

26
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

La Importancia de la Planeación de la Carrera en la Organización

**Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
Licenciado en Administración
P R E S E N T A :
GRACIELA QUINTANA FLORES
Asesor. LIC DAVID OCHOA MORENO**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1990



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.

C O N T E N I D O

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
LAS ORGANIZACIONES	3
1. Definiciones	4
2. Naturaleza de las organizaciones.....	5
3. Características de las organizaciones para subsistir	6
4. Clasificación de las organizaciones	8
5. Organización como sistema social y sus características	11
6. Complejidad de las organizaciones	16
7. El individuo	20
8. El individuo y la organización	30
CAPITULO II	
ADMINISTRACION PRESENTE Y FUTURO	33
1. Importancia de la administración.....	33
2. Definiciones de administración	33
3. Habilidades de la administración.....	36
4. Universalidad de la administración	38
5. Proceso administrativo	41
6. Administración en el futuro	51
7. Fundamentos de responsabilidad social...	52
8. Habilidades administrativas para el futuro	57

	PAG.
CAPITULO III	
LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	68
1. Antecedentes	70
2. Ubicación del área de recursos humanos...	72
3. Importancia del área de recursos humanos.	75
4. Definiciones	77
5. Objetivos y políticas	79
6. Funciones de la administración de recursos humanos	84
CAPITULO IV	
PLANEACION DE LA CARRERA	171
1. Definiciones de la planeación de la carrera	172
2. Objetivo general	173
3. Importancia de la planeación de la carrera	173
4. Algunos aspectos de la planeación de la carrera	176
5. Etapas de la planeación de la carrera....	181
CONCLUSIONES	191
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	

INTRODUCCION

Considerando que el área de Administración de Recursos Humanos es importante para el buen desarrollo de las organizaciones, realizamos el siguiente estudio con el objeto de proporcionar un panorama general, tanto de la organización, como de la administración de hoy y mañana, así como la administración de recursos humanos y finalmente de la planeación de la carrera; para determinar la relación que existe entre éstos temas.

Con respecto a la organización trataremos de explicar de la mejor manera los siguientes puntos; comenzaremos por definir lo que es una organización, su naturaleza, sus características y el comportamiento del ser humano dentro de las organizaciones, así como su complejidad, ya que las organizaciones no existen en un vacío físico pues están relacionadas con el medio ambiente, tomando en cuenta que hay diversos tipos, pues no todas son iguales.

La administración es importante pues se aplica tanto al crecimiento como a la conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio de la sociedad y de la propia organización, ya que la administración se utilizará en el presente y en el futuro.

Debemos considerar que el área de Recursos Humanos es cada día más importante y debe de tener - bien definidos sus objetivos y políticas, además de realizar adecuadamente las funciones de reclutamiento, selección, inducción y valuación, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, higiene y seguridad y relaciones laborales; para obtener los recursos humanos adecuados a la organización y su beneficio.

Esta efectiva administración de Recursos Humanos debe comenzar a tomar en cuenta a éstos mismos no tan sólo para cubrir un puesto en ese momento y posteriormente desecharlo, pues debe ser planeado a largo plazo, para que se desarrolle y evolucione - conforme a la carrera de la organización, la cual - también debe de estar planeada, tanto para su beneficio en el desarrollo de la misma, como en el de - su personal, ya que con esto se encuentran las constantes vacantes y la continua problemática de elegir al candidato adecuado para que en un momento de terminado o en el futuro pueda ocupar esa vacante - ya sea por medio de la transferencia o promoción.

I. LAS ORGANIZACIONES

Durante miles de años, probablemente las primeras organizaciones humanas fueron formadas para sobrepasar las limitaciones del ambiente físico, como matar fieras, mover piedras, protegerse contra el frío, etc., podríamos afirmar que, dos problemas sociales que han atraído la atención pública en los últimos años nos dan diferentes perspectivas sobre el lugar que ocupan las organizaciones en el mundo de hoy. El primero es el sufrimiento y la frustración originados por los problemas económicos de la población, el segundo es la protesta y la inquietud que han manifestado los estudiantes universitarios.

Nuestra sociedad está llena de organizaciones: empresas comerciales, hospitales, oficinas gubernamentales, sindicatos, etc.

Pues toda organización emana de una sociedad que tiene sus propias instituciones y escalas complejas de valores. La regularidad con que se repiten y persisten algunos aspectos de las organizaciones hacen que éstas parezcan estáticas, en algunos aspectos las organizaciones son bastantes estables mientras que otros cambian y se adaptan para mantener cierta estabilidad.

1. DEFINICION DE ORGANIZACION

Bernard, citado por Chiavenato(1) opina que; -
"La organización es un sistema de actividades con-
cientemente coordinadas de dos o más personas".

Scott, citado por Hall (2) opina que; "Las or-
ganizaciones son colectivas que han sido estableci-
das para la consecución de objetivos relativamente
específicos sobre una base más o menos continua".

Una definición más completa sobre organización
es un conjunto o proceso estructurado en el cual in
teractúan personas para alcanzar objetivos, y son -
los conjuntos más grandes en nuestra sociedad que -
poseen lo que más parece a un sistema coordinado so
cial.

Es una colectividad con límites relativamente
identificables, con un orden normativo, con escala
de la autoridad con sistemas de comunicación y con
sistemas coordinadores de aislamiento; ésta colecti-
vidad existe sobre una base continua en un medio y
se ocupa de actividades que por lo general se rela-
ciona con un método o conjunto de fines.

(1) Chiavenato, Idalberto. Administración de Re-
cursos Humanos, p.7

(2) Hall H. Richard. Organización, Estructurada y
Proceso. p. 57

2. NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones no existen en vacío físico pues están relacionadas con un mundo concreto de seres humanos, recursos naturales y otros objetos, pero esos elementos no se encuentran en ninguna interacción natural entre sí.

De hecho a menudo resulta difícil determinar los límites de una organización, saber con precisión donde termina y donde empieza otra o simplemente descubrir quién es miembro de una organización es alguien que participa en algunas operaciones en selección de sus objetivos, o en ambas actividades. Por lo general uno se refiere a éste grupo para definir los límites de la organización.

Las organizaciones tienen una característica en común: Lo que producen es consumido por partes de la sociedad ajenas a la organización.

Así pues, las organizaciones son elementos intermedios entre los deseos y sus satisfacciones y son necesarios para que éstos puedan ser satisfechos.

Los límites de la organización pueden definirse como puntos en los que éstas entregan su producción al medio exterior y toma del mismo al elemento

a procesar. La organización incluye todas las actividades intermedias relacionadas directa e indirectamente con la transformación. Sería erróneo suponer que el límite es una línea divisoria o muro cuya función encierra todo lo que está dentro. Por lo contrario su función, el individuo y su medio ambiente.

3. CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES PARA SUBSISTIR

Dentro de las organizaciones para que existan debemos de tomar en cuenta dos elementos importantes : Los elementos operantes y el elemento núcleo.

- El elemento núcleo de cualquier organización lo constituyen las personas, cuyas interacciones componen la organización, pues hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común.

- Los elementos operantes de una organización son; los recursos humanos, (las capacidades de sus miembros y su influencia personal); los recursos no humanos (bienes gratuitos y económicos); y los conceptuales de un grupo en particular de sus miembros (los gerentes).

- Su contribución por parte de los individuos está dada de acuerdo al grado de satisfacción o insatisfacción y varía de acuerdo a cada individuo, - en función de los sistemas de recompensas y contribuciones aplicadas por la organización.

- Las organizaciones existen para cumplir objetivos que los individuos aisladamente no pueden - alcanzar, pues éstos permiten satisfacer ciertas necesidades de los individuos, (emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.).

- Las organizaciones están formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales, pues para las organizaciones su limitación final para alcanzar muchos objetivos, es la habilidad para trabajar eficazmente con otros.

- Algunos hechos comunes en las organizacio--nes :

- a) Una organización siempre incluye a personas,
- b) Estas personas están interactuando,
- c) Estas interacciones pueden ser adecuadas o descritas por medio de una estructura,
- d) Toda persona en la organización tiene - objetivos personales algunos de los - cuales son las razones de sus acciones,

- e) Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos compatibles.

4. CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

Existe una variedad de organizaciones: industriales, económicas, religiosas, militares, educacionales, sociales, políticas y todas ellas ejercen un impacto sobre la vida de los individuos. Hacen parte del ambiente donde el hombre, trabaja, se recrea, estudia, compra sus cosas, satisface sus necesidades, etc.

Para mayor comprensión hemos clasificado a las organizaciones en dos grupos: por su objetivo y - por su estructura.

Por su Objetivo :

- a) Organizaciones de servicio.- Están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor.
- b) Organizaciones económicas.- Proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago.
- c) Organizaciones religiosas.- Se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros.

d) Sociedades protectoras.- Protegen a las personas contra daños.

e) Organizaciones gubernamentales.- Satisface las necesidades de orden y continuidad.

f) Organizaciones sociales.- Sirven a las necesidades de establecer contactos entre personas.

Por su Estructura

a) Organizaciones formales o planeadas

Una organización formal tiene una estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad, tienen puestos claramente especificados para cada miembro. La jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente al estatus, prestigio, sueldos, rango y otras observaciones están bien ordenadas y controladas.

Las organizaciones formales son durables y están planeadas. Reciben el nombre de formales porque implican cierto grado de planeación y sus propósitos u objetivos son explícitos y limitados. Los medios que aseguran una buena coordinación de todos los elementos es que son planeados e ideados cuidadosamente.

Las organizaciones están constituidas por un conjunto de determinadas funciones creadas y distribuidas de acuerdo a un plan. El lugar que ocupan las distintas funciones en la organización dependen de la naturaleza de cada una de las relaciones que guarda con los demás.

Una característica de las organizaciones formales es que no dependen de determinados miembros.

b) Organizaciones Informales

Las organizaciones informales están libremente organizadas, mal definidas, son flexibles y espontáneas. La calidad del miembro de las organizaciones informales pueden ganarse conciente o inconcientemente y suele ser difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro.

A diferencia de las organizaciones planeadas, las naturales surgen espontáneamente de las necesidades de las personas y no porque lo desee una autoridad ajena. Así mismo tienden a ser más pequeñas y se presentan bajo la forma de grupos de amigos, familias, sociedades no formales.

c) Las Organizaciones Primarias

Las organizaciones primarias reclaman la dedicación completa, personal y emocional de sus

míembros.

Están caracterizadas por relaciones personales, directas, espontáneas, frente a frente de sus miembros. Basándose en expectativas mutuas, - en vez de obligaciones definidas con precisión y totalidad de esfuerzo.

d) Las Organizaciones Secundarias

En las organizaciones secundarias las relaciones son intelectuales, racionales, y contractuales. Las relaciones tienden a ser formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas y se comprometen parcialmente.

Organización Formal

Estructura
Rígida
Duradera
Inflexible

Organización Informal

Libre
Flexible
Independiente
Espontánea

5. LA ORGANIZACION COMO SISTEMA SOCIAL Y SUS CARACTERISTICAS

El término sistema implica que cada actividad componente sea interdependiente en relación con cada una de las otras actividades del mismo y que el sistema como un todo sea identificable de manera in

dependiente de los demás sistemas relacionados. Un sistema tiene un límite o frontera que lo separa de su ambiente.

Diremos que un sistema es una serie de elementos interrelacionados entre sí y que persiguen un mismo objetivo.

SISTEMA ABIERTO

Es aquél que está en constante interacción con el medio ambiente, toma información y energía que - suministra una producción o productos derivados a - la sociedad u a otra organización.

Miller y Rice; citados por Chiavenato (3) dice que : "Toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, el cual presenta las mismas características de un organismo biológico y que solamente pue de existir por el intercambio de materiales con su ambiente".

Herbert Spencer, citado por Chiavenato (4) - afirma que : "Una organización es semejante a un - organismo individual en los siguientes aspectos".

(3) *Ibidem*, mismo autor, misma obra, p. 11

(4) *idem*

- En el crecimiento
- En el hecho de volverse más compleja a medida que crece;
- En el hecho de que volviéndose más compleja sus partes exigen una creciente interdependencia mutua ;
- Porque su vida tiene inmensa extensión;
- Porque en ambos casos hay creciente integración acompañada de creciente heterogeneidad".

Gross, citado por Chiavenato (5), "Nos muestra a las organizaciones de la siguiente manera; -- vistas como sistemas generales".

Una organización formal es :

- Sistema de Recursos Humanos en el aspecto y en el tiempo,
- Caracterizada no solamente por relaciones - internas y externas de conflicto, sino también de cooperación,
- Abierto, con varias transacciones, verificadas entre ellas y su medio ambiente,
- Un sistema para desarrollar y usar el poder con variados grados de autoridad y responsabilidad, tanto en el interior de la organización como en el medio ambiente externo.

(5) Ibidem, mismo autor, misma obra, p. 14

- Un sistema de realimentación con la información sobre del resultado del desempeño pasado, que se proporciona por medio de canales múltiples, dicha realimentación influye en el desempeño futuro.
- Mutable y compleja, éste es con conceptos - estáticos derivados de conceptos dinámicos.
- Floja con minuciosos componentes que pueden presentarse imperfectamente coordinados, - parcialmente autónomos y controlables apenas en parte.
- Pasible del conocimiento apenas en parte, - con muchas áreas inciertas, regiones misteriosas cajas negras, muchas variables que pueden ser definidas y necesitan ser presentadas en términos cualitativos.
- Sujetos a incertidumbre de informaciones - presentes con respecto a las condiciones - ambientales futuras y a las consecuencias de sus propios actos.

La mayoría de los sistemas son abiertos, ya -- que están interactuando continuamente con el entorno exterior. Pues uno de los conceptos importantes de sistema abierto es el input o algo que entra en el sistema, procedente del entorno; Por lo tanto, la complejidad del sistema y variedad del input aumentan de igual manera.

El input de un sistema es: Información, personas, energía, materiales; de igual manera cada tipo de input es muy complejo y variado, una vez que un input entra en un sistema sufre una transformación y éstos inputs se convierten en output y están listos para abandonar el sistema.

SISTEMA CERRADO

El modelo del sistema cerrado considera las organizaciones como instrumentos diseñados para la consecución de las metas específicas, las decisiones y movimientos organizacionales están encaminados a la obtención de los fines dirigidos a lograr que las organizaciones sean más racionales en el logro de sus metas.

Las tareas encaminadas a la consecución de las metas se subdividen entre los miembros de la organización en forma tal que cada miembro tenga una esfera limitada de actividades de acuerdo con sus propias capacidades. Los cargos o posiciones se ordenan como pirámide jerárquica donde cada puesto tenga más autoridad que los de abajo. La toma de decisiones se basa en las normas y criterios establecidos oficialmente y vinculados a la posición, si en un nivel determinado la decisión requerida escapa a sus atribuciones, se remitirá al siguiente nivel. Los miembros participan en la organización por medio de acuerdos contractuales (escritos o de otra -

indole), y la participación se apoya en la remuneración que generalmente toma la forma de salario o de sueldo.

La persona que ocupa un cargo o una posición, pero en buena parte no importa quién sea, puesto - que su comportamiento estará dirigido por el orden normativo establecido por la organización. La selección de los miembros se basa en su capacidad técnica, a la combinación de las capacidades individuales y las exigencias de la posición, determinan al sujeto empleado y la posición a ocupar. Las relaciones entre el personal se mantienen a nivel interpersonal para que los elementos socioemocionales no interfieren en las operaciones organizacionales.

Se ha demostrado que éstos elementos no aparecen juntos en la realidad, también es claro desde - otros ángulos que ésta es una perspectiva demasiado limitada, no obstante éste enfoque de las organizaciones persiste.

6. COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

No todas las organizaciones tienen las mismas características, ni éstas tienen igual importancia para comprender el funcionamiento de las organizaciones.

Aunque quizá no hay una esencia básica, algunos atributos tienen mucha mayor importancia que otros. De acuerdo a esto debemos distinguir entre factores de primer orden que describen la función genotípica de la organización y factores de segundo orden que en general se relacionan con esas funciones fundamentales.

Las organizaciones son sistemas extremadamente complejas; Argyris, citado por Chiavenato (6), argumenta que cuando son observados atentamente, ellas se revelan compuestas de actividades humanas en diversos niveles de análisis, personalidades, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes y todo esto existe sobre un patrón extremadamente complejo y multidimensional. La complejidad algunas veces parece sobrepasar la comprensión, es precisamente esa complejidad la que por un lado constituye la base de comprensión de los fenómenos organizacionales y que, por otro, torna difícil la vida de un administrador.

Entre estas características están :

- a) Estructura jerárquica. Las grandes organizaciones constituyen un nivel sobre otro, formando múltiples sistemas y subsistemas.

(6) Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p.10

- b) Complejidad. A diferencia de los pequeños grupos, donde los miembros se relacionan cara a cara las grandes organizaciones dependen de muchos intermediarios para operar y lo hacen por medio de ellos.
- c) Anonimato. Lo importante es que la operación o actividad sea ejecutada, no importa por quién.
- d) Rutinas patronizadas para operar los procedimientos y canales de comunicación. A pesar de ésta atmósfera despersonalizada o impersonalizada, las grandes organizaciones presentan la tendencia a desarrollar subcolectividad o grupos informales cara a cara dentro de ellas.
- e) Estructuras personalizadas y no oficiales. Constituyen la organización informal, que muchas veces tienen más poder y eficacia que las estructuras formales.
- f) Tendencias a la especialización y a la proliferación de funciones. Este aspecto - tiene muchas veces a separar las líneas de autoridad formal de aquéllas de competencia profesional o técnica. Por otro lado, con frecuencia necesitan de un esquema extraformal de interdependencia, po

der, habilidad para mantener sus principios en orden.

- g) Tamaño. Es un elemento final, intrínseco a las grandes organizaciones.

Las organizaciones tienen otros rasgos distintivos, además de la especificidad y continuidad de sus propósitos. Estos rasgos comprenden unos límites relativamente, un orden normativo, una escala de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite a diversos tipos de participantes trabajar juntos en la elaboración de metas comunes.

Los factores del medio afectan a las organizaciones en dos direcciones. El medio afecta lo que llega a la organización, puesto que son factores de éste medio los que constituyen una gran parte de su entrada.

Cada uno de los directivos tiene la responsabilidad de organizar a sus subordinados dentro de los patrones interactivos, que faciliten la realización de los objetivos que su unidad busca. Sin embargo, el diseño de toda organización descansa bajo la responsabilidad del jefe ejecutivo, a medida que el tamaño de la organización se incrementa, también la complejidad de manejo aumenta, dado que un sistema social u organización humana consta de un número de

individuos, grupos o departamentos, cada uno de los cuales es un subsistema dentro de un sistema social y total.

7. EL INDIVIDUO

El primer elemento en el ambiente de una organización, lo constituyen las personas. Sin personas que interactúen y hagan el trabajo de éste, en realidad no existirían las organizaciones.

Las personas determinan la disponibilidad de otros recursos para la organización, así como lo -- que ésta hace y la forma en que funciona. Ya que el individuo como miembro de un grupo que tiene metas propias, objetivos y esperanzas, por ejemplo un grupo puede establecer normas de trabajo diferentes a las de otro grupo. Pues los individuos pertenecen a muchas organizaciones; tienen muchos grupos de referencia y poseen sistemas de valores propios; cuando tienen más de una organización al mismo tiempo, la prioridad de esas demandas constituyen una prueba funcional de participación; Pues la participación del individuo en cualquier estructura se relaciona con el concepto inclusión, la correlación entre el individuo y potencia es positiva, pero no perfecta.

El obrero que obtiene sus mayores satisfacciones fuera del trabajo, su participación de la compa

ñfa será baja. Si para él no hay posibilidad de -- trabajar fuera de la compañía su potencial de parti cipación será elevada, pues su empleo le proporcio na las ganancias que le permiten llevar una vida sa tisfactoria fuera de la organización.

A. IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS PERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES :

La efectividad de la participación del indivi duo como miembro está directamente relacionada con su idea de como lo ayuda a él la organización para alcanzar sus propios objetivos.

Si cree que así lo hace, puede participar en - un ciclo altamente productivo o trabaja con todo su entusiasmo para así lograr sus objetivos, ayudando de ésta forma a que la organización se mueva hacia los objetivos organizacionales, lo cual hace que el individuo se acerque más a los suyos y avance más a la organización.

El especialista en Recursos Humanos tiene dos alternativas para estudiar a las personas en una or ganización :

- Las personas como personas
- Las personas como recursos.

El hombre es un animal social, porque se carac

teriza por una irreprimible tendencia a la vida en sociedad y tiene participaciones multigrupales. Vive en organizaciones, en ambientes cada vez más complejos y dinámicos.

