



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ERIKA ELIZABETH MONTIEL FIGUEROA

ASESOR DEL SEMINARIO:

LIC Y C.P. HUMBERTO RAMÍREZ IGLESIAS



MÉXICO D.F.

287/66

1999



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.

A MI MADRE

Ya que gracias a su amor, dedicación y buen ejemplo, he conseguido las metas que me he propuesto.

! Gracias por todo !

A MI ESPOSO:

Juan Carlos, que te has convertido en la razón de mi existir dándome en todo momento tu apoyo incondicional.

! Te Quiero !

A MI HERMANO:

Edgar, para alentarte a seguir adelante con tus estudios.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO Y A MIS MAESTROS, por su dedicación y empeño por formar nuevos profesionistas.

ERIKA

TEMARIO

INTRODUCCION

CAPITULO I

MARCO GENERAL DE LA ADMINISTRACION

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION	1
1.1.1 EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION	2
1.1.2 DEFINICION Y CONCEPTOS GENERALES	4
1.1.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION	7
1.1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION	8
1.1.5 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION	8
1.1.6 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	10
1.1.7 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	12
1.1.8 ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL	16
1.1.9 PROCESO ADMINISTRATIVO	22

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	28
2.2 DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS	32
2.3 ANTECEDENTES HISTORICOS	33

2.3.1 TIPO DE AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	35
2.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	36
2.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	37
2.6 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	37

CAPITULO III

LA CAPACITACION

3.1 EL ENTRENAMIENTO COMO OBLIGACION LEGAL	47
3.1.1 EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	49
3.1.2 EL ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE MANO DE OBRA	50
3.1.3 LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO	50
3.2 EL ENTRENAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	50
3.3 TIPOS DE ENTRENAMIENTO	53
3.4 DIVISION DEL ADIESTRAMIENTO	54
3.5 DIVISION DE LA CAPACITACION	59
3.5.1 CAPACITACION DIRECTA	60
3.5.2 CAPACITACION INDIRECTA	64
3.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION	64

CAPITULO IV

LA IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS EN LA CAPACITACION

4.1 TERMINOLOGIA BASICA	71
4.2 NECESIDAD LEGAL	73
4.3 NECESIDAD SOCIAL	74
4.4 RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DE PUESTOS	75
4.5 USOS DE LA INFORMACION DEL ANALISIS DE PUESTOS	78
4.6 APLICACIONES Y USOS DEL ANALISIS DE EMPLEOS	86

CAPITULO V

LA CAPACITACION EN LA ACTUALIDAD

5.1 LA CAPACITACION EN LA ACTUALIDAD	88
5.2 LA MOTIVACION Y SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS	90
5.3 SATISFACCION EN EL EMPLEO	92
5.4 LA EDUCACION	93
5.5 EL COSTO Y EL BENEFICIO	95
CONCLUSIONES	98
BIBLIOGRAFIA	100

INTRODUCCION

En la actualidad, tanto el pueblo como el gobierno mexicano, estamos comprometidos en llevar a cabo un proceso de renovación que permita avanzar en la superación de la crisis económica, y en la creación de bases para lograr una sociedad igualitaria.

El estado mexicano al tener un origen revolucionario y popular, está obligado a garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de todos los mexicanos y a respaldar permanentemente las demandas sociales.

La línea de reordenación económica se constituye como una respuesta estratégica para enfrentar la crisis y crear las condiciones mínimas para el funcionamiento normal de la economía, orientar el gasto público que proteja el empleo, la defensa de la planta productiva y el fomento a la producción.

Cabe señalar que uno de los factores fundamentales para incrementar la productividad, es el desempeño de los trabajadores, de ahí que la capacitación resulta prioritaria para el Estado. En este orden, la capacitación vinculada a la productividad coadyuba a que los trabajadores accedan con mayor equidad a los beneficios que esta propicia.

El propósito general de la política de capacitación y productividad, es obtener mejores niveles de utilización de los recursos de la economía, para inducir la solución de los problemas estructurales que padece, tales como la desigualdad social y regional y la insuficiencia de ahorro y divisas, estableciendo prioridades tales como:

- Disminuir los efectos negativos que puedan generarse entre mayores niveles de productividad y empleo.

- Resolver los desequilibrios entre la estructura de la oferta y demanda de mano de obra calificada, mediante una mayor disponibilidad de oportunidades de capacitación y adiestramiento a todos los niveles requeridos con el propósito de implantar las opiniones de la población a los empleados productivos.

- Orientar los cambios de la productividad en forma selectiva, considerando las características que la determinan y la dirección de la transformación estructural que deben establecerse dentro de una estrategia de desarrollo.

- Reducir los diferenciales de productividad entre ramas de actividad, estratos y regiones del país, para disminuir los diferenciales de ingresos laborales entre los mismos.

Para el logro adecuado y oportuno de estos propósitos, se pueden definir una serie de lineamientos, los cuales se orientan a fortalecer el marco jurídico de la capacitación, reforzar los esquemas de financiamiento de la política de capacitación, vincular el desarrollo científico y tecnológico entre los programas de capacitación y coordinar acciones de los sectores público, privado y social en esta materia.

CAPITULO I

MARCO GENERAL DE LA ADMINISTRACION

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

El trabajo en grupo siempre ha existido y la práctica administrativa en las organizaciones se fue realizando de manera empírica hasta principios del siglo XX.

Los actos administrativos son universales y antiguos como el hombre y debido a sus limitaciones físicas, los hombres prehistóricos tuvieron la necesidad de agruparse, coordinarse y cooperar entre sí para poder alcanzar de manera conjunta determinados objetivos con mayor eficiencia, economía de acción y recursos.

Los orígenes de la administración moderna tal como la concebimos actualmente se remontan a las consecuencias que propició la Revolución Industrial y que pueden resumirse en cinco hechos genéricos:

- a) La invención de máquinas que sustituyeron la fuerza del trabajo humano.
- b) La formación de una gran cantidad de empresas industriales que a la vez propiciaron la creación de otro tipo de organizaciones.

- c) El crecimiento acelerado de las empresas que originó una compleja problemática administrativa.
- d) La competencia desenfrenada entre las empresas.
- e) La necesidad de mejorar la administración para incrementar la eficiencia en las organizaciones y por consiguiente las utilidades.

Este crecimiento industrial se originó de improviso y se manejó de manera totalmente empírica, puesto que la situación era nueva y desconocida; en la actualidad los propietarios y administradores se enfrentan a nuevos problemas, porque en lugar de dirigir a pequeños grupos, el problema consiste en dirigir grandes cantidades de personal, sus decisiones resultan improvisadas y, en consecuencia padecen deficiencias administrativas.

1.1.1 EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

Casi todas las actividades humanas han pasado por una primera fase en la que eran consideradas como un arte o como un conjunto de conocimientos meramente empíricos, que sólo podían adquirirse por medio de la experiencia individual. Posteriormente, la acumulación de datos a hecho posible la clasificación y el estudio de las actividades humanas, lo que ha permitido identificar las leyes que rigen los fenómenos estudiados, con lo que se ha llegado a la formación de una verdadera ciencia.

La actividad empresarial no es una excepción a la regla, a principios del siglo XX, era considerada más como un arte, en el que sobresalían algunas por su especial institución o habilidad, desde entonces existen instituciones educativas que imparten materias científicas que son de vital importancia para los hombres de la empresa actual.

El profesor Frederick W. Taylor, en su primera vertiente consideró que los problemas referentes al hombre y al de las máquinas eran susceptibles de un tratamiento científico.

