

897
2 es.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

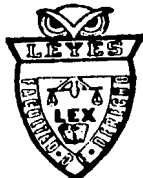
**FACULTAD DE DERECHO
SEMINARIO DE ESTUDIOS
JURIDICO-ECONOMICOS**

**LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN EL SECTOR PUBLICO Y SU ECONOMIA**

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN DERECHO
P R E S E N T A :
JAVIER ROMAN MIRANDA

Director de Tesis:

LIC. JOSE ANTONIO ALMAZAN ALANIZ



MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**FACULTAD DE DERECHO
SECRETARIA AUXILIAR DE
LICENCIADOS PROFESIONALES**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR
PUBLICO Y SU ECONOMIA

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	IV
CAPITULO I La importancia de los Recursos Hu- manos en México.....	1
I.1 Los Recursos Humanos.....	1
I.2 La Administración Pública.....	5
I.3 Aspectos Sociales de la Administra- ción Pública en México.....	10
CAPITULO II La necesidad de la Administración- de Recursos Humanos en el sector - Público.....	15
II.1 Administración.....	15
II.2 Administración de Personal.....	20
II.3 Problemas del Sector Público por- la falta de administración de Re- cursos Humanos.....	23

CAPITULO	III	Naturaleza y objetivos de la función de Administración de Recursos Humanos.....	33
	III.1	Naturaleza.....	33
	III.2	Objetivos.....	52
CAPITULO	IV	Funciones de la Administración de Recursos Humanos en el Sector Público.....	61
	IV.1	Planeación permanente de Recursos Humanos.....	61
	IV.2	Reclutamiento, Selección e Inducción.....	66
	IV.3	Capacitación y Desarrollo.....	82
	IV.4	Ascensos y Traslados.....	89
	IV.5	Administración de Sueldos y Salarios.....	92
	IV.6	Seguridad y Servicios Sociales...	101
	IV.7	Relaciones Laborales.....	106

CAPITULO	V	La economía de los Recursos Humanos.....	122
	V.1	La economía.....	122
	V.2	Factores que influyen en las aptitudes de la fuerza de trabajo....	134
	V.3	Factores que influyen en las habilidades de la fuerza de trabajo..	138
	V.4	La demanda de trabajo y el sistema educativo.....	145
	V.5	El ingreso y el crecimiento económico.....	156
CONCLUSIONES.....			163
PROPUESTAS Y SUGERENCIAS.....			167
BIBLIOGRAFIA.....			174

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

El recurso humano es y debe ser el fundamento, el fin y el sujeto de todas las instituciones en que se expresa y actúa la vida social. Nunca ha de ser considerado como elemento u objeto pasivo de la misma y menos aún cuando se trata de hacer más énfasis en él para la creación de la actividad nueva que se requiere para el desarrollo.

Aquella verdad debe ser no sólo conocida sino asimilada y llevada a la realidad social en las formas y en la medida que las circunstancias permitan o reclamen. Sin lugar a dudas, es una labor ardua, pero nobilísima por su misma esencia.

Hay un nuevo enfoque de ese recurso humano en la administración gubernamental. Es de carácter moral, social y no sólo instrumental. No es paternalista, sino promotor, contrario al mantenimiento de casos negativos y a intereses creados que generalmente prevalecen. Conociendo mejor al recurso humano se le deben dar las necesarias oportunidades para que desarrolle todos sus potenciales.

Se reconoce así que el hombre es, de todos los recursos existentes, el único que tiene autodominio de partici

pación y de crecimiento interno. Y es sin lugar a dudas - el recurso más importante en cualquier esfuerzo de desarrollo.

Debe analizarse aisladamente a ese recurso humano en sus principales características para llegar luego a sus interrelaciones institucionales. Estas constituyen una verdad en la cual el hilo o elemento principal es el hombre; el más importante factor de la administración gubernamental, o de cualquier empresa.

Vamos a analizar sintéticamente las diferentes partes componentes del recurso humano presente en la administración gubernamental, y en forma somera en las empresas privadas, pues de la calidad del hombre, de su fuerza moral y de su preparación, dependen fundamentalmente, todos los sistemas sociales y entre ellos los administrativos públicos.

En el primer capítulo se estudiará la importancia de los recursos humanos como elementos con virtudes, capacidades, conocimientos que son la base para su población en la satisfacción de sus necesidades.

Así mismo se destacará a la Administración Pública co

mo parte del Estado. Y en sus aspectos sociales.

El segundo capítulo se abocará a la historia de la administración en algunos países. Lo mismo que en sus objetivos mediante la coordinación adecuada de la empresa y sus empleados, para el bienestar de la colectividad.

En lo relativo a los problemas del gobierno por la falta de administración de recursos humanos se tratarán los problemas que tiene el Estado con sus trabajadores en la relación de trabajo.

El tercer capítulo se referirá a la naturaleza de la administración de recursos humanos como beneficio para el trabajador, para la institución o empresa, y para la sociedad en general.

Lo mismo que de los objetivos de la función de administración de recursos humanos, como administración de personal en relación a sus aspectos más importantes como: empresa eficiente, trabajadores capaces y satisfechos, así como seguridad y oportunidades de progreso en el trabajo.

En el capítulo cuarto se hablará de las principales -

funciones de la administración de recursos humanos en el sector público. Como administrar a sus recursos humanos para que funcionen adecuadamente en su puesto, a través de una buena selección y capacitación.

El último capítulo tratará de la economía de los recursos humanos en su aspecto social y actual como trabajadores.

También se destacará lo relativo a los factores que influyen en la fuerza de trabajo, como esenciales para el progreso de los empleados y del país.

Así como lo referente a la demanda de trabajo y el sistema educativo, como elementos importantes para el ingreso y el crecimiento económico del país, y de la comunidad.

En términos generales se tratará a los recursos humanos como seres humanos con atributos en términos de calidad humana, como capacidades, aptitudes, conocimientos y experiencias. Enfocandolos a las organizaciones, instituciones o empresas en beneficio de la sociedad en general.

CAPITULO I

LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO

En este capítulo trataremos el aspecto más importante de los recursos humanos en un país, como seres humanos - con aptitudes, cualidades, conocimientos, que representan las bases para la satisfacción de las necesidades de su población.

Así mismo nos referiremos a la Administración Pública como parte de los órganos del Estado, que dependen directa o indirectamente del Poder Ejecutivo y tiene a su cargo toda la actividad estatal que no desarrollan los otros poderes (Legislativo y Judicial), persigue el interés público y cuenta con elementos personales, patrimoniales, - estructura jurídica, y procedimientos técnicos. Es decir la Administración Pública como función del gobierno en su rama ejecutiva.

En relación a la Administración Pública en sus aspectos sociales nos ocuparemos de sus actividades tradicionales con la sociedad.

I.1 Los Recursos Humanos.- Al hablar de recursos humanos, se hace referencia a los individuos pertenecientes a la -

sociedad, pero no en cuanto a organismos materializados-- por ciertos elementos naturales (huesos, carne, cabellos, etc.), sino en cuanto a sus atributos en términos de calidad humana: edad, sexo, y más específicamente, en cuanto a la posesión de elementos disponibles aprovechables como son: habilidades, conocimientos, etc.

En consecuencia al hacer referencia a los recursos humanos en el marco geográfico de un país, la Economía trata de enfatizar el acervo de riqueza representada por el conjunto de facultades disponibles para la producción de bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las múltiples necesidades de la población de un país.

De una manera semejante, el concepto de recurso humano dentro de la disciplina de la Administración persigue configurar en el mismo fenómeno restringido al ámbito que abarca a todos los miembros pertenecientes a una organización en particular.

Se puede suponer, entonces, que la efectividad de una organización para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad de sus recursos humanos. Si estos cuentan con altos índices de habilidades y conocimientos se puede esperar un alto índice de productividad; por lo contrario,-

si carecen de elementos capaces se puede esperar que los esfuerzos por alcanzar las metas sean infructuosos.

Al enfocar el tema sobre la administración de recursos humanos en el sector público, se ubica al recurso humano como centro, y eje del desarrollo histórico, ya sea este en el aspecto Administrativo, Legal, Social o Económico, en cualquiera de los planes antes mencionados juega el recurso humano un papel muy importante en cada uno de éstos o sea que el tema nos incita a una meditación para darnos cuenta que a los recursos humanos debe dárseles la atención necesaria, para que puedan funcionar de una manera adecuada, de acuerdo a los objetivos que persiga cualquier empresa u organismo.

Según Las Naciones Unidas "La eficacia en la gestión de los negocios públicos depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el estado, un personal competente es la condición para que se de un servicio público eficaz".¹

Esta mano de obra es reclutada indiscriminadamente en

¹ Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 342.

el mercado libre de trabajo, sobre la base de la recomendación o de la influencia política en muchos casos, sin tener una escolaridad suficiente y por lo general, sin preparación específica para el servicio público. Ha sido frecuente en la Administración Pública la creación de puestos para los individuos, en vez de seleccionar a los individuos para cubrir los puestos.

Por cuanto al rendimiento de esta mano de obra, aunque la productividad, según los economistas se mide en función de los diversos factores que intervienen en el proceso productivo, no hay duda de que el mayor valor es el que agrega, directa o indirectamente, en ese proceso, la fuerza de trabajo, siendo el rendimiento de la mano de obra uno de los índices más indicativos de la eficiencia y de la eficacia de la organización, en este caso la Administración Pública.

La elevación de los niveles de productividad de la burocracia debería ser uno de los problemas a considerar, pues el volumen alcanzado, en número y costo, por estos recursos humanos en la Administración Pública; exige la planeación de su aprovechamiento racional, a fin de evitar su desperdicio por un empleo impropio o insuficiente, así como el pago inadecuado del esfuerzo rendido.

En la medida en que, a través de las políticas y los mecanismos que instrumentan la reforma administrativa se logre que el rendimiento de esos recursos humanos, su productividad responda en cantidad y calidad a los requerimientos del Estado Mexicano como promotor del desarrollo nacional, irá ajustándose al volúmen y el costo a los límites indispensables para no sobrecargar el aparato burocrático con elementos que le resten eficacia y que le forcen a distraer recursos financieros que debieran canalizarse a fomentar la producción de bienes y servicios básicos para el desarrollo.

1.2 La Administración Pública.- Cada sociedad políticamente organizada tiene su propia configuración de ideas, actitudes, normas, procesos instituciones, y otras formas de expresión humana en respuesta a las cuestiones siguientes:

¿Quiénes han de dirigir la conducta de los ciudadanos y encausar los procesos sociales mediante el ejercicio del poder público? ¿Cuáles deben ser los propósitos del Estado y las normas para lograrlos? ¿Como deben ordenarse los procesos y las instituciones del gobierno? ¿De que mo

do deben actuar los gobernantes y gobernados en sus relaciones políticas? ¿En que formas y grados deben fijarse - los límites de autoridad y de las libertades de los súbditos? Tales son los problemas de naturaleza, justificación fines, administración y límites de gobierno.

Es por eso que la Administración Pública es aquella - parte de la ciencia de la administración que tiene que - ver con el gobierno, y, por lo tanto, se ocupa principalmente de la rama ejecutiva, donde se hace el trabajo del gobierno, aunque evidentemente, hay problemas administrativos también en relación con las ramas Legislativa y Judicial.

La Administración Pública se refiere al "que" y al - "como" del gobierno. El "que" es la substancia, el conocimiento técnico de un campo, que capacita al administrador para llevar a cabo su tarea. El "como" son las técnicas - de gerencia, los principios que llevan al éxito los programas cooperativos. Cada uno de estos dos elementos es - indispensable; juntos forman la síntesis que se llama administración.

La Administración Pública, como disciplina sistemática, es muy joven y todavía no tiene en su tradición escuel

las bien definidas, con características constantes. Su -
presente estado es de fluidez. Individualmente, los prota
gonistas cambian con frecuencia sus posiciones y a veces-
sus teorías incluyen simultáneamente contradicciones meto
dológicas. La misma incertidumbre se manifiesta en la ac-
tividad colectiva de los grupos y las instituciones.

Desde un punto de vista tradicional, La Administra---
ción Pública es la actividad que realizan los ministerios
y sus dependencias, es decir, la parte central de la rama-
ejecutiva del Gobierno. Así como en su parte paraestatal,
los organismos descentralizados funcional y geográficament
e, y los otros órganos del Estado en las funciones admi-
nistrativas que realizan.

Sin embargo, en un esfuerzo de definición y sin que -
tenga pretensiones de ser dogmático podríamos decir que -
dentro de un criterio tradicional, la Administración Pú-
blica es la actividad que realiza el Estado para satisfa-
cer sus fines, a través del conjunto de organismos que -
componen la rama ejecutiva del Gobierno y de los procedi-
mientos que ellos aplican, así como las funciones adminis-
trativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos
del Estado, como los Organismos Descentralizados y las Em
presas de Participación Estatal, que son Sociedades Nacio
nes

nales de Crédito (Nacional Financiera); organizaciones - auxiliares nacionales de Crédito (almacenes de depósito); las instituciones nacionales de seguros y fianzas (Aseguradora Hidalgo, S. A.); y los fideicomisos.²

La Administración es la dirección y operación de los negocios públicos de todos los niveles del Gobierno incluyendo el internacional, y es parte de un campo más amplio y general de la Administración, el cual estudia cómo las instituciones están organizadas, motivadas y dirigidas y que varía desde la familia hasta las Naciones Unidas.

La revisión y actualización del aparato administrativo es una tarea apenas iniciada, puesto que el Gobierno se encargará sin duda de subsanar las deficiencias observadas, mediante el levantamiento de inventarios sobre los requerimientos de cada entidad, activando el trabajo de las comisiones internas de Administración, de las unidades de Organización y Métodos y de las unidades de programación; así como a través de una amplia información de concientización sobre la reforma y sus instrumentos entre el equipo humano que le sirve.

² Pérez y Pérez Silverio. La Organización de la Administración Pública Federal. México. Editorial Copeland. - 1983. págs. 6-7.

En la Administración Pública, la Administración gubernamental, trata de comprender la dinámica de sus procesos en toda su complejidad, trazando sus raíces psicológicas, sociológicas y antropológicas, y orientando las aplicaciones prácticas hacia la realización de normas éticas.

En resumen podemos concluir que la Administración Pública es la organización y coordinación de recursos humanos y materiales tendientes a conseguir los fines del Estado.

Las perspectivas de la economía mexicana, basadas en el empleo de los recursos humanos representan grandes problemas, pese a los elevados ritmos de expansión actuales en el campo económico.

Uno de los principales problemas a que se enfrenta - nuestro país es el exagerado crecimiento demográfico y a la concentración urbana en zonas bien definidas, lo cual repercute en una distribución del ingreso, por lo que para dirigir y controlar estos problemas es precisa la creación de un aparato administrativo que convenga al desarrollo del recurso humano, considerando a este como una parte fundamental para el desenvolvimiento del país.

1.3 Aspectos Sociales de la Administración Pública en México.- La Administración Pública obedece a concepciones y manifestaciones que se han ido formando y modificando a través del devenir histórico y que adquieren perfiles e imágenes que reflejan el desarrollo de los propios pueblos a los que pertenecen y de las de determinadas épocas en que ella actúa.

La Administración es una aplicación de las ciencias administrativa, jurídica, política de la Sociología, de la Antropología, y de la Educación, etc. Tiene principios absolutamente propios e inmutables. Su cuerpo doctrinal está sujeto a nuevas concepciones que provienen y están influidas por diversos factores y por otras ciencias sociales de las cuales depende, así como éstas requieren también de la Administración Pública para el servicio de todos.

Las actividades tradicionales de la Administración Pública han sido la justicia, el resguardo del orden, la prestación de ciertos servicios de educación salud y seguridad social, etc. Esas mismas labores tradicionales debería realizarlas el Estado con un criterio moderno y orientarlas hacia el desarrollo, tales como el dotar al país de la infraestructura económica y social básica, entre la

cual se incluye la construcción de vías de comunicación, - la modernización de los sistemas educativos, etc.

El papel de la Administración Pública, como el conjunto de órganos y personas revestidas del poder del Estado, es de trascendental importancia para la definición de los objetivos nacionales; para una labor de equipo con mayor equidad entre los diferentes órganos estatales; para que haya acuerdos y decisiones que favorezcan al bien común; - para que se trabaje en el sector público con constancia, - estabilidad estructural, lealtad, participación, etc.

La organización Administrativa Pública puede también concebirse, con fines de administración interna orientada hacia el desarrollo, como un mecanismo óptico moderno, en cuyo centro o eje está el jefe del Estado y del cual parte luego otros círculos hacia afuera. Existe a su vez, - una organización por grandes objetivos, que constituyen - los sectores de acción en que el órgano ejecutivo debe - trabajar bien, a través de las estructuras centrales.

La responsabilidad que tiene la Administración Pública en México es el de integrar las diferentes partes que componen cada sector, debe ser una función de cada uno de los despachos de los ministros o secretarios de Estado y

la coordinación de todos los sectores entre sí, y con los otros órganos del Estado, responsabilidad y tarea fundamental del jefe del Ejecutivo.

La observación del fenómeno de la productividad del trabajo en los países desarrollados, revela que el alto nivel alcanzado por éste no fué solo el resultado de los adelantos tecnológicos, sino de la adopción de mejores métodos de organización y Administración Pública y así coadyuvar a la generación de mejores perspectivas dirigidas hacia el pueblo de México.

Finalmente diremos que por aspectos de Administración Pública se entiende como "El conjunto de aptitudes y actividades humanas; de procesos y procedimientos administrativos; y de sistemas y estructuras institucionales, que sirven para el proceso de transformación y de progreso, a través de factores educativos, políticos, socioculturales, económicos y morales de cada hombre y cada país, de tal suerte que cada individuo, pueblo y país se eleve de una etapa superable a otra más elevada, en términos de satisfacciones para todos ellos."

Podemos decir también que Administración Pública es la acción de dirigir los negocios públicos o privados o

bien la de regir los bienes (Esto es en sentido funcio--
nal); desde el punto de vista orgánico se designa a la Ad
ministración Pública como el conjunto del personal que -
realiza tareas administrativas, sobre todo al servicio -
del Estado o de las colectividades sociales.

Por lo que dentro del concepto de administración se -
distinguen diferentes organismos del Derecho Público que-
están dotados de estatutos y perfiles psicológicos pro--
pios, pero como común denominador el Servicio Público, es
decir que deben estar a disposición de los intereses de -
la sociedad y por tanto en contraste con los organismos -
cuya finalidad es servir a intereses particulares (Empre-
sas Privadas).

Lo anterior nos lleva a tres aspectos en los que in-
terviene la Administración Pública:

Sectores Económicos

- 1.- Moneda, Crédito y Banca
- 2.- Infraestructura Física
- 3.- Energía Eléctrica
- 4.- Turismo
- 5.- Transporte y Comunicaciones

- 6.- Recursos Naturales, Agropecuarios, Agricultura, -
Caza Pesca y Minerales.
- 7.- Comercio Exterior
- 8.- Industria y Comercio Interno

Sectores Servicios

- 1.- Administración General
- 2.- Legislativos
- 3.- Electorales
- 4.- Judiciales
- 5.- Seguridad y Defensa

Sectores Sociales

- 1.- Educación
- 2.- Salud
- 3.- Vivienda
- 4.- Trabajo y Previsión
- 5.- Tierra y Colonización
- 6.- Servicios Urbanos
- 7.- Comunicación

CAPITULO II

LA NECESIDAD DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO

En el presente capítulo nos ocuparemos de la administración en sus inicios, y su historia en algunos países.

A la administración de personal la trataremos en sus objetivos que persigue para lograr el bienestar de la sociedad a través de la coordinación de la empresa y sus trabajadores.

En relación a los problemas del sector público por la falta de administración de recursos humanos, abordaremos los problemas a los que se enfrenta el Estado en la relación de trabajo, con sus empleados.

II.1 Administración.- La Administración ha sido empleada desde el amanecer de la historia, pero rara vez con mucho conocimiento de causa y nunca con el alcance e intensidad de hoy, ya que es el resultado histórico de la contribución de numerosos precursores, tales como Filósofos, Fisicos, Economistas, Empresarios, etc., quienes con el correr de los tiempos fueron cada uno en su campo de actividad desarrollando y divulgando sus teorías.

