivel de vida de esos países.

Otra función es la de controlar los calendarios de vacaciones así como del control de asistencias para evitar descuen-

tos innecesarios, así como de controlar y dar a conocer al personal de todas las prestaciones que otorga el Instituto, para que el personal conozca los derechos que se le otorgan como son los diversos financiamientos que otorga el ISSSTE, préstamos a corto plazo, despensas familiares, etc.

Además de las funciones ya expuestas creemos necesario - enmarcar la gran importancia que tiene la selección de personal, ya que es la que comprende la adquisición del personal en las mejores fuentes de abastecimiento: el análisis de los puestos que se tratan de cubrir, así como exámenes médicos y psicotécnicos - de los solicitantes y la colocación e introducción de los nuevos empleados en el medio en el que van a laborar, así pues tomando en cuenta todos estos pasos, si se llevan a cabo eficientemente el provecho que se obtendrá de estas personas será indiscutiblemente benéfica para la Institución, ahora, el buen éxito que se obtenga del personal indiscutiblemente está ligado al buen adiestramiento que se le dé, ya que este punto se refiere a la enseñanza objetiva y práctica de las funciones que va a desarrollar, entre más empeño se le ponga a este nuevo empleado, más empeño tendrá en conocer todos los pormenores de las actividades a desarrollar; El adiestramiento estará a cargo del jefe inmediato ya que el podrá ponerlo al tanto de todas las actividades que de acuerdo a su importancia deban tener más atención de parte del nuevo empleado.

La calificación de méritos será otra función básica del Departamento de personal ya que en base a ellos se va a apreciar las cualidades del personal en forma sistemática y libre de prejuicios, para que una persona pueda ascender de puesto de acuerdo a la capacidad demostrada en la calificación de méritos tomando en cuenta la organización actual del Instituto creemos necesario crear una nueva plaza que se encargue de estudiar las funciones operacionales, esto es, que en el mismo departamento de personal cuente con un área que estudie todos los tiempos y movimientos de cada actividad que se desarrolla en el Instituto para que se conozca en forma, todos los pasos que se necesitan en cualquier tipo de puestos para así poder proporcionar personal más idóneo para cada actividad.

Es importante que un departamento de personal se implante un sistema de quejas y sugerencias, en cuanto a sugerencias, se verá la posibilidad de recibir las apreciaciones directas de los empleados para mejorar los sistemas o métodos establecidos para procurar su mejoramiento ya que ellos son los que están en contacto directo con éstos y podrán sugerir en forma más eficiente los cambios necesarios para poder aprovechar mejor los recursos con que cuenta la Institución, ahora bien, en cuanto a las quejas se persigue la finalidad de escuchar las inconformidades de los empleados para corregir irregularidades, deficiencia e injusticias.

CAPITULO SEXTO

RECLUTAMIENTO

VI.- RECLUTAMIENTO

- EL RECLUTAMIENTO

- LA SOLICITUD DE EMPLEO

- ANALISIS DE PUESTOS

- DESCRIPCION DEL PUESTO

RECLUTAMIENTO

Los factores que intervienen en la organización de cualquier empresa, destaca por su gran trascendencia el factor humano ya que desde tiempos inmemoriales ha sido preocupación constante de los empresarios, la solución del problema de adecuar o adoptar al empleado al puesto que desempeña ya que el trabajo - que aporta el hombre constituye lo que en realidad, le da vida - la organización, así pues, la preocupación básica de los funcionarios, es de poder aprovechar al máximo las cualidades de los distintos tipos de personalidad y características de los empleados que integran la organización, con la mira de fomentar en ellos el máximo de eficiencia y colaboración en las actividades dentro de la organización, para lograr los fines que ésta pretende.

Ahora bien que entendemos por reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, básicamente, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz al reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el pro-

ceso de selección. Entre otras cosas la función de reclutamiento es suplir a la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

Reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización, en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la Institución un número suficiente de personas, entre las cuales - posiblemente, seleccionará las necesarias a la organización para la consecución de sus objetivos. Es por lo tanto una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la Institución.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento no siempre trata de cubrir todo el mercado de recursos humanos, sin dirección precisa. El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporciona recursos humanos localizadas en el mercado que le interesen - específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento. Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos - sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Hay innumerables e interrelacionadas fuentes de recursos humanos, co

mo se muestra en la Fig. VI-1.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como manantiales de candidatos que presenten probabilidades de atender requisitos pre-establecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una de las maneras por las cuales la ARH puede:

- Llevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, el incrementar tanto la proporción de candidatos/candidatos preseleccionados para la selección, como la de candidatos/empleados admitidos;
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, a través de la economía en la aplicación de sus técnicas.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado; exige información y persuasión. Tal proceso puede desarrollarse directa o indirectamente.

Toda organización vive en continua y dinámica transforma-

ción y su cuadro de personal sufre constantes cambios. La provi-
sion de nuevos empleados necesarios para el mantenimiento de la-
organización se hace mediante el reclutamiento de personal. Su-
función es descubrir la fuente de recursos humanos dentro de los
requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios -
más efectivos para atraer candidatos en número suficiente y ha-
cer una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz. Por-
lo tanto, el reclutamiento es una función continua. Aunque en -
algunos períodos no se haga búsqueda alguna, la simple presenta-
ción de candidatos y el archivo de sus propuestas de empleo por-
los diversos departamentos, reflejan una actividad típica de re-
clutamiento.

De aspectos de importancia fundamental, en especial en lo
que se refiere a las exigencias que se harán a los candidatos.

En la Fig. VI-2, puede visualizarse un modelo de como se-
ría el flujo o seguimiento del proceso de reclutamiento que va -
desde la requisición de personal hasta la entrevista previa.

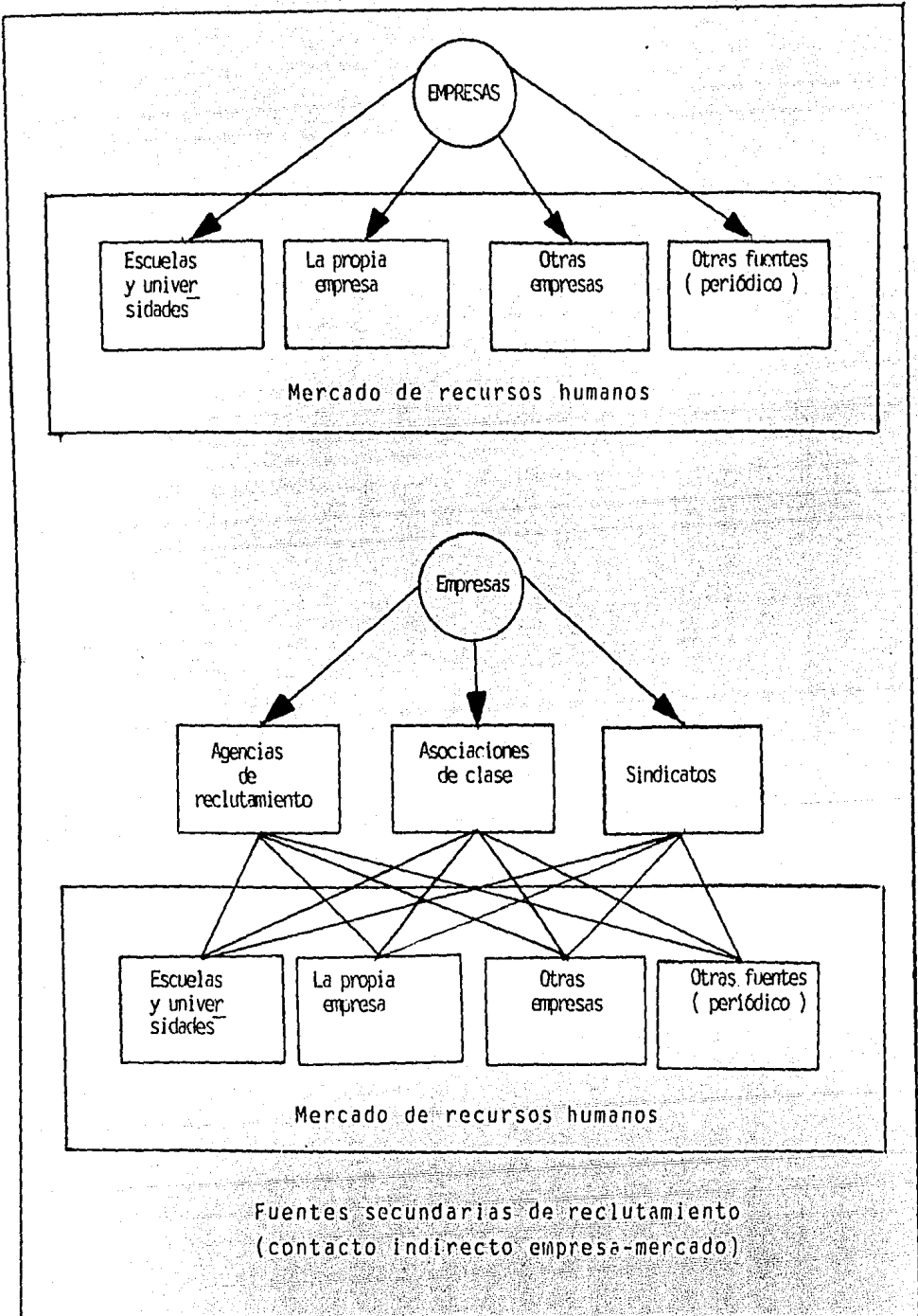


Figura VI-1. Las fuentes primarias y secundarias de reclutamiento.

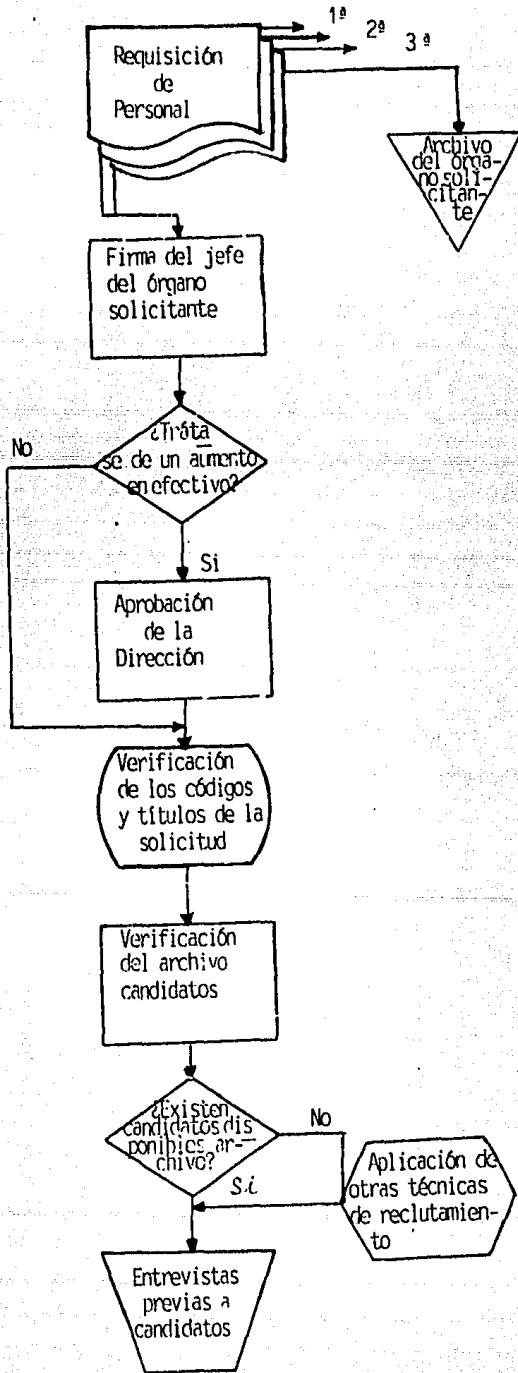


Figura VI-2. Proceso de Reclutamiento.

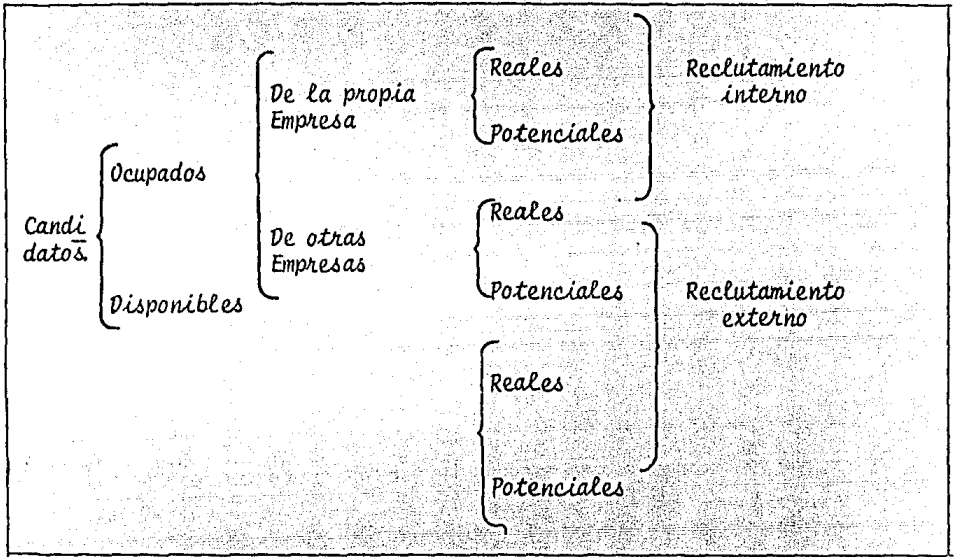
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Verificamos que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado proveedor de recursos humanos, explorados por los mecanismos de reclutamiento. En otros términos, el mercado de recursos humanos presenta las fuentes más variadas de recursos humanos, que deben ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que pasa a influirlas mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender a sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser reales (que están buscando empleo o pretendiendo cambiar de empleo). Como potenciales (que no estén interesados en cambiar), ocurre que los candidatos ocupados, reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa.

El reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia-

es el procesamiento de recursos humanos. El cuadro VI-3 muestra una síntesis de esas varias situaciones.



Cuadro VI-3

El reclutamiento y las situaciones de los candidatos.

Así pues, el reclutamiento nos va a dar a conocer una gran cantidad de aspirantes, y así el departamento de personal se encargará de seleccionar al personal que cumpla los requisitos que nosotros necesitamos, para que pueda adaptarse prácticamente al puesto que tenemos vacante, la fuente más común de abastecimiento es esta Institución, es la que se utiliza por medio del periódico, ya que podemos solicitar a las personas con ciertas características, que estén de acuerdo a lo que solicitamos,

por tanto podemos mencionar como ejemplo de reclutamiento para ocupar un puesto, algunos de los requisitos que solicitaremos son los siguientes:

- Que cuente con una carrera a nivel licenciatura.
- Que tenga dominio del idioma del país que se requiera.
- Que tenga conocimiento de Comercialización Internacional, tarifas arancelarias, conocimientos básicos en Administración, Organismos o Asociaciones Internacionales de Desarrollo y Comercio.
- Relaciones Comerciales.
- Comercio Exterior de México.
- Elementos de Micro y Macroeconomía.
- Cultura General.
- Historia Universal.

Que tenga especialidad en comercialización, en este orden de ideas, bien podemos solicitar al personal con ciertos requisitos personales, que serían las siguientes:

- Ser mexicano por nacimiento.
- Haber cumplido 25 años de edad.
- Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos.
- Tener buenos antecedentes.
- Estar dispuesto a residir en el extranjero por más de tres años, etc.

Así el reclutamiento por este medio es el más efectivo, ya que como se menciona anteriormente podemos reclutar a varias personas con requisitos similares y así poder contratar a los que convengan mejor a nuestros intereses.

El Instituto requiere de personal con cierta preparación técnica, las Universidades, Academias o Institutos Técnicos, constituyen una gran fuente de abastecimiento ya que nos pueden proporcionar personal con cierta capacitación favorable para los puestos requeridos, cuando se encuentra una vacante, que pueda ser otorgada a personal del propio Instituto, se da a conocer por medio de circulares, si esta vacante no es cubierta se emplean los medios ya especificados.

LA SOLICITUD DE EMPLEO

Su importancia es, no sólo la base del proceso de selección, sino que además, constituye la cabeza del expediente del empleado, su llenado es de gran importancia para el administrador, ya que a simple vista podemos darnos cuenta de las personas que resultarían aptas para la institución, además, a los que ofrezcan alguna posibilidad, es necesario que llenen ésta ya que alguna vez podemos utilizarlos.

A la solicitud suele llamársele "Entrevista Previa" ya que en ella nos damos cuenta de los datos más obvios del solicitante y en base a ésta poder seleccionar a los que cumplan los requisitos más fundamentales que requerimos.

Algunos datos serían:

- Datos generales del solicitante: nombre, domicilio, estado civil, nacionalidad, etc.
- Estructura familiar y sus características económicas, nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante, cuántos viven con él, o con quienes vive, participación económica en el sustento familiar, etc.

- *Antecedentes de trabajo.* Empresas en que ha trabajado, puesto que ocupó, tiempo elaborado, sueldo que percibía, motivos de separación, nombre del jefe inmediato.
- *Estudios:* Primaria, secundaria, bachillerato, carrera profesional, idiomas: el idioma es de gran importancia ya que nos puede ser de gran utilidad posteriormente.

Además podemos hacer algunas preguntas de motivación, deseos, sueldos que pretende y así tener una imagen más completa del solicitante, aunque es recomendable hacer este tipo de preguntas en la entrevista.

ANALISIS DE PUESTOS

Esta técnica responde a una gran necesidad por parte de la Institución de organizar más eficazmente, así como especificar con toda precisión el campo de acción de cada uno de los ejecutivos o empleados, de señalarles con toda claridad sus actividades, su autoridad y sus correspondientes responsabilidades, ya que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada funcionario empleado debe hacer, así como las aptitudes que requiere el puesto para lograr los objetivos implantados.

La dificultad que existe para precisar el contenido de un

puesto obliga a utilizar un sistema para analizar lo que en sí - la base de esta técnica y requiere fundamentalmente de recabar - metódicamente los datos necesarios, con precisión, así como sepa rar los objetivos que constituyen el trabajo que debe poseer el - empleado para la implantación de esta técnica es importantísimo - contar con la aprobación y el apoyo de la alta dirección, por lo - cual es aconsejable elaborar un plan y presentarlo a considera - ción, dándole a conocer la gran importancia y las ventajas que - aportaría éste al Instituto.

Es muy importante contar con el apoyo de los empleados, - para no encontrar trabas que pudieran entorpecer nuestro estudio, - así pues debemos instruir y convencer al personal sobre su fina - lidad y su utilidad, para hacer esto, debemos apoyarnos en los - folletos, circulares o conferencias, ya que son útiles para in - formar y convencer al personal al respecto.

Para obtener información de los elementos que integran - cada puesto contamos con los siguientes medios que son:

- La observación directa, los informes del titular del - puesto, y los cuestionarios.

La observación directa consiste en recabar información so bre las actividades en forma directa y permite obtener datos con

mayor intensidad y vivez.

El informe que nos da el titular del puesto consiste en complementar la observación directa con las explicaciones verbales del empleado y así podemos conocer con detalle las actividades de este.

Los cuestionarios presentan la ventaja de estandarizar los datos cuando así lo requieran, son recomendables cuando se trata de obtener integración de un número considerable de personas.

DESCRIPCION DEL PUESTO

La descripción del puesto es el conjunto de operaciones, cualidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica o impersonal.

La descripción del puesto consta de cuatro fases que son: la función, las actividades, autoridad y relaciones.

- Función, consiste en describir en forma concisa y breve, el objetivo fundamental del puesto y la función a la que sirve.

- Las Actividades, en ésta se detallan cada una de las diversas actividades que esa posición implica y las responsabilidades que en materia administrativa involucra.
- Autoridad, en esta sección se señalan los límites, el grado y el tipo de autoridad que el puesto implica.
- Relaciones, aquí se señalan las relaciones formales y los contactos que es el punto estable con otros.

Dada la importancia que representa en el reclutamiento contar con una buena descripción de puestos, ya que de allí se va a derivar el perfil de los candidatos, profundizaremos más en este aspecto a continuación.

Podemos formar la premisa:

"Es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y

Las aptitudes que requiere para hacerlo bien con el fin de hacer el reclutamiento en forma adecuada".

Conviene cercionarse de que los nuevos colaboradores sabrán como operar el equipo que van a usar. Existe multitud de tipos y modelos diferentes de máquinas y, en su ansiedad por

agradar, los candidatos quizás no quieran admitir su falta de familiaridad con ellas. Si se trata de una organización manufacturera y el taller acostumbra asignar el trabajo por escrito, el encargado debe asegurarse que el nuevo trabajador entienda correctamente los instructivos y saber leer diagramas, planos, esquemas o especificaciones. Tales precauciones pueden evitar que el recién llegado heche a perder todo un lote de trabajo. Por otro lado si la organización es un establecimiento de servicios o ventas al menudeo, hay que explicar un detalle como redactar el formato de ventas, como registrar una venta, o como manejar las tarjetas de inventario, ya que ello ahorra tiempo y dinero a la larga.

Es importante señalar en un proceso de reclutamiento en algunos casos no será posible encontrar en el empleado los detalles del puesto a desempeñar, tal vez sea necesaria una capacitación para lograrlo.

Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser ocupada, esto es, el puesto.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ellos depende la perfección de esto. Se forman así grupos como unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades recibe el nombre de "Puesto" o "Cargo"

o "Nombramiento". Es decir que "puesto" es el "Conjunto de Operaciones", "cualidades, responsabilidades y condiciones" que forman una "unidad de trabajo".

¿Por qué conjunto de operaciones? Todo trabajador hace algo concreto y definido, sea en forma continua, sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

"Cualidades, responsabilidades y condiciones". Más para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas, así como habilidades y conocimientos. Se enjendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir. Y por último, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores. Todo debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que será su puesto.

"Unidad de trabajo". Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligadas con vista en la eficacia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir que difiere de otros puestos por la naturaleza, número de las operaciones que comprende o por los requisitos que supone.

Ahora bien, debe observarse que en la definición del perfil del personal de nuevo ingreso se encontrará involucrado el llamado personal de staff y el personal de línea, en otras palabras, no sólo la gerencia de recursos humanos tiene responsabilidad en la integración, por el contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el puesto, juegan un papel importante en ese proceso de captación de personas. Tenemos que en algunas organizaciones se cuenta con la "Descripción de puesto", es decir, se tienen en forma escrita, consignadas las funciones que deberán realizarse en un puesto y se pueden presentar en forma genérica o analítica.

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

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

Pues bien la descripción del puesto, se convierte en un valioso auxiliar para el proceso de reclutamiento.

En resumen:

La descripción relata de manera impersonal el contenido del puesto; es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante va a hacer, como lo va hacer y porque lo va hacer.

Señalando las atribuciones o tareas del cargo (lo que va a hacer), los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (como lo va hacer) y los objetivos del puesto (para que lo va a hacer).

Como ejemplo podríamos poner la siguiente descripción de un puesto en promoción internacional:

Dirección:

Promoción Internacional.

Reporta a:

Sub'Director General de Promoción.

Supervisa a:

Sub'Director de Promoción Internacional.

Sub'Director de Mercadotecnia.

Finalidad:

Lograr una promoción adecuada a la oferta Nacional y la participación en nuevos mercados internacionales.

Descripción Genérica:

Planear, ejecutar y controlar los planes de promoción internacional del comercio exterior Mexicano.

Detectar las demandas y/o necesidades del mercado internacional que puedan ser cubiertos con la producción Nacional.

Responsabilidades:

Presentar a autorización del Director General Comité, para la promoción del Comercio Exterior de México y Consejo de Administración.

Los programas de participación del Instituto, en los eventos de promoción Internacional.

Fijar las políticas de información y comunicación entre los consejeros comerciales y el resto del Instituto.

Supervisar la elaboración y ejecuciones de los programas de participaciones del Instituto, en Ferias, Misiones y Eventos.

Supervisar la labor de los consejeros comerciales.

Coordinar y supervisar, la comunicación de la Dirección de Promoción Internacional, con la Secretaría de Relaciones y el cuerpo Diplomático Mexicano.

CAPITULO SEPTIMO

SELECCION

VII.- SELECCION

- LA ENTREVISTA
- LAS PRUEBAS
- EL EXAMEN MEDICO
- EL PERIODO DE PRUEBA

VII.- SELECCION

El proceso de determinar cuáles son los solicitantes más adecuados a las necesidades del trabajo o los trabajos para los cuales están siendo considerados, se conoce con el nombre de selección de personal. En algunos casos los solicitantes son evaluados únicamente para un trabajo específico. En otros, debido a las continuas necesidades de nuevo personal, las organizaciones evalúan a los solicitantes de acuerdo a los requisitos de ciertos trabajos que están vacantes o que probablemente lo estén en el futuro.

Hoy en día se da mayor atención que antes al proceso de selección. A través de la experiencia, los empleadores han comprendido que los individuos que han sido seleccionados cuidadosamente, de acuerdo a especificaciones de trabajo bien desarrolladas, aprenden sus tareas inmediatamente, son productivos y generalmente se ajustan a su trabajo con un mínimo de dificultad. De esta manera, la selección cuidadosa beneficia al individuo, a la Institución y a la sociedad en general.

Cuando existan leyes, sindicatos, o reglas propias de las empresas que protegen a los empleados, hay un incentivo adicional para que la dirección elabore políticas y procedimientos sólidos de selección. Si los solicitantes que se emplean no produ

cen los resultados esperados se tiene que enfrentar la difícil tarea de despedirlos.

Los ejecutivos también tienen que poner más énfasis al proceso de selección como resultado de la legislación en material laboral y la eliminación de los contratos a prueba.

El programa de selección es normalmente responsabilidad del departamento de personal. En los departamentos más grandes, se establece habitualmente una división de empleo para llevar a cabo las muchas funciones que este programa puede implicar. El personal de dirección y supervisión de todos los departamentos de una Institución tiene también un papel delicado en el proceso de selección. Es importante, por lo tanto, que todos ellos entiendan las políticas y objetivos relacionados con la selección. Deben estar muy bien entrenados en el manejo de los enfoques y criterios más aceptables y efectivos para evaluar a los solicitantes.

Quienes tienen en una Institución la responsabilidad de tomar las decisiones de selección, deben tener la información adecuada para tomar tales decisiones. Es esencial tener toda la información posible acerca de los puestos que se llenarán, la proporción de trabajo o de posiciones abiertas al número de solicitantes y toda la información pertinente que sea posible acerca

de los solicitantes mismos. Sin embargo, se debe tener un cuidado especial, para asegurar que la información obtenida en los distintos pasos del proceso de selección no resulte en una discriminación injusta. La relación entre la información solicitada y el rendimiento de trabajo debe quedar claramente establecida.

La Confiabilidad de la Información.