El pensamiento del profesor Taylor se desarrolló en torno a tres ejes principales:

- 1.- La distribución de trabajos, estableciendo escalones entre la dirección de la empresa y el operario que realiza el trabajo en sí. Taylor analizó la función que debían realizar los controladores.
- 2.- El estudio de los movimientos y tiempos necesarios para realizar las tareas, con el fin de poder hallar la fórmula capaz de optimizar métodos y tiempos, de manera que el trabajo se pudiera realizar con el menor esfuerzo y la mayor velocidad posible.
- 3.- El estudio de las máquinas necesarias para el proceso productivo y de su correcta ubicación, con el objeto de lograr el máximo rendimiento de las mismas.

Las fórmulas de organización establecidas por el profesor Taylor tuvieron un inmediato éxito; fueron rápidamente aplicadas por las empresas en los años

que siguieron a la Primera Guerra Mundial.

Por lo que hace a la Licenciatura en Administración de Negocios, esta comenzó a impartirse en el año de 1943, en el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey N.L., años más tarde la Universidad Iberoamericana instituyó la carrera de Administración y, en 1957 la Universidad Nacional Autónoma de México la incorporó a sus carreras.

A principios de este siglo en que se inició en México la Contaduría Pública como una carrera socialmente aceptada y, a partir de la década de los cincuenta con el nacimiento de la Licenciatura en Administración de Empresas, se puede decir que quedaron integradas estas actividades al desarrollo industrial, bancario y comercial, así como en otras actividades primarias y secundarias de la economía nacional, en la que han venido coadyuvando los egresados de nuestra Facultad para mejorar la organización y control de la administración y contabilidad en México.

1.1.2 DEFINICION Y CONCEPTOS GENERALES

El momento histórico que se vive en la actualidad, es más dinámico al que se vivía en la antigüedad, es por ello que se requiere conocer de manera general lo que es la administración y lo que significa ésta para el buen manejo, crecimiento y desarrollo de las empresas.

Es por ello que a continuación presento los diferentes conceptos de algunos autores acerca de lo que es la administración:

Para el maestro Agustín Reyes Ponce la administración es: 'el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social'.⁽¹⁾

Para el profesor Isaac Gúzman Valdivia, la administración es: 'una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos'.⁽²⁾

El maestro José Antonio Fernández Arena opina que: 'es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado'.⁽³⁾

El maestro Gerge Terry la define como: 'un proceso distinto que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos'.⁽⁴⁾

Por su parte el maestro Koontz Y O'Donnell, señala que la administración consiste en: 'establecer y conservar un medio ambiente, en el cual las personas trabajando en grupo, seán guiadas a lograr de manera efectiva y

(1) Citado por Hernández y Rodríguez, Sergio y otro.- Fundamentos de Administración, Editorial Mc Graw Hill, México 1993.

(2) Idem.

(3) Citado por Barajas Medina, Jorge.- Curso Introductorio de Administración, Editorial Trillas, México 1994.

(4) Idem.

eficiente la obtención de metas colectivas'.⁽⁵⁾

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

El maestro J.D. Mooney señala "es un arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Para el profesro Peterson Plowman es "una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

El profesro F. Tannebaum considera que la administración es "el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables y consiguientemente a los grupos que ellos comandaban".

El maestro Henry Fayol refiere que el concepto de administrar significa "prever, mandar, coordinar y controlar. Es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros".

⁽⁵⁾ Citado por Barajas Medina, Jorge.- Op. Cit.

Finalmente, el maestro Stephen P. Robbins señala que "es el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas".

Como se puede observar, existen diversos criterios acerca de lo que significa la Administración, sin embargo, todos ellos coinciden principalmente en la persecución de objetivos a través del esfuerzo humano. Una empresa que cuenta con todos los recursos, pero que no lleva una Administración eficiente, no logra los objetivos fijados de antemano, es por eso que el éxito de la organización depende en gran medida del conocimiento de la Administración y de la forma de aplicarla o llevarla a cabo dentro de la misma.

Ahora bien, analizando estas definiciones, puedo concluir que la Administración es: "El proceso que consiste en coordinar eficientemente los recursos humanos, técnicos y financieros para lograr con ésto el cumplimiento de los objetivos preestablecidos".

1.1.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION

La mayoría de las personas, sobre todo dueñas de pequeñas empresas, prefieren seguir manejando su negocio de acuerdo a la experiencia que han adquirido a través de los años, sin darse cuenta que llevando el proceso administrativo adecuado, pueden tener mejores resultados y por consiguiente mayores ingresos. En las grandes y medianas empresas, el

administrar es algo que ya se practica, y su objetivo es siempre tratar de mejorar su sistema administrativo para aprovechar al máximo todos sus recursos.

El objetivo primordial de la Administración es hacer las cosas a través de las personas, buscando siempre alcanzar los objetivos preestablecidos con eficiencia y eficacia, logrando así los mejores resultados.

1.1.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Es indispensable recalcar que el éxito o el fracaso de cualquier negocio, depende de la importancia que le demos al concepto de Administrar.

Esta importancia radica en crear y conservar un ambiente adecuado para que los grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de los objetivos comunes, o bien en el máximo aprovechamiento de los recursos, contando con un personal capacitado y organizado, para así minimizar los costos.

1.1.5 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

La administración en proceso de integración también se puede utilizar en culturas diferentes, su aplicación universal no presupone aislamiento del medio ambiente, sino que trata de identificar con claridad los aspectos

inherentes a la ciencia y a aquéllos que condicionan el medio. Esta universalidad es una de las diversas características inherentes a la administración y que mediante su aplicación facilita el trabajo del administrador. Para un mejor entendimiento, explicaremos algunos conceptos referentes a las diferentes formas en que podemos aplicar la administración:

- A) La UNIVERSALIDAD.- Es el fenómeno administrativo que se da en donde existe un organismo social, porque en él tiene que existir coordinación sistemática de medios, en ese sentido la administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en las empresas y hasta en las sociedades religiosas, y los elementos esenciales de todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

- B) La ESPECIFICIDAD.- Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

- C) La UNIDAD TEMPORAL.- Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa, se dan en mayor o menor grado, todos o la gran parte de los elementos administrativos.

- D) La UNIDAD JERARQUICA.- Todos los que tienen carácter de jefes en un órgano social, participan en distintos grados y modalidades en la misma administración.

La práctica de la administración se efectúa a través del proceso administrativo como es: planear, ejecutar, organizar, integrar y controlar, en la cual, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su mayor y mejor esfuerzo, la organización marchará de manera adecuada, en caso contrario, se detendrá. Es por ello que toda una organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos.

1.1.6 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

"El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados".⁽⁶⁾

Por máxima prosperidad no debemos entender sólo grandes dividendos para la compañía o para el propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio; de la misma forma, para cada uno de los empleados significa no sólo salarios más elevados que los que ordinariamente reciben los trabajadores de su clase, sino que tiene mayor importancia, significa, además, la formación de cada hombre hasta llegar al estado de su máxima eficiencia.

La administración científica tiene como cimientos el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros, seán únicos y los mismos, que

⁽⁶⁾ Taylor, Frederick W.- Principios de la Administración Científica, 1ª edición, Editorial Herrero Hermanos, México 1991, p.17.

no pueda haber prosperidad para el patrón en un periodo duradero, a menos que vaya acompañado de prosperidad para el empleado y viceversa, es decir, la máxima prosperidad no puede existir sino como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y de las máquinas del establecimiento.

