

24
246



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO
HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA LA
OBTENCION DE LA EFICIENCIA DEL AREA DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA TIENDA DE
AUTOSERVICIO

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

GABRIEL HERNANDEZ VEGA
FERNANDO LEYVA CASTRO

PROFESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. MIGUEL YUNES TORVAY

MEXICO, D. F.

1989

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA
LA OBTENCION DE LA EFICIENCIA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES GENERALES.	
I.1. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION	4
I.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	8
I.3. ORIGEN Y EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	10
I.4. CIENCIAS QUE HAN CONTRIBUIDO AL DESARRO LLO Y PROGRESO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	14
I.5. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINIS-- TRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	17
I.6. FUNCION Y OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	22

CAPITULO II. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

II.1.	ORIGEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	24
II.2.	SU CONCEPTO E IMPORTANCIA.....	27
II.3.	LA PREVISION.....	33
II.4.	LA PLANEACION.....	37
II.5.	LA ORGANIZACION.....	41
II.6.	LA INTEGRACION.....	45
II.7.	LA DIRECCION.....	48
II.8.	EL CONTROL.....	52

CAPITULO III. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

III.1.	EL ELEMENTO HUMANO.....	55
III.2.	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RE-- CURSOS HUMANOS.....	58
III.3.	LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.....	61
III.4.	FUNCIONES DE PERSONAL.....	65
III.5.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA ADMINIS-- TRACION DE PERSONAL.....	78

CAPITULO IV. EL COMERCIO Y LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.

IV.1.	¿QUE ES EL COMERCIO?.....	81
IV.2.	ORIGEN DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO...	84

	PAG.
IV. 3. CONCEPTO Y CLASIFICACION DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.....	87
IV. 4. FUNCION SOCIAL DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.....	90
IV. 5. VENTAJAS Y CARACTERISTICAS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.....	93
IV. 6. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.....	97
IV. 7. EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO.....	104

CAPITULO V. MODELO ADMINISTRATIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO, APLICADO EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

V. 1. LA PREVISION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.....	110
V. 2. LA PLANEACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.....	115
V. 3. LA ORGANIZACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.	120
V. 4. LA INTEGRACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO..	126

	PAG.
V. 5. LA DIRECCION EN EL AREA DE RECURSOS HU MANOS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO..	131
V. 6. EL CONTROL EN EL AREA DE RECURSOS HUMA NOS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.....	136
CONCLUSIONES.....	140
BIBLIOGRAFIA.....	142

I N T R O D U C C I O N

El objetivo de la presente tesis es establecer que - la utilización del proceso administrativo en las funciones de personal, repercute de manera directa en la elevación de la - eficiencia del área de recursos humanos; vista esta herramien- ta de la administración como una metodología a seguir con el fin de estructurar cada una de las actividades a realizar, - dándoles el sentido de optimización y congruencia con los ob- jetivos de la empresa.

El modelo del área de recursos humanos que se presen- ta, está dirigido hacia una tienda de autoservicio del sector público, pero a su vez, también se pretende que sea aplicable a cualquier institución de este tipo, sea de la naturaleza - que fuere; tomando en consideración que la estructura organi- zativa que presentan este tipo de unidades económico-sociales manifiestan una esquematización similar; porque constituyen, generalmente, grandes cadenas que relacionan entre sí a va- - rias tiendas, responsabilidad en su coordinación y vigilancia de órganos superiores.

Por otra parte, concebimos, que no sólo el modelo es aplicable a un estilo de empresa con estas características, - sino que los conceptos y lineamientos que se presentan, pue -

den ser benéficos si se emplean en cualquier otra organización.

En el contenido central del texto podemos puntualizar que, en primera instancia, se determinan los aspectos genéricos de la administración con el fin de dar un fundamento a lo posteriormente estipulado.

Para complementar la parte teórica, se presentan tanto el desglose de los puntos trascendentales del proceso administrativo, herramienta invaluable para nosotros, como las bases que dan solidez a la administración de recursos humanos y la serie de etapas que se ven inmersas en la implantación de los sistemas de personal.

Toda vez que se estableció el sentido y contexto administrativo; nos referimos a la importancia, configuración, clasificación y función social del comercio y las tiendas de autoservicio, aclarando la forma en que son genéricamente conducidas y marcando la definición práctica de su área de recursos humanos.

Finalmente, nos permitimos proponer las recomendaciones pertinentes a la tienda de autoservicio, sustentándonos en nuestro análisis, y encuadrándonos en las resoluciones viables a su problemática en el área de personal; debido a que -

hemos tomado en cuenta que el manejo de los puntos relacionados con el elemento humano representan, de por sí, una conflictiva que redundará en la obtención de los resultados esperados, no únicamente en estas empresas, sino en otros ámbitos.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES GENERALES

I.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

Dentro de cualquier actividad, profesión u oficio - - que se realice, es imprescindible hablar de administración, - porque ésta forma una parte muy importante del hombre como en te social.

Dadas las exigencias del mundo moderno, en el que cada vez es necesario optimizar los recursos con que se cuenta el empleo de técnicas y métodos que nos ayuden a obtener su - mejor uso, es de un apoyo inapreciable, con este propósito la administración ha buscado desde siempre lograr que el hombre obtenga los mejores resultados para su propio beneficio y de la misma colectividad; pues de ello depende su existencia.

Por lo tanto, pudiéramos establecer que el objeto de la administración, es lograr un bien común, mediante un es - - fuerzo sistemático y mediante la coordinación de sus recursos.

Existen muchos conceptos que se manejan como sinóni - mos de administración, uno de ellos es el de dirección, pero prácticamente la dirección constituye uno de sus elementos y no puede por lo tanto ser tan amplio como éste, otros autores

mencionan la palabra management que traducido literalmente al español, significa manejo, sin embargo no es muy aceptable, - debido a que la administración abarca no sólo cosas, sino también personas.

Para poder tener una idea más clara de lo que es la Administración, a continuación se enlistan algunos de los -- conceptos más usados por su aceptación y su sentido práctico.

Ciencia social, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

La definición anterior es descrita por José A. Fernández Arena.

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Agustín Reyes Ponce.

Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.

George R. Terry.

Administrar es preever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Fayol.

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.

Brech.

Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Mooney.

Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican, y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.

Peterson and Plowmen.

La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Koontz and O'Donnell.

El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Tannenbaum.

En su sentido etimológico, como lo menciona Reyes Ponce la palabra administración, se forma del prefijo ad-hacia y de ministratio, esta última palabra viene a su vez de minister vocablo compuesto de mines, comparativo de inferioridad y del sufijo ter, que sirve como término de comparación. La etimología pues, nos da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro de un servicio que se presta; entonces pudiéramos decir que los dos elementos que la conforman son servicio y subordinación.

En pocas palabras, concluiríamos en que la Administración es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Dentro de las principales definiciones o conceptos - que de Administración de Recursos Humanos se conocen, mencionaremos algunos, en los cuales se pone de manifiesto la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos dentro de cualquier organización, ya que si bien es cierto que es necesario contar con adecuados planes, estrategias, políticas, capital, etc. nada de esto, aunque fuera lo óptimo, tendría el éxito esperado si no se cuenta con una acertada dirección del factor humano.

- La Administración de Recursos Humanos es un código sobre las normas de organización, es tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades, alcanzando una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forma parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende con resultados óptimos.

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

- Es aquella función que tiene por objeto, el dotar a la empresa de una estructura administrativa eficiente que le permita obtener el personal capacitado para el logro de sus objetivos.

- La Administración de Recursos Humanos consiste en el empleo de los individuos con el objeto de alcanzar los fines de la administración, en la forma más eficiente y económica y con mayor grado de desenvolvimiento de la personalidad individual.

1.3 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de Recursos Humanos, ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes, sin embargo su reconocimiento formal se remonta medio siglo atrás.

Originalmente la fuerza de trabajo era sólo un factor más de la producción, es decir se consideraba al trabajador como un artículo que podía comprarse con un salario muy bajo y que al arbitrio del patrón era utilizado o deshechado, en tal situación, todo el poder lo tenían los patrones, y el trabajador tenía que conformarse y someterse a las condiciones injustas que el patrón dispusiera, aprovechando la necesidad de éste porque no existían leyes que lo protegieran.

La Revolución Industrial, trajo muchos beneficios consigo, no sólo para México, sino para todo el mundo, la producción a gran escala hizo posible que el propietario particular fuera poco a poco desapareciendo, dando su lugar a los accionistas, los cuales a su vez delegaron su función administrativa en la participación dentro de la empresa a profesionistas. Otra de las situaciones benéficas de la Revolución Industrial, fue el hecho de dar más atención al factor humano, debido al desarrollo de mejores técnicas de producción, hubo

un lógico ahorro de mano de obra, pero también un incremento de gastos indirectos de fabricación, todo esto ocasionó que los dirigentes de las organizaciones utilizaran más eficientemente, no sólo la maquinaria y las instalaciones, sino también la fuerza de trabajo para su mayor optimización que requiriendo aún de un programa que permitiera a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que fueran más adecuados a sus habilidades personales y que representara un reto para el trabajador, porque con la mecanización, el trabajo se volvió muy monótono y aburrido.

Más tarde, Taylor, se dió cuenta de que la organización perdía considerablemente cuando se realizaba la selección del personal de una manera empírica, sin seguir técnica alguna, con el propósito de lograr una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, dando su origen con ello a las llamadas "Oficinas de Selección", además propuso un modelo de organización denominado funcional, basado en el principio de la división del trabajo, en donde se busca agrupar actividades de la misma naturaleza, bajo la coordinación de un especialista.

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva, una idea de una área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos, y no sólo en esa área, sino también apa-

recieron especialistas en otras como en Mercadotecnia, Finanzas, producción y relaciones industriales. Como puede apreciarse por lo anterior, Taylor y sus principios constituyeron las bases de la administración científica.

Hemos visto que al ser humano se le consideraba en el pasado como un artículo más, sin embargo en la actualidad hay una nueva filosofía: valorar la productividad de la fuerza de trabajo como un importante recurso económico de la organización, enfocar a la persona dentro de un marco de individualidad y dignidad, es decir, da importancia y crédito a la dignidad personal de los seres humanos dentro de la organización. Megginson refiere e interpreta esta filosofía de la siguiente manera: "Desde el punto de vista de la institución, los recursos humanos constituyen el total de las capacidades inherentes, el conocimiento adquirido y las aptitudes, representados por la suma de talentos de sus funcionarios.

La cantidad y la calidad de los recursos humanos dependen del número de individuos productivos, de sus capacidades inherentes y de la extensión en que esas capacidades se modifican por conducto de factores ambientales, como son educación, adiestramiento y desarrollo.

Tales factores productivos se manifiestan en la capacidad de los individuos para producir nuevas tecnologías y --

otros recursos (productos).

También se exteriorizan en la capacidad de generar - nuevas ideas, desarrollar y perfeccionar bienes de capital y de modificar en cualquier otra forma los recursos disponibles, en el sentido de alcanzar mayor productividad y satisfacción".

Con esto podemos concluir que actualmente el concepto de Recursos Humanos se proyecta aún más lejos, en el sentido de valorizar la contribución de dichos recursos a los resultados de la organización, en un mundo cada vez más complejo, en donde los antiguos valores de abundancia se van sustituyendo por la necesidad de aprovechar los recursos cada vez más escasos.

1.4 CIENCIAS QUE HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO Y PROGRESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

INGENIERIA INDUSTRIAL

Con el propósito de lograr la máxima eficiencia, se desarrollaron en este campo varias técnicas muy valiosas para la administración científica; entre las más importantes se encuentran:

Estudio de Tiempos,
 Estudio de Movimientos,
 Sistema de Incentivos,
 Valoración de Tareas,
 Las oficinas de selección y adiestramiento de los trabajadores.

PSICOLOGIA

El objeto de esta disciplina en el área de Recursos Humanos, es adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y sus máximas aportaciones han sido las de señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona, aunque en la actualidad, la psicología se ha desarrollado con éxito en campos como:

Selección de personal,
 Entrenamiento y capacitación,

*Orientación profesional,
Tests psicológicos,
Reducción de conflictos, etc.*

SOCIOLOGIA

La sociología estudia las relaciones recíprocas de grupos de individuos; y cuando se aplican estos a la organización, aparece la sociología industrial o sociología de la administración, los estudios Hawthorne forjaron la sociología industrial, los estudios más relevantes de la sociología que han apoyado al desarrollo de la administración de Recursos Humanos han sido:

- A) Los relacionados a grupos formales e informales dentro de la organización.
- B) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo.
- C) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

ECONOMIA

Las contribuciones de esta ciencia a la administración de Recursos Humanos, se ve reflejada en los estudios sobre demanda de mano de obra,

Impacto de los salarios sobre los procesos productivos.

Los costos y la inflación, etc.

Otras ciencias como la antropología, el derecho y las matemáticas han contribuido de manera significativa al progreso de lo que hasta hoy se ha logrado en el área de Recursos Humanos.

1.5 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación, se enumeran algunos hechos históricos importantes, que han influido sensiblemente en la administración del factor humano a través del tiempo; algunos como resultado de crisis militares, otros de crisis económicas y sociales, pero todos ellos han hecho posible que la administración de Recursos Humanos haya sido reconocida como el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que éstos son operados por hombres, y el éxito o fracaso de una empresa, se condiciona a la actitud y apoyo que a su personal le brinden.

Durante la época de esclavitud, la administración de Recursos Humanos, se basaba en la eficiencia, es decir el trabajo se desarrollaba bajo una estricta vigilancia, como medio de lograr el máximo rendimiento, más tarde con la servidumbre, la relación de trabajo, se basaba en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal y aunque se considera una variante de la esclavitud, el siervo tenía una serie de derechos superiores a los del esclavo, se puede considerar que fue en esta época, la Edad Media, en la que se encuentran los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de personal contemporáneo fue en esa época, en que las relaciones del libre empleo, --

surgen con el propósito de huir de la condición de siervos, - los artesanos se unen y forman gremios y corporaciones, estas agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio, o especialidad buscaban a través de su unión, la defensa de intereses comunes, era lo que se pudiera considerar hoy como los sindicatos industriales.

Durante el liberalismo, se propugnaba una libertad absoluta, en las relaciones de trabajo, teniéndole asignado al estado el papel de vigilante y naciendo con ello la libre competencia y convirtiéndose el trabajo en una mercancía como -- cualquier otra, sujeta a las libres leyes de la oferta y la demanda. Las condiciones laborales se establecen al libre albedrío del patrón.

Durante la revolución industrial, la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar del artesano mediante métodos caseros, la Revolución Industrial trajo consigo crecimiento de fábricas, disponibilidad de capital, trabajo libre, y el equipo movido por energía pero también trajo consigo muchos problemas en el área de recursos humanos, por medio de la creación de muchos trabajos - no especializados y repetitivos, es por esto que se dice que la Revolución Industrial pese a todos los beneficios que proporcionó; desde el punto de vista de administración de personal, representó el origen de muchos problemas que todavía en-

La actualidad persisten. La historia particular en México data desde la época prehispánica en la que existía la esclavitud, pero con algunas variantes más benignas que en Europa y Asia; aquí las relaciones de trabajo eran diferentes, es decir el dueño del esclavo, lo era solamente de parte de su trabajo.

Durante la época colonial existieron monopolios y estancos, estaba prohibido fabricar ciertos artículos con la finalidad de proteger al comercio español, sin embargo en 1582, se verifica la primera huelga del continente americano, representando así una participación activa del trabajador, pese a ese hecho histórico, la situación no tuvo cambios significativos, es decir la esclavitud perduró hasta Hidalgo, más tarde Morelos propone que el Congreso legisle para elevar los salarios y no es sino hasta la Constitución de Apatzingán, cuando se establece que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste, más tarde con la Reforma aparece la industria en forma muy incipiente, ya que todavía gran parte de la población se dedica principalmente a la agricultura, minería y las artesanías.

En el Porfiriato, se inaugura el ferrocarril, como consecuencia de ello, se ampliaron los mercados, y las inversiones de capital extranjero se incrementaron, se fundaron fábricas, pero a pesar de los intentos en las leyes por mejorar la situación del trabajador, se vuelve prácticamente a la es-

clavitud.

Años más tarde, estallan innumerables huelgas, como -- protesta por la situación tan injusta que prevalecía. La Revolución de 1910, fue de vital importancia, como consecuencia de ella, la Constitución de 1917 mejora las situaciones laborales y aunque tiende al paternalismo (pretendiendo erradicar el poder casi absoluto de los empresarios) se considera todo un logro en las relaciones obrero-patronales; también en el año de 1917 surgen los sindicatos como instituciones legales, hecho que en E.U. no se dio sino hasta 1935 con la ley de -- Wagner.

Con la expropiación petrolera se marca una nueva etapa para México, paralelamente a ello, la iniciación de la 2da. Guerra Mundial ayuda al país, porque las potencias mundiales se dedican a fabricar armamentos y otros países se encargan de manufacturar otros artículos, es por esto que la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado, con esta industrialización se crean mayores fuentes de trabajo y se amplían los mercados, como consecuencia de ello, las organizaciones se hacen más complicadas y surge la necesidad de ocuparse más del factor humano.