El grado hasta el cual una entrevista, las pruebas y otros medios de selección ofrecen datos comparables sobre un período, se conoce como confiabilidad. Es decir, estos instrumentos son de carácter permanente. Solamente, si los entrevistadores juzgan que las capacidades de los solicitantes son hoy las mismas - que ayer, sus juicios serán dignos de confianza. Una prueba que da resultados muy diferentes cuando se le administra a un individuo algunos días más tarde vale la pena tan poco como una balanza que señala un peso diferente cada vez que el mismo objeto se pesa en ella. En ambos casos esos instrumentos no son dignos de confianza, es decir, son inestables.

La confiabilidad también se refiere a los elementos sobre los que dos o más procedimientos (las entrevistas, las pruebas, etc.), dieron resultados similares o consistentes. La interclasificación de la confiabilidad --una medida de acuerdo entre dos o más clasificadores-- es un ejemplo en el que la consistencia -

es importante. A menos que los datos sobre los que se basan las decisiones de selección sean confiables, tanto en términos de estabilidad como de consistencia, no pueden ser utilizados como predictores.

EL PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección empieza cuando surgen vacantes en una Institución. Los pasos que generalmente se encuentran en el proceso de selección se muestran en la Fig. VII.1. Tanto el número de pasos como su consecuencia, variará no solamente con la Institución sino también con el tipo y el nivel del trabajo que se busca llenar. El costo de administrar la función y la efectividad de cada nivel al seleccionar individuos calificados también se toma en consideración. En los puntos que siguen, se examinarán las formas y procedimientos de selección que más comúnmente se usan.

Las Entrevistas:

La entrevista sirve para muchos propósitos, por eso puede usarse en diferentes etapas del proceso de selección. La entrevista preliminar frecuentemente se usa para eliminar a aquellos candidatos que obviamente no estén calificados y puede conducirse en base a una pre-solicitud que el solicitante llena en la sala de espera. Esta entrevista puede utilizarse para verificar y

PROCESO DE SELECCION

1 Recepción
de Candidatos

2 Entrevista
Preliminar

3 Llenar la soli-
citud

6 Investigación
de antecedentes

5 Entrevista

4 Prueba de trabajo

7 Selección de
Candidatos De-
seables.

7a Selección
provisional del
área de personal

8 Selección final
de supervisor

10 Instalación
en el puesto

9 Examen médico

FIG. VII.1

PASOS EN EL PROCESO DE SELECCION

clarificar los datos que no están claros o completos en la solicitud, para obtener mayor información acerca de lo que un individuo puede hacer y hará para ofrecer información acerca de los trabajos disponibles y las características y ventajas de la Institución. Ya que la entrevista juega un papel primordial al seleccionar el personal. A continuación detallamos un poco más esta herramienta.

Se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas con que cuenta un administrador ya que en base a ellas podemos complementar más ampliamente los datos proporcionados en la solicitud, esta también suele llamarse "entrevista de fondo".

La entrevista tiene un valor incalculable, solo que, como toda entrevista, vale lo que vale el entrevistador. Así pues, podemos decir que la entrevista es una conversación o comunicación oral y personal, entre dos personas, con un propósito definido que, en nuestro caso, es el de investigar algún aspecto, y conducido bajo un sistema apropiado.

La entrevista puede ser utilizada para muy diversos fines como son:

- Para admisión de personal.
- Para examinar las razones que ocasionan la salida del mismo.

- Para obtener información de los problemas que tengan los trabajadores.
- Para investigar causas generales de descontento.
- Para conseguir colaboración por parte de los empleados, etc.

Los fines de la entrevista, aunque tan variados como las hemos señalado, pueden reducirse a tres básicos que son:

- Obtener información.
- Proporcionar información.
- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado.

La entrevista supone un propósito dado, no se hace por gusto de conversar, sino que implica en el entrevistador una pre disposición de intensa observación, no sólo de las palabras, sino de la actitud, gestos, ademanes, etc., del entrevistado para obtener el mayor número posible de elementos para poder contar con un criterio más amplio del entrevistado y poder decidir si esta persona continúa con el proceso de selección.

La entrevista puede llevarse a cabo con prospectos, obreros, empleados, jefes, líderes sindicales, etc.

Es de gran importancia para nosotros el contar con una sala de espera adecuadamente instalada, puesto que ella dará al solicitante la primera impresión de la Institución, otro punto que debemos cuidar es el de citar al entrevistado lo más pronto posible, sin hacerlo esperar demasiado ya que, de ello depende evitar el nerviosismo que lógicamente entorpecería la entrevista.

Es conveniente formular una guía que nos permita llevar un orden adecuado, dependiendo de la importancia que nosotros creamos pertinente en primer lugar; debemos completar los datos que se nos presentaron en la solicitud puesto que es de gran importancia conocer los pormenores de éstos. Además, saber el motivo que dirigió al solicitante a la Institución, que espera encontrar en su trabajo, que necesidades tiene, cargas familiares, estructura familiar, incluso conocer sus aficiones principales y gustos.

Modo general de conducir la entrevista.

- Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato.
- Iniciar la plática haciéndole notar nuestro gran interés por la entrevista.

- Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza.
- Tratar de observar lo mejor que podamos, la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.
- Cuidar de entrevistar y no ser entrevistado.
- Cerrarla, anunciando que no podemos proporcionarle trabajo, manejando esto con gran tacto para evitar frustraciones o bien citándolo para el siguiente trámite.
- Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado, ya que en el momento de la entrevista es conveniente escribir lo menos posible.

En algunos países se utiliza un sistema que consiste en reunir una cierta cantidad de candidatos (no más de ocho), alrededor de una mesa y provocar un coloquio y una serie de situaciones ante las cuales los asistentes han de responder de una u otra forma. El Director del coloquio, un técnico experimentado en este tipo de situaciones, deducirá al cabo de un tiempo quien tiene flexibilidad de ideas, quien imaginación, quien sociabilidad, irritabilidad, iniciativa, dotes de mando, dotes de persuasión, etc., y así dependiendo de lo que nosotros solicitemos escoger al más apto.

La Solicitud de Empleo.

La mayoría de las organizaciones requieren que los candidatos llenen sus solicitudes de empleo, ya que estas ofrecen una manera rápida y sistemática de obtener una información variada acerca del solicitante. Estos formularios, deben, sin embargo, ser elaborados con gran cuidado, para asegurar que su uso se relacione con el trabajo y no sea discriminatorio ni resulte una acumulación innecesaria de información y datos que no se usarán.

La información recogida en las solicitudes de empleo, se toma generalmente como base para continuar explorando los antecedentes ocupacionales del solicitante. Su uso práctico está confirmado por investigaciones y experiencias que muestran que la solicitud es un componente esencial y valioso en el proceso de selección de personal.

Los datos obtenidos de la solicitud de empleo, por lo general se evalúan subjetivamente. Sin embargo, existen procedimientos para calificarlos en una forma muy parecida a la que se usa para calificar los exámenes.

Aunque los solicitantes se presentan usualmente con sus currículums elaborados, es importante que llenen la solicitud al comienzo del proceso. Stanton advierte que: el curriculum de un

candidato nos dirá sólo lo que éste quiere que sepamos de él, no necesariamente lo que nosotros necesitamos saber. Algunos solicitantes totalmente incompetentes piden a un amigo que les ayude a diseñar un curriculum atractivo que exalte sus supuestas virtudes y habilidades. Tales curriculums tienen poca utilidad real.

Los solicitantes pueden exagerar sus habilidades, salario y otras informaciones en sus curriculums. Y también pueden mentir al llenar la solicitud.

LA DECISION DE CONTRATAR

Si bien todos los pasos en el proceso de selección son importantes, el más crítico es la decisión de aceptar o rechazar a los solicitantes. Debido al costo de poner a empleados nuevos -- en la nómina y al corto periodo de prueba que hay en muchos organismos, es esencial que la decisión final sea lo más sólida posible.

Selectividad al Contratar.

La eficacia de un programa de selección depende en gran parte del número y la calidad de los solicitantes que hayan sido reclutados. Si el número de solicitantes es pequeño, ya sea debido a la escasez de personal calificado o a que se dieron pasos inadecuados para el reclutamiento, el grado de selectividad se -

reducirá. La selectividad se expresa normalmente en términos de un porcentaje de selección que es el del número de solicitantes que deben seleccionarse con relación al número total de solicitantes. Una relación de 10, por ejemplo, quiere decir que un 10 por ciento de los solicitantes serán seleccionados; una relación de 90 quiere decir que un 90 por ciento será seleccionado. Si este porcentaje es pequeño, solamente los solicitantes más prometedores serán contratados. Cuando la relación es alta la selectividad es baja ya que aún aquellos solicitantes de habilidad mediocre tendrán que ser contratados si se van a cubrir las vacantes. Las organizaciones de tamaño mediano y grande generalmente consideran a un solicitante no solamente para el trabajo para el que se ha llenado una solicitud, sino también para otros trabajos para los que el individuo pueda estar capacitado.

Comunicar la Decisión a Los Solicitantes.

Es generalmente responsabilidad del departamento de personal administrar las fases finales del proceso de selección que implica notificar a los solicitantes de la decisión y hacer ofertas de trabajo a aquellos que han sido aceptados. La oferta de trabajo confirmará los detalles del empleo, arreglos de trabajo, salarios, etc., y especificará un límite de tiempo en el cual el solicitante debe llegar a una decisión. También quienes resulten rechazados deben ser informados de este hecho en una forma que no afecte su dignidad.

Evaluación del Programa de Selección.

La función de seleccionar empleados es uno de los aspectos más importantes del programa de personal y por lo tanto, debe ser revisada continuamente. La revisión debe incluir un análisis de la información obtenida de fuentes tales como registros de rendimiento, evaluaciones de supervisión y entrevistas a quienes dejan el empleo. A través de la supervisión es posible detectar causas de errores de selección y tomar acción correctiva. Mantener a los empleados orientados hacia la investigación sin dejar de cubrir los requisitos de personal no es una tarea fácil, pero es necesaria para que la selección sea exitosa y cubra los objetivos señalados.

LAS PRUEBAS

En las aptitudes intelectuales, el seleccionador explora los factores de la inteligencia del candidato, las aptitudes psicomotoras, la memoria, atención, imaginación y aptitudes sensoriales, la forma de realizar esta exploración es a través de tests individuales o colectivos, de papel o manipulativos.

La realización de los tests requiere de un técnico especialista en selección profesional. Cada día es más frecuente la inclusión de este profesional a las empresas.

En relación con la selección, el especialista puede aportar su ayuda en el diagnóstico de las aptitudes y actitudes que caracterizan el puesto de trabajo, y en la selección de las materias de tests o pruebas que permitirán deducir qué candidatos poseen estas características deseadas y en qué grado.

Aplicar un tests a un individuo, es someterlo a un conjunto de estímulos que componen una situación estandarizada. Ante estos estímulos el individuo reaccionará de una determinada forma cuya evaluación se obtiene por comparación estadística con las reacciones de otros individuos que han sido sometidos a la misma situación experimental.

Tenemos una gran cantidad de tests que nos ayudan a medir ciertas características del candidato, uno de estos tests son:

- Los tests de aptitudes intelectuales. Estos tests son los que miden la inteligencia, la atención, la memoria y la imaginación. Algunos de estos tests miden exclusivamente la inteligencia general, mientras que otros miden este factor relacionado con otros factores elementales de la inteligencia; otros, van dirigidos a elementos ya muy concretos y miden los resultados a través de diferentes estímulos.

- Test de aptitudes psicomotoras. La mayoría de los tests

que miden estas aptitudes a un sólo individuo. Desde el punto de vista de empresa, este hecho es una contrariedad ya que multiplica enormemente el tiempo de examen.

Por esta razón, y por el hecho de que el costo es muy elevado en muchas ocasiones las empresas rehuyen con frecuencia su utilización, a pesar de que estos aparatos son de suma importancia.

- Tests de sensaciones. Existen también aparatos que miden las aptitudes sensoriales, que nos permiten medir las distintas facetas de la visión, otro aparato sería el audiómetro, para trabajar en ambientes ruidosos.

- Tests de personalidad. Estos tests son muy utilizados en orientación profesional y en la selección de personas que han de desempeñar puestos de responsabilidad, que requieren unas características caractereológicas a su aplicación, requiere de gran experiencia y cuidado por parte del examinador.

Después de los conocimientos profesionales, las aptitudes de los candidatos a seleccionar debe ser un segundo objetivo a explorar. En una primera clasificación se podría subdividir este objetivo en dos grandes grupos.

- Aptitudes físicas.
- Aptitudes intelectuales.

Las Aptitudes Físicas.- Son evaluadas a través de un exámen médico. En la práctica normal del Instituto el exámen médico suele consistir únicamente en un reconocimiento general de la salud del candidato.

El exámen general de salud de un candidato puede hacerse con el grado o profundidad de información que se desee. Desde un simple reconocimiento fundado exclusivamente en las respuestas orales del candidato hasta el más completo y moderno "chequeo", es conveniente hacer un exámen más profundo de los candidatos que podrían ser un estudio pulmonar mediante rayas X, una exploración de reflejos, análisis de sangre, orina, visual, auditiva, cardiaca, etc.

El médico que realice el exámen deberá complementar el informe preguntando al candidato si padece o ha padecido ciertas enfermedades.

Es importante advertir que no se debe conceder demasiada confiabilidad a la información obtenida de esta forma y no solo porque el candidato oculte maliciosamente ciertos datos, sino porque, en algunas ocasiones no entienden lo que el doctor les pregunta.

EXAMEN MEDICO

Examen Médico de Admisión.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:

- Art. 15: "Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores..."

- . Art. 16: "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite."
- . Art. 17: "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad."