Ha establecido un sistema total, dentro del - cual organiza y dirige sus asuntos. Es así como - las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones.

Al tratar el problema de la variable humana en la organización, Thompson, citado por Chiavenato - (7), piensa que "El actor humano es un fenómeno - multidimensional, sujeto a las influencias de una - enormidad de variables".

Las personas están compuestas de personas y su estudio constituye la unidad básica para el estudio de la organización y principalmente de la adminis--tración de recursos humanos.

Además existe un ambiente psicológico o compor--mental que es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo.

8. LA COMPLEJA NATURALEZA DEL INDIVIDUO

Thompson y Van Houten, citado por Chiavenato -

(7) *Ibidem*, mismo autor, misma obra p. 50

(8), proponen "Tres enfoques para el conocimiento del hombre :

- a) El hombre como un ser tradicional, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a los mismos, sino que también adopta una posición proactiva, provocando los cambios que ocurren en un ambiente.
- b) El hombre con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, lo que significa que es capaz de tener objetivos o aspiraciones, y aplicar grandes dosis de esfuerzos en el sentido de alcanzarlos.
- c) El hombre como un modelo de sistemas abiertos, donde es dirigido hacia objetivos, interdependientemente del medio físico y social, activamente involucrado en transacciones con ese ambiente en la medida en que persigue sus objetivos".

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos y externos que influyen en el comportamiento del individuo y que puede incluir : Las percepciones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios de la tecnología utilizada por la organiza---

(8) Ibídem, mismo autor, misma obra. p. 53

ción.

El hombre, entre tanto es un individuo más complejo de lo que se pueda caracterizar en esas concepciones; no solamente es complejo en relación con su naturaleza, sus características, sino también es diferente a sus semejantes de su propia estructura de complejidad, además cuanto más compleja y diferente sea la sociedad y la organización que la compone, más complejo y diferenciado será el hombre que las habita.

C. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION PARA EL INDIVIDUO

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento de motivación de su comportamiento. Se puede entender motivo, es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o que de origen a una propensión a un comportamiento específico.

Se puede entender que la motivación hace que las personas sean diferentes : Las necesidades varían de un individuo a otro, produciendo diferentes patrones de comportamiento.

D. EL INDIVIDUO COMO MICROSISTEMA

Las personas pueden ser consideradas como sistemas en interacción con su medio ambiente.

Lorsch y Morse, citado por Chiavenato (9), resaltan que "Como una organización, un individuo puede ser visto como un sistema de partes interrelacionadas que interactúan en su medio ambiente". Al individuo como miembro de un grupo tiene sus propias metas, objetivos y esperanzas.

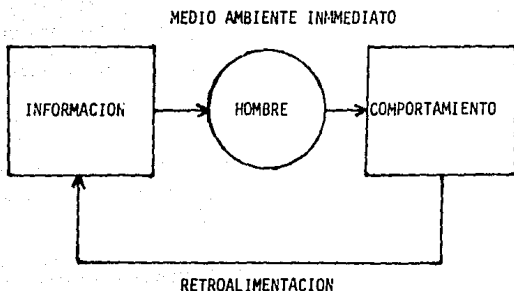
Existen fuerzas externas que actúan sobre el individuo, por otro lado ciertos componentes dinámicos y directivos de su personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de aquellas fuerzas externas.

Además el comportamiento es afectado por tres perspectivas : 1. Los factores externos, (ambientales), que son las fuerzas externas que involucran al individuo y que también influyen en su comportamiento. 2. Los factores directivos internos, son las características estructurales de cada personalidad que canaliza el proceso de información de las propias experiencias y de las comunicaciones de otras personas. 3. Los factores dinámicos internos son : Los componentes de la personalidad las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso y registro de información.

En cuanto a los factores externos es de impor-

(9) Ibidem, mismo autor, misma obra. p. 55

tancia resaltar que las organizaciones constituyen el ambiente básico de las personas o su medio ambiente inmediato.



INTEREALACION DEL INDIVIDUO CON EL MEDIO AMBIENTE

E. TEORIAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO

1. Teoría de la disonancia cognoscitiva :

Dicha teoría de Festinger, se basa en la premisa de que un individuo se esfuerza por establecer un estado de consistencia en el mismo. Si una persona tiene cogniciones sobre sí mismo entonces ocurre un estado de disonancia cognoscitiva.

La disonancia cognoscitiva es una de las principales fuentes de inconsistencia en el comportamiento humano, pues las personas no toleran ésta y cuando ocurre, el individuo está motivado por reducir el conflicto. Estos elementos cognoscitivos pueden estar relacionados de tres maneras : Dissonantes, consonante o irrelevante.

2. La jerarquía de las necesidades según Maslow.

Dicha jerarquía de las necesidades influye en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de su vida, las cuales son :

a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, abrigo, etc.).

b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro).

c) Necesidades de estimación (reconocimiento, autorespeto, realización, amor, etc.).

d) Necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos, etc.).

e) Necesidades de auto-realización (realización de potencial, utilización del talento individual).

3. Teoría de los dos factores de Herzberg

En cuanto a un estudio que realizó Herzberg y otros comprobaron la evidencia de dos factores distintos en la satisfacción del cargo.

a) Los satisfactores : Estos factores hacen parte integral del desempeño al cargo que están relacionados con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow. Los factores satisfactorios o motivadores son : realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí.

Los medios para proporcionar estas satisfacciones son :

- Delegación de responsabilidad;
- Libertad de ejercer discreción;
- Promoción;
- Uso pleno de habilidades;
- Establecimiento de objetivos.

b) Los higiénicos o insatisfactores; Estos tienden a actuar en una dirección negativa, dichos factores incluyen :

- Condiciones de trabajo y comodidad;

- Políticas administrativas y de organización;
- Relaciones con el supervisor;
- Competencia técnica del supervisor;
- Salarios;
- Seguros en el cargo;
- Relaciones con los colegas.

Estos factores higiénicos o insatisfactores están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow. El análisis de Herzberg focaliza principalmente la naturaleza de las tareas, las actividades de un individuo constituyen una función de índole inputs, ya sea de tres percibidas o recompensas recibidas. El individuo evalúa los inputs de acuerdo con su motivación y fuerza de las necesidades en el momento, lo que resulta en una actitud de su comportamiento (output), la calidad y cantidad de su desempeño.

4. El modelo contingencial de motivación de Vroom.

La teoría de Vroom, se denomina Modelo Contingencial de Motivación, porque "resalta las diferencias entre las personas y los cargos"; El nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas que actúan en una situación de trabajo: -- Las diferencias individuales y las formas de operacionalizarlas. Para Vroom, cada individuo tiene -

preferencias por determinados resultados finales, a los que les denomina valencias. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinado final. Pues afirma que el deseo del individuo para una productividad elevada es determinada por la suma de instrumentalidades y valencias de todos los resultados finales.

B. EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION

El elemento núcleo de la organización es el -- ser humano. Una organización nace debido a los objetivos personales, funciona por las interacciones entre las personas. Estas interacciones son en realidad los únicos procesos mediante los cuales puede funcionar una organización.

- Niveles de interacción

La interacción individual que tiene lugar en una organización se puede describir en cuatro niveles. Y éstos parece que se vuelven progresivamente menos personales.

a) Los individuos interactúan : El primero de éstos niveles es visible e inmediato, necesitamos ver no más lejos de nosotros mismos para observar a un individuo hacer algo, que provoque una respuesta de otros individuos.

b) Los individuos y la organización interactúan : Los individuos interactúan en relación a los objetivos que cada organización trata de imponer a los individuos.

c) Las organizaciones y otras organizaciones interactúan : Para cuando se llegue a éste nivel, la interacción puede existir en un gran número de individuos entre las personas que deciden una política en particular y los que ejecutan en está forma las interacciones son más numerosas y complejas entre los individuos.

d) Las organizaciones y su ambiente interactúan. No existe ninguna organización en el vacío, existe una asociación con muchas otras organizaciones y con muchos individuos. Este complejo en el cual existe una organización es el medio ambiente, hasta ciertos grados toda organización está influida por su ambiente.

Podemos decir que la relación entre el individuo y la organización no siempre es una relación cooperativa y satisfactoria, pues existen entre los objetivos que la organización desea alcanzar y los objetivos que individualmente cada participante pretende alcanzar, ya que las metas organizacionales y las metas individuales no siempre fueron muy compatibles, es así como los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados.

Pues los individuos buscan satisfacciones personales, como salario, confort, horario, oportunidades para hacer carrera, etc., mientras que las organizaciones tienen necesidades de equipo, edificios, potencial humano, lucro, etc., entre las necesidades organizacionales sobresale la del elemento humano, recurso que es indispensable e inestimable.

Ya que el individuo demuestra habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender, y un indefinido grado de desempeño, la organización a su vez debe imponer responsabilidades al individuo.

Pues tanto los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar entre varias alternativas.

II. ADMINISTRACION PRESENTE Y FUTURO

Puede considerarse que la administración es la ejecución de un programa, siendo esta índole tan diversa como todas las instituciones de la vida moderna, desde la más simple como la familia, hasta el complejo organismo que es un gobierno, siendo esta colectividad donde adquiere su significación más precisa. Se puede considerar que en cualquier orden la organización depende de la administración para llevar a cabo su finalidad y la buena o mala función administrativa se reflejará en el éxito o fracaso de la empresa.

1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Los administradores influyen en todas las fases de nuestras organizaciones modernas. Los muchos y diferentes tipos de empleos administrativos, confirmaran esta importancia de la administración.

Nuestra sociedad no podría existir tal como la conocemos actualmente, o no podría mejorar su estatus si no cuenta con una corriente de administradores que guiarán sus organizaciones. La administración efectiva se convierte en el recurso principal de los países desarrollados y el recurso más necesitado por los países en desarrollo.

Además de ser importante para nuestra sociedad

La administración es importante para muchos individuos, porque éstos pueden ganarse la vida siendo administradores. Sin embargo, en el largo plazo, los puestos administrativos pueden redituarse altos salarios, trabajo interesante, desenvolvimientos personales e intensos sentimientos de realización.

Esencialmente, la función de los administradores consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de metas, además tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos organizacionales para asegurar que las organizaciones logren sus propósitos, asignando actividades que ejecutan los miembros de la organización.

2. DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

Algunas de las definiciones de administración más utilizadas son las siguientes :

Administración es el proceso o combinación más efectiva posible de hombre, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines o metas de empresa.

Según S. Certo(10)Administración es el proceso de alcanzar metas organizacionales, trabajando con y por medio personal y otros recursos organizacionales.

(10) Certo, Samuel. Administración Moderna, p. 9

Sisk, citado por Certo (11) opina que : Administración es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Donnelly citado por Certo (12) opina que : Administración implica las actividades emprendidas por una o más personas con el objetivo de coordinar las actividades de otros en la consecución de metas que pueden ser logradas por una sola persona.

Haciendo una breve comparación de las diferentes definiciones de administración anteriormente mencionadas, se pudo observar que todas tienen tres características en común que son :

- a) Implica y se concentra en alcanzar metas organizacionales.
- b) Alcanza las metas trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales.
- c) Es un proceso, es una serie de actividades continuas y relacionadas.

(11) Ibidem. mismo autor, misma obra p. 10

(12) Idem.

La administración es una abstracción diseñada a convertir los recursos desorganizados en el logro de objetivos útiles y efectivos. Los recursos básicos están sujetos a las funciones fundamentales de la administración; planeación, organización, dirección y control, para que se logren los objetivos manifestados. Las personas es el recurso de más importancia con que cuenta el gerente, posteriormente las ideas, los recursos y objetivos son importantes para el gerente.

3. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Las habilidades administrativas son la principal determinante de la efectividad y eficiencia de los administradores.

Efectividad administrativa se define como la utilización de recursos organizacionales con el fin de lograr las metas organizacionales.

La eficiencia administrativa es la proporción de los recursos organizacionales totales que contribuyen a la productividad del proceso de manufactura.

Katz, nos dice de tres tipos de habilidades importantes para un desempeño administrativo exitoso.

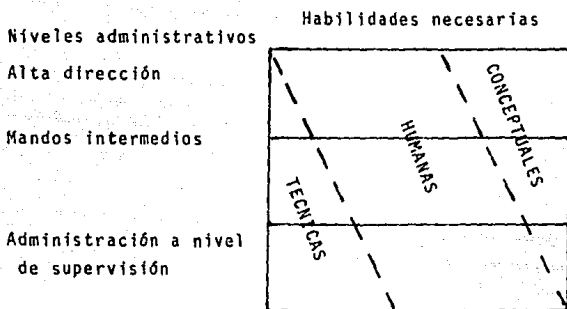
- a) Las habilidades técnicas; implican el uso de conocimientos especializados y el domi

nio de aplicación de técnicas y procedimientos relacionados con el trabajo.

- b) Las habilidades humanas; son aquellas que desarrollan la cooperación dentro del grupo que está siendo dirigido. Implican el trabajo con actitudes, comunicación, individuos y grupos.

- c) Las habilidades conceptuales; se refiere a concebir a la organización como un todo. Los administradores que poseen habilidades conceptuales tienen mayor posibilidad de entender la forma en que las diversas funciones de la organización se complementan entre sí, así como a los cambios que afectan a la misma.

Básicamente el desplazamiento de los niveles inferiores a los superiores se consideran más importantes las habilidades conceptuales y se vuelven menos importantes las habilidades técnicas. Las habilidades humanas, son de gran importancia para los administradores de todos los niveles pues el común denominador son las personas.



Importancia de las habilidades administrativas - en los diversos niveles, dentro de la organización.

4. UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACION

Los principios de administración son universales o aplicables a todo tipo de organización y a todo tipo de niveles organizacionales. Por supuesto, que los trabajos desempeñados por los administradores son diferentes en cada una de las organizaciones debido a que cada organización requiere el uso de conocimientos especializados de acuerdo a sus necesidades, existen medios laborales y políticos de naturaleza única y usa diferentes tecnologías. Sin

embargo, también existen similitudes en el trabajo debido a las actividades administrativas básicas comunes a todas las organizaciones como son : Planeación, organización, dirección y control.

Pues los administradores deben poseer ciertas cualidades personales para el éxito como son :

- Creatividad. Proporciona valiosas ideas para los productos, servicios y métodos para el uso de la organización, también ayuda a asegurar el futuro de la empresa y a encontrar mejores metas a alcanzar.

- Planificación. Debe determinar cuales son los objetivos y la forma general de alcanzarlos.

El propósito de la planeación consiste en minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa - este sentido, ya que la planeación es un proceso -- que se sigue para determinar como la organización - puede llegar a donde pretende llegar.

Para ésto mencionamos algunas ventajas de la planeación :

1. Elimina tiempo productivo, al evitar que sobre la marcha, se tomen las medidas para lograr - el objetivo establecido.

2. Se conocen con anticipación los problemas y como resolverlos.

3. Permite ejercer el control de las actividades efectuadas y los logros obtenidos, por medio de la comparación con un patrón preestablecido.

4. Se tiende a mejorar las cosas o actividades en su forma de hacer, diseñando mejoras métodos y procedimientos para economizar tiempo y esfuerzo.

5. Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro.

- Organización. Una vez que ha sido tramitada la planificación, el gerente debe determinar cuáles son las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos.

- Motivación. Se estimula a los miembros para que trabajen por los objetivos organizacionales y a través de ellos obtengan finalmente satisfacción de sus propias metas individuales.

- Comunicación. Puede ser verbal o no y es importante que sea significativa para todos los miembros de la organización.

- Control. Las organizaciones necesitan sa--

ber si están alcanzando sus objetivos, el control reduce el comportamiento no coordinado, conduce hacia más orden, disciplina y desempeño en la organización.

5. PROCESO ADMINISTRATIVO

En éste punto enumeraremos y describiremos las cuatro funciones administrativas básicas o actividades que integran el proceso administrativo.

Estas funciones son : La planeación, la organización, la dirección y el control.

a) PLANEACION. Es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas.

La planeación se puede dividir en dos tipos: Planeación Estratégica y Planeación Táctica.

1. Planeación Estratégica, es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo, ya que se considera como un proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas me--

metas, y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados.

El proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos.

a) Formulación de estrategias, es el desarrollo de un borrador amplio que especifique a donde se dirige la organización;

b) Implantación de la estrategia, puesta en marcha el plan organizacional: asignación de recursos, tareas, delegación de autoridad y desarrollo de actividades cotidianas conforme al plan elegido.

c) Medición de los resultados de la estrategia; es el seguimiento del desempeño de la organización y de los resultados que está produciendo la estrategia.

d) Evaluación de la estrategia, es la forma en que la estrategia actual está funcionando y la forma en que podría ser mejorada.

2. Planeación Táctica; es la planeación a corto plazo que pone de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

La planeación incluye seis pasos para su proceso que son : (1) Formulación de los objetivos organizacionales; (2) Enumeración de alternativas para alcanzar los objetivos organizacionales; (3) Desarrollo de las premisas en las cuales se basa cada alternativa; (4) Elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos; (5) desarrollo de planes para la consecución de la alternativa elegida, y (6) puesta en marcha los planes.

Independientemente el plan, debe contener :

Objetivos : Son las metas o fines que se desean alcanzar.

Políticas : Señalan en forma general como lograr el objetivo establecido.

Procedimientos : Establece los pasos a seguir, para llevar a cabo cierta actividad.

Reglas : Se deben seguir como guías de acción.

Programas : Establece la secuencia de las operaciones y el tiempo que debe tomar cada operación.

Presupuestos : Son instrumentos de control pa

ra comparar las actividades -
con lo estimado.

Estrategias : Pueden considerarse planes en -
si mismos premisas para la pl
neación.

Técnicas usadas en la planeación:

Manuales de objetivos, practicas o procedimien
tos. Consiste en dejar de manera escrita los objeti
vos, indicando para cada uno de ellos como lograrlo
en el marco general de la organización.

Diagramas de Flujo. Señalan en forma gráfica
la secuencia de una actividad en la organización. -
Para hacerlas, se utilizarán símbolos que reconocen
las diferentes áreas de la organización.

Gráficas de Gantt. Controla simbólicamente la
ejecución simultáneamente de varias actividades rea
lizadas coordinadamente.

Métodos estadísticos y Matemáticos. Se utili-
zan ampliamente en los presupuestos y van desde sim
ples estadísticas del psasado para proyección futu
ra, hasta métodos complejos como los de ruta críti
ca.

b) ORGANIZACION. Es el acomodamiento de mane-
ra lógica y racional de los distintos elementos ff-
sicos y humanos con que contamos para el logro del
objetivo planeado.

Esta etapa del proceso administrativo implica:

1. La creación de una estructura general con sus elementos materiales y humanos.
2. Definición de actividades agrupándolas de manera homogénea.
3. Descripción clara de las actividades a rea-
lizar por el elemento humano. La descrip-
ción debe ser clara, precisa y abstracta.
4. Se establece claramente la relación, en -
cualquier forma, que hay entre todas las
funciones.

Para llevar a cabo este trabajo, se utilizan -
normalmente formas gráficas para plasmarlo, llama-
dos organigramas, los cuales deben proporcionar la
siguiente información :

- a) Ubicación de las distintas funciones en la
estructura de la organización.

- b) Establecimiento de niveles o jerarquías de distintas funciones.
- c) Definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- d) Líneas de relación y comunicación.
- e) Por su forma de dividir las funciones y establecer líneas de comunicación, autoridad y responsabilidad, muestra el tipo de organización de que se trata.

TIPOS DE ORGANIZACION :

El tipo de organización es la forma en que haremos de colocar o distribuir las distintas funciones a realizar.

Dado que no se puede considerar un tipo mejor que otro, ya que siempre la organización se deberá hacer acorde a las circunstancias importantes, citaremos las de más frecuente uso, aclarando que pueden haber tantas variantes como organizaciones.

1. Organización lineal o militar. En este tipo de organización, se parte de una cabeza que se puede llamar Gerente, Director, etc. De esta autoridad máxima se ramifi-

ca hacia abajo y en una s6la l6nea las relaciones de autoridad y responsabilidad con los grupos que siguen en orden, los niveles inferiores.

2. Organizaci6n funcional. Parte igualmente de una cabeza, que se ramifica, pero las l6neas van a ser personas o grupos establecidos por las funciones que desarrollan, implica una especializaci6n de las personas en actividades bien definidas, lo que constituye su principal ventaja.
3. Organizaci6n staff. En 6ste tipo la autoridad delega directamente en una persona la cual es asesorada por consejeros expertos en diversas 6reas de la organizaci6n.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACION :

Existen ciertas reglas o principios aplicables a la organizaci6n, los cuales se presentan a continuaci6n :

1. Divisi6n del trabajo. Divide el trabajo - en tareas espec6ficas a realizar por cada individuo, lo que da origen a la especializaci6n.