Lo anterior pone de manifiesto, la evolución que han Tenido las relaciones del trabajador con la empresa y los em-

presarios, a través de la historia en México y el mundo.

Actualmente y gracias a todos los estudios y hechos - que se han mencionado, las organizaciones han reconocido la - importancia que constituye el factor humano para el beneficio del propio individuo, de la propia organización y del país en general.

1.6 FUNCIÓN Y OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A pesar de las contradicciones, que en materia de personal existen actualmente en cuanto a definir específicamente su función, podemos establecer sin lugar a dudas que el papel de la administración de recursos humanos, es proporcionar a los gerentes de línea, toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en una forma más efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.

Es muy importante comprender la importancia que esto significa, en la actualidad, numerosas empresas piensan que el departamento de personal o recursos humanos es el responsable de la administración de los empleados de cada departamento de línea, esto es un gran error, puesto que el departamento de personal sólo presta servicio y apoyo, pero quien se encarga de administrar es el gerente de línea, esto sin embargo no resta importancia a la función de recursos humanos dentro de la organización, sino todo lo contrario, ya se ha mencionado su importancia como coordinador y/o regulador de políticas, planes, etc. y como integrador de los sistemas adoptados por la empresa en cuanto a reclutamiento y selección de personal, valuación de puestos, establecimiento de incentivos especiales, etc. dada la repercusión que esto tiene en la empresa y

economía de la misma sociedad, se deduce que esta función debe ser llevada a cabo por funcionarios de primera categoría. Una vez reconocido y comprendido esto, podemos establecer que los objetivos de la Administración de Recursos Humanos en su sentido más amplio es la búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses tanto del patrón como del trabajador, para que éstos a su vez se coordinen con los de la sociedad - en general.

En otras palabras, la Administración de Recursos Humanos tiene como finalidad común la de lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de sus trabajadores, lo que dada la complejidad que existe actualmente en las empresas, representa todo un reto, porque de ello depende el bienestar de la colectividad y del país en general.

C A P Í T U L O I I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

II.1 ORIGEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Como ya hemos mencionado con antelación, la administración es una ciencia fundamental en su aplicación, hacia el óptimo desempeño de las empresas; así pues, las herramientas o técnicas con que cuentan representan un apoyo básico en el que deberán cimentar el desarrollo de las funciones propias de cualquier organismo social. Una de las herramientas más importantes viene a ser el "proceso administrativo"; que surgió como una necesidad de orientación metódica de las labores a cada área o grupo de actividades afines una a otra.

Frederick Taylor fue el primero en publicar una obra específica sobre administración, pero el primero en dar a conocer en el año de 1916 un modelo de proceso administrativo, el cual contiene cinco etapas; fue el francés Henri Fayol. Posteriormente diversos autores han creado otros modelos. Se señalan algunos que son ampliamente conocidos en nuestro medio, tales como:

LYNDALL URWICK (inglés)

ELEMENTOS: Previsión, Planeación, Organización, Dirección y Control.

GEORGE R. TERRY (estadounidense)

ELEMENTOS: *Planeación, Organización, Ejecución y Control.*

KOONTZ Y O'DONELL (estadounidense)

ELEMENTOS: *Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.*

AGUSTIN REYES PONCE (mexicano)

ELEMENTOS: *Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.*

FRANCISCO LARIS CASILLAS (mexicano)

ELEMENTOS: *Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.*

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA (mexicano)

ELEMENTOS: *Planeación, Implementación y Control.*

Cuando se estudia administración con el enfoque de un proceso, este puede analizarse y describirse en sus partes fundamentales; en la práctica se ejecutan en forma simultánea, en menor o mayor grado todas las funciones que componen el proceso administrativo.

Sólo para efectos de estudio, cada elemento del proceso se estudia separadamente para mejor comprensión de quien -- aprende, por tanto, no debe considerarse que los conceptos de cada etapa puedan encasillarse y aislarse de los demás, ya que

existe una interrelación entre ellos, por lo que deberán estar coordinados.

Para todas las formas de esfuerzo de grupo, la aplicación del proceso administrativo es universal, porque es utilizable en todo tipo de organismo social, sin importar el sistema económico en que se desenvuelva, además, abarca a todos -- los niveles jerárquicos de las organizaciones y no únicamente es responsabilidad de los principales administradores.

II.2 SU CONCEPTO E IMPORTANCIA

El proceso administrativo es una herramienta fundamental para la eficiente coordinación y manejo de todos los recursos con que cuenta una organización, por lo que es indispensable para la dirección de la misma, que en todo momento se tenga en cuenta para la preparación, conjunción y vigilancia de los aspectos que concurren en el desenvolvimiento de la empresa.

Para poder entender la importancia del proceso administrativo y su repercusión en el desarrollo de las empresas, es trascendental que se conozca cuáles son las diversas etapas y elementos que lo conforman, por lo que se ha tomado en cuenta para esta exposición el desglose que hace el Profesor Agustín Reyes Ponce, debido a que consideramos su análisis -- acerca de esta herramienta administrativa el más adecuado, en enfoque hacia el más fácil entendimiento del mismo, representando toda una metodología perfectamente establecida y razonada, que permitirá y dará la pauta exacta al administrador para poder concretar los objetivos que se hayan trazado, es decir, el proceso administrativo de Reyes Ponce, presenta sencillamente la serie de pasos que se deberán tomar en cuenta desde la misma concepción de la empresa hasta la consecución de las metas y su reciclaje en cuanto al flujo con que deberá contar este proceso; pensando en que posteriormente, al interpretar el elemento del control, se tendrá necesariamente que volver

a llevar a cabo esta metodología desde su previsión.

Se pretende entonces establecer el proceso administrativo como interventor primordial en el desempeño de las funciones de la empresa, resultando este uno de los cimientos -- principales para el éxito de la misma, y en especial en este caso, de un manejo eficiente de recursos humanos de una organización; sin dejar a un lado la importancia que manifiesta -- en la optimización de los demás recursos del ente económico-- social, sean éstos, materiales, técnicos o financieros.

En concreto, se puede definir al proceso administrativo como una serie de etapas perfectamente estructuradas y -- cohesionadas entre sí, que tienen como objetivo establecer -- claramente los caminos entre los cuales habrá de seguir la -- coordinación de los recursos de una empresa, así como el auxi -- lio que éste brindará para el mejor resultado de las funcio -- nes que tengan lugar en la empresa. Así mismo se puede intuir que cuando el proceso administrativo es aplicado siguiendo -- los cursos que este marca de manera correcta, entonces se obtendrán mejores resultados por parte del personal, ya que éstos contarán con un contexto de trabajo muy bien conformado -- que les permitirá la posibilidad de saber manejar los estímulos a que ellos se puedan enfrentar, y además, desempeñar sus actividades de una manera más eficaz. Igualmente el recurso humano de la organización, en base a que se han implementado

Los pasos del proceso administrativo, encontrarán un medio laboral concebido de tal forma que les brinde una mayor oportunidad para realizar su trabajo, ya que en la aplicación del proceso administrativo se sustenta la práctica de una buena administración.

El Profesor Agustín Reyes Ponce, refiere al proceso administrativo seis elementos que lo integran:

- 1) Previsión
- 2) Planeación
- 3) Organización
- 4) Integración
- 5) Dirección
- 6) Control

En primera instancia, la previsión la podemos definir como la determinación de lo que se espera lograr en el futuro mediante el estudio de las diferentes condiciones que se pudiesen encontrar en la ruta que la empresa haya decidido seguir por medio de los cursos alternativos de acción que se hayan adoptado para cumplir con los objetivos trazados desde este mismo elemento.

Por su parte, la planeación consiste en la elección de los cursos y posibilidades de acción a seguir en el momento en que las actividades tengan que ponerse en marcha, esta-

bleciendo nitidamente que se va a hacer mediante la determinación de métodos de operación, normas para orientar las funciones y fijación de tiempos para su desarrollo, que son indispensables para orientar el camino a seguir.

La organización se refiere esencialmente a la estructuración de las funciones, es decir, las actividades que se deberán realizar en el marco de la empresa y su división intrínseca de las mismas entre los miembros, para así cumplir con el principio de división del trabajo. Por otra parte se dirige hacia el establecimiento de las jerarquías que darán forma al organigrama de la unidad económica-social, vista desde su denotación esquemática, lo que también implicará su autoridad y responsabilidad, así como sus obligaciones de todos y cada uno de los puestos que se hayan concebido.

En cuanto a la integración, es importante mencionar que toda empresa deberá dotarse de los medios e insumos necesarios para lograr desarrollar eficazmente sus actividades, - de lo contrario esto representaría un obstáculo insalvable para la organización en lo conducente a la obtención de sus metas. Indudablemente el hecho de que se cuente con todo lo necesario para implementar las operaciones de la empresa es indispensable fundamento para poder realizar todo el cúmulo de acciones que representa el mantener el aparato funcional trabajando congruente y eficazmente de manera constante.

La dirección es un elemento del proceso administrativo que mantendrá una línea de mando en el ámbito de la empresa, mediante el ejercicio de la autoridad, el establecimiento de los enlaces de comunicación entre los integrantes, y, finalmente la supervisión de la congruencia en la realización de las actividades en relación a las órdenes emitidas.

El último elemento del proceso administrativo es el del control, mismo que marca el establecimiento de sistemas que permiten medir, conocer y comparar si los resultados son afines a lo que se esperaba, o en caso necesario, mantener, corregir o mejorar los planes que se proyectaron para dar vida a la empresa.

En general, el cuadro sinóptico del proceso administrativo se puede concluir y condensar, mencionando los elementos y las etapas que han de seguirse en pro de un óptimo curso de organización:

- | | |
|---------------|---|
| 1. Previsión | objetivos
investigaciones
cursos alternativos de acción |
| 2. Planeación | políticas
procedimientos
programas
pronósticos
presupuestos |

- | | |
|-----------------|---|
| 3. Organización | funciones
jerarquías
obligaciones |
| 4. Integración | selección
introducción
desarrollo
integración de cosas |
| 5. Dirección | autoridad
comunicación
supervisión |
| 6. Control | su establecimiento
su operación
su interpretación |

En los puntos subsecuentes de este capítulo, explicaremos con mayor amplitud cada aspecto anteriormente mencionado, con la finalidad de dar un mejor panorama de apoyo a la tesis que exponemos.

II.3 LA PREVISION

Como se mencionó anteriormente la previsión se refiere a la anticipación de los acontecimientos que pudieran tener efecto en un momento dado dentro del ámbito que encuadra a la empresa, por lo que este elemento del proceso administrativo reviste una gran importancia para poder posteriormente planear lo que se ha de realizar.

Primeramente, para poder llevar a cabo la previsión, se considera la implantación de los objetivos que se pretenden alcanzar, es decir, considerar el hecho de establecer metas que representen el fin de los esfuerzos que van a realizarse por los miembros de la empresa, maximizando su disposición al trabajo, manejando y optimizando los recursos existentes.

Es muy importante que los objetivos que van a marcar el rumbo a seguir sean muy claros y alcanzables, de manera -- que el personal no sienta que la finalidad que se pretende obtener mediante el desarrollo de sus actividades es una posibilidad utópica, que en un momento dado represente una frustración que repercuta en su ánimo y en la disponibilidad futura a seguir cooperando con el ahínco que se requiere para lograr el objetivo exitosamente.

La previsión de los diversos factores que intervendrán en todo el complejo de funciones de la empresa descansará en el estudio de cada uno de ellos, con el objetivo de medir perfectamente las posibles interferencias que pudieran surgir; - ya que es importante mencionar el hecho de que existen muchas actividades, sobre todo desde el punto de vista del nivel directivo, en las cuales habrá un alto grado de riesgo en la toma de decisiones, que aunque no se lograra totalmente salvar este peligro, si es posible reducir al mínimo la factibilidad de fracaso. De ahí se desprende la trascendencia de realizar investigaciones que representen una base sólida para interpretar la información obtenida y poder obtener los cursos alternativos de acción que signifiquen una serie de posibilidades viables hacia el logro de los objetivos.

La previsión no sólo debe descansar en predicciones - meramente filosóficas o intuitivas, sino que tendrá que ser sustentada por implicaciones que sean susceptibles de ser medidas, es decir, no sólo se deben apreciar cualitativamente, sino estar visualizadas también en forma cuantitativa.

Dentro de este elemento previsorio del proceso administrativo, la dirección de la empresa tomará en cuenta todos los factores que intervienen en el ámbito de la misma y que de alguna u otra manera representa un medio de influencia muy fuerte para el manejo de los recursos. Dentro de los factores

que forman el entorno, podemos mencionar los políticos, es decir, la intervención y controles gubernamentales, las condiciones políticas y legales, políticas fiscal, etc. También son dignos de tomar en cuenta los económicos, como es el nivel de precios y salarios, la paridad de la moneda, el poder adquisitivo del consumidor, entre otros. En lo referente a los factores sociales, podemos mencionar el crecimiento demográfico, la situación y movimiento de tipo sindical, y, finalmente se debe hacer una consideración muy seria de los adelantos técnicos, como son las maquinarias y los equipos de trabajo, que representan una posibilidad de vigencia y competitividad para las organizaciones.

Desde el punto de vista de la previsión y su repercusión en el manejo de los recursos humanos, se puede hacer notar que significa toda una forma de análisis de las condiciones que muestra el personal en cuanto a su potencialidad en el trabajo y que no podría subsistir una organización si no lograra establecer con claridad lo que espera obtener del esfuerzo del colaborador, claro está, no es posible pensar que únicamente la empresa deba esperar lo mejor del elemento humano, es necesario también la reciprocidad que brinde la organización hacia sus trabajadores, otorgándoles una oportunidad de desarrollo dentro de la estructura que les permita satisfacer sus necesidades físicas y sociales, y aún de autorealización. Por otra parte, cuando un trabajador siente la seguri-

dad de su puesto y de su capacidad en el desempeño del mismo, éste tendrá lógicamente que rendir mejores resultados.

Desprendiéndonos de las implicaciones anteriormente afirmadas, podemos concluir que la empresa deberá preveer claramente el futuro de sus empleados, que son los que dan realmente vida a la institución, para poder preveer también sus posibilidades de éxito y crecimiento dentro de su medio de -- competencia.

II.4 LA PLANEACION

Este elemento del proceso administrativo, subsecuente a la previsión, marca en forma precisa lo que la empresa ha decidido hacer en cuanto a lo que ha establecido como su objetivo y a las alternativas de actuación que se han visualizado, es decir, en este paso, se realizan ya en forma práctica los programas, los procedimientos, pronósticos, presupuestos, etc. que en general conforman la estructura de lo que se espera lograr en las diversas etapas que se estipulen hasta llegar a su fin en la consecución del objetivo.

En conclusión, la planeación consiste en fijar alguno de los cursos alternativos de acción determinados en la previsión, estableciendo las normas que habrán de regularlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y los tiempos esperados para concretar la actividad escogida.

No cabe duda que la planeación representa un elemento administrativo de vital importancia para toda organización, ya que no se podrá organizar, integrar, dirigir y controlar, si es que no se ha precisado con claridad qué es lo que se va a hacer, por lo tanto, se deben establecer los planes que han de cumplirse con un orden implícito de manera que no se caiga en la improvisación.

Existen algunos principios generales de la planeación, los cuales dirigen la confección eficiente de cualquier plan que ha de realizarse. Entre estos principios podemos mencionar:

- El principio de precisión. Una de las cualidades -- que debe contar en los planes es que deben realizarse con la mayor precisión posible, es decir, no debe dejarse en la ambigüedad o eventualidad aspectos importantes de las actividades a desempeñar, sino que las actividades que se pacten, deben -- concebir de forma muy detallada y específica, sin dejar en la incógnita o en la suposición, funciones congruentes al fin deseado.

Cuando la planeación se lleva a cabo atendiendo a las necesidades, tanto medulares como de entorno, los beneficios -- que brinda son, de hecho, la obtención de los objetivos que se hayan significado; siempre que el proceso administrativo, en -- cuanto a sus elementos, logre la continuidad deseada a través del esfuerzo, la inteligencia y la iniciativa humana.

- El principio de flexibilidad. Aún cuando es impor -- tante el aclarar con la mayor nitidez la conformación y la finalidad de los planes, es necesario también, que se cuente con una tendencia de éstos a dirigirse a caminos auxiliares o movi -- lizarse a un rumbo que le permita un mayor grado de perfección claro está, sin tergiversar el objetivo que ya se habla traza-

do con antelación.

- El principio de unidad. Cada actividad es disímbo-la una de la otra, pero esto no significa que cada plan de -- trabajo busque el cumplimiento de sus propios intereses sin importarle el objetivo general de la organización, por el con-trario, a pesar de que cada acción a emprenderse estará basa-da en su propia estrategia, debe existir la coincidencia en -tre los planes proyectados para la resultante cooperación en-tre el grupo de trabajadores en la búsqueda de un mismo fin.