Lo anotado demuestra que legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión, ya que éste redundará en beneficios individuales, colectivos y nacionales.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o a las propiedades de la organización. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevó a tomar una decisión adversa y aconsejarse sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto

padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En resumen, en el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:
 - . Un mayor índice de ausentismo.
 - . La aparición de enfermedades profesionales.
 - . La disminución del rendimiento de trabajo.
 - . El peligro del contagio de diversas enfermedades.
 - . Trastornos en la organización de la producción.
 - . Déficit en la calidad de sus productos.
 - . Menor calidad de producción.
 - . Más elevados niveles de costo.

EL PERIODO DE PRUEBA

Todos los sistemas empleados en la selección pruebas profesionales, tests, entrevistas, son sistemas predictivos a los cuales se ha de conceder una cierta fiabilidad, pero no una certeza absoluta, la certeza absoluta se tendrá al cabo de un cierto tiempo. Que dependerá de la naturaleza del puesto de trabajo. La selección es por tanto un juego de probabilidades en el que se equilibra al máximo para asegurar el triunfo.

Este equilibramiento puede ser aumentado con una utilización correcta del periodo de prueba, periodo durante el cual está situado en su puesto de trabajo el individuo seleccionado. Durante este periodo el candidato se enfrentará a los problemas, situaciones y conflictos que habrá de encontrarse. Su comportamiento, sus respuestas a estos problemas serán reales y por lo tanto semejantes a los que en lo sucesivo habrá de afrontar. Observar estas situaciones es, por lo tanto, fundamental en la selección final del candidato.

En este periodo conviene no presionar demasiado al seleccionado ya que, podría someterse a una situación de nerviosismo poco apta para que sus actuaciones sean serenas y normales. Por ello, conviene infundir confianza en su situación, ayudarle a resolver los problemas lógicos en su nuevo ingreso, reconocer-

su buen trabajo y corregir en sus errores, muchas veces ocurre - que a una persona es juzgada desfavorablemente por haber cometido un mismo error repetidas veces, cuando resulta que nadie le - ha avisado de tal error, por lo que conviene que se le vigile - constantemente para evitar que éstos sucedan, las personas encar - gadas de esta vigilancia se les solicitarán informes periódicos - con el fin de que el Departamento de Personal tenga un criterio - de la persona a prueba.

Las Investigaciones.

Si el entrevistador llega a la conclusión de que el soli - citante está potencialmente calificado, puede que entonces inves - tigue acerca de sus empleos anteriores y otras informaciones con - tenidas en la solicitud. Los patrones anteriores, las referen - cias de crédito y los individuos indicados como referencias pue - den localizarse para verificar la información pertinente, como - por ejemplo el tiempo que duró el candidato en un trabajo; el ti - po de trabajo que realizó y el salario más alto que ganó.

Selecciones.

Después de obtener la información acerca de los sollicitan - tes de las diferentes fuentes descritas, el departamento de em - pleo generalmente hace la selección preliminar de aquellos soli -

citantes que parecen más promisorios. Estos candidatos entonces se refieren al departamento que los requiere para la entrevista y selección final.

En los organismos de gobierno, generalmente, la selección de individuos para cubrir las plazas de empleos, se hace de listas o registros de candidatos elegibles. Estas listas contienen los nombres de todos los que tienen las calificaciones requeridas y que han probado los exámenes. Este método brinda cierta elasticidad para hacer una selección y al mismo tiempo conserva el sistema de méritos en el desempeño.

C A P I T U L O O C T A V O

SISTEMA DE INDUCCION

FOLLETO DE BIENVENIDA

VIII.- SISTEMA DE INDUCCION

Qué vamos a entender por Inducción:

Una vez que se ha decidido la selección para el puesto, - se debe hacer todo lo que se pueda para el o la solicitante se sientan como parte de la Institución. La mayoría de los nuevos- miembros suele experimentar nerviosismo y hasta cierto punto estar desorientados durante los primeros días de trabajo, especialmente si hay varios departamentos y están obligados a colaborar con diversos grupos de trabajo. Para vencer este sentimiento de inquietud se debe llevar a cabo un Proceso de Inducción.

En este trabajo se presenta un modelo teórico, constituido de cinco facetas a saber:

- 1.- Aspectos generales de la Inducción.
- 2.- Etapas de un programa de Inducción.
- 3.- Plan de Inducción.
- 4.- Seguimiento de la Inducción.
- 5.- Folleto de Manual de Bienvenida.

1.- ASPECTOS GENERALES.

En sentido estricto, no es posible determinar cuando se inicia y en donde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho ésta se inicia desde el momento en que el nuevo elemento, es recibido para presentar su solicitud y se le otorga información sobre la vacante que se pretende cubrir. "Normalmente puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo". Sin embargo uno de los aspectos mas delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán, determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo la mayoría de los planes contienen información sobre la organización política de personal, condiciones de trabajo, plan de beneficios para el empleado, etc., que se encuentran contenidos en el manual de bienvenida.

METODO DE INDUCCION PARA NUEVOS EMPLEADOS

a) ¿Qué es?

Consiste en introducir a un nuevo empleado a la Institu-

ción y en su puesto dentro de la misma, proporcionándole toda la información relacionada con:

Relaciones, usos, lugares, personas, formas de pago y, su puesto en sí, de manera que en un corto período de tiempo empiece a funcionar eficientemente dentro de la Institución.

b) ¿Qué elementos lo conforman?

b.1.- Relaciones.

Su jefe.- Datos generales, su experiencia, antigüedad, relaciones con otros departamentos, organigrama de su Departamento y de la Compañía, forma de reportar o informar, puntualidad, presentación formal con su nuevo jefe, cómo;

Sus subordinados.- Datos generales, experiencia, sus obligaciones, cómo se dan órdenes y se controla, etc.

b.2.- Usos Generales:

- . Horas de trabajo.
- . Períodos de descanso.
- . Cafetería.
- . Horas de comida.
- . Baños.

- . Estacionamiento.
- . Tableros de informes.
- . Normas de seguridad.
- . Teléfonos.

b.3.- Personas.

- . Compañeros.
- . Médicos.
- . Sindicatos.
- . Jefe de Personal.
- . Papelería.
- . Herramientas.

b.4.- Pagos.

- . Como reportar horas extras.
- . Fechas y lugares de pago.
- . Tajetas de asistencia.
- . Comprobación de gastos.

b.5.- Lugares.

- . Los edificios.
- . Entradas de personal.
- . Baños y guardarropas.
- . Enfermería.
- . Cafetería.

b.6.- Normas.

- . Castigos o premios por puntualidad.
- . Castigos por pérdida de tiempo.
- . Usos de teléfonos.
- . Puntualidad.

b.7.- El trabajo en si.

- . Si hay descripción del puesto.
- . Si hay normas o cuotas de producción.
- . Normas de calidad.

c.- ¿Cómo hacerlo?

La inducción en general sobre la compañía, puede hacerse con una película o video-tape o bien puede hacerlo un miembro del Departamento de Personal, o el mismo Jefe, pero los efectos serán distintos, lo que suele ser más valioso, es que queden bien claros los objetivos generales de la empresa y de su puesto, su nivel de responsabilidades y la calidad que se espera de su desempeño.

d.- ¿En cuánto tiempo?

No es conveniente abrumar al nuevo empleado en una sola sesión con toda la información, sino seguir un programa para que asimile todo en mejor forma. En el tercer punto

de este capítulo se presentará una guía.

Como ya se comentó, la inducción de un nuevo elemento a una Institución es fundamental, a fin de que éste pueda adaptarse lo más pronto posible y comprenda, y se sienta identificado con los objetivos generales de la misma.

Para tal fin, se puede decir que la inducción del personal deberá cubrir dos áreas, y estas son:

Inducción a la Institución.

En él suelen darse al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza:

- a) Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, principales funcionarios, su sindicato, etc.
- b) Políticas generales de personal: qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa.
- c) Reglas generales de disciplina.
- d) Beneficios que puede disfrutar.

e) *Visita y recorrido por las instalaciones.*

Inducción al Puesto.

a) *Presentación con su jefe inmediato.*

b) *Presentación con compañeros de trabajo.*

c) *Explicación de lo que serán sus funciones, de ser posible apoyarse en la descripción de funciones o del puesto.*

d) *Presentación con las personas y áreas en las cuales se relacionará.*

2.- ETAPAS DE UN PROGRAMA DE INDUCCION.

La inducción de personal está constituida por una serie de actividades que tienen por objeto hacer que el personal de nuevo ingreso se introduzca administrativa y efectivamente a la Institución, así como al puesto que va a desempeñar. En general la inducción de personal debe contener las siguientes actividades:

a) *Inducción a la Institución. En esta etapa del proceso el elemento de nuevo ingreso recibirá información acerca de:*

- a.1.- *Historia de la Organización y su Futuro.*- En este punto el elemento de nuevo ingreso conocerá las causas que dieron origen a la creación de la Institución, con cuántos elementos inició sus actividades, cuál es su estructura actual y hacia dónde se dirige.
- a.2.- *Productos y Mercados.*- Aquí se dará a conocer el giro de la Institución, cuál es el servicio que proporciona, así como el mercado al que está dirigido el mismo, es decir, quiénes son los principales usuarios a los que está dirigido el servicio.
- a.3.- *Estructura y Funciones.*- Es importante que el elemento de nuevo ingreso tenga una panorámica general de las diferentes áreas que integran a la Institución - delineándole las funciones y responsabilidades de cada una de ellas.
- a.4.- *Políticas de Personal.*- Cada Institución desarrollará la política de personal más adecuada a su filosofía y a sus necesidades, y, es en éstas donde se dará a conocer el elemento de nuevo ingreso lo que la Institución espera de él y qué puede esperar él de la misma.

- a.5.- *Servicios y Prestaciones.*- En este renglón se darán a conocer todas aquellas actividades costeadas por la misma que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a sus empleados. En otras palabras, son aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador y que representan un ingreso adicional.
- a.6.- *Reglamentos.*- Son instrumentos de orden jurídico que constituyen gran ayuda para la administración de recursos humanos, pues son éstos los que norman el desarrollo de los trabajos en una Institución.
- a.7.- *Medidas de Seguridad.*- Es una obligación para la administración de una Institución, preocuparse por la salud integral de sus miembros así como también la previsión y protección contra accidentes de trabajo. Por tal motivo deben darse a conocer este conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores que pueden poner en riesgo su integridad provenientes del trabajo y que puedan deteriorar su salud.
- a.8.- *Recorrido por las Instalaciones.*- Como parte del programa de inducción es conveniente que el nuevo

elemento realice un recorrido por todas las instalaciones de la Institución, a fin de que se familiarice con aquellos lugares con los cuales estará relacionado tales como: Caja, enfermería, reloj checador, comedor, cafetería, servicios sanitarios, etc.

a.9.- *Presentación al Personal.*- A fin de que el nuevo elemento se identifique y se integre con sus compañeros de trabajo es conveniente realizar una presentación formal ante los mismos, para que exista una aceptación y se le reconozca como parte del equipo de trabajo.

b) *Inducción al Puesto.*

b.1.- *Explicación de la Descripción del Puesto.*- Significa informar al personal de nuevo ingreso del contenido de su puesto, sus objetivos, sus funciones y sus responsabilidades.

b.2.- *Información acerca de los Recursos del Puesto.*- Dar a conocer todos aquellos recursos tanto materiales como financieros que podrán ser empleados para el desempeño y logro de sus responsabilidades.

- b.3.- *Informes acerca de las posibilidades de desarrollo. Darle a conocer las alternativas de crecimiento y desarrollo dentro de la Institución.*
- b.4.- *Adiestramiento Inicial.- Su principal objetivo es situar a cada persona en el sitio que le corresponde dentro de la Institución, para que sepa que hay que hacer, por qué y para qué hay que hacerlo, cómo se hace, dónde debe hacerse, qué objetivos persigue su trabajo, qué papel cumple su labor en el trabajo de conjunto y la dimensión social de su trabajo. Por lo anterior, es necesario transmitir al nuevo elemento conocimientos y acrecentar sus habilidades y destrezas.*
- b.5.- *Presentación a Compañeros de Trabajo.- Con el propósito de coadyuvar a que el elemento de nuevo ingreso pueda llevar a cabo sus funciones de manera eficiente, es indispensable que el jefe inmediato haga una presentación formal con compañeros de trabajo de tal forma que exista una mejor integración dentro del equipo.*

LA INFORMACION QUE DEBE DARSE AL TRABAJADOR DE NUEVO INGRESO, ES LA SIGUIENTE:

A) GENERALIDADES:

Dirección, teléfono, forma de llegar al domicilio de la organización, nombre y puesto y la localización del Jefe de Departamento.

B) PROCESOS:

Ubicación, estructura e integrantes del Departamento de Trabajo, ubicación y manejo del reloj marcador y explicar el uso de la tarjeta de tiempo en su lugar, etc.

C) CONDICIONES DE TRABAJO:

Lugar y forma de pago, tiempo extra y forma de calcularlo, impuestos, otros descuentos, vacaciones y forma de solicitarlas, días festivos, ausencias, incapacidades, etc.

Por último, es conveniente señalar que no sólo el área de recursos humanos debe tener bajo su responsabilidad la integración; por lo contrario, todos los elementos que estén en contacto con el nuevo empleado juegan un papel dentro de este proceso.

3. - PLAN DE INDUCCION.

La magnitud y finalidad del Plan de Inducción estarán determinadas por el tipo de Institución de que se trate así como las funciones que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la Institución, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, que se encuentran contenidos en el llamado manual de bienvenida entregado a cada nuevo empleado. - Es importante hacer notar que el Art. 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador el reglamento interior de trabajo.

