

42  
2EJ



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**LA APLICACION DE UN SISTEMA INTEGRADO DE  
ADMINISTRACION Y PLANEACION DE PERSONAL(SIAPP)  
PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA EN UNA TIENDA DE  
AUTOSERVICIO CASO ESPECIFICO KMART**

## **SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
p r e s e n t a n**

**LAURA LOZADA SANCHEZ  
KARIN SOKEY GARCIA**



**Asesor del Seminario:**

**L. E. José Silvestre Méndez Morales**

**México, D. F.**

**1995**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.



FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

❁ OCT. 30 1995 ❁

COORDINACION DE  
EXAMENES PROFESIONALES

0/15/90/95

FALLA DE ORIGEN

**A todos ellos, muchas gracias hoy y siempre....**

**A mis Padres:**

**Oralia Sánchez Rojas  
Gaudencio Lozada Báez**

**Con respeto y gratitud por el apoyo  
que me brindaron para concluir mis  
estudios.**

**A mis Hermanos:**

**Pablo  
Gisela  
Rocío y  
Rodrigo**

**Por su ayuda en momentos difíciles.**

**Al L.E. José Silvestre Méndez Morales  
Asesor del Seminario de Investigación.**

**Por ser la guía para realizar la presente investigación.**

**A Dios:**

Quien es principio y fin de todas las cosas.

**A mis Padres:**

Delia García de Sokey  
Esteban Sokey Ramírez

Con cariño y gratitud.

**A mis Hermanos:**

Keyko  
Yuryko  
Por su ejemplo.

**A Victor Manuel:**

Por su cariño y apoyo.

**A mi Asesor:**

L.E. José Silvestre Méndez Morales  
Por la ayuda prestada para la realización  
de este trabajo.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	3
1. Elección del tema .....	4
2. Planeación de la investigación .....	5
3. Recopilación de datos .....	11
4. Análisis e interpretación de los datos.....	12
5. Presentación de los resultados .....	12
<b>II. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b> .....	13
1. La Administración y el Proceso Administrativo .....	18
2. Administración de Personal .....	25
3. La importancia de la eficiencia y su relación con la Administración de Personal .....	36
<b>III. SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE PERSONAL (SIAPP)</b> .....	40
<b>IV. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE PERSONAL (SIAPP) EN LA TIENDA DE AUTOSERVICIO KMART</b> .....	66
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	86
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	88

## INTRODUCCIÓN

A través del tiempo siempre ha surgido la polémica al tratar de definir cuál es el elemento o el recurso más importante dentro de una organización. Algunos autores se inclinan a la idea de que el recurso que más debe cuidarse, es el monetario (capital), por ser el medio por el cual se obtienen los bienes y servicios necesarios, para el funcionamiento de una organización. Otros consideran que es el equipo y la tecnología, y otros más, que es al elemento humano al que se le debe prestar más atención y cuidado. Y es a partir de esta polémica, que se decidió realizar la presente investigación, por considerarse al elemento humano, como el más valioso dentro de la organización.

En la actualidad las organizaciones se ven influenciadas por su entorno económico, político, social y tecnológico, exigiendo de ellas, el mejor servicio y la más alta calidad en sus productos. Misión que en gran medida se ve apoyada por el personal que integra una organización. Y es aquí donde el departamento de personal tiene el reto de contribuir a que los seres humanos que integran una organización logren sus objetivos personales, al tiempo que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Exigencia que ha llevado a las organizaciones a buscar la más adecuada y eficiente Administración de Personal, buscando con ello, ofrecerle al empleado un completo desarrollo personal dentro de la organización.

Dada esta necesidad, las organizaciones se han enfocado a la búsqueda y adquisición de sistemas de Administración de Personal, que les ayuden a realizar más eficientes sus operaciones.

Por tal motivo, la presente investigación tiene la finalidad de dar a conocer un " Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP) ", que se encuentra actualmente en el mercado, ofreciéndose como una herramienta de apoyo a la Administración de Personal.

El Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP), busca hacer más eficientes las funciones del departamento de personal, al disminuir la carga operativa, y lograr con esto, una reducción en los costos. Actualmente el SIAPP se encuentra instalado en nueve empresas que son: Banco Obrero, Cablevisión, Crédito Afianzador, Gobierno del Estado de Chihuahua, KMART, Nacional Financiera, Servicios Administrativos Procor

(Mty), Televisa, Universidad Nacional Autónoma de Nuevo León, sin embargo, por acceso a la información, la investigación se realizó en la tienda de Autoservicio KMART.

El desarrollo de la investigación se encuentra contemplada en cuatro capítulos. El primer capítulo muestra la metodología que se siguió para realizar la investigación. El segundo capítulo contiene la investigación documental, iniciándose con el origen y desarrollo que ha tenido la Administración, abarcando el proceso administrativo, así como la Administración de Personal. El tercer capítulo muestra las funciones de personal, que se operan dentro del Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP). En el cuarto y último capítulo, se da una semblanza del origen y características de las tiendas de autoservicio, enfocando la atención a la tienda de Autoservicio KMART, por ser el ella, donde se realizó la investigación, presentándose posteriormente los resultados obtenidos.

Con la presente investigación se desea mostrar los beneficios que se obtienen al adquirir y aplicar un Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal, (SIAPP), buscando con ello contribuir al cambio social, generando nuevas formas de trabajo, en las que las empresas faciliten el desarrollo de la persona y generen condiciones propicias para el desarrollo integral del trabajador, pues como se puede apreciar, a través del tiempo siempre el elemento humano ha sido un punto clave en el desarrollo de las relaciones laborales e industriales.



## **CAPITULO I**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar cualquier tipo de investigación es necesario contar con una metodología que permita reunir y analizar los datos del conocimiento que se está buscando. Para ello, el método científico, es un elemento necesario que ayuda a establecer el camino o la estrategia que se seguirá para descubrir el conocimiento. En el método científico se engloban las etapas de la investigación, comenzando con el planteamiento de un problema, seguido de la formulación de una hipótesis y, finalmente, de la interpretación de resultados y conclusiones.

### **1. ELECCIÓN DEL TEMA**

La finalidad de este capítulo, es mostrar la metodología que se siguió en la presente investigación. En donde, como paso inicial, se procedió a definir el área de estudio, misma que, por gustos personales y por vocación, se encuentra en la Carrera de Administración. Como segundo paso se definió el área de investigación, y siendo el propósito de realizar una investigación orientada hacia la detección y solución de problemas relacionados con la optimización de los recursos, que requiere una entidad para lograr sus objetivos, se eligió el área de la Administración General.

Una vez que se tuvo definida el área de investigación, se procedió a dividirla en temas genéricos, donde se consideraron dos aspectos: el marco conceptual y la realidad concreta. En el marco conceptual se analizó el material documental, bibliográfico y hemerográfico, con el que se contaba. En la realidad concreta, se consideró la percepción que se tenía del tema. Eligiéndose, por tanto, como tema genérico la Administración de Personal, por considerarse al elemento humano como algo determinante en el eficiente desempeño de las operaciones de cualquier empresa.

Posteriormente, se separó el tema genérico en temas específicos, definiéndose como tema específico al "Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP)", por detectarse que en la actualidad, muchas empresas se han dedicado a adquirir sistemas que les faciliten la Administración de Personal.

Por último, se redujo al máximo los límites de la investigación, al definir la especificación del tema. Mismo que marcaría los lineamientos de la presente investigación. De tal manera que la tesis que sustentamos es:

**“ La aplicación de un Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP), para aumentar la eficiencia en una Tienda de Autoservicio. (Caso específico KMART) “.**

Después de haber elegido y especificado el tema, y una vez que ha sido presentado al asesor, para su orientación y aprobación, se da inicio a la investigación.

## **2. PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Consiste en la búsqueda de conocimientos, siguiendo un proceso para reunir y analizar los datos. Para realizar la investigación, se llevan a cabo una serie de pasos o etapas, iniciándose con el planteamiento de algún problema al que se desea dar solución. A continuación se listan los problemas que se derivaron del tema específico en cuestión.

### **A) PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS**

1. ¿Son eficientes las funciones que realiza el departamento de personal en una tienda de autoservicio?
2. ¿El departamento de personal desarrolla y administra políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente?
3. ¿El departamento de personal se preocupa por desarrollar empleados capaces, que tengan oportunidades de progreso y satisfacción en su trabajo?
4. ¿Existe una adecuada planeación de Personal a fin de lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo?
5. ¿El departamento de personal cuenta con información precisa y actualizada sobre el personal que labora en la empresa?

Por último, se redujo al máximo los límites de la investigación, al definir la especificación del tema. Mismo que marcaría los lineamientos de la presente investigación. De tal manera que la tesis que sustentamos es:

**“ La aplicación de un Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP), para aumentar la eficiencia en una Tienda de Autoservicio. (Caso específico KMART) “.**

Después de haber elegido y especificado el tema, y una vez que ha sido presentado al asesor, para su orientación y aprobación, se da inicio a la investigación.

## **2. PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Consiste en la búsqueda de conocimientos, siguiendo un proceso para reunir y analizar los datos. Para realizar la investigación, se llevan a cabo una serie de pasos o etapas, iniciándose con el planteamiento de algún problema al que se desea dar solución. A continuación se listan los problemas que se derivaron del tema específico en cuestión.

### **A) PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS**

1. ¿Son eficientes las funciones que realiza el departamento de personal en una tienda de autoservicio?
2. ¿El departamento de personal desarrolla y administra políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente?
3. ¿El departamento de personal se preocupa por desarrollar empleados capaces, que tengan oportunidades de progreso y satisfacción en su trabajo?
4. ¿Existe una adecuada planeación de Personal a fin de lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo?
5. ¿El departamento de personal cuenta con información precisa y actualizada sobre el personal que labora en la empresa?

Una vez que han sido planteados los problemas a los que se desean dar solución, se procede a la planeación de la investigación.

## **B. PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la planeación de la investigación se elabora el programa de trabajo, que se seguirá para lograr los objetivos, consiste en ordenar secuencialmente las actividades. A continuación se listan y describen las actividades que se siguieron en la planeación de la presente investigación.

Como primera actividad, se procedió a la fijación de los objetivos que motivaron la investigación, indicando también el tipo de investigación que se deseó realizar.

### **Objetivos**

- Obtener el título de Licenciadas en Administración .
- Realizar una investigación mixta (documental y de campo).
- Dar a conocer la metodología del Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal "SIAPP", como una alternativa en la administración de personal.

Una vez definidos los objetivos de la investigación, se procedió al análisis del material documental con el que se contaba. Encontrándose que las fuentes de las cuales se recopilaría la información serían documentales y de campo.

Como fuente documental se encontraron libros que abarcan el tema en cuestión, y como fuente de campo, se presentó la posibilidad de sostener entrevistas directas con los encargados de las funciones de personal, de la Tienda de Autoservicio KMART.

Realizado el análisis documental, se procedió al planteamiento de las hipótesis.

### **Planteamiento de hipótesis**

La hipótesis, es la respuesta tentativa a un problema propuesto, que implica una serie de conceptos y juicios tomados de la realidad estudiada. Es una proposición que constituye una herramienta que ayuda a ordenar, estructurar y sistematizar el conocimiento.

Las hipótesis se estructuran con tres elementos:

- *Unidades de observación:* que pueden ser las personas, los grupos, las comunidades, las instituciones, etc.
- *Variables:* son los atributos, características, cualidades o propiedades que se presentan en las unidades de observación.
- *Enlace lógico:* permite la relación entre las unidades de observación y las variables.

En la formulación de cada una de las hipótesis, se seguirá ésta estructura.

La primera hipótesis que se planteó fue la de trabajo, por ser la que se propone para la investigación.

### **Hipótesis de Trabajo**

Las funciones que realiza el departamento de personal en la tienda de autoservicio KMART, son más eficientes si se aplica el Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP).

*Unidad de observación:* Departamento de personal en la tienda de autoservicio KMART.

*Variable dependiente:* Aumento de la eficiencia.

*Variable independiente:* Aplicación del SIAPP.

*Enlace lógico:* Son más...si se aplica.

La segunda hipótesis que se planteó fue la nula, con la finalidad de poder ser rechazada.

### **Hipótesis Nula**

Las funciones que realiza el departamento de personal en la tienda de autoservicio KMART NO son más eficientes si se aplica el Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP).

*Unidad de observación:* Departamento de personal en la tienda de autoservicio KMART.

*Variable dependiente:* Aumento de la eficiencia.

*Variable independiente:* Aplicación del SIAPP.

*Enlace lógico:* No son más ...si se aplica.

Y por último, se plantearon las hipótesis alternativas, que nos ayudarán a buscar diferentes respuestas a un mismo problema.

### **Hipótesis Alternativas**

1. Si el personal que labora en la empresa es promovido correctamente entonces será más eficiente.

*Unidad de observación:* El personal que labora en la empresa.

*Variable dependiente:* Productividad.

*Variable independiente:* Es promovido correctamente.

*Enlace lógico:* Entonces.

2. Si se desarrollan y administran políticas, programas y procedimientos se obtiene una estructura administrativa eficiente en el departamento de personal.

*Unidad de observación:* Departamento de personal.

*Variable dependiente:* Estructura administrativa eficiente.

*Variable independiente:* Desarrollo y administración de políticas, programas y procedimientos.

*Enlace lógico:* Si se desarrollan...se obtiene.

3. Los puestos son cubiertos por el personal idóneo si existe una adecuada planeación del personal

*Unidad de observación:* Los puestos.

*Variable dependiente:* Personal idóneo.

*Variable independiente:* Planeación del personal

*Enlace lógico:* Son...si.

Una vez formuladas las hipótesis, se procedió al listado de actividades, como se muestra a continuación:

#### **Listado de Actividades**

- a) Análisis documental
- b) Coordinación con el asesor
- c) Planteamiento del problema
- d) Planteamiento de hipótesis
- e) Temario tentativo
- f) Revisión de metodología
- g) Diseño de instrumento
- h) Diseño de muestra
- y) Levantamiento de los datos
- j) Prueba del instrumento
- k) Análisis
- l) Tabulación
- m) Redacción inicial
- n) Mecnografía
- ñ) Impresión



El siguiente paso consistió en ordenar las actividades, así como determinar los tiempos estimados, que se llevaría cada una de ellas.

### **Ordenación de Actividades y Determinación de Tiempos**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO/SEMANAS</b>
a) Coordinación de la forma de trabajo con el Asesor.	01
b) Revisión de la metodología de la Investigación	01
c) Planteamiento del problema	01
d) Análisis Documental	03
e) Planteamiento de Hipótesis	01
f) Temario Tentativo	01
g) Diseño de Instrumentos	01
h) Diseño de la muestra	01
i) Prueba de los Instrumentos	01
j) Levantamiento de los Datos	02
k) Tabulación y Procesamiento de Datos	01
l) Análisis de la Información	03
m) Redacción Inicial	15
n) Mecanografía del Trabajo	15
ñ) Impresión y Presentación	02
<b>Tiempo Total antes de la planeación</b>	<b>49 semanas</b>

El plan de trabajo que se siguió para la presente investigación se detalla en el cuadro no. 1, en donde se muestran las principales actividades que se realizaron, así como el tiempo que se empleó en ellas, indicando tiempo estimado y tiempo real.

Dándose inicio a la investigación con el planteamiento de los problemas, de las hipótesis y la planeación, se procedió a la recopilación de los datos.

Cuadro 1.

**CRONOGRAMA**

ACTIVIDAD		TIEMPO	CONTROL	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
A	COORDINACION CON EL ASESOR	1	E						
		1	R	■					
B	REVISION DE LA METODOLOGIA	1	E						
		1	R		■				
C	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1	E						
		1	R		■				
D	ANALISIS DOCUMENTAL	3	E						
		12	R		■	■	■	■	■
E	PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS	1	E						
		1	R		■				
F	TEMARIO TENTATIVO	1	E						
		1	R		■				
G	DISEÑO DE INSTRUMENTOS	1	E						
		2	R			■			
H	DISEÑO DE LA MUESTRA	1	E						
		2	R			■		■	
I	PRUEBA DE LOS INSTRUMENTOS	1	E						
		1	R			■		■	
J	LEVANTAMIENTO DE LOS DATOS	2	E						
		3	R			■		■	■
K	TABULACION Y PROCESAMIENTO DE DATOS	1	E						
		2	R				■		■
L	ANALISIS DE LA INFORMACION	3	E						
		14	R			■	■	■	■
M	REDACCION INICIAL	15	E						
		14	R		■	■	■	■	■
N	MECANOGRAFIA DEL TRABAJO	15	E						
		17	R		■	■	■	■	■
N	IMPRESION Y PRESENTACION	2	E						
		2	R					■	■

NOTA: E = ESTIMADO R = REAL

TOTAL DE SEMANAS

### **3. RECOPIACIÓN DE DATOS**

Es la etapa que sucede después del planteamiento del problema. Cuando se tienen los elementos que determinan lo que se va a investigar, se pasa al campo de estudio, para efectuar la recopilación de los datos.

Para recolectar la información documental se revisaron libros que proporcionaran información sobre la Administración de Personal, observando que en muchos de ellos no se hace diferencia alguna sobre lo que es Administración de Recursos Humanos y Administración de Personal, por lo que se tuvo de depurar la información que hace referencia a la Administración de Personal.

La técnica que se utilizó para recopilar la información de campo, fue la entrevista dirigida, por ser un instrumento que permite la interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. Además permite conferenciar de manera formal, sobre algún tema establecido previamente, a la vez que se reúnen los datos.

Cabe destacar que las entrevistas que se realizaron en KMART, para la obtención de la información se dirigió a los mandos medios, es decir, a los Gerentes encargados de las funciones de personal, lo que nos proporcionó una panorama bastante completo de la situación que vive KMART, en relación a la Administración de Personal. A continuación se listan algunas de las preguntas que sirvieron de base para las entrevistas.

1. ¿Cuál era la plantilla de personal, con la que inició KMART sus operaciones?
2. Actualmente ¿con cuántos empleados cuenta KMART?
3. Al inicio de sus operaciones ¿cómo obtenían la información, manual o automatizada?
4. ¿Qué tan oportuna, veraz y precisa, era la información que obtenían?
5. ¿El SIAPP les ha auxiliado en la planeación de la plantilla de personal?

La información que se obtuvo de las entrevistas se depuró, presentándose únicamente los resultados que se utilizarán para la comprobación de la hipótesis, como podrá verse en las conclusiones de la presente investigación.

#### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

El tipo de muestreo que se utilizó en la investigación fue un muestreo no probabilístico intencional, ya que por acceso a la información, ésta investigación se realizó únicamente en una de las nueve empresas en las que opera el Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP). Dichas empresas son: Gobierno del Estado de Chihuahua, Banco Obrero, Cablevisión, Crédito Afanzador, Kmart, Nacional Financiera, Servicios Administrativos Procor (Mty.), Televisa y la Universidad Nacional Autónoma de Nuevo León. Ya que el universo no es muy grande, el muestreo se enfocó a la tienda de autoservicio KMART, considerándose que los resultados que arroje dicha investigación son representativos.

Es la última etapa del proceso de investigación, en la cual se realizó el análisis y la síntesis de la información recabada, es decir, se compararon cualitativamente los datos teórico-documentales con los resultados de la investigación de campo, tratando de encontrar nexos entre la teoría y la realidad.

Para medir la eficiencia de las funciones del departamento de personal en la tienda de autoservicio Kmart, se utilizaron índices de crecimientos que muestran de manera clara y precisa los resultados que sustentan la presente tesis.

#### **5. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para la representación gráfica de los resultados se utilizaron histogramas; que son barras o rectángulos que se trazan en forma vertical u horizontal, expresando cada intervalo de la serie en el eje (x) y su frecuencia en el eje (y). En donde la altura o longitud es la frecuencia de la clase (y). Se considera que es una forma clara de presentar los resultados obtenidos en el presente trabajo.

Una vez planteada la metodología de trabajo, se prosiguió con la investigación documental, la cual se detalla en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO II**

### **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

## **CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Una vez vista la metodología de trabajo, nos enfocaremos a fundamentar el marco teórico de la presente investigación. Iniciándose con el origen y desarrollo que ha tenido la Administración, abarcando al proceso administrativo, así como la administración de personal.