Por otra parte, la planeación otorga la posibilidad - al administrador de confrontar y evaluar si los logros obteni-dos en el desempeño de las funciones implementadas están cum-pliendo las expectativas esperadas desde la concepción de los planes diseñados con la finalidad determinadamente dirigida - hacia un objetivo que brinde beneficios a la empresa.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la - planeación representa, sin duda alguna, la posibilidad de im-pulsar el proceso de trabajo en forma clara y completa, ade-más de reducir pérdidas de tiempo y esfuerzo, ya que los cola-boradores de la empresa conocerán, a ciencia cierta, cuáles - son las fases por las que deberá cumplir satisfactoriamente - con sus actividades, mejorando su productividad y logrando pa-ra él mismo un mayor reconocimiento por el desempeño de sus - funciones, que le transmitan también, la confianza para se --

guir por esa senda, y aún, poder incrementar su habilidad en el trabajo; mismos aspectos que le darán la seguridad de permanencia en su empleo y la factibilidad de ser tomado en cuenta en futuros ascensos, si es que éste así lo deseara.

La planeación da la medida exacta para que la organización se mueva hacia adelante como una unidad coordinada, de tectando con prontitud, y en base a un estudio previo, cuáles son las posibilidades de éxito que se tienen, además de pronosticar en qué momento se lograrán alcanzar los objetivos pretendidos, haciendo congruentes las funciones a las personas que las desempeñan mediante la determinación de puntos de partida y normas de rendimiento. A través de este impulso, la dirección de una empresa es una cadena sólidamente enlazada, que le dará fuerza en el desarrollo de sus acciones y en el avance progresista proyectando y fundamentado en esos mismos planes que le darán vida a su estructura.

11.5 LA ORGANIZACION

Para entender en forma correcta a lo que nos referimos con el elemento de organización, será necesario hacer referencia a las etapas que conforman su estructura, es decir, debemos considerar que en la organización se establecen las diversas funciones que han de realizarse en el contexto de la empresa con la finalidad de que el personal de la misma, conozca con exactitud, una vez realizados los planes, cuáles son las actividades que habrá de llevar a la práctica, mismas que le representarán un nivel jerárquico dentro de la estructura orgánica de la empresa y le delimitarán su nivel de autoridad y responsabilidad.

Para concretar con mayor precisión lo que es la organización, como elemento del proceso administrativo, Reyes Ponce menciona que es "La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Enfocando la organización hacia el factor humano de la empresa, podemos mencionar que a raíz de la disgregación de funciones a cada puesto, la persona que tenga a su cargo determinada actividad concreta, tendrá la posibilidad de integrar a ésta mayor eficiencia, precisión y destreza; debido a

la división congruente del trabajo, es decir, nos referimos a la especialización que debe existir, para que la gente cuente con los conocimientos, experiencia y habilidad para implementar estas acciones, y con éxito se lleven a efecto.

Por su parte, el hecho de que se organice perfectamente el trabajo, coadyuvará al mejoramiento de las relaciones entre los miembros de la empresa, partiendo de la base de que la suma de los esfuerzos individuales, nunca igualará a la obtención de frutos mediante el esfuerzo colectivo, se podrá aspirar a laborar con máxima eficiencia y además esto representará que cada trabajador sepa cuál es su sitio, los jefes de los que acatará las órdenes y las llevará a cabo, y, cuáles son los subordinados que dependerán directamente de él.

No debemos dejar a un lado que el personal no sólo necesita de sus capacidades y experiencia para el óptimo desempeño de sus funciones, sino además, dependerá mucho su rendimiento si mantiene disponibles y perfectamente ordenados sus implementos de trabajo, de manera que cuando él requiera de la utilidad de algún instrumento, esté en su lugar y con la oportunidad precisa, responda a un principio elemental de orden.

Es de vital trascendencia que los empleados de la empresa conozcan el objetivo por el cual van a esforzarse y a dedicar sus conocimientos y su tiempo, debido a que si no es de

esta manera, el trabajador podrá ser la persona más capaz en el desenvolvimiento de determinadas tareas, pero muchas de -- las ocasiones no cumplirá satisfactoriamente con las expectativas proyectadas, ya que se sentirá confuso en cuanto a su alcance y finalidad, además de la trascendencia que tenga su desempeño.

Cada puesto de la empresa, deberá estar perfectamente especificado y no entrar en contraposición con los demás -- puestos, es decir, se tienen que desglosar claramente cada -- conjunto de actividades que realizará cada persona, de lo con trario, podría caerse en una anarquía no intencionalmente pro vocada por una deficiente organización. Además es importante tener en cuenta el principio de unidad de mando, que menciona que cada trabajador o grupo de trabajadores deberá recibir -- únicamente órdenes de sólo una persona, para evitar la dupli- cidad de mando que perjudicaría en forma determinante las re- laciones humanas existentes.

A raíz de lo anterior, nos podemos dar cuenta de uno de los beneficios que brinda la aplicación del proceso admi- nistrativo a las empresas, ya que si no se denotara una inte- ligente organización, definitivamente sobrevendría una dispa- ratada y disgregada gama de intereses, que finalmente redun da ría en una lucha, entre los propios compañeros, por obtener -- un mayor beneficio personal, olvidándose por completo de esta

blecer un espíritu de grupo, y menos aún, de obtener por consecuencia de la cooperación los objetivos de la empresa, relegando a un término sin importancia el principio de la subordinación del interés particular al interés general.

Cuando en determinada actividad se otorgue autoridad a cierto integrante de la empresa, es trascendental que esta posibilidad de hacer uso de la autoridad sea cuidada por la dirección, ya que sucede con frecuencia que existen individuos que confunden su autoridad con poder, y llegan a abusos que causan un malestar, o al menos, un sentimiento de descontento entre los subordinados, por lo que debe precisarse el grado de autoridad y responsabilidad que corresponde a cada jefe en cada nivel jerárquico.

En conclusión, el elemento de organización del proceso administrativo establece las formas de estructurar y hacer congruentes las actividades de la empresa. En lo referente a su repercusión en el manejo de los recursos humanos, brinda la oportunidad de asegurar el eficiente grado de desenvolvimiento de los trabajadores, si es que la implantación de funciones, obligaciones, autoridad y responsabilidad se ha hecho de acuerdo a un interés de beneficio hacia la unidad económico-social en general.

11.6 LA INTEGRACIÓN

Como se dijo anteriormente, para que los planes funcionen adecuadamente, es requisito indispensable que los trabajadores cuenten con una actividad congruente a sus conocimientos y habilidades, pero también que tengan a su disponibilidad todos los materiales, equipos, herramientas e implementos auxiliares que les faciliten el desempeño de sus funciones; es decir, la dirección de la empresa tiene la obligación, si es que quiere lograr el éxito, de brindarles las condiciones óptimas a los integrantes de la misma.

Por otro lado, la integración no sólo se refiere a dotar de los recursos materiales, financieros y técnicos a la empresa, también se deberá de valer de un grupo de personas capacitadas y adiestradas que desempeñen con calidad el gran número de funciones que son motivo de especialización, por lo que resulta trascendental el implementar un proceso de selección de recursos humanos, que produzcan un resultado positivo a la empresa y que reditúe en el alto nivel de desarrollo de la misma.

En los primeros elementos que marca la metodología del proceso administrativo, se han contemplado la satisfacción de las interrogantes de lo que se puede hacer, lo que se va a hacer, cómo se va hacer y en la parte que corresponde a la integración se visualiza cubrir el con qué se va a realizar;

por lo tanto, en la integración se manejarán todas las alternativas hacia el objetivo de la empresa, así podrá contar con todo lo necesario para desempeñarse eficazmente.

Agustín Reyes Ponce refiere un principio de la integración de cosas que manifiesta lo siguiente:

"Representando todos los elementos materiales una inversión, debe de disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, recargando costos, disminuyendo correlativamente las utilidades". Este principio lo denomina como el del abastecimiento oportuno.

Por otra parte hace mención del principio de la instalación y el mantenimiento que se refiere a la atención debida a las máquinas y herramientas de trabajo; mismas actividades que no deberán representar un costo mayor a la utilidad que pudiera brindar, es decir, si una máquina no está funcionando, resulta innecesaria la erogación de determinada cantidad en su mantenimiento, por lo que provocarla un gasto superfluo. En conclusión, debe existir la visualización y el equilibrio en este tipo de acciones.

Por lo que respecta a la integración de recursos humanos, la institución delimitará perfectamente la correlación -

que exista entre hombres y funciones, procurando claramente establecer, para cada persona, el puesto y las actividades intrinsecas que pueda desempeñar, de lo contrario, se generará una contraposición de capacidades con funciones, y lógicamente esto irá en detrimento de su buena realización.

En el elemento de integración de recursos humanos, -- nunca se debe dejar a un lado la necesidad del personal de desarrollo dentro de la empresa, por lo que ésta, tiene la obligación de procurarles la adquisición de nuevos conocimientos que acrecenten su nivel cultural, así como de su habilidad motora para realizar actividades específicas. Esto no sólo es una posibilidad a la que aspiran los trabajadores, sino también un derecho que está contemplado legalmente en el artículo 132, fracción XV, de la Ley Federal del Trabajo, que menciona que todas las empresas están obligadas a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Otro aspecto muy importante que no se debe dejar a un lado, es el de la inducción de los nuevos colaboradores a la empresa; en este sentido, se tendrá que presentar al trabajador las instalaciones con que cuentan, su ámbito de trabajo, así como sus compañeros de labores, con los cuales tendrá que adaptar su carácter y personalidad para mantener las relaciones humanas adecuadas que brinden una conservación óptima del conjunto de miembros que trabajen en la empresa, y que finalmente darán vida y progreso a ésta mediante su esfuerzo.

II.7 LA DIRECCIÓN

Este elemento del proceso administrativo representa - uno de los aspectos más trascendentales en la dinámica de las empresas, ya que aquí se consideran las alternativas de toma de decisiones viables hacia la ejecución, prevención o corrección de diversas actividades a llevarse a efecto, por lo que se considera la coordinación de las variables que intervienen en la existencia empresarial.

Por conducto de la dirección se logra la realización de los planes proyectados a través del uso de la autoridad - que se ejerce con base en las decisiones que brinden un rumbo definitivamente positivo al organismo económico-social, procurando ampliar su contexto y posibilidad de desarrollo, fundamentándolo precisamente en este elemento. Así pues, representa la función ejecutiva de guiar y supervisar los integrantes de la empresa.

Otra razón de importancia de la dirección radica en - la representación de relación que infiere este elemento entre los niveles altos de la empresa con los niveles supervisorios y operativos, por lo que se procura mediante una buena aplicación de la misma el óptimo grado de coordinación entre el conjunto de recursos humanos.

Una de las etapas que conforman la dirección es la co

municación, que representa un proceso por medio del cual se transmiten conocimientos, órdenes, sentimientos, etc., para que las otras personas los capten y los analicen y se establezca la retroalimentación que permita intercambiar esas ideas y lograr una coordinación exacta que redunde, en última instancia, en mejores opciones de desarrollo.

Existen algunos principios generales de la dirección que refieren lo siguiente:

- Principio de la coordinación de intereses. Para poder lograr el objetivo, se hará más fácil si todos los elementos de la empresa trabajan en forma unificada, teniendo siempre en mente que representan una propiedad las metas de la empresa ante los intereses individuales.

Principio de la impersonalidad de mando. La autoridad que denota un puesto de la empresa, no conlleva el atributo del abuso del mando para la persona que la tiene en relación a sus subordinados, ya que se considera la autoridad como un producto de la necesidad del beneficio o la satisfacción del ego o los intereses personales.

- Principio de la vía jerárquica. Se refiere a la línea o los conductos que debe seguir una orden de acuerdo a la vía jerárquica que se haya establecido en la carta de organización de la empresa, es decir, las líneas de autoridad y res

ponsabilidad, así como los niveles jerárquicos no deben ser violados sin razón.

- Principio de la resolución de conflictos. Debe procurarse que los problemas que surgan en las relaciones interpersonales salgan a flote lo más pronto posible, cuando esto se haya detectado, claro está, sin violar la disciplina establecida, de manera que se atende el conflicto sin lesionar a los actores en la medida de lo posible.

- Principio del aprovechamiento del conflicto. Una vez que se haya detectado el conflicto, lo conducente es implementar las soluciones pertinentes para lograr que se minimicen las repercusiones negativas de manera que se llegue a un acuerdo que revierta el sentido de la problemática y se puedan obtener resultados que unan a los integrantes de la empresa y que impliquen un mayor espíritu de grupo.

En conclusión, la dirección representa una pauta fundamental en el manejo de los recursos humanos, cosa que permite un impulso muy importante a la empresa para desarrollarse eficientemente y al personal una situación estable y positiva para su desarrollo en su ambiente laboral.

Por otra parte, es necesario que se implemente, además de la coordinación, la supervisión adecuada de las funciou

nes que realiza el personal para facilitar la comparación de lo acontecido con lo que se esperaba lograr.

Entre las funciones de la supervisión, el personal -- que lleve a cabo esta función requiere:

- 1) Dividir el trabajo en forma eficiente
- 2) Tener un alto nivel en el manejo de personal
- 3) Calificar el desempeño del personal
- 4) Cooperar con sus subordinados.
- 5) Recibir y tratar quejas
- 6) Tener una comunicación constante
- 7) Hacer informes, reportes, etc.
- 8) Mejorar los sistemas de trabajo a su cargo
- 9) Coordinarse con los demás jefes
- 10) Mantener la disciplina

11.8 EL CONTROL

El control es un elemento del proceso administrativo que se puede definir como la medición de los resultados presentes en comparación con lo que se ha planeado, con la finalidad de corregir, mejorar o implementar nuevos planes.

Para poder controlar se deberán seguir los siguientes pasos:

- 1) El establecimiento de los medios de control
- 2) La operatividad de los controles establecidos
- 3) La interpretación de los resultados obtenidos a través de los medios de control.

Existen algunas normas que regulan los controles:

- 1) Los sistemas de control deben reflejar en todo lo posible la imagen de la organización.
- 2) Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil.
- 3) Los controles deben contener la característica de flexibilidad.
- 4) Los controles deben ser claros para todos los que de alguna manera tengan relación con ellos.

- 5) Los controles deben llegar finalmente lo más concentrado posible para que los niveles de decisión los manejen más fácilmente y puedan utilizarlos en el provecho de la empresa.
- 6) Los controles deben conducir a la acción correctiva y si es posible a la preventiva.

Los controles deben recabar oportunamente la información, de manera que no sea extemporánea y resulte inútil para la organización, ya que si no brinda el reporte con oportunidad sería innecesaria la implantación del sistema.

Otra cuestión digna de tomar en cuenta, es el hecho de que los controles administrativos no representen una influencia negativa al costo-beneficio de la empresa, de manera que se deben desembolsar cantidades económicas, sólo cuando se asegure que son eficientes y que brindarán una mayor utilidad en comparación con la erogación realizada por el organismo económico-social.

Los diferentes campos en los que se deben establecer controles son los siguientes:

- 1) Ventas
- 2) Producción
- 3) Financieros y contables

4) *Administrativos*

5) *Controles al personal*

Este último aspecto representa la forma de medir el rendimiento que está teniendo cada uno de los miembros de la organización, representando una herramienta invaluable de la calificación del recurso humano para depurar e impulsar al personal que desempeñe sus funciones de manera satisfactoria.

C A P I T U L O III

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

III.1 EL ELEMENTO HUMANO

Indudablemente, dentro del contexto que manejan las - empresas, el recurso humano reviste una trascendencia capital, ya que, sin restarle la importancia a los factores materiales, financieros y técnicos; el personal de un organismo económico social es el que va a dar vida activa al mismo. Se puede tener un extraordinario plan de trabajo, presupuesto, programas, y en general, contar con los elementos necesarios para desarrollarse; pero, si el elemento humano no cuenta con la capacidad, el adiestramiento o simplemente sus deseos de laborar no son los óptimos por "X" circunstancias; dichas proyecciones se verán truncadas desde el punto de vista empresa en general, y aún, individual. Cada miembro, encontrará serios obstáculos para poder desenvolverse dentro del medio social tan importante que constituye su ámbito de trabajo.

Por lo mencionado anteriormente, resulta de gran beneficio para una empresa el considerar a su personal como el -- más importante de los recursos con que cuenta; pensando en esto, las organizaciones deberán siempre conocer las necesidades que requieren satisfacer las personas que la integran, -- con la finalidad de que cumpliendo, en la medida de las posi-

bilidades, con el ofrecimiento de seguridad económica y social; los colaboradores tendrán una máxima disposición a desempeñar sus actividades de la mejor manera, cooperando y esforzándose por incrementar cada vez más su calidad y productividad.

Lógicamente que representa una función muy complicada el establecer las necesidades de la gente, y en qué medida se pueden subsanar con la seguridad de que se comprenda este esfuerzo y se agradezca retribuyendo a la empresa con un máximo desempeño, pero sin duda alguna, una organización no podría cometer un error más grave que el de considerar en un papel secundario a su personal y no procurar otorgarle los diversos satisfactores que le brinden estabilidad, tanto física como mental.