A continuación se presentan las actividades que pueden incluirse en un Plan de Inducción:

. ACTIVIDADES.

I. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.

II. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

- a) *Historia de la organización.*
- b) *Sus objetivos.*
- c) *Horarios, días de pago, etc.*
- d) *Artículos que produce o servicios que presta.*
- e) *Estructura de la organización, localizando el puesto - en cuestión.*
- f) *Políticas de personal.*
- g) *Prestaciones.*
- h) *Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, - etc.*
- i) *Reglamento interior de trabajo.*
- j) *Pequeño plano de las instalaciones.*
- k) *Información general, que pueda representar interés al - nuevo empleado.*

Con posterioridad, se realizarán estas actividades:

- . *Evaluación (mediante cuestionario elaborado ex profeso - para investigar la información que el personal pudo re - tener en la sesión recibida).*
- . *Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.*

- . Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- . Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilantes, personal del comedor, cajero, etc.).
- . Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.
- . Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- . Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.
- . Llenado del listado de verificación (ver Tabla VIII.1).
- . Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo fijo; por ejemplo, 3 meses), - efectuada generalmente por el jefe de sección o departamento.

mento al que pertenece y a la vez por el encargado de la gerencia de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

Por lo anterior, podrá observarse que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el llamado personal de staff y el personal de línea; en otras palabras, no solo la gerencia de personal tiene responsabilidad en la integración; por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo elemento, juegan un papel importante en ese proceso de integración. Es evidente que si esos miembros están insatisfechos, descontentos, etc., van a hacer partícipe de tal situación a la persona que se incorpora a la organización y eso va a dificultar la integración del nuevo elemento.

El supervisor usará esta lista para asegurarse que ha comentado cada uno de los puntos esenciales para la introducción correcta del nuevo elemento. Marcará con una X los espacios que se localizan en seguida de cada tópico. Por supuesto, lo importante no es marcar los espacios, sino comentar los puntos con los trabajadores de reciente ingreso. Recuérdese bien: la actitud del supervisor es tan importante como el tema sobre el cual está hablando.

LISTA DE VERIFICACION PARA EL USO DE LOS SUPERVISORES
EN LA INTRODUCCION DEL NUEVO PERSONAL

	Nombre del nuevo trabajador				
	Sr. X	Sr. Y	Sr. Z	Sr. N	Sr. P
1. Cómo puede llegar a su trabajo.					
2. Recorrido del departamento.					
3. Explicación sobre					
a) El trabajo que se hace en el departamento.					
b) Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.					
c) Cómo marcar la entrada y la salida.					
d) La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.					
e) La prohibición marcar la tarjeta de otra persona.					
f) Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.					
g) Horario de trabajo.					
h) Comedor.					
i) Tiempo disponible para comer.					
j) Cómo opera el servicio de comedor.					
k) Enfermería y servicios médicos.					
l) Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.					
m) Sanitarios y lavabos.					
n) Tableros y boletines.					
ñ) Dónde conseguir herramienta.					

4. - SEGUIMIENTO DE LA INDUCCION.

El seguimiento de inducción es un procedimiento que tiene por objetivo principal revisar, comprobar y retroalimentar, bajo una guía principal, todas las funciones y actividades que en materia de Recursos Humanos, se realizan en los distintos Departamentos, para determinar si se ajustan los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en esta materia, sugiriendo en su caso, los cambios y mejoras que deben hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de los Recursos Humanos.

Cabe mencionar en primer lugar que no solo es una recolección de datos que por otra parte, con los modernos sistemas de información pueden tenerse en cualquier momento. Tampoco se trata exclusivamente de determinar si se ha cumplido los programas y si han aplicado con exactitud los presupuestos del Departamento de Recursos Humanos, equivaldría entonces, a investigar los medios, sin relacionarlos con los fines.

Uno de los principales puntos que persigue el seguimiento de inducción es en base a los datos que acabamos de mencionar, que se realice o se lleve a cabo un análisis profundo que nos permita evaluar si lo realizado y aún lo que se dejó de realizar, o lo que hubiere obtenido por encima de lo previsto, han servido

para los fines y objetivos que en materia de Recursos Humanos se ha fijado la Institución, si no lo fueron o si deben aconsejarse determinados cambios y proponer éstos a la luz de los constantes avances de las disciplinas y controles administrativos, a fin de mejorar y ajustar en cada período el funcionamiento de toda la actividad de Recursos Humanos y principalmente las actividades del Departamento respectivo. Esto nos dá como resultado que el seguimiento no puede realizarse exclusivamente en los registros y elementos de control que posee el Departamento de Recursos Humanos, sino que tendrá que llevarse a cabo en toda la Institución.

El seguimiento de Inducción implica la medida del cumplimiento de etapas con referencia a los planes, y la corrección de las desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo a lo previsto.

Una vez que un plan se ha puesto en ejecución, se hace necesario el seguimiento para medir el progreso; para descubrir las desviaciones con respecto a los planes y para indicar la acción correctiva, la cual puede implicar medidas tales como cambios en la Institución.

El seguimiento establece nuevas metas, formulación de nuevos planes, el cambio de la estructura de la organización y ha--

cer cambios importantes en las desviaciones. El verdadero seguimiento indica que la acción correctiva puede y, será llevada a cabo para conseguir que las operaciones mal encaminadas vuelvan a su curso, así en gran parte, la función que cierra el ciclo en el sistema de administración de Recursos Humanos.

Lo esencial del seguimiento de Inducción, es proporcionar la retroalimentación necesaria a la Institución enfatizando que realmente la buena administración involucra el diseño de los mecanismos de control y de información que ajustan al plan individual; a la Institución, a las necesidades específicas de la misma y a los requerimientos personales del administrador.

Una vez que se han desarrollado los tópicos del modelo, dentro del programa de Inducción, se debe tener en mente, la continuidad y principalmente la acción-reacción del objetivo del seguimiento.

Se refuerzan el seguimiento de Inducción en la evaluación de resultados obtenidos de acuerdo a:

ENTREVISTA DE AJUSTE:

Es necesario realizar esta entrevista de Ajuste, después de tres meses de haber contratado al trabajador en la Institu-

ción, donde se refleje la postura que guarda el trabajador con respecto a los objetivos generales de la Institución y los específicos de su Área o Departamento, la coordinación de las funciones, la comunicación con su jefe inmediato y con sus compañeros tanto de su área como, los demás, en si el ajuste es la negociación llevada a cabo para la obtención de las decisiones sobre el comportamiento futuro, satisfactorio para los otros. El ajuste periódico de relaciones encuentra su forma dramática en los acuerdos colectivos entre los trabajadores y la Institución.

ENTREVISTA DE SALIDA:

Es donde la Institución diagnóstica las fallas y corrige las causas que provocan la salida de personal. Se nota que entre los fenómenos internos de desvinculación están prácticamente todos los puntos clave que hacen parte de una política de Recursos Humanos. Cuando una Institución desarrolla una política inadecuada de Recursos Humanos, provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la misma. Algunas Instituciones utilizan la entrevista de salida como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de Recursos Humanos desarrollada por la misma Institución. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la "rotación de personal". Se debe de aplicar indiferentemente a todos los empleados que demiten, ya que esto permite desarrollar una

estadística completa sobre las causas de la desvinculación.

La Entrevista de Salida trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

- Verificación del motivo básico de desvinculación.
- Opinión del empleado sobre la Institución.
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupaba.
- Opinión del empleado sobre el Jefe Directo.
- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.
- Opinión del empleado sobre los beneficios sociales concedidos.
- Opinión del empleado sobre su sueldo.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso que sintió.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.
- Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.

En la Entrevista de Salida, las informaciones recogidas se refieren a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos.

INVENTARIO DE ROTACION DE PERSONAL.

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos. El término de rotación de personal, se usa para definir la fluctuación de personal entre una Institución y su ambiente; en otras palabras el intercambio de personas entre la Institución y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la misma. Generalmente la Rotación de Personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la Institución, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, para desarrollar diagnóstico, para promover acciones, o aún, para que tengan un carácter predictivo.

La Institución, como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de auto-regularse, mediante compara

ciones, y de garantizar un equilibrio dinámico y constante. -
Esos mecanismos de control se denominan retroalimentación.

INVENTARIO DE INTERESES.

a) Inventario de Intereses de L.L. Thurstone.

Consiste en comparar 100 pares de profesiones por la selección o rechazo de TITULOS ocupacionales. Es un test práctico en lo que se refiere a la administración.

Su tiempo de ejecución es de 10 minutos.

La selección recae sobre diez grupos profesionales:

CP- Ocupaciones de ciencias físicas, técnicas y mecánicas.

CB- Ocupaciones de ciencias biológicas, inclusive la medicina.

C- Ocupaciones de computación.

N- Ocupaciones de negocios o comerciales.

E- Ocupaciones ejecutivas, de liderazgo o de jefatura de personas.

P- Ocupaciones persuasivas, de influencia sobre personas.

- L- Ocupaciones lingüísticas, literarias o verbales.
 - H- Ocupaciones humanitarias y sociales.
 - a- Ocupaciones artes plásticas, y
 - M- Ocupaciones musicales.
- b) Inventario de Intereses de Kuder (Preference Record de G.F.).

Este inventario fue introducido recientemente, existen tres formas:

- a) Para uso personal.
- b) Para orientación vocacional.
- c) Para selección profesional.

El Kuder contiene 100 reactivos presentados en forma de preguntas. Actualmente existen medios para determinar 42 profesiones específicas, distribuidas en las áreas técnicas, administrativas, educacional, y de ventas. Específicamente para las ventas, el test determina intereses para vendedor de almacén, ambulante, agente de seguros y representante farmacéutico.

Este cuestionario mide los intereses mediante la elección en diez campos ocupacionales, a saber:

Profesiones externas;	Profesiones mecánicas;
Profesiones de computación;	Profesiones científicas,
Profesiones persuasivas,	Profesiones artísticas,
Profesiones literarias,	Profesiones musicales,
Profesiones de servicios sociales,	Ocupaciones burocráticas.

c) Cuestionario de Intereses Vocacionales de E.K. Strong Jr.

Es un inventario de intereses y de preferencias que pretende ayudar a predecir el éxito y la satisfacción en diversas ocupaciones. Existen escalas para la corrección de las respuestas que determinan 49 ocupaciones masculinas y 30 ocupaciones femeninas. El tiempo de ejecución es de 35 minutos. La forma completa del test tiene 400 reactivos. En la forma abreviada, el test se divide en cuatro partes. C1.- Ocupaciones, C2.- Distracciones, C3.- Actividades y C4.- Preferencias por tipo de persona.

En la elección de profesiones, el test determina diversos niveles ocupacionales; psicoverbal, psico-físico-especial, psico-abstracto. Revela aún tendencias agresivas, creadoras, estéticas, lingüísticas, exhibicionistas y de liderazgo. Determina intereses técnicos, científicos, económicos, psico humanos y deportivos.

En la selección de preferencias y de distracciones se pueden determinar actitudes físicas o mentales; preferencia de los tipos introvertido, extrovertido y ambivertido, tendencias agresivas, exhibicionistas, estéticas e inquisitivas.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Las prácticas de evaluación del desempeño humano no son nuevas. Desde que el hombre dió empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Aún los sistemas formales de evaluación del desempeño no son recientes. En los Estados Unidos, en 1842, el Congreso aprobó una ley que obligaba a los jefes de departamento ejecutivo del Servicio Público Federal a hacer un informe anual, en el que se declara, si cada uno de los subordinados habla sido aprovechado correcremente, y si la destitución de unos para permitir la admisión de otros conduca a un mejor desempeño en el Servicio Público. Con el transcurrir de los tiempos se verificó que las empresas lograron resolver problemas relacionados con la primera variable -la máquina- sin embargo, no se obtuvo progreso alguno con la segunda variable -el hombre- y la eficiencia de las organizaciones aún dejaba mucho que desear.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, ocurrió una reversión de este enfoque, y la preocupación de

Los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos colocados frente a la máquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre.

Con este movimiento empezaron a surgir una serie de preguntas como son:

¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?

¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?

¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?

¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Surgieron una infinidad de respuestas que provocaron una gama enorme de informaciones e hicieron posible el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para una efectiva mejora del desempeño humano dentro de la Institución.

La evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona, es un concepto dinámico ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con-

cierta continuidad por las Instituciones.

La evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado con un potencial mas elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño no es función exclusiva del organo de Recursos Humanos, es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del organo de Recursos Humanos y de su staff. Quién debe evaluar el personal es su propio jefe, Recursos Humanos es quien proyecta, monta y posteriormente hace el seguimiento y controla el sistema, mientras que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción.

La Evaluación del desempeño no es un fin en si mismo sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, se deben mejorar los resultados de los Recursos

Humanos de la Organización, así trata de alcanzar diversos objetivos intermedios.

La Evaluación del Desempeño puede tener los siguientes usos en la administración:

- a.- La vinculación del individuo al cargo;
- b.- Entrenamiento;
- c.- Promociones,
- d.- Incentivo salarial por el buen desempeño,
- e.- Mejoramiento de las relaciones humanas,
- f.- Auto-perfeccionamiento del empleado,
- g.- Informaciones básicas para la investigación de R.II,
- h.- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados,
- i.- Estimulo a la mayor productividad,
- j.- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño,
- k.- Retratación de información al propio individuo evaluado,
- l.- Otras decisiones de personal como transferencias.

En resumen los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

- a) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la Institución y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración, y
- c) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la Institución, teniendo presente por una parte los objetivos institucionales y por otra, los objetivos individuales.

PLAN DE CARRERA.