La historia de la Administración como tal, permanece en su mayor parte sin escribir, aunque en la civilización occidental sus temas principales están claros. Los historiadores han acostumbrado escribir la historia desde una perspectiva distinta de la del estudioso de la administración. No obstante de modo incidental los historiadores han arrojado alguna luz sobre los desenvolvimientos administrativos.

Se dice que la administración se inició en el momento en que el hombre empezó a desarrollar y ordenar sus habilidades como ser pensante variando según la época.

Como testimonio de la existencia de la administración podemos citar el pasaje bíblico en el cual Jetro aconseja a Moisés sobre las ventajas de delegar funciones y de la buena organización.³

La aportación de Grecia a la historia de la administración la encontramos en el discurso de Sócrates⁴ en el cual señala que aquellos que saben como utilizar a los

3 Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 479.

4 Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 481.

hombres dirigen juiciosamente los asuntos privados o públicos en tanto que los que ignoran errarán en administración de ambas.

En tanto que en Egipto se usaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos, por primera vez el sistema administrativo fué codificado se coordinó y llevó a cabo como una máquina bien organizada, establecida para un fin definido.

El Imperio Romano es una muestra de la pericia administrativa ya que utiliza principios y establece nuevos ideales administrativos organiza el primer Estado con magisterios específicos como el de ganadería, de trabajo, educación y de impuestos. A finales del siglo pasado y en los inicios del siglo veinte, surge el creciente interés por el estudio de la administración cambiando las perspectivas, alcances y contenidos iniciales de la administración. Esta evolución constituye un cambio importante dentro de la cultura ya que se pudo incrementar la capacidad del hombre para el logro de objetivos comunes mediante la acción conjunta.⁵

⁵ Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 499.

Uno de los precursores de esta evolución fué Federick Taylor, quien siendo capataz primero y gerente después de una compañía de aceros en Pensilvania, realizando experimentos sobre métodos para cortar acero con resultados de gran utilidad, esto lo motivo a iniciar experimentos con las operaciones humanas en la producción del acero para determinar si también ellos se prestaban al descubrimiento de un -UNICO MODO MEJOR-; se opuso al trabajo aislado y midiendo todos los posibles variantes en hombres, instrumentos y métodos. Los resultados obtenidos demostraron que hay mejores formas de realizar un trabajo.⁶

Esta corriente constituye un fuerte impulso hacia métodos mejores de administración más racionales y eficaces. Aún en la actualidad se sienten los efectos de esta tendencia en el estudio administrativo.

A continuación se mencionan algunas definiciones de administración:

Según Agustín Reyes Ponce: Administración "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia

⁶ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.-pág. 163.

cia en las formas de estructurar y manejar un Organismo - Social."⁷

Para Henry Fayol: Administración "Es preever, organizar, mandar, coordinar y controlar."⁸

Koontz And O' Donnell define: Administración como "la Dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."⁹

Fernández Arena dice que: Administración "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo coordinado!"¹⁰

Considerando las definiciones anteriores podemos con-

7 Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, - Teoría y Práctica primera parte. México. Editorial Limusa, S. A. 1981. pág. 26.

8 Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, - Teoría y Práctica primera parte. México. Editorial Limusa, S. A. 1981. pág. 17.

9 Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, - Teoría y Práctica primera parte. México. Editorial Limusa, S. A. 1981. pág. 16.

10 Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 23.

cluir que: Administración es la coordinación ordenada de los esfuerzos de los hombres y recursos materiales y financieros en la consecución de un objetivo.

II.2 Administración de Personal.- De cualquier empresa son un factor indispensable los elementos humanos y materiales para lograr sus objetivos, los cuales deben estar en una estrecha, cohesión para obtener esos fines que se persiguen dentro de la misma; sin embargo, surgen problemas de dirección, coordinación, integración, control y comunicación, además de muy elevados costos de Recursos Humanos por lo que se hace necesaria la aplicación de una administración efectiva que permita alcanzar los objetivos finales de la empresa considerando factores tales como la escasez de personal preparado con la experiencia suficiente capaces de aceptar responsabilidades derivadas de cambios y mayor complejidad de la empresa.

Por lo anterior debemos considerar que no existe empresa sin importar el giro a que se dedique que no enfrente el problema del dominio del Recurso Humano, ya que su calidad varía enormemente pues no es predecible y no cuenta con medidas precisas de control como podría ser cual-

quier otro elemento que intervenga en la producción (Factores, Materiales y Financieros). Así tenemos que la Administración de Recursos Humanos implica un esfuerzo para - dominar la naturaleza difícilmente controlable de los hom bres.

La Administración de Personal persigue lograr el bien estar social a través de coordinar los intereses de la em presa y los trabajadores.

Podemos decir que uno de los objetivos inmediatos de la Administración de Personal es que los miembros de la - empresa tengan la capacidad y deseos de colaborar a la - realización de los fines de la empresa.

Los objetivos inmediatos de esta administración no se conseguirán si el personal busca como podría ser el salario suficiente para satisfacer sus necesidades, que el - trabajo desarrollado satisfaga necesidades intelectuales, de estatus, etc., que reciban trato justo como persona y no como "Cosa" y se le reconozca su capacidad en la reali zación de su trabajo.

La Administración de Personal debe vigilar lo que el trabajador busca con respecto a su seguridad en la empre-

sa, puesto que si el trabajador se percata que en la empresa el cambio de personal es constante, este, buscará empleo en otra empresa aún cuando las condiciones de trabajo y sueldos sean superiores a otras empresas, pues la seguridad de su empleo es lo importante para el empleado. Se garantice, independencia de su vida familiar, social, política, religiosa proporcionando las medidas de higiene y seguridad debidas.

Si la administración no vigila estos aspectos no logrará sus objetivos, porque cuando el trabajador no obtiene estos satisfactores en su trabajo, será más difícil que este dispuesto a colaborar, desaprovechando todo su potencial.

En ocasiones la Administración de Personal se utiliza para designar la función total de las relaciones de los empresarios con los empleados, esto es, tratándose de empresas más pequeñas o en sus sucursales en tanto que en las grandes empresas la Administración de personal se refiere a contratación, pago de sueldos, adiestramiento de personal y cursos de capacitación.

Al hablar de contratación nos referimos a: Reclutamiento, Selección Entrenamiento (Adiestramiento al perso-

nal).

El pago de sueldos comprende la remuneración a los -
trabajadores (nóminas), estímulos (premios y otras presta-
ciones).

Para estas faces debemos tener presente la necesidad-
del análisis de puestos, valorización del trabajo y cali-
ficación de méritos; los puntos antes enunciados serán mo-
tivo de estudio con amplitud en capítulo aparte.

Respecto al personal, la empresa necesita elementos -
convenientemente capacitados y con determinadas habilida-
des naturales.

II.3 Problemas del Sector Público por la falta de Adminis-
tración de Recursos Humanos.- En la mayoría de las ocasio-
nes que hacemos mención de los problemas de trabajo, pen-
samos en términos de paros, huelgas o cualquier otro tipo
de situación conflictiva entre los contratantes y contra-
tados.

Es una realidad que a la Administración de recursos -

humanos le interesa resolver todos los problemas o fenómenos asociados que se presentan antes, durante y después - de formalizar la relación de trabajo, sea ésta colectiva- o individual; pero tal situación, la vamos a analizar en- el transcurso del presente trabajo.

En este capítulo en particular y con el propósito de- ser consecuentes con lo anterior, trataremos de ubicarnos para tratar dichos problemas a través del ángulo del com- portamiento del individuo relacionado con su trabajo y en cierta forma, con la comunidad a la que sirve.

Lo anterior implica, el enfrentamiento teórico que su- pone el tratar de explicar cuales son los factores, moti- vacionales que impulsan a las personas a trabajar, por un lado y por otro implica también cuando menos la mención - de algunas situaciones de indole social y económica que - influyen directamente sobre los trabajadores al servicio- del Estado.

En la Administración Pública la situación ha variado- considerablemente, antes no contábamos con una industria- y dependíamos del mercado externo, ahora existe una indus- tria en formación y estamos creando el consumo interno.

Antes no existía técnica, ahora estamos formando y aplicando la tecnología. Los efectos de la Revolución de 1910, tuvieron como resultantes el cambio que sufrimos en todos los órdenes de la vida en México. El programa revolucionario ha extendido grandemente las funciones del gobierno. Anteriormente en un empleado público los factores de motivación funcionaban de otra forma, su realidad era diferente, le bastaba recibir su paga y realizar bien su trabajo y en ausencia de sistemas casi se autocontrolaba. No tenía, como ahora sucede, que enfrentarse con los problemas que plantea la vida moderna; la preparación técnica, la subprofesional o la profesional, la constante capacitación hacia nuevas tareas, la especialización, etc. Pero no sólo es eso, los problemas actuales también traen consigo la frustración y el descontento, la insatisfacción personal, la inseguridad. La burocracia en este sentido es una institución o complejo de instituciones, con ciertas características definibles y describibles.

Concreta y muy brevemente, en su estado ideal y de total desarrollo se caracteriza por:

- 1.- Jurisdicción oficial y fija, ordenada por reglas, Leyes y Reglamentos.

- 2.- Principios de Jerarquía (Superioridad y Subordinación).
- 3.- Llevar registros extensos, cuidadosos y generalmente confidenciales.
- 4.- Preparación profesional o al menos amplia, para tomar parte de ella.
- 5.- Separación de la oficina o lugar de trabajo del domicilio; y dedicación completa a una institución o cargo.
- 6.- Funcionamiento conforme a reglas más o menos establecidas o exhaustivas.

El trabajo es parte de una vida normal que nos retribuye Sicológica, Económica, y Socialmente. ¿Cómo podemos resolver parcialmente este problema? ¿Que motiva a la gente para trabajar?.

En primer término, tendremos que revisar el concepto de motivación, según el Doctor Majes J. Cribbin, Sicológico Industrial de la Asociación Americana de Administración - nos dice que "El motivo es aquello que tiene la fuerza de

crear en el individuo la condición que lo estimula a comportarse de manera que satisfaga una necesidad humana."¹¹

Está señalado claramente, que las necesidades humanas, la motivación y la conducta guardan una íntima relación.- La definición establece que un motivo es aquello que estimula la conducta de una persona, de manera que nuestras - necesidades insatisfechas, constituyen nuestros motivos - verdaderos, mismos que nos incitan a comportarnos de un - modo tal, que podamos o estemos en condiciones de satisfacer una necesidad. Así vemos que: "toda forma de conducta es causada y a la vez encaminada hacia una meta específica."

Cuando una necesidad no está satisfecha, es importante actuar a fin de conseguirla, de no ser así, la persona se encuentra presa de cierta tensión hasta satisfacerla.- Una vez que el individuo actúa, que se activa, la tensión disminuye y esa actividad se constituye en la conducta de terminada por el motivo.

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas, sociales e intelectuales.

¹¹ Harold Koontz. Cursos de Administración Moderna. - sexta edición Editorial Mc Graw-Hill de México. 1979. pág. 641.

Si al individuo se le proporciona un trabajo fijo, lo más probable es que eso constituya un motivo suficiente - para que la conducta esperada sea positiva, de lo contrario, quizá su comportamiento sea negativo o simplemente - indiferente. De la misma manera, si el salario es justo, - la reacción que se espera es la positiva. En cambio, si - las condiciones de trabajo son peligrosas y desagradables, cuando la naturaleza del trabajo no lo requiera así la ac- titud es posible que sea un tanto negativa el trabajador- dejará insatisfecha una necesidad.

Por otro lado, si las prestaciones son buenas, es de- esperarse que la conducta vaya de acuerdo con el motivo;- si hay eficientes servicios al personal, la gente conse- cuentemente actuará bien. Todo ello unido conduce a la - persona hacia una estabilidad y equilibrio en su trabajo.

Es evidente que, en la mayoría de los casos, en el - sector público mexicano no se les ofrece esto a los traba- jadores por lo que no dan el rendimiento deseado o bien, - simplemente, el mínimo esperado.

El hecho nos confirma que el ser humano tiene motores que lo impulsan a la acción ya que esa estabilidad en el- trabajo, le permite adquirir nuevas necesidades.

Una proporción muy grande de los empleados federales y estatales son, probablemente, funcionarios y oficinistas y la mayoría de ellos podrían clasificarse en la clase media, han abandonado totalmente el trabajo y están luchando por adquirir una apariencia respetable, generalmente emplean un sirviente, se esmeran por realizar hábitos de limpieza y sanidad y procuran llenar sus hogares con mobiliario que les pueda distinguir de la clase baja. También se esfuerzan los empleados públicos en educar a sus hijos en buenas escuelas y procuran conocer, aunque sea de manera superficial, el arte y la literatura, se mortifican, mucho cuando su ropa se maltrata un poco y ven amenazada su apariencia personal "Respetable."

Algunas veces se dejan llevar por tentaciones que se encuentran más allá de su poder de resistencia o de honestidad, por ejemplo; cuando deben manejar fondos públicos o pueden exigir pagos ilegales por sus servicios.

Estas nuevas necesidades no sólo son de tipo social, sino también de índole Sicológica e Intelectual, como son: el compañerismo, el amor, el afecto, la estimulación y el respeto de otros.

También se persigue la importancia ante los demás, el

auto-respeto, auto-expresión, auto-realización, la educación, el arte, la independencia, en una palabra, el sentimiento de ser libre.

Las instituciones que conforman el sector público mexicano, cuentan potencialmente con medios de estimular al trabajador, para cooperar junto con ellos en la satisfacción de sus necesidades. En la mayoría de los casos no los utiliza de manera óptima, si es que los conoce, y otros ni siquiera los crea, bien por desconocimiento de los mismos, o porque no se ha logrado la justa evaluación para su implantación.

Podemos poner de ejemplo como medio de estimular a la supervisión, una inspección adecuada que permite realizar actividades positivas como la minuciosidad y la diligencia, induce al subordinado a preocuparse por su trabajo y a realizarlo con cierto grado de entusiasmo porque la satisfacción de realizar bien un trabajo brinda confianza y auto-respeto.

De la misma manera, existen otros medios de motivación:

-La capacitación

- La delegación de autoridad y responsabilidad
- El acceso a la información
- La libertad de acción
- La participación en la planeación de trabajo
- La solución de los problemas
- La evaluación de la actuación
- La calificación de méritos
- Los ascensos

En síntesis, la administración adecuada, constante y efectiva busca el mejor desempeño de los Recursos Humanos de que disponemos.¹²

Es importante enfatizar que a la vez que las instituciones mejoran sus servicios y lógicamente reducen sus costos, los individuos deben encontrar un ambiente adecuado para desarrollarse o al menos cooperar junto con la institución para lograrlo.¹³

Uno de los problemas fundamentales que confronta nuestra Administración Pública, es la búsqueda de factores -

¹² Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 401.

¹³ Pérez y Pérez Silverio. La Organización de la Administración Pública Federal. México. Editorial Copeland. - 1983. págs. 12-13.

que estimulen al personal para que trabaje con entusiasmo dentro de los lineamientos que marca nuestro desarrollo.

Esto de ninguna manera es tan fácil, puesto que es claro que muy pocas personas no obtienen de su trabajo más que una satisfacción personal muy leve, así como muy poca sensación de realización o de obra creativa.¹⁴

14 Pérez y Pérez Silverio. La Organización de la Administración Pública Federal. México. Editorial Copeland. - 1983. pág. 15.

CAPITULO III

NATURALEZA Y OBJETIVOS DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo se refiere a la administración de Recursos Humanos como un proceso administrativo, que consiste en conservar todas las cualidades y atributos de los integrantes de la empresa, en beneficio de la misma, del trabajador y de la colectividad.

En los objetivos de la administración de Recursos Humanos se explicará en que consiste la administración de personal en sus aspectos más importantes como son: proveer una estructura eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción y condiciones en el trabajo, una adecuada seguridad en el mismo, así como salarios y reconocimiento.

III.1 Naturaleza.- La administración de los Recursos Humanos requiere de un profesionalismo en su desempeño, ya que de ello depende el resultado de las actividades productivas en cualquier aspecto, por lo cual la naturaleza de esta función tiene un contenido trascendente que necesita de un análisis más a fondo del manejo del personal,-

que se centra en el estudio académico de los grupos humanos que se concentran en las agrupaciones de servicio.

La actividad consistente en encauzar a varias personas hacia ciertos objetivos o metas, dá lugar a la intervención administrativa, consiguientemente administrar - quiere decir dirigir, pero dirigir en sentido social, los sujetos de administración son los dirigentes, independientemente de la magnitud o clase o tipo del grupo que dirijan.

El esfuerzo humano es vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará y si sucede lo contrario se detendrá, por lo tanto toda organización debe prestar primordial importancia así como atención a sus recursos humanos.

El recurso humano, comprende no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como: conocimientos, experiencias, motivaciones vocacionales, aptitudes, habilidades, potenciales, salud, etc.¹⁵

¹⁵ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984. - pág. 24.

El recurso humano es el que mejora y perfecciona el empleo y el diseño de los recursos materiales, técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Características de los recursos humanos:

- 1.- No pueden ser propiedad de la organización: Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento.
- 2.- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario sólo contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máxi-

mo esfuerzo.

3.- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva, generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por lo que han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos (técnicos y materiales), sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así los economistas hablan ya del "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupaban de los recursos materiales reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

4.- El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede incrementarse; básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades o intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional.

En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

- 5.- Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc., por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. El conjunto de características que hacen destacar a las personas en estas actividades sólo es poseído por el número inferior del total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será,

estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda que se traduce en mayores - ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

El poseedor de un atributo escaso puede obtener - mayores ingresos (que se traducirán en mejores niveles de vida), si aprovecha e incrementa ese recurso, además logrará mejores satisfacciones personales (que pueden traducirse en una mayor salud mental).

Las organizaciones pueden beneficiarse porque van a obtener mejores servicios de sus miembros, a - través de los conocimientos que posean estos, pueden obtener técnicas que les permitan alcanzar - más eficazmente en tiempos más cortos, con méto-- dos más económicos, etc.¹⁶

Un país también se beneficiaría por diversas razones:

1. Sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica.

¹⁶ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- págs. 24-25-26.

2. Gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayor ingreso, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo.
3. Al ganar más van a pagar más impuestos, cosa que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios de salubridad y asistenciales.
4. Los mayores conocimientos y experiencias pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas por el pago de patente.
5. Mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en los mercados internacionales.

Así, la administración del recurso humano es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forma parte una ventaja determinante y, por ende de sus resultados son óptimos.

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, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La moderna administración de Recursos Humanos tiene por objeto aumentar la eficiencia del mismo aplicando normas y prácticas eficaces y bien aprobadas. Es una función que exige una labor continua y no puede practicarse solamente una hora diaria o un día a la semana, se requiere estar siempre alerta, siempre atento a las relaciones humanas para utilizarla efectivamente el recurso humano en las operaciones cotidianas.

La Administración del recurso humano es aquella que trata de conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio, hallar, seleccionar y colocar a la gente apropiada en los puestos adecuados, esto es una tarea enorme; pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos, es quizá más difícil.

Es importante señalar que aquellas personas que tengan a su cargo el manejo de grupos humanos deben hacer no

tar a los empresarios la importancia de un cambio de acti tud hacia el recurso humano que labora en su empresa, - puesto que de él depende en gran medida el éxito de su in versión, y no únicamente darle preferencia a la elabora- ción masiva de productos, sin darse cuenta de que para au mentar la productividad deben preocuparse también por su personal, otorgando incentivos, capacitándolo, desarro- llándolo para que rinda su mejor esfuerzo pero sobre todo, otorgarle el trato que como ser humano se merece.¹⁷

Si los administradores desean duplicar su eficiencia administrativa, al reducir sus costos, aumentar el nivel de producción, ventas, etc., tendrán que explorar a fondo el recurso humano, para que de esa forma puedan conocer - el valor que representa una persona bien encausada.

En toda institución, la administración de Recursos Hu manos asume por necesidad un doble carácter.