Para lo cual es necesario conocer que la administración de personal trata acerca de cualquier actividad relacionada con la creación de un vínculo efectivo entre el individuo y la organización, sin embargo ese vínculo se ha visto afectado de diferentes formas a través del tiempo, es decir, que la evolución histórica de la función de personal está relacionada con algunos sucesos importantes en el desarrollo económico e industrial de la sociedad.

Los principales movimientos que han influido en la práctica de la administración de personal son:

1) La Revolución Industrial, 2) El Sindicalismo, 3) La Administración Científica, 4) El Paternalismo, 5) La Psicología Industrial y 6) Las Relaciones Humanas, que se tratan a continuación.

### **1. La Revolución Industrial**

La mayoría de los historiadores concuerdan con el hecho de que la Revolución Industrial comenzó en Estados Unidos alrededor del cambio de siglo, teniendo su impacto principal en los sectores industrial y económico, dejando a largo plazo profundas implicaciones para casi todos los aspectos sociales. Se caracterizó por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la consolidación de las pequeñas plantas industriales en gigantescas fábricas de montaje, la urbanización del país y la sustitución del esfuerzo humano por el poder de la máquina. El individuo dejó de ser el principal elemento del proceso de producción. La especialización del trabajo permitió que un individuo, con poca experiencia industrial, se convirtiera en un experto de un aspecto particular del proceso de producción, en un lapso relativamente corto. Las características más importantes de la Revolución Industrial fueron la división y especialización del trabajo, producción en masa y procedimientos de ensamble, reducción del trabajo físico pesado, la aparición de métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y al desarrollo de sistemas computacionales de control. También la centralización de la actividad laboral permitió supervisar y controlar a los empleados de tal modo que se elevó al máximo la eficiencia del sistema de producción.

## **2. Sindicalismo**

Durante el periodo correspondiente a la década de 1930, la relación entre empleados y patrones cambió notablemente, hasta cierto grado, el hecho de que gran número de trabajadores se preocuparan por sus salarios por hora, condiciones laborales, etc., era suficiente para que la administración considerara tal situación y a la larga modificara su relación con los empleados. No obstante los trabajadores se veían obligados colectivamente a emprender alguna forma de acción en contra de la gerencia. Huelgas, retrasos, paros, manifestaciones, boicots, sabotajes y la violencia física se usaban como tácticas de poder, cuyo propósito era obligar a la administración a tomar alguna decisión que favoreciera a sus empleados. Como una consecuencia de los resultados que provocó la Revolución Industrial y la aparición del sistema de fábricas grandes, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo. El sindicalismo por tanto predomina dentro de las grandes corporaciones y en las industrias que emplean a muchos empleados de servicio.

Los esfuerzos sindicales han tenido influencia tangible en la administración de personal. Estas influencias incluyen la adopción de sistemas de manejo de quejas de los empleados, la aceptación casi universal del arbitraje para resolver conflictos entre la administración y los trabajadores, programas de beneficios para los empleados, la ampliación de días festivos y periodo vacacional, la definición clara de las obligaciones laborales, el establecimiento de derechos laborales por antigüedad y la implantación de estructuras sistemáticas de salarios.

## **3. Administración Científica**

La administración científica surgió de forma paralela a la Revolución Industrial y ha estado asociada con la obra de F. W. Taylor, considerado como el padre de este movimiento. Taylor popularizó numerosas técnicas para la administración de talleres, como los estudios de tiempos y movimientos, análisis de métodos, superintendencia funcional, estandarización de las herramientas, sistemas de pago por porcentaje de piezas y sistemas de control de costos. La administración científica fue un intento para investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente y menos costosa mediante la cual podía realizarse un trabajo. Una vez que este método se establecía, todos los empleados asignados a esta función específica de trabajo recibían instrucciones precisas según el método y se esperaba que siguieran

estos procedimientos en sus actividades cotidianas. Los métodos de administración científica permitían grandes ahorros en costos y en esfuerzo humano, como resultado de la nueva estructuración del trabajo. Después de dos o tres décadas de gran popularidad, el movimiento de la administración científica, con su filosofía exclusivamente técnica, comenzó a perder parte de su prestigio y atractivo, porque no logró resolver ciertos problemas administrativos. Tiempo después, se hizo evidente que muchos o la mayor parte de los problemas administrativos eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó el desarrollo de la época de la psicología industrial, las relaciones humanas y el bienestar.

#### **4. Paternalismo**

A principios de este siglo (de 1900 a 1920) se hizo muy popular la noción del paternalismo, este movimiento intentaba elevar las condiciones físicas, higiénicas, sociales y educativas del trabajo. Los primeros programas paternalistas incluían instalaciones de salud, vestidores y baños, comedores, instalaciones recreativas, planes de seguros en grupo, y programas de pensiones. El bienestar general y las condiciones de vida de los empleados han continuado siendo temas cruciales durante el transcurso de los años. Durante los últimos cuarenta años los empleados han logrado recibir una proporción cada vez mayor del conjunto de compensaciones, en forma de diversas prestaciones y servicios que las compañías otorgan. La protección de los derechos de los obreros y la elevación del nivel económico y social de los empleados todavía son importantes consideraciones sociales en la actualidad.

#### **5. Psicología Industrial**

La psicología industrial es otro movimiento que se inició a principios del siglo XX y se desarrolló y maduró hasta lograr su forma actual. Este periodo corresponde a la época cuando los psicólogos entraron en el campo de la administración industrial con el fin de estudiar sistemáticamente los problemas de personal. La psicología industrial introdujo el concepto de identificación en las áreas de selección y colocación del empleado. La razón fundamental de este concepto se basa en la noción de que tanto los trabajos como los empleados muestran características individuales únicas. Los requisitos del trabajo y las condiciones necesarias para éste, por un lado y las características personales del empleado, por el otro, deberían identificarse o igualarse. Los procedimientos de identificación o de igualación intentaban vincular a la



persona adecuada en el trabajo apropiado. Es probable que el cambio más significativo a que dio lugar la psicología industrial haya sido la introducción de pruebas en la rutina normal de las prácticas de personal en la industria. El análisis de las exigencias del trabajo y las características del trabajador también condujo al estudio de procedimientos para la capacitación y entrenamiento de los empleados. La capacitación del empleado, el desarrollo de la administración y otros aspectos educativos fueron los resultados posteriores de la obra realizada por los primeros psicólogos industriales.

## **6. Relaciones Humanas**

El movimiento de las relaciones humanas tuvo gran importancia entre las décadas de 1920 y 1950, aunque antes y después de estas fechas surgieron diversos aspectos de esta era. Tuvo como antecedente los experimentos que se realizaron en plantas como la Hawthorne Works de la Western Electric Company de Chicago, donde se manejaron variables físicas y técnicas para determinar sus efectos en la productividad. Se cambiaron variables de temperatura, iluminación, pausas de descanso, duración de los periodos de trabajo, y otras, y se midieron los efectos correspondientes a la producción. Se comprobó que dentro de límites razonables de intensidad no parecía importar si tales factores disminuían o aumentaban. Cualquier cambio que se hiciera provocaba mayor productividad. Entonces se llegó a la conclusión de que a los factores humanos y sociales, no las variables físicas, se debía el aumento de la productividad. Sin embargo la conclusión final fue que los fenómenos sociológicos y psicológicos a menudo ejercen una influencia incluso mayor en la producción que las condiciones físicas del trabajo. Por lo tanto los conceptos como sistema social, organización informal, control de conducta de grupo, equilibrio, y conducta lógica e ilógica entraron en el lenguaje de los especialistas en relaciones humanas y de administración de personal. A medida que la administración maduraba y se volvía más profesional, aumentaba la conciencia de que los elementos humanos eran el elemento más valioso de cualquier organización.

A través de la historia de la humanidad, desde sus inicios hasta nuestros días, vislumbramos en el ser humano la necesidad de unir sus esfuerzos con la finalidad de lograr un objetivo en común; ya sea el de la supervivencia en el hombre primitivo, como la satisfacción de un bien o servicio, en el hombre actual.

Y es aquí donde encontramos inmersa a la Administración, disciplina que ha sido empleada por las civilizaciones más antiguas, como la egipcia, así como por las sociedades más avanzadas y complejas de nuestros días. Por lo que podemos destacar que es el ser humano el centro y motor de la Administración, de ahí la importancia de que en las organizaciones se le preste especial atención al elemento más valioso con el que cuentan, el elemento humano, ya que de él depende el buen o mal funcionamiento de la organización. De acuerdo con este enfoque, en las organizaciones surge la necesidad de una mejor Administración de Personal, para lograr una mayor eficiencia. Sin embargo para comprender con claridad lo que es la Administración de Personal, es necesario primero saber qué se entiende por Administración.

## **I. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Son diversas las aportaciones que giran en torno de la administración, hay quienes la consideran como ciencia, una técnica o un arte. Así encontramos que para Francisco Javier Laris Casillas "La Administración tiene algo de ciencia porque sigue un razonamiento científico, con principios poco inmutables, como son los de autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización, normalización, división del trabajo y especialización; asimismo, es una técnica por cuanto utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, como es el caso de las pruebas psicotécnicas, el estudio de tiempos y movimientos, etc., y es un arte porque el director aplica sus conocimientos, experiencias, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común".<sup>1</sup>

Para James Stoner y Charles Wankel "la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas".<sup>2</sup>

Por otro lado José Antonio Fernández Arena plantea la necesidad de darle a la Administración un enfoque distinto al que se ha venido manejando, tomando en cuenta el dinamismo en el que vivimos, como consecuencia de los avances tecnológicos. Por lo que él considera que "la materia de estudio en la ciencia administrativa es el hombre como integrante de organizaciones con objetivos

<sup>1</sup> Tomado de Fernández Arena, José Antonio. *El Proceso Administrativo*. México, Diana, (2a. ed.), 1991, p. 107.

<sup>2</sup> Stoner, James y Wankel, Charles. *Administración*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, (2a. ed.), 1989, p. 4.

definidos a satisfacer, considerándose también el conjunto social en el que existen las instituciones. La afirmación precedente implica que la Administración es una ciencia social, y mientras más pronto se reconozca esta institución, mejores serán las investigaciones que se realicen y los principios que se concluyan”.<sup>3</sup>

Por lo anterior podemos concluir que la Administración es la disciplina que tiene como materia de estudio al ser humano, inmerso en una organización, donde se aplica el proceso de planeación, organización, dirección y control, con la finalidad de guiar los esfuerzos humanos en conjunción con los recursos materiales y técnicos, para alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente.

La obtención de resultados de máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos son las finalidades de la administración, sin embargo para lograrlo se requiere de un ordenamiento simultáneo y armonioso de varias etapas que van a componer a la administración, las cuales forman el proceso administrativo.

El proceso administrativo se puede decir que es la administración en marcha, un continuo inseparable en el que cada parte y cada etapa están unidas con las demás dando cada etapa lo suyo simultáneamente. Seccionar por tanto el proceso administrativo es imposible, sin embargo para fines conceptuales y metodológicos, y con el fin de comprenderlo mejor, es necesario conocer cuáles han sido las principales divisiones del proceso administrativo. Existe una primera separación o división fundamental según Urwick quien las llama “la mecánica y la dinámica administrativas”.<sup>4</sup>

Algunos otros criterios usados para el estudio del proceso administrativo son los siguientes:

- **División Tripartita:** Esta división considera tres etapas en el proceso administrativo: 1) Planeación, 2) Organización y 3) Control; ésta división tiene el inconveniente de que la etapa de la organización queda como un elemento impar entre la fase mecánica y la dinámica, no sabiéndose si la organización se refiere al hecho de cómo deben ser las relaciones o bien cómo son de hecho.

<sup>3</sup> Fernández Arena, José Antonio. *Principios Administrativos*. México, Diana, (2a. ed.), 1992, p. 14.

<sup>4</sup> Tomado de Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas (teoría y práctica)* Primera Parte. México, Limusa, 1986, p. 165.

- **División en cuatro elementos:** Esta es una de las formas más usadas de analizar el proceso administrativo pues lo divide en: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Dirección y 4) Control; ésta división tiene la ventaja de ser sencilla y generalizada, además de que distingue muy bien a las dos fases principales, la mecánica (planeación y organización), y la dinámica (dirección y control).

- **División en cinco elementos:** Uno de los personajes importantes en la administración es Henri Fayol, y es precisamente uno de los que divide al proceso administrativo en cinco etapas, que son: 1) Prever, 2) Organizar, 3) Mandar, 4) Coordinar y 5) Controlar. Del mismo modo Harol Koontz visualiza al proceso en cinco etapas: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección y 5) Control.

- **División en seis elementos:** Es Agustín Reyes Ponce el que maneja esta forma de división, que se integra por las siguientes etapas: 1) Previsión, 2) Planeación, 3) Organización, estas tres etapas abarcan la fase mecánica, y las tres siguientes a la dinámica: 4) Integración, 5) Dirección y 6) Control.

Se puede observar cómo ha sido diferente la forma de visualizar al proceso administrativo a través del tiempo, y de acuerdo al criterio de cada autor. (Ver cuadro No. 2).

En nuestro caso y para facilitar la comprensión del proceso administrativo tomamos como base a la división en cuatro etapas, ya que es la que muestra en forma más clara a las dos fases principales que son la mecánica y la dinámica administrativas, además de ser la que más se apega a nuestro criterio de entender al proceso administrativo, siendo necesario conocer en qué consiste cada una de sus cuatro etapas.

## **A) PLANEACIÓN**

“La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Idem, p. 165.

Cuadro 2.

## PRINCIPALES CRITERIOS DE LA DIVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	ETAPAS				
HENRI FAYOL	1886	Previsión	Organización		Comando Coordinación	Control
LYNDALL URWICK	1943	Previsión Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
WILLIAM NEWMAN	1951	Planeación	Organización	Obtención Recursos	Dirección	Control
R.C. DAVIS	1951	Planeación	Organización			Control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
JOHN F. MEE	1956	Planeación	Organización		Motivación	Control
GEORGE R. TERREY	1956	Planeación	Organización		Ejecución	Control
LOUIS A. ALLEN	1958	Planeación	Organización		Motivación Coordinación	Control
DALTON Mc. FARLAND	1958	Planeación	Organización			Control
AGUSTIN REYES P.	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
ISAAC GUZMAN V.	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección y Ejecución	Control
J. ANTONIO FERNANDEZ	1965	Planeación	Decisión motivación implementación comunicación			Control

Con esta definición nos damos cuenta de lo importante que es la planeación ya que para poder hacer bien las cosas es necesario primero hacer planes sobre cómo se va a desarrollar esa acción, así también para poder llevar un adecuado control es necesario compararlo con un plan previo.

En la planeación se van a fijar también los objetivos principales y su jerarquización. Asimismo la planeación es importante ya que se obliga a la dirección a tener preparadas varias soluciones; permite también la coordinación ayudando a reducir costos y mejora por tanto la eficiencia.

Los principales tipos de planes que se manejan en cualquier organización son:

- a) Objetivos
- b) Políticas
- c) Procedimientos
- d) Métodos
- e) Programas
- f) Presupuestos

#### **a) Objetivos**

Vienen a ser los puntos sobre los cuales se va a guiar la acción de la organización, la meta o finalidad hacia cuya obtención se encaminan los esfuerzos de la misma; con base en los objetivos generales se van a establecer los de departamentos, grupos, oficinas, unidades y los individuales.

#### **b) Políticas**

Las políticas son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, es importante no confundir a las políticas con las reglas o con las normas, pues una norma es un señalamiento de algo que se debe realizar, y las reglas no dejan campo de decisión o elección, solamente permiten analizar determinada situación, a diferencia de ello las políticas sólo buscan señalar los criterios que han de orientar la acción.

### **c) Procedimientos**

Señalan la secuencia cronológica que deba ser más eficiente para obtener los mejores resultados en todas las funciones de una organización. Los procedimientos se dan en todos los niveles, pero con mayor frecuencia en los niveles operativos, a diferencia de las políticas que se dan más en los niveles altos. Para su mejor comprensión es necesario que los procedimientos se presenten por escrito y de manera gráfica, además que deben someterse a revisiones continuas a fin de evitar que se vuelvan rutinarios.

### **d) Métodos**

Son los procedimientos que se siguen para realizar con cierto orden una actividad, el método va a reflejar la forma más sencilla o práctica para realizar esa función o actividad.

### **e) Programas**

Los programas son aquellos planes en los que se va a considerar el tiempo, es decir, los programas tienen como característica fijar el tiempo que se requiere para realizar una actividad o una acción.

### **f) Presupuestos**

Tienen como característica esencial la determinación cuantitativa de los elementos. Los presupuestos generalmente se dividen en financieros, que es cuando se estiman en unidades monetarias tales como son los costos, las pérdidas, los gastos, etc. Y los no financieros los que llevan su cuantificación en otras unidades de medida, como son cantidad de producción, de ventas, desperdicios, etc., y no en unidades monetarias como los llevan los presupuestos financieros.

## **B) ORGANIZACIÓN**

'La Organización es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y sus subordinados. Puede pensarse en ella como una

estructura dentro de la cual se desarrolla el trabajo de los negocios, la dirección y las demás actividades".<sup>6</sup>

Los tipos básicos de organización son: lineal, funcional, lineo-funcional, de comités y combinaciones.

#### **a) Organización Lineal**

Este sistema de organización se maneja principalmente en organizaciones pequeñas, simples, casi de tipo familiar; así también la organización lineal se considera como un sistema rígido para delegar autoridad, puesto que la autoridad y la responsabilidad se transmiten en forma íntegra por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema los individuos tienen un solo jefe, del cual recibe órdenes y por lo tanto sólo a él le reporta.

#### **b) Organización Funcional**

Este tipo de organización como su nombre lo indica se realiza por medio de las funciones que existen en una organización y es muy fácil encontrarla, sin embargo tiene la desventaja de que los subordinados pueden tener confusión al recibir órdenes de varios jefes.

#### **c) Organización Líneo Funcional**

Con este tipo de organización lo que se busca es evitar que varias personas den órdenes a un mismo subordinado, por lo tanto se pretende llegar a especializar a las personas a fin de que cada persona especializada pueda dar las órdenes correspondientes a los subordinados sin duplicarlas.

#### **d) Organización de Comités**

"El comité es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada algún acto o función".<sup>7</sup>

Los comités no tienen función de mando, pero están obligados a exponer opiniones.

<sup>6</sup> Laris Casillas, Francisco Javier. *Administración Integral*. México, C.E.C.S.A., (3a. impresión), 1977, p. 51.

<sup>7</sup> Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas* (teoría y práctica) Segunda Parte. México, Limusa, 1968, p. 247.



## **C) DIRECCIÓN**

‘Consiste en la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados. La Dirección incluye comunicación de órdenes y relaciones personales jerárquicas, así como la toma de decisiones’.<sup>8</sup>

### **a) Comunicación de Órdenes**

La comunicación es un proceso que puede darse en forma vertical ascendente y descendente, o bien en forma horizontal, y es muy importante tomarla en cuenta ya que de ella dependen muchas de las razones para que un organismo social funcione de manera eficiente. Se entiende por comunicación vertical la que se da a través de jefes y subordinados, siendo descendente cuando se refiere a órdenes, instrucciones o información y en sentido ascendente cuando se trata de reportes, informes, quejas y sugerencias.

### **b) Relaciones Personales Jerárquicas**

Estas relaciones se dan principalmente en tres formas que son a través de órdenes, instrucción e información.

La relación se da a través de una orden cuando un ejecutivo indica a un subordinado la necesidad de que determinada situación particular y concreta sea modificada.

Las instrucciones son principalmente normas o procedimientos que deben seguirse en planes similares y de uso constante, por lo que es necesario que éstas se den siempre por escrito.

La información viene a ser la comunicación de superiores a los subordinados sin que se tenga que esperar una respuesta inmediata.

### **c) Toma de decisiones**

Es por decir la llave final de todo proceso administrativo, ningún plan y ningún control, así como ningún sistema de organización tienen efecto mientras no se tome alguna decisión. La decisión es un paso vital ya que existen dificultades al tomarlas pues se combinan elementos tangibles e intangibles, conocidos y desconocidos, así como emociones, razones y realidades con algunas

<sup>8</sup> Laris Casillas, Francisco Javier. *Administración Integral*. México, C.F.C.S.A., (3a. impresión), 1977, p. 51.

posibilidades, y es aquí donde entra el juicio y el criterio del administrador, para tomar y llevar a cabo una buena decisión.