El desarrollo de carrera dentro de una Institución es un problema de evaluación personal y consulta mutua. Para evaluar-se uno mismo, se necesitan metas de carrera, conciencia de cómo se encuentra en relación con sus metas, la habilidad, conocimientos y patrones de conducta necesarias para alcanzar las metas, y conocimiento de las oportunidades disponibles en la organización por alcanzar.

Para llevar a cabo una Planeación es necesario preparar - los antecedentes para el Desarrollo de Carrera.

- A.- Descripción de expectativas de Carrera a corto y largo plazo.
- B.- Resumen, su historial de trabajo, escolaridad, dis- - tracciones, familia y experiencias personales.
- C.- Evaluación de Recursos personales y enfoques: Se re- - fiere a habilidades, caracterlsticas personales, rela- - ciones interpersonales y nivel de actuación.
- D.- Fuerzas y debilidades.
- E.- Metas a corto y largo plazo.

5.- FOLLETO DE BIENVENIDA

RESPONSA, S.A.

I N D I C E

CARTA DEL DIRECTOR GENERAL

CARTA DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE RESPONSA, S.A.

HISTORIA DE RESPONSA, S.A.

NUESTRA ORGANIZACION

RELACIONES INDUSTRIALES

HORARIO DE TRABAJO

SERVICIO DE COMEDOR

VACACIONES

DIAS DE DESCANSO

EL SEGURO SOCIAL Y SU ATENCION MEDICA

SEGURO DE VIDA

SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES

FONDO DE AHORRO

AGUINALDO

RECONOCIMIENTO POR ANTIGUEDAD

AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Me es muy grato darle una cordial bienvenida a RESPONSA, S.A., usted y yo trabajamos con un mismo propósito y creo que le interesará conocer nuestra compañía. Este folleto le comunicará los aspectos más importantes de nuestra organización.

Nuestra empresa ha llegado a la etapa de crecimiento acelerado. Esto se debe al elemento humano. Su esfuerzo constante, su voluntad de superación, han sido y seguirán siendo definitivos. Es para mí un placer reconocerlo públicamente.

Deseamos que todo individuo sea valorizado y que el trabajo que desarrolle para RESPONSA, S.A. signifique una realización plena de sus propias capacidades.

El reconocimiento de estos recursos humanos, es la base de nuestra filosofía de administración de personal que orientan y regula nuestras relaciones de trabajo.

RESPONSA, S.A. crece con nosotros. Puede estar usted seguro de que todos pondremos nuestra voluntad y disposición para ayudarlo en su desenvolvimiento económico y social.

Lo saludo cordialmente y le deseo mucho éxito en sus labores.

A t e n t a m e n t e

DIRECCION GENERAL.

¡ BIENVENIDO !

Este manual ha sido preparado para facilitarle una pronta y agradable adaptación a su nuevo trabajo en RESPONSA, S.A.

En sus páginas encontrará información básica sobre los objetivos y funcionamiento de nuestra empresa y sobre las obligaciones y prestaciones a que tiene usted derecho como miembro de nuestra organización.

El manual forma parte de nuestro programa de inducción, - que le proporcionará mas amplios informes sobre los puntos tratados. Con gusto le aclaramos los detalles que le interesen.

El mejor conocimiento de su empresa, le permitirá identificarse con sus objetivos y desenvolverse mejor en su trabajo.

A t e n t a m e n t e

RELACIONES INDUSTRIALES

OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE RESPONSA, S.A.

- 1.- Brindar asesoría en materia de administración de recursos humanos a nuestros clientes potenciales.
- 2.- Incrementar constantemente nuestra participación en el mercado nacional.
- 3.- Conducir las operaciones de la empresa con apego a la ética y la ley.
- 4.- Asegurar una razonable utilidad, a corto y largo plazo tanto para los inversionistas como el personal.
- 5.- Mantener una posición financiera sólida.
- 6.- Planear, organizar y llevar a cabo eficazmente las diversas actividades de la compañía.
- 7.- Desarrollar un ambiente de trabajo que permite lograr la máxima productividad aprovechando las capacidades del personal y dando adecuada satisfacción a sus ambiciones.

HISTORIA DE RESPONSA, S.A.

RESPONSA, S.A., es una empresa que proporciona asesoría en materia de administración de personal a un grupo de empresas. Dicha asesoría consiste en todo lo inherente al personal de una empresa, desde su localización y contratación hasta su plan de carrera. RESPONSA, es de participación nacional en su totalidad.

Nuestro inicio fue contado con 11 personas de nacionalidad mexicana. Las instalaciones se encuentran localizadas en la calle de Leibnitz No. 11, 51 piso en la Colonia Nueva Anzures. El inicio de nuestras operaciones fue el 11 de Diciembre 1978 y el personal que actualmente labora en nuestra empresa es de 38.

El capital con el cual iniciamos fue de 50 millones de pesos y ahora con orgullo podemos decir que se ha incrementado a 300 millones de pesos.

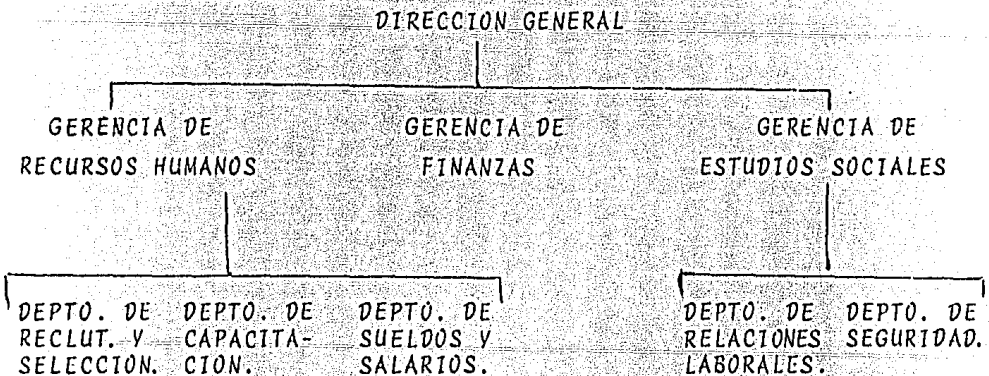
Nuestro servicio a las empresas ha florecido gracias al profesionalismo de nuestro personal, y seguirá adelante para lograr nuestra meta común en el progreso de todos.

NUESTRA ORGANIZACION

Con el fin de lograr la máxima eficiencia en nuestro trabajo, RESPONSA, S.A. se preocupa por tener una estructura organizacional moderna y dinámica, es decir, cuida que las funciones y las áreas de responsabilidades estén bien definidas y a cargo del departamento adecuado.

Existe una dirección general, que confronta las diferentes gerencias y departamentos.

En un organigrama general, el orden jerárquico dentro de la empresa aparecería así:



RECURSOS HUMANOS

Desde el primer momento en que inició usted sus trámites de ingreso a nuestra compañía, ha estado en contacto con personas que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos.

Esta Gerencia, es la rama principal de nuestra organización, dedicada a conciliar las necesidades de nuestros empleados con los objetivos genéricos de RESPONSA, S.A.

Entre sus funciones se encuentran:

Establecer y administrar los sistemas de contratación.

Administrar los sistemas de sueldos y salarios.

Proporcionar oportunidades de capacitación.

Administrar las prestaciones.

El personal que labora en recursos humanos, está siempre dispuesto a ayudarle con los problemas de índole laboral que se le presenten.

HORARIO DE TRABAJO

En RESPONSA, S.A., trabajamos únicamente de Lunes a Viernes, con el siguiente horario de 8:00 A.M. a 13:00 P.M. y de 14:00 P.M. a 17:00 P.M.

Cualquier duda, permiso o problema que a este respecto se le presente, consúltelo con su jefe o directamente a Recursos Humanos.

SERVICIOS DE COMEDOR

La comida y el bienestar de nuestros empleados, son parte de los objetivos de nuestra compañía. Por ello se ha creado el servicio de comedor que opera bajo las mas estrictas normas de higiene.

Horario de comida: de 13:00 horas a 14:00 hrs. P.M.

V A C A C I O N E S

RESPONSA, S.A., estima que todo aquel que ha cumplido con su trabajo, tiene derecho a descansar. Por lo tanto, siempre ha considerado que su personal tiene derecho y obligación a disfrutar sus vacaciones anuales, después de haber cumplido un año de servicio. No se permite por ningún motivo, la acumulación de vacaciones o a trabajar en el transcurso de ellas. No se pagará en efectivo por no disfrutarse, ya que las vacaciones no se podrán recompensar nunca con una remuneración, de acuerdo a lo establecido en el artículo 79 de la Ley Federal de Trabajo.

VACACIONES Y BONIFICACIONES

Con el objeto de que usted disfrute al máximo de sus vacaciones, la empresa ha creado la siguiente escala de bonificaciones.

ANOS DE SERVICIO	DIAS DE VACACIONES	PRIMA VACACIONAL
1 a 3	12	50 %
4 a 9	14	75 %
10 a 15	25	100 %
16 a 20	30	100 %

DIAS DE DESCANSO

La Ley Federal de Trabajo señala como días festivos de descanso obligatorio, los siguientes:

1° de Enero

5° de Febrero

21 de Marzo

1° de Mayo

16 de Septiembre

20 de Noviembre

1° de Diciembre

25 de Diciembre

EL SEGURO SOCIAL Y SU ATENCION MEDICA

La salud de su personal es un aspecto que merece todo el interés de RESPONSA, S.A.

En la clínica del Instituto Mexicano del Seguro Social - correspondiente a su domicilio, se le prestará atención en todas sus enfermedades, desde las más sencillas hasta las que requieran el cuidado de especialistas.

SEGURO DE VIDA

RESPONSA, S.A., desea cooperar con usted en la creación de seguridad para sus familiares en el caso de un accidente o que fallezca.

Con esta finalidad, se ha instituido un plan de seguro de vida para todo aquel que tenga un contrato de planta. Es una prestación adicional a la ayuda que en tales casos proporciona el I.M.S.S.

Cuando un empleado fallezca en caso de enfermedad natural o accidente no profesional, la empresa pagará por cuenta de la Aseguradora a sus beneficiarios el equivalente a un seguro de vida según la siguiente forma:

- Sueldo Menores a iguales a \$ 400,000.- = 18 meses de sueldo.
- Sueldo Mayores de \$ 400,000.- = 24 meses de sueldo.

Con doble indemnización en caso de muerte accidental.

SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES

Conciente de que la salud y el bienestar de los empleados es de suma importancia, RESPONSA, S.A., ha extendido el seguro - de gastos médicos mayores a todos los empleados con la siguiente categorías:

Cobertura. \$ 1'000,000.00 por persona y evento.

Deducible. \$ 100,000.00 por persona y evento.

Coaseguro. \$ 20% por evento.

La empresa absorbe el 100% del costo de la prima del empleado y familiar en primer grado.

El deducible y coaseguro corre por cuenta del empleado en caso de enfermedad.

FONDO DE AHORRO

Es conocido por todos que el ahorro, es una de las costumbres más productivas que se puede tener.

Por este motivo, nuestra compañía ha creado un fondo de ahorro como una de las prestaciones más importantes que tiene la empresa y que beneficia a los empleados.

La aportación será del 10% de su sueldo mensual.

La compañía entregará al finalizar el ejercicio, la cantidad ahorrada por cada empleado más un 200% de dicha suma.

A G U I N A L D O

La participación de todos los que formamos RESPONSA, S.A. en el crecimiento de la empresa, nos es demostrada año con año a través del aguinaldo anual.

El aguinaldo es un reconocimiento al buen desempeño de su trabajo, asciende a un mes de sueldo para el personal que haya laborado el año calendario completo y una parte proporcional a los empleados laborados por el personal que se retire con anticipación.

RECONOCIMIENTO POR ANTIGÜEDAD

RESPONSA, S.A., estima que la antigüedad de sus empleados es muy importante, por lo cual ha establecido los siguientes reconocimientos:

Por 10 años de servicio Distintivo de oro.

Por 15 años de servicio Viaje por \$ 2'500,000.00

Por 20 años de servicio Distintivo de oro con un
brillante.

CAPITULO NOVENO

ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION DE EJECUTIVOS Y TECNICOS

IX.- ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION DE EJECUTIVOS Y TECNICOS

La función de capacitación y adiestramiento del personal dentro de la Institución, son elementos de vital importancia, ya que estas funciones se refieren a procesos formativos, independientemente de su carácter formal o no, que va a permitir a los empleados; la adquisición y/o desarrollo de habilidades, elementos de conocimientos o cambios de actitudes, adecuados a los requerimientos marcados para el desempeño de una actividad específica más eficiente y el mejoramiento de la Institución en general.

En este orden de ideas la función de capacitación y adiestramiento forma parte de la administración de personal como de las unidades de trabajo más importante.

Ahora bien, lo que importa es que ya sea por medio del responsable de la función de Recursos Humanos, o el encargado de la capacitación reporte al Director de la Institución para que esté enterado oportunamente y con toda objetividad del caso, respecto de las investigaciones, objetivos y resultados de la función de capacitación y adiestramiento.

Lo anterior, en virtud de que los asesores del personal y entrenamiento tiene información que pueden afectar sustancialmente a la Institución.

ESTRUCTURA INTERNA.

En cuanto a estructura interna del departamento de Recursos Humanos, es de importancia señalar que es precisamente, que dentro de este Departamento es donde se encuentra asignada el área de capacitación (Desarrollo de Personal en algunos casos) - ahora bien, lo que interesa es que ya sea que por medio del jefe de Recursos Humanos o el encargado de capacitación, o en forma conjunta, dicho Departamento funcione de la mejor manera posible, tomando en cuenta los objetivos generales de la Institución, estableciendo los fines, las políticas y las actividades a realizar por el departamento de (C y A).