1. Como función "Staff"
2. Como función "Lineal"

Vamos a explicar esto; para ello se hace indispensa--

¹⁷ Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Huma- nos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 423.

ble aclarar lo que se entiende por "staff".

Es menester, entonces, revisar brevemente la naturaleza y función de una organización.

Para que las relaciones personales sean cooperativas y armoniosas y para que las actividades del trabajo contribuyan al logro de los planes u objetivos de una institución, debe establecerse cierto tipo de organización formal.

Una organización formal pretende asegurar el desempeño de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos a través de la asignación de las responsabilidades para tal desempeño, a uno o más individuos. Una organización formal permite asignar sus deberes a los individuos que la componen, para evitar duplicidad en las funciones y fallas en la interpretación de los objetivos. Si se desarrolla una organización formal apropiada, la autoridad y la responsabilidad de las personas que la integran pueden ser comprendidas más claramente.

La estructura de la organización proporciona la base para dividir la ejecución de las actividades en: dirección, departamentos, oficinas, secciones, y mesas.

Esta división de actividades sirve para establecer - las obligaciones de cada puesto, y a su vez, las responsabilidades de los empleados asignados a los puestos. Con el objeto de que las personas asuman las responsabilidades asignadas deberá delegárseles la autoridad correspondiente para que estén en condiciones de cumplir con su deber.

La responsabilidad constituye "la obligación que un trabajador tiene ante su superior inmediato, de desempeñar los deberes comprendidos en su puesto", la autoridad consiste en "el derecho de prescribir que acción debe tomarse y de dirigir a otros para tomar tal acción". proporciona, entre otras cosas el poder de coordinar las actividades de los subordinados y asegurar su desempeño.¹⁸

La autoridad ejercida dentro de una organización es - de 2 tipos:

- Autoridad de línea y
- Autoridad funcional.

La primera es la que se ejerce sobre las actividades- y subordinados de los cuales una persona es responsable.- O sea por la cual un superior, toma decisiones y las comu

18 Terry George. Principios de Administración. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985. pág.- 291.

nica a un subordinado, quien a la vez toma decisiones y - las comunica a un sub-subsubordinado, y así sucesivamente, forma una línea desde la cumbre hasta el nivel inferior - de la estructura organizacional.

La autoridad funcional es la que se utiliza para controlar el desempeño de una función particular, pero no a las unidades organizacionales o al personal que pueda estar involucrado en su desempeño. Esta autoridad, se debe expresar a través del establecimiento de políticas, procedimientos, reglamentos, etc., y se debe ejercer a través de recomendaciones, sugerencias y consejos.¹⁹

La gran mayoría de nuestros organismos públicos empezaron, necesariamente, como pequeñas unidades de organización y fueron creciendo a través del proceso, una vez evolutivo y otras veces provocado, de la nación.

La anticipación del crecimiento y la implantación de planes de desarrollo, no se adoptarán por mucho tiempo en el país, el resultado es que las organizaciones actuales se han expandido conforme se van presentando los problemas que afectan a México.

19 Terry George. Principios de Administración. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985. pág.-297.

A menudo, dentro de las instituciones, la responsabilidad para resolver nuevas obligaciones se asigna a las personas que parecen más dispuestas a soportar una carga, adicional o que representan las posibilidades más bajas de rehusarse a aceptar nuevos problemas.²⁰

Como consecuencia de tales prácticas frecuentemente se asigna a la unidad encargada de administrar la función de, una serie de obligaciones que no caen dentro de su terreno, sino que más bien son responsabilidad de toda la organización. Se ha confundido constantemente la administración de la función-personal, con la administración del recurso humano.

Un jefe de personal es el encargado de administrar una función especializada y de ninguna manera constituye un individuo cuya actividad es sancionar o supervisar a los empleados.

En las grandes organizaciones, una manera eficaz de dividir el trabajo consiste en delimitar los campos entre las funciones de línea y staff.

²⁰ Terry George. Principios de Administración. México, Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985. pág.-298.

Las funciones de línea son todas aquellas que contribuyen en forma directa a conseguir los objetivos de las instituciones ya sea produciendo el producto o el servicio, - distribuyéndolo o vendiéndolo. Así mismo, la tarea de adquirir y administrar los fondos necesarios para que una organización funcione (finanzas), es una tarea típica de la línea.

La función de staff consiste en facilitar el trabajo - de línea, prestándole servicios, brindándole consejo e información y asesorándole en varios aspectos. También tiene como misión cumplir con actividades de coordinación y control.

En general hay 3 tipos de personal de staff que son - utilizados en forma conciente o inconciente en las instituciones que componen el sector público mexicano:

1. Personal staff
2. Staff especializado
3. Staff general

El primero está compuesto por aquellas personas que auxilian a los ejecutivos en los detalles que plantean el - trabajo diario: contestando el teléfono, realizando traba-

jos de mecanografía, concertando citas etc.

El staff especializado, es gente que como su nombre lo indica, trabaja en áreas especializadas, contabilidad, computadoras, compras, personal, etc., y brinda a la línea una serie de consejos alternativos para tomar decisiones.

El staff general, consiste en las personas que funcionan como asistentes o "secretarios particulares" de los ejecutivos. Su jefe les delega funciones muy importantes que no pueden ser canalizadas a través de línea pues generalmente son cuestiones de su responsabilidad.

Ahora bien, en cualquier organización, el personal de staff confronta responsabilidades que difieren de las del personal de línea, ya que éste último realiza su trabajo por derecho propio, como parte del mandato directo de la institución, mientras que el staff no tiene autoridad en si o por si, sino que actúa solamente al servicio de la línea. Un departamento staff canaliza sus decisiones o consejos a través de la autoridad de línea correspondiente.

La Administración de Recursos Humanos como función - Staff.- La unidad de personal es uno de los organismos de

staff que idealmente debe realizar las cuatro funciones - que caracterizan esta situación: asesoramiento, servicio, coordinación y control. Como staff, la función de personal se puede encontrar en una situación excelente para - llevar a cabo un trabajo constructivo en los diversos aspectos de la coordinación. La coordinación "es el proceso de conseguir que las cosas ocurran en el momento, lugar y grado deseado".²¹ Se entiende por grado deseado tanto la cantidad como la calidad del servicio prestado.

La coordinación podemos decir que es el proceso de - sincronización de esfuerzo humano. En todo empeño efectivo, hay un elemento el humano que siempre está presente.- La coordinación requiere una planificación conciente, una organización y una vigilancia o control constante, para a asegurar que las cosas ocurran de acuerdo al plan establecido en la organización.

Todo lo que se requiere para lograr una coordinación efectiva en un grupo determinado, es un conocimiento pleno de lo que se quiere alcanzar, de las técnicas y del - plan. Cuanto mayor sea una organización tanto mayor será-

21 Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 311.

el esfuerzo necesario para obtener un conocimiento pleno de lo que se quiere alcanzar y desarrollar, unas técnicas que permiten actuar de una manera efectiva.²²

A medida que las instituciones crecen, se van creando direcciones, departamentos, y oficinas, en gran escala, - con el correspondiente número de las unidades de staff - que los auxilien. Una de esas unidades debe ser la de personal.

La complejidad y trascendencia de los problemas asociados, o derivados de la relación de trabajo, requieren asesoría y consejo técnico, así como servicios especializados de investigación, información y evaluación para el adecuado desempeño de la administración de recursos humanos. La necesidad de contar con un servicio especializado en esta materia y se comprende mejor cuando se considera la diversidad de problemas que debe atender y la naturaleza interdisciplinaria de la función. En su carácter staff, la administración de personal se debe encargar a un órgano técnico especializado con autoridad estrictamente funcional, sobre todo en nuestro medio.

²² Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 312.

La actuación del cuerpo staff se puede orientar en tres sentidos:

- a. De registro y facilitación burocrática a la línea.
- b. De servicio especializado de investigación evaluación, control y.
- c. De asesoría y consejo en problemas específicos.

Por razón de su cometido de afectación a todas las unidades administrativas internas, esta función especializada debe ubicarse al más alto nivel jerárquico de la institución.²³

La administración de Recursos Humanos como función lineal es la administración de personal, esta tipificada por la supervisión directa de personas, por lo tanto, esta función se localiza en todos los ámbitos y niveles de la institución en forma continua y permanente.

Básicamente, consiste en la observancia y aplicación de políticas, procedimientos y programas en materia de personal, elaboradas por un cuerpo especializado staff y sancionadas y aprobadas por la autoridad superior. Son

23 Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 110.

responsables de su ejecución todos los jefes lineales de todas las áreas y jerarquías. Las actividades de la unidad de personal están encaminadas a fortalecer y hacer más firmes y más efectiva la regulación y la dirección del factor humano.

En pocas palabras, la unidad de personal staff recomienda, coopera y aconseja; en tanto que la administración de personal por parte de la línea de hecho adopta y aplica las políticas, procedimientos y técnicas sobre el manejo de personal en sus respectivos trabajos.

Su experiencia hasta el momento, en algunas organizaciones que han trabajado más o menos con estos criterios Pemex, Comisión Federal de Electricidad, Departamento del Distrito Federal, han demostrado que a pesar de lo bien preparados que estén los miembros del staff de personal y a pesar de que estos presenten unos planes bastante realistas para administrar al personal, no tienen éxito y no lo pueden tener hasta que la organización de línea esté lo suficientemente sensibilizada y efectivamente esté en condiciones de realizar una buena labor de personal. Es precisamente en este punto donde está la clave principal para establecer o crear unas relaciones adecuadas entre la organización línea y la staff.

III.2 Objetivos.- A estas alturas, es preciso señalar los objetivos de la función de administración de Recursos Humanos, es menester, para ello no olvidarnos del doble carácter de la función que acabamos de señalar, por una parte; por la otra, no hay que perder de vista que los objetivos pueden estar encuadrados dentro del sector público. Si vamos a señalar las metas, trataremos de que éstas puedan aplicarse a nuestra realidad.²⁴

Como función Staff.- Asistir a los órganos lineales en el logro de sus objetivos en materia de recursos humanos. Es to es, ayudando a obtener personal en condiciones óptimas tanto de actitud hacia la institución, como hacia las tareas que deba desarrollar, así como colaborar subsecuente y permanentemente en el perfeccionamiento y desarrollo de esas actitudes y aptitudes y en el manejo especializado de las relaciones de trabajo, sean estas individuales o colectivas.

Como función Lineal.- Optimizar la productividad de los recursos humanos aplicando las políticas y procedimientos en materia de personal, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización -

24 Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 111.

concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de que se disponga y con satisfacción, tanto de los objetivos institucionales, cuanto de los intereses y aspiraciones de los trabajadores.

Si nos preguntamos qué busca el empresario o la institución con la administración de personal al crear el departamento respectivo, al fijar políticas de personal, etc., creemos que los diversos fines inmediatos que la institución persigue con esta disciplina pueden resumirse en lo siguiente:

Que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la institución su más amplia colaboración.

Capacidad.- Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomiendan, evidentemente, aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo por lo que habría graves deficiencias. Si es indiscutible que todo el trabajo habrá de ser inadecuado; un personal incapaz, aún cuando tuviera la voluntad de colaborar, constituye un elemento que quiere, pero no puede ayudar al debido desarrollo de

la institución.²⁵

Colaboración.- No basta con que el personal tenga la capacidad que en cada puesto, departamento y nivel se requieren, si no está dispuesto a prestar su colaboración - amplia y eficazmente. En este supuesto se trataría de alguien que puede pero no quiere contribuir al desarrollo - eficaz de las labores como hemos señalado, ninguno de estos dos elementos aisladamente son suficiente para lograr los fines de la institución. Si por el contrario, ambos - se dan conjuntamente, si el personal tiene capacidad y - quiere prestar su colaboración entonces nos encontramos - con que el elemento humano, base de todo lo demás y que - eminentemente activo, "puede y quiere" ayudar a la realización de los fines de la institución, en realidad no se requiere más por parte de ésta, respecto a la administración de personal, por lo tanto, estas dos características forman sus objetivos generales inmediatos.

Algunos autores han añadido como tercer objetivo por parte de la institución, la coordinación de las acciones - de cada uno, pero independientemente de este concepto, -

25 Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 426.

queda ya incluido en el concepto general de administrac---
ción, que la esencia de ésta es coordinar, si los jefes -
que coordinan son "capaces" y los trabajadores prestan su
"colaboración", la coordinación habrá de realizarse espon-
táneamente.

Aunque lo deseable es que ambos elementos se den en -
el mayor grado posible, se ha planteado en forma teórica-
cual de los dos es más necesario.

De hecho podemos señalar que ninguno de los dos puede
faltar sin que se dañe con ello a la administración de -
personal. Pero si se trata, sólo de la jerarquización, de
la importancia de estos elementos, vale la pena señalar -
que muchas veces es preferible contar con un personal muy
colaborador, aunque tenga deficiencias no graves en su ca
pacidad, que con un personal sumamente capaz, pero cuya -
colaboración sea limitada.

Objetivos para el trabajador.- No obstante la impor-
tancia de los objetivos inmediatos que la institución per
sigue en la administración de personal, es indiscutible -
que:

- a. De ninguna manera los conseguiría si todos los tra

bajadores no recibieran por parte de la institu---
ción aquello que en ella buscan, lo que les hace -
ir a trabajar a la misma.

- b. Además, si se considera a la administración de per
sonal como un problema de interés sólo para la ins-
titución, se le convertiría en una especie de téc-
nica más refinada para explotar al máximo al traba-
jador, relegando a segundo término o inclusive me-
nospreciando los intereses de éste.

Necesitamos por lo tanto, estudiar a la vez qué es lo
que el trabajador busca como finalidades principales, qué
es lo que espera de una buena administración de personal.

Salarios.- Lo que hace a todo empleado, obrero o jefe
trabajar en una institución es, en primer lugar, recibir-
una remuneración adecuada. Es cierto como lo han hecho no
tar muchos autores, el salario suele constituir una moti-
vación de orden bastante secundaria frente a otra pero -
hay que aclarar que en esto se encierra un sofisma.

El salario, cuando supera el nivel esencial requerido
y precisamente cuando más lo excede, ciertamente baja en
la jerarquía de los motivos que inducen a un trabajador o

empleado a laborar en determinada institución. De hecho - muchos desean cambiar de institución aunque vayan a ganar en otra lo mismo, o inclusive menos porque no les gusta - el trabajo que tienen, porque no están contentos con la - forma en que son tratados, por lo contrario muchas veces - un empleado rechaza ofertas de mayor sueldo, porque está - contento en donde actualmente trabaja, con el tipo de la - bor que realiza, con la forma que es tratado, con las po - sibilidades de mejoramiento que en ella encuentra.

Es obvio que si una institución suprimiera el pago de salario practicamente nadie seguiría trabajando, ya que es precisamente el deseo de recibir ese salario el motivo - primario que nos induce a trabajar.²⁶

Condiciones de trabajo.- Más no basta el recibir un - salario justo y que éste se considere apropiado a la difi - cultad e importancia del trabajo que se desempeña. Las - condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales - como físicas, morales o administrativas pueden ser de - igual o aún de mayor importancia. Por ejemplo las condi - ciones físicas se refieren al medio físico en general den - tro del cual debe desempeñarse el puesto. Es decir si la -

26 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 161.

iluminación es adecuada, si el trabajo se hace aisladamente y si las condiciones son calurosas, frías, hay polvo o se trabaja con estrechez.²⁷

El empleado buscará ante todo que sus jefes en la institución le den trato acorde a su dignidad humana.

En gran parte, la administración de personal se dirige a garantizar ese trato así como una seguridad.

El empleado buscará también que la institución otorgue un adecuado reconocimiento a su colaboración, a sus sugerencias, a su esfuerzo.

Así como también su independencia de su vida familiar, religiosa, política, social, etc. Si bien es cierto que siendo el hombre una sola persona, lo que ocurre en su familia, en su vida política, etc., habrá de influir en la eficiencia de sus actividades.

El empleado tiene derecho también a que las condiciones físicas sobre todo las de higiene y seguridad sean ta

27 Chrudent Herbert. Administración de Personal. México Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985. - pág. 50.

les que garanticen su vida y su salud sin exponerlas a -
más riesgos, ni enfermedades que aquellas que sean total-
mente inevitables dentro del tipo de trabajo de que se -
trate. El empleado tiene derecho, además a que el medio -
ambiente en el que desarrolla sus actividades sea moral y
sano.

La administración de personal debe vigilar todos es--
tos aspectos. Para demostrarlo bastaría con pensar en que
cuando el empleado no obtiene todos estos elementos en su
trabajo difícilmente habrá de prestar su colaboración, e-
inclusive, muchas veces no podrá ni aún querrá aprovechar
la capacidad que se le exija o se le brinda.

Si la administración de personal, considerada como -
una institución o aún más, como una profesión especializada
dentro de la administración general, se constituye en-
protectora o gestora de los intereses de una sola de las-
partes, perdería su valor social, sería inclusive dañosa-
y por consiguiente, no merecería ser considerada como una
profesión.²⁸

La administración de personal tiene como objetivo la-

28 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos
Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.-
pág. 165.

búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses de ambos sectores, con lo que estos a su vez se coordinarán con los de la sociedad en general.

El administrador de personal tendrá un criterio unilateral, puesto que es un elemento designado y pagado por la institución. Para que funcione bien, a través de una adecuada administración de los recursos humanos, lo cual beneficiará a la misma y a la sociedad.

Pero no es menos cierto que su reto consiste en demostrar a la institución que aún por su beneficio, además de consideraciones morales y sociales, debe de tratar de conseguir el máximo bienestar posible de los empleados a base de mejorar, hasta donde pueda sus remuneraciones además del trato y condiciones en que el empleado a de laborar.²⁹

Una vez que hemos tratado de aclarar la naturaleza y objetivos de la función de personal, lo conducente ahora, es averiguar cuales son las funciones que se deben desarrollar en este campo para que una administración en esta materia resulte eficiente.

²⁹ Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985.- págs. 11-12-40.

CAPITULO IV

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO

Una vez analizados la naturaleza y objetivos de la función de administración de Recursos Humanos, es conveniente destacar en el presente capítulo las principales funciones de la administración de Recursos Humanos en, la área gubernamental.

Estas funciones se basan en la forma, como el gobierno administra sus Recursos Humanos. Para que sean reclutados, seleccionados, capacitados, desarrollados, y así funcionen en forma óptima en el puesto que se les asigne. Y puedan tener ascensos y traslados, buenos sueldos, seguridad y buenas relaciones laborales.

IV.1 Planeación permanente de Recursos Humanos.- La planeación debe ser siempre un medio más para el logro de los objetivos y no la única alternativa, más sin embargo tratándose de la administración de los Recursos Humanos es indispensable para una debida producción, ventas, finanzas. Establecer las políticas a seguir, los procedimientos a emplear y los métodos que se deben seguir, re-

sultan vitales en personal como en cualquier otra área. -

Para que la planeación resulte efectiva se podrán observar los siguientes pasos:

- 1.- Número de vacantes que debemos llenar.
- 2.- La especificación de lo que deba hacer el candidato para ejecutar satisfactoriamente su trabajo.
- 3.- El desarrollo de fuentes de abastecimiento de mano de obra.
- 4.- La selección de personal de entre los candidatos disponibles.
- 5.- La iniciación del nuevo empleado en su trabajo.

Los planes de operación general de una empresa y la cantidad de rotación de la mano de obra, determinarán principalmente el número de puestos vacantes que deberán ocuparse durante un período dado. Conocidas y fijadas nuestras metas y estándares de trabajo resulta bastante sencillo saber el número de empleados.³⁰

Contando con un análisis de puesto bien definido evitaremos contratar personal innecesario. En esta atapa re-

30 Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985.- págs. 111-112.

sulta benéfico el reclutamiento, que nos dará como resultado que de una "persona extraña" hace un "candidato".

Desarrollo de fuentes de abastecimiento.- El encontrarse con la gente idónea suele requerir una búsqueda dificil y diligente, debemos localizar las posibles fuentes de abastecimiento y mantener un programa constante para - cultivar su buena voluntad y cooperación. Entre las más - importantes están:

- Los recomendados de trabajadores actuales
- Las escuelas
- Las agencias de colocación
- Los anuncios
- Sindicatos
- Solicitantes voluntarios
- Asociaciones profesionales
- Otras empresas.