De tal manera que en este aspecto, la comunicación que establezca la empresa con trabajadores y su constante retroalimentación, permitirá a ambas instancias la superación de los distintos antagonismos que pudieran surgir y el estrechamiento de la unidad del grupo de trabajo, percibiendo así, a los objetivos de la organización en su conjunto, como una prioridad indiscutible, que deberá ser tomada en cuenta con suma seriedad, poniendo en juego los máximos deseos, conocimientos y habilidades, para que esos objetivos se vean cristalizados a través de la coordinación que se haya logrado entre todos los integrantes.

En suma, tanto el personal requiere de la seguridad que le brinda la institución, como ésta requiere de la cooperación del grueso de trabajadores, incluyendo por ambos lados, en tanto se cumpla con su parte del compromiso, se puede esperar la consecución de las metas que cada uno de ellos se haya trazado. Por esto, es tan importante que cada uno de los miembros se sienta participe e integrado a las funciones que desempeña en la empresa, y además, se considere su progreso como un objetivo medular de ésta.

III.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos se ve encuadrada como contexto de técnicas, sistemas y procedimientos necesarios para la coordinación del personal de una empresa, esperando que se obtenga la máxima eficiencia a través de la implementación de dichas tareas, y considerando al elemento humano, como un complejo de necesidades e inquietudes que deberán ser bien encauzadas, para que finalmente se logre comparar su rendimiento con lo planeado por medio de los controles establecidos; todo ello, fundamentado en la base legal que marca la Ley Federal del Trabajo.

Obviamente por todos los anteriores conceptos, la administración de los recursos humanos, reviste gran trascendencia en el desempeño general de cualquier organización, por lo que de la forma y la planeación que se realice de ella, dependerá gran parte del éxito que se pueda obtener en los planes fijados.

Mediante una eficiente y adecuada administración de los recursos humanos, la empresa aspirará a superar muchos de los problemas que se le pudieran presentar, y aún algo más importante, prevenir que estas contingencias se susciten, ocupando el tiempo que se destinara a su corrección, en funciones productivas gracias a la acción preventiva, ganado así en el ahorro de tiempos y movimientos.

Dentro de los aspectos de dirección que se pudieran resaltar en el manejo del elemento humano y que definitivamente al aplicarlos permitiría una mayor posibilidad de éxito, encontramos los siguientes:

- Es fundamental que cada trabajador conozca perfectamente cuáles son las actividades que ha de desempeñar, de lo contrario, se podría caer en una duplicidad de funciones, que no representaría ningún provecho, y si pudiera provocar en enfrentamientos que pudieran trascender inesperadamente.

- Se debe establecer claramente el nivel de autoridad y responsabilidad de cada uno de los trabajadores, mismos que denoten obligaciones y sus canales de comunicación con los demás integrantes de la organización.

- Es importante para el manejo de personal que se determinen las normas y políticas a seguir, las cuales marquen el camino hacia el cumplimiento de acuerdos implícitos y explícitos que conforman el compromiso entre empresa y trabajadores.

- Para que los colaboradores se sientan satisfechos con su permanencia en la empresa, ésta deberá de procurarles una remuneración justa a sus esfuerzos, misma que representa una aportación importante para cubrir sus necesidades, lo

que lógicamente les dará también, la oportunidad de cumplir - con todos sus círculos en la vida, además, de contar con la - estabilidad en su empleo y la posibilidad de continuar en ascenso.

- La organización deberá mantener un ambiente propicio de manera que los trabajadores sean creativos e ideen nuevos proyectos o formas de elaboración de sus actividades, permitiéndoles a ellos su desarrollo como personas y a la empresa obtener el beneficio que de esto se pueda conseguir.

- Todas las personas que integran un grupo social requieren un trato justo y equitativo, si esto se da, entonces la empresa podrá aspirar a contar con un grupo humano fortalecido por la unidad, armonía y espíritu de cooperación.

111.3 LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

En la actualidad es imperativo que las empresas cuenten con un elemento humano lo mejor capacitado posible, con la finalidad de cumplir satisfactoriamente con los compromisos a los que tenga que enfrentarse, para lo cual es de suma trascendencia que se planee perfectamente todo el ámbito que rodea a los trabajadores y su propio desarrollo como individuos con una vasta posibilidad de ser útiles. Por lo tanto, la planeación de recursos humanos debe tener como base la implantación de objetivos que a través del desempeño de diferentes actividades, logren tanto mantener como prevenir y programar la constante productividad de la gente en relación a las metas que la empresa se haya forjado.

Dentro de la planeación de los recursos humanos, es importante también, el conocimiento de las condiciones futuras en las que se encontrará la empresa, para saber con precisión los requerimientos de personal y las características que deberán contar todos y cada uno de los miembros partícipes de las funciones de la organización, para lo cual es necesaria la colaboración de las demás áreas funcionales con la de personal, para que éstas la provean de información acerca de las vacantes que tendrán, así como las especificaciones de las habilidades, de cada puesto, por lo que la coordinación con las otras gerencias es de gran relevancia.

Los pronósticos económicos de la organización como son los de una posible expansión, la penetración en nuevos mercados, el incremento del volumen de ventas, etc. representan una serie de datos fundamentales para definir el número y el tipo de personal que se requerirá en un momento dado, además de que permitirá conocer y hacer una estimación del presupuesto con que se contará para hacer frente al desarrollo de la empresa para efecto de pago a los trabajadores.

En conclusión, la planeación de recursos humanos se puede definir como una técnica útil para determinar en forma sistemática la provisión y la demanda de empleados que una organización tendrá. Una vez que se ha precisado el número de elementos adecuados a las necesidades de cada uno de los demás sectores de trabajo, el área de personal estará entonces en la posición de planear los procedimientos y métodos para otras funciones de recursos humanos, tales como el reclutamiento, la selección, las técnicas de análisis y valuación de puestos, la capacitación, la medición del desempeño, etc.

Es sabido que la planeación de recursos humanos brinda un mayor beneficio a las empresas de gran tamaño, debido a que en las organizaciones pequeñas el conjunto de sus operaciones es también más reducido, lo que simplifica de manera notable y es mucho más fácil establecer las necesidades propias de personal para cada departamento, en cambio, para una

empresa que en su contenido presenta un elevado número de operaciones, es indiscutible que obtendrá una mejor estructura - ción, además de un más rápido y eficiente movimiento de personal, si elabora congruentemente a sus requerimientos un plan en el cual, en base a su minucioso estudio se pueda determinar con nitidez en qué momento es necesaria la persona y qué tipo de carácter, habilidades, experiencia y perfil debe contar para cubrir satisfactoriamente las actividades intrínsecas al puesto que vaya a desempeñar. Por el contrario, aunque no en todas las ocasiones, la planeación de recursos humanos representa muchas veces sólo un costo mayor en relación a la mejora en las operaciones o en la utilidad de la pequeña empresa.

En la actualidad esta técnica de planeación, conforma un instrumento de alto grado de ayuda a diversas empresas. Entre los múltiples beneficios que se pueden denotar, encontramos los subsecuentes:

- Cuando se establece un programa de manejo de recursos humanos, repercute esencial y directamente en el mejor -- aprovechamiento y utilización del personal, ya que previamente se detectaron, cuáles son las perspectivas de cada uno de -- ellos, cuáles sus atributos, y en su caso, sus limitaciones; -- por lo que es consecuente el hecho de colocar y aprovechar al personal en la actividad más propicia para sus características.

- Se hacen congruentes los esfuerzos que lleva a cabo el departamento de personal con los objetivos generales que maneja la empresa, es decir, se cumple necesariamente con el principio de la administración que se refiere a la "unidad de dirección", en el que se marca la necesidad de que los planes individuales sean afines y compartan intereses con el plan general de la organización.

- Cuando se elabora el plan de recursos humanos, también se amplía la base de datos del personal en el área que lo maneja; esta información por su parte, también cumple con otro aspecto útil para la empresa, ya que ésta conforma una serie de hallazgos o indicadores de la personalidad, las necesidades, inquietudes, los valores, las experiencias, así como los posibles conflictos o aportaciones que pudiera determinar la gente producir en su entorno laboral.

- Es la planeación de recursos humanos piedra angular de apoyo para proveer a la organización del personal más capacitado y con la disposición óptima para concatenar sus esfuerzos a la búsqueda de los objetivos, lográndose en muchas ocasiones, que este tipo de personas, por sentir su alto nivel de colaboración, encierran sentimentalmente un gran afecto acerca de las labores que llevan a cabo, así como lo que para él representa la empresa misma.

III. 4 FUNCIONES DE PERSONAL.

Existe un gran número de actividades que son propias del área de recursos humanos, entre las que se distinguen primeramente como ya se ha mencionado, la planeación de recursos humanos, entre las que se distingue primeramente como ya se ha mencionado, la planeación de recursos humanos; pero no sólo ella reviste una gran importancia, es oportuno mencionar también funciones tales como las siguientes:

a) Reclutamiento.- Este proceso representa un paso fundamental para que las empresas logren captar personal interesado en ser parte integrante, por lo que se debe poner mucho cuidado en los medios por los cuales se va a hacer llegar el recurso humano requerido.

Para precisar con mayor claridad lo que es el reclutamiento de personal, debemos definirlo como el proceso de identificar e interesar a diversos candidatos para ocupar ciertas vacantes. Este proceso lógicamente se inicia a través de la demarcación del puesto que ha quedado desprotegido, actividad que en muchas ocasiones corresponde ya de antemano a la referida planeación de recursos humanos; entonces lo consecuente es conocer la información acerca de los rasgos o características que deba cumplir el presunto trabajador a contratar, información que brinda con claridad el llamado "análisis de --

puestos", que se concentra en el desglose descriptivo de las características, requerimientos y perfil de la gente idónea a ocupar determinado cargo. Es importante también tomar muy en cuenta la opinión del gerente, o en su defecto, la persona que haya realizado la requisición del personal, para concretar aún con mayor claridad que tipo o tipos de prospectos se necesita.

Encontramos diversas formas de obtener candidatos, entre las que destacan:

- Candidatos espontáneos.
- Anuncios en medios de comunicación.
- Recomendaciones de empleados.
- Agencias de colocaciones.
- Instituciones educativas.
- Agrupaciones sindicales, etc.

Cuando se ha conformado un conjunto satisfactorio de candidatos, se cierra el proceso de reclutamiento con el llenado de la hoja de solicitud, para dar paso al proceso de selección de personal.

Las formas de solicitud de empleo deberán hacer notar las siguientes características:

- datos personales,
- preparación académica,
- antecedentes laborales,
- pertenencia a instituciones, distinciones y pasatiempos,
- referencias,
- autenticidad y legitimidad de información.

b) Selección.- El proceso de selección de personal es una etapa subsecuente al reclutamiento y se refiere esencialmente a escoger de entre los candidatos captados, a la persona que cumpla en un mayor nivel con los requisitos para desempeñar el puesto vacante.

El proceso de selección de personal encuadra los siguientes aspectos:

- Entrevista preliminar.- Una vez que el candidato ha llenado su solicitud de empleo, es muy importante que la persona encargada en el departamento de personal, verifique mediante un diálogo si son compatibles los requerimientos del puesto con las expectativas y la madurez del entrevistado.

- Examen psicométrico.- Este tipo de prueba varía en relación al tipo de puesto a que se refiera la selección y se refiere a una medición de las condiciones mentales y moti-

vacionales del individuo para enfrentar los retos en ocasión de su presunto trabajo.

- Examen de trabajo.- El encargado de elaborar esta prueba, deberá ser la persona de la empresa que pueda cuestionar y evaluar con precisión el grado de habilidad, conocimiento y experiencia que posea el individuo que pretende ocupar - el puesto vacante.

- Verificación de datos.- Es de suma trascendencia - que la empresa conozca si en realidad los informes que el candidato presentó cumplen con el requisito de ser fidedignos y confiables.

- Entrevista de ajuste.- Una vez que el individuo ha logrado aprobar los anteriores pasos satisfactoriamente, es - citado en la empresa para conocer de su posible aceptación y saber cuáles son las condiciones imperantes para hacer efectiva su estancia en la organización.

Examen médico.- Resulta muy importante que se verifique antes de su contratación, si el candidato observa un estado físico aceptable, para lo cual un profesional de la medicina lo evaluará.

- Contratación.- Es el paso culminante del proceso -

de selección de personal, mismo que se interpreta como la signación de un compromiso o acuerdo de voluntades entre empresa y trabajador.

c) Inducción. - Una de las etapas en la incorporación de un trabajador a su ámbito de trabajo; que en gran número de ocasiones no es tomada con la relevancia que en realidad posee; es la inducción o introducción del personal en su entorno laboral. Aparentemente resulta innecesario el hecho de que se tenga que indicar al nuevo empleado quiénes son sus -- compañeros de trabajo más cercanos, quién es la persona a la que reportará sus actividades, o en su caso, a quién deberá -- tomar referencia acerca de las funciones que desempeñe. Por otra parte, también es muy común pensar que una persona no -- tendrá ningún problema en el conocimiento de las instalaciones de una organización y que será cuestión de poco tiempo -- para que éste logre compenetrarse con su medio; pero, sucede casi por regla total lo contrario, es decir, si no se le proporciona al nuevo miembro la seguridad y confianza de una consideración por parte de la empresa como un componente que le dará vida a la misma mediante su aportación; el individuo inmediatamente presentará un prejuicio ante ésta, que podría llegar a convertirse en tedio y aberración hacia lo que se -- refiera a su empleo; pero si desde el primer día nadie lo presentó ni le enseñó cuáles serían sus futuras relaciones interpersonales, ni tampoco las instalaciones y facilidades mí-

nimas para estar a gusto y desarrollar eficientemente su trabajo, esa pretendida compenetración con su medio laboral no llegará con la seguridad que se esperaba en el momento en que esta persona logró superar el proceso de selección de personal y firmar su contratación.

d) Capacitación y adiestramiento.- En nuestro medio empresarial no es raro encontrar algunas organizaciones que dejan a un lado la necesidad de sus trabajadores de acrecentar positivamente su acervo cultural y su preparación para mejorar sus habilidades motrices al efectuar determinada tarea, considerando esta actividad no como una prioridad, sino como una cuestión secundaria. Este pensamiento erróneo deriva quizá de la desconfianza que se pudiera tener con respecto al beneficio que otorgue un programa de capacitación y adiestramiento, en proporción al costo que de la implantación de éste se desprenda.

Antes de proseguir es importante hacer la disgregación de conceptos entre capacitación y el adiestramiento.

La capacitación se refiere a la serie de conocimientos que adquiere un trabajador para elevar su nivel cultural y lograr enfrentar la vida con una mejor preparación, visto esto como uno de sus objetivos. Por otra parte el adiestramiento se enfoca principalmente a la conformación de mayores

aptitudes de los empleados de los niveles operativos, para lograr una mayor productividad en su trabajo, en base a como dijimos anteriormente, incrementar sus habilidades motoras en el manejo de sus implementos laborales.

No debemos dejar pasar que las empresas en México están obligadas por la legislación a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento, misma reglamentación que podemos observar en el artículo 132, fracción XV, de la Ley Federal del trabajo; es decir, todas las empresas deben inscribir periódicamente en los lapsos que marca la ley, y a través de sus Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento, su modelo de secuencia instruccional, o programa, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; de lo contrario les sobrevendrán sanciones muy fuertes, debido a esto es muy sano el que se cumpla con esta función, además, de considerar plenamente los beneficios que se obtienen al contar con un grupo humano con un nivel óptimo y listos a desarrollar sus actividades con una mejor calidad.

Al considerar los factores que concurren en el establecimiento de un curso de capacitación y adiestramiento, es indispensable contemplar los siguientes.

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del temario.

- Las instalaciones con que se cuentan.
- El grupo de personas que tomarán el curso.
- El último nivel del capacitador o adiestrador.
- El plan de trabajo del capacitador.

e) Evaluación del personal.- Este aspecto constituye el medio por el cual se puede saber y estimar el rendimiento que ha tenido un trabajador en relación a lo que se esperaba de él desde el momento de la planeación, es decir, mediante la aplicación de las técnicas apropiadas para este fin, es -- posible encerrar una opinión más concreta y acertada de la actuación que van teniendo los colaboradores de la empresa.

Las mediciones diarias e informales que realizan los supervisores son valiosas, pero insuficientes si queremos conformar una calificación de méritos más específicos; debido - a esto, si no se logrará contar con esta herramienta administrativa, sería factible caer en injusticias u omisiones hacia trabajadores que han respondido de manera positiva en sus actividades; por su parte, también se podría dar el caso de -- premiar a un trabajador que posiblemente haya solo actuado de manera óptima cuando sepa que la medición está en marcha; - por lo que resulta más saludable realizar las cuantificacio-- nes del desempeño en un equilibrio entre la periodicidad y la sorpresa de las mismas.