## **D) CONTROL**

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles, determinando de antemano si hay desviaciones y medir su importancia, para tomar así las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales. En resumen, el control significa que los administradores tratan de asegurarse que la organización siga la dirección correcta en la obtención de sus metas. De este modo el control comprende establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acción correctiva.

Del mismo modo, se puede afirmar que todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, además el control debe ser flexible, ya que si no se cuenta con esa flexibilidad se corre el riesgo de que se abandone el control y se de como inservible. Los controles cuando son efectivos reportan inmediatamente las desviaciones, para lo cual, es necesario que sean claros para todo el personal que quiera hacer uso de ellos, así también deben conducir por sí mismos a la acción correctiva. Asimismo el control puede servir para: a) tener seguridad en la acción llevada a cabo, b) corrección de los defectos, c) mejoramiento de lo obtenido, d) nueva planeación general, y por último e) motivación del personal.

Una vez que se ha revisado el concepto de Administración, así como cada una de las etapas que componen el proceso administrativo, podemos pasar al concepto de Administración de Personal.

## **2. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Recordemos que la finalidad de la presente investigación es destacar la importancia de la Administración de Personal en las organizaciones, contemplándola como una subárea de la Administración General. Partiendo de este concepto es muy común que se utilice el término de Administración de Recursos Humanos y Administración de Personal indistintamente, por lo que es necesario establecer la diferencia entre ambos.

La Administración es una disciplina del conocimiento humano que tiene la finalidad de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos con los que cuenta una organización, para el logro de los objetivos organizacionales a través del esfuerzo humano. Generalmente se contemplan tres tipos de recursos con los que cuentan las organizaciones para lograr sus objetivos:

- a) Recursos materiales
- b) Recursos técnicos
- c) Recursos humanos

En los recursos materiales quedan comprendidas las instalaciones físicas, la maquinaria, equipo, así como dinero; elemento que aunado al esfuerzo, la energía y la tecnología usada por el hombre crean procesos productivos.

En los recursos técnicos se encuentra la tecnología con los avances de la ciencias, haciendo posible la realización de las tareas de la manera más eficiente, tanto en costo, tiempo y calidad. Bajo este rubro se listan los sistemas, métodos, procedimientos, organigramas, instructivos y toda la tecnología necesaria para transformar uno o varios elementos.

Y por último contemplan al "recurso humano", comprendiendo en él, no sólo el esfuerzo humano o la actividad humana, sino también otros factores como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actividades, habilidades, potencialidades, salud, etc.; considerándolo como "el recurso" más importante de la organización, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos. Aquí es donde debemos preguntarnos, si es tan importante el elemento humano dentro de una organización, ¿por qué se ha de considerar como un recurso más en ella?

Vemos en la actualidad cómo las organizaciones prestan más atención al personal con el que cuentan, conscientes de que son "las personas las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones".<sup>9</sup>

Se comparte la idea de William B. Werther y Jr./Keith Davis al indicar que no es exagerado afirmar que son lo más preciado. Pero no visto desde la perspectiva de un "recurso", sino visualizándolos como seres humanos que

<sup>9</sup> Werther, William B. y Jr. Davis, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Tr. Joaquín Mejía Gómez, México, McGraw-Hill, (3a ed.), 1991, p. 6.

deben ser tratados con dignidad y respeto. Por tal motivo, en la presente investigación, utilizaremos el término de Administración de Personal, por ser el que nos dá un panorama más amplio y más preciso del tema desarrollado.

Por tanto, se puede definir que la Administración de Personal es la que se encarga de aplicar el proceso administrativo para buscar implementar y conservar el elemento humano dentro de la organización, buscando su desarrollo como individuo, orientado siempre al cumplimiento de los objetivos de la empresa, con la finalidad de mejorar la eficiencia de la misma.

Para que una empresa logre ser eficiente en el área de personal, debe contemplar siempre la planeación de su personal. Es común encontrar que existe planeación dentro de la organización, pero la mayoría de las veces está orientada a la producción, a las finanzas, publicidad, ventas, etc., y muy pocas veces se orienta el personal, siendo que la planeación de personal debe ser considerada como una actividad de suma importancia, ya que es la que se encarga de determinar en forma sistemática las necesidades de la fuerza de trabajo, determinando las capacidades y el número de personas óptimas que se requieren en las organizaciones.

La planeación de personal "implica tener el número y tipo adecuado de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo el tipo de trabajo correcto, con lo cual se obtendrán los beneficios máximos, tanto para el trabajador como para la empresa".<sup>10</sup>

La planeación de personal debe anticiparse siempre a los planes futuros de la organización, proyectando y pronosticando las funciones de personal, contemplando que debe ofrecer la oportunidad a cada individuo de mejorar sus habilidades y acrecentar sus capacidades. Ya que "una persona que tiene metas de trabajo y planes de carrera, por lo general siente menos frustración, decepción y ansiedad".<sup>11</sup>

Todas las organizaciones deben identificar sus planes a corto y largo plazo, en lo referente a su personal. En los planes a corto plazo pueden contemplar las vacantes que será necesario cubrir en un año, mientras que en los planes a largo plazo pueden estimar las necesidades futuras.

---

<sup>10</sup> Sikula, Andrew F. *Administración de recursos humanos en empresas*. México, Limusa Noriega Editores, (6a reimp.), 1994, p. 57.

<sup>11</sup> *Idem*, p. 174.

Son muchas las ventajas que se obtienen con una adecuada planeación de personal, entre ellas encontramos que se mejora la utilización del personal, permitiendo que coincidan los esfuerzos del departamento de personal con los objetivos de la organización, además de que se economizan las contrataciones. También permite la coordinación de programas que contribuyen a mejorar los niveles de eficiencia, con la captación de personal más capacitado.

Por medio de un plan estratégico la organización se fija objetivos a largo plazo, que pueden ser la obtención de tasas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, adquisición de nueva tecnología, etc., demandando con ésto un número determinado de empleados con características muy específicas.

Los nuevos proyectos también demandan personal, provocando una nueva organización dentro de la empresa, o nuevos diseños en los puestos. La demanda de personal también se ve afectada por las jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y licencias, factores que se presentan con regularidad en las organizaciones.

Con una buena planeación de personal, las organizaciones serán capaces de hacer frente a las demandas de personal que surjan en ella.

## **A. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN DE PERSONAL**

Si consideramos a la planeación de personal como una serie de pasos cronológicos, encontramos que se compone de: objetivos, planeación de la organización y auditoría de personal.

### **a) Objetivos**

La planeación de personal se inicia con el planteamiento de objetivos, que deben contener las necesidades individuales y organizacionales, no perdiendo nunca de vista que deben relacionar al personal que se requiere con las necesidades futuras de la organización, maximizando el rédito futuro de la inversión que en materia de personal se haga.

### **b) Planeación de la organización**

Se encarga de evaluar los cambios externos e internos que afectan a la organización, con la finalidad de adaptar su estructura a dichos cambios,

buscando siempre cambios positivos, que conlleven a un crecimiento de la empresa. Cuando una empresa tiene contemplado un crecimiento a futuro, debe considerar la demanda de personal que tendrá, procurando que dicho cambio se realice con el mínimo de contratiempos posibles.

### **c) Auditoría de personal**

La auditoría es una búsqueda sistemática de programas que aseguran, desarrollan, distribuyen y supervisan al personal. Analiza el grado de calidad con el que laboran los empleados, detectando los problemas que surgen en la empresa, como consecuencia de emplear personal de baja calidad.

La auditoría obtiene datos acerca de las habilidades, capacidades y preferencias de los empleados, con la finalidad de cubrir las necesidades de la empresa con el personal interno, ofreciendo un plan de carrera al personal, dentro de la organización. Esto se lleva a cabo mediante tablas de reemplazo de personal. En donde se contemplan movimientos internos dentro de la organización para cubrir las vacantes, que abarcan tanto ascensos, como descensos y transferencias.

Una vez contemplada la planeación de personal, veamos cada una de las funciones que lleva a cabo la Administración de Personal.

## **B. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Las funciones que realiza la administración de personal, son todas aquellas actividades muy específicas que describen los deberes, las prácticas y los procesos que realiza el departamento de personal. Las más comunes son las siguientes:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Prestaciones
- Compensaciones
- Capacitación y desarrollo
- Análisis y valuación de puestos

### **a) Reclutamiento**

Es el proceso que se encarga de identificar y captar a los candidatos capacitados para llenar una vacante. Inicia con la búsqueda y finaliza con el recibimiento de las solicitudes de empleo, apoyado siempre en la planeación de personal y con la debida autorización de la dirección.

El reclutador debe siempre contemplar las necesidades del puesto, así como las características de la persona que lo vaya a desempeñar. Las fuentes del reclutamiento pueden ser internas o externas.

Internamente algunos reclutadores deciden llenar las vacantes con el mismo personal que labora en la empresa, buscando elevar la motivación de los empleados. Esto lo realizan revisando el nivel de desempeño de los empleados, auxiliándose del inventario de habilidades. Otros deciden hacerlo externamente, con gente nueva, para dar oportunidad a nuevas formas de trabajo.

Si el reclutamiento se realiza por fuente externa, el reclutador utiliza canales para allegarse de futuros candidatos. Entre los cuales encontramos:

**Candidatos espontáneos:** Son los que por iniciativa propia se presentan en las oficinas para solicitar trabajo.

**Recomendaciones de los empleados de la empresa:** Son aquellos candidatos potenciales, cuyas referencias son dadas por los empleados que laboran en la propia organización.

**Anuncios en la empresa:** La identificación de candidatos se lleva a cabo a través de avisos en el periódico o revistas especializadas, que describen el empleo y las prestaciones que ofrece la empresa, así como proporciona información del lugar y hora en la que deben presentarse los interesados. Cabe destacar que los anuncios deben redactarse en forma precisa, lo que evitará la captación de candidatos no deseados para cubrir el puesto. Ahorrándose tiempo y recursos.

**Agencias de empleos:** Son aquellas que ponen en contacto a los candidatos con las empresas, hacen la función de intermediarios.

**Instituciones educativas:** En la actualidad muchos reclutadores se contactan con escuelas técnicas, universidades y otras instituciones para captar candidatos con determinada formación, además de que dichos candidatos no son muy exigentes en la cotización de su sueldo.

**Asociaciones profesionales:** Muchas asociaciones establecen programas para promover a sus afiliados.

**Agencias de suministro de personal temporal:** Estas agencias prestan temporalmente a una persona para cubrir una vacante durante un tiempo determinado.

Una vez que se tienen candidatos potenciales para un puesto, se procede a hacerles entrega de una solicitud de empleo, la que permitirá comparar la información entre los diferentes candidatos. En esta solicitud de empleo normalmente se piden datos al candidato acerca de su nombre, dirección, edad, escolaridad, trayectoria laboral, situación personal, familiar, así como información adicional sobre pasatiempos e inquietudes. Con esta actividad se termina el proceso de reclutamiento, para dar paso a la función de selección de personal.

## **b) Selección**

Esta fase implica una serie de pasos que tienen la finalidad de decidir quién es el candidato idóneo para ocupar la plaza vacante. Deben considerarse las expectativas del solicitante, así como los propósitos de la organización. Se utilizan varias técnicas para eliminar a los candidatos que no tienen las cualidades necesarias. Entre ellas encontramos:

### **La solicitud**

Es la primera información que se tiene del candidato y puede ser un gran filtro, ya que desde el primer momento se puede apreciar si el prospecto cumple con



algún requerimiento específico que se esté solicitando, como por ejemplo, la escolaridad. En el caso que cumpla con todos los requisitos, se procede a una segunda técnica de selección, los exámenes.

### **Exámenes**

Es un procedimiento sistemático para comparar el comportamiento de dos o más personas. Se pueden realizar exámenes de aptitud, logro, interés vocacional y de personalidad. Los exámenes de aptitud evalúan la capacidad mental o la inteligencia de un candidato, así como también pueden evaluar su destreza manual.

Los exámenes de logro evalúan una habilidad adquirida o un conocimiento. Obteniéndose mediante un programa de entrenamiento o por la experiencia en el trabajo. Puede ser oral o escrito. Los de interés vocacional, muestran los gustos o rechazos de la gente para con sus ocupaciones, pasatiempos y actividades de recreación, basándose en la teoría de que una persona con éxito en algún puesto refleja un interés definido en determinada actividad.

Los exámenes de personalidad, buscan evaluar características como la madurez emocional, sociabilidad, responsabilidad, nerviosismo, objetividad, etc. Posterior a los exámenes se puede utilizar la técnica de la entrevista.

### **Entrevistas**

Son el método más común para seleccionar. Una entrevista es una conversación entre dos personas, en donde se determina si el candidato es apto o no para el trabajo. Existen varios tipos de entrevista:

**Entrevista planeada:** Se hacen preguntas clave sobre algún aspecto expuesto por el entrevistador. Normalmente es referente a la vida particular del candidato, su educación, experiencia laboral, sus actitudes e intereses.

**Entrevista estandarizada:** Se auxilia de un cuestionario bien estructurado y detallado, sobre algún tema que interese indagarse del candidato.

La entrevista tiene tres fases:

- Rapport:** Busca disminuir las tensiones, no formulando preguntas que tensionen al candidato, al contrario tratándolo con cortesía e inspirándole confianza.
- Cima:** Una vez que se ha establecido un ambiente de confianza se procede a investigar sobre el tema que se quiere indagar, como puede ser su historia laboral, educativa, personal, tiempo libre, sus proyectos a corto y largo plazo, etc.
- Cierre:** En esta fase se da por terminada la entrevista, dejando que el entrevistado manifieste sus impresiones.

Si el candidato es rechazado se le debe orientar respecto al mercado de trabajo, buscando que con esta obtenga un beneficio personal y no sienta que su tiempo fue perdido. Por el contrario si el candidato no es rechazado, se procede a la aplicación de pruebas psicológicas, con la finalidad de detectar algún rasgo de la personalidad del candidato, que no se apreció a simple vista, ni con la entrevista.

También se puede realizar una prueba con el candidato, en el área de trabajo, para sondear si cuenta con los conocimientos que requiere el puesto, esta prueba es realizada por el jefe inmediato.

Enseguida se procede al examen médico de admisión, con el fin de detectar alguna enfermedad contagiosa o alguna perturbación mental, que ponga en riesgo la salud del candidato, así como la de sus posibles compañeros de trabajo. Además de que aún se está a tiempo de rechazar al candidato. Una vez realizadas las técnicas anteriores se procede a la decisión de contratar o no al candidato.

### **c) Contratación**

La decisión de contratar al prospecto señala el final del proceso de selección. En esta función, el departamento de personal se encargará de solicitar y conservar todos los documentos que conciernen al nuevo empleado, como su

solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., ya que constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información, que servirá de base para múltiples fines, como puede ser alguna promoción. En esta función el departamento de personal, es el encargado de informar al departamento de compensaciones, sobre el nuevo ingreso del empleado, con la finalidad de retribuirle en el tiempo pactado, el producto de su trabajo.

#### **d) Inducción**

Es una guía, para el nuevo empleado, en la empresa y ambiente de trabajo. Busca establecer una actitud favorable por parte del empleado hacia la empresa. Es cuando se le da la bienvenida, poniéndolo al tanto de las normas y políticas que se manejan, así como los objetivos organizacionales que se persiguen, haciéndole notar la participación que él tendrá en el logro de dichos objetivos.

#### **e) Prestaciones**

Una vez contratado el empleado se le asigna un sueldo y salario, correspondiente al pago de su trabajo. En la actualidad, una parte de la remuneración total es recibida en forma de servicios y prestaciones, proporcionados por la empresa. Generalmente las prestaciones proporcionan protección contra accidentes, desempleo, enfermedad y pérdida de ingresos, además de que proporcionan ingresos extras lo que repercute en un mejor desempeño del personal.

Las prestaciones contienen tres objetivos principales:

- a) Disminución de la movilidad.
- b) Aumento en la moral.
- c) Mejoras en la seguridad

Sin embargo, cada vez que una empresa otorgue una prestación debe considerar: costo, capacidad de pago, fuerza sindical y los impuestos, entre otros.

#### **f) Compensaciones**

La compensación es el concepto más amplio de remuneración para un empleado, de la que forman parte tanto la administración de sueldos y salarios, como las prestaciones y servicios; abarca tanto a los pagos monetarios directos, como a las recompensas directas no monetarias. Es el arreglo de pago que se da entre la empresa y el empleado. En la actualidad, una gran parte de la remuneración total de un empleado toma la forma de servicios y prestaciones proporcionados por la empresa. Generalmente, estos suplementos económicos proporcionan placer extra, ingreso extra y un mejor desempeño del personal en el trabajo.

#### **g) Capacitación y desarrollo**

La capacitación auxilia a los miembros de la organización en el desempeño de su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral, así como también auxilian en el desarrollo de la persona para cumplir sus futuras responsabilidades. Las razones y los beneficios para brindar capacitación son muy numerosas, entre ellas se pueden mencionar las siguientes: conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas en el empleado, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, mejora la relación entre los jefes y los subordinados, agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo con vistas a la promoción, incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

#### **h) Análisis y valuación de puestos**

Anteriormente el análisis y la valuación de puestos se enfocaban al desempeño del trabajo, en la actualidad busca una visión precisa y real de las actividades que desempeña un puesto, con la finalidad de tener mejor las características específicas que encierran cada uno de los puestos, así como de buscarles una retribución justa a la responsabilidad que ejercen.

En resumen la administración de personal y cada una de sus funciones, no buscan otra cosa que integrar sus actividades con el único propósito de elevar la eficiencia en la organización.

### **3. LA IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Eficiencia ha llegado a ser un término común en los últimos años; de hecho pudiera ser la palabra de moda número uno desde los años 80's. Es evidente el extraordinario interés que despierta todo lo relacionado con la eficiencia como un aspecto importante en cualquier organización. Pues entre los objetivos de cualquier organización siempre se encuentra el de aumentar la eficiencia.

Así tenemos que la eficiencia ha sido interpretada en distintas formas, algunos se refieren a: "hacer más con menos", "la calidad, oportunidad y efectividad de los costos con que una organización logra sus objetivos" o bien "los resultados logrados por una explotación".

Peter Druker dice que "eficiencia significa 'hacer correctamente las cosas' o sea la capacidad de hacer correctamente las cosas, es un concepto de "entrada-salida" (insumo-producto). El gerente eficiente es aquel que logra las salidas, o resultados, que corresponden a las entradas (mano de obra, materiales y tiempo) utilizadas para conseguirlos. Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente."<sup>12</sup>

Se puede afirmar que eficiencia no es más que la forma óptima de aprovechamiento de los recursos con los que se dispone, por lo cual, la eficiencia es optimizar el aprovechamiento de los recursos productivos.

Sin embargo un incremento en la eficiencia no ocurre por sí solo. Son los directivos dedicados y competentes los que la provocan. Esto lo logran al establecer metas, descubrir obstáculos que se oponen al cumplimiento de las metas, desarrollando planes de acción para eliminar obstáculos, dirigiendo con efectividad todos los recursos al alcance, a fin de mejorar la eficiencia. Estos obstáculos son factores restrictivos generados incluso hasta por la propia organización y/o sus miembros, pero no hay que descuidar que algunos también provienen del exterior los cuales requieren de un control especial. A continuación se explican los factores positivos, es decir que ayudan a aumentar la eficiencia, así como los restrictivos que la disminuyen; con el fin de comprender el grado de importancia que tienen en la eficiencia de la organización.

<sup>12</sup> Tomado de Stoner, James y Wankel, Charles. *Administración*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, (3a ed.), 1989, p. 10.

## **A. FACTORES QUE AFECTAN LA EFICIENCIA**

En las empresas, la eficiencia se ve afectada por muchos factores, algunos son internos y por lo tanto pueden ser controlados, otros son externos, lo que hace difícil su control. En este punto nos enfocaremos sólo a aquellos factores internos que contribuyen al aumento de la eficiencia.