La selección de personal.- Busca entre los candidatos el más adecuado para cada puesto. Hace que coincidan sa-tisfactoriamente los requisitos del puesto, requiere de - bastante esfuerzo, ya que esto es el resultado de una bugna administración de personal. Para esto es necesario tomar en cuenta un proceso a seguir:

- a) Hoja de solicitud.- Registrar la información fundamental del solicitante, pudiendo contener preguntas especiales que nos orienten hacia la capacidad del candidato para determinado trabajo a la vez - que nos suministren puntuaciones con diferentes valores que nos sirven para una selección más efectiva.
- b) Entrevistas.- Esto resulta de valor altamente incalculable ya que nos permite ver y platicar con - el solicitante para conocerlo y complementar los - informes de la solicitud y observar reacciones a situaciones definidas, juzgar su pulcritud, viveza, facilidad de expresión y actitud general.
- c) Pruebas.- Necesitamos verificar de algún modo la - capacidad que el trabajador posee para ocupar el - puesto al que lo vamos a destinar. Estas son necesarias para la selección como para la ubicación - del personal. Tales pruebas las podemos clasificar en: pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento y estas a su vez investigan:
1. Las cualidades en potencia pero no desarrolladas - en el individuo.

2. Las cualidades desarrolladas que tiene y que pueden ser aplicadas en el trabajo.³¹

d) Investigaciones.- Estas pueden ser de varios tipos:

a) de trabajo

b) de antecedentes penales

c) de cartas de recomendación

d) investigación en el domicilio y familia del solicitante.

e) Examen Médico.- Este tiene como fin conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas, si sufre alguna enfermedad como alcoholismo o drogadicción, si tiene el uso normal y agudeza en sus sentidos, etc. Para poder efectuar este examen es necesario estar seguro de que el solicitante podrá ser admitido en la empresa, ya que resulta bastante costoso efectuarlo.³²

31 Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985. - pág. 113.

32 Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985. - pág. 114.

IV.2 Reclutamiento, Selección e Inducción

Reclutamiento.- Son los medios para atraer posibles empleados a la compañía, que reúnen los requisitos necesarios para desempeñar un determinado puesto. Es un medio que utiliza la organización para descubrir posibles candidatos e inducirlos a que soliciten empleo en esta organización.

Las compañías deben planear el reclutamiento para asegurar que sea efectivo, tienen que planear las necesidades, lo que permitirá escoger mejor personal para sus labores, deben planear e iniciar los programas de entrenamiento a tiempo y cubrir con la anticipación solicitada las vacantes.

Si no se encuentra dentro de la empresa el recurso humano adecuado para cubrir una vacante se recurrirá a las fuentes de reclutamiento.

Por lo general en el primer contacto con la compañía el solicitante es el reclutador, por lo que en ese momento puede formarse impresiones duraderas. Por lo que es importante que el reclutador este atento a la tarea que representa. Para que los problemas del personal retraten e-

fectivamente la naturaleza de las responsabilidades de -
trabajo de la compañía, se emplea en ocasiones un equipo-
de reclutadores formado por un reclutador de asesoría y -
un representante de operación del departamento que tiene-
la vacante. El hecho de que esté presente el representan-
te de operación es para que certifique la transacción que
se lleva a cabo entre el solicitante y la compañía; y la-
persona de asesoría coordina e integra el proceso en con-
cordancia a las políticas y necesidades globales de la -
compañía y da los medios para realizar la entrevista y pa-
ra que obtengan información los solicitantes.³³

El reclutador vigilará la información con respecto a-
las fuentes de abastecimiento, y la mayoría de los proble-
mas del abastecimiento de personal, puede eliminar candi-
datos inapropiados al inicio del proceso y antes de las -
entrevistas, ahorrando tiempo y dinero.

Fuentes de Abastecimiento.- Las fuentes de recluta-
miento principales para cubrir las vacantes de la compa-
ña son las fuentes internas y externas. En las fuentes -
internas se encuentran: 1) las personas que laboran den-

³³ Terry R. George. Principios de Administración. Mé-
xico. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. -
1985. págs. 324-343.

tro de la compañía que reúnen los requisitos necesarios;-
2) las amistades o familiares del personal de la compañía;
3) las personas que hicieron su servicio social o realiza
ron sus prácticas profesionales dentro de la empresa. Las
ventajas de utilizar a las personas de la compañía es que
ya las conocen y sus ejecutivos conocen la actuación que
han tenido durante el tiempo que han prestado sus servi--
cios, también es menor el tiempo de entrenamiento y permii
te que el personal se supere dando la oportunidad de un -
ascenso. Deben tomarse en cuenta en el momento que se pre
sente una vacante de nueva creación o una vacante que ya
exista.

En las personas que realizaron su servicio social o -
practicar profesionales en la compañía se verán sus ante-
cedentes, si en el tiempo que trabajaron en la compañía -
demostraron interés y realizaron buenos trabajos, serán -
puntos importantes a su favor.³⁴

En las fuentes externas se encuentran: 1) contrata---
ción directa en la puerta; 2) las agencias de empleo téc-
nicas y profesionales (públicas y privadas); 3) los me---

34 Terry R. George. Principios de Administración. Mé-
xico. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. -
1985. pág. 344.

dios publicitarios, anuncios en periódicos y medios de di
fusión; 4) recomendaciones de los empleados actuales; 5)-
las escuelas; 6) los sindicatos.

Contratación directa en la puerta.- La contratación -
hace de un buen candidato un buen empleado y trabajador.-
Las personas que se presentan en la puerta representan -
por lo general solicitudes no buscadas. Es un método para
dirigir posibles solicitudes o solicitantes al principio-
del proceso de selección. Los solicitantes se llegan a en
terar de boca en boca o por anuncios que tal compañía es-
ta contratando o que otra compañía no está contratando. -
Estos solicitantes en la puerta son oportunistas y care-
cen de sistema para encontrar trabajo. Es importante que-
a estos solicitantes se les atienda bien y en forma justa.
Porque si no es así la imagen de la compañía en la comuni-
dad puede verse afectada. El trato cortés y medios fisi-
cos adecuados contribuirán a una buena imagen y a la efi-
ciencia de los procesos de entrevista. Los rechazos se de
ben manejar con tacto y una actitud favorable a los soli-
citantés. Podrían llevarse a cabo sugiriéndoles algo bue-
no para los solicitantes, como que se dirijan a otra em-
presa.

Agencias públicas.- Sirven como fuente suplementaria-

de aprovisionamiento, son utilizadas por las empresas y personalmente cuando otras fuentes no han podido satisfacer sus necesidades. Los servicios que ofrecen estas agencias son: servicios de colocación, asesoría de empleos sobre selección de la ocupación y ajuste del trabajo, servicios o grupos especiales como los veteranos, trabajadores viejos y trabajadores técnicos y profesionales, información del mercado de la mano de obra e investigación ocupacional, servicios industriales, como compañías especiales de reclutamiento en áreas difíciles, búsquedas entre áreas y el diseño de programas de pruebas y selección.

Agencias privadas.- Tienen como fin proporcionar a las compañías referencias para vacantes específicas listas con ellos y proporcionar servicios de colocación para individuos que buscan empleo. Estas agencias son firmas mercantiles cuyos ingresos provienen de honorarios. A veces la compañía paga los honorarios y a veces el individuo. Si el individuo recibe servicios de asesoría y guía-paga honorarios especiales. Por lo general proporciona personal de oficina, técnico, semiprofesional o muy especializado.

Medios publicitarios.- Una de las formas más comunes para reclutar personas es a través de anuncios en periódicos

cos, radio y televisión, carteles y hojas sueltas.

Escuelas.- Las compañías deben estar en contacto con todo tipo de escuelas para trabajadores manuales, de oficina, semipreparados o preparados recurrirán a preparatorias, escuelas técnicas o vocacionales, institutos de comercio.

Sindicatos.- En la mayoría de las empresas el sindicato de los trabajadores es una fuente de la cual se pueden reclutar buenos administrativos. Como funcionario o empleado activo de un sindicato, un empleado aprende la práctica de dirección de las comunicaciones y de relaciones humanas. Algunos de estos han sido promovidos con éxito para ser supervisores de primera línea de la compañía. O para ocupar otros puestos.³⁵

Selección de Personal.- Las empresas tienen el derecho de seleccionar a los miembros que forman parte de ellas. Por estar comprometidas con los empleados para que obtengan beneficios a largo plazo, duración y estabilidad, esperan de ellos una calidad y actuación razonables en el

³⁵ Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985.- págs. 126-127-128.

desempeño de sus actividades, si seleccionan cuidadosamente a los recursos humanos, las empresas salen beneficiadas. Las diferencias en capacidad, eficiencia y cualidades potenciales de las personas intensifican los problemas de selección.

El hecho de que la empresa sea eficiente depende de la capacidad y experiencia que tenga para seleccionar al personal. Para que una persona ocupe el puesto adecuado en la estructura de las empresas deben estudiarse sus habilidades, experiencias, aptitudes y conocimientos relacionados con dicho puesto.

Se puede decir que selección es el medio a través del cual se determina o se resuelve a qué personas se les dará trabajo y a quiénes no se les dará. El problema administrativo es identificar el número adecuado de solicitantes, y será más difícil si no se conoce totalmente el puesto, por lo que es necesario usar procesos eficientes para calificar en forma eficaz a las personas.³⁶

Actualmente se ha dado más atención al proceso de for

³⁶ Terry R. George. Principios de Administración. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985. págs. 346-347.

mación de personal, de acuerdo a las necesidades del puesto con:

1. Fijación de políticas; edad, características, medio social.
2. Análisis de puestos; el análisis de un empleo específico nos indica cuales tareas y deberes requiere el puesto, y si el solicitante reúne las habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencias para ocuparlo.
3. Contar con un buen medio de requisición, solicitar oportunamente a tiempo al departamento de recursos humanos o al sindicato el nuevo trabajador que se necesite.

Algunos de los puntos que se deben tener en cuenta para una eficaz selección de personal en el departamento de recursos humanos son:

1. Encontrar el recurso humano adecuado para realizar determinada labor y no sujetarse a personas que lo soliciten.
2. Realizar listas bien clasificadas por escrito que permitan escoger sin problemas a los candidatos

que se muestren como los más indicados para ocupar los puestos disponibles.

3. Deben investigarse y preferirse las referencias personales que den los anteriores patrones de los solicitantes y no que proporcionen éstos.
4. Las pruebas escritas y de ejecución que se les apliquen a los solicitantes deben ser seleccionadas y analizadas por personas muy preparadas en estas.
5. Tratar de que la persona que solicita el empleo se lleve una buena impresión de la empresa después de la entrevista, aunque no se le vaya a dar el trabajo.
6. Que las políticas de promoción sean comprendidas sin confusión por los solicitantes de empleo.
7. Que el departamento de recursos humanos cuente con buenos métodos para saber diferenciar las necesidades del personal a corto y largo plazo.³⁷

³⁷ Terry R. George. Principios de Administración. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. - 1985. pág. 348.

Por lo general los formatos de selección incluyen un conjunto de técnicas, como la forma de solicitud, las entrevistas, las pruebas, las cartas de recomendación y los exámenes físicos.

Hoja de solicitud.- El informe contenido en ésta es útil para la selección, para el expediente continuo del empleado si es contratado, para obtener datos y para verificación de información futura. Señala la habilidad del solicitante para escribir legiblemente, para comunicarse claramente y para entender y seguir instrucciones.

La información que se solicita en esta es nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil, empresas en las que ha trabajado, puestos que ha desempeñado, sueldo y las causas de separación, estudios, como primaria, secundaria, bachillerato, profesional, sus deseos, sueldos y ambiciones. También se utiliza para rechazar a los solicitantes que se consideran inhábiles por diferentes razones.

Entrevistas.- Se debe entrevistar al solicitante para complementar sus datos en base a las preguntas personales, las cuales pueden ayudar a la persona que está entrevistando a darse cuenta de la personalidad de éste, para llegar a saber cuales han sido sus antecedentes, se debe tra

tar de que se sienta a gusto y en confianza para que la entrevista sea efectiva, y conducirla lo mejor posible. Se debe recibir amablemente al solicitante, que sienta que hay interés en la entrevista, que el entrevistador sea sencillo y cordial, que busque lealtad e interés, observar lo mejor que se pueda al solicitante (Rapooort). Se debe de realizar la entrevista y a través de ella explorar las características generales del entrevistado como son: Historia laboral, educativa, personal, sus proyectos inmediatos y mediatos, su tiempo libre y sus ambiciones y deseos (cima). Diez o quince minutos antes de que se termine la entrevista dar aviso al entrevistado del final de la misma, para que el mismo tenga oportunidad de expresar sus impresiones sobre la entrevista, haga preguntas y sele de a conocer el siguiente paso (cierre).

Pruebas.- El uso de pruebas se ha convertido en parte de los programas totales de evaluación de personal en las compañías. Se utilizan para medir las capacidades, temperamento, personalidad, habilidades y aptitudes de las personas para evitar errores en la selección de personal, asignaciones de responsabilidades y ascensos. Tienen como finalidad conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales de los candidatos.

Algunas de las pruebas que se utilizan en la selección, son pruebas psicológicas y técnicas.

La última etapa es el examen médico, que tiene por objeto darnos a conocer si los individuos están sanos y capacitados para la realización de un determinado trabajo.- Es importante para:

1. Conocer si el candidato tiene enfermedades contagiosas.
2. Saber si tiene alguna enfermedad por lo que no pueda ocupar el puesto disponible.
3. Saber si no tiene enfermedades profesionales.
4. Que no sea alcohólico o farmacodependiente.
5. El uso normal y agudeza requerida de sus sentidos.
6. Que no tenga defectos que puedan originar accidentes.
7. Saber su estado de salud general.

Este examen médico debe hacerse al final de la selección, porque se le aplicará sólo al individuo que tiene grandes posibilidades de que la empresa lo contrate, debe ser lo más completo posible para que sea útil.

Todas estas etapas se deben llevar a cabo eficientemente, para que contribuyan al objetivo de la selección - que es el de escoger al personal calificado para determinado puesto y situarlo en el puesto al que mejor se adapte de acuerdo a sus habilidades, capacidades, aptitudes, experiencias y conocimientos, la selección es muy importante en toda organización para obtener costos más bajos y trabajar con personal eficiente que colabore para lograr los objetivos planeados.³⁸

Inducción de personal.- Cuando en una empresa se selecciona y se contrata a un aspirante a ocupar un puesto se debe tener presente el hecho de que una nueva persona va a agregarse a ella.

Para el nuevo elemento, las normas, políticas, procedimientos y costumbres serán extraños y desconocidos, lo cual puede afectar negativamente su eficiencia y su satisfacción.

Por esto la empresa debe preocuparse por informar al nuevo empleado de todos los nuevos elementos y establecer

³⁸ Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985.- págs. 133-134-135.

planes y programas que tengan como objetivo acelerar la -
integración del empleado en el menor tiempo al grupo de -
subordinados de trabajo, al puesto, al jefe y a la empre-
sa en general.

Podemos decir que la inducción consiste en proporcio-
nar al nuevo empleado la información necesaria de todo lo
existente en la empresa para que este se integre rapida-
mente, y se identifique al empleado y a la empresa. Sus -
objetivos principales son hacer que el nuevo empleado -
sienta que se le recibe bien, que se acomode a los proce-
dimientos básicos que le ayudarán a tener un buen comien-
zo en su nuevo puesto, que empiece a tratar con quienes -
deberá trabajar y que se le permita hacer preguntas.

Cuando los problemas de los empleados de oficina, tra-
bajadores de la fábrica y de los gerentes son diferentes,
será necesario utilizar programas. En la mayoría de los -
programas las actividades incluyen sesiones de grupo, en-
trevistas personales con la gente, una visita a la planta
o a las oficinas, películas de la empresa. Otros indican-
la estructura de la organización de la empresa, las pres-
taciones a los empleados, los reglamentos generales, las-
guías y políticas de interés general.

En algunas empresas se dá un manual de orientación el que contiene la información clave para los empleados, como las políticas, las prestaciones, la historia de la empresa, cuales son los productos que se producen y en ocasiones como piensa la empresa.

El proceso de inducción lo lleva a cabo el departamento de recursos humanos y el jefe inmediato.

1. Departamento de recursos humanos.- Lleva a cabo este proceso que consiste en informar al nuevo empleado de:

- a) Una corta historia de la empresa.
- b) Explicar que es la empresa y/o la organización.
- c) Dar información general relacionada con:
 - Datos personales
 - Que pases necesita para identificarse
 - Horarios en que labora la empresa
 - Ropa de trabajo que se utiliza en la empresa
 - Aseo y presentación requeridos
 - Equipo y herramientas que se tienen
 - Vestidores y casilleros existentes
 - Revistas informativas de la empresa
 - Normas de trabajo que se tienen establecidas

- Tableros en los que se avisará todo lo relacionado con la empresa
- Adiestramiento y capacitación necesarios para el desempeño de las labores
- Cual es la forma en que le paga o liquida al personal

2. Jefe inmediato.- También lo lleva a cabo y consiste en:³⁹

- Mostrar al trabajador el lugar de trabajo
- Presentar al trabajador a sus compañeros
- Cuales son las actividades específicas del puesto
- Presentarle a los demás jefes
- Darle a conocer el reglamento interior de trabajo a que se sujetará
- Darle a conocer cuales son las prestaciones que tiene
- Cuales son las condiciones en que prestará sus servicios
- Cual es la higiene y seguridad que se tienen

³⁹ Chrudent Herbert. Administración de Personal. México Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985. - págs. 136-138-146.

- Cuales son los departamentos de servicio

IV.3 Capacitación y desarrollo

La capacitación.- Consiste en proporcionar conocimientos que permitan poder realizar un determinado puesto, en cualquier tipo de empresa en razón de su fin, pudiendo ser industrial, prestadora de servicios, pública, etc.

Se dá al obrero, empleado, cuando es de nuevo ingreso en la empresa para que conozca las reglas y las prestaciones y pueda tener conocimientos de relaciones humanas. - Así mismo se dá a supervisores, caso en el cual debe ser técnica y administrativa porque al adquirirla están facultados para que al mismo tiempo vigilen el trabajo que desempeñen los empleados que estén a su cargo. Al ejecutivo se le debe capacitar en planeación, control, relaciones humanas, etc., con el fin de que pueda ocupar puestos de ⁴⁰ mucha responsabilidad y mayor categoría.

En razón de su método, la capacitación puede darse en

40 Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 425.

forma directa e indirecta, la forma directa se dá principalmente con métodos de enseñanza tales como: clases que pueden ser impartidas en forma sistemática con asesores o profesores especializados, los cuales pueden ser presentados en cursos que no sean muy amplios y que se den en relación a un determinado tema; dichos cursos por lo regular tienen una duración de ocho a treinta horas, pero en ocasiones esta duración puede aumentar o disminuir de acuerdo al caso de que se trate. También se tienen las becas que se les otorgan a los empleados de las empresas para que asistan a centros de enseñanza superior dedicados a la capacitación. Los beneficios serán para los empleados y empresas pagando los gastos éstas.⁴¹

Método de casos; toma como base un caso particular de la vida cotidiana haciendo de este un estudio y análisis, sometiéndolo a la crítica de una persona especializada en el tema.

Conferencias.- Su principal objetivo es tratar temas de importancia o actualidad que despierten el interés del auditorio, para lo cual tiene diferentes medios audiovisuales para llevar a cabo éstas, durando por lo regular -

⁴¹ Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 426.

de una a dos horas.

Cursos por correspondencia.- Se utilizan para capacitar a las personas que se encuentran ubicadas en diferentes lugares, así el subordinado tiene el interés necesario y en ellos serán de gran utilidad, una de las limitaciones que tienen es que no se substituye la falta del maestro.

Capacitación indirecta.- Esta utiliza medios diferentes a la capacitación directa, uno de ellos es la mesa redonda que se usa generalmente para discutir los casos prácticos que se presentan a juicio, interviniendo altosfuncionarios.