Tenemos claro que la máxima prosperidad es sinónimo de productividad y que, por lo tanto, nuestros trabajadores deben de poner su máximo esfuerzo para rendir la mayor cantidad y con la mejor calidad posible en cada jornada laboral, sin embargo, muchas veces resulta que no es así, que los trabajadores por más entusiasmados que estén para dar lo mejor de sí, su trabajo dista mucho de ser eficiente. Este problema según el profesor Taylor se debe a tres causas:

- 1.- La falsa creencia que desde tiempo atrás se mantiene entre los trabajadores, de que el aumento material o de maquinarias en la industria, habrá de tener como resultado final dejar sin trabajo a un gran número de obreros.
- 2.- Los defectuosos sistemas de administración que ocasionan que todo trabajador disminuya su rendimiento, para proteger sus intereses más caros.
- 3.- Los ineficientes métodos establecidos y en cuyo ejercicio malgastan gran parte de sus esfuerzos todos nuestros trabajadores.

Así tenemos que por cada persona que trabaja demasiado hay un centenar de empleados que todos los días de su vida y con toda intención, trabajan

poco y muy por debajo de lo que pueden hacerlo.

En muchos casos, el patrón tiene la certidumbre de que una labor determinada, puede hacerse en menos tiempo de lo que se venía haciendo, pero en raras ocasiones se preocupa por tomar medidas drásticas y necesarias para obligar a los trabajadores a realizar ciertas actividades en el menor tiempo posible, a menos que se efectúe una demostración.

La colaboración estrecha, íntima y personal entre la dirección y los obreros, constituye la esencia de la administración científica o administración de labores, pues la importancia de lograr el rendimiento máximo de cada hombre y de cada máquina, es solamente por medio de la adopción de la moderna administración científica.

1.1.7 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

De entre 500 y 1000 empleados, encontraremos en muchos casos que hay cuando menos de veinte a treinta oficios diferentes. El espíritu de inventiva de cada generación ha ido creando mejores sistemas y más rápidos.

Naturalmente la administración comprende a sobrestantes y superintendentes que, en muchos casos, han sido operarios de primera clase en sus respectivos oficios, sin embargo, ellos saben que sus propios conocimientos y capacidades están muy por debajo de la suma de conocimientos y destreza de todos los trabajadores que están por debajo de ellos.

De esa manera, los directores más experimentados reconocen que la tarea que les corresponde, es inducir a cada trabajador a que haga uso de sus mejores esfuerzos, en una palabra, de su iniciativa. La dirección asume tres tipos de obligaciones:

- 1.- Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir al sistema empírico.
- 2.- Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador, mientras que, en el pasado, éste escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.
- 3.- Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando.
- 4.- Hay una división casi por igual de trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaía en los trabajadores.

NOTA: Bajo la administración de "iniciativa e incentivo" todo el problema queda prácticamente en manos del trabajador, mientras que en la administración científica una buena parte del problema está a cargo de la dirección, sin embargo, encontramos que el mayor obstáculo para una colaboración armónica entre trabajadores y dirección, es la

ignorancia de ésta última, de lo que realmente constituye el trabajo propio de la jornada laboral de un empleado.

Al respecto, el profesor Taylor da un ejemplo de como funciona la administración científica en una labor de colocar ladrillos con la mayor eficiencia. Enseguida describiremos las fases que lograrán un mayor rendimiento y armonía alcanzados por los trabajadores y la dirección conjuntamente.

- 1.- "El desarrollo (por la dirección y no por el trabajador) de la ciencia de colocar ladrillos, con reglas rígidas y estandarización de todos los instrumentos y condiciones de trabajo.
- 2.- La selección cuidadosa y el subsiguiente adiestramiento de los albañiles hasta convertirlos en operarios de primera clase y la eliminación de todos los que se niegan o son incapaces de adoptar mejores métodos.
- 3.- Llegando a la unión del albañil de primera con la ciencia de colocar ladrillos, por medio de la ayuda y vigilancia constantes por parte de la dirección y mediante el pago a cada operario de una generosa bonificación diaria por trabajar en el menor tiempo posible y por hacer lo que se dice que se haga.
- 4.- Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre el trabajador y la dirección. Durante toda la jornada, la dirección trabaja casi codo con codo con los operarios, ayudándolos, alentándolos y desbrozándoles el camino, mientras que en el pasado, se les mantenía aun lado, no se les daba más que una poca ayuda y cargaba en ellos casi

toda la responsabilidad en lo referente a sistemas, instrumentos, rapidez y colaboración armónica".⁽⁷⁾

Con lo anterior, nos damos cuenta de la importancia que tiene el que la dirección determine el camino a seguir y ayude, motive y vigile a los trabajadores para lograrlo. Por regla, es imposible conseguir que los obreros trabajen con mayor entrega que sus compañeros, a menos de que se les asegure un aumento importante y permanente en su paga. Para la Administración Científica la labor y la bonificación, constituyen dos elementos de suma importancia para su mecanismo.

El autor en cita define a la administración científica como: Ciencia y no regla empírica; armonía y no discordia; colaboración y no individualismo; rendimiento máximo en lugar de rendimiento restringido; formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad".

Asimismo, asegura que el mayor beneficio material que obtendrán los trabajadores de la generación actual, por encima que el de las generaciones pasadas, viene del hecho de que el hombre corriente de esta generación produce, con un gasto dado de esfuerzo, dos, tres o hasta cuatro veces más cosas de las que el hombre utiliza y que le eran posibles producir al hombre corriente del pasado.

La adopción general de la administración científica, duplicaría fácilmente en el futuro la productividad del hombre corriente dedicado al trabajo industrial, el gran aumento de los salarios que acompaña este tipo de administración eliminará en gran parte la cuestión de la paga como fuente de disputas.

⁽⁷⁾ Teylor, Frederick W. - Op. Cit. p. 39

Pero más que ninguna otra causa, la estrecha e íntima colaboración entre ambas partes tenderán a disminuir la fricción y el descontento que exista.

El bajo costo de producción que resulta de doblar el rendimiento, permitiría a las compañías que adopten esta administración, aumentar su competitividad en el mercado y mejorarla más de lo que pudieron hacerlo en el pasado, es decir, un aumento en prosperidad y disminución de pobreza, no sólo para operarios, sino también para toda la comunidad que está en contacto inmediato con ellos.

1.1.8 ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL

En seguida se analizan los principales conceptos de la Administración Industrial y General, según el maestro Fayol.

A) Las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden dividirse en seis grupos: Operaciones Técnicas, Financieras, Comerciales, de Seguridad, de Contabilidad y Administrativas. A continuación daremos una breve explicación de cada una de ellas:

a) **OPERACIONES TECNICAS.-** Es la encargada de mantener a la compañía con materias primas, mercados para su producto, capital, seguridad y previsión.

b) **FUNCION COMERCIAL.-** Es la encargada de la prosperidad de la

empresa industrial, ya que si un producto no tiene salida, sobreviene la ruina, por lo tanto, el saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien.

- c) **FUNCION FINANCIERA.-** Nada se realiza sin su intervención, se necesitan capitales para el personal, los inmuebles, herramientas y cualquier tipo de reserva, de esa manera, tendrá que optimizar los recursos para la mejor utilización de ellos en la empresa.
- d) **FUNCION DE SEGURIDAD.-** Su misión es proteger los bienes y a las personas contra fenómenos naturales como son los incendios e inundaciones, así como evitar las huelgas, atentados y en general todos los obstáculos de orden social que puedan comprometer el buen funcionamiento y hasta la vida de una empresa.
- e) **FUNCION DE CONTABILIDAD.-** Es la encargada de informar de manera exacta, clara y precisa sobre la situación económica de la empresa.
- f) **FUNCION ADMINISTRATIVA.-** Es la encargada de articular el programa general de acción de la empresa, constituir el cuerpo social, coordinar los esfuerzos y armonizar los actos. Constituye otra función distinta que se designa habitualmente con el nombre de Administración.