Una forma de mejorar la eficiencia es realizando un cambio en los métodos, procedimientos o equipos que se utilizan en el proceso de producción.

Otra forma puede ser optimizando la capacidad de los recursos, equiparando la capacidad con la que se cuenta contra la cantidad de trabajo, evitando al máximo los tiempos muertos.

Una tercera oportunidad de mejorar la eficiencia es a través de los niveles de desempeño, buscando obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de los empleados, lo cual se puede lograr al aprovechar los conocimientos y experiencias adquiridos por los mismos; estableciendo un espíritu de cooperación y de equipo; motivándolos y capacitándolos manteniendo un clima laboral favorable, para cumplir las metas de la organización entre otros.

También existen otros factores que restringen el aumento de la eficiencia. Mencionamos sólo algunos.

- a) En este punto se contempla la incapacidad de algunos dirigentes de crear un clima laboral favorable, lo que provoca una serie de desconciertos y descontentos por parte del personal.
- b) Otro factor que restringe el aumento de la eficiencia es el tamaño y madurez de la organización. Si una organización es muy grande, la comunicación, el trabajo en equipo y el logro de objetivos se vuelve más difícil. Los esfuerzos de los directivos se fragmentan y se duplican, la coordinación y el control se complican, así como la toma de decisiones se vuelve menos precisa.

Además, entre más madura es una organización más rígida se vuelve, apagando el entusiasmo y la creatividad de sus empleados. El cumplimiento de las reglas, normas y políticas se vuelve relevante, mientras que el trabajo y el desempeño que se tenga en él, pasa a segundo término.

- c) La incapacidad que se tenga para medir y evaluar la eficiencia de la fuerza de trabajo, es un factor que la afecta y restringe.

Como podemos apreciar las empresas deben hacer frente al más importante reto y compromiso de nuestros días: la eficiencia en todas sus actividades. Para que las empresas alcancen los niveles de eficiencia que demanda nuestro país se requiere de un enfoque eminentemente humanístico.

Los administradores de personal deben ser verdaderos agentes de cambio, que logren con motivación y respeto, el trabajo en equipo, capacitando a los trabajadores y empleados para que se alcancen niveles de calidad de la más alta excelencia, capaces de competir en el extranjero.

Mediante los avances en eficiencia los administradores pueden reducir costos, evitar el desperdicio y aumentar las utilidades. A su vez, un nivel más alto de utilidades permite que la organización proporcione mejores niveles salariales y condiciones de más alta calidad. En este proceso, los departamentos de personal contribuyen directamente mediante la identificación de procedimientos mejores y más eficaces para lograr los objetivos de la organización, y de manera indirecta al contribuir a mejorar la calidad del entorno laboral.

El objetivo de la administración de personal lo constituye el mejoramiento de la contribución a la eficiencia que llevan a cabo los elementos humanos. En la actualidad los departamentos de personal deben emprender acciones que mejoren la contribución que efectúa el elemento humano a la eficiencia de la organización. Este objetivo es ambicioso y de importancia fundamental. Es ambicioso porque los departamentos de personal no controlan muchos de los factores que determinan la contribución del elemento humano, como el capital, las materias primas y los procedimientos de la organización. Dicho control es fundamental ya que una organización que no logra avances en la eficiencia que aportan sus empleados, se dice que va en retroceso.

En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de personal:

#### **\* Objetivos Sociales**

El administrador de personal se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una organización.

### **\* Objetivos de la Organización**

El administrador de personal debe tener presente que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de la organización global que a su vez se ha fijado objetivos generales, por lo que es de vital importancia que ambos niveles de objetivos concuerden.

### **\* Objetivos Funcionales**

Se refiere a mantener la contribución adecuada del elemento humano a las necesidades de la organización.

### **\* Objetivos individuales**

Contribuir al logro de las metas de cada persona es también una función y un objetivo de la administración de personal, ya que esta área puede fijar como nivel mínimo deseable que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece, incluso el nivel de desempeño disminuye y aumenta la tasa de rotación de personal.

Generalmente no todas las decisiones sobre el personal cumplen los cuatro objetivos de la disciplina. En ocasiones ocurren situaciones en que es necesario equilibrar ventajas y desventajas. A pesar de ello, los objetivos contribuirán siempre a orientar las decisiones. Por lo tanto a mayor grado en el logro de los objetivos corresponderá un nivel más elevado de contribución del departamento de personal a la organización y al aumento de la eficiencia en la misma. En este capítulo se puede apreciar la importancia de la Administración en cualquier organización. Siendo una de sus áreas más relevantes, la Administración de Personal, ya que es la encargada de orientar todos sus esfuerzos al elemento más valioso, el humano, buscando a través de su bienestar la eficiencia en todas las áreas de la organización.



### **CAPITULO III**

## **SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE PERSONAL (SIAPP)**

### **CAPITULO III. SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE PERSONAL (SIAPP)**

En el capítulo anterior se puede apreciar que la Administración de Personal está constituida por un conjunto de actividades interdependientes. Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema, por lo que las funciones de Administración de Personal constituyen un sistema de elementos claramente definidos, en donde se identifican con precisión los límites de cada una de las actividades.

En la actualidad, la Administración de Personal tiene que enfrentar desafíos, siendo uno de ellos el de contribuir a que las organizaciones sean más eficientes, lo que demanda que la Administración de Personal se organice de manera adecuada, obteniendo presupuestos adecuados y manteniendo siempre presente los objetivos de la organización. Se hace necesario, con todos estos desafíos, el disponer de una base de datos que proporcione información precisa y oportuna respecto a cada puesto.

Si una organización cuenta con un sistema de personal, la información que se obtenga de él, ayudará a los especialistas en personal a asesorar a los ejecutivos de otras áreas sobre el diseño de los puestos que supervisan, buscando que sean más eficientes y satisfactorios. Además de que el departamento de personal participará más activamente en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados, al conocer con precisión las necesidades futuras. Una vez que se han contratado a los nuevos empleados, éstos deberán recibir orientación sobre las políticas y procedimientos de la organización, asignándoseles los puestos correspondientes y recibiendo la capacitación necesaria para ser más eficientes.

Con una base de información sólida sobre el personal, los encargados de la función de personal pueden proporcionar la orientación adecuada a sus empleados, así como detectar necesidades de capacitación, desarrollo y asesoría, pudiéndose llenar muchas vacantes con promociones internas, sin tener la necesidad de recurrir a contrataciones externas. La capacitación prepara y desarrolla a los empleados para puestos futuros, lo que conduce a contar con una fuerza de trabajo más eficiente. Para conocer el desempeño de los empleados, se llevan a cabo evaluaciones de manera periódica, proporcionando una retroalimentación en el sistema sobre el desempeño de cada empleado.

Por otro lado es de vital importancia motivar y mantener a la fuerza de trabajo dentro de la organización, mediante la compensación de un salario justo por su trabajo, aunado a la motivación que debe recibir.

Con la finalidad de cumplir estos objetivos y de mantener informado al personal, actualmente las compañías consideran que los sistemas de personal son una forma eficiente de mejorar la motivación de los empleados, manteniendo alta su productividad. Lo que conduce a que en la actualidad en el mercado encontremos sistemas orientados a la Administración de Personal. Siendo materia de esta investigación el dar a conocer un sistema de Administración de Personal que se encuentra en el mercado: El Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal "SIAPP".

El Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal "SIAPP", es una metodología de trabajo, fundamentada en un objetivo primordial: 'Emplear a la gente productivamente, eficientando la función de Administración de Personal, mediante la división de las actividades en tres grandes áreas:

#### **a) Organización y Compensaciones**

La organización de los recursos proporciona las bases y la estructura para todos los demás aspectos de la Administración de Personal. La base es la empresa misma, para qué fue creada, cuál es su misión y sus objetivos, por lo que es necesario identificar los planes estratégicos apropiados, y sobre este marco se crea la propia estructura organizacional, se agrupan actividades, las cuales se integran a puestos y se perfilan las características para personas-puestos.

Del esquema anterior se fijan las bases para reclutar a la gente apropiada y se dan parámetros para la capacitación y la evaluación de desempeño.

#### **b) Administración de Personal**

El ámbito laboral tiene mucho que ver con el sentido de vida, que permita al empleado ejercer su creatividad, teniendo una finalidad significativa. Todas las actividades y funciones de ésta área, están encaminadas a promover un sistema de valores para el desarrollo integral de la persona y generar las condiciones propicias para ello. El comportamiento del personal es un factor determinante para la efectividad de la empresa.

### **c) Planeación de Personal**

Contempla las necesidades presentes y futuras del personal, de acuerdo a los planes empresariales estratégicos y las proyecciones de futuras actividades, esto en base al número de personas y experiencia requeridas; estimación de la oferta de personal tanto interna como externa a la empresa, analizando las proyecciones de la oferta y la demanda para identificar necesidades o excesos futuros.

#### **Características**

##### **Sencillez de operación**

Por la facilidad de su manejo y la sencillez de su operación es adaptable a las necesidades y características específicas actuales y futuras de toda empresa. Es una herramienta que facilita y agiliza la carga operativa, permitiendo al ejecutivo de personal la posibilidad de aplicar su potencial y experiencia en la consecución de la eficiencia organizacional.

##### **Promueve el uso de Nueva Tecnología**

Al utilizar una base de datos relacional, un lenguaje de 4a generación y la integración de todas las funciones de la Administración de Personal.

##### **Busca contribuir a la Motivación del Personal**

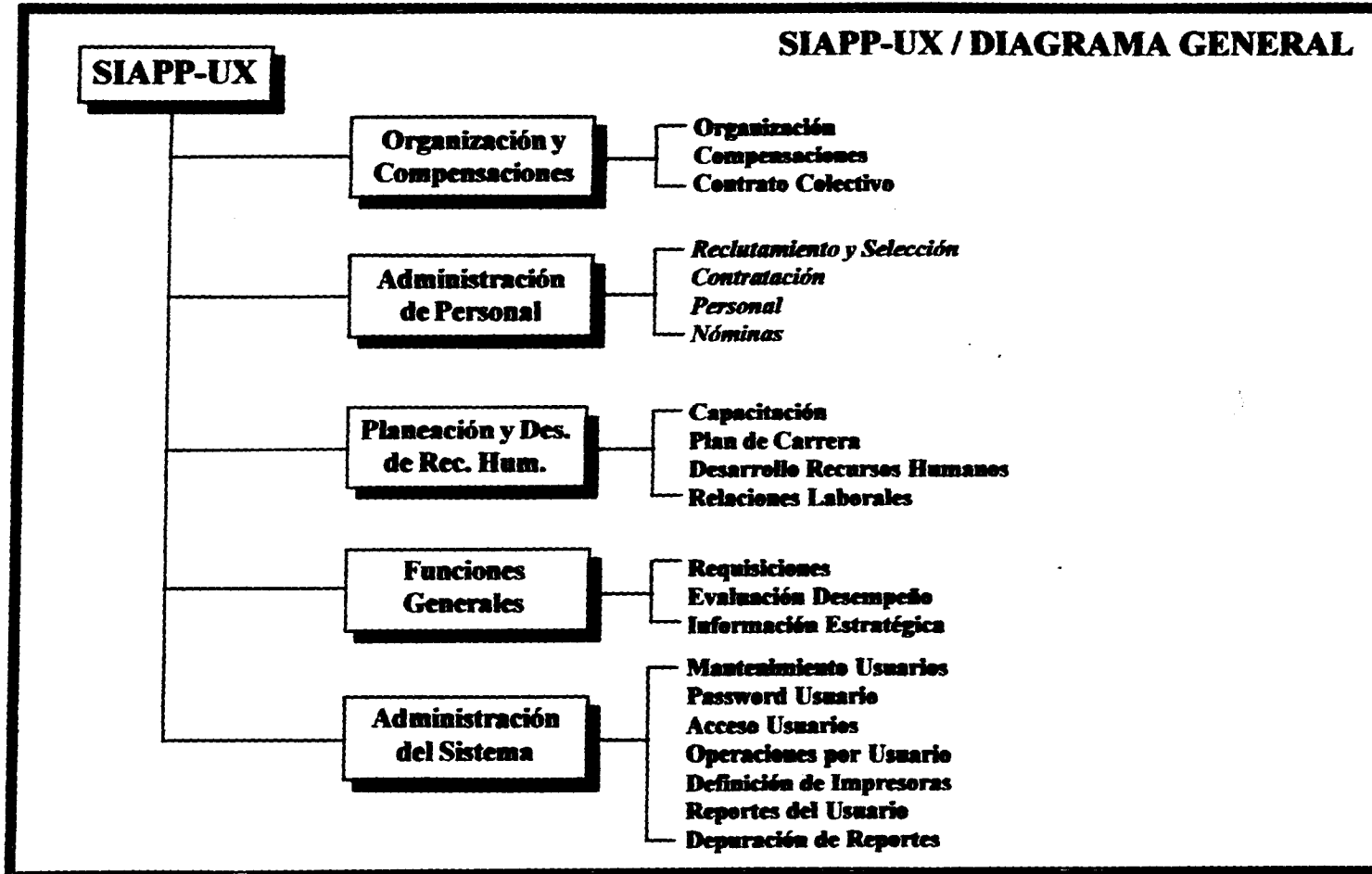
Ofreciendo administración por objetivos, evaluaciones sobre el desempeño, capacitación, plan de carrera y una justa retribución.

##### **Mejora de Procedimientos y Métodos**

Con la división lógica del trabajo, la participación de expertos del área de que se trate, así como la simplificación de la operación y calidad de los resultados.

En el cuadro no. 3 se muestra con un diagrama la estructura general del Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal "SIAPP". Definiéndose posteriormente, cada una de las funciones que integran la Administración de Personal dentro del sistema.

Cuadro 3.



## **A) ORGANIZACIÓN Y COMPENSACIONES**

### **Organización**

La Estructura Organizacional constituye el armazón necesario para lograr que las cosas se hagan, consiste esencialmente en agrupar actividades, determinar autoridades y las relaciones entre éstas.

### **Compensaciones**

Esta función del sistema considera las herramientas necesarias para vigilar una justa y oportuna retribución al trabajador en sueldos, salarios y prestaciones, apoyándose en la perfilación y valuación de los puestos y el estudio de mercado para facilitar el manejo de tabuladores basados en encuestas nacionales y situaciones económicas del país.

### **Empresas**

En esta parte se define una empresa con sus datos generales como lo es el registro patronal. Una vez creada la empresa requiere de un usuario que la accese.

### **Nivel Organizacional**

Se refiere a los nombres jerárquicos de la estructura general de la empresa, los cuales son asignados a las áreas de responsabilidad. Este nivel determina la primera gran clasificación de la estructura de la empresa. Entendiendo por una segunda la que se genera con las áreas de responsabilidad y a partir de éstas formar la plantilla de personal, que se refiere al organigrama de la empresa. En estos niveles se determinan los niveles capacitados para autorizar requisiciones.

### **Clasificación de Nivel Organizacional**

Es una clasificación de las áreas de responsabilidad por niveles organizacionales. Es decir, se considera como una agrupación de áreas, que se encuentran al mismo nivel, pero que requieren ser identificadas por otro determinante. En este caso se refiere a la clasificación del nivel organizacional.

## **A) ORGANIZACIÓN Y COMPENSACIONES**

### **Organización**

La Estructura Organizacional constituye el armazón necesario para lograr que las cosas se hagan, consiste esencialmente en agrupar actividades, determinar autoridades y las relaciones entre éstas.

### **Compensaciones**

Esta función del sistema considera las herramientas necesarias para vigilar una justa y oportuna retribución al trabajador en sueldos, salarios y prestaciones, apoyándose en la perfilación y valuación de los puestos y el estudio de mercado para facilitar el manejo de tabuladores basados en encuestas nacionales y situaciones económicas del país.

### **Empresas**

En esta parte se define una empresa con sus datos generales como lo es el registro patronal. Una vez creada la empresa requiere de un usuario que la accese.

### **Nivel Organizacional**

Se refiere a los nombres jerárquicos de la estructura general de la empresa, los cuales son asignados a las áreas de responsabilidad. Este nivel determina la primera gran clasificación de la estructura de la empresa. Entendiendo por una segunda la que se genera con las áreas de responsabilidad y a partir de éstas formar la plantilla de personal, que se refiere al organigrama de la empresa. En estos niveles se determinan los niveles capacitados para autorizar requisiciones.

### **Clasificación de Nivel Organizacional**

Es una clasificación de las áreas de responsabilidad por niveles organizacionales. Es decir, se considera como una agrupación de áreas, que se encuentran al mismo nivel, pero que requieren ser identificadas por otro determinante. En este caso se refiere a la clasificación del nivel organizacional.

### **Áreas de Responsabilidad**

Son las diversas áreas que forman la empresa y que están definidas en los niveles organizacionales, para dar sentido de orden y jerarquía a las funciones y actividades de la empresa, estas áreas de responsabilidad combinadas con los niveles organizacionales son representadas gráficamente en el organigrama.

### **Áreas de Ubicación**

Nos permiten identificar dónde se encuentra físicamente la plaza, el empleado o las Áreas de Responsabilidad. Es necesario tener cuando menos UNA ÁREA DE UBICACIÓN en la estructura de datos del sistema y cada Área de Ubicación DEBERÁ TENER asignada UNA CLAVE DE REGISTRO PATRONAL DEL IMSS. Si se tienen varias Áreas de Ubicación es necesario indicar el número de Oficina o Sucursal del IMSS de donde tomarán los datos para efectos de la declaración del IMSS ( Registro patronal, domicilio, representante legal, etc.).

### **Puestos**

Se define como puesto a un conjunto de funciones y actividades a desempeñar en una área de responsabilidad. Para que la empresa cumpla con sus objetivos se definirán un conjunto de puestos.

### **Plantilla de Personal**

La plantilla de personal o plazas indica dónde y qué funciones desarrollará el personal dentro de la empresa. La plaza es identificada por:

puesto  
área de responsabilidad  
área de ubicación  
consecutivo (en caso de existir más de una plaza con las mismas características)

### **Categorías y Niveles / Puestos**

**Categorías:** son clasificaciones que se dan para diferenciar puestos de un mismo nombre o de un mismo rango pero que pueden tener una menor o mayor retribución, por diferentes razones, antigüedad, experiencia, etc. para esas



diferentes retribuciones se les da el nombre de niveles. Si no se asocia el puesto a una categoría, no se consideran los niveles de la categoría para asignar el sueldo al empleado.

### **Prestaciones**

Prestaciones son los beneficios , derechos y obligaciones que por ley o por políticas internas de la empresa se le asignan al empleado. En esta función del sistema se establecen las bases, reglas, valores para su aplicación. Aquí se puede mencionar como ejemplo de estas prestaciones, el porcentaje de fondo de ahorro, porcentaje de vales despensa , la pensión alimenticia, etc. Para identificar las prestaciones, y definir la manera de asignarlas a los empleados, se consideran dos tipos de prestaciones:

**Generales** Son prestaciones que tienen un valor asignado. Este se da en función de una tabla de prestaciones y su valor se puede dar por rangos de antigüedad.

**Asignadas** Son prestaciones que su valor se da al momento de asignarla al empleado, el puesto o a las áreas de responsabilidad o de ubicación.

### **Tablas de Prestaciones**

La tabla de prestaciones, se utiliza para asignar diferentes valores a la misma prestación, esta tabla la tiene asignada el empleado y de esta forma considera el valor que le corresponde por la prestación solicitada.

Un ejemplo se considera con las vacaciones, que para algunos empleados en su primer año son 8 días y para otros son 10 días. Las prestaciones que se agrupan a estas tablas son las **generales**, ya que su valor lo considera un concepto automático en la nómina.

### **Relación de las prestaciones con la Nómina**

Las prestaciones son calculadas en la nómina mediante un concepto automático. Esto se da tanto para las prestaciones generales como para las asignadas.

El objetivo es obtener el valor de la prestación y dependiendo de si es general o asignada, se determina la tabla donde se encuentra la prestación.

#### **Asignación de Prestaciones Automáticas**

El sistema nos permite asignar Prestaciones Generales en forma automática condicionándolas para que cumplan con cualquiera de las siguientes variables.