Publicaciones.- Se le proporciona al personal dándole así información amena e interesante, son ediciones, libros y folletos, con un contenido teórico y gráfico.⁴²

Según el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo, todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su labor que le

42 Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, S. A. 1980. pág. 427.

permita elevar su nivel de vida y productividad, de acuerdo a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.⁴³

Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro o fuera de la empresa por el personal adecuado, instructores especializados, o a través de adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.⁴⁴

La capacitación tiene por objetivos:

1. Actualizar y perfeccionar las habilidades y conocimientos del trabajador en su labor y darle conocimientos sobre nueva tecnología
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante de nueva creación
3. Prevenir riesgos de trabajo

⁴³ Ley Federal del Trabajo. México, Editorial. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 7ª. ed, Noviembre - 1986. pág. 108.

⁴⁴ Ley Federal del Trabajo. México. Op. Cit. pág. 109.

4. Aumentar la productividad

5. Por lo general, mejorar las aptitudes del trabajador.

El desarrollo.- La empresa tiene como problema en el desarrollo del empleado unificar la motivación e interés propio en la realización del empleado dentro de los fines de la empresa. Hacia estos fines el departamento de relaciones administra las actividades formales del desarrollo del empleado o empleados y mantiene vigilancia sobre las políticas de la empresa y de los aspectos del ambiente de la organización que afecten al desarrollo del empleado.

El desarrollo se refiere a la naturaleza y dirección del cambio inducido entre los empleados a través de educación y entrenamiento.

El gerente o director tiene responsabilidades de entrenamiento y educación en relación con sus subordinados como para él. Estos entrenan a sus empleados en las técnicas y habilidades que la tecnología o la organización requieren. También tienen que ver con la manera como el ambiente de la organización facilita el desarrollo o educación de los empleados. Esto es indispensable si el geren-

te o director quiere pensar en términos de desarrollo con respecto a su empresa, de sus objetivos y de su propio de sempño.⁴⁵

Por lo general no hay empresa que no tenga las necesidades de educación y entrenamiento de sus empleados sin - inhibir sus actuaciones. La mejor selección no elimina la necesidad de entrenar, ya que los individuos no están moldeados a especificaciones por lo que ocurren cambios en - los procesos de la organización, en la técnica y en la humanidad. Algunas veces los empleados tienen en cuenta los beneficios personales derivados a la educación y al entrenamiento. La motivación necesaria para aprender o adqui--rir cultura tiene su raíz en la personalidad del ser humano y en la sociedad, pero en muchos estos impulsos están--dormidos a menos que se los despierten las circunstancias. Por lo regular los empleados esperan o exigen experien---cias de desarrollo en sus empleados.

Se puede decir que el desarrollo es la formación de - la personalidad, como carácter, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, hábitos, tener sensibilidad -

45 Chruident Herbert. Administración de Personal. Méxi co. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985.- pág. 187.

para los problemas humanos y la capacidad para dirigir.

El entrenamiento y la educación se relaciona pero son distintos en sus significados. El entrenamiento imparte técnicas específicas para propósitos particulares. La educación se refiere al desarrollo de la persona total, social, intelectual, y físicamente. Así el entrenamiento es una parte del proceso total de educación y la educación se relaciona más estrechamente con los conceptos de crecimiento y desarrollo que el entrenamiento.⁴⁶

Entrenamiento del empleado.- Se utiliza para describir los procesos por los cuales las empresas preparan las técnicas y habilidades de los empleados no administrativos. La mayor parte de este entrenamiento está centrado en el trabajo a la tarea más que encaminado hacia una carrera, y es un complemento del entrenamiento básico del trabajo.

Los cuatro aspectos principales en el desarrollo del empleado son:

1. La relación entre la teoría de la organización y -

46 Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985.- pág. 188.

el desarrollo del empleado

2. El papel y función de la sección de entrenamiento y desarrollo del departamento de relaciones con los empleados
3. Los problemas principales de política y procedimientos asociados con los objetivos del desarrollo, y
4. Los principales tipos de entrenamiento y métodos de desarrollo formales en uso.⁴⁷

IV.4 Ascensos y Traslados

Ascensos.- Se utilizan en las empresas para poner a los empleados en puestos de mayor jerarquía aumentando así sus responsabilidades y su sueldo, y hace que estos se sientan mejor por la vanidad del ser humano de sentirse más importante por haber escalado un puesto.

Para que esto se lleve a cabo, o sea un ascenso, los gerentes o ejecutivos de la compañía deben pedir informa-

⁴⁷ Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial. Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985. pág. 189.

ción a los jefes inmediatos y supervisores de los empleados para determinar quien o quienes realmente merecen el ascenso basándose en los méritos personales que día con día demuestran en la realización de sus actividades laborales. Es muy importante tener en consideración lo anterior para no ascender a empleados por simpatía o conveniencia personal que realmente no lo merezcan, ya que si se asciende a personas que no se lo merecen, esto traerá como consecuencia el descontento del personal que forma la empresa, sintiéndose mal moralmente y viendo desvanecidas sus esperanzas de llegar a ocupar otro puesto. Los años de servicio que tengan los empleados no se deben tener muy en cuenta para todos los ascensos, sólo se debe tener en consideración para algunos puestos.

Es importante que se den a conocer las políticas que se realicen en relación a la forma en que se llevan a cabo las promociones, con el fin de que los empleados estén concientes de la forma que deben comportarse y animarlos para que tengan deseos de superación y progreso en relación a todos los elementos que forman la empresa, y para hacerlos entender que sus esfuerzos y méritos les serán reconocidos para dichas promociones.

Traslados.- Son diferentes promociones, por el hecho

de que estos consisten en cambiar a un empleado de un -
puesto a otro pero sin que cambie su compensación o res-
ponsabilidad.

A las personas se les puede trasladar de un puesto a otro porque determinado trabajo es monótono, porque el número de personas es escaso en una sección, porque se va a ampliar o reducir la empresa y por no colocar a las personas en el puesto adecuado, etc. El problema de los trabajos que llegan a ser monótonos se puede reducir con el traslado o transferencia del personal en forma sistemática; respecto a esto el gerente o jefe inmediato tratándose de empresa pública, debe decidir cuando se deben hacer los cambios y si favorecen a la empresa con el objeto de evitar la excesiva rotación de personal que traerá muchas desventajas. También debe tener cuidado en transferir al trabajador adecuado, ya que si no es así puede ocasionar resentimientos en este trabajador y más problemas en vez de resolver el problema existente.

El gerente o jefe inmediato que quiera trasladar a un trabajador debe utilizar todas sus habilidades para convencerlo en que este le conviene en todos o algunos aspectos, y más si está a gusto y satisfecho en el puesto que actualmente ocupa y piensa que este cambio no lo benefi-

ciará en nada. Cuando para sus objetivos de la empresa - conviene que se traslade a un empleado puede traer como - consecuencia descontentos de esta falta de entusiasmo para realizar sus actividades y una falta de interés total hacia la empresa lo que no sucedería si se le trasladara por su propia voluntad.

IV.5 Administración de Sueldos y Salarios.- En principio podríamos definir a la administración de sueldos y salarios como aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, en sus necesidades y a las posibilidades de la empresa, organización o institución de que se trate.⁴⁸

Entre los instrumentos que sirven para lograr la cooperación, lealtad y esfuerzo de los empleados en las empresas están las formas de recompensa económica. La principal recompensa es el pagar un sueldo o salario que por

48 Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal de Sueldos y Salarios. Teoría y Práctica. Segunda parte. México. Editorial Limusa, S. A. 1985. pág. 29.

lo general se conoce como compensación o remuneración o - en las formas de pagos económicos no salariales se conocen como prestaciones o pagos complementarios. La compensación económica es una forma para atraer a los empleados a la empresa, o para persuadirlos a quedarse en esta y - convencerlos a comportarse de tal forma que la beneficien para lograr sus objetivos.⁴⁹

Políticas, sistemas y formas de pago.- El sistema total de compensación de la empresa es muy complicado, ya que debe proporcionar planes de pago que se ajusten a muchos niveles y clases de empleados de dicha empresa. Debe poner atención a que el uso de recompensas económicas logre alcanzar los fines de producción y de sus relaciones con los empleados.

Las políticas de compensación son parte del sistema total de resarcimiento siendo éstas de gran importancia por la íntima conexión con los costos de mano de obra, producción y de la productividad del empleado.

Algunas de las áreas de política son: 1) ideología de

⁴⁹ Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985.- pág. 467.

la empresa; 2) mercados de la mano de obra; 3) variaciones entre los individuos; 4) efectos de la motivación; 5) presiones de los sindicatos, del público y de las dependencias del gobierno.

Ideología de la empresa.- Por lo general las empresas desean dar a sus empleados buen sueldo por el trabajo que realizan. Porque un buen pago hará que los empleados tengan éxito y este se reflejará en el éxito de la empresa.- La empresa tiene la intención de pagar un sueldo justo a sus empleados para que estos trabajen duro, para que se pueda confiar en ellos, para que sean precisos y tengan interés por la empresa. El concepto de justicia de los empleados se centra en los sueldos base relativos. Desean que se les pague de acuerdo con el trabajo que realizan y que a un trabajo similar se pague un sueldo similar. Es decir que los trabajadores que realizan el mismo tipo de trabajo reciban el mismo sueldo. Si no se acepta la estructura de pagos de la empresa, habrá problemas en otras actividades de relaciones con los empleados.

Mercados de mano de obra.- Por lo general las empresas establecen sus bases parecidas a las que dominan en el mercado, pero en ocasiones por condiciones especiales pueden obligarlas a pagar sueldos y salarios bases más al

tos o más bajos que los del mercado. Cuando la mano de obra no es escasa, las empresas pueden establecer cuotas más elevadas dentro de un mercado con el fin de atraer a las personas más capacitadas. El departamento de sueldos y salarios realiza periódicamente encuestas de sueldos y salarios en el mercado para determinar las escalas de sueldos y salarios para la empresa.

Variaciones entre los individuos.- Los dirigentes de las empresas en ocasiones están confusos en relación a las variaciones entre los individuos. Los seres humanos son parecidos en muchas cosas y en otras son muy diferentes y hay cosas que son únicas de cada individuo. El sistema de sueldos y salarios asiste al dirigente de la empresa para hacer distinciones objetivas entre los individuos, este sistema proporciona clasificaciones de sueldos y salarios que contienen un plan de grados para cada trabajo. Los grados asignan valores a lo largo de una distribución jerárquica de responsabilidades y tareas y también a lo largo de una escala que registra las variaciones en habilidad y actuación. Este sistema no necesita reconocimiento de la variación individual, pero establece un cuadro que apunta en esa dirección.

Presiones externas.- En este punto se verán las pre-

siones del público, del gobierno y de los sindicatos. Los sentimientos del público con respecto a los problemas de sueldos pueden ser inquietantes si estos problemas son conocidos por el público o si se ve que llegarán a perjudicar al bienestar público. Las políticas oficiales del gobierno influyen en la política de la empresa. En algunos casos cuando las empresas y sindicatos persiguen sus intereses vigorosamente pueden estar en contra de las presiones del gobierno y del público.

El gobierno regula las empresas que incluyen determinaciones de sueldos y trata por todos los medios de mantener una economía generalmente estable y progresista por interés público.

Los indicadores de sueldos no han sido efectivos en el logro de sus objetivos y no han tenido popularidad en las empresas y sindicatos. Las empresas no están de acuerdo con el control gubernamental inherente en los indicadores y aseguran que nadie puede calcular racionalmente un tope matemático exacto.

Formas de pago.- Las formas de remuneración que normalmente se usan son dos: por tiempo y por producción. -

Combinando estas se dan otras formas de pago.⁵⁰

Por tiempo.- Esta forma de pago, se utiliza para los trabajadores o empleados que reciben su salario de acuerdo al tiempo trabajado, o se les paga una cuota fija por hora, día, semana o quincena, etc. Es recomendable para trabajos en donde no sea posible llevar cuentas de la producción. También es recomendado en los casos en que la calidad es preferible a la cantidad y cuando la calidad de productos está controlada por la velocidad de la maquinaria, y cuando las condiciones de trabajo pueden ser interrumpidas por causas que no dependen del trabajador.

En esta forma de pago, el gerente tiene como una de sus responsabilidades la de motivar y estimular a los trabajadores y empleados, para obtener las máximas ventajas de esta forma.

Por producción.- También se llama a destajo o por trabajo, y consiste en el pago de una cuota por producto o unidad producida; en este caso se necesita que la producción de las unidades se puedan medir como unidades termi-

⁵⁰ Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985.- pág. 468.

nadas. Esta forma tiene como objetivo animar al trabajador, para que produzca más unidades por el deseo de aumentar sus ingresos.

Es una forma muy eficaz, cuando es difícil controlar el ocio de los trabajadores. Es una forma muy importante para planeación, ya que le permite simplificar la medición de costos de mano de obra y producir con facilidad dichos costos.

Entre sus desventajas está el poco cuidado que el trabajador tiene de su salud, por el deseo de aumentar sus ingresos. Los gerentes deben decidir la forma en que se les pagará a sus trabajadores, teniendo en consideración las circunstancias particulares de cada trabajo, y teniendo en mente que el trabajador obtenga un sueldo o salario justo.

Análisis de Puestos.- Es el compendio de un trabajo determinado con el objeto de determinar las actividades y labores del mismo, y en general las características personales que debe tener la persona que lo ha de ocupar (habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes).

Es una herramienta muy importante para bosquejar la estructura de la empresa por lo que los gerentes deben mantener al día el análisis de los puestos correspondientes a todos los cargos de la empresa, en virtud de la característica dinámica de toda empresa.

Los datos que se requieren para un análisis de puestos son: nombre del puesto, posición jerárquica, salario, lista de tareas y deberes, número de trabajadores o empleados que ha de supervisar, y su relación con los demás elementos de la empresa. Este se realiza por medio de preguntas sistemáticas como son: ¿que se hace?; y ¿como se hace?; por lo que por medio del análisis de puestos se podrán llegar a conocer el sentido y la significación de cada puesto con respecto a la organización total, y sus diversos detalles y posibilidades, en forma que a cada puesto apliquen su imaginación e inteligencia. Con el análisis de puestos, el gerente encontrará una base para tomar decisiones como:

- Para una adecuada selección y para contratar el personal
- Para establecer un programa de ascensos y traslados de los empleados que forman la empresa

- Para determinar los sistemas de adiestramiento y capacitación más adecuados, para lograr los objetivos
- Para establecer un sistema de calificación de méritos del personal
- Para una buena administración técnica de personal
- Como simiento de un excelente sistema de sueldos y salarios
- Para llevar a cabo o realizar todo tipo de manuales necesarios en la empresa
- Para determinar sistemas de incentivos

Evaluación del trabajo.- En México la Ley Federal del Trabajo a través de su artículo 86, establece que a trabajo igual desempeñado en puesto jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.⁵¹ La afirmación del principio de la proporcionalidad debe existir entre las labores y la remuneración que por ella se paga, es muy clara.

La evaluación del trabajo es un medio por el cual una persona de la empresa encargada de esta actividad, desarrolla una estructura de sueldos equitativa para un grupo determinado de empleados. Un grupo apropiado puede ser el

⁵¹ Ley Federal del Trabajo. México. Op. Cit. pág. 69.

de los empleados de oficina; esta evaluación de puestos es compatible con los puestos de supervisores, de gerentes, pero su aplicación en éstos es muy reducida.

IV.6 Seguridad y Servicios Sociales.- Los hombres de negocios opinan que la sociedad ha hecho hincapié excesivo en la seguridad del individuo a través del desarrollo de instituciones sociales y políticas. Tales instituciones, mediante la substitución de las acciones individuales por las de grupo, han enseñado a los seres humanos en nuestra sociedad a ser dependientes de esas instituciones más que de si mismos.

Los programas seleccionados de seguridad y planes de beneficios.- Los planes comprenden la mayoría de las prestaciones que caen dentro del plan total de compensación de la empresa y que debe ser incluido en parte del costo de la mano de obra. La seguridad económica es la protección contra la pérdida de ingreso por imprevistos de salud, desempleo, inempleabilidad así como otros acontecimientos adversos y también de formas seleccionadas de pagos suplementarios de beneficios.

A continuación se anota una lista que indica en forma parcial la gran cantidad y amplia escala de programas de seguridad y beneficios que se encuentran en las empresas modernas. Pocas empresas pueden substraerse a tener varios de estos:

1. Pagos de cuotas por tiempo trabajado

Base diaria

Base semanal

Días sexto o séptimo

Sábados y domingos

Días festivos

Pagos de tiempo extra

Sobre pagos por turno

Bonificación por el costo de la vida

Gratificaciones en vez de vacaciones.

2. Pagos por deberes especiales

Negociaciones del contrato colectivo

Delegados sindicales en asuntos del sindicato.

3. Pagos por beneficios de salud y seguridad

Planes de retiro, de ahorro, de participación de utilidades

Seguro de gastos médicos, de operación, de accidentes

tes y enfermedades

Compensación a los obreros

Seguro por incapacidad, seguro social

4. Pagos por tiempo no trabajado

Días festivos, vacaciones y permisos para el servicio militar tiempo de comida, descanso, baño, reclutamiento, paros, reiniciación, vestido.

5. Pagos por servicios a los empleados

Subsidios a la cafetería

Financiamiento de casas.

6. Otros gastos

Gratificaciones o regalos de navidad

Uniformes de los empleados, ropa de trabajo

Ayuda para comedor o alimentos.

Los empleados tienen tres fuentes de protección y seguridad: Sus recursos personales, los planes del gobierno y los programas de las compañías privadas a las que se les puede o no pedir que contribuyan. Es un objetivo complejo pero importante relacionar las tres fuentes entre sí y con la naturaleza de los azares que se presenten.

La seguridad de los empleados dirige su atención a: -
1) los retiros; 2) el programa de seguridad social.⁵²

Retiro.- Los tipos de azares que están asociados con el retiro de un empleado son el financiero y psicológico. Al retirarse el ingreso del empleado se viene a bajo, aún cuando también se reducen sus necesidades. Psicológicamente tiene un trauma de separación de los lugares y personas familiares, y sentimientos de desplazamiento, ser inútil y aburrirse.

El departamento de personal puede hacer mucho para reducir los efectos de estos imprevistos aunque el primero más que el segundo recibe mayor énfasis.

Seguro Social.- Apartir de la aprobación del acta del Seguro Social en 1935, algunas enmiendas han aplicado casi todos los aspectos del programa del seguro de edad avanzada, supervivientes e incapacidad. La última enmienda que se hizo en 1966. abarcaba el programa de atención médica.

52 Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985.- págs. 523 a 530.

Los programas son financiados por un impuesto en la nómina del empleado y por el patrón. Tal impuesto ha aumentado durante los años de un máximo anual de \$30.00 cada uno en 1937, a \$277.20 en 1966. El impuesto se calcula como un porcentaje de los ingresos pero con un tope de ingreso de \$600.00 en un año. Para 1987, los pagos subieron a \$372.90 cada uno según las cédulas actuales. Las cuotas que se pagan a los planes del seguro social van a un fondo en fideicomiso.⁵³

Algunas de las prestaciones que otorga el Seguro Social son: para los beneficiarios, servicio médico para el cónyuge o concubina, o para los hijos de asegurado menores de 16 años, o menores de 25 años si estudian y si están incapacitados en cualquier edad. También los padres del asegurado cuando dependan de él. Para el asegurado, servicio médico salario o subsidio en caso de accidente de trabajo o enfermedades profesionales (Art.65), subsidio antes y después del parto, a la asegurada (Art. 109), pensión por incapacidad parcial, permanente o total por riesgos de trabajo (Art.65), pensión por invalidez (Art.129), pensión por vejez (Art.137), pensión por cesantía,

⁵³ Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985.- pág. 532.

ayuda para gastos de funerales en caso de que fallezca el asegurado pensión a la viuda o viudo, pensión a los hijos de 16 años o mayores que estén incapacitados permanentemente o que estudien, o huérfanos con derecho a pensión, dote matrimonial y seguro voluntario.⁵⁴

IV.7 Relaciones Laborales.- Dentro de la administración de recursos humanos, el término de esta función es un tanto impreciso porque cualquier clase de relación entre una empresa y sus trabajadores pertenecen a su labor, término que se relaciona con su trabajo. Sin embargo, en algunos casos las relaciones laborales son llevadas específicamente por una sección que se puede denominar "Relaciones Laborales", "Relaciones de Trabajo", "Departamento de Trabajo" y, que finalmente viene a ser una función del departamento de Personal.