Para el profesor Henry Fayol Administrar es: “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; prever es estructurar el futuro y articular el programa de acción; organizar es constituir el doble organismo, material y social de la empresa; dirigir es hacer funcionar el personal; coordinar es relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos; controlar es procurar que

todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

Para el mismo autor existen catorce principios que se aplican con más frecuencia en la administración y son a saber:

- 1.- La DIVISION DE TRABAJO.- Tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo, lo que da como resultado la especialización de las funciones y la separación de los poderes.
- 2.- La AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.- La autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, ya que donde se ejerce autoridad nace una responsabilidad.
- 3.- La DISCIPLINA.- Es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convicciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Las leyes y los usos son los que fijan las modalidades de la disciplina.
- 4.- La UNIDAD DE MANDO.- Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo individuo o sobre el mismo servicio, se experimenta cierto malestar, si la causa persiste, la turbación aumenta, aparece la enfermedad como en un organismo animal, o bien la

dualidad cesa por la desaparición o anulación de uno de los jefes y renace la salud social o el organismo sigue debilitándose. Los hombres no soportan la dualidad de mando.

5.- La UNIDAD DE DIRECCION.- Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.

No hay que confundir unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa) con unidad de mando (un agente no debe recibir ordenes más que de un solo jefe). Se consigue la unidad de dirección con una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

6.- La SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL.- El interés de un agente no debe prevalecer contra el interés de la empresa. No se debería recordar esto, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las flaquezas y todas las pasiones humanas tienden a hacer que se pierda de vista el interés general en provecho del interés particular. Para llegar a una conciliación se necesita lo siguiente: la firmeza y el buen ejemplo de los jefes; convenciones que sean lo más equitativas posible y una vigilancia atenta.

7.- La REMUNERACION DEL PERSONAL.- Es el pago que se entrega al trabajador por el servicio prestado. Debe de ser equitativa y que, en la medida de lo posible, de satisfacción al personal y a la empresa, al patrón y al empleado. Por ejemplo, para los obreros su remuneración puede ser de tres formas: pago por jornada, por tareas y por destajo.

Estos a su vez pueden combinarse entre sí y dar lugar a la introducción de

primas, participación de beneficios, subsidios en especie, menciones honoríficas, etc.

8.- La CENTRALIZACION.- Consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen en el cerebro o la dirección, y de éstos parten órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. Con esto se trata de encontrar el límite favorable a la empresa. El fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.

9.- La JERARQUIA.- Es la serie de jefes que van de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que son dirigidas.

10.- El ORDEN.- Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, esta frase es idéntica pero aplicada a los recursos humanos, o mejor dicho al funcionamiento de una empresa sería: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materias y las pérdidas de tiempo.

11.- La EQUIDAD.- Resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia. La equidad no exige ni la energía ni el rigor, exige la aplicación, la sensatez, experiencia y bondad. Para dar a esas necesidades la mayor satisfacción posible, sin descuidar ningún principio y sin perder de vista el interés general, el jefe de la empresa debe a menudo poner en juego sus más elevadas facultades y debe de esforzarse para hacer penetrar el sentimiento de igualdad en todos los grados de la jerarquía.

12.- La ESTABILIDAD DEL PERSONAL.- Para que un agente logre desarrollarse en una función designada al 100% deberá adquirir experiencia, aprender de sus errores y descubrir la mejor forma y manera de realizar sus actividades día con día con mayor facilidad y eficiencia, para todo esto se necesitará de una estabilidad en su puesto.

En general, el personal directivo de las empresas prósperas, es estable, el de las empresas infortunadas es inestable. La inestabilidad es a la vez causa y consecuencia del mal funcionamiento de un negocio.

13- La INICIATIVA.- Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente. Esta posibilidad de concebir y ejecutar, es lo que se llama iniciativa. La libertad de proponer y de ejecutar es también, cada una por su parte, iniciativa. Se necesita mucho tacto y cierta virtud para animar y sostener la iniciativa de todos los empleados, en los límites impuestos por el respeto de la autoridad y de la disciplina.

14.- La UNION DEL PERSONAL.- Significa la fuerza y armonía que vitaliza el buen funcionamiento de una empresa. La unión se manifiesta también en los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases, éstos desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios que surgen dentro de la compañía.

1.1.9 PROCESO ADMINISTRATIVO

"Si no sabes a donde vas, cualquier camino puede llevarte". Dado que las organizaciones existen para alcanzar cierto propósito, alguien tiene que definirlo y señalar los medios para alcanzarlo. Ese alguien es la administración.

Existen ciertas actividades que interrelacionadas conforman el proceso administrativo. Dicho proceso puede definirse como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Este proceso del que hablamos, es nada más ni nada menos que el Proceso Administrativo, el cual es la visualización del administrador para llevar a cabo la eficiencia de los recursos materiales, técnicos, tecnológicos con el recurso humano y con las etapas de previsión, planeación, organización, dirección, integración y control, desarrollándolo en forma cíclica continuamente.

A) Este proceso está formado por dos fases, la primera denominada FASE MECANICA, que consta de los siguientes elementos:

- 1.- La PLANEACION.- ¿Qué se va hacer? Es una visión al futuro e incluye el establecimiento de objetivos, políticas, procedimiento y programas.
- 2.- La ORGANIZACION.- ¿Quién lo va hacer? Comprende la fijación de autoridades y responsabilidades de los funcionarios y empleados, así como la estructura de los procedimientos de operación. Es la

estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

B) La segunda fase del proceso administrativo es la llamada FASE DINAMICA, en esta se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido en la fase mecánica y consta de los siguientes elementos:

- 1.- La DIRECCION.- (Verificar que se haga). Es la coordinación de actividades y motivación del elemento humano a fin de lograr la máxima eficiencia en el desempeño, todo esto con una adecuada supervisión.
- 2.- La COORDINACION.- Armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en sus proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.
- 3.- El CONTROL.- ¿Cómo se realiza? Se encarga de asegurar que las actividades se realicen de conformidad con los planes previstos. Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

C) Ahora veremos la MECANICA ADMINISTRATIVA que se lleva a cabo en el proceso administrativo:

a) La PREVISION.- Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción. La previsión comprende tres etapas:

1.- Los OBJETIVOS.- Corresponde fijar los fines.

2.- Las INVESTIGACIONES.- Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

3.- Los CURSOS ALTERNATIVOS.- Trata sobre la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

b) La PLANEACION.- Consiste en la determinación del curso correcto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo presidirán y orientarán, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades para su realización, etc. La planeación comprende cinco etapas, las cuáles son las siguientes:

1.- Las POLITICAS.- Principios para orientar la acción.

2.- Los PROCEDIMIENTOS.- Secuencia de operaciones o métodos.

3.- Los PROGRAMAS.- Fijación de tiempos requeridos.

4.- Los PRESUPUESTOS.- Se precisan unidades de costos.

5.- Los PRONOSTICOS.- Cambios durante su duración o terminación.

c) La ORGANIZACIÓN.- Se refiere a la estructuración, técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Esta a su vez consta de tres etapas:

1.- Las JERARQUIAS.- Fija la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

2.- Las FUNCIONES.- La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

3.- Las OBLIGACIONES.- Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible para ser desempeñadas por una persona.

d) La INTEGRACION.- Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. La integración comprende tres etapas:

1.- La SELECCIÓN.- Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

2.- La INTRODUCCION.- La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.

3.- El DESARROLLO.- Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar y, esta etapa es precisamente la encargada de estudiarlo.

e) La DIRECCION.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Las tres etapas de la dirección son:

1.- De MANDO O AUTORIDAD.- Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal es la dirección.

2.- De COMUNICACIÓN.- Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de éste hacia cada órgano y célula las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.

3.- De SUPERVISION.- Revisar y cerciorarse de que las cosas se están haciendo tal y como se planearon.

f) El CONTROL.- Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Existen tres formas en que se puede realizar:

1.- El ESTABLECIMIENTO DE NORMAS.- Sin estas normas, no es imposible

hacer la comparación base de todo control.