2. Unidad de mando. Establece que las ordenes de los subordinados deben provenir de un sólo jefe.
3. Reciprocidad entre autoridad y responsabilidad. Cada función lleva implícita responsabilidad en mayor o menor grado, éste grado de responsabilidad debe otorgarlo - la autoridad correspondiente.
4. Principio de control. Toda actividad debe tener bien definidos los controles aplicables, los cuales deben ser adecuados a la menor o mayor importancia de la función - delegada.
5. Principio de supervisión. Dada la delegación de responsabilidad y autoridad, es - necesario que exista una adecuada supervisión.

C) DIRECCION. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo de un organismo de manera que en conjunto se realicen los planes señalados de manera más eficiente y eficaz.

Por lo tanto, lo que nos faltaría para dar inició a la organización, sería dar instrucciones, mandar para que se ejecuten las acciones necesarias -

dentro de lo planeado.

El dar órdenes requiere de una serie de factores que deben de tomarse en cuenta :

1. Sea cual fuere la forma en que se den, deben ser claras, no basta con decirlas, - sin cerciorarse de que a quien le sean da das efectivamente las reciba y entienda.
2. Las órdenes deben ser las consecuencias de la necesidad de actuar para lograr los ob jetivos de la organización, no deben darse tan sólo por sistema.
3. Las órdenes deben estar respaldadas por ra zones que el ejecutor debe conocer y emitirse por los conductos señalados al defi nir la organización.
4. Quién emite órdenes debe estar posibilitado para darlas por autoridad formal, inde pendentemente que dicha autoridad debe estar respaldada por autoridad técnica o autoridad personal.

Dado que el mando implica la relación de quien ordena y quién o quienes van a ejecutar la orden, - existen dos aspectos fundamentales, la comunicación

y la autoridad de mando.

- Comunicación. Es la transmisión de ideas - a los demás, la cual se puede llevar a cabo en forma verbal o escrita. El principal problema de la - comunicación es que quién recibe la orden entiende algo diferente a la idea que quiso expresar, quién la emitió. Para evitarlo deben eliminarse los siguientes vicios :

1. Expresar claramente la orden que sea entendida perfectamente.
2. Expresar ambigüedades, la idea debe ser -- única.
3. Asegurarse que quién reciba la comunicación entienda efectivamente lo que quisimos -- transmitir.
4. La comunicación debe estar acorde con la - organización.

- Autoridad o mando. Es el principio de que se deriva toda administración, ya que sus elementos el principal es la dirección. Aún cuando requiere de un estudio de como ejecutarla y delegarla.

D) CONTROL. Determina lo que se está llevando a cabo, lo valoriza y en su caso aplica las medi

das correctivas necesarias a fin de que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado. El control implica la vigilancia de las actividades en la organización, con el fin de mantenerlos dentro de los límites establecidos.

El control es necesario para asegurar un correcto funcionamiento de las etapas anteriores del proceso administrativo.

Por su forma de operar puede ser de dos tipos:

1. Control automático. Los avances de la cibernética hacen posibles obtener una retroalimentación de la información que resulta el control mismo y utilizarla para que la acción correctiva se inicie en forma automática.
2. El control sobre resultados. Son los ajustes que se hacen al sistema, originados por la información que se obtiene en el proceso que se realiza en ese sistema.

6. ADMINISTRACION EN EL FUTURO

La aceleración del cambio afecta a los factores del ambiente tanto a los factores de la producción, al sistema geopolítico, a las comunicaciones, a la demografía, a la mentalidad y al comportamien-

to de los hombres, etc. No existe, ninguna limitación en el campo de los análisis prospectivos destinados a sustentar la elaboración del escenario futuro.

La administración del futuro continuará buscando conocimientos e ideas que se consideren útiles - de cualquier disciplina cuando está parezca factible. En alguna fecha distante la administración - puede estar utilizando conocimientos de casi todas las disciplinas conocidas por el hombre. Pero al - utilizar ésta disciplina la administración tenderá a integrarlos y también a aplicarlos a un problema específico.

En consecuencia es probable que la administración sea considerada cada vez más como el medio importante que sirva como integrador y el aplicador - del total del conocimiento.

Puesto que la administración es universal en - su concepto, parece adecuado tomar y utilizar muchas disciplinas.

7. FUNDAMENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

El término responsabilidad social puede ser diferente cosas para distintas personas. Para los - fines que se persiguen se define como : La obliga-

ción gerencial de tomar las medidas que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad como un todo y también los intereses organizacionales.

El modelo de Davis, sobre responsabilidad generalmente aceptado fue desarrollado por Keith Davis: Es una lista de cinco proporciones que describen - por qué y cómo los negocios deberían adherirse a la obligación de tomar medidas que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad y la organización.

1. La responsabilidad social surge del poder social, la empresa tiene significativa influencia o poder sobre otros aspectos sociales como el empleo de las minorías y la contaminación ambiental. Es - decir, la acción colectiva de todas las empresas -- del país determina principalmente la proporción en que las minorías son empleadas principalmente y la condición del medio ambiente en que deben vivir los ciudadanos.

2. Las empresas operarán en un sistema abierto recibiendo insumos de la sociedad y mostrando abiertamente su operación al público. Las empresas deben estar dispuestas a escuchar a los representantes de la sociedad acerca de lo que debe hacerse para mantener o mejorar el bienestar social.

A su vez la sociedad debe estar dispuesta a es

cuchar los informes de las empresas acerca de lo -- que se está haciendo para satisfacer sus responsabilidades soiales.

3. Los costos y los beneficios sociales de una actividad, producto o servicio serán calculados y considerados a fin de decidir si debe o no continuar con ellos.

La factibilidad técnica y la rentabilidad económica no son los únicos factores que deben influir en la toma de decisiones en las empresas.

4. Los costos sociales relacionados con cada actividad, producto o servicio serán transmitidos al consumidor.

Los negocios no pueden esperar financiar completamente las actividades que pueden ser económicamente desventajosas pero socialmente ventajosas.

5. Las instituciones empresariales, como los ciudadanos tienen la responsabilidad de involucrarse en ciertos problemas sociales que se encuentran fuera de sus áreas normales de operación.

Los administradores del futuro no pueden atenerse a carecer de una opinión bien definida en es-

tá área de la administración. Pues deben de determinar su posición a éste respecto, establecer un código personal de ética que se relacione con ésta posición y posteriormente comportarse en forma consciente para dar apoyo a la responsabilidad social.

- La responsabilidad social debe de planearse para determinar la forma en que la organización logrará sus objetivos y así tener determinadas sus actividades.

Las políticas organizacionales deben ser establecidas en el área de responsabilidad social, así como en algunas de las áreas más socialmente conocidas, tal como contrataciones, promociones y ausentismo.

La conversión de la política de responsabilidad social en acción implica tres fases distintas y generalmente sucesivas.

1. Consiste en que la alta dirección reconozca que su organización posee alguna obligación social y como resultado formule y comunique alguna política a todos los miembros de la organización sobre su aceptación de la obligación.

2. Implica al personal staff, así como a la alta dirección. En ésta fase, la alta dirección -

reune información relacionada con el cumplimiento de obligación social aceptada en la fase 1. El personal staff generalmente participa en éste punto dando consejos sobre aspectos técnicos relacionados con el cumplimiento de la obligación social aceptada.

3. Implica a la dirección administrativa además del personal de la organización ya implicado desde las dos primeras fases.

- La organización de las actividades de responsabilidad social implica que todos los recursos organizacionales tengan usos lógicos que hagan hincapié en el logro de los objetivos sociales de la organización y también que sean consistentes con los planes de responsabilidad social de la organización.

Los administradores deben guiar, comunicar, motivar y trabajar con grupos en forma tal que se tenga como resultado el logro de éstos objetivos existentes.

- El control es la acción que ejecutan los administradores para hacer que las cosas pasen como se planeó. Para ejercer el control, los administradores evalúan o miden lo que está ocurriendo en la organización y de ser necesario cambian éstos acontecimientos de algún modo a fin de que se ajusten a

los planes.

Jerry Mc Afee, citado por Certo (13); opina -- que si la sociedad acepta éstas responsabilidades, ayudará a los negocios en el cumplimiento de sus - responsabilidades.

Las responsabilidades que la sociedad tiene pa
ra con las empresas incluyen :

1. Establecimiento de reglas que sean claras y consistentes.
2. Mantener las reglas técnicamente factibles.
3. Asegurarse de que las reglas son económica mente factibles.
4. Hacer que las reglas fijen metas y no perciban procedimientos.

8. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS PARA EL FUTURO

A) Habilidad sistemática en el futuro.

Es la capacidad de visualizar y adminis-
trar una empresa o cualquier otra organización como un grupo de componentes que trabajan conjuntamente

(13) Certo, Samuel. Administración Moderna, p. 564

y funcionan como un todo para alcanzar algún objetivo.

Los administradores analizan los problemas e implantan las soluciones correspondientes sólo después de examinar aquellas partes del sistema relacionadas con el problema y después de evaluar el efecto de la solución de un problema en el funcionamiento de todas las demás partes del sistema.

El enfoque de sistemas será una herramienta extremadamente valiosa para los administradores del futuro.

Sólo después de entender el gran panorama o ver todas las partes de una compañía como un todo, serán los administradores capaces de resolver los problemas administrativos en forma apropiada.

B) Habilidades funcionales en el futuro.

Es la capacidad de aplicar en forma apropiada los conceptos de planeación, organización, dirección y control en la operación de un sistema administrativo.

La aplicación de éstas cuatro funciones básicas tiene una importancia tan decisiva para la administración.

Es muy alta la probabilidad de que las habilidades funcionales continúen siendo extremadamente valiosas para los administradores del futuro.

C) Habilidad de análisis situacional en el futuro.

Es la capacidad de aplicar la teoría de sistemas y la teoría de administración a las situaciones particulares a las que se enfrentan los administradores.

La importancia de la habilidad de análisis situacional está apoyada por pensamientos e ideas del enfoque contingente para la administración.

Los administradores del futuro casi con certeza se enfrentaran a factores situacionales muy diferentes de aquellos a los que se han enfrentado los administradores actuales.

D) Tamaño de los sistemas administrativos del futuro.

A medida que los sistemas administrativos crecen, tienden a volverse más difíciles de administrar.

Entre las características específicas de los sistemas administrativos de gran tamaño que

tienden a hacer los sistemas más difíciles de administrar se incluyen :

1. Una habilidad decreciente de los individuos del sistema para entender el sistema global. A medida que el sistema aumenta de tamaño, cada vez menos individuos serán capaces de entender todas las partes del sistema y las complicadas relaciones entre esas partes.
2. Un nivel decreciente de participación en la toma de decisiones. A medida que los sistemas crecen, los administradores sienten que la participación de grupos grandes en la toma de decisiones de ese sistema es cada vez más factible.
3. Un acceso decreciente de los miembros de la organización hacia los que toman decisiones en la alta dirección dentro del sistema. A medida que el número de miembros aumenta, la proporción de esos miembros que pueden comunicarse directamente con la alta dirección se hace cada vez menor.
4. Una creciente participación de expertos en la toma de decisiones dentro del sistema.

A medida que la complejidad de los problemas relacionados con esos sistemas aumenta, los administradores tienen a solicitar ayuda a diversos tipos de expertos para la solución de esos problemas.

5. Costos crecientes de coordinación y control. Para mantener la coordinación y el control, los administradores deben establecer una comunicación adecuada entre los diversos niveles y segmentos y establecer planes efectivos para guiarlos.
6. Incremento de la rigidez del sistema. Deben establecerse reglas y normas para que los nuevos segmentos del sistema operan en forma predeterminada y predecible.
7. Un deterioro creciente del sistema global. Los administradores del sistema en crecimiento deben de dar los pasos necesarios para asegurarse de que tal deterioro sea conocido y eliminado lo más pronto posible.

E) Sindicalización de los Trabajadores Profesionales en el futuro.

Teóricos de la administración predicen que en un futuro, una cantidad creciente de trabajadores

profesionales recurrirán a los sindicatos.

A menos de que ésta tendencia sea invertida, - los directivos del futuro podrán esperar negociar - con los trabajadores profesionales principalmente a través de representantes sindicales.

F) Características de la fuerza de trabajo -- del futuro :

Es posible obtener algunos indicios sobre los recursos humanos futuros de los sistemas administrativos estudiando la estructura general de la fuerza de trabajo de la cual provendrán éstos recursos.

1. Edad promedio de la fuerza de trabajo:
 - Tendrán una edad promedio más elevada.
 - Los trabajadores de mayor edad, no se verán forzados a retirarse por su edad.
 - Serán más difícilmente reclutados.
 - Empleados por períodos mucho mayores.

2. Tamaño de la fuerza de trabajos :
 - Las fuerzas de trabajo serán más re

ducidas.

- Mayores costos de mano de obra.
- Competencia más intensa en la contratación.

3. Número de trabajadores profesionales en la fuerza de trabajo :

- Aumentará el número de trabajadores profesionales.
- Modificación de estrategias por parte de los administradores del futuro.

4. Trabajos ejecutados por la fuerza de trabajo :

- Ejecutarán trabajos un tanto diferentes.
- Querrán ser más responsables y eficientes.

5. Utilización de la fuerza de trabajo - según las Industrias :

- Gran porcentaje será contratado en la industria de servicios.
- No producen directamente bienes.
- Los puestos en los servicios volverán más abundantes.

6. Interés por tomar decisiones sobre sí

tuaciones de trabajo.

- Más interés en general de la calidad de vida de trabajo.
- Mayor oportunidad de los trabajadores de tomar decisiones.

7. Más mujeres en la administración.

- Se desplazará un mayor número de mujeres hacia la administración.
- Maximización de ganancias a través de hombre y mujeres.

G) La energía en el futuro :

Probablemente las fuentes de energías conocidas serán cada vez más escasas en el futuro y los costos de la energía disponible para los sistemas administrativos del futuro sean muy altos.

A medida que se descubren nuevas formas para usar la energía, nuclear y el carbón, los administradores en el futuro distante podrán disponer nuevamente de grandes cantidades de energía.

H) La Tecnología en el futuro :

El futuro indudablemente traerá numerosos avances tecnológicos que los administradores debe-

rán evaluar y decidir si deben ser usados en el sistema administrativo.

Los administradores se enfrentaran a la difícil verdad de que el uso de equipos complejos es costoso y por lo tanto, dicho equipo debería hacer una contribución sustancial al logro de los objetivos del sistema administrativo.

Se espera que aparezcan nuevos y diferentes medios para distribuir productos a los clientes así como medios rápidos y seguros de transporte urbano. Además desarrollos adicionales en el área de comunicaciones harán más fácil que las personas compartan información en una forma más efectiva y eficiente.

1) Habilidades adicionales de los Administradores del futuro :

- Ser capaz de resolver problemas nuevos.
- Ser capaz de resolver problemas de forma analítica.
- Ser capaz de correr riesgos elevados.
- Ser capaz de manejarse en el conflicto.
- Ser capaz de controlar por medio del liderazgo.

Los objetivos de adiestrar a los adminis--

tradores.

Para el futuro deben establecerse con miras a desarrollar administradores que resuelvan en forma moderna y analítica los problemas. Y que ponen en relieve la relación entre la toma de decisiones administrativas y las políticas corporativas existentes, el uso de sistemas computacionales para analizar grandes cantidades de información rápidamente. También deben considerar las prácticas administrativas que los administradores futuros estarán siguiendo como son :

- Las utilidades son aún lo dominante pero están modificadas por la suposición de que un administrador de empresas -- tiene otras responsabilidades sociales.
- Aplicación de una medida de rendimiento tanto social como económico.
- Hincapié en la calidad y cantidad.
- Planeación estructurada y global a largo plazo.
- Administración renovadora.
- Creatividad.
- Las personas son un factor dominante.
- Cooperación entre las empresas y el gobierno y convergencia en la planeación.

J) Desarrollo de Administradores orientados -
hacia el futuro :

Además del desarrollo y planteamiento de -
objetivos apropiado, el proceso de adiestrar admi--
nistradores actuales para que se orienten hacia el
futuro.

Los administradores orientados hacia el fu
turo lo ven, no como un desarrollo incontrolable, -
sino como un factor que puede ser significativamen-
te influido.

La naturaleza compleja del trabajo futuro
el administrador indica que éste trabajo puede - -
aprenderse mejor enfocando su estudio como el apren
dizaje de su profesión.

Los administradores para el futuro, deben
ser advertidos de los cambios inevitables que ocu-
rrirán en el transcurso del tiempo.

III. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El centro de toda la administración de personal es el hombre como realmente es, como en realidad -- existe, con todas y cada una de sus características personales.

Ahora bien, si se trata de obtener la mayor cooperación y el más alto nivel de eficiencia de los individuos que prestan sus servicios en la empresa, -- conviene saber que aspectos de la conducta y de la actuación humana deben tomarse en consideración para lograr los objetivos de la empresa. De esta manera podemos decir que, desde el punto de vista de la eficiencia, debemos ver al hombre en función de su responsabilidad, habilidad y trabajo. Por otra parte, desde el punto de vista de la cooperación se ve al hombre en función de sus derechos, merecimientos y remuneraciones. De hecho la administración de personal utiliza diferentes técnicas para obtener los objetivos de eficiencia y de cooperación a través de las características humanas.

Lo importante es notar que tales finalidades no se logran dentro de una organización con medidas empíricas y arbitrarias, sino con un conocimiento más profundo de la realidad humana y a través de los procedimientos técnicos o científicos cuya aplicación -

EFICIENCIA

Cartas de organización
Análisis de puestos
Valuación de puestos

COOPERACION

Disposiciones legales
Políticas
Sistemas de quejas

Selección Técnica
de personal
Adiestramiento

Su habilidad

EL HOMBRE

Su merecimiento

Calificación de
méritos
Sistemas de
ascenso

Métodos de simplifi-
cación de trabajo
Medidas de Higiene
y Seguridad

Su trabajo

Su Remuneración

Sistemas de salarios

Incentivos y presta-
ciones.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

ha dado los mejores frutos en la práctica.

Existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados por medio de determinadas reglas que deben seguirse, así como, instrumentos técnicos y métodos que puedan emplearse en la administración de personal en cualquier organización, sin importar su tipo o propósito y las características de su personal. Puesto que todas las organizaciones, sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivo, deben operar con personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de personas.

1. ANTECEDENTES

Aún cuando la administración de personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo práctico y de especialización funcional sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, - incluso hace ciertos años se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal aunque sólo sobre una base de errar o acertar; - sin embargo, poco a poco se necesitó hacer mejoras -

en el desempeño de éstos procesos. Muchos de éstos adelantos surgieron como respuestas a necesidades y presiones específicas que originaban como resultado de crisis militares, económicas o sociales, pero con más frecuencia las mejores tendrían que desarrollarse lentamente durante largos periodos de tiempo.

Se dice que la evolución histórica empezó con la aparición de las relaciones interpersonales.

Por consiguiente la evolución de la función de personal es histórica en el sentido de que está estrechamente entrelazada y asociada con las épocas y acontecimientos históricos, sociales, económicos, políticos, tecnológicos y culturales que han dejado su huella en la historia y también han influido en el panorama de la administración de personal. Por otro lado la historia de la función de personal es evolutiva no revolucionaria. Pues no es posible, separar el estudio de la cultura en su sentido más amplio del estudio de la evolución histórica de la administración de personal. Sin embargo, desde principios de siglo, determinadas épocas o movimientos clave han influido en el desarrollo de las prácticas modernas de personal. Estos periodos o movimientos representan criterios prácticos aplicados y secuencias progresivas de acontecimientos. Los contextos históricos de éstos movimientos se entrelazan, tal como pasa con muchos conceptos característicos de cada -

época importante como son :

- a) La Revolución Industrial
- b) El Desarrollo del Sindicalismo
- c) La Epoca de la Administración Científica
- d) La Epoca Paternalista
- e) La Epoca de la Psicología Industrial
- f) La Epoca de las Relaciones Humanas
- g) La Epoca del Conductismo
- h) El Surgimiento de Especialistas en Personal
- i) La Epoca del Bienestar Público.

En empresas que habían crecido mucho, surgió la necesidad de especialistas como expertos en seguridad, médicos, guardias de seguridad, investigadores del comportamiento, especialistas en relaciones laborales y otros. Finalmente para efectos administrativos y de la empresa, todas éstas actividades se reunieron y se pusieron a cargo de un gerente, a quién se le denominó gerente de personal, dado que en todas las empresas éstas áreas de responsabilidad imponen especialidad y problemas únicos relacionados con los recursos humanos.