Una vez contratado el trabajador (cualquier persona que labora: obrero, oficinista o ejecutivo) va a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización.

⁵⁴ Chrudent Herbert. Administración de Personal. México Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985. - pág.533.

Frecuentemente esos nexos no serán solo individuales sino colectivos. En las organizaciones tradicionales existen - diversos niveles; para nuestros propósitos consideraremos dos operativo y directivo.⁵⁵

Es de considerarse que los derechos y obligaciones de los trabajadores se fijan en un "Contrato Colectivo de Trabajo", o en uno de carácter individual, pero también - las normas de estos instrumentos jurídicos, pueden pre---veer todas las posibilidades de su aplicación, por lo que es necesario adaptar dichas normas a casos y situaciones concretos a aplicar.⁵⁶

Instrumentos administrativos y legales que norman las relaciones laborales. Al respecto destacan los siguientes:

Políticas.- Por medio de estas se siente la influencia, en toda la organización, de las actitudes de la directiva. Las políticas son líneas generales de conducta - que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objeti-

55 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984. - pág. 291.

56 Chrudent Herbert. Administración de Personal. México. Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. 1985. - pág. 536.

vos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado. Política es, entonces, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.⁵⁷

Un ejemplo de política del departamento de recursos humanos.- Estamos conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que son indispensables para su completa realización. Creemos asimismo que urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución. Lo anterior considera la dignidad de la persona hu-

57 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984. pág. 291.

mana, que debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulaciones o explotación.⁵⁸

Programas y Procedimientos

Programas.- Una vez decidido como alcanzar los objetivos y establecida la política se elabora un programa; esto es, se fijan prioridades, secuencias, y se sincronizan los pasos a seguir la consecución exitosa de las metas en donde el factor tiempo debe quedar necesariamente incluido. Notese que el programa constituye una serie de órdenes que influyen sobre la conducta de los recursos humanos.⁵⁹

Procedimientos.- En esencia, los procedimientos tienen como fin estandarizar los métodos, a modo de obtener un máximo de seguridad y eficiencia en la realización; intentan uniformar la conducta de los recursos humanos a fin de poder predecirla con mayor precisión.⁶⁰

58 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- págs. 158-159.

59 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 292.

60 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 293.

El instructivo.- Es un medio de comunicación que dirige la organización a sus empleados. En él se establecen, - paso por paso, los procedimientos a seguir, indicando los objetivos que persigue cada secuencia del procedimiento, - las formas a utilizar, el trámite a seguir, etc.⁶¹

Un instructivo debe ser concreto y preciso, claro, - sencillo, entendible, de modo que no se pierda tiempo en estar descifrando lo que se quiso decir.

El reglamento interior de trabajo.-⁶² Es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la - administración de recursos humanos, puesto que contiene - disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones* y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización. Constituye un instrumen-

* Recuérdense las definiciones dadas por la Ley Federal del Trabajo a los términos trabajador y patrón. Artículo 8: "Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado"; y Artículo 10: "Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores".⁶³

61 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 293.

62 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 294.

63 Ley Federal del Trabajo. México. Op. Cit. pág. 35.

to de origen jurídico, puesto que es el Capítulo V del Ti tuló Séptimo de la Ley Federal del Trabajo el que justifi ca y norma su existencia. El Artículo 422 de la Ley Federa l del Trabajo define el reglamento interior de trabajo- de la siguiente manera: Es el conjunto de disposiciones - obligatorias para trabajadores y patrones en el desarro- llo de los trabajos en una empresa o establecimiento.⁶⁴

Contenido.- El reglamento interior de trabajo, no de- berá contener " ...las normas de orden técnico y adminis- trativo que formulen directamente las empresas para la - ejecución de los trabajos". Según el Artículo 423,⁶⁵ las - materias que deberá contener dicho reglamento, son:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores; - tiempo destinado para las comidas y periodos de re - poso durante la jornada;
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar - las jornadas de trabajo;
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos maquinaria, aparatos y útiles de - trabajo;

64 Ley Federal del Trabajo. México. Op. Cit. pág. 235.

65 Ley Federal del Trabajo. México. Op. Cit. pág. 235.

- IV. Días y lugares de pago;
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el Artículo 132, fracción V; que dice: - Son obligaciones de los patrones; mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores, en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar las mujeres y los menores;
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
- IX. Permisos y licencias;
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. - El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de a---

cuerto con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

Forma.- El artículo 424 de la Ley Federal del Trabajo, indica las normas que se deberán observar para la formación del reglamento interior de trabajo:⁶⁶

- I. Se formularán por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y el patrón;
- II. Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje;
- III. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta ley, a sus reglamentos y a los contratos colectivos y contratos ley; y.
- IV. Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la junta se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones a esta ley y demás normas de trabajo.

El reglamento interior de trabajo es obligatorio para

66 Ley Federal del Trabajo. México. Op. Cit. pág. 237.

los trabajadores y para el patrón, resulta conveniente y obligatorio imprimir dicho reglamento y dotar a todos los representantes del patrón y a todos los trabajadores, de un ejemplar del mismo, además de fijarlo en los lugares - más visibles del establecimiento, normalmente en vitrinas especiales para ello.

Lo anteriormente dicho tiene su origen en el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo, que asienta:

El reglamento surtirá efecto a partir de la fecha de su depósito. Deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento.⁶⁷

Sugerencias.- El programa de sugerencias no solamente beneficia a la compañía, sino tiende a enfocar la atención y el interés del empleado y a hacerlo consciente de que la compañía reconoce la importancia de sus tareas diarias y está dispuesta a recompensarlo por mejorar los métodos mediante los cuales aquellas se realizan.

El éxito de un programa de sugerencias dependerá del-

⁶⁷ Ley Federal del Trabajo. México. Op. Cit. pág. 237.

apoyo de la administración y del control efectivo de modo que las sugerencias sean reconocidas y apreciadas cuidadosamente. Si una sugerencia no puede usarse en la forma en que la presenta el trabajador, pero puede usarse con cierta modificación, generalmente es favorable que se proporcione; cierta asistencia al empleado o trabajador que la presentó.⁶⁸

Establecimiento.- El sistema de sugerencias más práctico y conocido, es el llamado de "buzón"; el empleado o trabajador somete a la consideración de los administradores del programa su idea por escrito, empleando las formas impresas que debe haber en existencia en un recipiente colocado cerca del buzón destinado a recibir las sugerencias.

Las sugerencias son oportunidades para que los miembros de la organización que no tienen funciones de supervisión participen en la dirección y administración de la misma.⁶⁹

68 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 298.

69 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 299.

Quejas.- La queja es un medio más de comunicación ascendente y normalmente se genera por tres razones:

- a) Desavenencias entre dos o más trabajadores.
- b) Desavenencias entre uno o más empleados y uno o más supervisores o jefes inmediatos.
- c) Inconformidad de los trabajadores con alguno o algunos de los servicios o prestaciones que contractualmente les otorga la organización.

En otras palabras, la queja es la manifestación de un estado de inconformidad por parte de un trabajador, causado por otro empleado, por uno o varios supervisores, o jefes inmediatos o por una condición de insatisfacción con alguno o algunos de los servicios que recibe de parte de la organización.⁷⁰

Es conveniente establecer formalmente un procedimiento para captar las quejas y comentarios y, en su caso, resolverlas si son fundadas. De otra manera, se propician rumores y chismorreo que pueden lesionar el funcionamiento de la organización. Las quejas pueden manifestarse en

⁷⁰ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 300.

forma oral o escrita.⁷¹

Contrato Colectivo de Trabajo.- La Ley Federal del Trabajo, define el contrato colectivo en su Artículo 386. de la siguiente manera: Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos.⁷²

Es necesario, para la adecuada administración de personal, tener en cuenta que los sindicatos, por medio de la contratación colectiva, van a condicionar dicha administración en una forma importante y trascendente.

Cuando un sindicato es reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, una compañía puede tener que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y discutir problemas y quejas con los repre

71 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 300.

72 Ley Federal del Trabajo. México. Op. Cit. pág. 221.

sentantes del sindicato, relativas a su administración.

Puede también necesitar llevar registros adicionales y más precisos de personal, con objeto de apoyar la posición de la compañía durante las negociaciones de contrato o la resolución de quejas.

también la compañía deberá tener mayor cuidado en desarrollar y poner en vigor las políticas y reglamentos de personal, debido a que los sindicatos están prestos a descubrir cualquier inconsistencia o injusticia.⁷³

La contratación colectiva o individual.- Debe hacerse constar por escrito bajo pena de nulidad y deberá contener según el Artículo 391. de la Ley Federal del Trabajo:⁷⁴

- I. Los nombres y los domicilios de los contratantes;
- II. Las empresas y establecimientos que abarque;
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo;

73 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 304.

74 Ley Federal del Trabajo. México. Op. Cit. pág 223.

- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI. El monto de los salarios;
- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda;
- VIII. Las demás estipulaciones que convengan las partes.*

Forma.- Los contratos colectivos podrán establecer la organización de comisiones mixtas para llevar a cabo diversas funciones sociales y económicas. No tiene la categoría de contrato aquel documento que omita la determinación de salarios. Deberá concertarse en condiciones iguales, cuando menos, al anterior en vigor y nunca en condiciones menos favorables para los trabajadores.⁷⁵

* El Art. 159. también ordena que "en los contratos colectivos se establecerá el procedimiento para que el trabajador compruebe los conocimientos y aptitudes" que posee, a fin de determinar sus derechos para ascensos, así como debe establecerse también "la manera de cubrir las vacantes cuando no exista dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto". 76

75 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 305.

76 Ley Federal del Trabajo. México. Op. Cit. págs. 121-122.

Las partes en los contratos colectivos son:

- a) Los representantes legítimos del interés profesional de los trabajadores
- b) Los representantes legítimos de los intereses del patrón, empresa o establecimiento.⁷⁷

Contrato definitivo.- Una vez puestas de acuerdo las partes, se da lectura a todo lo convenido y se procede a la firma del contrato, el cual surtirá sus efectos a partir del momento en que se deposite ante la Junta de Conciliación y Arbitraje. El contrato definitivo deberá imprimirse, publicarse y hacer llegar a todos y cada uno de los trabajadores.⁷⁸

Revisión, modificación y terminación.- La revisión del contrato colectivo debe realizarse al término de la vigencia del mismo, normalmente cada dos años, y a solicitud de cualquiera de las partes mediante aviso anticipado cuando menos sesenta días a la fecha propuesta para

77 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 305.

78 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 306.

la revisión y normalmente a través del llamado "pliego petitorio".

Las modificaciones del contrato colectivo pueden llevarse a cabo cuando ambas partes estén de acuerdo en hacerlo así, o bien en el momento en que la Ley Federal del Trabajo modifique o anule alguna o algunas de las cláusulas del mismo, en cuyo caso se acatará lo dispuesto por la ley, a partir del momento de iniciación de la vigencia de la misma.⁷⁹

El Artículo 401. de la Ley Federal del Trabajo establece, que el contrato colectivo de trabajo termina:⁸⁰

- I. Por mutuo consentimiento de las partes;
- II. Por terminación de la obra;
- III. En los casos del Capítulo VIII de este Título, por cierre de la empresa o establecimiento, siempre - que en este último caso, el contrato colectivo se aplique exclusivamente en el establecimiento.

79 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. 1984.- pág. 307.

80 Ley Federal del Trabajo. México. Op. Cit. pág. 227.

CAPITULO V

LA ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo destaca la importancia de la economía de los recursos humanos, explicando su aspecto social, y actual de los seres humanos como trabajadores; así como de los factores que influyen en la fuerza de trabajo, los cuales son determinantes para el progreso de los recursos humanos y del país en general.

Así mismo a la demanda de trabajo relacionada con el sistema educativo, que son aspectos muy importantes para el ingreso y el crecimiento económico del país y de la sociedad.

V.I La economía.- Para iniciar la explicación de lo que es la economía, y considerando la complejidad de la sociedad moderna, quizá uno de los caminos más convenientes sea el de principiar por la descripción de los actos o hechos que se califican de económicos.

Por lo que a continuación los enmarcáremos en actividades connotadas que realiza el ser humano, como son la producción de bienes y servicios, la distribución y el

consumo, o sea, las partes que conforman la economía.⁸¹

En efecto, es de interés para quienes se avocan al estudio de la economía, observar la gama de actos económicos tales como el proceso de industrialización de las materias básicas y semielaboradas para transformarlas en productos acabados; asimismo, la transportación de mercancías y cosas hacia los lugares de destino; también son materia de investigación los actos de consumo como el desgaste que sufren la multitud de enseres, y, en fin, el gasto y la utilización que hace el hombre del enorme conjunto de productos existentes en el mercado, ya que la finalidad de toda producción es precisamente la de que sea consumida.

Especial atención le merecen al investigador, los actos de cambio por las implicaciones económicas que encierra este variado quehacer desplegado por el hombre. El cambio, puede afirmarse, es el que caracteriza esencialmente al hecho económico.⁸²

Entre los actos de intercambio más representativos es

81 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 15.

82 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 15.

tán desde luego las operaciones de compra y venta de mercancías y de valores, mediante la intervención del dinero; la contratación de una gran variedad de trabajadores especializados, que implica un cambio de dinero a título de precio por la cantidad de fuerza de trabajo requerida que se expresa en forma de salario.

El precio que se cobra por el alquiler de inmuebles; el interés que paga quien recibe un préstamo a crédito, dando a cambio un documento en el que se compromete a devolver el dinero posteriormente al prestamista, etc.⁸³

Es de observarse que en la totalidad de actos y hechos económicos que se repiten sistemáticamente en una economía de cambio, se presentan, como expresa Kenneth Boulding,⁸⁴ ciertas cantidades o magnitudes que constituyen la finalidad primordial del análisis económico. O sea que lo que más interesa al investigador son las cantidades que se producen, que se consumen y que se cambian.

Estas cantidades están representadas por ejemplo, por

83 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. págs. 15-16.

84 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 16.

los volúmenes de artículos producidos y consumidos, las ganancias o las pérdidas de las empresas, el interés del capital, los precios de las mercancías, los impuestos que pagan las personas físicas y morales, los salarios de los trabajadores, las tarifas de transportes, etc.

Que al ser computadas en series estadísticas y cronológicas, son materia de estudio del análisis económico para desentrañar e interpretar los fenómenos que encierran.

En un acto de compra venta en el que intervienen un vendedor y un comprador, se manifiestan de inmediato las cantidades económicas, pues participan una determinada cantidad de mercancías por un lado, y por el otro, un precio expresado en dinero, el cual juega el papel de relación de intercambio en las transferencias mutuas de formas distintas de propiedad.

En este orden de ideas, el objeto del análisis económico será el de ordenar y evaluar los actos económicos que revisten trascendencia en el contexto del análisis, a efecto de examinar el porqué de las cantidades económicas, así como su comportamiento y sus consecuencias presentes o futuras.

La razón primaria que motiva la vida en sociedad y la conformación de las reglas que operan en el sistema de organización social, es la de asociar los esfuerzos de los seres humanos y la de combinar los medios de que éstos se valen para producir los bienes que satisfagan sus necesidades, y para ello, tienen que emplear su fuerza de trabajo en distintas actividades.⁸⁵

De esta forma, los individuos trabajan para obtener los bienes más apremiantes para la existencia y para procurarse aquellos satisfactores que hagan más digna y placentera la vida.⁸⁶

A través de un pasaje bastante ilustrativo, Federic Benham describe una serie de ejemplos que muestran la multitud de formas en que se desenvuelve el trabajo: "En los campos el labriego cuida del ganado, siembra y recoge la cosecha. El obrero de la fábrica tiene a su cargo las máquinas y las alimenta de materias primas que se transforman en productos manufacturados. El minero extrae minerales del subsuelo. El empleado en su oficina anota las ven

⁸⁵ Roll Eric. Historia de las Doctrinas Económicas. - México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1980. pág.-362.

⁸⁶ Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 17.

tas del día. El médico atiende a sus pacientes. El maes--
tro de escuela da clase. Los trabajadores de la industria
del transporte llevan pasajeros y mercancías de un lugar
a otro, por tierra, por mar o por aire. Por telégrafo y -
por teléfono se transmiten pedidos e instrucciones con -
sorprendente rapidez. Las ruedas de la actividad económi-
ca están en marcha".⁸⁷

La actividad económica es, de acuerdo con Federico -
Kleinwachter ⁸⁸ la acción que desarrollan los individuos -
de conformidad con un plan tendiente a producir los bie--
nes para la satisfacción de sus necesidades en renovación
constante, a más de que se previene cuando menos en teo--
ría, agregaríamos su correcta utilización y aun su conser-
vación para disponer de ellos en los momentos en que más-
se les necesite.

Es conveniente adelantar aquí que en una economía mo-
netaria los individuos trabajan en las distintas actividad
des económicas con la finalidad de devengar un ingreso en
dinero que les dé el poder o derecho de adquisición sobre
el conjunto de mercancías y bienes en general, de lo cual

87 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Econo-
mía Política. México. 1981. pág. 17.

88 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Econo-
mía Política. México. 1981. pág. 17.

se desprende que las ventas de las mercancías producidas constituyen el sostén de las economías monetarias.⁸⁹

La economía, al participar en todos los actos de la vida humana, es de naturaleza eminentemente social, puesto que el hombre es un ser social, sólo en sociedad vive y con la ayuda de los demás se procura la satisfacción de sus necesidades.

La economía pues, se encuentra ubicada entre las ciencias sociales, por ser su campo de estudio natural el régimen social de la producción y la distribución de los bienes.

La producción, en su proceso, tiene dos aspectos: las fuerzas productivas y las relaciones de producción; ambos términos empleados originalmente por Marx⁹⁰ y que gradualmente se han venido generalizando al tratar los aspectos económicos.

El economista ruso Nikitin⁹¹ explica que "pertenecen-

89 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 18.

90 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 29.

91 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 29.

a las fuerzas productivas los medios de trabajo empleados en la producción de bienes materiales, así como los propios hombres con su experiencia y hábito de trabajo".

El hombre gracias a su habilidad y conocimientos acciona los medios de trabajo, con su inventiva crea cada vez mejores instrumentos de producción, lo que le permite el desarrollo de las fuerzas productivas y producir bienes satisfactorios en medida creciente.

El autor antes mencionado apunta el estado de las fuerzas productivas y el grado de su desarrollo, muestran la medida del poder del hombre sobre la naturaleza. Pero los hombres no producen los bienes o satisfactorios materiales en forma aislada, sino que necesitan reunirse en grupos o sociedades.

Así por ejemplo, en una fábrica de galletas y pastas trabajan un número considerable de obreros, y todavía más en los molinos de trigo que proveen de harinas, y así vamos más atrás, encontramos a los campesinos dedicados a la producción de trigo.

Todo lo cual nos indica que en el proceso productivo los hombres se encuentran en estrecha dependencia y con-

traen relaciones imprescindibles.

A estas conexiones o enlaces, Marx⁹² las llamó relaciones de producción o económicas, dado que surgen en el proceso productivo, el cambio o la distribución de los bienes materiales.

Consideradas conjuntamente, las fuerzas productivas y las relaciones de producción determinan lo que Marx denominó el modo de producción.

Conforme al contexto doctrinario marxista, las fuerzas productivas son el elemento más dinámico de la producción; por su parte, las relaciones de producción guardan cierto retraso, pero en determinado momento cambian en función del desarrollo de las fuerzas productivas.⁹³

Todas las ciencias tienen sus principios básicos, que de una manera general dan una idea de su cometido, en el caso de la economía, también existe este principio fundamental que ha sido definido por muchos autores, pero casi

92 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 30.