- 2.- La OPERACION DE CONTROLES.- Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3.- La INTERPRETACION DE RESULTADOS.- Es la función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de los recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar a la administración científica, pues tenemos que las relaciones laborales establecidas requerían estudio, entendimiento y elaboraciones de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones y contrataciones, los cuales necesitaban más que una mera improvisación.

En el presente capítulo, estudiaremos algunos de los principios de los maestros Frederick W. Taylor y Henry Fayol, quienes prácticamente conformaron la base de la administración.

Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos es necesario recordar algunos conceptos.

A) Cualquier organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, los cuales correctamente administrados permiten a ésta cumplir sus objetivos más fácilmente. Los recursos que necesita una empresa son de tres tipos:

- a) Los RECURSOS MATERIALES.- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, los muebles e inmuebles, las materias primas, etc.
- b) Los RECURSOS TECNICOS.- Bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- c) Los RECURSOS HUMANOS.- Aquí quedan comprendidas todas las personas físicas que colaborarán en la organización, así como otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, como son: los conocimientos, las experiencias, la motivación, los intereses vocacionales, las aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y la salud.

El recurso más importante es el humano, ya que éste puede mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

En efecto, los recursos humanos son el elemento más importante para la operación y administración de una organización, porque de nada serviría contar con instalaciones funcionales, si los trabajadores no las manejan satisfactoriamente debido a la ignorancia de éstos.

Todas las organizaciones a fin de poder funcionar necesitan satisfacer objetivos planteados desde su creación, es decir, lograr el alcance por lo que fue creada una organización y establecerlos como los objetivos institucionales que abarcan por ejemplo: Objetivos de Producción y/o Servicio, Objetivos.

B) Las características de los RECURSOS HUMANOS son las siguientes:

- a) No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos.
- b) Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal.
- c) Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona, no existe la esclavitud pues nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno conocimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado, y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas), asimismo, a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que mejor le acomode, siendo éstos lícitos, tal como lo previenen los artículos 2° y 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- d) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Además, es claro que no por el simple hecho de que exista la organización, se garantiza el mejor esfuerzo de sus miembros, ya que por el contrario, solamente contará con él, si el trabajador percibe que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma al existir un contrato legal de trabajo.

- e) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva y la intensidad de tal servicio depende generalmente de lo anotado en el punto anterior.
- f) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado pueden ser incrementados, básicamente existen dos formas para tal fin, el descubrimiento y el mejoramiento.

En el primer caso, se trata de poner al descubierto las habilidades, conocimientos e intereses que poseen las personas a través de los valiosos test psicológicos y la orientación profesional.

En el segundo punto, se proporcionarán mayores conocimientos, experiencias e ideas nuevas, a través de la capacitación y el desarrollo. Lamentablemente también nuestros recursos humanos se pueden ver disminuidos por causas de fuerza mayor, como es el caso de las enfermedades, los accidentes, etc.

- g) Los recursos humanos son escasos, porque no en todo el mundo se poseen las mismas habilidades y conocimientos idóneos que cada organización requiere para su desarrollo; esta situación genera una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio de servicios.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por tanto, están dispuestas a tomarla a cambio de dinero, pues los

trabajadores necesitan fondos para satisfacer sus necesidades biológicas psicológicas y sociales, razón por la cual están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen por dinero.

Como antecedente histórico tenemos la existencia de una reacción contraria a la concepción del trabajo como una mercancía cualquiera. En el caso de México, la Ley Federal del Trabajo garantiza un salario mínimo a cubrir y reglamenta aspectos referentes a la remuneración en general, buscando siempre procurar la protección del trabajador.

2.2 DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general".⁽⁸⁾

Para el profesor Victor M. Rodríguez "Es un conjunto de principios, y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servicios de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros".

⁽⁸⁾ Arias Galicia, Fernando.- Administración de Recursos Humanos, 13ª edición, Editorial Trillas, México 1983, p. 27

El maestro Byars Rue opina que "Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados, actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar".

Por su parte, el maestro E.B. Flippo los define de la siguiente manera: "Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa".⁽⁹⁾

De los conceptos anteriores, podemos deducir que la Administración de Recursos Humanos es el área de la administración encargada de planear, organizar, dirigir y controlar al elemento humano con el fin de lograr mayor productividad en la empresa.

2.3 ANTECEDENTES HISTORICOS

Como una consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento, lo que se tradujo en mayor complejidad en su manejo.

A principios de siglo, Frederick W. Taylor propuso un modelo de organización

⁽⁹⁾ Rodríguez Valencia, Joaquín.- Administración Moderna de Personal, p.p. 5 y 6

denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista, para la selección se buscaba al capataz y éste era quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna. Taylor propuso que el reclutamiento fuera centralizado, de esa manera surgieron las llamadas "oficinas de selección".

Las funciones de la administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo actividades desde luego desarrolladas por los jefes de línea.

Con el tiempo, estas actividades aumentaron hasta el grado de llevarse registros y elaborarse nóminas, fue por eso que se pensó en un oficinista que realizará esta tarea, así surgió el primer "especialista" en el área.

En 1912 apareció en los Estados Unidos el departamento de personal en el concepto moderno y en 1919, en una docena de universidades se daban cursos de "administración de personal". Estos departamentos fueron creados para coordinar las actividades de administración de recursos humanos y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama.

En movimientos anteriores a la Revolución Mexicana, se exigía un sistema de salarios justos, una reducción de horas de trabajo, libertad sindical, etc., por lo tanto, en 1917 los congresistas incluyeron en la nueva Constitución mexicana el artículo 123, que posteriormente daría origen a su ley reglamentaria, es decir, a la Ley Federal del Trabajo, la cual contiene una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que, su estructura no correspondía a sus necesidades y fue hasta entonces cuando se precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellos, por ejemplo, en el departamento de personal, que exclusivamente formulaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitarán fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato.

En la actualidad es común encontrar bajo diferentes denominaciones a la dependencia encargada de la función de recursos humanos, como lo son: "Personal", "Relaciones Industriales", "Relaciones Internas", "Administración de Recursos Humanos"; diversas instituciones educativas como la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y el Instituto Tecnológico Autónomo de México, han adoptado este último nombre en sus planes de estudio. Existe una comisión de Recursos Humanos que pertenece a la Comisión para la Reforma Administrativa a fin de elevar la eficiencia administrativa en las secretarías de Estado y en los organismos descentralizados.

2.3.1 TIPO DE AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad

lineal (excepto en su propio departamento), contando únicamente con esa autoridad "técnica" o "profesional" que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia. El administrador en recursos humanos debe asesorar a cada supervisor para que éste cumpla adecuadamente sus funciones.

Dentro del nivel jerárquico de la organización, el departamento de recursos humanos, comparado con los departamentos restantes, ocupa el nivel más importante y valioso, ya que en gran parte, dicho departamento junto con el de relaciones públicas, son los encargados de trabajar para lograr la consecución del objetivo social de la organización.

2.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos dentro de una empresa, se encarga de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los trabajadores de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en equipo, instalaciones y otros servicios. La buena administración de recursos humanos ayuda a los individuos a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración como parte de un grupo de trabajo; no obstante, si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo, por lo que el principal objetivo de la administración de los recursos humanos es: Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades

de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo a la línea y a la dirección, siendo éste el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

2.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Lo más importante dentro de todo organismo social, es el elemento humano, porque éste es quien lleva a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones. Se ha considerado al elemento humano el principal recurso con el que cuenta una organización, ya que si una empresa cuenta con capital, equipo e instalaciones modernas y carece del personal adecuado, sería imposible el logro satisfactorio de sus objetivos.