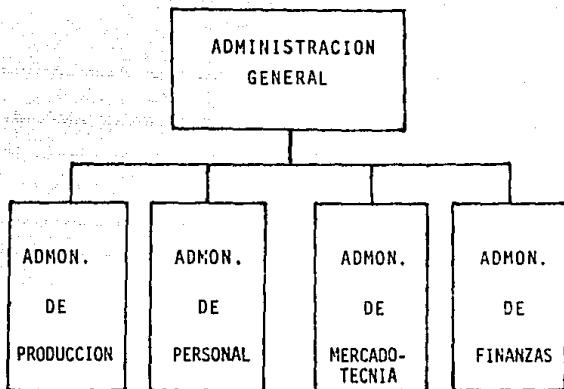
2. UBICACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

La administración de personal es una subárea de la administración general. El término personal se refiere a las actividades humanas de la administra--

ción general; es decir, que la administración de personal se relaciona básicamente con la fuerza de trabajo o el "personal".

Dentro de la administración de recursos humanos la responsabilidad básica en el nivel empresarial corresponde al ejecutivo máximo, como podrá ser el presidente, a quién corresponde tomar decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles y necesarios. En el nivel departamental o divisional de la administración de recursos humanos corresponde al ejecutivo de línea - como es el jefe o gerente responsable del órgano. - Es así como, cada gerente o jefe es responsable de los recursos humanos colocados en su órgano cualesquiera que sea, de línea, de asesoría, de producción de ventas, de finanzas, de personal, etc.

La relación de la función de personal de toda empresa es general, depende en gran parte del tamaño de la empresa. En las empresas chicas se lleva a cabo por medio de uno de los representantes de la misma empleando parte de su tiempo. En las de tamaño mediano y en las grandes se convierte en un departamento de personal que puede tener varias subdivisiones, además del tamaño de la empresa, lo que también va a determinar la función, es el criterio administrativo y el estilo de dirección de los gerentes generales en el resto de la estructura de la empresa.



Ubicación de la Subárea de Administración de Personal

Dentro del departamento de personal existen diversas unidades orgánicas y las actividades asignadas comúnmente a cada una, aún cuando una de las principales unidades orgánicas de una empresa es la de personal, esto quiere decir que el trabajo relativo a personal esté confiado a dicha unidad. La administración de personal representa la participación de todos los ejecutivos de una empresa. El departamento de personal es un grupo asesor para ayudar a los ejecutivos, es decir, el ejecutivo recibe ayuda especializada del departamento de personal, en la misma forma que otros especialistas los asesoran con

su ayuda técnica.

3. IMPORTANCIA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

La área de recursos humanos es importante, porque es interdisciplinaria, pues cubre conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho del trabajo, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, y cibernética, etc. Los asuntos tratados en dicha área se refieren a una multiplicidad enorme de campos de conocimiento, pues se habla de aplicación e interpretación de tests psicológicos y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambio organizacional, carreras, diseño de cargos, satisfacción en el trabajo, de ausentismo, eficiencia y eficacia. Tales asuntos se refieren tanto a aspectos internos, como aspectos externos o ambientales de la organización. La área de recursos humanos es una función de asesoría, cuya actividad fundamental es planear, prestar servicios especializados, recomendar y controlar, pues se entiende con recursos vivos, complejos diversificados y variables. Ya que los recursos humanos están ubicados en las diversas áreas de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes.

Por consiguiente los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de -

la administración, pues de nada serviría una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones. A la administración de recursos humanos le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio, ya que todas las actividades se hacen por, para y con los individuos. Pues de hecho, el hallar, seleccionar y colocar la gente apropiada para los puestos adecuados es una tarea enorme, pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos es quizá difícil.

Al darle un empleo a un hombre, se emplea al hombre entero es evidente que no se puede emplear "mano de obra", porque el dueño viene con ella y el hecho de que se puede emplear a un hombre entero y no aparte de él explica que es importante el área de recursos humanos y que la mejora de la efectividad del hombre en el trabajo es la mayor oportunidad de mejorar el desempeño y las realizaciones, el recurso humano es el más productivo, ya que cuenta con un conjunto de cualidades que son importantes y que no posee ningún otro recurso; tiene capacidad de coordinar, de integrar e imaginar.

También es importante que se pronóstique y se proyecten las funciones actuales de personal hacia el futuro, para elaborar un "plan - hombre", pues la visión integrada de los sistemas de personal de una

empresa permite a los directores mejorar a cada día sus decisiones para que sean congruentes a las necesidades de la organización.

Por consiguiente la administración de personal comprende todas las actividades humanas, puede decirse que su radio de acción abarca a la empresa entera, desde el director o gerente hasta el último obrero, quienes deben ser tomados en cuenta, ya que entre los hombres existen múltiples relaciones directas o indirectas, de superior a inferior y de subordinado a jefe, de compañerismo en el mismo nivel, etc., y la administración de personal procura que tales relaciones se logren tanto en lo individual como en lo colectivo y se dé la máxima eficiencia y la mayor cooperación. Por lo tanto se advierte la importancia que tiene ésta área.

4. DEFINICIONES

Según Sikula, Andrew (14), nos dice que la administración de personal es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa.

Para Chiavenato (15) La administración de re--

(14) Sikula, Andrew. Administración de Recursos Humanos, p. 17

(15) Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p. 21

curso humano consiste en la planeación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, pues significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Para Certo (16), Los recursos humanos apropiados se refiere a aquéllos individuos de la organización que realizan una contribución valiosa para el logro de metas del sistema administrativo. Por otra parte los recursos humanos inapropiados se refiere a aquellos miembros organizacionales que no hacen una contribución valiosa para el logro de los objetivos del sistema administrativo.

Otra definición de la administración de recursos humanos 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 y del país en general.

En todas las definiciones se menciona que debemos tener un desarrollo, un control y una cooperación de todas las personas, tomando en cuenta sus habilidades y aptitudes para que exista una buena adm

(16) Certo, Samuel. Administración Moderna, p. 11

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- 79 -

nistración de recursos humanos.

5. OBJETIVOS Y POLÍTICAS

A) **Objetivos** : La administración de recursos humanos toma en cuenta los siguientes :

- La eficiencia de las actividades desarrolladas por individuos que forman parte de una organización.

- La cooperación de los mismos individuos en la realización de los fines perseguidos por la organización a la que pertenecen.

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de los objetivos individuales.

- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

B) **Políticas** : Buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de

personal. Ya que las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados.

Las políticas se pueden clasificar en dos tipos:

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas.

- Políticas generales de la empresa, que son guías amplias para la acción y mediante las cuales se basan las demás políticas.

- Políticas administrativas, se establecen para que sirvan de orientación a los ejecutivos de alto nivel de la empresa.

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

- Políticas funcionales o de asesoría, que gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados.

2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, se

guridad, de salarios, de beneficios, etc.

Las políticas de recursos humanos varían en - -
cuanto a los ejecutivos y objetivos dependiendo de -
cada empresa. Ya que cada organización desarrolla -
sus políticas de recursos humanos más adecuadas a -
sus necesidades, pues dichas políticas deben de invo
lucrar los siguientes aspectos principales.

a) Políticas de provisión de recursos humanos:

- Donde reclutar, o sea, fuentes de reclu-
tamiento en que condiciones y como escoger los recur
sos necesarios para la organización.

- Criterios de selección de recursos huma-
nos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a
las aptitudes físicas e intelectuales, experiencias
y potencial de desarrollo.

b) Política de aplicación de recursos humanos:

- Como determinar los requisitos básicos -
de fuerza de trabajo para el desempeño de tareas y
atribuciones al cargo dentro de la organización.

- Considerando criterios de planeación, co
locación y movimiento de recursos humanos, tomando
en cuenta la posición inicial y el plan de carreras,
definiendo las oportunidades futuras dentro de la or
ganización.

- Además de los criterios de evaluación de calidad y de la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

c) Políticas de mantenimiento de recursos humanos :

- Criterios de remuneración directa de los participantes, tomando en cuenta la evaluación del cargo y los salarios del mercado de trabajo.

- Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficio social más adecuados a las distintas necesidades de cargos de la organización.

- Criterios de como mantener una fuerza de trabajo motivada de alta moral, participativa y productiva dentro de la organización.

- Considerar las condiciones físicas, ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas.

d) Políticas de desarrollo de recursos humanos :

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constantes de la - -

fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas.

- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización.

- Considerando la creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

e) Políticas de control de recursos humanos :

- Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

- Criterios para una auditoría permanente de aplicación y adecuación de las políticas y procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas sitúan el código de valores éticos de la organización, que a través de ellas gobiernan sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que de-

ben ser implantados, que son cursos de acción prede-terminados para orientar el desempeño de las opera- ciones y actividades, considerando los objetivos de la organización.

6. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMA- NOS

A) PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos se consi- derá como un procedimiento sistemático que caracteri- zará una secuencia de sucesos planeados o una serie de pasos cronológicos. Las actividades de dicha planea- ción son importantes a nivel individual y organiza- cional, para aprovechar al máximo los recursos huma- nos.

- DEFINICION

La planeación de recursos humanos se define como; el proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr di- chos requerimientos con el fin de realizar los pla- nes integrales de la empresa.

También significa tener la cantidad de gen- te necesaria en los puestos adecuados en el momento apropiado, haciendo la clase correcta de trabajo que producen a largo plazo, los beneficios máximos para

la organización y el individuo.

Dicha planeación abarca la determinación de los tipos de habilidades o capacidades requeridas y la cantidad de gente necesaria, también es importante localizar el lugar y el tiempo de las necesidades de la fuerza de trabajo.

- IMPORTANCIA

La planeación de recursos humanos es importante, ya que la eficiencia óptima sólo se puede lograr después de haber hecho una cuidadosa planeación y de haber implantado los objetivos, los pasos y las acciones. Pues el uso más productivo de cualquier estímulo de la organización, sólo se puede lograr a través de una atención conciente y prolongada a los detalles de la planeación.

Tiene como propósito asegurarle a la empresa un potencial acorde a sus necesidades presentes y futuras.

La planeación es importante para cada individuo, porque le puede ayudar a mejorar sus habilidades, hacer uso de sus capacidades y llevar al máximo su potencia. La satisfacción personal se puede lograr mediante una planeación adecuada de la carrera, pues una persona que tiene metas de trabajo definidas, objetivos de trabajo y planes de carrera, por general siente menos frustración y decepción.

Ya que la empresa usa la planeación de recursos humanos para mejorar su eficiencia y productividad por un largo periodo de tiempo pues deben reclutar y contratar el número de personas calificadas para proporcionar el recurso productivo básico del cual están formadas las empresas, debido a que la mayoría de las empresas siguen la política de dar ascenso interno, la fuerza de trabajo inicial es la fuente para el talento administrativo presente y futuro.

- PRINCIPIOS A CONSIDERAR EN LA PLANEACION Y -
DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS :

a) Un plan de ésta índole no es responsabilidad única del área de personal, sino que implica que todo el grupo de dirección se compromete con él.

b) Debemos considerar en ésta planeación tanto las necesidades del personal, procurando encontrar la forma para su integración adecuada.

c) Toda persona que forma parte de la organización debe ser considerada en todo su ciclo de vida por lo que debemos de tomar en cuenta en su totalidad sus habilidades, talento, experiencias, conocimientos que están cambiando, porque una persona es distinta conforme a su edad.

Los jefes de área nos podrán señalar las ne

cesidades que tenga el personal en la empresa, por-- que sin un plan de apoyo de los jefes, supervisores, gerentes no se podrá llevar a cabo la planeación.

El inventario de recursos humanos deberá es tar actualizado. Pues su finalidad es el tener to-- das las características del personal que forma parte de la empresa, esas características pueden ser : Da tos generales como nombre, estado civil, fecha de na-- cimiento, dependientes legales, entre otras.

El inventario de recursos humanos consta de dos partes fundamentales :

a) Registros de la información de cada per sona, la cual debe de recopilarse periodicamente.

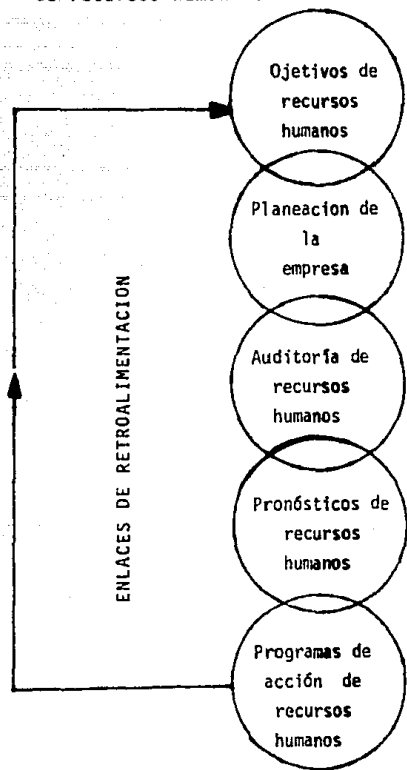
b) Hoja de calificaciones, los superviso-- res y los jefes serán responsables de proporcionar - ésta información en base a tres puntos principales :

- Responsabilidades actuales
- Actuación y desempeño en relación a esas responsabilidades
- Posibilidad de desarrollo.

- COMPONENTES DE LA PLANEACION DE RECURSOS HU-- MANOS :

La planeación de recursos humanos es un pro

Interrelación de los componentes de la Planeación de recursos humanos.



cedimiento sistemático que se caracteriza por una secuencia planeada de acontecimientos e incluye cinco componentes.

1. Objetivos

La misión u objetivo es relacionar los recursos humanos futuros con las necesidades futuras de la empresa para maximizar el rédito futuro de la inversión en los recursos humanos.

Todos los objetivos de la planeación de recursos humanos, sin importar su dimensión de tiempo, ni sus grados de especificación y tentativa están estrechamente ligados o relacionados.

2. Planeación de la empresa

Primeramente en el proceso de la planeación de recursos humanos es establecer los objetivos de la fuerza de trabajo, posteriormente evaluar las ---adaptaciones y cambios futuros para la empresa y está forma su estructura y diseño interno, ya que existen alteraciones ambientales tanto internos como externos.

Steiner, citado por Sikula (17) La planeación de la organización es la actividad conciente que comprende la empresa para efectuar un cambio organiza--

(17) Sikula, Andrew. Administración de Recursos Humanos. p. 176

cional positivo en su bienestar y capacidad de crecimiento. La planeación de la empresa es un enfoque orgánico orientado al proceso para el cambio organizacional y la eficiencia administrativa. El cambio y el mejoramiento se logran haciendo que todos los miembros de la empresa participen en el análisis de problemas y de la planeación.

La planeación de la empresa y la planeación de recursos humanos están muy relacionados, debido a que la fuerza de trabajo es el insumo institucional de mayor importancia.

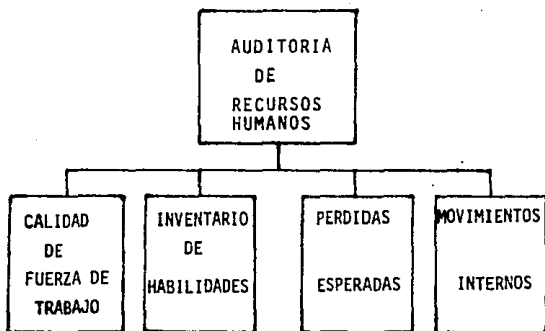
3. Auditoría de los recursos humanos

La auditoría de los recursos humanos es un proceso intensivo de investigación, analítico y comparativo, pues son búsquedas sistemáticas que reúnen, compilan y analizan a conciencia los datos durante un determinado período, que por lo general es de un año y está diseñada para comparar la información acerca de las normas, usos e informes.

Evidentemente la mayoría de las auditorías son financieras, sin embargo, las auditorías se efectúan cada vez más, respecto a áreas y asuntos no financieros, como son las auditorías formales de las relaciones de los empleados, éstas han logrado una creciente y amplia aceptación, pues abarcan verifica

ciones formales acerca de la eficacia de algunos o - todos los programas actuales de personal, tales como análisis de trabajo, reclutamiento, pruebas, entrevistas, entrenamiento, desarrollo administrativo, as censos, transferencias, valoraciones de personal, re laciones laborales, servicios y prestaciones del empleado, actitudes y moral del empleado, comunicación entre los empleados, administración de sueldos y salarios e investigación de personal.

La moderna auditoría de administración de - recursos humanos revisa todo el campo de sistemas y programas de personal mediante el cual la administración asegura, desarrolla, distribuye y supervisa los recursos humanos de la empresa.



Componentes de Auditoría de Recursos Humanos

- Calidad de la fuerza de trabajo

La auditoría de recursos humanos debe -- examinar la calidad actual de la fuerza de trabajo, pues su finalidad es mejorar dicha calidad. Este mejoramiento se puede lograr empleando fuerza de trabajo de alta calidad que reemplace al personal de baja calidad y que aumente mediante la experiencia, entrenamiento y desarrollo de los empleados.

El análisis de trabajo se puede usar para determinar los aspectos cualitativos de la fuerza de trabajo de una empresa, dicho análisis determina los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y relaciones entre un trabajo determinado.

Además se puede definir al análisis como el proceso mediante el cual se reúne la información pertinente y se determinan los elementos componentes de un trabajo, mediante la observación y el estudio. Registra detalles referentes al entrenamiento, capacidades, esfuerzo requerido, cualidades, habilidades y experiencias, etc., que son necesarias para un trabajo.

Dicho proceso evalúa todas las demandas cualitativas de un trabajo y por tanto se emplea al analizar un trabajo cuya finalidad sea cualquiera de éstas : reclutamiento, colocación o evaluación de - empleados futuros o para establecer escalas de sala-

rios, normas del desempeño, métodos de simplificación de trabajo y otros asuntos relacionados con los trabajadores.

- Inventarios de habilidades

El concepto habilidad se redefine constantemente debido a que los trabajos requieren cada vez - menos habilidades físicas y en su lugar, más habilidades mentales.

Un inventario de habilidades contiene datos acerca de las habilidades, capacidades, referencias de trabajo y cualquier otra información que indique el valor total del empleado, para la empresa. Dicho inventario es muy útil pero sobre todo cuando una empresa inicia un trabajo y quiere que lo desempeñe alguno de sus empleados actuales.

En los sistemas de información de recursos humanos deben diferenciarse los diversos tipos y grados de habilidades como son : destreza manual, estabilidad emocional, tiempo de respuesta, habilidades para planear, organizar controlar y coordinar.

- Pérdidas esperadas

Los procedimientos de auditoría de recursos humanos deben prever la manera de estimar los cambios laborales, las técnicas de planeación de recursos humanos deben dar la estimación estadística de -

cuantos de ellos estan en posibilidades de dejar la empresa. Esto se puede lograr mediante el uso del cálculo de rotación de personal, que hace posible -- preveer el número esperado de vacantes, aunque no se pueda saber con certeza quién va ha abandonar la empresa. Dichas estimaciones se pueden hacer mediante la revisión de los registros de personal anteriores, las futuras necesidades de recursos humanos se pueden proyectar haciendo ajustes anticipados para el crecimiento o no crecimiento de las tendencias.

Las pérdidas esperadas de recursos humanos también se pueden predecir y planear mediante el uso de las tablas de reemplazo de personal, que se utilizan más para hacer pronósticos de cambios administrativos y el periodo de proyección o percepción de -- tiempo es de cinco años.

- Movimientos internos

La auditoría de recursos humanos debe de -- considerar los movimientos dentro de la organización éstos abarcan los ascensos y transferencias.

La fuerza de trabajo adicional se obtiene -- mediante nuevas contrataciones, ascensos y transferencias, se pierde personal debido a retiros voluntarios, despidos y muertes.

- Estandares de evaluación y control de recursos humanos.

La auditoría de recursos humanos muestra como funciona el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización o - que están compensando su costo.

El sistema de administración de recursos hu manos necesita estándares que nos permitan una continúa evaluación y control de su funcionamiento. Estandar es un criterio o modelo previamente establecido para permitir comparación con los resultados u objetivos alcanzados.

Son utilizados varios estándares en la evaluación y control del sistema de administración como :

- Estandares de cantidad. Número de em--pleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones.

- Estandares de calidad. Métodos de selección utilizados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de evaluación del desempeño.

- Estandares de tiempo. Rápidez en la integración de personal recién admitido, tiempo en la solicitud del personal.

- Estandares de costo. Costo directo o in directo de la rotación del personal de los accidentes de trabajo, costo de beneficio social.

Los estandares permiten la evaluación y el control por la comparación con :

- Resultados. Cuando la comparación entre estandar y la variable es hecha después de terminada la operación. La medida se realiza en términos de algo listo y terminado al final de la línea, y presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y los errores de una operación ya terminada.