No debemos descontar otra de las utilidades de la evaluación del funcionamiento que es la de brindar una información invaluable y efectiva para reconstruir la retroalimentación de todas las actividades de personal, en un caso muy particular, en el reciclaje con la planeación de recursos humanos.

f) Retribución y ascensos. - Es claro que uno de los principios generales de la administración que se deben cumplir con un cuidado extremo es el de la remuneración del personal, por lo que no hay duda que de la retribución que se haga al trabajador en compensación a su esfuerzo realizado en el desempeño de su labor, depende proporcionalmente el interés que éste observe para la calidad con que lleve a cabo esa función; es decir, sin una compensación adecuada, es muy probable que los empleados abandonen la organización con las consecuencias lógicamente indeseables. Pero lo anterior es contemplado en un caso individual, ya que es la repercusión que provoca el desapego a su trabajo de uno solo de los integrantes de la empresa; cuando el descontento cunde en la mayoría o en un número importante de trabajadores esto puede acarrear problemas tales como:

- Baja productividad.
- Huelgas.
- Excesivo número de quejas.

- Deserción.
- Ausentismo.
- Rechazo psicológico.
- Conflictos interpersonales.
- Pérdidas de tiempo, etc.

En conclusión, se pretende denotar la importancia de una retribución justa a los trabajadores, en base a su estudio y calificación como la da una "valuación de puestos", tomando en cuenta los factores que rodean su actividad, las condiciones a las que está expuesto y el interés con que haya desempeñado sus funciones a través del tiempo. Contando -- con toda esta información es muy posible que se pueda cumplir con esta premisa; además, de poder proyectar para su desarrollo, no sólo una compensación económica justa, sino una posibilidad de ascender de puesto en el tiempo preciso y con la capacitación requerida; lo que, sin duda, le hará intentar con mayor énfasis el aumento de calidad en su trabajo, tomando en cuenta que su esfuerzo y dedicación son seriamente considerados para su superación.

g) Salud y seguridad.- Desde el punto de vista de administración de personal la seguridad y la higiene industrial representan una instancia obligatoria a cumplir dentro del contexto de las empresas, ya que la legislación establece como actividad imperativa el que las organizaciones procuren

a través de la coordinación de esfuerzos entre dirección y --
trabajadores que se cree el ambiente más adecuado con respecto
a la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.
De acuerdo a esto, es muy importante la conformación de las --
llamadas Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene Industrial,
mismas que estando integradas por representantes patronales y
trabajadores determinarán las condiciones pertinentes buscando
la minimización, o en un caso óptimo, la eliminación de --
las contingencias de salud en el recursos humano.

Es claro que de acuerdo a las consideraciones que se
tomen en cuenta en favor de una máxima oportunidad a los colaboradores
de desempeñar sus funciones bajo condiciones ambientales
seguras, también se podrá optar a un nivel superlativo --
de productividad, buena salud y alta moral del personal, ya --
que sin duda alguna, la procuración de un estado físico y mental
adecuado implica un fortalecimiento trascendental en el --
ánimo y la disponibilidad al trabajo en un grado muy eficiente.

Es común conocer casos por los cuales nos daremos ---
cuenta de que los accidentes o enfermedades de trabajo son --
provocados por condiciones inseguras en las instalaciones y
dispositivos de seguridad de la empresa; sin embargo en mu--
chas ocasiones la falta de aleccionamiento y educación industrial
del individuo representan un obstáculo importante para

la erradicación de aquellos. La frecuencia de actos personales irresponsables representan un punto específico que debe ser corregido con certeza e inteligencia, implementando medidas instruccionales y supervisorias que permitan un control adecuado de este tipo de acontecimientos.

Por otra parte, se debe remarcar que un accidente o enfermedad de trabajo presupone una erogación importante de medios económicos de la institución, y que del cuidado que se tenga en evitarlos, también se evitarán las inversiones in necesarias, a fin de, como se ha dicho anteriormente, brindar al trabajador un ambiente propicio para el desenvolvimiento de sus funciones.

h) Relaciones con el sindicato.- La fuerza de los trabajadores como individuos para negociar con su empleador y protegerse de tratamientos arbitrarios o injustificados de su parte es limitada. Debido a este hecho, muchos trabajadores encuentran ventajoso negociar colectivamente con su empleador a través de un sindicato; más aún, este método de negociar está fomentado y protegido por legislaciones gubernamentales, no sólo para las personas en los empleos particulares, sino también, en forma creciente, para los empleados públicos.

Ya que las decisiones de personal están sujetas a las estipulaciones del contrato colectivo de trabajo y a la amena

za del sindicato, la administración de personal se vuelve más complicada cuando los trabajadores se sindicalizan. En vez de actuar en forma unilateral, los patrones pueden encontrar que es necesario consultar primero con los funcionarios del sindicato antes de emprender acciones que afecten a sus miembros. También la gerencia debe tener la precaución de cerciorarse de que las políticas y prácticas de personal que afecten a los empleados se apeguen a lo estipulado en el contrato colectivo de trabajo con el sindicato.

Si los trabajadores no están sindicalizados, las políticas y prácticas del empleador para el personal pueden afectar los deseos de los colaboradores para sindicalizarse. En consecuencia, todo empleador debe estar relacionado con los sindicatos, ya sea porque necesite negociar con ellos, o porque siempre existe la posibilidad de que sus trabajadores puedan decidir sindicalizarse. Es esencial que todos los patrones tengan cierto conocimiento y comprensión acerca de los propósitos y objetivos de los sindicatos, de las actitudes y procedimientos de los líderes sindicales, y de los procesos mediante los cuales los sindicatos organizan a los trabajadores y negocian contratos con los empleadores.

III. 5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

El proceso administrativo consiste en la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. Si los recursos humanos han de ser administrados efectivamente, los administradores de personal deberán ocuparse de cada elemento de dicho proceso; además tienen la responsabilidad de asesorar y ayudar a los otros colaboradores sobre cómo -- ejecutar estos elementos del proceso, los cuales requieren una buena coordinación para que brinden su óptimo resultado.

Previsión. - Desde este punto de vista, se deberá establecer el objetivo a cumplir dentro del ámbito del área de personal, ya que una vez determinado éste, se podrá iniciar el camino más efectivo, detectándose las alternativas más viables a través de las investigaciones que se realicen.

Planeación. - Para el proceso administrativo, la planeación es esencialmente el prepararse para satisfacer aquellas situaciones que puedan afectar las operaciones de la organización. Lo más importante del planeamiento es tratar de inducir aquellas situaciones que sean favorables a la empresa. Por lo tanto, incluye el determinar los procedimientos que han de ser utilizados y las acciones que se deben ejecutar para lograr los objetivos.

Organización. - El organizar es principalmente el proceso de construir, que incluye el dividir y agrupar tareas en unidades manejables, así como determinar las responsabilidades y autoridades de cada una de esas unidades de la estructura organizacional, definiendo también las interrelaciones que requiere la institución.

Integración. - En este caso es preciso enfocar a la integración del personal como un elemento del proceso administrativo que juega el papel de buscar, seleccionar, contratar, adiestrar y desarrollar los recursos humanos que sean necesarios.

Dirección. - Esencialmente, dirigir consiste en verificar y supervisar que las actividades planeadas se lleven a cabo, por lo que se debe mantener una adecuada comunicación con el personal, para asegurarse de que se sigan las relaciones ya establecidas de la organización. El dirigir incluye también el motivar y el aconsejar a los empleados con el propósito de obtener su contribución.

Control. - Evaluar y medir el rendimiento para determinar hasta qué punto se están logrando los objetivos se llama control. Los controles ofrecen a los administradores medios para encontrar y corregir desviaciones de los planes y para mejorar los planes futuros. Dentro de una empresa, los

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

administradores dan la información del estado de cada función que desean administrar. Las normas de control son especialmente provechosas para evaluar el rendimiento de los empleados, con el fin de ayudarlos y motivarlos a mejorar.

C A P I T U L O I V .

EL COMERCIO Y LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

IV. 1 ¿QUE ES EL COMERCIO?

Un concepto que encuadra de manera completa al comercio como una actividad primordial en la estructura y relaciones de la sociedad, lo podemos proponer de la siguiente forma: "Es el proceso mediante el cual los integrantes de una comunidad se organizan para que bienes materiales y servicios fluyan de quienes los producen a quienes los consumen dando por consecuencia la satisfacción de ambos, por otra parte debe -- completarse como una actividad económica que otorga a los bienes y servicios el valor de la oportunidad de ponerlos al alcance de quienes lo requieren, en el momento adecuado".

Se dice también que el comercio es un proceso de intercambio social y económico a través del cual se acercan compradores y vendedores para satisfacer sus necesidades.

El comercio ha traído una línea de evolución muy marcada, ya que, ha pasado desde los primeros tiempos por medio del trueque, hasta nuestros días al intercambio utilizando -- sistemas computalizados, así como echando mano de los medios masivos de comunicación.

Las relaciones que se entablan entre compradores y vendedores han sufrido una serie de variaciones sustentadas por causa de que en primera instancia se realizaba una transacción comercial con un simple acuerdo de las partes, fundamentada en la confianza de la una con la otra; esto aún se sigue llevando a efecto; pero, por otra parte, el conjunto de aspectos adyacentes que rodean una negociación se ha justificado y detallado en una forma tan especial, que deberían de ser personas con conocimiento y características propias de la materia basadas en un profesionalismo tal, que han convertido al comercio en una actividad que requiere de una práctica e instrucción muy caracterizada, pero a la vez amplia.

Las funciones que realizan los comerciantes son muy extensas e igualmente trascendentes:

- 1) Captan toda la información sobre las necesidades y preferencias de los clientes.
- 2) Disponen de los bienes requeridos en el lugar y -- momento adecuado.
- 3) Realizan funciones de almacenamiento, conservación mantenimiento y clasificación de los bienes.
- 4) Proporciona servicios complementarios como créditos, seguros, pólizas de garantía, etcétera.
- 5) En ciertos casos transportan o instruyen sobre el manejo y uso de ciertos productos.

6) Llegan a dar servicios de mantenimiento y reparación de artículos vendidos.

Englobando toda esta serie de labores mencionadas con antelación. Los comerciantes garantizan al consumidor el buen estado de los productos y le facilitan su elección de compra.

La función de comercialización de los bienes constituye inequívocamente el enlace entre el producto y el consumidor.

Esta cadena se manifiesta pasando por una diversidad de instancias que adquieren y redistribuyen los artículos hasta llegar finalmente al individuo que va a hacer uso de éstos, puestos a su disposición. Esto probablemente tiene dos implicaciones encontradas; una de ellas se concreta en la creación de empleos suficientes para un gran número de personas a través de todo el proceso de comercialización; pero, a su vez, el hecho de que tantas gentes demanden el producto, en un momento dado encarece el valor de cambio del mismo para la persona que en definitiva va a adquirirlo.

IV. 2. ORIGEN DE LAS TIENDAS DE AUTO-SERVICIO.

Definitivamente las actuales tiendas de auto-servicio tienen una implicación que surge de las tradicionales tiendas de mostrador que no son más que la forma de comercio al detalle complementada por la exposición de los artículos ofrecidos al consumidor a través de vitrinas instaladas con la finalidad de presentar las bondades de los productos, por medio de la vista.

Pero el comercio al detalle enfrenta una serie de problemas que afectan considerablemente el desarrollo de sus actividades, como son: los consumidores adoptan una política de mayor austeridad y selectividad; el alto índice inflacionario produce la descapitalización de empresas; existe desconocimiento de sistemas de control; no se tiene el suficiente poder de compra por lo que no hay abasto adecuado en cantidades y calidades suficientes, etcétera. Podemos decir que esta gran parte del comercio es el punto donde convergen todos los problemas de la producción e intermediación.

Además, en el mundo cambiante de hoy renovarse es una consigna. En el amplio sector del comercio, la mayoría utilizan el mostrador como una forma principal de venta. Pero esta forma de venta tiene que modernizarse hasta llegar a conformar el ámbito de los "auto-servicios", es decir, la manera en que personalmente los individuos realizan sus compras

sin tener que ser atendidos directamente por los vendedores, seleccionando sus mercancías y efectuando en general todas -- sus operaciones por sí mismo.

Por otro lado, frente al problema del ahorro relacionado con la compra de productos, los consumidores emplean métodos que cuadyuban a agilizar, economizar y garantizar las compras que realizan, como son: hacer listas de productos -- que necesitan, comprar productos en oferta, entre otros. Es decir, como efecto del alto índice inflacionario que vivimos, el poder adquisitivo del consumidor se ve afectado, adoptando para ello una política de austeridad y selectividad en sus -- consumos, cuidando el gasto familiar. Así también, este alto índice inflacionario produce a la vez la descapitalización de muchas empresas relegándolas de la competencia; específicamente los pequeños comercios con las grandes tiendas y cadenas -- distribuidoras.

El desconocimiento de sistemas de control administrativo es otro de los problemas comunes en los pequeños y medianos comercios, lo cual impide en muchos de los casos, lograr empresas productivas y rentables. En todo momento se ha -- rá necesario implementar técnicas básicas que permitan conocer la situación actual de la empresa y el camino que deberá seguir.

Ante todo este panorama, es palpable la necesidad de encaminarse hacia nuevos objetivos, con el fin de implementar sistemas comerciales acordes a la demanda de mercado, eficientes y expeditos, modernizar establecimientos comerciales; proporcionar mejor servicio; ampliar o diversificar los inventarios para tener oportunidades de crear y lograr economías más sanas, asegurando así un abasto oportuno, a precios accesibles y en los lugares adecuados para el consumidor. Esto sin duda constituyó un ambiente propicio para el surgimiento de las grandes tiendas de auto-servicio.

IV. 3 CONCEPTO Y CLASIFICACION DE LAS TIENDAS DE AUTO-SERVICIO.

El auto-servicio es la forma de comercialización, integral o parcial, en la que el consumidor efectúa personalmente casi la totalidad de las operaciones de compra sin el auxilio directo de vendedores, es decir, los clientes seleccionan y toman libremente los productos de los exhibidores, pagándolas al final en la caja registradora.

El auto-servicio en México se ha venido estableciendo desde los años cuarenta como un sistema de ventas de alimentos al menudeo y desde entonces a la fecha han proliferado notablemente por toda la República.

La mayoría de los auto-servicios realizan esfuerzos en diversos aspectos para ayudar al consumidor, principalmente en cuanto a ofrecer siempre una gran variedad de marcas y mercancías, así como ofrecer frecuentemente productos a precios reducidos (promociones).

En nuestro país, una tienda de auto-servicios realiza esfuerzos en diversos aspectos para ayudar al consumidor principalmente en cuanto a ofrecer siempre una gran variedad de marcas y mercancías, así como ofrecer frecuentemente productos a precios reducidos (promociones).

En nuestro país, una tienda de auto-servicio es generalmente un establecimiento de grandes dimensiones, cuyo surtido abarca no únicamente alimentos, sino también artículos no alimenticios como son: de limpieza, telas, muebles, aparatos eléctricos, libros, etc. y que cuenta con una área de -- estacionamiento que facilita el acceso a los clientes que llegan en automóvil. Sin embargo el sistema de auto-servicio se ha introducido también en negocios pequeños como son las panaderías y farmacias. Por lo tanto es erróneo limitar el auto-servicio sólo a las tiendas grandes. Este sistema puede ser aplicado tanto a tiendas grandes como a tiendas pequeñas o medianas.

Desprendiéndonos de lo anterior podremos establecer la siguiente clasificación de acuerdo a su tamaño;

a).- Minisuper: son pequeñas tiendas de auto-servicio cuya área de ventas alcanza hasta doscientos metros cuadrados. En estas tiendas prevalecen los productos alimenticios. Entre los no alimenticios destacan los artículos de higiene y limpieza. Mientras más pequeño es el negocio, más reducido es el surtido.

b).- Supermercados: son tiendas medianas de auto-servicio cuya área de ventas abarca desde los doscientos hasta -- los milquinientos metros cuadrados. Los productos alimenti--

cios ocupan más espacio, aproximadamente el ochenta por ciento que los no alimenticios. En el surtido se cuentan los productos perecederos, como son: carne, salchichonería, lácteos, frutas y verduras.

c) Hipermercados: son tiendas grandes de auto-servicio que disponen de más de milquinientos metros cuadrados de área de venta, de los cuales más del cincuenta por ciento se reservan a productos no alimenticios. EN suma ofrecen artículos comestibles y no comestibles.

Cabe subrayar que las tiendas de auto-servicio modernas no prescinden completamente del servicio a los clientes. En la mayoría de los casos instalan áreas de servicio, principalmente para la venta de carnes, salchichonería, quesos, productos frescos del mar, ensaladas preparadas, etc., donde los alimentos solicitan cortes especiales frescura y orientación.

Existe otro tipo de clasificación de autoservicios, - ésta se encuentra fundamentada en el objetivo que persigue es decir, encontramos tiendas que son propiedad de la iniciativa privada; y por su parte, hay tiendas que pertenecen al sector público, mismas que cuentan con otros tipos de propósitos encuadrados en otra concepción, como lo son por ejemplo las -tiendas del ISSSTE.

IV. 4. FUNCIÓN SOCIAL DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

Encuadrándonos en un marco general del sector comercial, las tiendas de autoservicio cumplen con un papel trascendental en la distribución de los bienes más indispensables, y aún de los que no son, al público consumidor; es decir constituyen una gran posibilidad de comercialización y compra para un gran número de individuos, establecidos básicamente en ciudades con un nivel adecuado de urbanización y concentración humana.