- . Puestos
- . Áreas de responsabilidad
- . Áreas de ubicación

#### **Prestaciones Generales**

Valores de prestaciones.

#### **Prestaciones Asignadas**

Prestaciones del empleado  
Prestaciones de los puestos  
Prestaciones del área

#### **Como ejemplo se tiene:**

##### **Ejemplo de Prestación General:**

A los empleados sindicalizados se les dan 30 días de aguinaldo y a los empleados de confianza se les dan 40 días de aguinaldo.

##### **Ejemplo de Prestación por Puesto:**

A todos los empleados del Puesto 300 ENSOBRETADOR se les paga un sobresueldo del 8% de su sueldo.

##### **Ejemplo de Área de Responsabilidad:**

A los empleados del área 150 POLVOS se les paga una compensación del 4% del sueldo integrado.

##### **Ejemplo por Área de Ubicación:**

"Ayuda por vida cara" que se otorga a los que trabajan en las ciudades fronterizas.

## **Funciones Generales**

### **Requisiciones**

La requisición es el procedimiento para cubrir una plaza. En la requisición se especifican las características que debe cubrir la persona para cubrir determinado puesto. Ésta (requisición) puede ser solicitada por cualquier área de la empresa. No es posible dar de alta a un empleado, si no existe la requisición.

Se requiere que la requisición esté autorizada para poder darle seguimiento, ya sea que esta autorización sea por "default" o que un área determinada deba autorizarla. Los niveles autorizados para esta función se ilustran en el módulo de Organización. Una vez autorizada, ésta puede pasar a contratación, o al área de Reclutamiento y Selección.

**Nota:** Si el nivel de la plaza no tiene niveles que la autoricen queda autorizada automáticamente, desde el registro de la requisición.

### **Registro de requisiciones**

El Registro consiste en dar de alta una Requisición asignándole el nombre de la persona que está solicitando una plaza y la fecha en que ésta quedó registrada. Al momento de registrar una requisición se le puede adicionar información a la que tenga definida en el puesto como podría ser:

- . trayectoria laboral
- . trayectoria académica
- . idiomas adquiridos
- . experiencias adquiridas
- . profesiones y oficios adquiridos
- . manejo en equipo especializado
- . habilidades adquiridas

### **Autorizar requisición**

La autorización de la requisición consiste en que las personas que estén indicadas para esto, deben indicar si está o no autorizada.

**NOTA:** El usuario que accesa esta forma, debe ser el empleado que tiene asignada una plaza que permita autorizar requisiciones.

### **Seguimiento de Requisiciones**

Al momento de registrar una requisición, que esté autorizada, pasa a formar parte del control de Reclutamiento y Selección, por medio del Seguimiento de Requisiciones. El seguimiento presenta una serie de fases, que muestran el status de cada requisición.

- . solicitud reciente
- . tiene reclutador asignado
- . tiene solicitudes asignadas
- . está lista para ser contratada

### **Alta de Empleados**

Para dar de alta a un empleado, se requiere tener una plaza vacante, las cuales son controladas por las requisiciones. Si la requisición pasó al área de Reclutamiento y Selección, el contratar al empleado, es más sencillo, ya que se evita capturar los datos generales del empleado:

Al dar de alta a un empleado, se debe considerar:

#### **Requisición autorizada.**

Exista una plaza vacante y con su respectiva requisición autorizada.

Dar de alta un empleado, o reingresarlo.

Se tienen las siguientes validaciones:

- \* No tenga documentación requerida pendiente de entregar
- \* Su RFC no se encuentre, dentro del personal especial que se tiene en la bolsa de trabajo.
- \* Si el puesto tiene asociada la categoría a la que pertenece, sólo permitirá asignarle uno de los niveles de la categoría.
- \* En caso de no tener asignado el puesto a una categoría, se requiere el sueldo diario del empleado.

- \* Si al empleado se le asigna contrato de tiempo determinado, es obligatoria la fecha de vencimiento de contrato.
- \* No se permite asignar empleados con contrato indeterminados a plazas eventuales
- \* Si el contrato del empleado es eventual, se considera que su fechas de vigencia estén dentro de las de la plaza, en el caso que ésta sea eventual.

### **Información Adicional Requerida al dar de Alta al Empleado**

Esta información debe registrarse al momento de contratar al empleado. Ya que, como ejemplo, es requerida, al momento de generar la información para el SAR, o para el pago al empleado, en caso de depósito, etc. La información que se requiera depende de las características de pago o descuento de cada concepto.

Como ejemplo:

El pago de vales despensa depende del número de dependientes económicos que se tengan, en este caso será requisito registrar los familiares.

### **Reingreso de Empleados**

Para reingresar a un empleado, se requiere tener una plaza vacante, y un empleado dado de baja. Esta requisición no debe tener una solicitud asignada. Se consideran las mismas validaciones que se dan al dar de alta un empleado. El control de la información del empleado cuando estuvo dado de baja, se lleva en históricos.

### **Cambios de Plazas**

El empleado puede cambiar de plaza, es decir ocupar una nueva y dejar vacante la que tiene actualmente.

**Para este cambio se valida lo siguiente:**

**Si el empleado tiene contrato de tiempo determinado, valida que la nueva plaza cumpla con las fechas de vigencia.**

**Si el empleado tiene contrato de tiempo indeterminado, valida que la nueva plaza sea permanente.**

**Si el cambio de plaza implica un cambio en la oficina o sucursal para el IMSS (la tiene asignada el área de ubicación), se crea el histórico para una baja en la sucursal actual y un histórico de alta para la sucursal de la nueva plaza.**

**Verificar sueldo del empleado:**

**Si el puesto actual no está asignado a una categoría y el puesto nuevo si, se debe asignar el nivel correspondiente al empleado para determinar su nuevo sueldo.**

**Si el puesto actual está asignado a una categoría y el puesto nuevo no, se debe asignar un sueldo fijo al empleado.**

**Si el puesto actual tiene la misma característica que el puesto nuevo, se debe verificar si existe algún cambio, por el cambio de plaza.**

### **Registro de prospectos**

**Se refiere a la alta de la solicitud, donde son registrados los datos generales del prospecto. Se registra la siguiente información:**

**El número de alta es asignado automáticamente**  
**Se solicitan datos de identificación del prospecto**  
**Tipo de bolsa de trabajo**  
**Si maneja**  
**Si tiene impedimentos físicos**  
**El último grado académico estudiado**  
**Los recomendadores asignados**

Existe una forma de captura de la solicitud, con la facilidad de operación que permite sea capturada por el prospecto.

#### **Mantenimiento a información del prospecto**

Se complementa y se da seguimiento a la solicitud del prospecto. Al dar mantenimiento, se consideran los siguientes datos, aparte de los que se piden al registrarla:

- Sueldo que pretende
- Fecha que pueda iniciar a trabajar
- Medio de reclutamiento
- Tipo de vivienda
- Si esta dispuesto a viajar
- Si practica algún deporte, si pertenece algún club social
- Si ya fue aprobado, este dato es de consulta. Su autorización la da la función de asignación de candidatos a requisiciones

Como información complementaria se tiene:

- Trayectoria laboral
- Trayectoria académica
- Cursos adquiridos
- Conocimiento de idiomas
- Áreas de experiencia
- Profesiones u oficios
- Equipo especializado
- Habilidades
- Familiares
- Referencias

#### **Control de Documentos entregados por el prospecto**

Aquí se controlan los documentos solicitados al prospecto, los que estén marcados como obligatorios son requisitos para su contratación.

### **Agenda de entrevistas y exámenes**

El control de esta agenda permite:

- Programar entrevistas
- Programar exámenes
- Control de calificaciones de exámenes
- Generar relaciones de entrevistas
- Generar relaciones de aplicación de exámenes

### **Llenado de encuestas**

Existe en el sistema un catálogo de tipos y preguntas de cuestionarios, cada uno cuenta con una serie de preguntas que son asignadas "abiertas", es decir las asigna el usuario. El tipo de información se utiliza en:

- Estudios socioeconómicos
- Exámenes médicos
- Cuestionarios
- Encuestas

### **Búsqueda selectiva de candidatos**

La búsqueda selectiva consiste en seleccionar candidatos de la bolsa de trabajo que cubran un perfil dado.

Los criterios se toman de:

- Datos generales
- Trayectorias académicas
- Trayectorias de experiencias
- Idiomas dominados
- Profesiones, técnicas u oficios adquiridos
- Equipos especializados
- Habilidades



## **Contratación**

La contratación es el primer movimiento que se le asigna al empleado al ser ingresado a la empresa, a partir de este momento queda integrado para su pago y todo lo que implique ser empleado de la empresa.

Su ingreso permite la generación de documentos requeridos para su contratación, como pueden ser contratos, credenciales, tarjeta de checar, documentos de bienvenida, etc.. Los avisos legales y/o fiscales se enteran automáticamente al departamento correspondiente.

## **Alta de Empleados**

La función de alta de empleados es la única que permite el ingreso del empleado al sistema, ésta se encarga de asignarle un número de empleado, que será su número de referencia para toda actualización y consulta de su información.

No se requiere de otro paso adicional para su contratación. Las demás funciones son de apoyo al usuario para la asignación de otros datos requeridos, así como para la generación de su primer contrato.

## **Características Alta de Empleados**

### **a) Requisiciones**

Para el control de Organización, en cuanto a su plantilla de personal, es requerida una requisición autorizada, en otro caso no se presenta la pantalla para la captura del empleado.

### **b) Prospecto asignado a la requisición**

Si la requisición pasó al área de Reclutamiento y Selección, el contratar al empleado, es más sencillo, ya que se evita capturar los datos generales del empleado.

### **c) Validaciones durante el registro de datos del empleado**

- no tener documentación requerida pendiente de entregar.
- el RFC no debe encontrarse dentro del personal especial que se tiene en la bolsa de trabajo.
- si el puesto tiene asociada la categoría a la que pertenece, sólo permitirá asignarle uno de los niveles de la categoría.
- en caso de no tener asignado el puesto a una categoría, se requiere el sueldo diario del empleado.
- si al empleado se le asigna contrato de tiempo determinado, es obligatoria la fecha de vencimiento de contrato.
- no se permite asignar empleados con contratos indeterminados a plazas eventuales.
- si el contrato del empleado es eventual, se considera que su fechas de vigencia estén dentro de las de la plaza, en el caso que ésta sea eventual.

### **d) Información que genera**

Graba el histórico del alta y registra los salarios integrados existentes en la tabla de factores de integración.

### **Información Adicional Requerida al dar de Alta al Empleado**

Es importante considerar además de la información que es solicitada desde el alta del empleado, los datos requeridos para el cálculo de su pago (que van a depender de las características del pago o el descuento de cada concepto), su depósito bancario, cuenta de SAR, etc.

### **Reingresos**

El reingreso se da al momento de querer contratar a una persona que anteriormente haya laborado en la empresa. Este caso se trata como un reingreso, ya que existe en el sistema su registro de datos y sus importes acumulados.

## **Características Reingresos**

### **a) Requisiciones**

Para el control de Organización, en cuanto a su plantilla de personal, se requiere una requisición autorizada. En otro caso no se presenta la pantalla para la captura del empleado.

### **b) Empleado dado de baja**

En el sistema debe existir el empleado que requiere reingresar, al momento de su reingreso, se quedará el histórico de su reingreso. Esta requisición no debe tener una solicitud asignada.

### **c) Información que genera**

Graba el histórico del reingreso y recalcula los salarios integrados existentes en la tabla de factores de integración.

## **Generación de Contratos**

Es la impresión del contrato inicial de trabajo del empleado. El formato del contrato está previamente definido por cada tipo de contrato.

## **Personal**

El módulo de personal dentro del SIAPP es el encargado de actualizar la información y la situación actual de cada empleado. Esta actualización se realiza con el fin de que sea utilizada para el Desarrollo y Planeación de Personal, de esta forma la información permite dar un conocimiento completo de lo que son cada uno de los empleados. La información que se maneja en el módulo de personal es la siguiente:

**\* Trayectoria de Empleos**

Contiene los empleos anteriores, la información solicitada es: la empresa y dirección, el giro de la empresa, nombre y puesto del jefe inmediato, si ha pertenecido a sindicatos, sueldos inicial y final, puestos ocupados y motivo de separación

**\* Trayectorias académicas**

Escolaridad del empleado, permitiendo registrar la institución educativa, fecha de inicio y terminación, y grado de avance.

**\* Profesiones y oficios**

Todas las profesiones, oficios o carreras técnicas obtenidas por el empleado.

**\* Idiomas que domina**

Indica el dominio para hablar, escribir y leer de cada idioma.

**\* Experiencias**

Referente a las áreas de experiencia o de interés que se le atribuyan al empleado.

**\* Cursos adquiridos**

Relación de los cursos que ha tomado el empleado, fuera y dentro de las empresas donde ha laborado.

**\* Información personal**

Es la información que se obtiene de las respuestas a los cuestionarios previamente definidos.

**\* Equipo especializado**

Al empleado se le relaciona con los equipos que maneja y si tiene una amplia experiencia.

**\* Control de documentación entregada**

Este control se refiere a todos los documentos que el empleado entrega a la empresa.

**\* Uniformes**

Requiere las tallas personales (largo, cuello, cintura, cadera, etc.)

**\* Habilidades**

Relación de las habilidades que se atribuyan al empleado.

**\* Marcas especiales**

Es un control para identificar a los empleados, por algo especial.

**Sueldos**

Los sueldos son otro tipo de información que maneja el módulo de personal, los cuales muestran las diferentes formas que existen para modificar el sueldo de algún empleado:

- Importe dado al momento del cambio de sueldo.
- Importe determinado por el nivel de la categoría asignada al puesto.

El cambio de sueldo, implica recalcular la parte fija del salario diario integrado y la generación de su registro histórico de cambio de sueldo.

Existen diferentes tipos de sueldos como son los:

**a) Sueldos Abiertos**

En los cuales se permite asignar el cambio de sueldo por empleado o de forma masiva con opción de seleccionar a los empleados por esa área de responsabilidad, tipo de empleado, puesto, mano de obra y tipo de salario, para el importe fijo, existen las siguientes formas de cambio a los sueldos:

- Por empleado, cambio de importe fijo.
- Cambio masivo, ya sea un porcentaje o un importe fijo.

### **b) Sueldos por Categorías de Puestos:**

El sueldo se encuentra definido en los niveles de la categoría, por lo que sólo se le puede cambiar el nivel al empleado. Además de que este rubro se define por la categoría que tenga asignado dicho puesto.

Cuando un puesto tiene una categoría asignada a él existen dos formas de cambio:

- \* Cambio de nivel al empleado
- \* Cambio de sueldo a los niveles, en este caso se procede a retabular, es decir cambiarles el sueldo a los empleados con los nuevos importes asignados a los niveles.

### **Salarios Integrados**

Además de lo que son los sueldos y salarios se encuentra la determinación del salario integrado que viene a ser un aspecto importante de control dentro del módulo de personal del SIAPP.

El Salario Integrado del empleado se determina por el catálogo de tipos de integrado. Existen predefinidos por el sistema tres integrados (IMSS, INFONAVIT y SAR), básicamente por la generación de declaraciones y avisos con formatos especiales.

Cada Integrado depende de la tabla de prestaciones que se haya asignado al empleado, ya que ésta determina los valores de las prestaciones generales que existan definidas en la empresa que formen parte del factor de integración para el salario integrado.

### **Bajas del Empleado**

No sólo conocer la información de los sueldos y los salarios es importante, un aspecto de vital importancia son las bajas de los empleados, ya que se debe conocer cuál es la razón más frecuente de bajas y cuántas bajas ocurren en un tiempo determinado. Cuando se habla de bajas éstas indican que algún empleado ha dejado de laborar en la empresa; existen algunos criterios de baja que dependen del criterio tomado al dar de baja al empleado:

#### **a) Baja Definitiva**

Que se da cuando se quiere desaparecer al empleado completamente del sistema.

#### **b) Baja por excepción**

Estas son las bajas que no pueden esperar a la elaboración del finiquito, por lo que su marca de baja debe darse de inmediato. La actualización de como quedó su finiquito se actualiza manualmente en el sistema como nómina complementaria.

#### **c) Baja por Finiquitos**

El cálculo de un finiquito y su liquidación son de las actividades donde el pago es actualizado automáticamente por el sistema.

Al dar de baja un empleado, se registra el histórico de su baja y se genera una plaza vacante.

### **Históricos**

Dentro de las ventajas que ofrece el SIAPP se encuentra la de oportunidad en la información, el módulo de personal permite la obtención de históricos de cada empleado a fin de saber cual es su situación dentro de la organización los tipos de históricos que maneja son manuales y automáticos.

#### **a) Históricos Manuales**

Los históricos manuales, se refieren a textos que se capturan en determinadas fechas, permitiendo controlar un historial, que se considera como un expediente del empleado.

Para incluir un histórico manual se requiere de: definir el tipo de histórico, ya que por cada tipo de histórico, se permite definir subtipos, que es una forma de clasificar la información para un histórico.

## **b) Históricos Automáticos**

Se cuenta con un módulo de históricos abiertos, es decir, permite que se le indique que requiere guardar al realizar el cambio. Los cambios se refieren a altas, modificaciones o bajas de registros.

Se identifican con un Tipo de Histórico, que es referenciado a las funciones del sistema que requieran del histórico de los cambios.

De tal forma, que para generar un histórico sólo se requiere de haber accedido la función y realizar algún cambio. El sistema, al detectar el cambio, verifica que históricos deben generarse e inserta el nuevo registro en la tabla de históricos, esto se da para cada empleado.

Los principales pasos que se deben realizar para definir un histórico son:

- Dar de alta el tipo de histórico, indicando las tablas y columnas que requiera guardar.
- Asignar el tipo de histórico a cada función que implique un cambio
- Dar mantenimiento a los históricos por empleados, se requieren del tipo de histórico, el subtipo y la fecha de actualización.

## **Movimientos Relacionados con la Plazas**

En esta parte se maneja todo lo relacionado con los movimientos que se dan en las plazas ocupadas. Es decir, dar licencias a empleados, promover a un empleado a otro puesto, suplir a alguna persona, etc. A continuación se describen los principales tipos de movimientos de plazas.

### **a) Cambios de Plazas:**

El empleado puede cambiar de plaza, es decir ocupar una nueva y dejar vacante la que tiene actualmente. Para este cambio se valida lo siguiente:

- Si el empleado tiene contrato de tiempo determinado, valida que la nueva plaza cumpla con las fechas de vigencia.
- Si el empleado tiene contrato de tiempo indeterminado, valida que la nueva plaza sea permanente.
- Si el cambio de plaza implica un cambio en la oficina o sucursal para el IMSS (la tiene asignada el área de ubicación), se crea el histórico para una baja en la sucursal actual y un histórico de alta por la sucursal de la nueva plaza.



**Algo importante que no se debe descuidar al realizar un movimiento de plaza, es el de verificar el sueldo del empleado:**

- Si el puesto actual no está asignado a una categoría y el puesto nuevo si, se debe asignar el nivel correspondiente al empleado para determinar su nuevo sueldo.
- Si el puesto actual está asignado a una categoría y el puesto nuevo no, se debe asignar un sueldo fijo al empleado.
- Si el puesto actual tiene la misma característica que el puesto nuevo, se debe verificar si existe alguna modificación, por el cambio de plaza.

#### **b) Movimientos de Plazas**

**El empleado puede solicitar una licencia, por un tiempo determinado. El movimiento se puede condicionar a que:**

- Sea con o sin goce de sueldo.
- Se permita o no suplir la plaza. Al asignar el movimiento con las características mencionadas, se tiene como resultado, lo siguiente:
  - \* si es con goce de sueldo, la nómina generará su pago en los periodos que se encuentra fuera.
  - \* si es sin goce de sueldo, el empleado no aparecerá en la nómina, sino hasta haber regresado de la licencia.
  - \* si se permite suplir la plaza, se genera una plaza eventual por el tiempo que dure el movimiento de la licencia, esta plaza queda vacante.
  - \* si no se permite suplir la plaza, queda inactiva la plaza durante el tiempo que dure el movimiento de la licencia.