- Desempeño. Cuando la comparación entre estandar y la variable se hace paralelamente a la operación.

La comparación es la función para verificar el grado de concordancia entre una variable y su estandar. La administración de personal tiene a su cargo el planteamiento, la organización y el control de las actividades relacionadas con la vida del personal de la organización.

La auditoría de recursos humanos su función no es solamente indicar fallas y problemas, sino también anotar sugerencias y soluciones, se base en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas.

Las auditorías generalmente comienzan con una evaluación de las relaciones organizacionales que -- afectan la administración del potencial humano, incluyendo al personal de línea y de estaff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación del soporte financiero para varios programas. A partir de ahí se aplica una variedad de estándares y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen realizado. Examina los registros e informes de personal, analizan, comparan y preparan informes del examen, e incluyen casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

La auditoría puede penetrar más profundamente - en los resultados, puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías.

La auditoría permite verificar :

a) Hasta que punto la política de recursos humanos se base en una teoría aceptable.

b) Hasta que punto la práctica y los procedimientos son adecuados a tal política o teoría.

4. Pronóstico de recursos humanos

El pronóstico de recursos humanos es muy si

miliar a la auditoría de recursos humanos excepto en que el pronóstico hace énfasis en el futuro y la auditoría está más relacionada con el presente, además se concentra en ajustes internos de la empresa en - tanto el pronóstico se enfoca a las adaptaciones ins- titucionales debidas a los cambios y preciones exter- nas.

El pronóstico de recursos humanos está in- fluido por los niveles de producción, dichos niveles pueden ser de origen y efecto interno o externo.

El pronóstico nos dice donde podemos encontrar al personal adecuado o sea elegir dentro de los diversos empleados.

Factores de pronóstico de recursos humanos:

- a) Cantidad de producción
- b) Cambios tecnológicos
- c) Condiciones de oferta y demanda
- d) Planeación de la carrera

a) Cantidad de producción. El nivel de -- producción de los proveedores y competidores de cual- quier empresa puede restringir las operaciones de - los fabricantes, ya que si no se puede obtener mate- ria prima, los procesos de manufactura se pueden re- ducir.

b) Cambios tecnológicos. Dicho cambio puede ser interno o externo, una nueva maquinaria altamente automatizada puede ser un tipo de pronóstico usual en la planeación de personal, pues los trabajadores pueden ser destituidos, despedidos, reentrenados o reinstalados, además de los ajustes realizados a los empleados anteriores o actuales también se deben contratar nuevos empleados para el manejo de nueva maquinaria.

c) Condiciones de la oferta y la demanda. Para pronósticar las necesidades futuras de recursos humanos, muchos estudian el mercado de trabajo que es una área definida muy poco, en la cual la oferta de quienes buscan trabajo interactúa con la demanda de los patrones que piden trabajadores, así pues los salarios se modifican y se determinan.

Se han realizado dos modificaciones :

1. Los tipos de industria han cambiado de agrícolas e industrias extractivas a actividades de servicios y fabricación.

2. La ubicación en la que los trabajadores desempeñan el trabajo ha cambiado de zonas rurales y agrícolas y de pueblos pequeños a grandes zonas urbanas.

El ambiente de trabajo se ha modificado los tipos de trabajo que hay que desempeñar. Los trabajos manuales y los que no requieren de una habilidad han sido reemplazados por actividades que requieren habilidad, conocimiento científico, perspicacia tecnológica y entrenamiento profesional.

d) Planeación de carrera. Debe realizarse sobre una base tanto individual como en una colectiva, ya que es la asignación de personas a cargos planeados para el futuro y nos permite asegurar que se encuentren adecuadamente preparados con anticipación y se hallaran adecuadamente utilizados en la empresa.

5. Programas de acción de recursos humanos.

Los programas de acción tienen la finalidad de cambiar las actividades de planeación de recursos humanos de un campo intangible y conceptual a uno tangible y operacional. Los programas de acción se pueden implantar en ciertas áreas de personal como son : Reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo del empleado, contrato colectivo de relaciones laborales, prestaciones y compensaciones.

- Reclutamiento. Los programas de selección y reclutamiento son el resultado final de las actividades de pronósticos y auditoría de recursos humanos, dichas actividades se diseñan para contra-

tar el tipo de empleados que cuenta con habilidades de mayor demanda y menor oferta en el futuro.

- Entrenamiento del empleado. Esta forma de acción reconoce que las futuras necesidades de recursos humanos se pueden satisfacer mediante el entrenamiento.

- Contrato colectivo y relaciones laborales. Los sindicatos piden el entrenamiento y recolocación del trabajador, pues el hecho de que pida nuevas habilidades al trabajador puede ser motivo de descontento presente y futuro.

- Prestaciones y compensaciones. Las demandas de los empleados profesionistas y no profesionistas varían en sus fuentes de compensación directa e indirectas.

B) RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Antes de iniciar cualquier actividad referente a ésta función debemos de tomar en cuenta algunos principios.

- Orientación. El responsable de reclutamiento y selección debe ser un experto en mercado de trabajo, ya que debe de orientar a aquellas personas que por sus actividades no tienen ninguna disponibi-

lidad para ser ocupadas en la organización por lo -- que, a éstas personas se les debe de orientar a que sector u organización debe dirigirse.

- Ubicación. Nunca se debe de tener la intención de cubrir los puestos que por un momento particular se tengan como vacantes, porque los candidatos que llegan a la organización y que encajan en -- esas vacantes en base a sus características, bien -- pueden ser considerados para un futuro en otros puestos de la organización con lo cual estaríamos asegurando personal o recursos humanos para el futuro a la empresa.

- Etica profesional. Cualquier decisión -- que se tome referente a la aceptación o rechazó de -- una persona debe de estar libre de cualquier prejuicio y estereó tipos, ya que estarían afectando al individuo de que se trate con las respectivas repercusiones.

- Elementos previos a considerar en el reclutamiento y selección :

- Política de empresa. Se deben defi--nir previamente y con claridad las políticas a considerar antes de la búsqueda de personal.

- Análisis de puestos. Es indispensa--ble determinar el pérfil del puesto y para ello se --

requiere obtener la información sobre las obligaciones y responsabilidades que tendrán relación con la unidad de trabajo que se encuentra vacante.

- Autorización para cubrir la vacante. Es necesario, que dicha autorización se previa a la búsqueda del candidato para la cual se utiliza en -- las grandes empresas, la requisición de personal, - aunque en las pequeñas basta con la aprobación verbal.

1. RECLUTAMIENTO

A) DEFINICIONES :

Para Sikula (18) el reclutamiento es el proceso que se efectúa en una empresa a fin de obtener fuerza de trabajo adicional para las finalidades adicionales de la misma. Pues su meta es tener un conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar en una empresa particular.

Certo (19), nos dice que el reclutamiento es la selección inicial entre la oferta esperada total de recursos humanos disponibles para cubrir un puesto.

(18) Sikula, Andrew. Administración de Recursos Humanos, o. 213.

(19) Certo, Samuel. Administración Moderna, p. 254

Chivenato (20) opina que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

En dichas definiciones los autores nos hablan de que el reclutamiento es un proceso, una selección, un procedimiento, pero al final nos dicen que es el obtener los recursos humanos disponibles para cubrir un puesto dentro de la organización. Pues tiene como finalidad proveer a la empresa de -- que se trate, considerando para ello las fuentes internas o externas de candidatos variables y a una previa selección respectiva para cubrir las vacantes que se tienen en la empresa tanto en el presente como en el futuro.

El reclutamiento empieza a partir de -- los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización. Ya que su propósito es reducir el número de candidatos a un puesto y convertirlo en un número relativamente pequeño, de individuos. El reclutador debe de conocer :

- El puesto que están tratando de cubrir.

(20) Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p. 30

- Donde pueden estar localizadas las fuentes potenciales de recursos humanos
- La forma en que la Ley influye en los esfuerzos de reclutamiento.

Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir, una técnica utilizada para obtener ésta comprensión es el análisis de puestos, que tiene como finalidad que actividad implica el puesto, que tipo de individuo deberá ser contratado para ejecutar el trabajo.

B) FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de recursos humanos disponibles para cubrir una posición pueden clasificarse en dos grupos :

1. Fuentes internas

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado el cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o aún transferirlos con promoción (movimiento diagonal) además puede incluir, programas de desarrollo, de personal, planos de profesionalización (carreras) de personal.

Se deben de tomar en cuenta dos puntos :

- Inventario de personal. Se debe de considerar en primer término a la gente que presta actualmente sus servicios en la organización, si su potencial es adecuado debe de ser considerado primeramente como candidato para cubrir éstas vacantes que pueden implicar una transferencia, un ascenso o una promoción.

- Recomendación del personal que trabaja en ésta empresa. En éste caso la empresa lo puede utilizar de dos maneras, una solicitándole a los buenos empleados recomendados o bien a través de carteles o circulares, solicitando al personal de que existen vacantes en la empresa.

Ventajas del reclutamiento interno :

- Es más económico para la empresa
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad
- Es fuente de motivación para los empleados.

Desventajas del reclutamiento interno :

- Exige condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos.

- Puede generar un conflicto de intereses
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

2. Fuentes externas

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas externas que son atraídas por técnicas de reclutamiento.

- Consulta de los archivos de candidatos - que se presentaron en otros reclutamientos. Los candidatos que se presentaron espontáneamente o que no sean considerados en reclutamientos anteriores, deben de tener currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en la acción de reclutamiento.

- Presentación de los candidatos por parte de la empresa. Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos está utilizando un medio de los más eficientes y del más amplio de cobertura, ya que al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio en la organización.

- Avisos en la portería de la empresa. Es un sistema de bajo costo, pero la rapidez y el rendimiento

miento dependen de algunos factores como, la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personal, proximidad de las fuentes de reclutamiento, visualización de los anuncios, facilidad de acceso, etc.

- Contacto con sindicatos. Considerando, que todos los contratos colectivos de trabajo abarcan la cláusula de admisión exclusiva, las empresas antes de utilizar otras fuentes externas tendrán que recurrir a los sindicatos, porque éste tendrá el derecho de prioridad sobre la plaza que controla.

- Conferencias y charlas con universidades y escuelas. Para promover la empresa y crear una actividad favorable, dándoles a saber lo que es la organización, cuales son sus objetivos, su estructura, y las oportunidades de trabajo que ofrece, mediante recursos audiovisuales.

- Agencias de colocación. Gratuita y no gratuita, en empresas donde se ha implantado ésta -- función le da mayor importancia a la primera, ya que para éstas no implica ningún cambio o gasto, en cambio las agencias de colocación no gratuitas en el momento que una empresa contrata con uno de los candidatos enviados por ellos tendrá que cubrir los honorarios respectivos.

- Otras organizaciones. Considerando la zona industrial de que se trate el giro o la rama o el sector existe entre las empresas el cartel que se refiere al compromiso que contraen las mismas para intercambiar candidatos y contrarestar el pirateo.

- Solicitudes espontáneas. Se refiere a las personas que por imagen de la organización o persiguiendo un interés particular acuden por su propia voluntad a la empresa.

- Anuncios en periódicos y en revistas. El anuncio de periódico es considerado como una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos, es más cuantitativo, porque dirige a un público general y su discriminación depende del grado de lectibilidad que se pretende aplicar.

Aspectos que se deben de considerar para elaborar un anuncio :

1. Determinar lo que hay para ofrecer a los candidatos.
2. Determinar el sector del mercado de trabajo que se pretende al público dicho anuncio.
3. Escoger el vehículo donde se pretende publicar el anuncio.
4. Verificar el tipo de anuncio que se

pretende hacer, puede ser abierto o cerrado (con o sin nombre de la empresa)

5. Escoger el tipo de mensaje que se debe hacer
6. Definir el tamaño del anuncio, los tipos gráficos y el contenido
7. Optar por la repetición del anuncio, como efecto de refuerzo.

- Competidores. Una fuente común es la organización de la competencia, tiene algunas ventajas éste procedimiento como son : a) El competidor habrá pagado por el adiestramiento del individuo hasta el momento de la nueva contratación; b) La organización competidora se debilitará en tanto por la pérdida del individuo; y c) Una vez contratado, el individuo se convierte en una fuente de información acerca de como se puede competir mejor con su organización anterior.

- Instituciones educativas. Estas proveen en base a los programas de estudio candidatos confiables para abrir determinadas vacantes, las mismas utilizan internamente lo que se denomina bolsa de trabajo, varios reclutadores van directamente a las instituciones para entrevistar a los estudiantes próximos a graduarse. Pues las escuelas técnicas y de humanidades, de administración, de ingeniería, de co

mercio tienen recursos humanos un tanto diferentes - que ofrecer.

Los esfuerzos de reclutamiento deben centrarse en aquellas escuelas que tengan la probabilidad de proporcionar los recursos humanos apropiados para las vacantes.

Sistema de reclutamiento mixto.

La mayoría de las empresas ha preferido una solución que es el reclutamiento mixto, o sea, aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Dicho sistema puede ser adoptado en tres alternativas :

1. Inicialmente utiliza reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno, en el caso de que aquel no presente resultados deseables, la empresa está más interesada en el input de recursos humanos que en su transformación.

2. Utiliza reclutamiento externo y el reclutamiento interno. En el caso de que la empresa se preocupe más por suplir la vacante existente, ya sea a través del input o de la transformación de recursos humanos.

3. Utiliza el reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo, en caso de que no de -

resultados deseables, la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes.

Ventajas del reclutamiento externo :

- Trae "sangre nueva" y experiencias nuevas a la organización, el input de recursos humanos implica una importación de ideas nuevas, de diferentes enfoques de los problemas internos de la organización y casi siempre, una visión de la manera como los temas son conducidos dentro de la empresa. Además de que está actualizada con el ambiente externo.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política dentro de empresa es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente.

- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas de reclutamiento externo :

- Es más demorado que el reclutamiento interno. El período de tiempo que se gasta con la elección y la movilización de las técnicas más adecuadas, con las influencias de las fuentes de reclu-

tamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial.

El período de tiempo empleado en este reclutamiento, varía no sólo en función del nivel jerárquico del cargo considerado, sino también, de otros factores como :

- a) Área de actividad o tipo de especialización del cargo.
- b) Fuentes de reclutamiento escogidas
- c) Vehículo de reclutamiento escogidos
- d) Local donde está situada la empresa
- e) Situación del mercado de trabajo y del mercado de mano de obra
- f) Política de personal adoptada por la empresa y reclutamientos.

2. SELECCION

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. Ya que la tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que se debe llenar, mientras que la tarea de selección es escoger entre los candidatos que han reclutado, aquél que tenga mayores posibilidades ajustarse al cargo vacante.

1. DEFINICIONES

Para Chiavenato (21). La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o sea. entre los candidatos reclutados aquellos más apegados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Para Sikula (22). La selección es un conjunto de factores escogidos que se refiere a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales.

Para Certo (23). Selección consiste en elegir un individuo para ser contratado entre aquellos que han sido reclutados.

Como vemos el propósito de ésta función es colocar al candidato, en el puesto adecuado y en el tiempo preciso, con un costo adecuado. Pues ha de evi-

- (21) Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. p. 250
- (22) Sikula, Andrew. Administración de Recursos Humanos p. 215
- (23) Certo, Samuel. Administración Moderna, p. 254

tar eliminar a aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requisitos de la organización.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos :

- a) La adecuación del hombre al cargo; y
- b) La eficiencia del hombre en el cargo.

2. PARA DETERMINAR EL PROCESO DE SELECCION A UTILIZAR EN UNA ORGANIZACION SE DEBE DE TOMAR EN CUENTA LO SIGUIENTE :

- Conocer las características humanas del personal que forma parte de la empresa.
- Establecer los mecanismos o procedimientos a utilizar para tomar decisiones sobre quién es el personal más adecuado para cubrir las vacantes.
- Ese mecanismo se refiere al proceso de selección que debe de implementar en la empresa, el cual debe diferir en base al tipo de puesto que exista en la empresa.
- La información que obtenga de los candidatos debe de ser lo más completa posible, sin olvidar que servirá para el criterio de predicción y por ende la decisión sobre la con

tratación y no sobre las gentes que han sido sujetas al proceso de selección respectivo.

3. ETAPAS O TECNICAS DEL PROCESO DE SELECCION

Una vez que se atrae personal a la empresa se debe de cubrir, con el mismo las siguientes etapas :

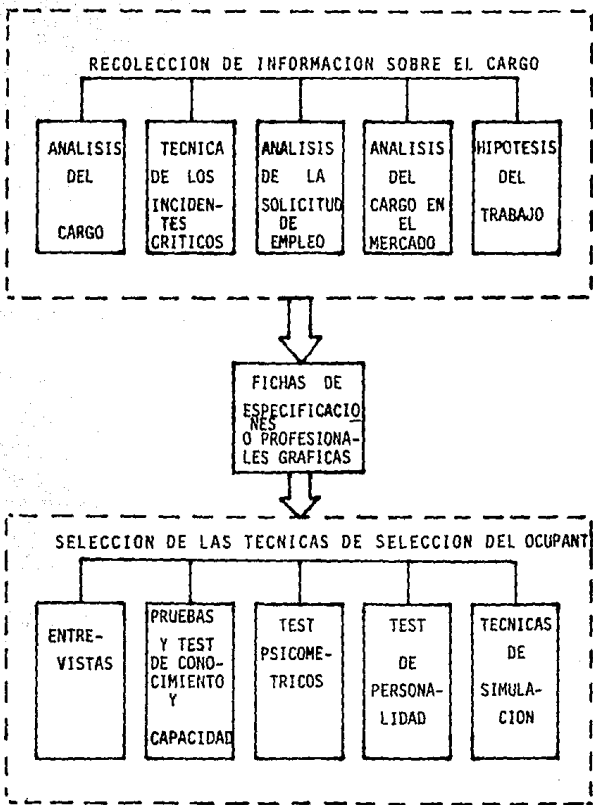
a) Recepción: Se debe de procurar tener un lugar adecuado para atender a las personas que acuden a la empresa en busca de empleo, procurando que el mismo éste debidamente condicionado para cubrir con dicho objetivo.

b) Recolección de información sobre el cargo; Esta información es respecto al cargo que se va a su-
plir y se puede obtener a través de :

- Análisis del cargo; que es el levantamiento de los cargos intrínsecos (contenido del cargo), y extrínsecos (requisitos que el cargo exige de su ocupante), del cargo.

Cualquiera que sea el método de análisis lo importante para la selección es la información de los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer.

- Aplicación de la técnica de incidentes críticos; consiste en la anotación sistemática de criterios que los jefes directos deben hacer respecto a todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que serán los que producirán un mayor o menor desempeño en el trabajo.
- Análisis de la solicitud del empleado; consiste en la verificación de los datos contenidos en la solicitud del empleado, llenados por el jefe directo especificando los requisitos y las características que el candidato debe poseer.
- Análisis del cargo en el mercado; cuando se trata de algún cargo nuevo, sobre el cual la empresa no tiene todavía ninguna definición, o sea, ni aún el jefe directo, existe la alternativa de verificar, en empresas similares, cargos comparables en contenido, requisitos y características de sus ocupantes.
- Hipótesis de trabajo; en el caso de que las alternativas anteriores no puedan ser utilizadas, sólo queda la aplicación de una hipótesis de trabajo, o sea,



RECOLECCION DE INFORMACION SOBRE EL CARGO COMO FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE SELECCION

una provisión aproximada del contenido del cargo y su exigencia en relación -- con el empleado, como simulación inicial.

c) Solicitud de empleo; la solicitud es una -- forma correspondiente que deberá ser diseñada en base a los puestos y a las necesidades de la organización. Ya que hay ciertas características en donde se requiere profundizar más en ellas, existen empresas que antes de entregar la solicitud al candidato, han diseñado un tipo de presolicitudes las cuales -- son breves y considerando los datos que ahí se expongan se acepta o rechazan los candidatos.

Pues ya que la solicitud es una fuente de información inicial que posee un patrón acerca de un -- empleado en particular. La mayoría de las empresas usan alguna forma de informe de solicitud o cuestionario, pues tales datos permiten al patrón tener una visión rápida y general de las cualidades y antecedentes de una persona que busca trabajo.

d) La entrevista: Es una comunicación entre -- personas que tienen el propósito de proporcionar u -- obtener información la cual servirá para la toma de decisiones.

La entrevista es uno de los factores que más influencias tiene en la decisión final respecto a la vinculación o no de un candidato.