-- FINES

- a) Lograr la mayor efectividad y eficiencia del Departamento.
- b) Lograr mayor eficiencia de cada empleado mediante la aplicación de políticas adecuadas.
- c) Tener personal altamente capacitado y desarrollado dentro de la Institución.
- d) Mejorar la productividad.
- e) Disminuir rotación de personal.

-- POLITICAS

- a) Detectar y determinar las necesidades de capacitación.
- b) Diseñar los programas de capacitación para satisfacer dichas necesidades.
- c) Seleccionar y contratar a las Instituciones y a los instructores más adecuados, tanto interno como externo.
- d) Supervisar que los expositores, cuenten con los elementos pedagógicos suficientes para que la impartición de los eventos sean lo más didáctico para los asistentes.
- e) Vigilar que los temas y/o las pláticas concuerden con el tiempo y los objetivos planeados.
- f) Vigilar la asistencia a los cursos.
- g) Evaluar los resultados (del curso, de la audiencia y del expositor) y efectuar el seguimiento de los eventos.
- h) Presentar un informe final.
- i) Llevar el control del avance presupuestal.
- j) Dar cumplimiento a los lineamientos legales establecidos en la Ley Federal de Trabajo en materia de capacitación.

-- ACTIVIDADES

- a) *Determinación del contenido de la capacitación en cuanto a cantidad y calidad de información.*
- b) *Definición clara de la capacitación y adiestramiento.*
- c) *Elección de los métodos de capacitación y adiestramiento según la tecnología disponible.*
- d) *Definición e integración de los recursos necesarios para la implantación de capacitación como:*
Instructores, Población, Dirección, Puestos, Recursos Audiovisuales, Equipos y Materiales necesarios, etc.
- e) *Definición de los Recursos Humanos que deben ser entrenados, considerando número de personas, disponibilidades, conocimientos y tipo de actividades.*
- f) *Determinación de los sitios donde deberá efectuar la capacitación, dentro y fuera de la Institución.*
- g) *Definir el tiempo o periodicidad de la capacitación escogiendo los horarios y períodos más oportunos.*
- h) *Determinación y cálculo de la relación, costo-beneficio del programa.*
- i) *Control y evaluación de los resultados para verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones-*

en el programa para mejorar su eficacia.

Cabe anotar en este punto que nos hemos referido a programa, como un documento que se elabora, en un periodo anual en base a la detección de necesidades y que contendrá todos los cursos que se impartirán en un periodo establecido, señalando: que tipo de personal es el idóneo, las instalaciones, el horario, etc.

DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

El uso repetitivo de determinados conceptos no es una garantía en cuanto a los significados, ya que estos varían de acuerdo a la época del país, la posición política, económica o ideológica de los usuarios. Así mismo, destaca la preferencia por ciertos términos a los cuales los usos y costumbres orientan hacia determinado campo de interpretaciones, siendo diferentes en otras regiones, para comprender situaciones o fenómenos supuestamente idénticos.

Ello ocurre en lo que se refiere a la capacitación y adiestramiento, término de uso común en nuestro país, para comprender una serie de procesos destinados a la elevación de niveles de calificación de la fuerza de trabajo, su perfeccionamiento o actualización.

Por Capacitación se entiende:

- El proceso mediante el cual el hombre cultiva y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos técnicos prácticos, relativos al conocimiento de un determinado puesto de trabajo.

Por Adiestramiento se entiende:

- El proceso de perfeccionamiento de las habilidades psicomotoras a través de conocimientos prácticos elementales, que permitan el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

Por Desarrollo se entiende:

- El proceso por medio del cual, se tratan de cambiar actitudes, a través de un conjunto de contenidos técnicos y prácticos.

CICLO BASICO DE LA FUNCIÓN DE C. Y A

Todo proceso productivo dentro de una Institución requiere de una serie de etapas interrelacionadas con el propósito de lograr el objetivo que se estableció previamente, de esta manera también la capacitación requiere de una serie de pasos lógicamente

te estructurados para poder desarrollar con éxito dicha función.

A continuación detallamos el ciclo básico de la C y A - identificándolo con las etapas del proceso administrativo.

- a) En primer término se debe investigar la forma en que se van a determinar las necesidades de C y A, que en un momento dado tenga la Institución.

PREVISION

En esta etapa la C y A, se preocupa por el futuro de la - Institución, desarrollando una serie de estrategias encaminadas al mejoramiento de la misma.

- b) Una vez señaladas las necesidades de C y A se deberán fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con la capacitación del personal correlacionados posteriormente, se determinará el contenido o materia de capacitación que debe ser cubierto en los cursos, es decir:

PLANEACION

Cuando se ha establecido los diferentes cursos de acción para alcanzar un objetivo, se tiene que elegir alguno de ellos - para determinar lo que va a hacer.

c) Como tercera etapa, está la de señalar la forma y método de instrucción para llevar a cabo los cursos de C y A, así como se destina un tiempo para allegar, los recursos necesarios que permitan lograr los objetivos anteriormente descritos.

ORGANIZACION E INTEGRACION

No habla del tiempo y el lugar específico para llevar a cabo determinada actividad de la Institución, como son las actividades, las funciones, los deberes y las autoridades, así mismo, se lleva a cabo la búsqueda de instructores, aulas, pizarrones, recursos humanos y materiales, etc.

d) En este paso se procederá a aplicar la C y A según el método que se haya elegido. Es la etapa en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado es decir es - la:

DIRECCION

En ella se lleva a cabo los aspectos de mando, donde se da la autoridad y delegación en la que se permite decidir a los titulares, compartiendo responsabilidad.

- e) Una vez determinado el contenido y la forma de realizar el curso, se procederá a evaluar el mismo, por último se deberá establecer el seguimiento o continuidad de la C y A.

CONTROL

En este punto se deben cubrir las fases de establecimiento de normas, lo cual nos lleva a recopilar, registrar los datos, y los procesos y actividades en el lugar de trabajo. Se comparan los resultados obtenidos con los resultados deseados o ideales.

Una vez enunciadas las etapas del proceso lógico de (C y A) correlacionadas con el proceso administrativo, se hace necesario describir el aspecto más delicado de dicho ciclo, esto es la detección de necesidades de C y A.

Desde el punto de vista lógico, la detección de necesidades de capacitación constituye la primera fase de un proceso, el cual se identifica con la etapa de previsión del proceso administrativo, en la que con base a las conclusiones futuras en que la Institución habrá de encontrarse. Reveladas por una investigación técnica, se determina revisando los objetivos que la Institución quiere lograr con la C y A de su personal.

Determinar con cierta certeza las necesidades en la Institución, no es nada fácil, ya que es muy difícil descubrir con acierto, cuales son esas necesidades a satisfacer.

Para llevar a cabo la investigación de las necesidades de capacitación, consideramos necesario tomar en cuenta aspectos, tales como: Hechos y Métodos.

a) HECHOS.

Por ello queremos dar a entender toda aquella gama de sucesos que se realizarán en la Institución y que permiten conocer directa o indirectamente, las necesidades de educación, (empleados nuevo ingreso).

- Rotación y transferencia de personal.
- Asesorías y promociones.
- Ausentismo.
- Evaluación del personal.
- Resultado de encuestas.
- Solicitud expresa de un empleado o ejecutivo.
- Expansión de la Institución.
- Síntomas, etc.

b) MÉTODOS.

Los métodos son las técnicas con mayor o menor objetividad que coadyuvan a investigar y determinar necesidades de capacitación, algunos métodos que podemos citar son los siguientes:

- La Encuesta.
- La Entrevista.
- Los Cuestionarios.
- La Discusión en grupos, etc.

Podemos decir que los métodos en labor individual, como los de trabajo en equipo, se pueden orientar y ajustar para investigar y determinar las necesidades educativas de la Institución, en un momento dado.

C A P I T U L O D E C I M O

AUTORIDADES DE TRABAJO

X.- AUTORIDADES DE TRABAJO

Naturaleza de la Autoridad. La autoridad consiste en el derecho de prescribir qué acción debe tomarse y de dirigir a otros para tomar tal acción. Proporciona a los administradores, entre otras cosas, el poder de coordinar las actividades de los subordinados y asegurar su desempeño, si se presentan circunstancias en las cuales los subordinados no están inclinados a cooperar.

La autoridad, que se origina en el consejo directivo de una organización, es subdividida y pasada hacia abajo, hasta el personal subordinado, a través del proceso de delegación. Cada individuo puede ejercer con derecho, solamente, aquella autoridad que le ha sido delegada. En interés de la administración efectiva y del mantenimiento de buenas relaciones humanas, es esencial que a un individuo le sea delegada una autoridad igual a la responsabilidad que se le ha asignado, e, inversamente, que se le haga responsable de ejercer apropiadamente la autoridad que le ha sido delegada.

Solamente delegando a los subordinados la autoridad para tomar las decisiones necesarias, podrá un gerente multiplicar sus contribuciones a la organización. Un buen gerente, por lo tanto, es aquel que desarrolla la habilidad para delegar autori-

dad apropiadamente, ayudando a sus subordinados a aprender cómo asumir una mayor autoridad. La delegación de autoridad permite que las decisiones se tomen más rápidamente por aquellos que están en contacto más directo con el problema; también demuestra la confianza del administrador en sus subordinados, y proporciona a éstos un sentimiento de reconocimiento y un sentido de participación.

Tipos de Autoridad. La autoridad ejercida dentro de una organización es de dos tipos, autoridad de línea y autoridad funcional. La autoridad de línea es la autoridad que un administrador ejerce sobre las actividades y los subordinados de los cuales es responsable. La autoridad funcional consiste en la autoridad para controlar el desempeño de una función particular, pero no las unidades organizacionales o el personal que puede estar involucrado en su desempeño. La autoridad funcional se expresa considerablemente a través del establecimiento de políticas, procedimientos y reglamentos y se ejerce en la forma de recomendaciones, sugerencias y consejos, más bien que mediante órdenes o dirigentes.

El tipo de autoridad que un administrador ejerce sobre otros en una situación particular, está determinado por su relación organizacional con ellos, más bien que por la naturaleza de los deberes de los cuales es directamente responsable. Un geren

te de personal, por consiguiente, ejerce autoridad de línea sobre el personal de su departamento, y autoridad funcional sobre el personal externo a su departamento, con respecto al desempeño de sus funciones de personal. Si bien el cumplimiento de los procedimientos de personal puede requerir que ciertas decisiones de personal se sujeten a la aprobación del gerente de personal, su autoridad funcional no le confiere poder para dirigir, controlar o tomar acción disciplinaria contra los individuos ajenos a su departamento. Si el gerente de personal considera necesario forzar a los individuos ajenos a su departamento para cumplir ciertos procedimientos de personal, deberá descansar en el apoyo y autoridad de la gerencia superior.

Relaciones de Procedimiento. Las relaciones que quizá ocurran más frecuentemente dentro de una organización, son las de naturaleza de procedimiento o cooperativas. Tales relaciones, que por lo común ocurren en forma lateral dentro de la organización, no implican el uso de autoridad de línea o funcional, y ocurren entre los individuos mientras desempeñan los deberes que les han sido asignados en relación con el proceso de las actividades de trabajo.

Las relaciones de procedimiento pueden llevar a confusiones y conflictos, debido a que, a menudo, no están bien definidas y a que una de las partes no tienen autoridad sobre la otra.

En esta forma, pueden presentarse fricciones y resentimientos - cuando una parte intenta ejercer presión o iniciativa que afecta a la otra. Los técnicos administrativos comentan por ejemplo, - concluye que las fricciones, las tensiones y las complicaciones emocionales que las acompañan, son el resultado frecuente de - que un empleado intenta iniciar una acción que afecta a otro que se considera a sí mismo de igual o mayor posición relativa.

Puesto que dentro de la organización debe ejercerse la - iniciativa, es de esperarse que las relaciones de procedimiento, o relaciones cruzadas, puedan en ocasiones producir más conflicto que cooperación. Uno de los requerimientos más importantes - para el funcionamiento uniforme de una organización, es el desarrollo de procedimientos que permitan a cada individuo comprender sus relaciones con otros, tanto con respecto a los deberes - que debe cumplir como a los objetivos de la organización.

PRINCIPIOS RELATIVOS A LA ORGANIZACION

En un libro escrito como una sátira sobre las prácticas - de organización, C. Northcote Parkinson observó que el trabajo - se expande para ajustarse a la organización que ha sido desarro- llada para desempeñarlo, y que existe una tendencia de cada uni- dad de la organización a tratar de aumentar su importancia, ex- pandiendo el número de su personal. Este fenómeno, que ha sido-

conocido como Ley de Parkinson, desafortunadamente se presenta en ocasiones en todos los tipos de organización.

Con objeto de evitar los efectos de las prácticas indeseables, ciertos principios, tales como los discutidos a continuación, deberán guiar el desarrollo de una organización.

Principios de Unidad de Objetivos. De acuerdo con este principio, los objetivos de cada unidad organizacional deberán integrarse con y contribuir al alcance de los objetivos de la organización.

Principio del Balance Organizacional. Este principio requiere que el tamaño e importancia relativa de cada departamento permanezca consistente con la contribución que se desea que aporte a los objetivos de la compañía.

Principio de División del Trabajo. La división del trabajo relaciona la cantidad del trabajo con la naturaleza de las actividades que deben desempeñarse. Este principio sostiene que cuando el trabajo se subdivide, las actividades similares y relacionadas deberán agruparse dentro de la misma unidad, para alcanzar las ventajas de la especialización. La carga de trabajo de cada unidad también deberá relacionarse con su capacidad de trabajo.