**Al terminar la licencia, se le debe indicar al sistema, para revertir los movimientos originados al asignar la licencia. Para ésto, se requiere que las plazas que generó por motivo de la licencia, estén vacantes.**

#### **c) Suplencia de Plazas**

**Un empleado puede suplir la plaza del empleado que se le asignó un movimiento por un tiempo determinado y se le permitió suplir su plaza.**

**Al asignar el movimiento de suplencia, es posible suplir o no la plaza, para lo cual se considera lo siguiente:**

- Si se permite suplir la plaza, se genera una plaza eventual por el tiempo que dure la suplencia, esta plaza queda vacante.
- Si no se permite suplir la plaza, queda inactiva la plaza durante el tiempo que dure la suplencia.

**Al terminar la suplencia se le debe indicar al sistema, para revertir los movimientos originados al asignar la suplencia. Para ésto, se requiere que las plazas que generó por motivo de la suplencia, estén vacantes.**

#### **Aplicar una Prestación / Obligación Asignada**

**Al empleado se le asignan las prestaciones u obligaciones que fueron definidas en el módulo de Organización y Compensaciones.**

**Al otorgarla, se pueden generar los siguientes movimientos:**

- . importe fijo en detalles de pago en un rango de periodos, para periodos que no han sido cerrados.
- . valor fijo que se asigna al kardex del empleado en una fecha determinada, para periodos que no han sido cerrados.

#### **Tipo de Contrato**

**El tipo de contrato del empleado, se identifica como determinado o indeterminado, en el primer caso, tiene una fecha de vencimiento. A la fecha de vencimiento, no se genera pago en la nómina, para evitar estos problemas se recomienda generar las relaciones de contratos próximos a vencer.**

**El cambio de tipo de contrato, genera un nuevo contrato de trabajo. La actualización se puede dar en forma masiva. Se tienen las siguientes validaciones:**

- si la plaza es temporal, la fecha de vigencia del contrato debe ser menor o igual a la fecha de vigencia de la plaza.

si el empleado tiene contrato con tiempo determinado, y se cambia a contrato con tiempo indeterminado, la plaza no debe ser temporal.

### **Nómina**

Este módulo concentra toda la información del sistema para efectuar el proceso de Nómina y cumplir con las obligaciones legales y fiscales.

### **Características Principales**

La configuración de nómina representa el factor principal para la generación del proceso de nómina. Los conceptos son la base de la configuración ya que éstos requieren de una fórmula de cálculo. Las fórmulas pueden utilizar cualquier información que se tenga en el sistema como son datos de empleados, catálogos, nóminas procesadas, etc. De la información procesada se obtienen los reportes necesarios para el pago de nómina y requisitos legales (IMSS - SAR - HACIENDA - FONAVIT ).

Cada nómina es controlada por períodos, de tal forma que sólo se puede tener un período abierto. En este período se realizan los procesos y cálculos de la nómina. Mientras el período se encuentre abierto se permiten hacer modificaciones y cálculos cuantas veces sea necesario. La información procesada se guarda en los detalles de pago por cada período de nómina. También se generan acumulados anuales, los cuales pueden conservarse año con año.

Los procesos especiales son calculados mediante fórmulas del sistema y los resultados quedan en detalles de procesos especiales, de tal forma que no afectan el proceso normal de nómina. En cualquier momento estos datos pueden pasarse a los detalles de pago para integrarse al período que se encuentre abierto.

### **Proceso de nómina**

El proceso de nómina es la operación de la nómina, es decir aquí se procesan los pagos de los empleados en cada período, dependiendo de los tipos de nómina que se tengan.

### **Control de Nómina**

El encargado de controlar y coordinar los procesos ( las nóminas de pago), es el "control de nómina". Este se compone de un tipo de nómina y de un centro de proceso. El tipo de nómina se refiere a la cantidad de períodos que se procesarán durante el ejercicio y el centro de proceso, se refiere al lugar físico de proceso de la nómina.

### **Períodos de Nómina**

El control de nómina se apoya en los períodos de nómina para su control, ya que en éstos se marcan las reglas del proceso. Los períodos los determina el tipo de nómina, los que están dentro del rango indicado, se consideran períodos normales y los que están fuera del rango se consideran períodos especiales. Para su control se cuenta con:

Fechas de inicio y fin de nómina

Fechas de inicio y fin de kardex

Fecha de pago

Mes asignado para ciertos reportes y procesos

Status de procesos

Control de un período abierto a la vez. Es decir, no se permite existan dos períodos abiertos

Agrupación de conceptos, que indica qué conceptos permiten calcularse en el período.

En este capítulo podemos apreciar las ventajas que ofrece un sistema integrado de personal, donde todas las funciones se encuentran interrelacionadas entre sí, permitiendo que el trabajo se realice una sola vez y en menor tiempo, contribuyendo de esta forma a que aumente la eficiencia en las funciones del departamento de personal, de cualquier organización, ya que permite dedicar más tiempo a la toma de decisiones, al contar con información oportuna y precisa.

## **Control de Nómina**

El encargado de controlar y coordinar los procesos ( las nóminas de pago), es el "control de nómina". Este se compone de un tipo de nómina y de un centro de proceso. El tipo de nómina se refiere a la cantidad de periodos que se procesarán durante el ejercicio y el centro de proceso, se refiere al lugar fisico de proceso de la nómina.

## **Periodos de Nómina**

El control de nómina se apoya en los periodos de nómina para su control, ya que en éstos se marcan las reglas del proceso. Los periodos los determina el tipo de nómina, los que están dentro del rango indicado, se consideran periodos normales y los que están fuera del rango se consideran periodos especiales. Para su control se cuenta con:

**Fechas de inicio y fin de nómina**

**Fechas de inicio y fin de kardex**

**Fecha de pago**

**Mes asignado para ciertos reportes y procesos**

**Status de procesos**

**Control de un periodo abierto a la vez. Es decir, no se permite existan dos periodos abiertos**

**Agrupación de conceptos, que indica qué conceptos permiten calcularse en el periodo.**

En este capítulo podemos apreciar las ventajas que ofrece un sistema integrado de personal, donde todas las funciones se encuentran interrelacionadas entre sí, permitiendo que el trabajo se realice una sola vez y en menor tiempo, contribuyendo de esta forma a que aumente la eficiencia en las funciones del departamento de personal, de cualquier organización, ya que permite dedicar más tiempo a la toma de decisiones, al contar con información oportuna y precisa.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE PERSONAL (SIAPP) EN LA TIENDA DE AUTOSERVICIO KMART**

#### **CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE PERSONAL (SIAPP) EN LA TIENDA DE AUTOSERVICIO K MART**

Hemos analizado las principales funciones del Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP), en forma teórica, sin embargo para su mejor comprobación, es necesario conocer su funcionamiento en una organización. Actualmente el SIAPP se encuentra instalado en nueve empresas, que cuentan con la versión en el sistema operativo Unix, con la base de datos de Oracle. Las cuales son:

- Gobierno del Estado de Chihuahua
- Banco Obrero
- Cablevisión
- Crédito Afianzador
- Kmart
- Nacional Financiera
- Servicios Administrativos Procor (Monterrey)
- Televisa
- Universidad Nacional Autónoma de Nuevo León

Debido a las políticas internas que sostienen las empresas respecto a la seguridad de su información, se hace difícil el acceso a los datos que pudieran ayudarnos en la presente investigación. Aunque son varias las empresas en las que está instalado actualmente el Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP), por cuestiones geográficas (algunas se ubican fuera del Distrito Federal), y por acceso a la información (algunas son muy recelosas al proporcionar datos), la presente investigación se realizó en la Tienda de Autoservicio Kmart, por ser la única a la que se tuvo acceso, aspecto que se agradece de antemano. Sin embargo, no se debe hacer a un lado la posibilidad de que en un futuro se realice la investigación en las demás empresas, lo que arrojaría datos que ayudarían a sustentar la tesis que se presenta.

Antes de dar inicio a la presentación de los datos y al análisis de la información, es necesario conocer los aspectos que caracterizan a las Tiendas de Autoservicio y en especial las características de Kmart.

## **1. TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

### **A) ORIGEN DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO:**

El origen de las tiendas de autoservicio se remonta a la década que va de los años 30's a los 40's teniendo lugar en los Estados Unidos de Norteamérica, como su nombre lo indica, las tiendas de autoservicio son aquéllas en las que el cliente es el que busca, compara y decide qué artículos requiere de acuerdo a sus necesidades y posibilidades, pasando posteriormente a las cajas colocadas a la salida de la tienda para liquidar dicha mercancía.

En sus inicios, las tiendas sólo enfocaban sus ventas hacia abarrotes y comestibles en general, y su publicidad sólo se realizaba a base de letreros colocados afuera de las tiendas en los que se indicaba lo que vendían, así como sus precios.

Las tiendas de autoservicio después de la Segunda Guerra Mundial, cobraron nuevo auge, debido a que se crearon nuevas necesidades de consumo entre el público, del mismo modo se integraron nuevas técnicas para la colocación de productos dentro del almacén, se dio mayor promoción y publicidad, así como una mayor comodidad para poder adquirir la mayoría de los productos necesarios dentro de un sólo lugar.

Con el transcurso de los años se inició una competencia desmedida entre las tiendas de autoservicio provocando que en el centro de las ciudades se incrementaran las rentas, por lo que tuvieron que ser trasladadas a los alrededores de las ciudades denominándose en ese entonces "SUPER".

Con el tiempo las tiendas de autoservicio fueron abriendo sus líneas de venta y modificando su publicidad, hasta llegar a lo que ahora conocemos como supermercados e hipermercados.

Los años cuarenta inician la época en la cual aparecieron las primeras tiendas de autoservicio en México y con ello surge una nueva etapa en la historia del comercio. El momento de establecerlas se dio con oportunidad, es decir, cuando existía un período de evolución social y económica, factor decisivo que favoreció su rápida proliferación en todas las ciudades.

Las tiendas de autoservicio en México se originan a raíz de un decreto presidencial emitido en 1946 en el cual se enmarcan las necesidades que se tienen en materia de distribución de artículos de consumo necesario a través



del establecimiento de lonjas de distribución (término aplicado con anterioridad a las tiendas de autoservicio) al detalle para efectuar la venta de productos.

En términos detallados, el contenido principal de dicho decreto es el siguiente:

"DECRETO: Que autoriza el establecimiento de Lonjas de Distribución en el Distrito Federal, al detalle de artículos de consumo necesario.

Considerando: Que el gobierno del D.F., en su propósito de mejorar las condiciones de los servicios públicos dentro de un programa previamente trazado ha venido construyendo mercados en distintas zonas de la ciudad, para respetar el crecimiento inusitado de la misma; procurando en bien de la salud pública que éstos estén dotados del equipo más moderno y apropiado para la conservación de los alimentos y para su distribución y venta al público en las condiciones más higiénicas.

Que igualmente ha procurado sumar a los esfuerzos del poder público, los de la iniciativa privada con el objeto de llenar las necesidades públicas a la mayor brevedad posible, por lo que se considera necesario dictar las disposiciones que permitan la creación de un nuevo tipo de distribución al detalle de artículos alimenticios y de uso doméstico para la higiene y aseo personal y del hogar, en la forma de Lonjas de Distribución como existen en los países más progresistas, y que permita al interés privado su cooperación en esto, para el mejor servicio público.

Las Lonjas de Distribución al detalle venderán artículos de consumo como son: comestibles, bebidas en envase cerrado, artículos higiénicos, para el uso doméstico, aseo personal y del hogar, por el sistema de autoservicio".<sup>13</sup>

Con el transcurso del tiempo hubo avances en este tipo de tiendas hasta que se llegó a la creación de la primera tienda de autoservicio en México, en el año de 1946, a cargo del Sr. Jaime F. Garza, nombrándola Supermercado S.A. : (SUMESA).

La aceptación que han tenido estas tiendas en México se fundamenta principalmente en la comodidad que ofrecen a su clientela, pues en un principio no se tenía esa aceptación por parte de la población, ya que consideraban que por el hecho de que las mercancías se encontraban debidamente distribuidas, bien presentadas y en un lugar que contaba con todos los adelantos en construcción, instalaciones, servicios públicos, higiene,

<sup>13</sup> Tomado de Durán Martínez, Federico. *Semblanza y Aspectos Comerciales*. México, UNAM, 1987, p. 46 y 47.

etc., su precio debería ser mucho más elevado que en otros establecimientos comerciales.

Las primeras tiendas de autoservicio afrontaron el reto equivalente a arriesgar su inversión, ya que tenían estimado que podrían obtener resultados adversos a sus propósitos, sin embargo, poco a poco la misma gente se dio cuenta de que los productos que ahí comercializaban, no tenían los elevados precios que ellos consideraban, sino que por el contrario, tenían la comodidad de seleccionar libremente las mercancías y localizar la mayor parte de ellas en una sola tienda, de esta forma las tiendas de autoservicio fueron gradualmente aceptadas.

Al principio estas tiendas comenzaron con la venta de comestibles y después diversificaron sus productos, las ganancias obtenidas se incrementaron, dado que con la variedad de mercancías había una mayor atracción hacia el público consumidor y lógicamente mayor el volumen de ventas. El surtido en productos se ha intensificado permitiendo en la actualidad, adquirir en un mismo lugar una multiplicidad de artículos de índole diferente: alimentos, ropa, enseres para el hogar, papelería, juguetes, discos, libros, artículos eléctricos, artículos de regalo, perfumería, farmacia, etc., todo esto dependiendo de la capacidad y solvencia que tenga cada tienda en el mercado.

La acelerada construcción de supermercados en México ha ido acompañada de la política empresarial de operar con volúmenes elevados de compra. Asimismo, es frecuente la práctica de ofrecer productos a un bajo precio incluso por debajo del costo, a efectos de utilizarlos como promoción para la venta de otros productos. Estas formas de operación les han reportado un notorio predominio en el mercado.

Las tiendas de autoservicio, cuyo diseño original fue inportado de los Estados Unidos se asentaron en México promovidas por la iniciativa privada, principalmente en algunas zonas de la ciudad capital, en las que había mejores condiciones económicas, si bien inmediatamente se hicieron muy populares en el país entero. En estos almacenes las compras se realizaban en forma abierta, es decir, de modo que el visitante tuviera a su alcance toda la gama posible de producción. Tal hecho significó la desaparición de los límites formales que existían entre el cliente y el vendedor, por lo que fueron introducidos sistemas de venta a gran escala y menos selectivos, dando lugar así a una mayor participación del consumidor.

Con la aceptación de las tiendas de autoservicio y debido a la gran variedad de productos que ofrecen, de alguna manera surgió la idea de que las compras fueran hechas por el ama de casa acompañada de algunos miembros de la familia y que se realizaran cada semana. De esta manera las "compras familiares" alcanzaron gran auge, y se vieron favorecidas, además con la utilización del automóvil.

### **Los Grandes Estacionamientos**

Al establecerse las tiendas de autoservicio trajeron consigo ciertos "fenómenos" interesantes como es el caso de los estacionamientos, los cuales en un principio ocupaban una superficie menor a la de las tiendas. Con el paso del tiempo se tuvo que ampliar esta área debido a que el uso del automóvil resultaba ser muy práctico, permitiendo a los clientes trasladarse de un lado a otro sin tener que transportar a mano los productos adquiridos en la tienda. De este modo los supermercados o tiendas de autoservicio, debieron resolver el problema de proporcionar grandes estacionamientos mediante su construcción en varios niveles, o bien utilizar extensas áreas libres.

### **Ubicación**

Un punto básico del éxito de los supermercados reside en su ubicación, ya que se han asentado estratégicamente sobre las grandes avenidas. Así, tales establecimientos han llegado a tener una importancia tan grande, que se ha hecho recomendable considerarlos para cualquier nuevo emplazamiento urbano.

Con lo anterior podemos darnos cuenta de que las tiendas de autoservicio realizan esfuerzos en diversos aspectos para ayudar al consumidor, principalmente en cuanto a ofrecer siempre una gran variedad de marcas y mercancías, así como ofrecer frecuentemente productos a precios reducidos, y sobre todo le brinda ciertas comodidades al momento de realizar sus compras.

Podemos decir entonces que las tiendas de autoservicio cumplen con un papel trascendental en la distribución de los bienes indispensables, y aún de los que no lo son, al público consumidor; es decir constituyen una gran posibilidad de comercialización y compra para un gran número de individuos, establecidos básicamente en ciudades con un nivel adecuado de urbanización y

concentración humana. A continuación se mencionan las principales ventajas y características en general de una tienda de autoservicio.

## **B) FORMATOS DE TIENDAS**

La evolución del comercio detallista a nivel mundial, ha provocado el surgimiento en la última década de distintos Formatos de Tiendas, cambiando con ellos el análisis que tradicionalmente se habían manejado.

La aparición de estos formatos de tiendas ha traído como consecuencia:

- Que el tradicional comercio detallista afronte la competencia con formatos similares y con otros tipos de tienda, con los cuales comparte el mercado, por lo que en la actualidad los debe tomar en cuenta y analizarlos más profundamente para una mejor toma de decisiones comerciales.
- Los proveedores relacionados con el comercio detallista se ven en la necesidad de estudiar si los productos que se han venido moviendo en los mercados tradicionales, lo harán de la misma forma en los diversos formatos y de ahí también encaminar su toma de decisiones.
- Los analistas del sector tendrán que realizar sus estudios de una manera distinta, tomando en consideración que los productos se moverán a través de diferentes canales y llegarán a diversos consumidores, por lo que sus sugerencias deberán tomar en cuenta estas condiciones.
- Por último el consumidor es el gran ganador de esta situación, pues si bien ya contaba en las tiendas tradicionales con una mayor diversidad de productos y marcas que en décadas pasadas, ahora los encuentra en distintos formatos de tiendas, los cuales elige de acuerdo a la comodidad, conveniencia y precio que desea.

En función de lo anterior, en la actualidad existen formatos de tienda, que a continuación se describen:

### **Autoservicios**

Sistema directo de venta al consumidor que exhibe productos y artículos en forma abierta, clasificándolos por categorías y tipos, principalmente abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales, ofreciendo la mayor atención con

menor intervención del personal y un área para el pago de los clientes, con sistemas de Punto de Venta a la salida. Funcionando los siguientes:

- **Megamercados.** Se caracteriza por superficies de piso de venta superiores a los 10 000 metros cuadrados, manejando todas las líneas de productos, ofreciendo la mayoría de los denominados servicios adicionales que ponen a disposición del consumidor dentro de sus establecimientos. Ejemplos: super Kmart center.
- **Hipermercados.** En este formato las áreas de venta se encuentran entre 4 500 y 10 000 metros cuadrados, manejando casi todas las líneas de productos y ofreciendo algunos de los servicios. Su principal diferencia contra los Megamercados estriba en que éstos cuentan con superficies de venta en promedio superiores a los 10 000 metros cuadrados, además de que ofrecen la mayoría de los servicios enunciados. Ejemplos: Hipermercado Walt Mart en plaza Tepeyac.
- **Supermercados.** Bajo este formato se agrupan las tiendas con dimensiones que van desde 500 y hasta 4 500 metros cuadrados, manejando preponderantemente perecederos y abarrotes, contando sólo con algunos de los servicios, siendo éstos básicamente las farmacias. Ejemplos: Aurrera, Superama, Sumesa, etc.
- **Bodegas.** Normalmente se ubican en superficies mayores a 2 500 metros cuadrados, manejando la mayor parte de las líneas de productos, con un sistema de descuentos en medio mayoreo, con poca inversión en decoración de las tiendas y no ofrecen a sus clientes ningún tipo de servicios. Ejemplo Bodega Aurrera.
- **Tiendas de Conveniencia.** Son unidades comerciales al detalle dedicadas preferentemente a la venta de satisfactores inmediatos como alimentos y bebidas, en donde el surtido y diversidad de los mismos es limitado, siendo sus superficies de venta menores a los 500 metros cuadrados y regularmente con horarios que abarcan las 24 horas. Ejemplo tiendas OXXO.
- **SuperFarmacias.** Sistemas de venta al consumidor enfocado a productos farmacéuticos y abarrotes. Cuenta con mostrador de servicio personalizado para productos farmacéuticos que requieren

prescripción y un área de exhibición de productos y artículos en forma abierta, dedicadas a la venta de productos farmacéuticos de libre acceso y de satisfactores inmediatos, regularmente en horarios amplios. Cuenta en promedio con dos puntos de venta para el pago de clientes y las superficies de piso de venta llegan a alcanzar hasta los 500 metros cuadrados. Incluyen algunos servicios, como lo es el revelado fotográfico. Ejemplo: farmacias El Fénix.