Chiavenato nos menciona cinco principios que deben seguir durante la entrevista :

1. Preparación: Todas las entrevistas previstas o no, debe de haber algún tipo de preparación. Se necesita un considerable planteamiento para las entrevistas establecidas anticipadamente. Sin embargo, algunas entrevistas se llevan a cabo en el momento.
2. Ambiente : El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos :
 - a) Físico; oficina privada y confiable; y
 - b) Mental; buena disposición de ánimo y confianza.

Aún antes de iniciarse la conversación, la entrevista sufre influencias como : Una sala de espera -- inadecuada, una sala muy lujosa, -- un largo tiempo de espera, todos -- éstos son aspectos negativos que -- deben evitarse.

3. Desarrollo de la entrevista: Esta etapa es donde se obtiene información deseada por los dos componentes. El entrevistador y el candidato.

El entrevistador provoca estímulos (preguntas) en el candidato, con miras a estudiar sus respuestas y sus reacciones comportamentales - (retroalimentación), que le permitan reelaborar nuevas preguntas - (estímulos), y así sucesivamente.

4. Cierre : Ciertas personas han comprobado la entrevista con una conversación pulida y controlada. -- Hay ciertos casos en los cuales la entrevista debe ser abierta y fluir libremente, sin ningún tipo de temores o embarazos.

El cierre puede ser de dos formas :

- a) El entrevistador debe hacer alguna señal clara para demostrar el fin de la entrevista.
- b) El entrevistador debe recibir - algún tipo de información en cuanto a su acción futura.

5. Evaluación : A partir del momento en que el entrevistado deja la sala del entrevistador y éste debe emprender la tarea de evaluar al candidato dado que los detalles están aún frescos en su memoria.

Fases de la entrevista :

Rapport. Consiste en generar en el entrevistado confianza a fin de obtener la información deseada por lo que se llevan a efecto preguntas sobre temas tribiales, acontecimientos recientes, medio ambiente y otros aspectos generales.

Clima. En ésta fase de la entrevista se pretende obstaculizar también aquellas áreas que son de interés para la organización, dichas áreas son las siguientes :

- a) Historia laboral : Se refiere a indagar sobre los empleados anteriores, actividades realizadas por ellos, relaciones con la autoridad, compañeros de trabajo, salario, transferencias y ascensos.
- b) Historia educativa : Se refiere a los siguientes puntos como; escolaridad, -

dominio de otros idiomas, instituciones educativas, duración y tiempo de los cursos, papeles desempeñados independientemente del de estudiante.

- c) **Historia personal :** Situación económica, estructura familiar, que lugar ocupa en cuanto a edad de sus hermanos, - referencias personales, principales enfermedades, ciertos antecedentes de los familiares respecto a salud y a lo social.

- d) **Tiempo libre :** Se refiere a conocer - sus actividades a que se dedica después del trabajo o sus estudios, sus - intereses, pasatiempos, asociaciones a que pertenece, actividades recreativas entre otras.

- e) **Proyectos a corto plazo y largo plazo:** Se refiere a investigar cuales son los objetivos a cubrir por el solicitante tanto aquellos relacionados con la empresa como, referentes a su vida privada, ya sean de carácter familiar o social y abarcan tanto los de corto, mediano y largo plazo.

- f) Cierre : Esta fase se dá por concluida la entrevista y se indica al solicitante que etapas deberá cubrir subsecuente-mente si no tiene la capacidad debida, se le deberá orientar, también se contestarán todas las preguntas que haga el solicitante en la finalidad de - que se considere que fue de gran utilidad dicha entrevista.

Métodos de entrevistar

Debido a la importancia que tiene la entrevista en el proceso de selección, está se debe de estructurar considerando el puesto y al solicitante, - para lo cual existen los siguientes métodos :

- a) Entrevista dirigida: (Abierta) En éste caso el solicitante recibe plena libertad para expresar por sí mismo y - predeterminar el curso de la misma, y el entrevistador se limita a escuchar y llevar a efecto pocas interrogantes.
- b) Entrevista profunda: (Dirigida) Se requiere para llevar a cabo una guía que cubra varias áreas del solicitante procurando a la vez, que éste se explye en cada una de las preguntas que se le

hagan, los principales aspectos a considerar son : La educación, relaciones sociales, trabajo, personalidad y solvencia económica.

- c) Entrevista estandarizada: Esta altamente estructurada, se abarcan preguntas sumamente detalladas, en éste caso el entrevistador se concreta al cuestionario donde están señaladas dichas preguntas.
- d) Entrevistas de grupo : Consiste en -- reunir varios solicitantes para una -- discusión en grupo, en donde participan personas de la empresa como observadores, evalúan el comportamiento de cada uno de los candidatos.
- e) Entrevista de presión: Consiste en llevar a efecto un sin número de preguntas por varios entrevistadores a la vez sobre el solicitante y en donde se adopta una actitud poco amistosa hacia al candidato. Su finalidad es la de medir la resistencia del candidato ante una situación.
- f) Entrevista de sinodo : Se refiere a - que varios entrevistadores interrogan

y observan al candidato (similar al -- examen profesional)

Rasgos del entrevistado

Cada persona que es entrevistada tiene características propias comunes, las comunes permiten hacer la selección y agruparlos en la siguiente clasificación :

- a) Tímido
- b) Agresivo
- c) Manipulador
- d) Embustero

Técnicas para manejar al tímido :

La austeridad lo inhibe, así como también - un sentimiento de inseguridad, por lo que es recomendable proporcionarle apoyo. En éste caso se puede - utilizar el report, se inicia la entrevista sobre - temas triviales, si es necesario se le proporciona - información sobre el puesto y la organización. Es - importante generarle confianza, estimulándolo con - preguntas fáciles y concretas, ya que es un individuo muy sensible.

Técnicas para manejar al agresivo :

Las recomendaciones son contrarias a la -

persona tímida por lo que no necesita apoyo, incluso el sujeto buscará demostrar que es muy independiente y capaz de lograr cualquier cosa o meta, por lo que hay que dejarlo que hable bastante desde el principio y como la agresividad es más aparente que real, después de los diez primeros minutos al no habersele dado una estructura se le podrá conducir a la área - que pretende el entrevistador.

Técnica para manejar al manipulador :

Estos individuos saben que todos somos manipulados y tratan de manejarlos por medio de la educación, a veces el entrevistador cae en su juego y al concluir la entrevista considera que son los candidatos ideales, por lo que éste tipo de sujetos se prestan como un libro abierto, casi no dejan que se les pregunte y procuran despistar al entrevistador para que no indaguen sus áreas difíciles. Se recomienda que el entrevistador no se aparte de la gufa o plan de la entrevista.

Técnica para manipular al embustero :

Todos tenemos algo de esto, tendemos a inflar las cosas un poco más de lo que realmente son, con frecuencia atrás de ésta actitud hay sentimientos de inferioridad, y la mejor técnica para manejar

a éstas personas en la confrontación es por medio de este sentimiento. Porque si desde un principio se aceptan las mentiras como realidad, la persona se sentirá confiada por lo que seguirá inflando sus respuestas y puede llegar hasta el punto de la evidencia, por lo que es pertinente pedir aclaraciones sobre puntos dudosos.

e) Pruebas o tests : La prueba puede definirse como un examen de los recursos humanos para determinar sus cualidades en relación a la ejecución de los puestos disponibles. El propósito de éstas consiste en elevar el éxito en la selección de los recursos humanos que sean apropiados para la organización.

Los tests psicométricos, son una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento y se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características de dicho comportamiento, e influye en la determinación de "cuanto", o sea de cantidad de aquellas capacidades, aptitudes y comportamientos.

Estos tests o pruebas pueden ser de diferentes tipos como son :

1. De aptitud : Evalúan la capacidad potencial o predisposición de una persona para aprender determinada habilidad

o comportamiento para ejecutar alguna tarea. Las pruebas de aptitud están diversificadas y algunas miden inteligencia general, mientras que otras miden habilidades tales como habilidades mecánicas.

2. De aprovechamiento : Estas miden el nivel de habilidad o conocimiento que posee un individuo en cierta área. Esta habilidad o conocimiento puede ser adquirida a través de la experiencia en la área.
3. De interés vocacional : Estas pruebas tratan de medir el interés de un individuo por ejecutar diversos tipos de actividades y son aplicadas sobre la suposición de que las personas interesadas ejecutan bien su trabajo. El propósito básico de ésta prueba consiste en ayudar a seleccionar a aquellos individuos que encuentran interesantes ciertos aspectos de una vacante.
4. De personalidad : Buscan evaluar características tales como, la madurez emocional, sociabilidad, responsabilidad, conformidad, objetividad, poder y sintomas nerviosos, o sea, que ésta prue-

ba trata de describir las dimensiones de la personalidad de un individuo.

5. **Proyectivas :** A la persona se le pide que haga un proyecto de su propia interpretación dentro de ciertas situaciones de estímulos estandar. Las interpretaciones que dá ésta persona dependen de sus propios valores, motivos y personalidad.

f) **Centros de evaluación :** Son para ayudar a aumentar el éxito en la selección de empleados, también sirve como ayuda en ciertas áreas, tales como - adiestramiento y desarrollo organizacional. Pues un centro de evaluación es un programa, en el cual los participantes tienen que hacer una serie de ejercicios individuales y colectivos, ideados para simular actividades importantes de los niveles a los cuales aspiran ellos. Estas actividades pueden ser de presentación oral o conducir un grupo para resolver algún problema asignado.

g) **Examen médico :** El examen físico constituye un procedimiento estandar y tiene cuatro finalidades :

1. Determina si las cualidades físicas del solicitante son suficientes para llenar los requerimientos del trabajo.
2. Identifica la condición física del solicitante en el momento de la contratación y para las compensaciones por lesiones que puedan sufrir.
3. Evita la contratación de empleados con enfermedades contagiosas.
4. Ayuda al proceso de colocación del empleado al determinar sus capacidades físicas y localizar los defectos del candidato.

h) Existencia de dos criterios de selección :

1. Riesgos sucesivos y enfoque de compensación. El concepto de riesgo sucesivo significa que para que los solicitantes sean contratados deben pasar con éxito todas las pruebas (la solicitud, los exámenes, las entrevistas y el examen médico), para lo cual un candidato deberá llenar los requerimientos de cada riesgo.

2. El enfoque de selección de compensación. Es el menos usado, está basado en un -- criterio de selección, donde puede compensarse con un asesoramiento alto que se basa en un diferente criterio de empleo. Pues antes de que se tome una de cisión final, el candidato atraviesa - por todas las etapas de selección.

D) COLOCACION

La colocación de un empleado y su ajuste al trabajo suele hacerse mediante procedimiento sistemá ticos como son : La evaluación, descripción y espe cificación del trabajo.

- La evaluación : Abarca de hecho todas - las actividades que se efectuan al eva- luar un trabajo.
- La descripción del puesto: Es en el -- cual se determina el título, localiza-- ción, deberes, condiciones de trabajo y riesgos.
- La especificación del puesto: En el cual se determinan las cualidades humanas ne cesarias para desempeñarlo.

E) CRITERIOS PARA MEJORAR LA SELECCION DE PERSONAL.

Según Schein (24): anota que son siete los criterios que hay que tomar en cuenta.

1. Desarrollo de criterios: Los cargos o papeles dentro de la organización deben tener una descripción exacta, que debe ser conocida por las personas que participan en el proceso selectivo.
2. Determinación de las variables que intervienen en el predictor: Los candidatos deben ser observados en relación con aquellas variables que se suponen sean buenos predictores.
3. Obtención de candidatos en número suficiente para asegurar una variación adecuada en lo que se refiere a las variables predictoras: Es necesario contar con un número suficiente de candidatos que obtengan una puntuación alta o baja en el predictor, para poder verificar si las técnicas de selección son eficientes.

(24) Schein, Edgar H. Dinámica de la Carrera Empresarial, p. 89

4. Contrato de un grupo no seleccionado de candidatos: o sea sin considerar sus puntos en cuanto a la variable predictora.
5. Inducción de candidatos en cuanto al rendimiento en el cargo : Con miras a correlacionar sus clasificaciones con los puntos obtenidos en la variable predictora.
6. Correlación de los puntos obtenidos en las observaciones de la variable predictora, con el rendimiento en cuanto al criterio en el grupo no seleccionado de candidatos: Sirve para verificar hasta que punto el predictor es capaz de funcionar.
7. Selección de candidatos que alcancen cierto número de puntos en las variables predictoras : Una vez que se ha obtenido la correlación, es posible mejorar la exactitud de la selección, utilizando a aquellos candidatos que tengan un número similar al de la población no seleccionada.

C) INDUCCION Y VALUACION

La inducción se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y al ambiente de trabajo. Además implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo.

La inducción tiene como finalidad, buscar y establecer actitudes favorables del empleado hacia la empresa.

Existen procedimientos de orientación que le ayudan a producir una sensación de pertenecer y ser aceptado, por lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar la moral, pues mediante un programa bien desarrollado se reducirá el número de violaciones, despidos, abandonos, quejas y mal entendidos.

El departamento de personal suele supervisar éstos programas, pero la principal función es la que desempeña el supervisor inmediato.

La cantidad de dinero, tiempo y esfuerzo dedicados a los programas tal vez es igual a los que se emplean en reclutamiento, selección y colocación, pero todas las empresas deberían de hacer el intento de orientar a sus nuevos empleados.

- VALUACION

La valuación es el proceso de estimar o juzgar el valor, experiencia, cualidades o estatus de algún objeto o persona o cosa. La valuación del empleado es parte individual y colectiva del reclutamiento, selección, colocación e inducción y constituye la representación más exacta.

Dicha valuación se puede comprender fácilmente en un formato de : "quién", "que", "por qué", "cuando", "cómo" y "donde".

- a) "Quién" debe ser evaluado y "quién debe hacer la valoración, pues todos los empleados de una empresa deben ser valorados, por su supervisor inmediato.

- b) "Qué" debe ser valorado, puede tener una buena respuesta en dos factores del empleado: En el desempeño actual y el potencial futuro. Existe una discrepancia acerca de cual de éstos dos factores es el más importante, por lo tanto se juzga a los empleados por su desempeño actual, y a los directores se les evalúa de acuerdo a su potencial futuro.

- c) "Por qué" se hace la valoración del em-

pleado; las valoraciones ayudan a - -
crear y mantener un nivel satisfacto--
rio del desempeño de los empleados en
su trabajo actual, estas evaluaciones
también definen sus necesidades, oportu--
nidades de desarrollo y crecimiento
personal, además ayudan a tomar deci--
siones sobre los ascensos, transferen--
cias, suspensiones y despidos.

d) "Cuando" se valora al empleado, depende
de que el proceso de valoración sea --
formal o informal.

- Las valoraciones formales se hacen
anual o semestralmente.
- Las informales se hacen de manera -
continua.

e) "Donde" se debe valorar al empleado, -
también varía. Las valoraciones formal
es se llevan a cabo en una oficina --
del jefe inmediato de un empleado.

También puede hacerse en el lugar de -
trabajo del subalterno.

f) "Cómo" en las empresas se usan varios
métodos de valuación como son :

1. Escalas de clasificación: El clasificador recibe una forma impresa - que contiene una serie de cualidades y características del empleado que hay que valorar, ésta valoración puede ser en una escala continua o discontinua.
2. Comparaciones de los empleados: -- Las comparaciones se dividen en - dos tipos; rango y distribución - forzada. La primera se les da un rango a los empleados de acuerdo a su desempeño del trabajo y a su - valor para la empresa. El segundo se requiere de un asesor que dis-tribuya sus evaluaciones en un mo- delo para conformarlas a la fre- - cuencia normal de la distribución.
3. Verificaciones: Estas consisten en varias aseveraciones que describen los diversos comportamientos de un trabajo en particular.
4. Formas de ensayo libre : Requieren que el evaluador escriba sus impre- siones obtenidas de la persona eva- luada.

5. Entrevista : También se usan frecuentemente.
6. Eventos críticos: Se basa en el comportamiento humano y existen ciertas características capaces de llegar al resultado positivo o negativo.

Es una técnica sistemática, por medio de la cual cada supervisor inmediato investiga, observa y registra los hechos más destacados y significativos del desempeño de cada subordinado.

Existen otras técnicas de evaluación moderna como son : El centro de evaluación, la administración por objetivos (APO) y la contabilidad de activos humanos.

1. Centros de evaluación : Es un lugar donde se efectúan las evaluaciones. Estos centros se usan para ayudar a seleccionar hombre y mujeres para puestos de supervisión de primer nivel y también en el atienden aspirantes de nivel gerencial. Su objetivo consiste en determinar el potencial del emplea-

do. Las evaluaciones pueden abarcar - pruebas por escrito entrevistas y ejercicios.

2. La administración por objetivos: A la que hoy se le llama APO, representa -- una forma de administrar personal de -- una empresa. Sus actividades relacionadas con la valuación del empleado - suelen identificarse como valuación - por resultados.

Este proceso APO se enfoca a los resultados y no a las características personales o a la metodología del funcionamiento. Los programas de APO son superiores a los sistemas tradicionales.

3. Contabilidad de activos humanos: Está basado en el razonamiento de que los - seres humanos son activos que deben - ser tratados en forma similar, pues los seres humanos representan una inversión superior para la empresa. La contabilidad de recursos humanos se refiere a la actividad dirigida a relacionar las estimaciones de la organización humana interna de una empresa y los deseos de sus clientes, ya que sí su personal es

tá bien entrenado y deja la empresa, - su organización humana vale menos, pero si sucede lo contrario los activos humanos aumentan.

- RESPONSABILIDAD POR EL PROCESAMIENTO DE VALUACION DEL DESEMPEÑO :

La responsabilidad por la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes rangos dentro de la empresa. En algunas empresas existe una rigida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño, y es atribuida a un órgano de staff perteneciente al área de recursos humanos. En otras es atribuida a una comisión de evaluación en la que la centralización es relativamente ayudada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa.

- OBJETIVOS DE VALUACION

Los objetivos fundamentales de la evaluación pueden ser tratado en tres fases :

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la -

organización, cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente dependiendo por supuesto de la forma de administración.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y - por otra, los objetivos individuales.

- USO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa y puede tener los siguientes usos :

1. La vinculación del individuo al cargo;
2. Incentivo salarial por el buen desempeño;
3. Entrenamiento;
4. Promociones;
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados;
6. Información básica para la investigación de recursos humanos;
7. Auto-perfeccionamiento del empleado;

8. Estimación a la mayor productividad;
9. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa;
10. Estimación del potencial desarrollado de los empleados;
11. Feedback de información al propio individuo evaluado; y
12. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

D) CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Algunos autores le llaman entrenamiento y desarrollo o adiestramiento y desarrollo que vienen siendo sinónimos de capacitación y desarrollo.

El entrenamiento está diseñado para el personal no ejecutivo, en tanto que el desarrollo está planeado para el personal ejecutivo, los cursos de entrenamiento son a corto plazo, para capacitar en el manejo de una máquina, por otro lado el desarrollo es a largo plazo y con finalidades generales.

1. DEFINICIONES

Para Chiavenato (25): Entrenamiento es la educación institucional o no, que tiene por obje-

(25) Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, p. 255

tivo adaptar al hombre para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de una tarea específica en determinada empresa.

Sikula (26): Considera que el entrenamiento y desarrollo difieren en cuatro aspectos :

1. "Qué" se aprende;
2. "Quién" lo aprende;
3. "Por qué" se necesita dicho aprendizaje;
4. "Cuando" hay que aprender.

Certo (27) : considera el adiestramiento como un proceso que se sigue para desarrollar cualidades en los recursos humanos que en última instancia los capaciten para ser más productivos y consecuentemente contribuyan al mejoramiento del logro de las metas organizacionales.

2. OBJETIVOS

Los objetivos de entrenamiento empresarial pueden ser definidos como :

1. Preparar personal para la ejecución

(26) *Ibidem*, mismo autor, misma obra, p. 259

(27) *Ibidem*, mismo autor, misma obra, p. 264

inmediata de las diversas tareas - de la organización.

2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en -- sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, y así aumentar la - motivación como hacerlos más res-- pectivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Estos objetivos se relacionan con :

- a) Productividad;
- b) Calidad;
- c) Planeación; de los recursos humanos;
- d) Moral;
- e) Compensación indirecta;
- f) Salud y seguridad;
- g) Prevención contra la obsolescencia; y
- h) Desarrollo personal.

Estos ocho objetivos están relacionados directamente con los programas de desarrollo organizacional y entrenamiento.

3. PROCESO DE ENTRENAMIENTO

El proceso de entrenamiento de los individuos consta de cuatro pasos :

1. Determinación de las necesidades de entrenamiento:

Las necesidades que existen en una organización son áreas de información o las áreas de habilidades de un individuo que requieren de un mayor desarrollo para aumentar la productividad organizacional de ese individuo.