Principio del Intervalo de Control. Este principio reconoce que existe un límite entre el número de personas que pueden ser supervisado directamente por un administrador. El intervalo de control, o intervalo de administración, como a veces se le ha llamado, generalmente puede ser más grande para los administrados que se encuentran en los niveles inferiores de la administración, que para los que se encuentran en los niveles más altos. - Por ejemplo, debido a los muchos contactos que el ejecutivo en jefe debe tener con los accionistas, el consejo directivo y la comunidad, puede ser posible para él supervisar solamente cuatro vicepresidentes, mientras que los supervisores de línea en el nivel más bajo, pueden estar en posibilidad de dirigir el trabajo de diez o más subordinados. El intervalo de control no está relacionado con ningún número fijo, sino más bien depende de factores tales como la naturaleza de las actividades que se están supervisando, el número y la frecuencia de los contactos del supervisor con otras personas, el entrenamiento y la capacidad del supervisor y de sus subordinados y el grado hasta el cual el supervisor delega autoridad.

Principio de Delegación. Un administrador puede aumentar su intervalo de control delegando más de su autoridad a sus subordinados. Si bien la delegación de autoridad es esencial para el avance de una organización y de las capacidades de sus miembros, no puede llevarse a cabo simplemente reconociendo su nece-

alidad. La delegación efectiva requiere que un administrador organice su propio trabajo, con objeto de determinar qué decisiones debe delegar. También requiere el entrenamiento de sus subordinados para asumir autoridad, y el desarrollo de controles para garantizar que la autoridad delegada a los subordinados está siendo bien ejercida. Además, un administrador deberá contar con un sentimiento personal de seguridad suficiente para que esté dispuesto a delegar su autoridad.

Principio de la Unidad de Mando. El ejercicio de autoridad requiere que los subordinados reporten directamente a un solo jefe. Debe existir un canal ininterrumpido de autoridad a través de los niveles intermedios de administración, desde los ejecutivos en jefe hasta los empleados de operación. Las órdenes y otras comunicaciones deben ser transmitidas a los subordinados y deben ejercerse controles a través de estos canales. La práctica de "buzear" los niveles intermedios de administración o de colocar al empleado en la posición de estar sujeto a las órdenes de más de un superior, viola el principio de la unidad de mando y puede tener un efecto muy adverso sobre la moral y la eficiencia en la organización.

Principio de Estabilidad y Principio de Flexibilidad. Los cambios que ocurren dentro de una organización deben ser planeados y dirigidos hacia los objetivos establecidos, y no deben ver

se sobreinfluidos por las condiciones a corto plazo. Una organización debe ser capaz de enfrentarse a adversidades tales como la pérdida de personal.

El principio de estabilidad puede implantarse desarrollando a los subordinados, mediante la descentralización de autoridad y efectuando planeación a largo plazo que permita enfrentarse rápidamente al cambio de condiciones en la organización.

El principio de flexibilidad, que está cercanamente relacionado con el principio de estabilidad, reconoce la necesidad de que una organización sea capaz de ajustarse a las condiciones variables sin necesidad de efectuar grandes cambios estructurales. El desarrollo de la versatilidad dentro de la fuerza de trabajo y la habilidad para anticipar las posibles diferentes dificultades al planear un curso de acción, pueden contribuir a la facilidad y flexibilidad de los ajustes.

Hasta este punto hemos hablado de la naturaleza de la autoridad, los tipos de autoridad, así como de algunos principios; ahora bien hablemos un poco acerca de cómo se llevan a cabo estos aspectos en el gerente de Recursos Humanos, el cual para efectos explicatorios consideraremos como la autoridad de trabajo táctica en el ciclo de vida en los empleados.

Este ciclo se encuentra constituido básicamente por las siguientes etapas:

- Candidato (reclutamiento).
- Empleado de nuevo ingreso (selección).
- Introducción del empleado familiarizado con la Institución (inducción).
- Remuneraciones al empleado (administración de sueldos).
- Empleado capacitado (capacitación y adiestramiento).
- Empleado relacionado con el sindicato (relaciones laborales).
- Empleado integrado y preparado para el cambio (desarrollo organizacional).
- Empleado retirado (rescisión, liquidación, renuncia o jubilación).

Para realizar la gestión de este ciclo el gerente de Recursos Humanos debe aplicar los principios relativos a la Institución antes mencionados, de tal forma que pueda delegarse, no sólo el trabajo sino la autoridad, responsabilidad que conllevan las diferentes autoridades del administrador de Recursos Humanos. La división del trabajo puede verse claramente en el organograma

del departamento de personal ver fig. VI-1. Tomando en cuenta el principio de intervalo de control, es decir no olvidar que existe un límite en el mínimo de personas que pueden ser supervisadas directamente de ahl, que en la década de los ochentas y seguramente, con mas auge en la década de los noventas, el encargado de la función de Recursos Humanos deberá visualizar su departamento como un sistema de información, es decir, un ente en el cual entran personas, recursos, los cuales deben estar perfectamente interdependientes e interrelacionados, para después darles un tratamiento o producir en ellos una modificación o cambio, que los transforme en, salidas que sean los resultados esperados del Departamento de Recursos Humanos y luego comparar dichos productos o resultados con lo óptimo, detectando así, posibles desviaciones y llevando a cabo su adaptación, su corrección o su adecuación. (Ver Fig. X.I).

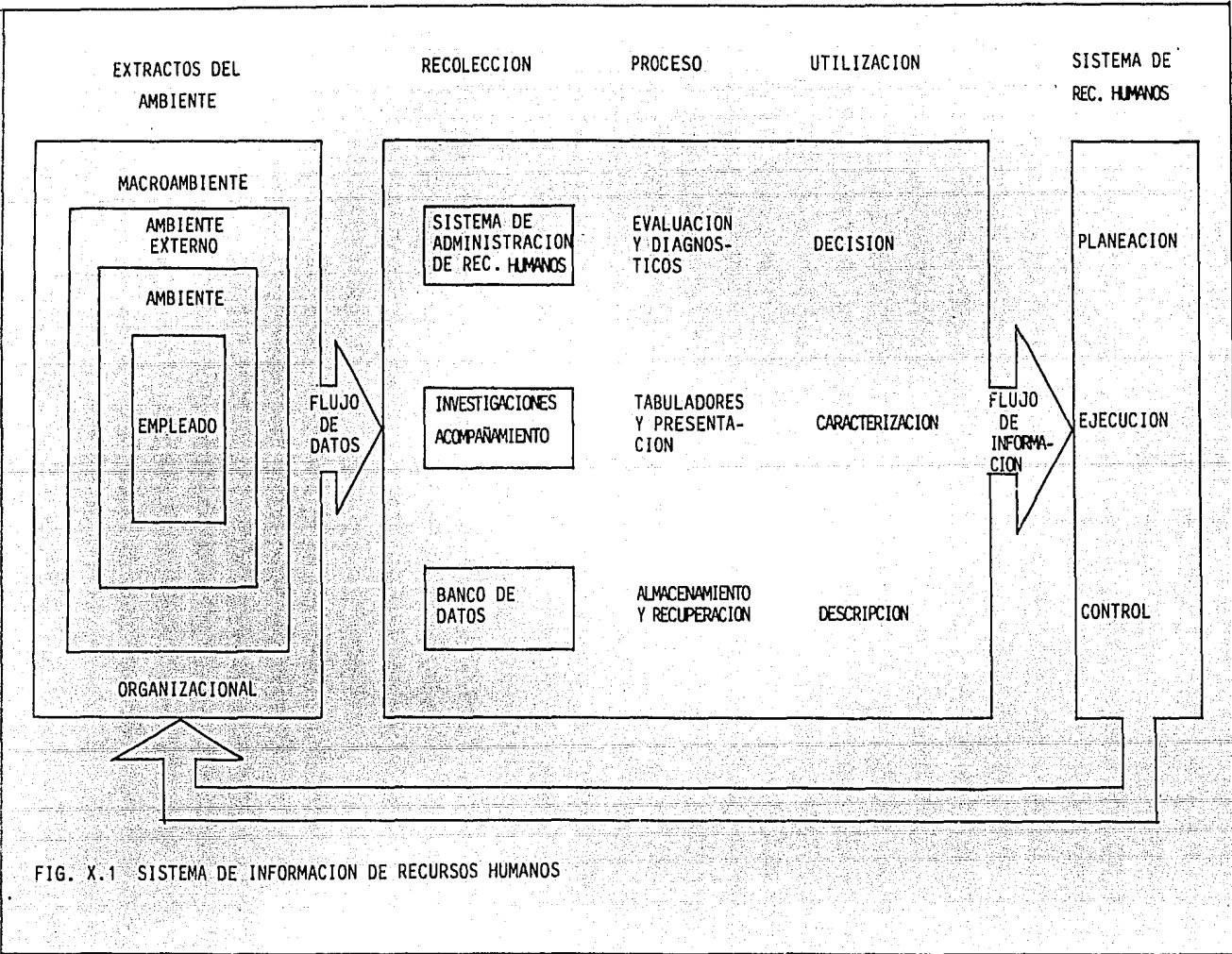


FIG. X.1 SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- 1.- Conforme al objetivo de este trabajo que ha sido el de buscar documentalmente las técnicas, métodos, mecanismos, procedimientos y sistemas referentes a los Recursos Humanos dedicada a una institución de Comercio Exterior, nos encontramos que estas mismas técnicas son aplicables a los Recursos Humanos de este y otras ramas o giros, y que tienen una tendencia hacia la humanización en un ente laboral.
- 2.- La aplicación del proceso administrativo en la administración de Recursos Humanos es fundamental, y de vital importancia, al ubicar a la administración de Recursos Humanos dentro de los planes y políticas generales de la Institución, esto es con el propósito de que se logre una coordinación entre los objetivos y resultados de la Organización.
- 3.- Dado que el propósito de la administración de los Recursos Humanos se relaciona íntegramente con las etapas del proceso administrativo para lograr optimizar los recursos técnicos, materiales, informáticos y humanos, con que cuenta la Institución, esto va a redituarse en un beneficio en el mejoramiento y desarrollo de sus áreas funcionales.

- 4.- En un trabajo de este tipo, se habla de sistematizar (normalizar) la función de Recursos Humanos en primera instancia; para luego llegar a una segunda etapa, automatizar, con esto se logra constituir un sistema de administración que retroalimente al órgano de las autoridades de Recursos Humanos.
- 5.- En nuestros días el uso de la computadora se ha generalizado y al igual que cuando surgió la calculadora las personas se resistían a manejarla, siendo su argumento que el educando olvidaría el procedimiento manual, sin embargo; acabó por imponerse. Lo mismo va a suceder con el equipo de minicomputadoras.
- 6.- La capacitación y el adiestramiento de personal, en la actualidad se encuentra reglamentada dentro de la Ley Federal del Trabajo, para beneficio de los colaboradores del Instituto y en general cualquiera que sea su giro, y como una obligación para el patrón, dará como resultado una inversión.

RECOMENDACIONES

- 1.- Es altamente recomendable que se utilice el material recopilado en esta obra, para una Institución privada o paraestatal que se dedique al Comercio Exterior, ya que se ha intentado funcionar en un mismo documento todos los aspectos relevantes del factor humano en un organismo; por tanto este trabajo es una compilación teórica que puede servir de guía para controlar el "ciclo de vida de un empleado".
- 2.- Los fines, políticas, actividades, etc., del Departamento de Personal, deben estar en completa coordinación con los objetivos de la Institución, esto con la finalidad de que la Administración de Recursos Humanos cumpla con la optimización del costo beneficio que se busca en toda actividad.
- 3.- Es pertinente visualizar la admisión de nuevos empleados como un subsistema llamado "proceso de empleo" en el cual se consideran cinco etapas; Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción. Siendo la primera y última etapa, que se da menos importancia en cualquier rama, los cuales nos llevarán a un alto grado de beneficio.

4.- Tal como lo planteamos en el Capítulo X, se debe visualizar en la Administración de Recursos Humanos a la información como un sistema, y antes de implantar un sistema de información de personal es necesario sistematizarlo y automatizarlo.

5.- Para manejar el sistema de Información de Personal se recomienda usar una o varias minicomputadoras, mismas que arrojan beneficio tales como:

- Flexibilidad en información.
- Reducción de errores.
- Centralización de información.

6.- Una vez que se ha realizado "el proceso de empleo" se deben cuidar dos aspectos fundamentales de los Recursos Humanos.

- a.- La administración de sueldos.
- b.- La capacitación y desarrollo.

En el primer aspecto se deben considerar tres factores:

- El mercado de sueldos.
- La equidad interna.
- El costo de la vida.

Y en segundo aspecto se deben considerar:

- Cambios de actitud.
- Conocimientos.
- Evaluación del desempeño.

Posteriormente para cerrar el "ciclo de vida del empleado" - se debe aplicar un mecanismo que indique paso a paso, como - termina la relación con el empleado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- *Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Agustín Reyes Ponce, Primera y Segunda Parte.*
- *Relaciones Humanas, Primera Parte, Agustín Reyes Ponce.*
- *La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna, Samuel Romero Betancourt.*
- *Formación y Selección del Personal, Ismael Olea.*
- *Administración de Personal, Chruden y Sherman.*
- *Capacitación y Adiestramiento de Personal como Sistema de Información, basada en Computadora Seminario de Investigación Administrativa, Jorge Leandro Cárdenas Díaz.*
- *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Robert L. Cralg y Lester R. Bihel.*
- *Administración de Recursos Humanos, Fernando Arias Galicia.*
- *Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.*

- *Guías para la Administración de Personal*, Ernest F. Foen.
- *Manual de Organización*, I.M.C.E.