- **Clubes de Membresía.** Formatos de tiendas enfocados al mayoreo y medio mayoreo dirigidos a ciertos sectores a través de membresías. La mercancía es exhibida en forma abierta, manejando abarrotes, perecederos, ropa y mercancía generales y contando con una área de salida de tienda con línea de puntos de venta. Manejan grandes volúmenes de compra y bajos márgenes de comercialización, prestando los productos en envases grandes y/o envases múltiples y optimizando su operación con la tecnología disponible. Su piso de ventas es mayor a los 4,500 metros cuadrados y no cuenta con decoración en la tienda. Las compañías que manejan este tipo de formatos no están asociados a la ANTAD. Ejemplos: Price Club.

### **Departamentales**

Sistema directo de venta al consumidor que exhibe productos, clasificándolos por áreas o departamentos principalmente ropa, varios, enseres mayores y menores, ofreciendo atención y servicio a los clientes, contando por lo menos con un Punto de Venta por departamento o área. Ejemplo: Sears, Suburbia, Liverpool, etc.

### **Especializados**

Sistema directo de venta al consumidor de artículos especializados con atención a sus clientes por parte del personal de piso. Ejemplo: tiendas de deportes Martí.

## **D) VENTAJAS QUE OFRECEN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO:**

Las principales ventajas de las tiendas de autoservicio son:

- a) El cliente no espera a que lo puedan atender. Realiza sus compras rápidamente y no pierde tiempo.
- b) El cliente tiene acceso libre y directo a los productos, ningún mostrador interfiere en sus compras.
- c) Viendo los diferentes productos del surtido exhibido se puede elegir mejor de acuerdo a la marca, tamaño, color precio, etc.
- d) Los precios marcados en los productos permiten su comparación y la decisión por lo más conveniente.
- e) Como en el autoservicio es el cliente quien se atiende, el vendedor ya no tiene que caminar entre los estantes y el mostrador, sino que se ocupa de otras actividades como son: control de mercancías, recepción de envíos, acomodo de mercancías, etc.
- f) El incremento en el número de clientes y de la venta por cliente implica un aumento de las ventas totales.
- g) La proporción de los gastos del personal sobre las ventas totales disminuye ya que el aumento de ventas se logra con el mismo número de personas, tal vez con menor personal.
- h) La utilidad del espacio del autoservicio se incrementa ya que se aprovecha bien para la exhibición de mercancías, así como para los pasillos por donde los clientes tienen acceso a los productos. En la tienda tradicional el mostrador separa a los clientes de los artículos en venta lo cual provoca que los clientes tengan que aguardar en las salas de espera a que algún vendedor los atienda; esa sala, desde luego no es aprovechada para las ventas.

Con las comodidades mencionadas el cliente se siente más a gusto en el autoservicio que en la tienda tradicional, por lo que cada vez son más los clientes que frecuentan este tipo de establecimientos.

## **E) CARACTERÍSTICAS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO:**

Las características fundamentales de un autoservicio son las siguientes:

- a) Es una tienda moderna, que ofrece un servicio cómodo y rápido para los clientes.

- b) Cuenta con sistema de control tanto para sus recursos humanos como materiales.
- c) Todos los productos están en exhibición.
- d) Los metros de área de exhibición son muy superiores a los de la tienda tradicional.
- e) Se simplifica notablemente el trabajo del personal en la tienda y su atención es por lo general amable y cortés.
- f) Se cuenta con un abasto oportuno y eficiente.
- g) Se tiene acceso a muchos productos, y se puede comparar precios, marcas y calidades.
- h) Se multiplica la fuerza de venta. Así los ingresos por venta son superiores a los de una tienda tradicional.
- i) Los clientes no esperan a ser atendidos porque tienen la libertad de tomar de los exhibidores el producto que les guste o les parezca mejor.
- j) Los ingresos por ventas son superiores a las tiendas tradicionales, porque tienen un mayor número de clientes y mejor surtido de mercancías.
- k) La venta se cierra en la caja.

Con lo anterior nos damos cuenta que el autoservicio se basa en la idea de que los clientes compran más cuando tienen acceso a la mercancía, pudiéndola observar y tocar hasta decidir qué es lo que quieren, no teniendo la presión del vendedor que obliga a muchas personas a comprar lo que no necesitan, quedando de esa manera más satisfecho con lo adquirido.

## **2. KMART, UN NUEVO CONCEPTO EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

Una de las principales tiendas de autoservicio en la actualidad es la de Kmart, de la cual se hace una breve semblanza, ya que en ella se centra el estudio de las tiendas de autoservicio, por ser la única que abrió sus puertas para llevar a cabo la presente investigación.

Kmart es una empresa líder a nivel internacional y ahora en México, busca la calidad total y liderazgo permanente en el mercado de tiendas de autoservicio y supermercados. La principal meta en Kmart es la de atender en forma cortés y ayudar a sus clientes en todo momento. El que esta empresa continúe con éxito, depende de la calidad en el servicio que les brinda a sus clientes.



## **A) HISTORIA DE KMART**

En el año de 1899 Sebastián S. Kresge, fundó la S.S. Kresge Company, inaugurando así su primer tienda en Detroit Michigan, posteriormente en 1929 se creó la subsidiaria canadiense S. S. Kresge Co. LTD, teniendo 19 tiendas para finales de ese mismo año en territorio canadiense.

En 1962 siendo presidente de la compañía Harry B. Cunningham fue abierta la primera tienda departamental Kmart en Detroit, inaugurándose otras 17 tiendas más en el transcurso de ese mismo año.

Para 1968 la compañía S.S. Kresge y G.J. Cores And Coy LTD de Australia se unen y nace Kmart siendo ésta la primera tienda fuera de los Estados Unidos.

Era el año de 1972 cuando Kmart cambió sus oficinas corporativas de la ciudad de Detroit a Troy en el mismo estado de Michigan, lugar donde actualmente se encuentran. En 1976 S.S. Kresge logra ubicarse como la segunda tienda de autoservicio más importante de los Estados Unidos. En 1977 S.S. Kresge cambió su nombre por el de corporación Kmart y para 1981 se abrió la tienda Kmart número 2000.

Kmart celebró su aniversario 25 en 1987 mismo año que Joseph Antonini es elegido como presidente del consejo, continuando hasta nuestros días con la trayectoria de éxitos de Kmart. A través de su filosofía de lealtad, calidad en el servicio y dedicación de sus empleados.

## **B) NACIMIENTO EN MÉXICO**

Durante el año de 1992 los miembros del Consejo de Administración del Puerto de Liverpool México, encabezados por el señor Enrique Bremond, presidente del mismo consideraron la idea de formar una nueva organización en México, Kmart y así una nueva cultura organizacional.

El 17 de diciembre de 1992 se firmó la carta de intención entre el señor Enrique Bremond y Joseph Antonini, teniendo como testigo al Lic. Carlos Salinas de Gortari. Para marzo de 1993 se forma la nueva sociedad, naciendo Kmart, quedando oficialmente registrada en abril del mismo año, teniendo como director general al señor Juan Suberville, miembro del Consejo de Administración del Puerto de Liverpool México, que representa el 50% de la

inversión y el otro 50% está representado por el señor Frank Cardinal de Kmart Estados Unidos.

En febrero de 1993 se rentan las primeras oficinas de Kmart en México, D.F. ubicadas en Paseo de la Reforma No. 404 2o. piso. La compra de los dos primeros terrenos se realiza en agosto, uno se localiza en Cuautitlán Izcalli y el otro en San Mateo de Naucalpan, ambos en el Estado de México, en donde se localizan las dos primeras tiendas Kmart en México.

### **C) FILOSOFÍA**

La filosofía de Kmart se basa en la idea de valorar a sus clientes y a sus empleados aspecto que los distingue, y que respaldan con palabras y con acciones reales y directas. La excelente atención y servicio que prestan a las necesidades de sus clientes y empleados constituye la más sólida vanguardia de sus ideas.

Cada una de sus actividades la centran en la adquisición de nuevos clientes y en el logro de la satisfacción total de los ya existentes. En Kmart el enfoque prioritario no debe ser único de las áreas de mercadeo, sino que debe ser de todos y cada uno de los que integran la gran familia Kmart, ya que así las áreas de venta y servicio al cliente adquieren una fuerza tal que no será igualada por la competencia.

También tienen como filosofía escuchar a sus clientes, ya que las ideas sobre nuevos productos y servicios surgen a través de ellos, logrando estar continuamente mejorando sus relaciones con ellos y logrando su satisfacción plena, que es su principal meta. Como consecuencia de esta filosofía el grupo directivo ha definido su modelo de aplicación que se traduce en los siguientes conceptos:

#### **Propósito**

Ofrecer a sus clientes la calidad que necesitan a los precios bajos que desean.

### **Visión**

Kmart espera ser la tienda de autóservicio número uno en México para el año 2000; donde ofrezcan a todos los mexicanos una experiencia única de compras, dándoles la oportunidad de acceder a un gran surtido de mercancías de buena calidad y al precio bajo que desean.

### **Misión**

Ser la tienda número uno de autoservicio para todos los mexicanos.

### **Valores**

1. Kmart opera honestamente con sus clientes, sus empleados, sus inversionistas, sus proveedores y con la comunidad.
2. El personal de Kmart es el recurso más importante.
3. Kmart se asocia con sus proveedores para lograr el mejor precio, la mejor calidad y el liderazgo de mercado a través del programa "socios en calidad".
4. Kmart le da a sus accionista un justo retorno sobre su inversión por su orientación y experiencia.
5. Kmart ayuda a su comunidad a lograr la calidad de vida a la que ellos tienen derecho.

### **D) ESTRATEGIAS**

Para lograr lo anterior Kmart ha procurado establecer y llevar a cabo algún tipo de estrategias que se expresan a continuación.

1. Kmart ofrece la más alta calidad en servicio a sus clientes.
2. Kmart ofrece el mayor surtido de mercancías adecuándolo al mercado y basado en los conocimientos e información que hayan obtenido.
3. Kmart da a su personal liderazgo de calidad, entrenamiento y oportunidades de desarrollo, tratándolos con el respeto, amistad y alta consideración que ellos se merecen siendo esta la manera en que esperan que ellos traten a sus clientes.
4. Kmart mantiene un "sistema de comunicación abierto" en toda la compañía, y así promoverá la participación activa de su personal a todos los niveles, a través de los canales adecuados.

5. Lograr que nadie venda más barato que Kmart.
6. Kmart tiene la tecnología de punta en sus sistemas de informática para contribuir a un mejor análisis y toma de decisiones.
7. Kmart tiene un proceso completo de planeación estratégica, que será retroalimentado periódicamente para el mejoramiento continuo del negocio.
8. Kmart tiene un programa de calidad total que busca continuamente alcanzar y mejorar los objetivos definidos por la dirección.
9. Kmart está pendiente continuamente de su comunidad y su medio ambiente, para lograr una total integración de ellos.
10. Kmart incorpora una filosofía de calidad total en su dirección, basada en un continuo proceso, que compara los resultados con los objetivos, corrigiéndolos a través de la retroalimentación.

#### **E) CALIDAD TOTAL**

Kmart es una empresa que desde su inicio tiene como objetivo la calidad total y el liderazgo en el mercado de tiendas de autoservicio. Una de las herramientas, que les va a permitir a corto plazo un avance definitivo, es la aplicación de los conceptos de calidad total, en todos los niveles de la organización. Esta acción, permitirá que todos participen en este proceso, creando una actitud positiva y orientada a sus clientes.

Factores que influyen en la calidad total:

- a) Conocer el objetivo
- b) Aprender del éxito/fracaso
- c) Experiencias y habilidades
- d) Naturaleza de las tareas
- e) Entorno psicológico
- f) Entorno físico

Esta filosofía debe ir de la mano con los objetivos personales, mismos que motiven al aprendizaje y al desarrollo como personas integrales;

- En casa
- En el trabajo

De esta forma los estándares personales de calidad serán más altos cada vez logrando así un proceso de mejora continua.

## **F) CALIDAD EN EL SERVICIO**

Una de las principales filosofías de Kmart es la calidad en el servicio al cliente final, pero para que se de este evento es necesario que exista calidad internamente, todo lo cual debe tener sentido para el personal y colaboradores de Kmart ya que vale más cuando sirven unos a otros y lo hacen con gusto.

En Kmart cuentan con los siguientes principios en cuanto al servicio y atención al cliente:

1. El servicio es un sentimiento.
2. El servicio no degrada, engrandece.
3. En toda queja hay una solicitud de servicio.
4. Respetar y atender al cliente como le gustaría que lo respetaran y atendieran a usted.
5. Ver a una persona en cada cliente, no a un cliente en cada persona.
6. Hacer que el cliente regrese.

A través de estos principios buscan lograr que el cliente regrese, y tenga un contacto continuo con sus necesidades, deseos y expectativas y de esta forma poder unir sus expectativas personales con las de la empresa.

## **G) LÍNEA DE MERCANCÍA EN VENTA**

Abarrotes, deportes, farmacia, lácteos, papelería, regalos, bebidas, discos, ferretería, librería, perfumería, restaurante, carnicería, enseres mayores, flores, mariscos, pescados, ropa, zapatería, comidas, enseres menores, frutas, panadería.

## **H) TIENDAS**

Actualmente existen cuatro tiendas ubicadas de la siguiente manera:

Cuautitlán Izcalli, Méx.	(1)
Cuernavaca, Mor.	(1)
Naucalpan de Juárez, Méx.	(2)

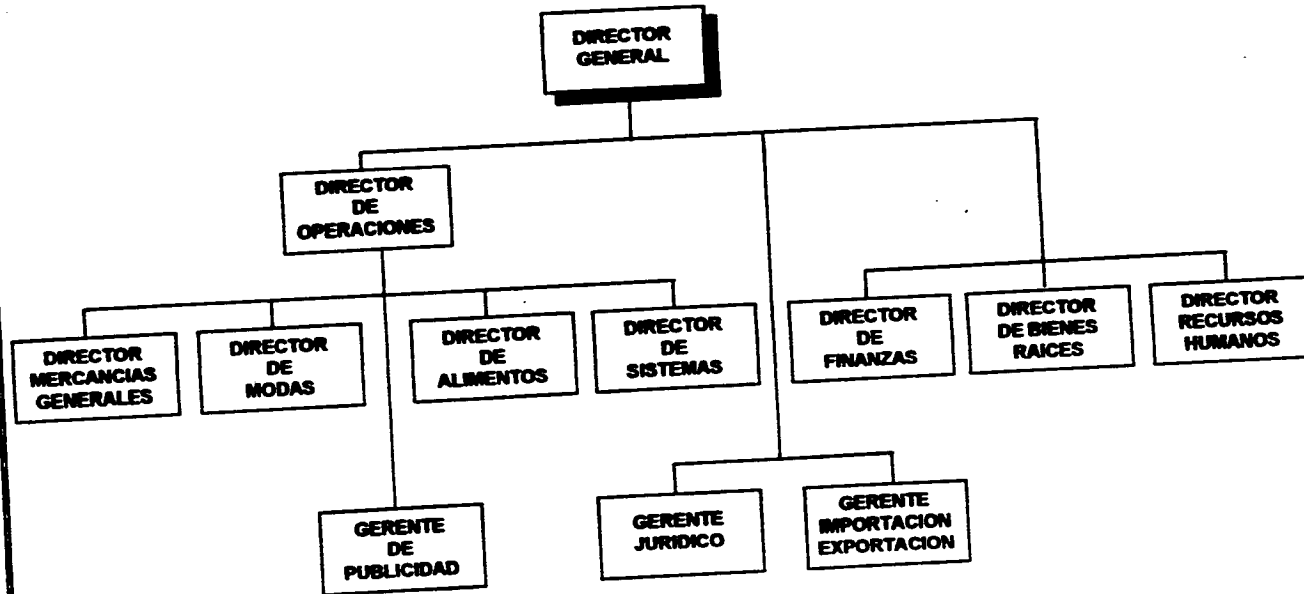
## **I) ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN KMART**

En los cuadros no. 4 y 5 se muestran las dos principales estructuras organizacionales de Kmart. La primera se refiere a la organización de las oficinas corporativas, y la segunda se refiere a la estructura de una tienda.

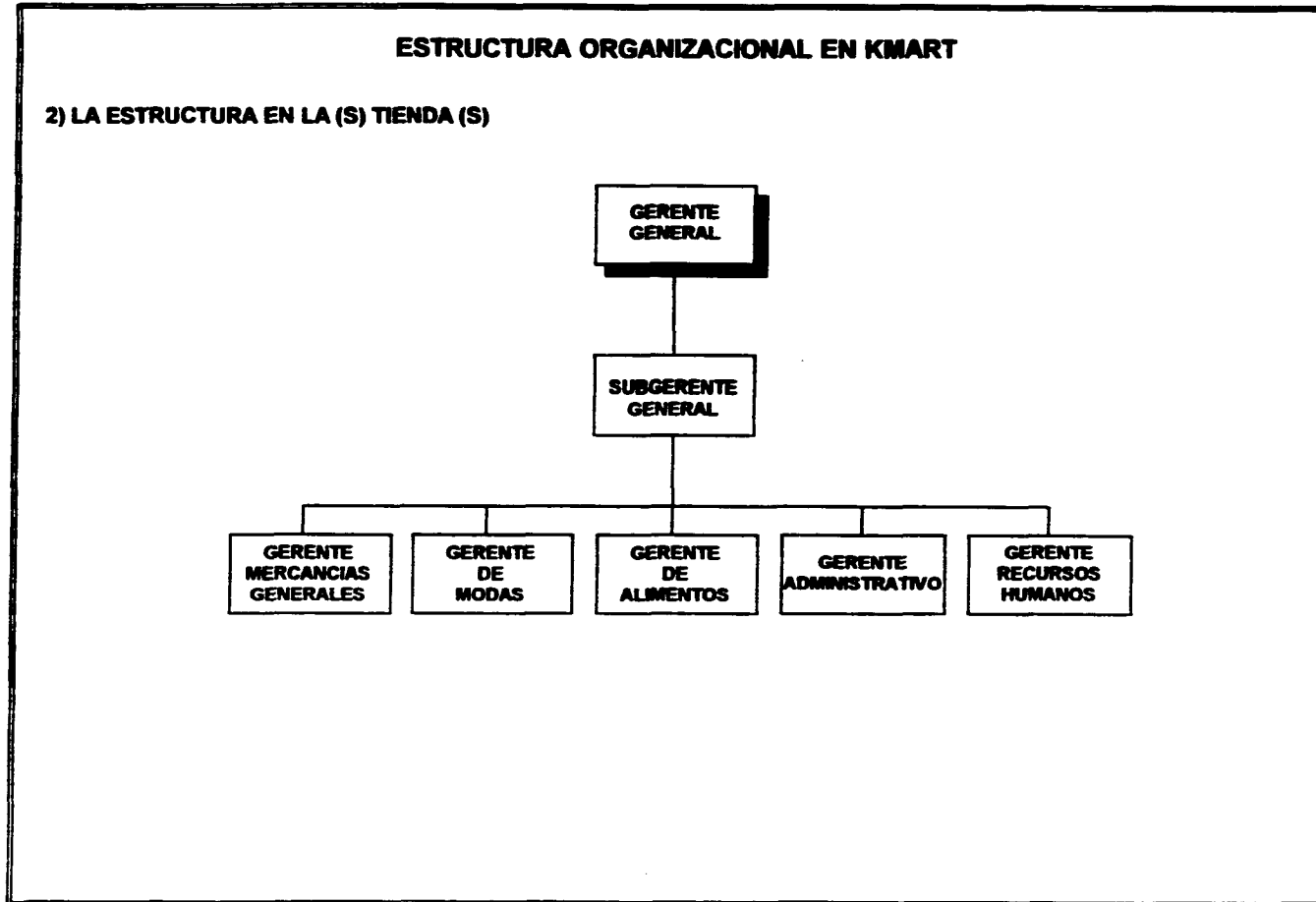
Cuadro No. 4

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN KMART

#### 1) OFICINAS CORPORATIVAS



Cuadro No. 5





### 3) ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Anteriormente se mencionó que la investigación se realizó solamente en una de las nueve empresas que tienen instalado el Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal, (SIAPP). La empresa que nos dió acceso a su información y a sus instalaciones fue la Tienda de Autoservicio KMART.