Precisamente, si hablamos del objetivo social principal que tiene una empresa de este tipo, nos referiremos entonces a la atención y satisfacción de las necesidades de consumo de la mayor cantidad de personas posibles, tomando en cuenta el estudio mercadológico que se haya obtenido de la zona en que se establece la tienda; dado que en función de los requerimientos específicos de la población, independientemente de los bienes primarios de consumo, una organización económica-social de esta índole debe conocer y entender qué clase de artículos forman parte del grupo deseable por dicha comunidad.

Como mencionábamos en el punto anterior existe una diferencia fundamental en el objetivo que manejan las tiendas de autoservicio del sector público con el que reviste a las de la iniciativa privada; ya que, dejando a un lado la labor

de servicio a la sociedad que realizan ambas, las empresas - que forman parte del conjunto de la iniciativa privada están encaminadas hacia la obtención máxima de utilidades; mientras que las tiendas de gobierno, persiguen el abastecer en la mayor proporción a los consumidores, brindándoles el servicio que requieren; claro está, sin descuidar definitivamente la situación financiera de la organización, pero no siendo - Esta su actitud primordial.

Por otra parte, entre los aspectos más importantes -- que deben cuidar las tiendas de autoservicio, se enfocarán a orientar y establecer lugares de comercialización de bienes - de consumo en los cuales se otorgue al comprador la seguridad de que al acudir a realizar sus compras, no estarán expuestos a ser víctimas de un atentado, contra su integridad -- física, financiera o moral, debido a la vigilancia con -- que cuentan estas instituciones.

Dando congruencia a las actividades que realizan las tiendas, entre tanto, desempeñarán la función de cuidar de -- la higiene y las condiciones ópticas de consumo de sus artículos, manteniendo mercancía de buena calidad, y a su vez, -- desechando la que presente mal estado para evitar focos de infección y contaminación.

En lo que se refiere a tiendas exclusivamente del sec
tor público, debe quedar perfectamente claro que su objetivo
social nace a raíz de la iniciativa de la Subdirección Gene-
ral de Protección al Salario, con la finalidad de ofrecer pro
ductos al más bajo precio, protegiendo el presupuesto de la -
población que hace uso de sus servicios.

IV 5. VENTAJAS Y CARACTERISTICAS DE LAS TIENDAS DE AUTO-SERVICIO.

En el presente punto de esta exposición se indicarán las ventajas que guarda el auto-servicio frente a las tiendas tradicionales, tanto para el cliente como para el comerciante, así como las características que significan más especialmente a una tienda de auto-servicio.

Ventajas para el cliente:

1) No espera a que lo puedan atender. Realiza sus -- compras rápidamente y no pierde tiempo (en ello desempeña un papel activo el atenderse así mismo).

2) Tiene acceso libre y directo a los productos, ningún mostrador interfiere en sus compras.

3) Viendo los diferentes productos del surtido exhibido puede elegir mejor de acuerdo a la marca, tamaño, color, - precio, etcétera.

4) Los precios marcados en los productos permiten su comparación y la decisión por lo más conveniente.

Ventajas para el comercio:

1) El libre acceso a los productos y las demás ventajas que ofrece a los clientes, provoca que estas alarguen su estancia los clientes sienten necesidades de las cuales, no se habían percatado antes o cuya compra se había planificado para otro lugar.. De esta forma generalmente salen con más artículos de los que pensaban comprar.

2) El incremento en el número de cliente y de la venta media por cliente implica un aumento de las ventas totales.

3) Como en el auto-servicio es el cliente quien se atiende, el vendedor ya no tiene que caminar entre los estantes y el mostrador, sino que se ocupa de otras actividades como son: control de la existencia de mercancías, recepción de envíos, acomodo de mercancías, etc.

4) La proporción de los gastos del personal sobre las ventas totales disminuye ya que el aumento de ventas se logra con el mismo número de personas, tal vez con el menor personal.

5) Se incrementa la utilidad del espacio del auto-servicio ya que se aprovecha bien para la exhibición de mer--

cancias así como para los pasillos por donde los clientes tienen acceso a los productos. En la tienda tradicional el mostrador separa a los clientes de los artículos, en ventas; esto provoca que los clientes tengan que aguardar en las salas de espera a que algún vendedor los atienda; esa sala, desde luego no es aprovechada para las ventas

Contando con las comodidades mencionadas, es lógico que el cliente se sienta más a gusto en el auto-servicio que en la tienda tradicional, y por lo tanto son cada vez más los clientes que las frecuentan.

Características.

Las características fundamentales de un auto-servicio son las siguientes:

- 1.- Es una tienda moderna.
- 2.- Cuenta con sistema de control tanto para sus recursos humanos como materiales.
- 3.- Todo los productos están en exhibición.
- 4.- Los metros de área de exhibición son muy superiores a los de la tienda tradicional.
- 5.- Se simplifica notablemente el trabajo del personal al disminuir el número de personas que atienden por metro cuadrado.
- 6.- Se cuenta con un abasto oportuno y eficiente'

- 7.- Se tiene acceso a todos los productos, donde se comparan precios, marcas y calidades.
- 8.- Se multiplica la fuerza de venta. Así los ingresos por venta son superiores a los de una tienda tradicional.
- 9.- Los clientes se sirven directamente haciendo parte del trabajo.
- 10.- La venta se cierra en la caja.

IV. 6. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.

A continuación presentamos de una manera general la forma en que está configurada una tienda de autoservicio, desde el punto de vista de nuestra investigación, independientemente de que se pudieran manejar otros aspectos para su funcionamiento. El organigrama que se muestra en la página siguiente está fundamentado en la carta de organización de una tienda "X" de sector público.

Para desglosar las funciones que se realizan en cada área y en los puestos directivos, diremos lo siguiente:

El administrador de la tienda tendrá a su cargo las siguientes actividades:

- Coordinar la operación de la tienda bajo su responsabilidad conforme a las normas, políticas y procedimientos establecidos por la subdirección General de Tiendas; lo cual satisfaga las demandas del derechohabiente y sus familiares y oriente las necesidades de compra hacia mejores condiciones de calidad, higiene y presentación y hacia patrones racionales y sanos de consumo.

- Coordinar la integración del programa anual de necesidades de las áreas de la tienda, conforme a las demandas del mercado.

- Coordinar y supervisar la distribución y exhibición de los productos.

- Vigilar que exista el abasto suficiente en almacenes y bodegas, conforme a los parámetros determinados en los catálogos de surtimiento.

- Coordinar y supervisar la aplicación de los lineamientos y procedimientos, a efecto de realizar en forma eficiente los inventarios.

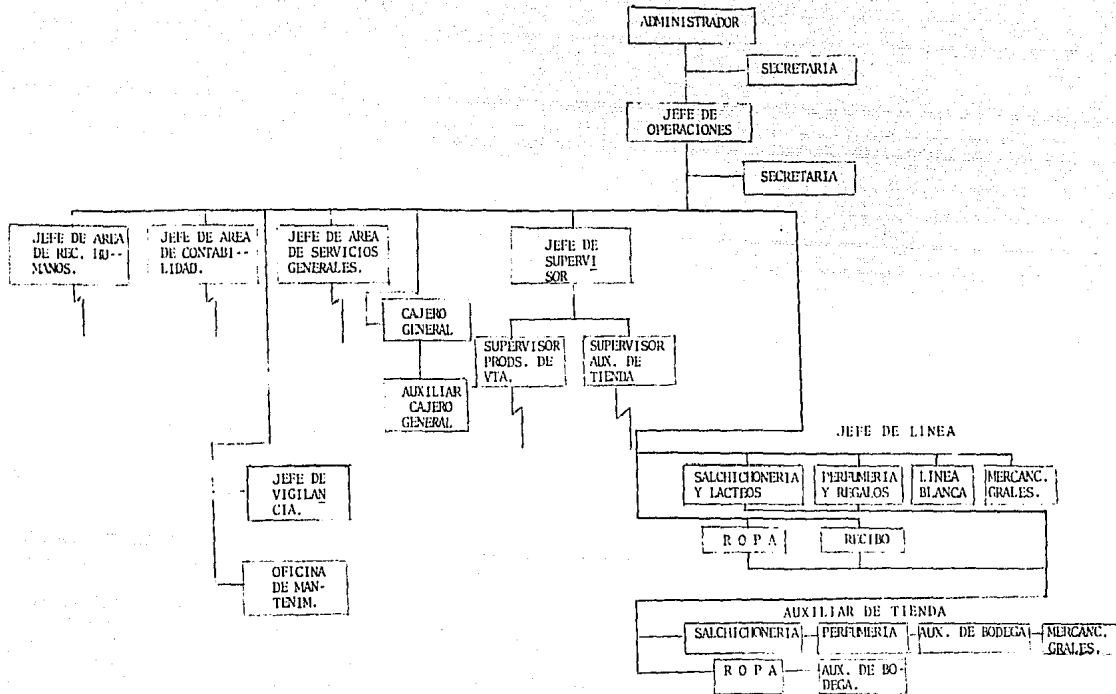
- Verificar que se cumpla con el mantenimiento previsto, requerido por los diferentes departamentos de la tienda.

- Evaluar el cumplimiento de los programas de operación.

Por lo que respecta al jefe de Operaciones, sus actividades genéricas serían las siguientes:

- Supervisar que se cumpla con la normatividad establecida por las Subdirecciones de Abasto, operación y Recursos financieros, a fin de satisfacer las demandas del consumidor.

- Vigilar el montaje oportuno de las ofertas, así co-



mo de las compras e inventarios de mercancía.

- Supervisar el buen acomodo y cuidado de los muebles y mercancías y la limpieza en bodega.

- Vigilar el adecuado marcaje de los productos, así como las devoluciones y cambios físicos a proveedores.

- Supervisar el buen estado del mobiliario y equipo para evitar mermas en el departamento de perecederos.

- Supervisar los horarios de distribución del personal en las horas de más movimiento para dar mejor servicio.

- Realizar la distribución de actividades y delegación de funciones con sus jefes de departamento.

- En el área de recursos humanos las actividades básicas a realizar conforman lo que sigue:

- Controlar las asistencias e incidencias ocurridas en un periodo determinado.

- Supervisión del chequeo de tarjetas de asistencia.

- Establecimiento del pago de nóminas.

- Manejo de expedientes de personal.

- Información de acontecimientos y requerimientos de personal a la Subdirección General de Recursos Humanos de la Institución.

- Copilación de datos de personal con respecto a -- préstamos, días económicos, desempeño y demás aspectos relativos a los trabajadores, entre otros.

En el área de contabilidad:

- Supervisar y elaborar el registro contable presupuestal de las operaciones realizadas.

- Presentación de los estados financieros.

- Verificar e implementar el estado y operación del sistema contable, corregir desviaciones, interpretaciones -- erróneas o aplicaciones incorrectas de técnicas, instrumentos y normas contables.

- Verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera.

- Formular los ajustes relativos al cierre de cada -- ejercicio. En lo que respecta al área de servicios generales las funciones primordiales se cuadran en lo siguiente:

- Atención de quejas e inconformidades del consumidor.

- Atención de peticiones de los propios trabajadores.
- Promoción de ofertas y servicios.
- Tomar en cuenta todos los aspectos excluidos en funciones de las otras áreas de la tienda.

En Caja General:

- Controlar y custodiar los fondos que por concepto de ventas, se originan diariamente en la tienda, garantizando el registro oportuno de los mismos.

- Recibir los importes de las ventas diarias de las cajeras, conforme a la hoja de entrega final de cajas y los tickets del día.

- Salvaguardar los fondos para cambio y reposiciones, así como de las entregas de las cajeras.

- Registrar en la hoja de reporte el total de ventas, faltantes y sobrantes.

- Verificar que los subtotales por concepto de efectivo, cheque, bonos, devoluciones y cancelaciones compruebe con los importes de los tickets., entre otras.

Las actividades pertenecientes a la Jefatura de

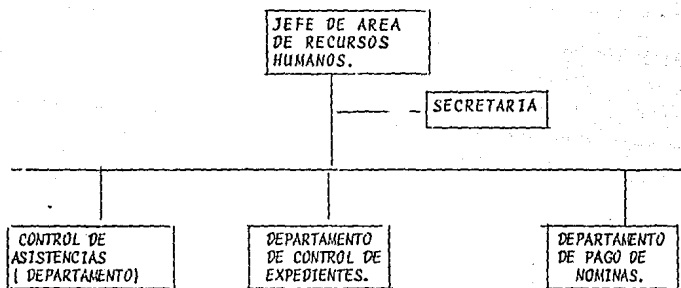
supervisores quedan encuadradas, en general, de la manera subsecuente:

- Recepción de productos de venta.
- Conjuntar el grupo y la supervisión de los auxiliares busca precios.
- Supervisión del buen estado de los productos.
- Reetiquetación, entre otras funciones.

Por lo demás, en los puestos mostrados en la parte inferior derecha del organigrama, se encaminan hacia la parte operativa de conservación y comercialización de los artículos en existencia.

IV. 7. EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.

De acuerdo a la investigación realizada; y tomando en cuenta que en el capítulo siguiente de esta tesis, se profundizará acerca de los aspectos correctivos del área de recursos humanos aplicando el proceso administrativo; el área de personal de la tienda presentó la estructura orgánica que sigue y el desempeño de las siguientes actividades que posteriormente se detallan:



* Total de integrantes del área: 13 personas.

Es menester dejar bien claro que en el área de recursos humanos - de la tienda de autoservicio que aquí se presente, no se reali-
zan todas las funciones tradicionales que competen y que gene-
ralmente realizan en todas las empresas, debido a que esta -
concebida como un órgano que depende de la subdirección Gene-
ral de Recursos Humanos de la Institución. Por lo que sus -
actividades se restringen a controlar asistencias, manejar ex-
pedientes, pago de nóminas e información de incidencias a la
Subdirección antes mencionada. Como señalamos con antelación
en el capítulo siguiente daremos nuestra particular opinión -
acerca de un mejor funcionamiento del área en cuestión a tra-
vés de la utilización propuesta de una herramienta administra-
tiva específica; por el momento nos limitaremos a señalar co-
mo se desenvuelven las funciones en el instante de nuestra in-
vestigación y conforme a nuestro análisis.

Departamento de Control de Asistencias:

- Elaboración de tarjetas de identificación y asisten-
cias.
- Ordenación de las tarjetas.
- Calificación de las tarjetas.
- Elaboración y envío de reporte de incidencias.
- Rolles de descansos y guardias. (Control de vaca-
ciones, días festivos, etc.).

Departamento de Control de Expedientes:

- Elaboración del Kardex de cada trabajador.
- Manejo de constancias de incapacidades.
- Record de pagos, uso de prestaciones y créditos.
- Record de cursos realizados.
- Registro de incidencias y observaciones, etc.

Departamento de pago de nóminas.

- Recepción de la nómina del periodo correspondiente
- Liquidación de pagos.
- Control de comprobantes de pagos.
- Aclaración de pagos.
- Establecimiento del periodo de pago.
- Cancelación de cheques de pago.
- Envío de comprobante de pago de nómina a la subdirección General de Recursos Humanos, etc.

Es imperativo hacer notar que independientemente de que a cada departamento se asigne específicamente personal, en la generalidad de las ocasiones de participación de éstos tiene ingerencia directa en actividades que no se encuadran dentro de sus obligaciones, por lo que uno, frecuentemente, hace el trabajo de otro y viceversa, es decir, se contempla una falta de cumplimiento a la estructuración y delimitación de funciones; cayendo en la duplicidad, falta de realización

adecuada de tareas, etc. En conclusión no se observa una congruencia entre lo que presuntamente está establecido con lo practicado.

Para ser más preciso enlistaremos algunas de las deficiencias detectadas puntualizando que esto responde a la mínima utilización del proceso administrativo como herramienta administrativa que soporte el buen desempeño en el área.

- 1) Se nota que el personal del área no tiene perfectamente definido su objetivo, tanto general como particular.
- 2) No se cuentan con políticas de manejo de personal adecuadas.
- 3) Los programas de trabajo no están bien delineados.
- 4) Los planes, a su vez, no contemplan algunos aspectos esenciales para el buen desarrollo del personal.
- 5) Las funciones, obligaciones y jerarquías no se encuentran bien asignadas.
- 6) No existe dentro del área planeación de recursos humanos.
- 7) El área no tiene ingerencia en el reclutamiento de personal.
- 8) Al área no le compete la selección de personal.
- 9) No existe un proceso de inducción del personal.
- 10) No se cumple con la conformación, ni los planes de

La Comisión Mixta Auxiliar de Higiene y Seguridad Industrial.