Por lo tanto, resulta obvio que el estudio de la administración de Recursos Humanos, es de suma importancia para la organización.

2.6 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

La requisición de personal proveniente de los jefes de departamento, debe contar con una declaración de la intención de contratar, ya sea que se trate de la sustitución de una plaza o puesto ya establecido, o por plazas de nueva creación. Generalmente se recomienda que sean autorizadas por el gerente responsable y lleven el visto bueno de la dependencia responsable

de las finanzas, por la repercusión en el presupuesto.

A) Las Etapas de la Administración de Recursos Humanos son las siguientes:

a) El RECLUTAMIENTO.- Es el conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto con un determinado organismo de trabajo a las personas que potencialmente se consideran adecuadas para hacerlo funcionar.

Las fuentes de reclutamiento o lugares donde se localizan trabajadores (obreros, empleados) que satisfagan las necesidades de un organismo son dos:

1.- Las FUENTES INTERNAS.- Se identifican con el organismo. Los empleados que lo constituyen pueden ser tomados en cuenta y brindarles la oportunidad de ocupar un puesto de mayor responsabilidad y mejor remunerado.

2.- Las FUENTES EXTERNAS.- Son determinadas por los requerimientos del puesto y la condición del mercado laboral.

El maestro Chruden menciona que las fuentes externas son aquellas como: "Solicitudes espontáneas, agencias de empleo, recomendaciones de los empleados, sindicatos de trabajo, reuniones profesionales, etc."⁽¹⁰⁾

Los medios de reclutamiento según Reyes Ponce son: La requisición al

⁽¹⁰⁾ Chruden Herbert Jr. Y Sherman.- Administración de Personal, p. 184

sindicato; la solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores; carta o teléfono; periódicos, radio, televisión; el archivo de solicitudes muertas y folletos.

El objetivo de la función de reclutamiento es buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten y su política debe ser que siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

b) La SELECCIÓN.- Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde las labores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas, la selección de personal se hacía por el supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones, sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación), no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente, es la primera Guerra Mundial la que

plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logrados hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio, al hombre.

"La selección de personal es el proceso mediante el cual las solicitudes son clasificadas en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo. Un solicitante puede ser aceptado y contratado inmediatamente, puede ser rechazado o puede ser colocado en una categoría definida para consideración futura."⁽¹¹⁾ Los pasos para efectuar el proceso de selección en forma adecuada se deben adaptar a los recursos y tamaño de la organización, así como al grado de complejidad e importancia del trabajo que ha de realizar el solicitante:

En forma enunciativa y no limitativa se mencionan los pasos para tener un programa de selección completa:

- 1.- La recepción del solicitante: Contacto inicial a cargo de un recepcionista de personal para informar acerca de la compañía, los puestos vacantes y ayudar al solicitante a llenar las formas de solicitud.
- 2.- La entrevista preliminar: Su propósito es eliminar solicitantes no calificados (edad, presentación, estudios, habilidad, experiencia, etc.).
- 3.- La forma de solicitud: Nos proporciona información básica sobre la identificación, puesto solicitado, educación, experiencia.

⁽¹¹⁾ Chruden Herbert Jr. Y Sheman.- Op. Cit., p. 184

- 4.- La investigación de la historia del empleo anterior: Confronta la información proporcionada por el solicitante con la obtenida por otros conductos.
 - 5.- Las pruebas de empleo: Se utilizan test o exámenes como medios más objetivos para medir aptitudes de los solicitantes.
 - 6.- Las entrevistas: Se busca completar el cuadro cuyos perfiles han sido bloqueados o esfumados por otros procedimientos selectivos.
 - 7.- La selección preliminar en el departamento de empleos.
 - 8.- La Selección final por el capataz o supervisor: Por ser el jefe inmediato, debe decidir entre varios solicitantes. A los otros solicitantes deseables se les puede canalizar a otro departamento.
 - 9.- El examen médico: Tiene por objeto proteger al candidato y a la compañía contra enfermedades transmisibles y accidentes.
- c) La CONTRATACION.- Es una etapa de gran importancia, porque es la acción que establece una relación jurídica en la que el nuevo obrero o empleado se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales al patrón y éste a su vez se compromete a retribuir al primero mediante un salario y prestaciones adicionales. En nuestro país esta relación es de suma importancia, por lo que los miembros del Congreso constituyente de 1917, la incluyeron en el título sexto, relativo al Trabajo y Previsión Social, Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

De conformidad con lo establecido en el mencionado artículo, se ha promulgado la nueva Ley Federal del Trabajo que reglamenta en forma más detallada las relaciones de trabajo del apartado A, del artículo 123 constitucional, y la Ley del Servicio Civil que reglamenta el apartado B, del mismo artículo.

d) La COLOCACION DE PERSONAL.- Consiste en poner al nuevo trabajador en el puesto que según las pruebas efectuadas es capaz de realizar efectivamente. La experiencia reconoce el hecho de que el ajuste al trabajo toma tiempo, por esa razón la primera colocación generalmente lleva consigo un período de prueba por 30 días (de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, Artículo 47, Fracción I), sin embargo, en muchas empresas este plazo es de tres meses, los cuales al concluir el trabajador que cumple y satisface su trabajo se convierte en un empleado regular. Durante este tiempo (30 ó 90 días) el departamento de personal podrá despedir a un empleado a prueba si no ha sido apto, pero una vez que un trabajador ha alcanzado ese estado de empleado regular, el patrón solamente podrá despedirlo con causa justificada, por tanto, es obvio que el supervisor que autoriza la transición del empleado de prueba al de regular, toma una decisión que es de suma importancia para la empresa.

e) La ORIENTACION.- En esta etapa se les proporciona información al empleado acerca de la empresa a nivel gerencia, tales como la organización (ubicación de su puesto en el organigrama), nombres de directores y jefes, productos o servicios, organización sindical, reglamento de trabajo, filosofía de la empresa, prestaciones y servicios de la institución a los trabajadores. Esta información es conveniente presentarla en folletos ilustrativos, fáciles de comprender y bien realizados que

permitan al trabajador identificarse con la empresa y sentirse orgulloso de prestar sus servicios en ella. La orientación se debe proporcionar también en términos generales en cuanto a su inmediato superior y compañeros de trabajo, lugares de cobro, almacenes, comedor, etc.

- f) El ADIESTRAMIENTO.- "Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general preponderadamente físico". Desde ese punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización de máquinas y equipos". ⁽¹²⁾

El adiestramiento es también una motivación para que el empleado trabaje arduamente. Los empleados que comprenden su trabajo y lo que de ellos se espera, son probablemente los que gozan de una moral más elevada y complementa la selección. En un caso extremo, el adiestramiento consiste en sólo unas pocas horas (o solamente unos minutos) de enseñanza por el supervisor que se limita a dar al nuevo empleado un bosquejo esquemático de la política de la compañía, que le indica dónde está situado el vestidor y le hace un resumen de las reglas del trabajo. En el polo opuesto hallamos el adiestramiento consistente en cursos formales destinados a crear especialistas calificados en el transcurso de unos años.

El autor Strauss considera que el adiestramiento vestibular (con simuladores), es más efectivo en algunos puestos por la complejidad o peligrosidad del trabajo; también puede ser corrector al eliminar deficiencias pragmáticas del trabajador.

(12). Guzmán Valencia, Isaac.- Problemas de la Administración, Editorial Limusa, México 1976, p. 69

Los métodos de instrucción más recomendables para el adiestramiento son los objetivos, audiovisuales e informativos.

g) La CAPACITACION.- Su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante.