El entrenamiento de los miembros organizacionales es una actividad continua y aún después de que un individuo ha estado en una organización durante mucho tiempo y han pasado a través de una orientación inicial y de una capacitación, la necesidad de entrenamiento continuo puede ser olvidado.

2. Diseño del programa de entrenamiento :

Debe diseñarse un programa de entrenamiento dirigido a esas necesidades. Dicho programa implica ensamblar varios tipos de situaciones y actividades que satisfagan las necesidades de entrenamiento establecidas.

3. Administración del programa de entrenamiento :

Para administrar dicho programa o adiestrar a los individuos, existen técnicas para transmitir información necesaria y para desarrollar las habilidades en los programas como son :

a) Técnicas para transmitir información:

Existen técnicas para transmitir información en los programas de adiestramiento:

- Conferencias: Es la técnica más usada para transmitir información en los programas de

adiestramiento, en la cual un instructor desarrolla la mayor parte de la comunicación oral a un grupo de oyentes.

Una ventaja de las conferencias es; que permiten al instructor exponer a los individuos sujetos a adiestramiento, una cantidad máxima de información.

Una desventaja de la conferencia; es que consiste en una comunicación de una sola vía.

- Aprendizaje programado: Es una técnica para enseñar sin la -- presencia de un instructor.

Una ventaja es que los estudiantes pueden aprender a su propio paso, saber inmediatamente si están equivocados o no.

Una desventaja es que no existe nadie para aclarar sus dudas.

- b) Técnicas para el desarrollo de - habilidades :

Estas técnicas puede dividirse en dos categorías; (1) para el desarrollo de habilidades "sobre el puesto" y (2) Técnica para el desarrollo de habilidades en el "salón de clase".

1) Las habilidades en el puesto:
Son una mezcla de conocimientos relacionados con el puesto y las experiencias e inclusive la formulación de críticas, rotación de puestos.

2) Las habilidades en el salón:
En ésta técnica incluyen -- juegos de negocios y una simulación de diversas actividades relacionando sus conocimientos y la experiencia.

4. Evaluación del programa de adiestramiento :

El programa de adiestramiento debe ser evaluado para determinar si satisface las necesidades para las cuales fue diseñado. Tal vez las

respuestas y preguntas como las siguientes ayudaran a determinar la efectividad de dicho programa.

- ¿Ha declinado la excesiva tasa de rechazos?
- ¿Se está cumpliendo con más regularidad con las fechas de entrega?
- ¿Están disminuyendo los costos de mano de obra por unidad producida?

Si la respuesta es sí, el programa de adiestramiento parecerá exitoso, pero si la respuesta es no, será necesario una modificación al programa.

4. RESPONSABILIDADES RESPECTO AL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

El responsable es el ejecutivo que tenga el puesto más alto y es responsable de las actividades de entrenamiento y desarrollo de la empresa, - por otro lado los jefes determinan el criterio o actitud en relación a los programas de instrucción de la fuerza de trabajo en general, pues ellos determinan los problemas de la política de desarrollo y entrenamiento.

- Responsabilidad del personal :

El administrador de personal es la persona que debe fijar la política de entrenamiento de la administración en general y convertirla en planes educativos. Las empresas pequeñas es el director de personal quién asume éstas tareas como parte de su trabajo, pues los caminos de carreras, los inventarios administrativos, las curvas de madurez y otras ayudan al director a establecer los programas.

- Responsabilidad de la supervisión :

El entrenamiento y desarrollo dependen también de los supervisores, ya sea del administrador en forma individual o colectiva, pues el resultado final depende del cooperativismo de los administradores y supervisores.

- Responsabilidad del empleado :

La responsabilidad también corresponde a los empleados que están recibiendo entrenamiento. Si el trabajador carece de una actitud adecuada o un marco de referencia, puede fallar el programa - mejor planeado, pues la motivación, su confianza, su lealtad y otros factores influyen en su disposición a recibir entrenamiento.

5. METODOS DE ENTRENAMIENTO

Existen varios métodos de entrenamiento que se usan como :

- a) En el trabajo: La mayor parte del entrenamiento se hace en el trabajo, algunas estimaciones indican que durante este métodos se adquiere por lo menos un 90% de todos los conocimientos. Una ventaja es que el entrenado aprende usando el equipo aténtico en un ambiente real. Y una desventaja es que con frecuencia es muy desorganizado y no se supervisa bien o sea adecuadamente.
- b) Vestibular: Un vestíbulo es una cámara aislada o una área separada, pero formando parte de una misma entidad.

Esta técnica se lleva a cabo en una escala de la misma industria a fin de introducir trabajadores nuevos en el ambiente de trabajo mediante una práctica de unas semanas.

- c) Demostración y ejemplo : Una demostración es el hecho de mostrar y explicar como funciona algo o como se hace, abarca la descripción de algo mediante experimentos o ejemplos. La demostración es un método de entrenamiento muy eficaz, ya que es más fá

cil mostrarle algo a alguien.

- d) Simulación: Una simulación es una situación o suceso que toma la apariencia o forma de la realidad, pero de hecho es una imitación de ésta.
- e) Aprendizaje : Es una forma de desarrollar las habilidades de los artesanos, pues un aprendiz es cualquier principiante, quién por lo general está comprometido mediante un acuerdo legal a desempeñar una actividad por un periodo fijo para aprender un negocio.
- f) Método de aula : Estos se usan en aula de entrenamiento reales, pero también es muy frecuente que el lugar sea una área de trabajo.

Ciertos aspectos de todos los trabajos se aprenden en el aula que en el trabajo mismo; esto es particularmente cuando se deben aprender conceptos, aptitudes, teorías y capacidad para resolver problemas.

6. METODOS DE DESARROLLO

En el desarrollo existen métodos como :

- a) Método de entrenamiento: Todas las técnicas descritas anteriormente bajo el nombre de métodos de entrenamiento también se pueden considerar como métodos de desarrollo.

- b) Aprendizaje por sustitución : Un aprendizaje por sustitución tiene como objeto que una persona se prepare para realizar el trabajo para ocupar el puesto de otra persona.

- c) Rotación de trabajo y progresión planeada : Esta implica la transferencia de los entrenados de trabajo a trabajo y algunas veces de planta a planta. La progresión planeada es prácticamente lo mismo, excepto que no se hacen los mismos movimientos de nivel y puestos, sino que cada redistribución abarca cada vez más deberes y más responsabilidades.

- d) Asesoría-orientación : La asesoría es un procedimiento mediante el cual el superior enseña al subalterno habilidades y conocimientos del trabajo. Por otro lado la orientación implica un análisis entre el empleado y el superior re

ferente a asuntos personales del trabajador, como sus esperanzas, sus temores y aspiraciones.

- e) Juntas de ejecutivos jóvenes o administración múltiple : Una junta de jóvenes ejecutivos tiene una estructura diferente a la del comité ordinario que existe en la mayoría de las empresas. Estas se organizan en base a reglamentos y los miembros se evalúan el uno - al otro, por lo tanto sólo se permite que permanezcan miembros eficaces dentro de la junta.

DIFERENCIAS ENTRE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO :

Dimensión de aprendizaje

Entrenamiento

Desarrollo

Quién

No ejecutivo

Ejecutivo

Qué

Operaciones
Mecánico - Técnicas

Ideas
Conceptuales
Teóricas

Por qué

Propósito específico relativo al trabajo

Conocimientos generales

Cuanto

Corto plazo

Largo plazo

E) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS :

Los sueldos y salarios constituyen el centro de la relación transaccional más importantes en los negocios, las personas dentro de la organización gastan tiempo y esfuerzo y a cambio reciben dinero - que representa el intercambio de una equivalente entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y patrón.

La administración de salarios es un conjunto de normas y procedimientos equitativos y justos - en la organización que tratan de establecer o mantener estructuras.

Estas estructuras de salario deben ser equitativas y justas en relación a :

1. A los sueldos devengados en cargos similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno - de esos salarios;
2. A los salarios en relación a los mismos cargos de otras empresas que actuan en el mercado de trabajo con el intento - de lograr el equilibrio externo.

El equilibrio interno es alcanzado por medio de informaciones obtenidas de la evaluación y clasificación de cargos, por otro lado el equilibrio externo es alcanzado por medio de informaciones - externas obtenidas a través de la investigación de salarios.

a) EL SALARIO PUEDE SER CONSIDERADO COMO:

- El pago de un trabajo;
- Una medida del valor de un individuo en la organización;
- Medio para alcanzar jerarquía de estatus dentro de la organización.

b) LA ADMINISTRACION DE SUELDOS PROPONE ALCANZAR ESTOS OBJETIVOS

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa;
2. Recompensarlo adecuadamente por su - desempeño y dedicación;
3. Atraer y retener los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuada ocupación;
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los movimientos adecuados de personal;

5. Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
6. Facilitar el proceso de la nómina.

c) PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SUELDO Y SALARIO

En todas las empresas, el principal problema de la compensación es vigilar que cada empleado se le pague lo justo por su trabajo y para lograr ésto se dividen en categorías :

1. Nivel de pago: Esta relacionado -- con el hecho de que toda compensación es alta, baja o promedio en comparación con las condiciones del mercado de trabajo general.
2. Estructura de pago : Se relaciona con la jerarquía de tasas de pago grados de pago y clasificación de trabajo, que existen dentro de una empresa.
3. Determinación del pago individual : El problema de pago individual se centra en torno a la cuestión de cual es el salario o sueldo que de

be de recibir un individuo por desempeñar su trabajo.

4. Método de pago : Hay dos métodos de pago que son, por el tiempo y el pago - producción, la mayoría de las empresas utilizan una combinación de las dos, - dependiendo de las necesidades de la - organización y de las preferencias del trabajador.
5. Incentivos : Un sistema de pago por incentivos tienen diferentes características, finalidades y métodos de operación, pues un incentivo es algo que incita o que tiene una tendencia a incitar a la acción.
6. Compensación indirecta : Son los reembolsos recibidos por los empleados en otras formas, además de los sueldos o salarios directos.
7. Control de pago : Abarca una cuestión administrativa. La aplicación e implicación de los pagos directos e indirectos forman la médula del problema de - control de pagos.

d) CRITERIOS DE SUELDOS Y SALARIOS :

Los distintos grupos que aplican éstos criterios destacan ciertas normas y restan importancia a otras.

Los criterios sobre sueldos y salarios que más se emplean son :

1. Pago corriente : Se identifican algunas veces con el pago usual o el pago planeado. Se cree que el criterio de compensación mediante el pago corriente es el factor más importante entre los de remuneración.
2. Capacidad de pago : Las ganancias de una empresa están en función de las de terminaciones de sueldos y salarios, - pues casi todos los sindicatos tratan de calcular la capacidad de pago de -- una empresa antes de hacer peticiones de compensación.
3. Sueldo estandar : Representa una medida "ideal" en la forma de una presu- - puestos mínimos abarcan numerosos juicios valorativos y calculos de fenómenos sociológicos y éticos.

4. **Productividad:** Esta se evalúa en términos de producción por hora-hombre. No existe un acuerdo total sobre éste aspecto, a que nivel de productividad - sea mejor medida para determinar el pago.

5. **Requisitos de trabajo :** Son factores - para determinar el nivel de sueldo o - salario de una persona que tiene ciertas responsabilidades de trabajo. Con frecuencia la evaluación del trabajo se dificulta cuando se busca el valor relativo de un trabajo a otro dentro - de la empresa.

e) **SISTEMAS DE EVALUACION**

Las empresas usan cinco tipos de sistemas - de evaluación como son :

1. **Sistema de grados :** Es el más sencillo para evaluar el trabajo de una empresa, los trabajos se gradúan desde el más alto hasta el más bajo, según la amplitud, complejidad y condición del trabajo.

2. **Descripción de grados :** Se conoce tam-

bién como sistema de clasificación. La descripción de grados resulta de la división de la jerarquía del trabajo en - el número de grupos o grados de pago, - haciendo definiciones escritas para cada grado y después asignando a cada trabajo de la empresa una clasificación - particular de grados.

3. Puntuación : Este puede seguir un formato estandar o puede ser manufactura única. Todos los planes de puntuación --- consta de varios factores o características como son :

- Habilidad;
- Esfuerzo;
- Responsabilidad; y
- Condiciones de trabajo.

4. Factores : El método de evaluación de - factores compara los trabajos haciendo juicios sobre los trabajos que tengan - un número mayor de ciertos factores de - compensación que otros trabajos. Los - factores más usados de éste sistema son:

- Requerimientos mentales;
- Requerimientos físicos;
- Requerimientos de habilidad;
- Responsabilidades;

- Condiciones de trabajo.

f) ADMINISTRACION DE PRESTACIONES Y SERVICIOS:

Los planes de prestaciones de la empresa - proporcionan protección contra accidentes, desempleo enfermedad, pérdida de ingresos. También pueden diseñarse otros programas de servicios y prestaciones para satisfacer las necesidades sociales y recreativas del empleado.

Los programas de servicios y prestaciones - no se relacionan directamente con los esfuerzos de - productividad de los empleados de la empresa, si no que se proporcionan a todos los empleados independientemente de la calidad o cantidad de su producción individual de trabajo.

La prestación es un artículo para el que se puede determinar con rapidez el valor monetario directo para el empleado individual, en tanto el término servicio se reserva para describir cualquier evento u objeto para el que no se puede establecer un valor monetario.

a) OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE PRESTACIONES :

Los programas de prestaciones contienen tres objetivos principales :

1. Disminución de la movilidad;
2. Aumento en la moral; y
3. Mejoras en la seguridad.

A través de los años ha disminuido la movilidad en el trabajo de producción, quizá el aumento de prestaciones para el empleado sea un factor que influyó en ésta disminución de la movilidad.

b) CRITERIOS DE LAS PRESTACIONES SON :

1. Costo;
 2. Capacidad de pago;
 3. Necesidades;
 4. Fuerza del sindicato;
 5. Consideraciones sobre impuestos;
 6. Relaciones públicas;
 7. Responsabilidad social; y
 8. Reacciones de la fuerza de trabajo.
- Algunos problemas : Se derivan de los propios programas empresariales de prestaciones y servicios como pueden ser :
1. Cargos de paternalismo;
 2. Gastos excesivos;
 3. Novedades convertidas en modas;
 4. Mantenimiento de los trabajadores - menos productivos;

5. Desatención de otras funciones de personal;
6. Nuevas fuentes de quejas; y
7. Relaciones dudosas entre la motivación y la producción.

c) TIPOS DE PRESTACIONES Y SERVICIOS

No hay otra manera uniforme de clasificar las prestaciones y servicios, así que se agrupan en cuatro grupos:

1. Pagos para la seguridad de empleado;
2. Pagos por tiempo no trabajado;
3. Bonos y recompensas; y
4. Programas de servicios.

Los pagos para la seguridad del empleado incluyen las contribuciones patronales requeridas legalmente compensaciones de desempeño de trabajo, y seguro estatal de incapacidad.

Todas las prestaciones y servicios que los patrones proporcionan a sus empleados, además de las requeridas legalmente se consideran programas voluntarios.

G) HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La salud es un recurso con que cuentan los

miembros de la organización y ésta no debe entenderse simplemente como una ausencia de enfermedad, sino además como un estado completo de bienestar físico, mental y social que permite el desarrollo cabal de la personalidad.

Pues la repercusión de las enfermedades - - abarca en :

- Producción : Causan ausentismos y falta de energía.
- Mortalidad : Representa la pérdida de talentos de todo tipo.
- Gastos : Que impiden dedicar sumas a otros fines.

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador.

Los principales aspectos de un plan de higiene del trabajo son :

1. Un plan organizado : Incluye la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermedades y auxiliares.
2. Servicios adicionales: Como parte de -

la política sanitaria de la empresa para con el empleado y la comunidad.

3. Servicios médicos : Incluye el botiquín de emergencias.

OBJETIVOS DE HIGIENE :

- Eliminación de las causas de enfermedades.
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo.
- Prevención del empeoramiento de enfermedades o de lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente.

La higiene del trabajo se preocupa de las condiciones físicas del trabajo :

CONDICIONES DE TRABAJO

Los tres factores de condiciones físicas de trabajo son : La iluminación, el ruido, y las condiciones atmosféricas.

- La iluminación : La mala iluminación causa fatiga a la vista, perjudica el sistema nervioso e influye en la calidad del trabajo y es responsable de una parte de los accidentes de trabajo.

- El ruido : Es considerado como un sonido indeseable, el sonido tienen dos características; la frecuencia y la intensidad. La frecuencia del sonido es el número de vibraciones por segundo. La intensidad de sonido es la medida por decibels.

CONDICIONES ATMOSFERICAS

Las condiciones atmosféricas que afectan al cargo son : La temperatura, la humedad, la ventilación, la composición del aire y la presión barométrica.

SEGURIDAD

La seguridad en el trabajo es un conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones de inseguridad del ambiente e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

La seguridad en el trabajo o seguridad industrial, tiene tres áreas principales de actividad a saber :

- a) Prevención de accidentes;
- b) Prevención de robos; y
- c) Prevención de incendios.

H. RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales, contrato colectivo desde perspectivas pasadas, presentes y futuras, se puede tener un panorama general de las relaciones laborales. Conociendo los diferentes tipos de sindicatos el estatus actual de los sindicatos laborales, de la legislación laboral y de las formas de seguridad laboral.

Los problemas futuros entre las relaciones laborales y la contratación colectiva, pero entre los más importantes está el tema de la huelga de empleados públicos y la contratación de coalición.

OBJETIVOS DE LAS RELACIONES LABORALES :

Los objetivos actuales de las relaciones laborales pueden separarse en dos actividades :

1. La negociación de contratos; y
 2. La administración de contratos.
- La negociación de contratos se efectúa - en varias etapas y cubre un amplio campo de objetivos. Aunque tanto la administración como los trabajadores tiene sus formas respectivas de presión, con frecuencia la solución al conflicto se

trata en gran parte de realidad.

- La administración de contratos se refiere a la interpretación y aplicación de contratos de los acuerdos laborales-administrativos. Todos los temas contenidos dentro del contrato patrón-empleado son subáreas, pues la disciplina corporativa se administra a través del sistema progresivo de sanciones, cuando las infracciones a las reglas son de naturaleza normal.

Los casos de disciplina de los empleados y otros problemas relacionados con el trabajo pueden apelarse formalmente a través de un sistema de procedimiento de quejas establecido por la empresa.

Por último el paso final dentro de la gran mayoría de sistemas de jurisprudencia empresariales, es el arbitraje que implica una decisión final hecha -- por una tercera persona, o parte.

IV PLANEACION DE LA CARRERA

La época que estamos viviendo se caracteriza -- por la velocidad y el cambio, que se haya impreso en las personas, a los grupos, familias y organizaciones.

Por lo tanto la exigencia de continua actualización nos hace ver que la angustia o triunfo está alrededor del grupo de actualización y adaptación ante el cambio. También la familiar se ha enfrentado a los retos del cambio y a su propia actualización, la familia moderna ha tomado mayor poder sobre la vida modificando la construcción e integración familiar, dejando un nuevo al papel de la mujer.

Las organizaciones han estado inmersas en éste cambio, actualmente en el contexto de las organizaciones está evolucionando hacia nuevas perspectivas para integrar el valor de la persona y la eficiencia organizacional.

Al cambio que está respondiendo el desarrollo humano dentro de las organizaciones, es importante resaltar que los miembros y colaboradores, cada vez exigen más que un trabajo remunerativo, un ambiente de compromiso, responsabilidad, crecimiento; en otras palabras es reto de las organizaciones está en

unir los intereses institucionales con los individuales en un ambiente de integración en donde la tarea y la relación humana sean óptimas.

Se observa que los individuos presentan más motivación al participar en la ejecución, que cuando advierten que las actividades a ejecutarse son el resultado de gestiones o decisiones que contribuyen a formular. Por lo tanto las necesidades de la organización de reclutar, administrar y desarrollar recursos humanos para poder mantener su efectividad, sobrevivir y crecer al mismo tiempo que las necesidades de las personas por encontrar situaciones de trabajo que les proporcione seguridad, reto y oportunidades de autodesarrollo a lo largo de su ciclo de vida.

1. DEFINICIONES DE PLANEACION DE LA CARRERA

- Es la asignación de personas a cargos planeados para el futuro, nos permite asegurar que se encuentran adecuadamente preparados con anticipación y que se hallaran bien utilizados en la empresa.

- Planeación de la carrera es la actitud, arte y disciplina de detectar las fuerzas y debilidades para proyectar y autodirigiendo el propio destino hacia el funcionamiento pleno

de las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y de trabajo.

- La planeación de la carrera se refiere a la previsión de políticas organizativas de empleo y de programas que usualmente se aplican a las categorías de trabajo crítico o de gran talento.