- 11) *No se cuenta con una óptima medición del desempeño y calificación de méritos del trabajador.*
- 12) *Canales de comunicación deficientes.*
- 13) *Falta de motivación del trabajador hacia el desempeño de sus labores.*
- 14) *Supervisión mal definida.*
- 15) *No se implementan auditorías de recursos humanos, entre los más sobresalientes.*

Lógicamente, toda la problemática establecida en los puntos anteriores provoca la ineficiencia y la baja en el máximo funcionamiento del área desembocando en problemas tales como: apatía, ausentismo, malas relaciones entre los trabajadores, desorganización generalizada, que a su vez, redundan en la violación de los principios generales que establecen la ciencia administrativa:

- División del trabajo.*
- Autoridad y responsabilidad.*
- Disciplina.*
- Unidad de mando.*
- Unidad de dirección.*
- Subordinación desinteresada particular en general.*
- Retribución al personal.*
- Centralización.*

- Línea de autoridad.
- Orden.
- Iniciativa.
- Estabilidad del personal.
- Equidad.
- Espíritu de grupo.

C A P I T U L O V.

MODELO ADMINISTRATIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS
PARA UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO, APLICANDO
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.V. 1 LA PREVISION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA TIENDA
DE AUTOSERVICIO.

Como se estableció en el punto final del capítulo anterior el área de recursos humanos de la tienda de autoservicio en cuestión, y que hemos utilizado para formular el modelo administrativo, se encuentra conceptualizada como un ente independiente en muchas de las funciones tradicionales de personal de un órgano superior, que en este caso lo compone la Subdirección General de Recursos Humanos de las tiendas en general de la institución. Por lo tanto, es menester primero que nada, aclarar que para nosotros el área de personal de la tienda debe concebirse como una instancia a la vez que ejecutiva, informativa, de los acontecimientos ocurridos bajo su competencia; en relación a las funciones propias a su naturaleza; partiendo de la base de que no es oportuno modificar la estructura organizativa de toda la Subdirección General, sino únicamente, encuadrar perfectamente el objetivo del área en la tienda en particular, y encaminar correctamente el funcionamiento y la relación que deben tener una con la otra; -- todo ello fundamentado en la óptima utilización de la herramienta administrativa, que constituye el proceso de la admi--

nistración, que conforma una metodología orientada hacia el alcance en la máxima eficiencia para la elaboración de las actividades.

Así pues, el punto de partida al mejoramiento mencionado con antelación lo representa una buena "previsión", tomando en consideración que es el primer elemento del proceso administrativo, el cual establece que es preciso determinar lo que se puede hacer, manejando objetivos, investigaciones y cursos alternativos de acción, coordinados para lograr obtener exitosamente el fin deseado. Por lo que, en este caso, es indispensable que se convengan las metas a perseguir por cada uno de los factores que intervengan en el área de recursos humanos, es decir, se deben señalar con claridad cuáles son los objetivos, tanto de los trabajadores, como de la empresa, así como los fines sociales que se pretendan con el desempeño de las tareas de manera eficiente. Una vez que se haya obtenido esto, se procurará mantener la coordinación entre todos ellos para encauzar los esfuerzos de la manera más apropiada.

Para el trabajador los objetivos que se deben trazar, de acuerdo a sus necesidades, son los siguientes:

- Es trascendental que el colaborador rinda en un nivel excelso en la elaboración de sus tareas.

- Un trabajador rinde mucho más, si siente que su trabajo es retribuido en la misma proporción al esfuerzo que está desarrollando, para lo cual es indispensable que obtenga una remuneración acorde a su constancia y empeño.

- Es indispensable contar con un ambiente de trabajo adecuado, que inspire un espíritu de cooperación entre los integrantes de su grupo laboral.

- El trabajador debe contar con el reconocimiento tangible a sus labores desempeñadas eficientemente. Lo que a su vez, lo motivará a aumentar, aún más, su rendimiento.

- Se deberá conformar un plan de desarrollo y acrecentamiento de capacidades y habilidades del trabajador, y por ende, de su nivel jerárquico con todas las cananglas que esto conlleva para alentarlo a desenvolverse mejor.

- Todos los aspectos mencionados anteriormente propiciarán que los colaboradores del área de recursos humanos, -- se encuentren orientados a desarrollar su máximo esfuerzo para la ejecución eficiente de sus actividades.

Por lo que respecta a la empresa, sus objetivos encuadrarán lo siguiente:

- Si el personal carece de la capacidad suficiente, -

procurará establecer los mecanismos adecuados para su desarrollo.

- Aprovechar al personal del área para el desempeño de las tareas en las que se desenvuelvan mejor, por medio de sus progresos.

- Establecer las condiciones para un ambiente sano, de concordia y cooperación entre los trabajadores.

- Obtener la colaboración en su máximo grado de parte de todos los componentes del área en las funciones que les competen.

- Brindar a la Subdirección General de Recursos Humanos la información más completa sobre el estado de cosas y acontecimientos laborales en la tienda y en el área en los términos de su ingerencia directa, logrando obtener reciprocidad en la obtención de buenos resultados.

Desde el punto de vista social, el área de recursos humanos coadyuvará con las demás áreas a laborar eficientemente para lograr otorgar a los consumidores el óptimo servicio, en base a su excelente funcionamiento.

En conclusión, los objetivos tanto del trabajador como de la empresa deben establecerse de esta manera, coordinán

dose en sus intereses. Incrementando sus posibilidades de desarrollo y fortaleciendo la imagen y el manejo de la institución brindando el servicio requerido; ya que esto sustenta lo que se quiere lograr, es decir, mientras no se establezcan las directrices a seguir, no se sabrá hacia dónde caminar. - Esto es lo que da origen a la "prevención".

Por otra parte, lo anterior fortalecerá decididamente al respeto y cumplimiento de los principios generales de la administración y sus consecuencias positivas, tales como:

- La disciplina.- se respetarán los acuerdos.
 - La subordinación del interés particular al general.
- Nunca se perderá de vista la prioridad de desarrollo institucional y grupal, sin descuidar los intereses individuales.
- Orden.- Todos los elementos en su lugar, para su utilización en el momento en que se les requieran.
 - El espíritu de grupo.- Existirá cooperación y armonía entre los miembros componentes del área de trabajo. -- Entre otros principios que se verán plenamente favorecidos.

V. 2 LA PLANEACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.

Toda vez que se ha previsto lo que se pretende lograr y se han establecido las alternativas viables a realizar, lo conducente para el área de recursos humanos en su proyección administrativa es la "planeación". En este elemento del proceso se plantearán principalmente: las políticas, mismas que representan las líneas que regirán las actividades y modelarán los criterios generales que orientarán las acciones, a la vez que se le fijan los límites y enfoques bajo las cuales habrá de realizarse.

Es importante mencionar que las políticas se asemejan a las reglas, en que las dos son normas de acción, sin embargo, se diferencian en que las políticas requieren de la decisión de un jefe para poder ser aplicadas. La regla, o se inspira en una política, o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda, o bien se suple por medio de una política, cuando el caso específico carece de norma aplicable.

De acuerdo a lo establecido en la investigación de campo, la tienda de autoservicio, en su área de personal, cuenta con políticas específicas para su manejo en lo relativo estrictamente al control de asistencias; por ejemplo; en los retardos se descuenta al trabajador cierto porcentaje del pago de un día de salario, y, otra serie de aplicaciones de

descuento para el trabajador si incurre en una falla de esta naturaleza. Lo anterior, lógicamente, también tiene su implicación en el pago de sueldos y salarios y en las políticas -- que se derivan para esta función. No obstante, es de observarse que las políticas se particularizan tangiblemente, y no se contempla que para obtener mejores resultados es necesario implantar políticas generales que regulen y conserven por el sendero más adecuado las funciones del área de recursos humanos. Así pues, es recomendable el que se instituyan políticas que se encamine al logro de la eficiencia del personal. Entre las más significativas podemos mencionar;

- El personal del área debe manejarse de acuerdo a su condición de ser humano, como un complejo de necesidades; por lo tanto, todas las acciones tanto de reconocimiento, como de castigo; y aún, en su actuación dentro de la empresa; deben procurar mantener siempre en mente que no se lesione jamás la dignidad del trabajador.

- Se debe garantizar la libertad e independencia del colaborador, siempre y cuando no violen los derechos de otro o de la empresa, conservando su integridad y seguridad física, económica y mental, favoreciendo su desarrollo.

- Si el trabajador tiene una duda o inquietud al respecto de su condición o desarrollo dentro de su medio laboral,

se procurará dar siempre respuesta a ellas.

Estas políticas generales encuadradas en un marco de personal, son guías exactas para aplicar y sustentar las políticas específicas en funciones propias del área de recursos humanos, tales como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene etc.

Por otra parte, la planeación de recursos humanos dentro de la tienda de autoservicio, resulta ser una herramienta administrativa confusa y desconcertante; ya que, si por una parte en la Subdirección General se contempla; esta concepción se muestra incompleta, debido al desconocimiento real de las condiciones y necesidades que presentan cada una de las tiendas en específico, lo que sin duda redundará en la deficiente interpretación que se maneja en las mismas del papel que juegan dentro del conglomerado de centros comerciales.

Para ser más claros, la Subdirección de Recursos Humanos lleva a efecto la planeación de personal, tomando en consideración algunos de los elementos de su proceso de ejecución como son: la realización de análisis y valuación de puestos; el reclutamiento de personal; la selección; la capacitación y el adiestramiento y la seguridad e higiene industrial, en estos últimos conformando Comisiones Mixtas Auxiliares de Higiene y Seguridad Industrial y de Capacitación y Adiestra-

miento, aunque en la práctica no se lleven a cabo; y por otro lado la implantación de un sistema de elaboración propia de nóminas para el manejo de sueldos y salarios, otorgando al área de recursos humanos de la tienda únicamente la facultad del pago de las nóminas y el control de incidencias, asistencias, retardados, etc. En cuanto a otras etapas del proceso de personal, no se lleva a efecto, tema que trataremos posteriormente.

En resumen, en el área de recursos humanos de la tienda de autoservicio se deja a un lado la necesidad de proyectar su desempeño por medio de una planeación, dejando toda su responsabilidad a la Subdirección General, pasando por alto a su vez el establecimiento de los programas. Particulares y el Programa General de Trabajo, ocasionando que las labores se desempeñen significadas en la improvisación y el desconocimiento de su utilidad real.

No obstante, es de respetarse la prioridad que tiene la Subdirección de realizar dichas funciones pero, el área de personal de la tienda, también deberá de planear su trabajo e ingerencia como alimentador de información relacionado a sus actividades y desempeño para obtener la satisfacción de sus necesidades en el área, y a su vez, conseguir un resultado más favorable.

En este contexto, es posible también, tomar en consideración otras tareas propias del área, y que la misma Subdirección General no contempla; como son: la conformación práctica y participativa de las Comisiones Mixtas Auxiliares de Seguridad e Higiene y de Capacitación y Adiestramiento, ya -- que sólo en teoría se conciben; al requisición específica del perfil del personal deseado; la inducción del personal a través de un proceso específico ideado para tal fin; la evaluación del personal por medio de una medición de su desempeño -- o probablemente, si es preciso, a través de una auditoría interna de recursos humanos; y finalmente, la entrevista de salida como un buen recurso administrativo de mejoramiento en -- las condiciones laborales.

V. 3. LA ORGANIZACIÓN EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.

Este elemento del proceso administrativo significa la forma de estructurar formalmente las funciones, jerárquicas y obligaciones dentro de la empresa, representa un punto primordial para determinar didáfanamente al personal del área, y de la empresa en su totalidad, cuáles son las actividades que serán de su responsabilidad desempeñar, la posición de autoridad que les corresponden, así como los límites de ingerencia individual que les atañen en los asuntos laborales.

Para fundamentar que el elemento organizativo se dé en una forma eficiente, nos permitimos recomendar los siguientes lineamientos que permitan la restructuración del área de trabajo:

La estructura de la organización debe facilitar la contribución del personal hacia el logro de los objetivos. El asignar determinadas actividades, mediante una división del trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos hacia sus tareas.

Fortalecer la coordinación de personas y actividades. Se deben establecer líneas claras de autoridad.

El establecimiento a cada puesto de su jerarquía,

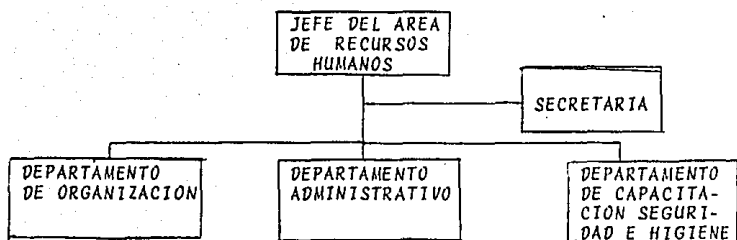
autoridad y responsabilidad, así como sus relaciones, deben quedar perfectamente determinadas por escrito y ser comunicadas a todos los miembros del grupo de trabajo.

Los tramos de control no deben ser excesivos, de manera que se facilite la supervisión. Toda la estructura organizacional debe estar sujeta a una continua revisión de su funcionamiento.

Argumentado lo anterior, podemos decir que en base a los objetivos, a las políticas y los planes trazados; la organización se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar autoridad y responsabilidad entre los integrantes, y, coordinar a los grupos mediante las relaciones de autoridad y comunicación.

Así pues, dentro de la tienda de autoservicio, también se hace preponderante la reestructuración de su configuración orgánica estableciendo el siguiente organigrama:

DEPARTAMENTO DE PERSONAL



El objetivo de reestructurar el área de personal obedece principalmente a la necesidad de reubicar las funciones en departamentos específicos que permitan esclarecer quiénes deben desarrollar tales actividades; y al mismo tiempo -- llenar los vacíos que se hablan presentado, dado que algunos aspectos propios de personal no se hablan contemplado en su realización.

De esta manera a través de la coordinación de esfuerzos y funciones encaminada por un jefe del área de recursos humanos, los departamentos que se formulan conocerán cuáles son sus actividades a llevar a cabo, cada integrante conocerá su autoridad, su responsabilidad y el nivel jerárquico que posee dentro del área.

Por otra parte, mencionaremos las funciones genéricas

a realizar en el Departamento de Organización del Personal:

Proponer formatos y métodos de mejoramiento y actualización de los sistemas de trabajo.

Elaboración y evaluación de políticas de personal.

Elaboración de indicadores que permitan conocer el desempeño periódico de personal conforme a los objetivos trazados.

Establecimiento de los métodos de aplicación de las auditorías internas de recursos humanos.

Determinación de programas y planes de recursos humanos.

Control y seguimiento y seguimiento de planes y programas de recursos humanos.

Establecimiento de bases adecuadas para el reclutamiento, la selección e inducción del personal en coordinación con la Subdirección.

General de Recursos Humanos.

- Relaciones de conducta, desempeño y desarrollo del personal.
- Relaciones con el sindicato.
- Elaboración de entrevistas de salida.

En el Departamento Administrativo:

- Manejo de archivos de recursos humanos, kardex, ex-

expedientes, etc.

- *Control de vacaciones, días económicos, descuentos, etc.*
- *Conformación de rolles de personal (guardias).*
- *Pago y control de nóminas.*
- *Control de asistencias e incidencias.*
- *Recepción de quejas e inconformidades de personal.*
- *Prestación de servicios generales al personal, sugerencias, avisos y difusión de circulares e información; créditos, orientación, etc.*

En el Departamento de Capacitación, Seguridad e Higiene:

- *Conformación de la Comisión Mixta Auxiliar de capacitación y Adiestramiento, en coordinación con la subdirección General de Recursos Humanos.*
- *Conformación de la comisión Mixta Auxiliar de Seguridad e Higiene, en coordinación con la Subdirección General de Recursos Humanos.*
- *Detección de deficiencias y necesidades del personal.*
- *Elaboración de modelos de secuencia instruccional.*
- *Establecimiento de cursos de capacitación y adiestramiento.*
- *Elaboración de planes de desarrollo de carrera para el personal.*

Determinación de procedimientos para el mantenimiento de condiciones de higiene y seguridad en las áreas de trabajo.

- *Control y prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.*

Lo anteriormente estipulado, debe estar perfectamente concebido en relación al planteamiento informativo que se debe a la Subdirección General de Recursos Humanos de la institución.

V. 4. LA INTEGRACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.

Toda vez que el área de recursos humanos de la tienda de autoservicio se ha constituido en un ente perfectamente organizado; la conducente para su óptimo encauzamiento es su "integración"; es decir, se debe promover la forma en que se logren conjuntar todos los factores concurrentes a la configuración de una estructura completa en base a los recursos -- que se deban contar; en este caso, el recurso humano ideal para el área; seleccionando adecuadamente, capacitando conforme a los parámetros deseados, finalmente, manteniéndolo inmerso en un ámbito de seguridad e higiene para el desarrollo de sus funciones.

Primero que nada en el elemento de integración se hace necesario hablar del reclutamiento de personal. En esta etapa del proceso administrativo, debemos mencionar que el área de recursos humanos de la tienda, no cuanta con la posibilidad directa de allegarse a los candidatos; ya que esta actividad es desempeñada por la Subdirección General de las tiendas; sin embargo, la requisición de personal, si se realiza prácticamente por el área, aunque se detectó que en la generalidad de las ocasiones no se lleva a cabo de la mejor manera, de tal suerte que en ésta se considera únicamente el hecho de solicitar a uno o dos prospectos a la Subdirección que pudie

ran ocupar el puesto vacante, sin darle la importancia que -- tiene el que se plantee al Órgano superior la necesidad de -- contar con el individuo que reuna el perfil idóneo con facul tades para ser eficiente con sus obligaciones.