La capacitación se puede realizar en un aula especial, en el lugar de trabajo o bien en forma combinada. El método de instrucción que mayor efectividad ha mostrado para alcanzar un significativo aprendizaje, es de participación en grupo, mediante el cual, el elemento en la capacitación adquiere los conocimientos por medio de sus aportaciones y las de los demás.

h) El DESARROLLO.- Es el proceso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina, el carácter y todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquéllos que tiene más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Con frecuencia se utiliza la experiencia de funcionarios para que hagan carrera dentro de la empresa mediante traslados y promociones, los traslados se pueden efectuar buscando que un mismo nivel se capacite en áreas diferentes pero necesarias para una futura promoción.

CAPITULO III

LA CAPACITACION

La Capacitación es la acción de desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

La Capacitación es el proceso de enseñanza y aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo.

En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y de la previsión social esta fundada en el artículo 123 de nuestra constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el derecho social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de duración de las jornadas de trabajo, días de descanso, salarios minimos, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de entregar; regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, los derechos de huelga, paros, despidos, etc., y en si, asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar las

necesidades mínimas de un padre de familia.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123, fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia se transcribe dicha fracción: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente en el Diario Oficial de la Federación, publicado el 28 de Abril de 1978, entrando en vigor en el mes de mayo de ese mismo año.

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Esta reglamentación se encuentra plasmada en el capítulo III Bis "De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores" de la Ley Federal del Trabajo, en los artículos 153-A al 153-X, por lo que se hará un análisis general que permita tener una primera idea de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento. Entre otros aspectos los más relevantes son:

- 1.- Por ley todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida.
- 2.- La posibilidad de que los patrones y trabajadores convengan en que la capacitación se proporcione dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se Registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- 3.- La capacitación o el adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.
- 4.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

3.1 EL ENTRENAMIENTO COMO OBLIGACION LEGAL

En la Ley Federal del Trabajo, promulgada en 1931, se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley de 1970, los legisladores, al percatarse de la enorme importancia que tiene el entrenamiento, lo institucionalizaron, así la legislación actual en sus artículos

132, fracción XV y 159, marcan las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones.

El artículo 132, fracción XV, al señalar las obligaciones de los patrones establece: "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis del título cuarto".

Por su parte el artículo 159 establece: "Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión. Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud. Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia. Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente. En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta ley, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos".

Las anteriores transcripciones resultan de gran importancia para el *Administrador*, ya que sin ser perito en Derecho, tiene la obligación de conocer la reglamentación legal prevista en los ordenamientos correspondientes, como lo es principalmente La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo, a efecto de que no pase por alto las obligaciones y derechos que tienen tanto los patrones como los *trabajadores*.

3.1.1 EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Con el propósito de incorporar a la industria el mayor número de personal capacitado a corto plazo, se establecen los Centros de Adiestramiento Técnico y Capacitación para el Trabajo, que dependen de la Jefatura de Servicios de Prestaciones Sociales de dicho organismo, impartiendo a los alumnos prácticas y conocimientos de las siguientes especialidades:

Torno- Cepillo.Fresadora	Instrumentación industrial
Carpintería	Tapicería
Instalaciones sanitarias y de gas	Soldaduras
Diseño de herramientas	Moldes y troqueles
Dibujo mecánico-arquitectónico	Metal laminado
Acabados industriales	

3.1.2 EL ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE MANO DE OBRA (ARMO)

El Adiestramiento Rápido de Mano de Obra, tiene por objeto preparar instructores que poseen un oficio o carrera técnica, proporcionándoles elementos teóricos y prácticos para que puedan desarrollar al personal dentro de las empresas; ofrece cursos de perfeccionamiento en oficios y sus clases generalmente son gratuitas o se proporcionan a costos muy bajos para los participantes.

3.1.3 LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

La máxima casa de estudios del país ofrece más de 50 carreras profesionales que van desde ingeniería, medicina, administración y derecho, hasta licenciaturas en dibujo publicitario y diseño industrial; además, en sus divisiones de estudios superiores ofrece especializaciones, maestrías y doctorados con el fin de preparar profesores e investigadores en todas las ramas del saber humano.

3.2 ENTRENAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

La palabra Entrenarse significa "prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor".

La palabra Entrenamiento (Training en Ingles), se comprende en Norteamérica como toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un oficio o puesto.

EDUCACION: Adquisición intelectual de bienes culturales.

ENTRENAMIENTO: Habilidad para tareas motoras.

ADiestRAMIENTO: Preparación para una tarea.

DESARROLLO: Formación de la personalidad.

CAPACITACION: Conocimientos.

Como lo hemos estudiado en los capítulos anteriores, las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso, sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran, así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad del entrenamiento como una de las áreas de *responsabilidad* del encargado de lograr una optimización del elemento humano: el supervisor.

Incluso después de una orientación completa, es raro que los nuevos empleados tengan un desempeño satisfactorio; se les debe capacitar en las

tareas que se supone deben realizar. Por otra parte, los empleados experimentados pueden necesitar capacitación para reducir los malos hábitos de trabajo o aprender nuevas habilidades que mejoren su desempeño. Aún cuando, la capacitación trata de ayudar a los empleados a realizar su trabajo actual, los beneficios de la capacitación pueden extenderse a toda la carrera de una persona y ayudarla a desarrollarse para sus responsabilidades futuras.

Para poder llevar al cabo el entrenamiento dentro de la organización, primero se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva. Además, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer qué es el puesto, qué se hace en él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza, qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución. Se requiere, entonces, desmenuzar el puesto en varias partes, de ahí que se utilice el análisis de puestos cuyo objeto es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

Habrá también que hacer un inventario de recursos humanos que nos indicará con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro; los rasgos que se analizarán son los siguientes:

- 1.- El número de empleados con que cuenta la organización y categoría de que se trate.
- 2.- El número de empleados que se necesitarán en esa categoría.

- 3.- La edad de cada empleado.
- 4.- El nivel de habilidad, conocimiento, actitud, funcionamiento, calidad y cantidad para desarrollar otras tareas.
- 5.- Las posibles sustituciones para ese puesto dentro y fuera de la compañía.
- 6.- El tiempo de capacitación requerido para un principiante.
- 7.- Las faltas de asistencia y movimientos de personal en el tiempo dado.

3.3 TIPOS DE ENTRENAMIENTO

A) Existen dos tipos de entrenamiento: *TEORICO* y *PRACTICO*.

- a) El primero suele darse para todas las capacidades que se requieren en un oficio o profesión, siendo por lo mismo más general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y *determinado*.
- b) El primero exige, que, además de él, se adquiriera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata; el segundo, consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y, por lo mismo, tiene que darse, aún suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.

- c) El primero solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos, mientras que el segundo se requiere aún para los no calificados o semicalificados.

Dentro del entrenamiento, se comprenden tres aspectos distintos:

- 1.- La capacitación de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.
- 2.- El adiestramiento de carácter más práctico y para un puesto concreto, es necesario en toda clase de trabajos e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa.
- 3.- La formación que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, "hábitos morales", sociales, de trabajo, etc., que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento.

Las tres funciones que comprende el entrenamiento se requieren para todos los puestos, pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero adiestramiento conforme asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la capacitación y la formación.

3.4 DIVISION DEL ADIESTRAMIENTO

- A) En razón del fin, el adiestramiento se aplica cuando:

- a) En caso de un nuevo ingreso, aún cuando el trabajador posea capacidades previas para el puesto y, a pesar de que el trabajador por experiencias anteriores tuviera la destreza necesaria para realizar su trabajo, deberá aplicarse el adiestramiento para corregir o cambiar hábitos y adecuarlos a los de la organización.