93 Roll Eric. Historia de las Doctrinas Económicas. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1980. pág. 363.

todos coinciden con Adolfo Weber⁹⁴ quien lo define de la siguiente manera: obra de tal manera que con un medio determinado alcance los resultados más beneficiosos posibles; dicho en otros términos, hay que obtener el máximo resultado con una suma dada de medios, o bien, alcanzar un resultado determinado con el mínimo posible de medios.

Al consumir los actos económicos expresa Francisco Zamora⁹⁵ el hombre necesitado compara la satisfacción que puede proporcionarle el medio escaso o raro con el esfuerzo indispensable para obtenerlo.

Y puesto que lo más frecuente es que el mismo medio sirva para varios fines, ha de hacer una cuidadosa selección entre todos los destinos a que lo podría dedicar, o sea, ha de preocuparse por darle el empleo más racional.

En el sentido corriente, lo anterior no significa otra cosa que sacar el mayor provecho de lo que se posee, gastar con eficacia las fuerzas humanas y los medios de producción. A manera de ilustración se exponen dos ejemplos: un agricultor acostumbrado a obtener dos toneladas

94 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 30.

95 Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 30.

por hectárea, si aumenta su rendimiento a tres, entonces se dice que ha economizado tierra o que ha hecho el mejor uso de su esfuerzo.

Otro caso: el propietario de un camión con sus cuidados y manejo alarga la vida de la máquina, aprovecha más racionalmente el trabajo que costó su construcción, y - ello en última instancia redundará en ahorro de sus fuerzas humanas con vistas a obtener un beneficio relativamente - mayor.⁹⁶

En lo general se puede decir que la economía se ocupa de la producción de los bienes que sirven para satisfacer las necesidades humanas.

Al respecto Charles Bodin⁹⁷ (Francia 1867-1939) define a la economía como el resultado de las relaciones que resultan de la actividad colectiva de los hombres que - tiende a la satisfacción de sus necesidades. Así mismo, - la define como el estudio de la eficacia del gasto de - fuerzas humanas.

⁹⁶ Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 31.

⁹⁷ Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. Economía Política. México. 1981. pág. 27.

En relación a la economía de los recursos humanos se puede decir que esta comprendida por todos los bienes con que cuentan, los cuales son consecuencia de los ingresos que perciben a través de su trabajo permanente y ocasional en su vida diaria.

En las instituciones, empresas o establecimientos los ingresos que perciben los recursos humanos a nivel de empleados en la actualidad, están por debajo del nivel de vida que se requiere para poder vivir, ya que no es posible que con un sueldo mensual de \$700,000.00 a \$900,000.00 pesos que es lo que gana un burócrata o un empleado de una empresa privada pueda cubrir sus necesidades básicas como son: la renta por habitación que es de \$700,000.00 a \$1000,000.00 de pesos mensuales, la alimentación caso en el que se requiere de \$30,000.00 a \$40,000.00 pesos diarios, el vestido cuando un traje tiene un precio de \$400,000.00 a \$1000,000.00 de pesos, lo mismo que todas las demás prendas de vestir que son a precios muy altos, y las diversiones que son caras, la mayoría, y que son necesarias para la vida de todo ser humano y de la sociedad en general.

V.2 Factores que influyen en las aptitudes de la fuerza de trabajo.- Parece intuitivamente aceptable la afirmación de que la nutrición y la salud influyen en la capacidad de trabajo, principalmente a través de su influencia en el área psicomotriz. Sin embargo la influencia de la nutrición y la salud sobre las capacidades intelectuales debe ser también una de las causas de su influencia sobre la capacidad de trabajo.⁹⁸

Son bien conocidas las relaciones que existen entre el ingreso y el consumo de bienes en general y de alimentos en particular. Estas relaciones tienen una base empírica suficiente, ya que si los recursos humanos perciben un ingreso bajo, sólo podrán adquirir alimentos poco nutritivos, y en consecuencia su nutrición será deficiente, y afectará su capacidad laboral.⁹⁹

La medición de las variaciones en la capacidad de trabajo debidas a la nutrición, constituye un aspecto interesante para el economista teórico y para el elaborador de políticas.

98 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970.- pág. 32.

99 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970.- pág. 33.

Por ejemplo el economista teórico necesita esta información para modificar el supuesto de la uniformidad de la fuerza de trabajo, que se utiliza en diferentes aspectos del análisis económico.

El forjador de políticas la puede emplear como guía para determinar la medida en que puede aumentar el nivel de ahorro y reducir el consumo.¹⁰⁰

En conclusión, la capacidad de trabajo se puede duplicar, en algunos casos aun triplicar, simplemente mejorando la nutrición. Lo cual beneficiará al trabajador, a su familia y a la sociedad en general, ya que al estar bien capacitado obtendrá mejores ingresos. Y un buen nivel de vida adecuado.¹⁰¹

En la salud como factor que influye en la capacidad de trabajo es importante estudiar las relaciones que existen entre la salud y el ingreso, es conveniente emplear índices de la falta de salud como mortalidad y morbilidad.

100 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970. - pág. 39.

101 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970. - pág. 40.

La mortalidad.- Es bien conocida la relación que existe entre la tasa de mortalidad y el ingreso per capita. - Se puede afirmar que las tasas de mortalidad elevadas corresponden a ingresos bajos, y viceversa. A este respecto es útil la información siguiente, que se refiere a México, a Canadá, y a los Estados Unidos.¹⁰²

El concepto de la esperanza de vida es útil en el estudio de la importancia económica de las diferencias en la mortalidad. La esperanza de vida al nacimiento, de un grupo de personas nacidas en una sociedad, es el número promedio de años que vive dicho grupo.

En general, se puede afirmar que una tasa de mortalidad elevada corresponde a una menor esperanza de vida al nacimiento. Por ejemplo en México en el año de 1958 se tenía un ingreso de 252 dólares, la esperanza de vida al nacimiento era de 38 años, y el número de años de vida activa era de 23; en Canadá en el año de 1958 se tenía un ingreso de 1620 dólares, la esperanza de vida al nacimiento era de 68 años, y el número de años de vida activa de 50; en Estados Unidos en el año de 1958 se tenía un ingreso -

102 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970.- pág. 41.

de 2095 dólares, la esperanza de vida al nacimiento de 69 años, y el número de años de vida activa era de 50. En lo anterior se puede observar que un ingreso per capita menor corresponde a una esperanza de vida menor.¹⁰³

La morbilidad.- En este caso estudiaremos las reducciones en la capacidad de trabajo por causa de enfermedad. Existen dos posibilidades: una es la reducción en la capacidad de trabajo de una persona enferma que continúa trabajando, y la otra es la reducción debida a la ausencia del trabajo.¹⁰⁴

En la reducción de la capacidad de trabajo de una persona enferma que continúa trabajando, es cuando una persona sufre enfermedades que provocan una reducción en su capacidad productiva, siendo enfermedades como presión arterial, diabetes, gastroenteritis; etc. Que van desminuyendo poco a poco que los recursos humanos sean capaces al cien por ciento en su labor diaria de trabajo. Afectando su situación económica por obtener bajos ingresos.¹⁰⁵

103 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970.-pág. 42.

104 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970.-pág. 45.

105 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970.-pág. 46.

La reducción debida a la ausencia del trabajo, se refiere al número de días de trabajo perdidos por persona, o sea los días que un trabajador pasa en cama sin poder presentarse a trabajar, por lo cual hay ausencia en el trabajo, debido a enfermedades tales como las infecciosas y parasitarias, circulatorias, etc. Es decir si una persona en un país tiene una capacidad de trabajo del 100% de acuerdo con sus condiciones de salud, las enfermedades por las cuales tenga que permanecer en cama reducirán su capacidad de trabajo al no presentarse a trabajar.¹⁰⁶

Así mismo en el supuesto de que el número normal de días de trabajo sea de 290 al año. Una persona tiene el 100% de capacidad de trabajo cuando puede trabajar los 290 días.

V.3 Factores que influyen en las habilidades de la fuerza de trabajo

Capacidades y habilidades.- El concepto de la habili-

106 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970. pág. 55

dad no se puede separar con precisión del de la capacidad. Se le puede definir así: "Las habilidades son reacciones-adquiridas que tratan de hacer la conducta más eficiente." ¹⁰⁷

Una separación completa entre las capacidades innatas y las habilidades adquiridas o aprendidas, sería artificial. Sin embargo, resulta útil como un método para enfocar el tema.

De la definición de las habilidades se sigue que el estudio de los medios de adquisición de una de ellas es un aspecto interesante del análisis de la oferta de trabajo.

La adquisición de habilidades contribuye a las aptitudes de una persona. Constituye una parte del puente para pasar de una situación no productiva a otra productiva.

Las habilidades se pueden adquirir en varias formas y lugares, entre los que se encuentran los siguientes: "1) en el hogar; 2) en la escuela; 3) en el ejército; 4) laborando como aprendiz; 5) en instituciones técnicas o en escuelas de negocios; 6) en programas de entrenamiento en -

107 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970.-pág. 55.

la industria; y 7) a través de la experiencia acumulada - en el trabajo".¹⁰⁸

Todos los métodos anteriores de adquisición de habilidades se pueden llamar "educación". En lo que sigue limitaremos el estudio de la educación a la educación institucional.

Por lo tanto, no haremos referencia a la educación en el hogar, la educación que se deriva de la propia experiencia, etc.

Además el estudio se referirá a instituciones cuyo objeto principal es el de educar, excluyendo por ejemplo la educación obtenida en el ejército o en la industria.

No es este el lugar adecuado para enumerar y estudiar todas las funciones que desempeñan las instituciones educativas. Desde el punto de vista de este estudio, su función principal es la de "desarrollar las habilidades". Sin embargo, debe reconocerse también que las instituciones educativas desempeñan la función de seleccionar perso

108 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970. pág. 55.

nas según diferentes niveles de educación y habilidad, y de proporcionar a la sociedad un índice de tales niveles.¹⁰⁹

La descripción que acabamos de hacer de una institución educativa no es completa. Una idea intuitiva basta para el análisis que presentaremos aquí. Sin embargo, son útiles algunas observaciones adicionales, que nos darán alguna idea del marco social en que se dan los fenómenos educativos.

En algunas partes de este estudio se agruparán los diferentes aspectos que se refieren a la educación institucional, o sea que los trataremos como una sola variable. En otros casos será conveniente separar estos fenómenos, en alguna medida. Por ejemplo, se considerarán frecuentemente los tres niveles educativos que por lo general, se reconocen: elemental, secundario y superior. Esta división es arbitraria y varía de un país a otro, y aun de una institución a otra en el mismo país.¹¹⁰

Para describir la educación que se ofrece en los

109 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970. pág. 55.

110 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970. pág. 56.

tres niveles mencionados y la relación que existe entre dichos niveles, podemos afirmar que existe la tendencia de pasar de la educación general en los niveles elementales a la mayor especialización en los niveles superiores del sistema educativo.

El proceso de especialización se puede dar en actividades concretas, como sucede en la educación técnica o en los conocimientos abstractos, como acontece en la educación superior.

Otra característica de la educación institucional que debe tenerse presente, es el hecho de que en un gran número de países se ha establecido legalmente la educación obligatoria. Esta obligación comprende usualmente el nivel elemental y, en un número menor de casos, los primeros años del nivel secundario.¹¹¹

La educación no sólo se ha vuelto obligatoria, sino también gratuita, para facilitar el cumplimiento de la obligación. En algunos casos, lo gratuito de la educación puede significar que no debe pagarse nada por el derecho

111 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970.-pág. 56.

de asistir a una institución; en otros, puede significar que se cubren también gastos tales como libros y materiales de enseñanza. Ocasionalmente se puede dar ayuda adicional en forma de alimentación y vestido al estudiante.- Cuando la educación gratuita se otorga sólo a estudiantes seleccionados, toma la forma de becas.¹¹²

Para estudiar la educación desde el punto de vista de la economía, es interesante considerar ciertas características especiales de sus costos.

Los costos tienen diferentes aspectos, según se les vea desde el punto de vista de un consumidor de la educación, o desde el punto de vista de un oferente.

Para un consumidor de educación los costos incluyen lo siguiente:¹¹³

- a) el pago a la institución de la que se recibe la educación,
- b) el pago de libros, enseres, etc., cuyo empleo se requiere en el proceso educativo, y
- c) el ingreso no percibido, que el estudiante podría-

112 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970. pág. 57.

113 M. Correa Hector. La Economía de los Recursos Humanos. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970. pág. 57.

haber recibido si hubiese dedicado su tiempo a una ocupación lucrativa, en lugar de dedicarlo a la educación.

Desde el punto de vista de la institución que ofrece la educación, el costo que paga el estudiante es ingreso para ella, o sea, que el ingreso de la institución educativa es el costo directo anotado. Otros ingresos los constituyen los subsidios que se reciben del gobierno y los donativos privados.

Las instituciones que proporcionan la educación se interesan también en los costos que deben pagar para hacerlo, que incluyen los gastos de capital para edificios, equipo, mantenimiento, etc., y los sueldos de los profesores y del personal administrativo.

Por último, existe un costo social de la educación que no coincide con la suma de los costos de la demanda u oferta de la misma. Este costo se integra con los ingresos actuales y futuros que no se generan cuando una parte de los recursos materiales y humanos se dedica a la educación y no a la producción.

Como hemos visto la educación es el factor principal-

que afecta a las habilidades de la fuerza de trabajo, ya que sin una educación elemental, secundaria o superior - los recursos humanos careceran de habilidades para realizar el trabajo encomendado por la organización, empresa o institución. En conclusión sin una educación los recursos humanos estarán restringidos en sus labores cotidianas, - lo cual repercutirá en sus ingresos y así mismo en la colectividad.

V.4 La demanda de trabajo y el sistema educativo.- En un sentido económico se define el trabajo como la actividad consciente de los hombres y que tiene por objeto la producción de bienes, es decir, mercancías y servicios para satisfacer las necesidades humanas.

El trabajo es el esfuerzo psico-físico que se hace para la obtención de satisfactores, de manera que se distingue del deporte, porque en éste, la satisfacción se encuentra en lo agradable del esfuerzo mismo que se hace.¹¹⁴

114 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 59.

Generalmente se habla de trabajo intelectual y se le distingue del material porque en el primero se dice que el esfuerzo es puramente mental y sólo físico en el segundo. En realidad se trata de una cuestión de predominio y no hay trabajo intelectual sin esfuerzo físico ni trabajo material sin esfuerzo psíquico.

El maestro que explica, el literato que escribe o el matemático que resuelve una ecuación, hacen un pequeño esfuerzo físico, y el peón que transporta arena o acomoda ladrillos tiene que hacer un pequeño esfuerzo mental.¹¹⁵

El estudio del trabajo puede enfocarse desde el punto de vista individual, que es el esfuerzo interesado que un hombre realiza para lograr la satisfacción de sus necesidades, o desde el punto de vista colectivo y consiste en el esfuerzo que hace una comunidad a través de su población económicamente activa, que es la que demanda o busca trabajo para que toda la población cuente con los bienes y servicios que requiere y puede pagar trabajando.¹¹⁶

En la demanda de trabajo, los recursos humanos buscan

115 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 59.

116 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 59.

diferentes tipos de trabajo; estos recursos de acuerdo - con sus capacidades, inclinaciones, preparación, lugar en que habitan y otras circunstancias, se especializan en al guna tarea de acuerdo con lo que se ha llamado la divi-- sión del trabajo.

Así en cada sociedad ésta tiene diversos sectores que forman su población económicamente activa: agricultura, - ganadería, industria, transportes, comercio, profesiones- ¹¹⁷ y oficios, ejército y burocracia, etc.

En términos generales podemos afirmar que un país ten drá un mayor bienestar económico en la medida en que de - su población trabaje el mayor número de individuos.

La demanda de trabajo en la actualidad es muy alta en todos los sectores debido a que las fuentes de trabajo - han aumentado, pero no en proporción al aumento de la po- blación económicamente activa que es la que demanda un - trabajo en cualquier área. Ya sea para sostenerse en forma individual, o a su familia. Sé puede decir que la demanda de trabajo esta determinada por todos los recursos huma--

117 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Dere- cho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 60.

nos ya sea preparados o no que buscan trabajo, porque la preparación como, primaria, secundaria, preparatoria profesional así como carreras técnicas o comercio son importantes para encontrar trabajo y cubrir las plazas vacantes que se van creando, o que van quedando vacantes, esto se debe a que es necesaria una preparación para poder desempeñar el puesto que en cada caso les sea asignado.

Lo anterior indica que si hay trabajo en algunas áreas como: en las empresas en su departamento de contabilidad, crédito y cobranzas, en las fábricas, en estéticas, pero para las personas que tengan por lo menos una preparación de una carrera corta, técnica o media como: técnicos en determinado oficio, contadores privados, secretarías, etc.

Es claro que la calidad del trabajo es muy importante y si los niños y los jóvenes no trabajan porque su esfuerzo se dedica a prepararse para poder ejecutar tareas más difíciles en el futuro, esta bien; pero si su preparación no es seria, y por lo tanto no traerá beneficios futuros a la sociedad, más valiera que desde luego se convirtieran en factores productivos sencillos, es mejor producir-

algo que consumir de todo y nada producir.¹¹⁸

También es importante el tiempo de trabajo, en promedio puede decirse que hay una jornada de trabajo que el hombre común resiste bien y sin que perjudique, sino por el contrario, beneficie su salud a la que sí puede dañar el ocio exagerado.

Esta jornada debe trabajarse completa porque si se trabaja menos, la producción se reducirá, contribuyendo a la inflación permanente que aflige al mundo. Sobre todo el problema es más serio para los países subdesarrollados como México, que requieren un esfuerzo máximo de su población para poder salir avante, convendría más, en lugar de acortar la jornada, reducir los días de fiesta y eliminar muchos puentes. Para poder ser más productivos en el trabajo y tener una situación económica desahogada todo el país.¹¹⁹

El sistema educativo esta formado por niveles de educación como: primaria, secundaria, preparatoria o bachi-

118 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 60.

119 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 60.

lterato y nivel profesional licenciatura, maestria y posgrado.

Un campesino, con tercero de secundaria exclusivamente, es puesto a dirigir una compañía de computadoras electrónicas. ¿Podría tener éxito en su tarea? muy probablemente no. Las razones son obvias: por un lado no tiene conocimientos suficientes en administración, contabilidad, mercadotecnia, ni en los aspectos técnicos de las computadoras; por otra parte, no cuenta con experiencia en ese trabajo. En resumen; no posee los recursos necesarios para realizar satisfactoriamente la tarea que se le ha encomendado, aunque sea muy honrado y trabajador y pueda tener muy buena voluntad. En este ejemplo se percibe muy claramente el papel que juega la educación en cualquier organización, así como dentro de cualquier país en general. 120

México enfrenta el problema de una explosión demográfica que de acuerdo con algunos cálculos elevarán la población de 85 millones en 1990, a 100 en el año 2000. La única forma de enfrentarse a tal incremento es aumentar -

120 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. - 1984. pág. 310.

la productividad en todos los órdenes así como distribuir la riqueza, a fin de que en lugar de contar con una mayoría hambrienta y sin empleo, el país tenga conglomerados económicamente activos; es decir de productores y consumidores. ¹²¹

Es indiscutible que la educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad, pues además de los aspectos artísticos y humanísticos también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país, así como un incremento en el nivel de salud de sus habitantes.

Resulta importante recordar también que el aumento en la productividad es un medio efectivo para repartir la riqueza; si no hay aumento en la producción el incremento en los salarios solo traerá inflación que puede desquiciar totalmente el desarrollo económico.

Así pues en términos generales, la educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; por un lado, permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por o

121 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. - 1984. pág. 311.

tro, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida por un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud, así como por un mejor ingreso que permita, igualmente, un mayor consumo.¹²²

Tradicionalmente los economistas se ocupaban en forma exclusiva del capital financiero, para distinguirlo de lo que ahora se llama capital humano; sin embargo, hasta hace pocos años empezaron a considerar la educación como una forma de inversión en los seres humanos; es decir, en la formación de capital humano.¹²³

Los recursos humanos pueden ser incrementados básicamente por dos métodos: a) por el descubrimiento de esos recursos y b) por la educación, o sea por el incremento de lo ya existente, mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevos enfoques a viejos problemas, nuevas actitudes, etc. Lo referente al descubrimiento de recur-

122 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. - 1984. pág. 311.