En la Subdirección General de Recursos Humanos se tie nen elaborados los análisis de puestos de cada una de las unidades impersonales de trabajo, pero por no estar en contacto directo con las necesidades y la problemática específica de -- cada uno de ellos, se desconoce a ciencia cierta y con preci sión, cuál podría ser el candidato más apropiado; por lo que aquí es donde al área de recursos humanos de la tienda le co rresponde establecerle a la Subdirección con claridad y carac terísticas exactas, qué tipo de gente es la que ocupa, infor mándole mediante su reporte de requisición, las causas por -- las que existe la vacante, la conflictiva a la que se enfren tará el nuevo trabajador, así como, el tipo de personalidad y carácter que debe poseer; aunando a esto, sus habilidades y -- conocimientos, tanto como su experiencia a enfrentar las con tingencias propias de su puesto, conformando un informe adecuado que no deje vacíos que puedan imposibilitar el obtener al individuo con las mejores posibilidades de desarrollo.

Un caso muy parecido ocurre con la selección de perso nal, ya que el área de recursos humanos de la tienda de auto-servicio, no le compete de manera directa el escoger de en-

tre los candidatos la persona más apropiada, sino que también esto es de ingerencia a la Subdirección General, la misma - que implementa de forma total el proceso de selección, siendo ésta la que opta finalmente por cualquiera de los prospectos a su disposición; integrándolo al área de trabajo, y provocando, en muchas ocasiones, que ese nuevo elemento no coadyuve - eficientemente al desarrollo del grupo, tanto laboralmente, como psicológicamente, ocasionándose conflictos que redundan en el detrimento del progreso del área al que ha sido asignado. En este caso, al área de recursos humanos se le recomienda que tenga la posibilidad de optar, de manera sensata y profesional, por la persona que cubra las características más -- próximas al perfil del puesto apelando, de ser necesario, a - la Subdirección General, si la persona no reúne los requisitos indispensables; cosa que sucede con relativa frecuencia - y que en muchas ocasiones no se puede hacer nada al respecto.

Uno de los aspectos de mayor trascendencia en el proceso de integración de los recursos humanos, y que no es tomado en consideración para llevarse a efecto dentro del área, es el de la inducción del personal. Sucede que cuando el trabajador llega a laborar por primera vez, no existe ningún manual de bienvenida, ni tampoco se promueve por nadie la posibilidad de presentar al colaborador recién llegado a sus compañeros de grupo, ni aún las instalaciones de las que puede - lograr servicio, así como su lugar de trabajo, ni las perso---

a las que tendrá que reportar o le tendrán que reportar. Esta situación produce que de principio el individuo se sienta en un ambiente adverso a él, propiciando que poco a poco presente desconfianza e inseguridad en su desempeño; por lo que se debe procurar instituir un proceso de inducción para los nuevos miembros del grupo.

En lo que se refiere a la capacitación, adiestramiento y desarrollo de los trabajadores, el área debe proceder, en base a la formación del Departamento de Capacitación y Seguridad, a detectar las deficiencias y necesidades de su personal para poder configurar los planes de carrera y los modelos de secuencia instruccional, que sean la base de sustento del progreso personal y laboral de sus trabajadores, presentándolos para su autorización a la Subdirección General de Recursos Humanos, a través de la conformación de la Comisión Mixta Auxiliar de Capacitación y Adiestramiento, misma que está contemplada en los planes, pero que no es llevada a la práctica.

Por lo que toca a la seguridad e higiene industrial, también es menester, organizar la Comisión Mixta Auxiliar de Seguridad e Higiene, tomando en cuenta todas las posibilidades de presencia de accidentes o enfermedades de trabajo, detectándolas y procediendo a prevenir las contingencias que pudieran surgir; manteniendo periódicamente la vigilancia y

supervisión de acciones tanto correctivas como preventivas, - reportando incidentes o fallas en los dispositivos de seguridad, así como la revisión médica cíclica de los trabajadores que estén más expuestos a contraer alguna enfermedad en su ámbito laboral. Todos estos lineamientos perfectamente encaminados, implicarán un óptimo desarrollo de las actividades, - independientemente de que estarán garantizando el bienestar - de los colaboradores en sus áreas de trabajo.

V. 5. LA DIRECCIÓN EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA -- TIENDA DE AUTOSERVICIO.

De acuerdo a lo planteado en los puntos anteriores, - una vez que se han logrado conjuntar los factores indispensables con el fin de obtener la eficiencia en el area de trabajo; sean estos humanos, materiales, financieros y técnicos; - se contará entonces con una estructura funcional fundamental; pero esto no lo es todo, surge la necesidad de coordinar los insumos con que se cuenta, pensando en instrumentar toda esa configuración en un organismo que brinde los resultados propi- cios para resolver contingencias, marcar líneas de desarrollo del personal de la empresa; en base a una toma de decisiones que permita encontrar el sendero apropiado.

Tomando como implicación lo anterior descrito, pode- mos conceptualizar a la dirección, como el elemento del proce- so administrativo que establece la conducción de esfuerzos - de las personas para ejecutar los planes y lograr los objeti- vos de un organismo social, es decir que, la dirección consti- tuye la parte del proceso por medio de la cual se podrá eva- luar tácitamente la actuación del administrador.

Dentro del elemento directivo encontramos que se de- terminan, como etapas afines a su contexto, inicialmente la - autoridad, que se refleja en la facultad otorgada a un indi- viduo para dar órdenes, fundamentando en su posición jerár-

quica dentro de la formación orgánica por otra parte, se concibe a la comunicación como un proceso mediante el cual se intercambian las ideas y se canalizan los proyectos a realizarse; y finalmente, se encuadra una supervisión, a través de la cual se mantienen los mecanismos de vigilancia al personal, a manera de constatar que las instrucciones se cumplan conforme a lo pactado.

En el caso concreto de la tienda de autoservicio, es de tomarse en cuenta que los canales de comunicación no se presentan precisamente delineados, manifestándose en la duplicidad de funciones y la pérdida de la unidad de mando, ocasionadas también por el eficiente uso de la autoridad, y, por que por sí misma, la estructura de la empresa desde su elemento de organización no se planteó de la forma más adecuada. Sin duda que esto repercute directamente en el ánimo de los colaboradores, influenciados por el hecho de que al recibir órdenes de una y de otra persona se encierran en la disyuntiva de tener que realizar sus actividades, ya sea de una o de otra concepción conforme a las órdenes de sus superiores. -- Así pues es indispensable que se mantengan tanto los niveles jerárquicos estrictamente, como los mecanismos de comunicación y retroalimentación adecuados con vistas a obtener los mejores resultados, basados en informes, reportes, etc; considerando también que la supervisión como estrategia de vigi-

lancia se conforma como una condición para comprobar si se procede con eficiencia, a su vez, se hace necesaria la intervención de una autoridad con el fin de corregir o incrementar la calidad del trabajo que se está efectuando. Este cúmulo de consideraciones deberán estar centradas en su aplicación imperativa de manejo de personal, intentando disolver controversias y reformando la mentalidad de los conductores de esfuerzos, en base a su implementación.

Entre otros procedimientos trascendentales de dirección, debemos puntualizar a la motivación, como parte integral del entorno que rodea a un individuo y su grupo formal, así como hacerlo extensivo hacia sus relaciones informales, ya que no se puede contemplar al trabajador como una parte más de la maquinaria, sino que tanto cumple con una convivencia dentro de su centro laboral como fuera del mismo; motivo por el cual se debe insistir en la necesidad de tenerlos inmersos positivamente en el ánimo de desempeñar sus funciones de acuerdo a lo que se espera de ellos; claro está, cubriendo con los satisfactores naturales que son requerimientos obvios de la complejidad del hombre. Cuando el trabajador se encuentra enclavado en un marco ambiental confortable, este se moverá a su constante superación.

Dentro de esas necesidades del trabajador para agruparse y relacionarse, detectamos también su deseo a configu-

gurar organizaciones fuertes que respalden su situación en la tienda, por lo que estos, bajo determinadas circunstancias legales; conjuntados en sindicatos defienden sus intereses y se trazan sus objetivos. Bajo este tenor, el área de recursos humanos, aunque no cuenta con ingerencia directa en estos asuntos, deberá preocuparse por sostener un clima de tranquilidad y concordia con el personal sindicalizado, a través del constante diálogo y la presunta recepción y subsanamiento de quejas e inconformidades, buscando lograr la estabilidad adecuada del elemento humano,. Para este efecto es indispensable por su parte, que la dirección se maneje en una línea de equidad y retribución, económica, moral y social, visualizando acrecentar la eficiencia en el producto del trabajo, com oinándolas con un cimientto de promoción a la iniciativa y -- creatividad. Si esto se logra, los colaboradores podrán optar por merecer un ascenso y hacerse acreedores a los estímulos y premios, independientemente de las prestaciones que por ley les corresponden'

Para el nivel directivo del área de recursos humanos de la tienda de autoservicio, la entrevista de salida, como herramienta administrativa, constituye un mecanismo de valor capital; ya que a través de este se manifiestan las razones -- por las cuales una persona toma la decisión de abandonar la -- organización. Esto representa un pilar para el conocimiento de las condiciones que prevalecen, concentra información so-

bre las deficiencias estructurales y operativas, y, esclarece los defectos en el uso de la dirección. Por su parte, en muchas ocasiones, si esto se implementa, se conocerán, e incluso evitarán malos entendidos, ocasionando que probablemente se logre retener a un elemento valioso. En la dirección, podemos concluir, se establecen y toman las decisiones del área concentrándose la unión y el deseo de cooperación.

V. 6. EL CONTROL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.

El elemento del proceso administrativo en el que recae la actividad de establecer, operar e interpretar los mecanismos de revisión de examen de las funciones que se realizan dentro del contexto empresarial se denomina "control"; es decir, se contempla la medición de los resultados presentes y pasados, en relación a los proyectados en los planes y programas establecidos.

Esa mencionada medición de resultados, lógicamente, se determina con el fin de obtener la información requerida para corroborar si se han logrado conseguir las metas trazadas; de lo contrario, el empleo de los datos recavados se encaminarán a la corrección o prevención de procedimientos que han salido del perfil correlativo a lo pactado. Sin embargo, el elemento del control no sólo debe consagrarse a la parte operativa de la empresa, sino que debe considerar también, los aspectos intrínsecos del funcionamiento y los móviles por los cuáles el ser humano, en este caso el trabajador, se desempeña de tal o cual forma.

Una de las características esenciales del control, es que éste debe ser aplicado a todos los demás elementos del proceso administrativo, incluyendo las etapas inmersas en --

ellos, por lo que debe existir en la previsión, la planeación, la organización, la integración y la dirección; ello con el objeto de promover la retroalimentación de información valiosa, detectar deficiencias, y a su vez, incrementar las acciones positivas que le darán fluidez al ciclo de la administración.

Independientemente de los controles que la tienda de autoservicio, implemente en las áreas de finanzas, producción mercadotecnia, etc; para este efecto, se proponen las pautas a seguir en la puesta en marcha de los sistemas de control-- óptimos al desenvolvimiento del área de recursos humanos.

Una de las principales alternativas viables a llevar a la práctica, la constituye la utilización de la evaluación periódica del personal, como herramienta administrativa, a través de la medición del desempeño de cada uno de los trabajadores. Para lo que la dirección del área de personal debe diseñar el procedimiento por el cual se conozcan los pormenores y causas de las contingencias e incidencias que conformen el contexto laboral de los individuos. Los cuestionarios entrevistas, así como la observación directa de los hechos -- configuran la serie de técnicas más adecuadas para obtener -- los datos deseados en la búsqueda de precisar la forma correcta de encaminar al elemento humano. Si se establece un mecanismo de calificación de méritos se podrá entonces contar con

un parámetro exacto para conjuntar una real evaluación de personal y optar por sugerir y aplicar promociones, premios o -- sanciones a las que se hayan hecho acreedores fundamentados en situación; tomando en cuenta su responsabilidad, esfuerzo habilidad, actitud, compañerismo, claridad en el trabajo, dedicación, disciplina, iniciativa, atención a las órdenes, decisión, honestidad, etc.

Otra de las funciones que reviste gran trascendencia para el control del cumplimiento y comportamiento del personal es la auditoría de recursos humanos. Esta técnica administrativa es, sin duda alguna, recomendable para la tienda de autoservicio. Esta debe llevarse acabo de naturaleza interna, es decir, deberá ser coordinada por la dirección del área e implantada a lo largo del conglomerado de miembros de la organización.

El primer paso de la auditoría será la obtención de la información de los resultados en materia de personal durante el período a investigar, todo ello con sus aspectos cuantitativos y cualitativos. Consecutivamente el análisis y comparación de los informes filtrados, con las expectativas pronosticadas; y finalmente la conseción de los reportes concisos que brinden lo siguiente:

- La indicación de errores en los planes y procedimientos, precisando los daños que hayan causado.

- La adecuación de los planes y procedimientos en relación a los objetivos y políticas en materia de re cursos humanos.
- La recomendación en los casos que convenga modificar, mantener o a suprimir los objetivos, políticas y estructura orgánica del área de personal.
- La apreciación de las condiciones de desarrollo -- que presentan todas las funciones propias del proceso de recursos humanos.

Por lo que se refiere a los controles estrictos de -- control de asistencias y manejo de incidencias en kardex del personal, se recomienda se mantengan de la misma manera, claro está, aunando la información que se ofrezca mediante las -- técnicas administrativas anteriormente puntualizadas, con la finalidad de obtener una mayor eficiencia en el área de traba jo.

CONCLUSIONES

1) La utilización del proceso administrativo, representa una herramienta fundamental para la elevación de la eficiencia en el área de recursos humanos de una tienda de autoservicio, debido a que constituye una metodología perfectamente estructurada, que brinda la posibilidad de sistematizar -- las funciones intrínsecas de personal.

2) El proceso administrativo presenta conceptos y lineamientos que pueden ser beneficiosos, si se aplican, para cualquier tipo de empresas.

3) Generalmente las tiendas de autoservicio se supeditan en el manejo de su área de recursos humanos a un órgano superior, en el presente caso, la Subdirección General de Recursos Humanos.

4) La aplicación del proceso administrativo y su repercusión en la eficiencia en el área de recursos humanos, brinda la oportunidad de estrechar una información recíproca entre la Subdirección General y la tienda de autoservicio en aspectos de personal, encontrando la retroalimentación adecuada con vistas a subsanar contingencias.

5) Las tiendas de autoservicio conforman institucio--

nes que otorgan un servicio invaluable a los consumidores, es estableciendo una función económica y social de gran trascendencia.

6) Por su naturaleza, el proceso administrativo, provoca el ciclo ideal, que permite una constante valoración de sus elementos y etapas, conduciendo a la empresa a prevenir, corregir y mejorar sus sistemas.

7) Debido a la complejidad en el manejo de aspectos de personal, se hace indispensable ocupar elementos que den eficiencia en el mismo, por lo que el proceso administrativo conforma una herramienta francamente viable para tal efecto.

8) Independientemente del proceso tradicional de recursos humanos implementado por las tiendas de autoservicio - tratadas en este análisis, es congruente la idea de incluir mecanismos de control para evaluar el desempeño de los miembros de un grupo laboral.

B I B L I O G R A F I A

- 1) REYES PONCE, Agustín *Administración de Empresas. Teoría y Práctica, 1a. Parte. 1966, Primera Edición. Editorial Limusa.*

- 2) REYES PONCE, Agustín *Administración de Empresas. Teoría y Práctica, 2a. Parte. 1966, Primera Edición. Editorial Limusa.*

- 3) TERRY, George *Principios de Administración. 1969, 5a. Impresión. Editorial CECSA, México, 1979.*

- 4) KOONTZ, Harold. *Elementos de Administración - Moderna. Editorial McGraw-Hill. México, 1976.*

- 5) FERNANDEZ ARENA, José Antonio. *Introducción a la Administración. Editorial Trillas, México, - 1973.*

- 6) ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos -- Humanos. Editorial Trillas. 1979.*

- 7) HAMPTON, David. *Conceptos de Comportamiento - en Administración. Ediciones Contables y Administrativas. México, 1973.*

- 8) MINER, John *Psicología Aplicada a la Administración Humana de la Empresa.*
Editorial Paldós.
Buenos Aires, Argentina, 1977.
- 9) GUZMAN VALDIVIA, Issac *Reflexiones sobre la Administración.*
1966. Primera Edición.
- 10) BARAJAS MEDINA, Jorge *Apuntes de Administración II.*
UNAM.
- 11) REYES PONCE, Agustín *Administración de Personal.*
Relaciones Humanas. 1a. parte.
1972, Editorial Limusa.
Primera Edición.
- 12) CONCANACO. *Manual para Transformar una Tienda Tradicional en Autoservicio.* -CONCANACO.