La investigación que se realizó en KMART se llevó a cabo utilizando la técnica de la entrevista dirigida, como instrumento para obtener información, relacionada con las ventajas que genera la aplicación y manejo del SIAPP en un departamento de personal. Esta entrevista se aplicó a personas que manejan el SIAPP, a fin de que ellas fueran las encargadas de resaltar si la aplicación del sistema resulta ser una herramienta que haga más eficientes las funciones de personal.

Cabe destacar que KMART inició sus operaciones en Marzo de 1993, finalizando ese mismo año con una plantilla de personal de 60 empleados. Al mes de Marzo de 1994 se registró un incremento de personal por la apertura de dos tiendas, lo que significó que para ésta fecha pasaran de 60 empleados a 1200. Lo que arroja un crecimiento del 1900 %.

Índice de crecimiento:

$$\frac{\text{Dato final}}{\text{Dato inicial}} - 1) * 100$$

$$\frac{1200}{60} - 1) * 100 = \underline{\underline{1900\%}}$$

Para abril de 1995 se registró otro incremento, por la apertura de dos tiendas más, llegando a un total de 2 300 empleados, es decir, que del mes de diciembre de 1993 al mes de abril de 1995, KMART registró en total un crecimiento del 3 733 %. (Ver gráfica 1).

$$\left( \frac{2\,300}{60} - 1 \right) * 100 = \underline{\underline{3\,733\%}}$$

Para enero de 1994, KMART contaba con la instalación del SIAPP, lo que le permitió tener un significativo crecimiento sin perder el control en cuanto a la planeación de su personal. Esto se puede ver reflejado en el cuadro no. 6, donde se muestra el programa que se lleva a cabo para una contratación masiva, cuando se da la apertura de dos nuevas tiendas.

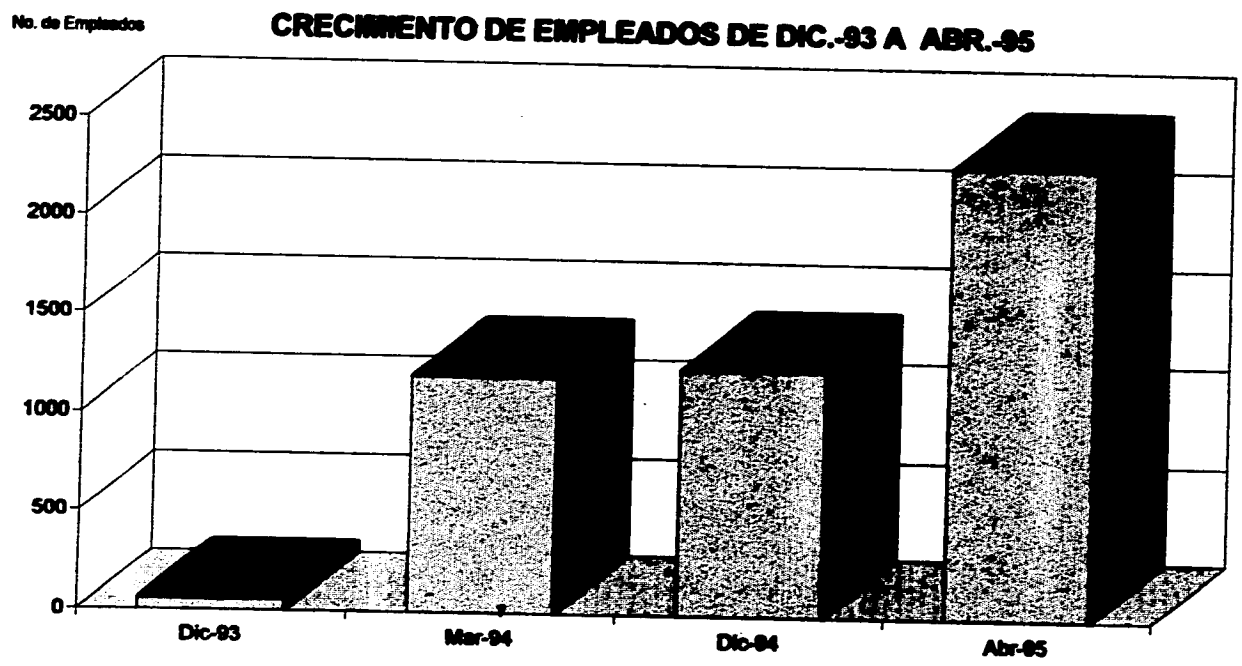
El programa contempla el reclutamiento, la selección y la contratación de personal para dos tiendas, con un total de 1 206 empleados, lo que hace suponer que para las cuatro tiendas, se requieren 2 412 empleados. (Ver gráfica no. 2). Actualmente KMART cuenta con 2 300 empleados, indicando con ello que se está cumpliendo con el personal requerido.

Debido a las necesidades de KMART, por su acelerado crecimiento, el proceso de reclutamiento y selección de personal inicial se llevó de la siguiente manera: se analizaron alrededor de 10 500 solicitudes de empleo de las cuales 5 000 pasaron a los exámenes psicológicos, en donde se descartaron 3 500 prospectos, pasando únicamente 1 500 al examen médico, de los cuales sólo 1 200 fueron aceptados. (Ver gráfica no. 3).

A partir de este momento la labor de contratación de personal fue más sencilla ya que se procedió a la captura de la información de los nuevos empleados en el SIAPP, alimentándose la base de datos, para posteriormente llevar a cabo el proceso de la nómina para su pago correspondiente.

El proceso de pago de los primeros 60 empleados (diciembre de 1993), se llevaba en forma manual, en donde la captura y el cálculo de la nómina requería

GRAFICA No. 1



CUADRO NO. 6.

PROGRAMA DE CONTRATACION MASIVA  
DISTRIBUCIÓN POR GRUPOS

PUESTOS	GRUPO	OCT.	NOVIEMBRE		DICIEMBRE				ENERO		TOTAL	
		31	7	14	15	19	26	2	9	23		26
DIR. SUBDIRECTOR	1	18										0
GTES. SUBGTES.	2		54									18
JEFES	3			15								54
AUXILIARES DE ALMACEN	4											30
SUPERVISORES Y ENCARG.	5											36
M T M	6											14
AUX. SERV. AL CTE. Y MER.	7											96
AUX. MERC. MODAS Y MTO.	8											158
JEFES, COORD. Y CAJERAS	9						18					76
MAEST. PANAD./ENCARGADOS FIS.	10						24					36
OFICIALES Y AUXILIARES PAN	11						45					96
CAJERAS	12						16					90
AUXILIARES SALCH/LAC/CONGELADO	13						45					32
CAJERAS	14											90
AUXILIARES DE AREA	15									61		100
APREN. Y AUX. FRUT. Y VERD.	16									33		122
PESCADEROS Y TABLAJEROS	17									27		66
AUX. ALIM. / REST.	18									19	19	54
RECEP. Y PAQUETERIA	19											38
SUBTOTAL		18	54	15			148			140	19	
TOTAL		18	309		390				409		1206	



NO HAY CONTRATACIONES



INICIO DE CONTRATACIONES

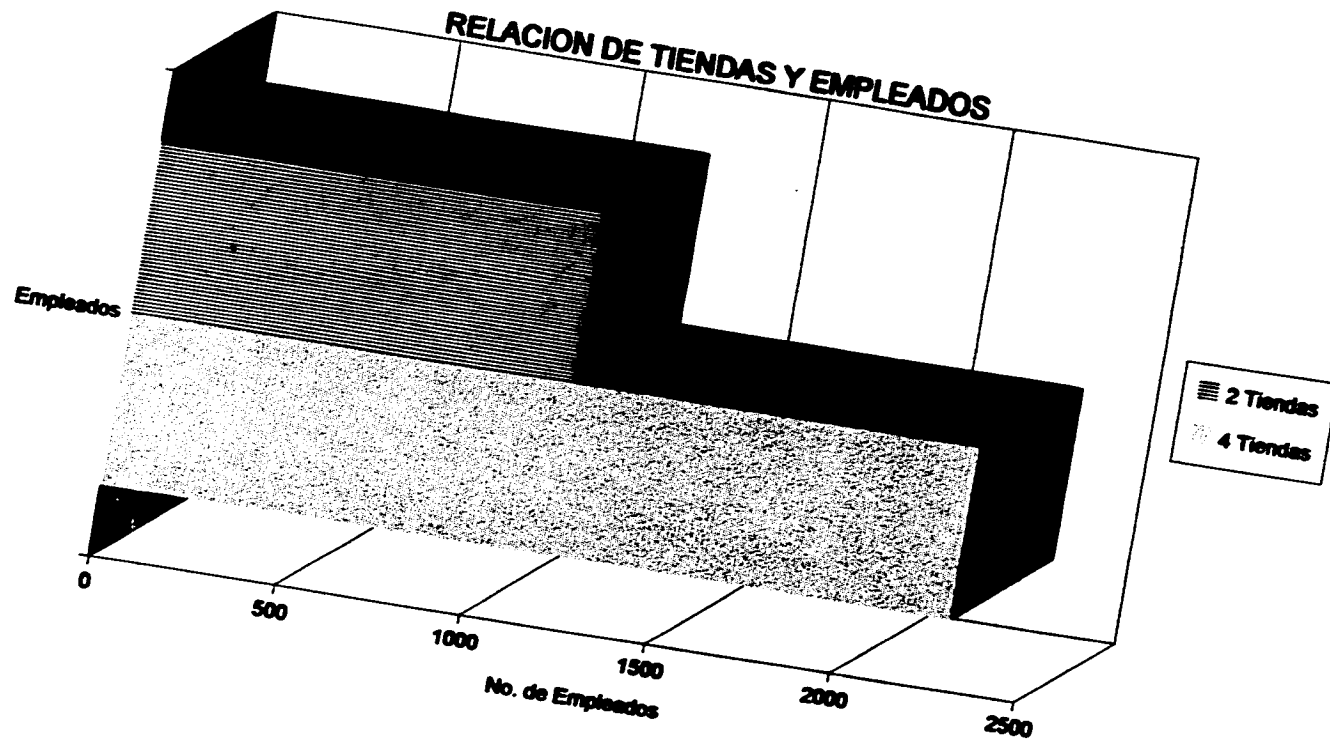


SE CONTRATA EL GRUESO DEL PERSONAL

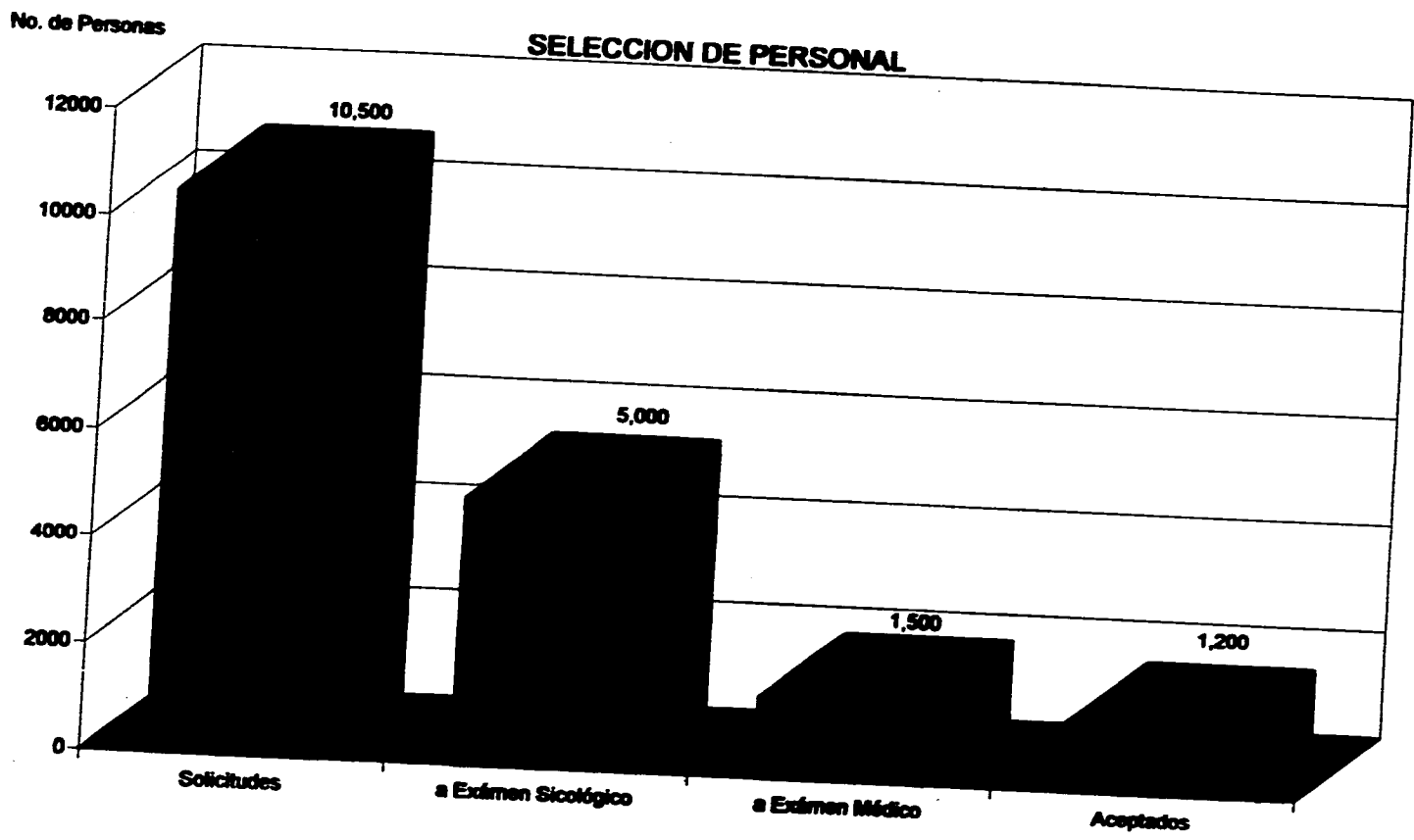


INICIA BUSQUEDA DE EMPACADORES VOLUNTARIOS

GRAFICA No. 2



GRAFICA No. 3



de tres días de trabajo, y si existía alguna liquidación o pago extra como el fondo de ahorro, aguinaldos, etc., se requería de un día más.

De haberse seguido llevando en forma manual la captura y el cálculo de la nómina, con plantilla de 2 300 empleados se hubiera requerido de aproximadamente cuatro meses y medio de trabajo, para efectuar el pago.

60 empleados - 3 días

2 300 empleados - X

**X = 138 días (4.6 meses)**

Sin embargo con la aplicación del SIAPP, el cálculo de la nómina se efectúa en tres días para los 2 300 empleados. Lo que indica que las funciones del departamento de nómina son más eficientes al utilizar el sistema.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las principales conclusiones a las que llegamos después de realizar la investigación son:

1. Una de las principales preocupaciones de cualquier organización, en la actualidad, es la de eficientar sus funciones, a fin de lograr resultados positivos con la mejor utilización de sus recursos, con una reducción en sus costos. Sin embargo, para lograrlo se requiere de una adecuada Administración. Se ha visto como anteriormente la Administración se enfocaba sólo a los recursos materiales con los que contaba una organización, enfoque que ha ido cambiando con el tiempo, brindándosele hoy en día, especial atención al elemento humano, como uno de los principales para lograr la eficiencia dentro de la organización.
2. El área de personal requiere de principal atención dentro de la organización, es por ello que en la actualidad las empresas orientan sus esfuerzos y recursos a la adquisición de herramientas que les permitan ser más eficientes en el área de personal, motivo por el cual KMART decidió adquirir un sistema en materia de personal denominado, Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal "SIAPP"; el cual le ha permitido ser más eficiente en sus funciones. Esto es gracias a la facilidad de su manejo, a la adaptabilidad a las necesidades de la empresa, pero sobre todo, porque es una herramienta que facilita y agiliza la carga operativa, permitiendo a los ejecutivos enfocarse más a la toma de decisiones.
3. Las funciones del departamento de personal, en la tienda de autoservicio KMART, si son más eficientes la utilizar el SIAPP, ya que éste ha indicado ser una herramienta que ha ayudado a controlar el acelerado crecimiento de la empresa, en un periodo corto de tiempo. Ya que del mes de diciembre de 1993, al mes de abril de 1995, KMART registró en total, un incremento del 3 733%.
4. Partiendo del acelerado crecimiento que tuvo KMART en su personal, también se concluye, que las funciones de reclutamiento, selección, y la contratación de personal se realizan de manera más eficiente al utilizar el SIAPP, ya que de contar con una plantilla de 60 empleados al inicio de sus operaciones, a los 2 300 empleados que son actualmente, la captura de información de los nuevos empleados fue más sencilla, alimentándose la base



de datos que serviría de base para llevar a cabo el proceso de la nómina, en un periodo más corto de tiempo. Lográndose la planeación de personal, que se tenía contemplada para la apertura de 4 tiendas. Por lo que se concluye que el SIAPP contribuye al logro de la eficiencia de las funciones de personal en KMART.

5. Por lo anterior la hipótesis de trabajo, planteada al inicio de la investigación se confirma, ya que el Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal (SIAPP), demuestra ser un sistema que en realidad ayuda a eficientar las funciones del departamento de personal, en la tienda de autoservicio KMART.

Se recomienda el uso del Sistema Integrado de Administración y Planeación de Personal "SIAPP", como apoyo en la Administración de Personal que realiza cualquier organización, ya que al tener integradas todas las funciones permite contar con información actualizada y oportuna de cada uno de los empleados, así como con el personal idóneo en los puestos existentes.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos. México*, Trillas, (4a. ed., tercera reimp.), 1994.

Durán Martínez, Federico. *Semblanza y Aspectos Comerciales. México*, UNAM, 1987.

Fernández Arena, José Antonio. *El Proceso Administrativo. México*, Diana, (2a. ed.), 1991.

Fernández Arena, José Antonio. *Principios Administrativos. México*, Diana, (2a. ed.), 1992.

Fernández Arrechea, Francisco. *Semblanza y Aspectos Comerciales. México*, UNAM, 1987.

Hampton, David. *Administración*. Tr. Marco Antonio Malfavón Martínez, México, McGraw Hill, (2a. ed.), 1991

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración*. Tr. Marco Antonio Malfavón Martínez. México, McGraw Hill, (2a. ed.), 1991.

Koont, Harold y O'donell, Cyril. *Curso de Administración Moderna*. Tr. Jaime Gómez Araiza, México, McGraw Hill, (6a ed. en inglés) 1979.

León González, Carlos Eduardo. *Métodos de Valuación y el Control de Inventarios. México*, UNAM, 1984.

Quintana Echegoyen, Carlos. *Los Espacios del Comercio*. México, Limusa, Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, 1992.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas*. (teoría y práctica) Primera parte. México, Limusa, 1986.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas*. (teoría y práctica) Segunda parte, México, Limusa, 1986.

Robbins, Stphen P. *Comportamiento Organizacional*. Tr. Rosa María Rosas Sánchez. México, Prentice Hall, (3a. ed.), 1987.

Sikula, Andrew F. *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. México, Limusa, (6a reimp.), 1994.

Stoner, James y Wankel, Charles. *Administración*. Tr. Rosa María Sánchez. México, Prentice Hall Hispanoamericana, (2a. ed.), 1989.

Werther, William B. y Keith, Jr. Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Tr. Joaquín Mejía Gómez. México, McGraw Hill, (3a. ed.), 1991.

Zorrilla, Santiago y Torres, Miguel. *Guía para Elaborar la Tesis*. México, McGraw Hill, (2a. ed.), 1992.

Zorrilla Arena, Santiago. *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México, Aguilar León y Cal Editores, (11a. ed.), 1993.