123 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. - 1984. pág. 311.

Los humanos ha quedado tratado ya en el capítulo de las funciones de la Administración de Los Recursos Humanos.

Al hablar de educación no nos referimos de ninguna manera al concepto común de la palabra, que la hace sinónimo de las buenas maneras, no; por educación entendemos la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos.

Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor; como productor, porque el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos va a dar desde luego un producto mucho mejor, y como consumidor, porque al contar con mayores ingresos, va a destinar parte de ellos al ahorro y parte al consumo, con lo cual se crearán nuevas fuentes de trabajo, etc.¹²⁴

Se afirma que el hombre va a invertir en sí mismo. Es

124 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. - 1984. pág. 312.

to implica una declaración de principios: es el individuo el único que puede hacer algo por adquirir intelectualmente los bienes culturales. Una escuela, una universidad, - una compañía, una organización, pueden poner a disposición del individuo los medios para que adquiera esos bienes culturales; pueden incluso tratar de inducirlo; pero si él no pone nada de su parte indiscutiblemente que no va a educarse.

Desde ese punto de vista cualquier trabajador, es decir, la persona que trabaja, es un capitalista puesto que posee una serie de recursos que constituyen su propio capital.

El individuo invierte en sí mismo el importe de la educación (libros, colegiaturas, ingresos que deja de percibir, etc.). Además, el aprendizaje es un proceso activo que requiere inversión en tiempo y en energía; por esto se habla de capital humano.

El individuo es un capitalista porque, en términos generales, a mayor inversión en educación, mayores van a ser sus ingresos. No gana lo mismo una persona que solo ha cursado la educación primaria a una que tiene una profesión; generalmente esta última obtiene mayores ingresos.

Sin embargo, también se acostumbra decir que un país o una organización invierten en sus miembros cuando dedican ciertas sumas de dinero al poner a disposición de los individuos los medios para que estos se eduquen.¹²⁵

En nuestro país, cada vez se está dando mayor importancia a la educación. Así el gobierno federal ha presupuestado en los últimos años cantidades que varían del 20 al 30% aproximadamente del gasto federal en educación; además la creación del impuesto del 1% sobre la renta, en 1963, para la educación superior ha permitido incrementar considerablemente la inversión que se hace en las universidades e institutos de investigación científica para la creación de profesionistas y técnicos altamente calificados.

Por otro lado, se creó el Consejo Nacional de Investigación Científica que tiene como uno de sus propósitos la coordinación de la investigación en México, además de la concesión de becas para mexicanos que van al extranjero a perfeccionarse en sus estudios.¹²⁶

125 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. - 1984. pág. 312.

126 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas, S. A. de C. V. - 1984. pág. 313.

Se ha querido establecer una premisa a través de todo lo anterior: la educación no es, de ninguna manera, un asunto de tipo romántico o filosófico; por lo contrario, - tiene un impacto extraordinariamente importante sobre el desarrollo económico y, por tanto, sobre el desarrollo integral (político, social, cultural, etc.) de un país; en las organizaciones está íntimamente ligada a la planeación de recursos humanos.¹²⁷

Por otro lado puede afirmarse también que la educación no es de ninguna manera una preocupación exclusivamente del gobierno, sino una situación que interesa, además, a los individuos, y naturalmente, a las organizaciones donde estos van a trabajar.¹²⁸

V.5 El ingreso y el crecimiento económico.- Dentro de la terminología de la contabilidad nacional hay dos vocablos cuyo significado debemos conocer con precisión; ya que intervienen en el desarrollo económico del país; son el ingreso y el producto nacional.

127 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 171.

128 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 171.

En cuanto al ingreso, podemos decir que consiste en la suma de todos los ingresos que perciben los habitantes de un país por aportar factores a la producción. Entonces, los salarios, sueldos, honorarios, emolumentos, comisiones, etc., que remuneran el trabajo, tienen que considerarse.¹²⁹

Las rentas, alquileres, etc, que pagan el uso del factor naturaleza, y de algunos bienes producidos, se tendrán en cuenta. Las regalías, pago de patentes, etc., con que se paga la tecnología, tienen que figurar.

También los intereses, créditos, dividendos, etc., con que se paga el uso del capital ajeno, deben sumarse y, finalmente, las ganancias, utilidades, beneficios, etc., con que se paga el esfuerzo del empresario, son parte del ingreso nacional.¹³⁰

En consecuencia hay algunos que aunque son ingresos para alguien, en realidad no forman parte del ingreso nacional, como por ejemplo; la pensión de una viuda o de un

129 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 172

130 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 172.

general retirado, la mensualidad que recibe del padre un estudiante de provincia para asistir a la universidad, el premio de la lotería que cobra el afortunado poseedor del billete que lo ganó. En estos casos, los que perciben esos ingresos lo que hacen es gastar parte de lo que otros percibieron como remuneración por aportar factores a la producción.

Además si alguien vende una casa, un terreno o un automóvil, indudablemente percibe un ingreso, pero tampoco debe figurar en el ingreso nacional por ser simplemente un gasto de transferencia, a uno le ingresa, pero le egresa a otro.¹³¹

En cuanto al producto nacional, éste se integra con todos los bienes producidos, como son: maíz, muebles, ropa, casas, máquinas, etc, y con todos los servicios prestados como: enseñanza de los maestros, diagnósticos y recetas de los médicos, consultas o conducción de litigios por los abogados, proyectos de los ingenieros.

En el caso de los bienes, hay que evitar que se sume-

131 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 172.

dos o más veces el mismo producto, lo que ocurriría si su mamos el trigo, después la harina, y finalmente el pan o si sumamos árboles derrivados, después la madera y al final los muebles.

Esto podría evitarse considerando el valor de las materias primas iniciales y luego el valor que se les va agregando hasta llegar al producto final.

También en los servicios podría haber duplicación, si se considera por un ingeniero el valor del proyecto y luego el del puente que con aquél se construyó o el proyecto de un arquitecto y luego el valor total de la casa que edificó.¹³²

Para medir el ingreso nacional basta con sumar todos los ingresos que son remuneración por aportar factores a la producción, si todos se percibieron en efectivo, si algunos se obtuvieron en especie, habrá que valorizarla también en dinero y al final tendremos una cantidad global de unidades monetarias, que entre nosotros serían pesos.

132 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 173.

Tenemos que hacer lo mismo con el producto nacional, porque no podemos sumar heterogéneas como: naranjas, extracciones dentales, zapatos, canciones rancheras y consultas médicas.

Como se ha visto, tratándose del ingreso o del producto nacional, no hablamos de algo estático, sino de un flujo o corriente cuya magnitud hay que medir como se hace con el agua que corre en un arroyo o en un río del que de cimos lleva tantos litros o metros cúbicos por segundo.¹³³

La magnitud del ingreso o del producto nacional se mi de por años y así sirve para hacer comparaciones y saber si en un mismo país su ingreso o su producto aumentaron, siguieron igual o disminuyeron y consecuentemente darnos cuenta si hubo o no un crecimiento económico en ese país. Por ejemplo en los años, digamos 1980, 1985, y 1990.

También podríamos utilizar esas magnitudes para compa rar el ingreso o el producto nacional de un país para ver si es inferior, igual o superior al de otros.

133 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 173.

Ahora bien ¿será mayor o menor el producto nacional - que el ingreso nacional de un país?. Resulta que son exactamente equivalentes, razón por la cual si de lo que se trata es de referirse a su monto, lo mismo da hablar de la magnitud de uno que de la del otro, por ser ambas iguales.¹³⁴

Un ejemplo nos aclara lo anterior, un automóvil fabricado en México en 1991, forma parte del producto nacional de ese año por el precio en que se vende nuevo y si descomponemos éste en partes, éstas son los ingresos que reciben como remuneración todos aquellos que aportaron factores para producirlo, incluyendo la ganancia del comerciante que contribuye también a la producción al tenerlo oportunamente a disposición del comprador.¹³⁵

Si generalizamos el caso del automóvil a todos los bienes y servicios que se producen en un país en un año, tendríamos la equivalencia que hemos mencionado.

Además puede hablarse de producto nacional bruto y de

134 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 174.

135 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 362.

producto nacional neto. Debe señalarse que el producto nacional bruto es aquel en que considerados todos los bienes y servicios producidos en un año, aún no se ha descontado el deterioro valorizado en dinero y sufrido por los equipos, máquinas y vehículos, en suma de los capitales empleados en dicha producción. Una vez descontado el desgaste de dichos capitales, ya podríamos hablar de un producto nacional neto, al que correspondería, naturalmente, un ingreso nacional neto.¹³⁶

En términos generales podríamos concluir en que el ingreso, el producto nacional y la inversión son los que determinan el crecimiento económico, aunque hay otros factores que intervienen también en el crecimiento económico del país como son: que la producción crezca con más rapidez que la población; que vaya aumentando la tasa de inversión; cuando el ingreso per capita va incrementándose; que vaya aumentando la productividad; si la producción de un país alcanza para el consumo de sus habitantes, para reponer el desgaste de los capitales existentes y para crear otros nuevos, entonces va alcanzando su crecimiento económico.¹³⁷

136 Roll Eric. Historia de las Doctrinas Económicas.- México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1980. pág.- 277.

137 Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho. México. Editorial Porrúa, S. A. 1980. pág. 239

CONCLUSIONES

1.- Los recursos humanos son el pilar del desarrollo y eficiencia de la empresa pública y privada.

2.- Su administración se refleja en el resultado de sus actividades.

3.- Los aspectos sociales de la Administración Pública, son sus actividades a beneficio de la sociedad.

4.- La administración desde sus inicios, y en la actualidad es una ciencia de gran utilidad para la comunidad en sus actividades.

5.- La administración de personal tiene como objetivo primordial la satisfacción, seguridad y el bienestar de los recursos humanos.

6.- El sector público con la ayuda de la Administración de Recursos Humanos resuelve todos los problemas de sus trabajadores, que surgen en sus relaciones de trabajo.

7.- El estudio de los recursos humanos que conforman cualquier organismo de trabajo, se refleja en su profesio

nalismo para desempeñar sus labores. Lo cual es el fin principal de la naturaleza de la Administración de Recursos Humanos.

8.- El objetivo esencial de la Administración de Recursos Humanos, es tener personal bien capacitado, y que esté dispuesto a prestar su más amplia colaboración para la realización de los fines de la empresa o institución.

9.- La planeación de recursos humanos es vital, tanto en las instituciones gubernamentales como en las empresas privadas, ya que siempre es necesario establecer los objetivos, políticas y métodos que se deben seguir en relación al personal.

10.- El reclutamiento, selección e inducción en cualquier organismo, constituyen; la base para tener el personal adecuado para lograr sus metas.

11.- En las organizaciones públicas o privadas la capacitación y desarrollo de sus miembros, son de gran utilidad para desempeñar sus labores cotidianas, y así alcanzar sus objetivos.

12.- En cualquier empresa es necesario tener un programa

ma de ascensos y traslados, para que su personal funcione de manera óptima.

13.- La administración de sueldos y salarios, representa un estímulo muy importante para todos los recursos humanos que integran una empresa.

14.- Todo ser humano, al tener seguridad en su trabajo, así como servicios sociales estará satisfecho consigo mismo trabajando de manera positiva, y cooperando para que se lleven a cabo los objetivos propuestos por la empresa.

15.- Las relaciones laborales entre institución o empresa y trabajador, constituyen la base para que ambos funcionen adecuadamente en su beneficio.

16.- La economía de los recursos humanos, nos muestra su productividad como miembros de una organización.

17.- Los factores que influyen en el trabajo de los recursos humanos, determinan que tan capaces son en su área de trabajo.

18.- La educación en cualquier persona determina su ha

bilidad, para realizar su trabajo encomendado. Debido a -
que de tan hábil que sea será la demanda que tenga como -
trabajador.

19.- El ingreso de cualquier persona representa su pro
ductividad en las empresas, instituciones o establecimientos
como elemento activo.

20.- El crecimiento económico de un país es el parametro
que nos muestra sus ingresos, productos, trabajo, pro
ductividad y capital.

PROPUESTAS Y SUGERENCIAS

En el transcurso de este trabajo tratamos al recurso humano como un ser humano, pero no en su constitución física como carne, huesos, cabello, sino como un ser dotado de cualidades, aptitudes experiencias, conocimientos., - etc. Siendo lo más importante para las instituciones, empresas o establecimientos, debido a que redundan en beneficio de éstas, de él y de la sociedad en general.

Partiendo de este criterio, el recurso humano desde su origen ha tenido una evolución constante, lograda desde el primitivismo, hasta el desarrollo intelectual, producto de un proceso histórico.

De hecho estamos en posibilidades de afirmar que si el recurso humano a sufrido cambios en su desarrollo mental, es necesario que el recurso humano actual que está en la Administración Pública tenga también cambios en la Administración de Recursos Humanos, ya que de esto depende el funcionamiento que coadyuvara a los aspectos administrativos y a los valores humanos dentro de nuestra Administración Pública.

Es necesario emprender una investigación a fondo de -

la historia de la burocracia en México, desde el punto de vista de la psicología social, esto es, que nos trate de explicar el porque de cierto tipo de comportamiento individual y colectivo en esta clase de empleados.

Un estudio en este renglón, sería sumamente útil para aquellos que se dediquen a la Administración Pública como profesión. Pero sería menos importante para otro tipo de profesionistas, como los sociólogos, psicólogos y los economistas, etc, ya que es su área de estudio.

En términos generales, se puede afirmar que no existe ninguna investigación seria en este aspecto.

Contamos solamente con ensayos más o menos documentados; pero contaminados de vicios y sumamente parciales, - no existe un criterio objetivo que nos pudiera guiar en este camino.

Diremos entonces que irremediamente debe ir ligado al desarrollo propio del país, La Administración Pública- va íntimamente ligada a la cultura de una manera definitiva de modo que su estudio del pasado, presente o enfocado hacia el futuro, desde cualquier ángulo, nunca será obsoleto.

Es importante también, realizar una investigación acerca de los factores motivacionales que impulsaron el trabajo a la burocracia mexicana.

Sabemos de antemano que el ser humano se comporta de acuerdo con el medio ambiente que le circunda, así notamos que el burócrata de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es diferente al del Departamento del Distrito Federal, y estos son totalmente diferentes a los de la Comisión Federal de Electricidad, etc.

Solamente conociendo a las personas, las podemos comprender y si las comprendemos estamos en condiciones de ayudarlas más positivamente de lo debido.

Desde el punto de vista del trabajo, el desarrollo individual de los empleados es una tarea primordial de la Administración Pública, lograr dicho desarrollo en las personas, significa que las instituciones lo están alcanzando también.

En México actualmente no es posible esperar a que el desarrollo normal nos conduzca por un camino, es importante acelerarlo y esto quiere decir, que primeramente hay que definir muy bien lo que queremos. Una vez logrado es-

to, tendremos que planearlo organizarlo y controlarlo para poder alcanzarlo, etc.

En este trabajo nos encargamos del Recurso Humano, - por lo que su desarrollo exige no sólo capacitación constante, sino también implica una serie de aspectos como - son: la educación de la actitud hacia el cambio, hacia - nuevas tareas y hacia el deseo de crecer.

Es difícil que podamos dar la solución más satisfactoria al problema de la ineptitud, ineficiencia, deshonestidad, etc., que caracterizan a la burocracia. Podríamos atrevernos a decir que:

Un plan coordinado, uniforme y debidamente instrumentado de formación técnica y de capacitación para el servicio público debería figurar de modo apremiante, pues representaría el esfuerzo más útil que en México pudiera realizarse para conseguir la revolución de la eficiencia en el campo de la Administración Pública.

Toda relación de trabajo y el proceso de producción de una nación están íntimamente ligados a los recursos humanos de que dispone de una manera definitiva. Mientras más calificada y mejor orientada se encuentre la fuerza -

de trabajo, más satisfactorios serán los resultados.

El objetivo de una administración de personal no sólo debe consistir en la optimización del trabajo humano, sino en la satisfacción de las metas personales e institucionales.

Las instituciones y los trabajadores están ligados - unos a otros de tal manera que será un ajuste mutuo; éste solamente se podrá lograr si se cuenta con un sólido programa de Administración de Recursos Humanos.

El establecimiento de un programa de administración - de personal que satisfaga efectivamente a las instituciones y a las personas que laboren en ellas, requiere del - conocimiento de la naturaleza de las funciones como responsabilidad de la línea y del staff por una parte, y por la otra requiere de una perfecta identificación de objetivos para que se puedan implantar las funciones correspondientes.

Para que las instituciones Privadas Y Públicas funcionen de una manera eficiente es necesario que cuenten con el mejor recurso humano posible en materia de administración de personal para que de esta manera se haga una me-

por planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, traslados y ascensos, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios; y debe contar sobre todo en este medio, con la atención especializada del manejo de información.

La época en que actualmente vivimos ha desarrollado una serie de técnicas y métodos que nos permiten manejar con mayor facilidad y precisión todos los problemas que se presentan de tipo administrativo.

En efecto, contamos con una serie de disciplinas y ciencias que se interrelacionan de una manera tal que hacen posible la utilización de los recursos de que disponemos de una manera óptima y con una lógica sorprendente.

En relación a la economía de los recursos humanos podemos afirmar, que es el parametro que muestra la capacidad, habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencias de los seres humanos como trabajadores en las instituciones, empresas u organizaciones, tanto privadas como públicas, debido a que los ingresos percibidos por éstos determinan su nivel de vida económicamente en cualquier nación.

En términos generales podríamos concluir, que el presente trabajo tubo como objetivo tratar a los recursos humanos como habitantes o seres humanos, integrados por conocimientos, habilidades, salud y motivaciones. Siendo su enfoque hacia las organizaciones gubernamentales, así como a las privadas, con el fin de lograr el bienestar del país y de la sociedad en general.

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

Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, primera y segunda parte.- Editorial Limusa, S. A. México. 1973.

Limón M. Lougovoy. Relaciones Públicas, Función de la Empresa y de la Administración.- Editorial Hispano Europea. México. 1978. (3a. ed.).

Harold Koontz. Cursos de Administración Moderna.- Editorial Mc Graw-Hill. México. 1979. (6a. ed.).

Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos.- Editorial Trillas, S. A. de C. V. México. 1984.

Terry R. George. Principios de Administración.- Editorial Compañía Continental, S. A. de C. V. México. 1985.

Guzmán Villanueva. La Ciencia de la Administración.- Editorial Limusa, S. A. México. 1983.

- Ley Federal del Trabajo.- Editorial Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México. 1986. (7a. ed.).
- Jeff. O. Harris. Administración de Recursos Humanos.- Editorial Limusa, S. A. México. 1980.
- Guerrero Eugenio. Relaciones Laborales.- Editorial Porrúa, S. A. México. 1971.
- Faya Viesca Jacinto. Administración Pública Federal.- Editorial Porrúa, S. A. México. 1983.
- Cavazos Flores Baltazar. Lecciones de Derecho Laboral.- Editorial Trillas, S. A. de C. V. México. 1983. (3a. ed.).
- Muñoz Amato Pedro. Introducción a la Administración Pública.- Editorial Fondo de Cultura Económica. México. - 1979.
- Sauvy Alfred. Administración Pública.- Editorial P. V. de F. Paris. 1967.
- Lagunilla Iñarrito Alfredo. Desarrollo y Equilibrio de la Economía Actual.- Editorial Aguilar. México. 1981.

Walter Elkan. Introducción a la Teoría Económica del Desarrollo. México. 1984.

M. Correa Hector. Economía de los Recursos Humanos.- Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1953.

Holl Eric. Historia de las Doctrinas Económicas.- Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1980.

Rangel Couto Hugo. La Teoría Económica y el Derecho.- Editorial Porrúa, S. A. México. 1980.

Fernández Serna Gabino y Vite Bonilla Omar. La Economía Política. México. 1981.

Chrudent Herbert. Administración de Personal.- Editorial-Compañía Continental, S. A. de C. V. México. 1985.