2. OBJETIVO GENERAL

Determinar y encausar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, como también sus motivaciones personales, laborales, con los objetivos y la cultura de la organización.

Es unir la planeación organizacional humana con las necesidades, capacidades y aspiraciones de cada persona. Por lo tanto se debe de ver de que manera se van a integrar los elementos de la administración de recursos humanos.

3. IMPORTANCIA

No podemos hablar de desarrollo humano y social sin la existencia de organizaciones públicas, privadas y paraestatales, cuyas actividades se refieren a

la industria, al comercio o a los servicios.

La dinámica presente y futura de toda organización se encuentra plasmada en los hombres con los que cuenta, además de los recursos financieros y tecnológicos, por lo tanto podemos decir que el recurso humano es el más valioso en cualquier organización.

Es por eso que el área de administración de recursos humanos está cobrando más importancia en el campo de las ciencias económico-administrativas, - - pues el adecuado desarrollo del potencial humano depende de la eficiencia y logro de los objetivos de toda organización.

Por lo tanto la planeación de la carrera podemos ubicarla como un subsistema de la administración de personal, la cual debe armonizar los intereses -- personales con los institucionales en una carrera común. Ya varios autores como Robert Blake, Jane Mouton y Willian Reddin; han insistido en la importancia de darle fin al divorcio de valores, otorgándole el mismo valor a los intereses productivos como a los humanos de motivación, crecimiento y autorrealización de la persona.

Actualmente, la movilidad y el cambio están surgiendo como promotores de la nueva concepción de carrera como un camino personal, autodirigido y que -

tiene como principal característica el tomar en cuenta el propio cambio personal y el continuo cambio tecnológico y laboral del medio ambiente.

La carrera es un camino personal donde los conocimientos, las herramientas técnicas y científicas, las estrategias de trabajo son instrumentos en la formación del propio camino personal. Actualmente encontramos muchos profesionales que iniciaron estudios universitarios y la experiencia, los intereses y las habilidades personales fueron llevando a un cambio de acción profesional diferente.

La carrera incluye los estudios o preparación académica e integra las capacidades laborales, los nuevos aprendizajes, los cambios personales sobre la propia imagen, considerando la meta y valores como la respuesta a nuevas oportunidades.

La propia carrera no implica como antes, el tomar una decisión y compromiso de por vida; sino una actitud de apertura y creatividad al propio cambio del camino existente.

Pues todo ejecutivo de éxito hace en realidad su propio camino, crea su propio puesto, superando las rígidas descripciones del puesto. La carrera actualmente es un camino de maduración, de crecimiento en conocimientos, habilidades y responsabilidades --

aprovechando y respondiendo a las continuas oportunidades que surgen alrededor del individuo.

Con esta nueva concepción surge la planeación de la carrera como una necesidad de continuo conocimiento y actualización de las necesidades a futuro de la organización y del individuo.

4. ALGUNOS ASPECTOS DE LA PLANEACION DE LA CARRERA.

Se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos para llevar a cabo la planeación de la carrera, considerando que no se trata de algo que se debe seguir al pie de la letra, sino que debe de adaptarse a las necesidades de la empresa.

Estos aspectos son :

A) Puntos de vista del personal :

1. Signos de planeación y desarrollo personal efectivo: La persona pensando en su propio futuro observa en la organización que tipos de actividades pueden realizarse, cuales le agradaría desempeñar, también investiga si los desplazamientos son adecuados o erraticos, juzgará si el personal que le rodea, así como los de nivel superior son competentes y si su jefe se preocupará -

por su carrera o no.

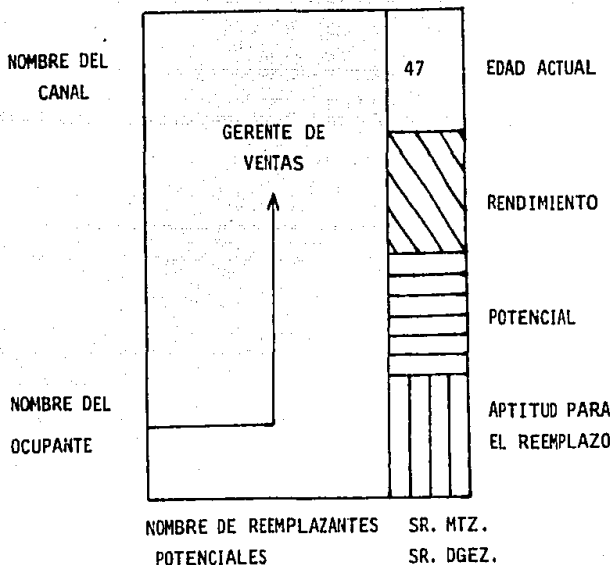
2. Interés por su propio caso : Independientemente del interés que tiene la persona o la empresa, también considerará las pláticas que tenga con su jefe respecto a su rendimiento y carrera dentro de la organización, esperando encontrar una adecuada apreciación de su valor potencial.
3. Aparente campo de avance: Toda persona que se integra en la organización mide sus posibilidades en cuanto a ascensos así como también que factores se toman en cuenta para ello, también piensan en la edad que tiene el personal directivo y saber si está propenso al retiro o no y en base a ésta apreciación podría considerarse como persona de paso o bien que luchará para tener un mejor puesto o estatus dentro de la organización.
4. Problemas de personalidad: Es importante para una empresa que los diferentes niveles mantengan relaciones adecuadas ya que es importante la colaboración entre el personal para el logro de sus

objetivos, por lo que una nueva modalidad en selección, en relación a medir el grado de sociabilidad del candidato y en base al puesto de que se trate, - puede ser motivo de aceptación o rechazo.

B) Puntos de vista de la empresa :

1. Madurez del personal para la promoción:
Las personas en su trabajo sufren cambios graduales en sus características, lo que afecta directamente el modo en que cumple con sus responsabilidades, así como también tendrá una capacidad potencial diferente para realizar -- otras tareas considerando lo anterior se debe evaluar a la gente en cuanto a que si está lista para la promoción.
2. Competencia: Es importante generar en el personal un espíritu de competencia lo cual provocará que se supere y mejore sus características elevando su potencial, aunque se corre el riesgo de que se pierdan algunos talentos al quedar excluidos en las oportunidades promocionales.

Diagrama de un puesto de planeación de carrera.



C) Requerimientos de inventario :

Independientemente de que las características del personal de una empresa cambien, no es suficiente por lo que es necesario, establecer programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo que contribuyen a que las empresas tengan un potencial huma

no adecuado a sus necesidades, por lo tanto la planeación de éstos programas debe ser conveniente para la organización y no debe de alejarse del trabajo productivo.

El conocimiento sobre necesidades futuras del personal influyen en la planeación de la carrera y además serán el marco de referencia para establecer las oportunidades de dicha planeación en la compañía.

D) Operación de planeación de carrera :

A parte de los puntos ya mencionados anteriormente, es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos :

- Estado actual de la estructura de la organización y lo que se tiene planeado para el futuro.
- La especificaciones que apoyan a las organizaciones en el presente y el futuro.
- Niveles de trabajo que existen en el presente y que requerirán en el futuro para mostrar las rutas de planeación de carrera.

- Los individuos respecto a los cargos que a la fecha tienen señalando edad, rendimiento y potencial.
- Otras personas capaces para desempeñar el puesto cuando así lo requiera la empresa.
- Reclutar, seleccionar e integrar el personal necesario de acuerdo con los requerimientos anteriores.
- Se deben de tener en cuenta los objetivos de la organización.

5. ETAPAS DE LA PLANEACION DE LA CARRERA

En éste punto relacionaremos las actividades de planeación de recursos humanos con las diversas etapas de la carrera en una organización.

Es importante señalar que éstas etapas de planeación forman un ciclo que cubre la historia de cualquier carrera organizacional, que busca principalmente satisfacer las necesidades de la organización, así como asegurarse de que todos los puestos de todos los niveles se llenen adecuadamente por un tiempo definido y por lo tanto es necesario tomar en cuenta las necesidades y características de los indi

viduos que ocupan los puestos, considerando los objetivos organizacionales.

La importancia de las actividades de planeación y la información requerida para ésta planeación debe de ser de mayor interés y tomar en cuenta los procedimientos de reclutamiento, colocación, entrenamiento, evaluación del desempeño, etc., es por eso que - ésta se lleve a cabo, pues depende de la integración de las personas en el desarrollo de la planeación de la carrera.

Se debe considerar los objetivos de la planeación para relacionar los recursos humanos futuros - con las necesidades futuras de la empresa, con el - fin de tener un inventario de recursos humanos actualizado y de mayor confiabilidad para cumplir con los objetivos de la planeación de la carrera, dentro de la organización.

Las etapas de la planeación de la carrera son - las siguientes :

- a) Planeación de la colocación
- b) Planeación del crecimiento y el desarrollo
- c) Planeación de la estabilización y la salida
- d) Planeación del reemplazo.

A) Planeación de la colocación :

Es decir que tipo de trabajo es necesario - llevar a cabo y como conseguir los recursos humanos necesarios para realizar dicho trabajo.

La responsabilidad de colocar a los individuos, corresponde al área de recursos humanos, aunque se debe de tomar en cuenta que en ésta área se llevan a cabo los pasos necesarios para contar con dicho personal que son :

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Entrenamiento.
4. Colocación.

Por lo que haremos notar, que dichos conceptos son actividades propias del área de recursos humanos pero representan una información para la planeación de la carrera, ya que es muy importante llevar a cabo éstas actividades con precisión pues ya que de ello depende el adecuado funcionamiento del personal con que cuenta la empresa en el futuro.

Además debemos observar que aunque la responsabilidad recaé en el área de recursos humanos, es necesario que todos los miembros de la empresa y principalmente los directivos ayuden al logro de los objetivos de dicha área, basándose en los objetivos y metas organizacionales.

Es necesario, contar con una información -- adicional para realizar éstas actividades en forma - efectiva y que nos ayuden al proceso de planeación - de carrera, ésta información es :

- Contar con un análisis de puestos que -- viene a ser una información general de las características tanto del puesto como de las personas que deberán ocupar - dicho puesto, como vendrían a ser : Habilidades, experiencias, motivaciones, y actitudes.

- De la habilidades con que cuente la empre- sa para pronosticar de que manera irán cambiando sus puestos y la mezcla de habilidades que requerirá para el futuro.

Es necesario, obtener la información de la carrera que ha seguido el individuo, obteniendo ésta, de la manera en que se ha desarrollado en sus puestos anteriores de las otras organizaciones. Saber si con frecuencia ha sido promocionado y por consiguiente - ver de que manera encaja en los programas de la orga nización en cuanto a las trayectorias usuales de la carrera dentro de la organización o los esquemas de promoción o rotación.

Con base en la información que se obtendrá

del estudio de la carrera del conocimiento de crecimiento proyectado, la organización sabrá donde encontrar el personal que requerirá dentro de diez años, y que capacitación necesitará y que habilidades serán necesarias para el puesto en un futuro.

Por lo que consideramos que es importante - para la organización realizar la planeación del puesto para satisfacer las necesidades organizacionales, así como también las necesidades individuales a fin de mantener la organización en forma adecuada.

B) Planeación del crecimiento y el desarrollo:

Esto se refiere al crecimiento y desarrollo que surge con la persona misma, que es controlado y limitado por fuerzas internas. Por lo tanto lo que el ambiente o la organización pueden hacer es proporcionar los estímulos y las oportunidades, pero - es el individuo el que debe aceptar el estímulo, el tener éxito, aprender algo nuevo y por consiguiente crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Es necesario que los encargados de planificar el desarrollo, tengan un amplio conocimiento -- acerca del desarrollo humano, especialmente en la - edad adulta, porque así serán mejores las posibilidades de desarrollo de los estímulos y sistemas de retroinformación, los cuales crearán un ambiente ade--

cuado para el desarrollo del individuo. Se puede tomar en cuenta que si se llevan adecuadamente las actividades de planeación de la colocación y además se debe de contar con la suficiente información de dichas actividades para que el encargado de planear el crecimiento óptimo de los subordinados se lleve a cabo en la mejor forma.

Se deben de considerar aspectos como la supervisión y asesoría para la realización de las actividades desempeñadas por cada individuo en la organización y hacer una evaluación de la actuación de los individuos durante el desempeño de las actividades - de cada puesto, lo cual nos ayudará para considerar las promociones del personal a futuro.

Además se debe de considerar un sistema de capacitación y entrenamiento bien establecidos para ayudar a los individuos a estar preparados para ser promovidos en un momento determinado, incluyendo una consultoría de la carrera, es decir, hacer estudios de las habilidades, experiencias, oportunidades y -- trayectorias de carrera disponible dentro y fuera de la empresa.

Por otro lado se debe de concientizar a los individuos para que contribuyan en forma oportuna en su respectiva área dentro de la organización teniendo una integración adecuada en la planeación de la -

carrera, y así le dará oportunidad de desarrollar -- una productividad que beneficiará a la organización y a su propio desarrollo y así tener una visión más amplia de un futuro en su carrera.

C) Planeación de la estabilización y salida :

Volvemos a recalcar que lo más importante - es que el encargado de planeación tenga absoluta com prensión sobre el tema del desarrollo de la carrera, para que pueda en un momento determinado tomar en -- cuenta que las personas se estabilizan, pierden moti vación, energía, sus habilidades se vuelven obsole- tas y tanto la organización como los individuos pier den el interés por seguir manteniendo una relación - de trabajo adecuada para ambos. Pues es evidente - que se ha dado más importancia a las entradas que a las salidas de las personas dentro de la organiza - ción, por lo cual consideramos que la planeación de la carrera debe de tener presente que es muy impor-- tante considerar que los individuos que están mucho tiempo realizando una misma actividad puede llegar a suceder que sus conocimientos se vuelvan obsoletos y pierda interés por mantenerse dentro de la empresa - por lo cual es necesario, que los planes de capacita ción y adiestramiento se encuentren en continua ac-- tualización de acuerdo a como vayan cambiando las ac tividades y estructura de la empresa, considerando -

los cambios paulatinos que irá sufriendo la organización.

Algunas de las razones por lo que las personas se estabilizan o se desligan de la organización son :

- Porque sus habilidades y conocimientos se vuelven obsoletos.
- Porque éstas habilidades ya no son necesarias para la organización debido a que ha cambiado la naturaleza de las actividades en la organización.
- Porque no hay puestos para que la persona sea promovida, aunque su potencial sea adecuado.
- Porque la persona tiene sus motivaciones y necesidades menos orientadas hacia la carrera o su criterio de éxito ha cambiado.

Por otro lado la organización puede emprender un programa de rotación de puestos, como medida preventiva, por lo tanto deben de hacer un cuidadoso estudio de las personas que han realizado las

mismas actividades, por un período más o menos largo para determinar la rotación, pero debe de ser una decisión tanto de la organización como del individuo.

Consideramos que sería bueno contar con una información adecuada de los deseos de los empleados mayores o de más edad para poder desarrollar programas y no permitir la estabilización y salida de los empleados.

D) Planeación del reemplazo :

La planeación del reemplazo, tiene muchos elementos de la planeación de la colocación completando así el círculo de la planeación de la carrera. De la manera como llegue la información de que ciertos empleados se retirarán, cambiarán de puesto o serán promovidos, la organización deberá contar -- con un sistema para llenar éstas vacantes, generalmente será un inventario de personal donde habrá datos que contienen la historia de la carrera del personal, las habilidades y evaluaciones del personal.

Y así tener un sistema para que los propios gerentes entrenen a sus propios reemplazos. Por lo cual podemos decir que el inventario de recursos humanos es la base para la planeación a largo plazo de los recursos, considerando sus habilidades, su -- potencial, su calificación o evaluación del desempeño en relación con la descripción y análisis del --

puesto que son herramientas de la administración de recursos humanos que influyen en la planeación de la carrera.

La planeación del reemplazo es una etapa importante, porque en ella se debe de planear adecuadamente de que manera van a ser promovidos los individuos que forman parte de la organización, en forma oportuna y eficaz para el mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de tal manera que ambos mantengan una relación adecuada.

CONCLUSION

En base al estudio realizado, hemos llegado a la conclusión de que la planeación de la carrera es importante, porque se puede realizar en cualquier tipo de organización. Dicha planeación debe llevarse a cabo para tener al personal idóneo a las necesidades de la organización en el futuro y para esto consideramos que existe una relación entre la organización el individuo y la administración.

Por lo tanto la relación entre la administración de recursos humanos y la planeación de la carrera es de suma importancia, pues la planeación de la carrera va a depender de la motivación, el interés y de las habilidades del personal tanto del presente como del futuro, además considerando las variables que surjan tanto de la organización como del individuo.

Considero que es necesario para las organizaciones planear su inventario de recursos humanos, tanto para el personal ya empleado, en cuanto a su preparación y actualización como para establecer programas de capacitación para el personal que se necesitará en el futuro, así primeramente se debe identificar los requerimientos de personal a diferentes niveles de la organización, en conformidad con los pla

nes estratégicos de la misma para después reclutar, seleccionar, e integrar al personal necesario para dichas vacantes y por lo tanto llegar a la creación de un sistema de planeación de la carrera.

No se debe de tener la intención de cubrir los puestos que por un momento se tengan como vacantes, porque de los candidatos que llegan a la organización y encajan en esas vacantes en base a sus características, bien pueden ser considerados para un futuro en otros puestos de la organización, con lo cual estaríamos asegurándole a la organización recursos disponibles para el futuro. Ya que cualquier decisión que se tome referente a la aceptación o rechazo de una persona, debe estar libre de cualquier prejuicio y estereotipo, ya que la misma está afectando al individuo.

Como vemos existe poca gente disponible en el mercado de mano de obra calificada y un desarrollo económico y tecnológico, es por eso que el personal se ha convertido en uno de los mayores recursos que utiliza la organización. En consecuencia se debe de aprovechar al máximo el uso óptimo de éste recurso con el mínimo de desperdicio de habilidades y talento, pues el presente y el futuro de toda organización depende de lo bien que se administren los recursos de personal.

La habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los individuos debe elevarse al máximo y lograr ésto al igual que el crecimiento de la organización.

Por lo tanto concluimos que todas las empresas tanto del sector privado como el sector público carecen de una planeación de recursos humanos adecuada, pues ésta es de suma importancia para toda organización en el presente como en el futuro.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

1. Banco Interamericano de Desarrollo
Proyectos de desarrollo, planificación, implementación y control.
Ed. Banco Interamericano de Desarrollo.
2. Benge, Eugene Jackson
Elementos de Administración Moderna
Tr. Fernando García Ferrer.
Ed. Diana, México 1981.
3. Casares Arrangoiz David
Planeación de vida y carrera
Ed. Limusa.
4. Certo C. Samuel
Administración Moderna
Tr. Jaime Gómez Mont Araiza.
Ed. Interamericana, S.A. de C.V.
5. Chiavenato Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Tr. María Isabel Fittipaldi de Rufz
México, Ed. Mc Graw Hill, S.A. de C.V.

6. Churchman Charles West
El enfoque de Sistemas
Tr. Alberto García Méndoza
México, Ed. Diana 1974.

7. Dalle Francois y Jean Bounine
La empresa del Futuro
Tr. Jesús Arrimadas Saveedra
Esp. Deusto, 1975.

8. Druker Peter F.
El empresario de la nueva era
Ed. CECSA, 1977.

9. Flippo Edwin B.
Principios de Administración de Personal
Tr. IPROSCO
Ed. Mc Graw Hill, México 1982.

10. Hall H. Richard
Organización, Estructura y Proceso
España, Ed. Prentice Hall.

11. Hick Herbert G.
Administración de organizaciones desde el punto
de vista de sistemas y recursos humanos.
Tr. Alfonso Vasseur Walls.
México, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A.

12. Hused J. Bowditch
El comportamiento humano en la organización
Tr. Alfonso Márquez Pareja
México, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
1980.

13. Litterer Joseph A.
Análisis de las organizaciones
Ed. Limusa.

14. Luthans Fred
Introducción a la administración, un enfoque de
contingencia
Tr. Agustín Bárcenas Martínez
México, Ed. Mc Graw Hill, 1980.

15. Schein Edgar H.
Dinámica de la carrera empresarial
Tr. Gilda Moreno Manzur

México, Ed. Fondo Educativo Interamericano.

16. Sikula Andrew F.
Administración de recursos humanos
México, Ed. Limusa.

17. Sexton William P.
Teorías de la organización
Tr. Agustín Contin
México, Ed. Trillas 1977.

18. Terry George Robert
Principios de administración
Tr. Emilio M. Sierra
México, Ed. Compañía Editorial Continental, S.A.

19. Testa Gianluigi
Organización y dirección de personal
Tr. Fernando Urizar
Bilbao, Deusto 1973.