- b) En caso de cambio de puesto, es decir, cuando el obrero o empleado tiene que cambiar de puesto, ya sea temporal o definitivamente, para cubrir una vacante o por un ascenso, ya que prácticamente se encuentra en el mismo lugar que el obrero nuevo.

- c) Por cambio de sistema, es decir, cuando en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de éste, la manera de hacer una labor va a cambiarse; es indispensable adiestrar para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

- d) Para corrección de defectos, es decir, cuando en las organizaciones se da el que los empleados realizan deficientemente su labor, ya sea por fallas de la supervisión anterior, por haber adquirido defectos por una producción muy intensa o simplemente por problemas psicológicos que aquejen al empleado. En todos estos casos el adiestramiento es indispensable.

- B) En razón del método, principalmente se distingue el adiestramiento dado DENTRO DEL TRABAJO y el adiestramiento que se recibe EN ESCUELA.

- a) El adiestramiento DENTRO DEL TRABAJO.- Se caracteriza por realizarse dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal "producir" y el fin secundario "enseñar".

Entre las diversas variedades de este tipo de adiestramiento, señalaremos tres:

- 1.- El METODO T.W.I. (TRAINING WITHIN INDUSTRY). Consiste en un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna, ya que se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado. En México, el Centro Nacional de Productividad lo ha popularizado con el nombre de Adiestramiento Dentro de la Empresa.

Formulado con base en un gran número de planes de adiestramiento en Norteamérica, ha servido para adiestrar a millones de obreros y empleados con gran éxito.

- 2.- La ENCOMIENDA DE CASOS.- No habrá que confundirlo con el método de casos que posteriormente veremos en la capacitación. El adiestramiento consiste en que encargándose a un trabajador o jefe la realización de un problema o la resolución de un caso concreto dentro de los que integran el área; deberá explicar a su jefe "como piensa hacer o resolver", lo que se le encarga y, después de obtener el visto bueno, hacerlo en realidad, bajo una estrecha supervisión.

- 3.- La ROTACION PLANEADA: Consiste en que para preparar a un trabajador o empleado, pero sobre todo a un jefe, se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a

asumir.

b) El adiestramiento EN ESCUELA.- Se trata de un verdadero adiestramiento y no de una capacitación general. Al contrario de lo que pasa en el adiestramiento dentro del trabajo, aquí lo principal es adiestrar, el aprovechamiento de lo producido al enseñar no existe o al menos es algo secundario. Este tipo de adiestramiento se puede practicar en las siguientes formas:

1.- En ESCUELA VESTIBULAR.- Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que, quienes van a ingresar a ésta, pasen primero por un tiempo determinado por esas escuelas vestibulares, con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar posteriormente.

La ventaja del adiestramiento vestibular sobre el adiestramiento dentro del trabajo, estriba principalmente en dos cosas: Los instructores son personas especializadas en la enseñanza y en esas escuelas se busca más la enseñanza, que la producción, cosa que ocurre en sentido contrario con el que se imparte dentro del trabajo.

Las desventajas que encontramos son: su alto costo y que el instructor enseña "el modo de hacer el trabajo", en forma distinta de como va a exigirlo el supervisor dentro del taller o la oficina, lo cual implica que el trabajador requerirá un nuevo adiestramiento al comenzar a trabajar.

2.- En ESCUELAS TECNOLOGICAS.- Puede ocurrir que una empresa al no poder mantener una escuela vestibular, busque escuelas técnicas que

adiestren a sus trabajadores para un puesto en concreto.

3.-EL ANTIGUO APRENDIZAJE.- La empresa medieval, en la que el aprendiz, adquiría los conocimientos de todo el oficio, así hacían todo lo relativo a un calzado, distinguiéndose solamente en el grado de perfección con que cada uno hacía la misma obra.

En la práctica actual en que las labores de un oficio se descomponen en una gran cantidad de trabajos concretos y fragmentarios, el aprendizaje, por lo que hace al trabajador, no sirve, porque se toma en cuenta tanto la enseñanza como la producción, y así muchas veces sólo ha servido para obtener mano de obra barata, lo que al patrón le resulta muy costoso y poco efectivo.

C) En razón de quien imparte el adiestramiento, podemos señalar:

- a) El que se da por el SUPERVISOR INMEDIATO.- Quien parece ser normalmente el más adecuado para impartirlo, porque se supone que debe conocer el trabajo concreto (puede ser diseñado, en cuanto al modo de enseñar, con el método T.W.I.), ya también porque al impartirlo se tiene la ventaja de que los supervisores actúen con una mente más analítica y adquieran prestigio ante sus subordinados.
- b) El que se imparte por el TRABAJADOR EXPERTO.- Cuando el supervisor inmediato no puede adiestrar por cualquier motivo, suele encomendarse el adiestramiento a un trabajador experto, recomendándose que éste lo haga bajo la vigilancia y responsabilidad del supervisor.

3.5 DIVISION DE LA CAPACITACION

A) La capacitación se puede dividir en razón de su fin y en razón de su método.

En razón de su fin, distinguiremos la amplitud que implica la impartición de la capacitación, mencionando las siguientes categorías:

- a) La que se imparte sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
- b) La que se imparte sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.
- c) La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

B) De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir:

- a) La capacitación que se imparte al obrero o empleado, lo que se conoce con el nombre de "inducción del trabajador", la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa sus reglas, prestaciones, organización, ubicación física de las diferentes áreas de la empresa, etc.
- b) La capacitación de supervisores tiene dos aspectos principales; el técnico, es decir, la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo

su vigilancia y, el administrativo que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber estimular el entusiasmo del trabajador, etc.

c) La capacitación de ejecutivos suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos de planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

C) En razón de los métodos empleados; la capacitación se divide en: DIRECTA E INDIRECTA.

a) La capacitación directa es aquella que se da expresa y formalmente con métodos de enseñanza.

b) La capacitación indirecta es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tiene otros fines.

3.5.1 CAPACITACION DIRECTA

A) Como tipos de Capacitación Directa encontramos los siguientes:

a) Por medio de CLASES.- Una de las características de la enseñanza por medio de clases, radica en que la exposición se realiza permitiendo preguntas por parte de los alumnos, pidiendo la clase a éstos y

dejándoles tareas que impliquen participación de los mismos.

- b) Mediante CURSOS BREVES.- Son los que se realizan en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia, por ejemplo, un curso breve de "análisis de balances"; la duración es muy variable pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.
- c) A través de BECAS.- Se comprende fácilmente cuando una empresa quiere dar capacitación directa, empleando más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser la más beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan, además de que constituye una prestación para sus trabajadores.

En materia de becas, la nueva Ley Federal del Trabajo dispone en su artículo 132, fracción XIV, que son obligaciones de los patrones: "Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán

prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos".

d) Mediante CONFERENCIAS.- Consisten en una exposición de 1 a 2 horas como máximo, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases, radica no sólo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellas, sino principalmente quizá, en que la conferencia busca producir un impacto a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general.

e) Por medio del METODO DE CASOS.- Es usado en la mayor parte de las universidades de Norteamérica, este método consiste en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto", no inventario, sino sacarlo de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos y estos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión.

Para que este método produzca ventajas es necesario que:

- 1.- El problema sea más práctico que teórico, por ello consideramos que es más válido y completo el método de la enseñanza teórica, para ayudar a que se aprenda cómo aplicar ésta.
- 2.- El caso debe ser real y estructurado técnicamente, de lo contrario sólo sirve de pretexto para enseñar teoría disimuladamente.
- 3.- Debe contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en este aspecto.

f) Con CURSOS DE CORRESPONDENCIA.- Este viejo sistema ha sido empleado, para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones. Aunque con este método existen varias limitaciones, como son:

1.- El valor del curso depende de la calidad del mismo.

2.- La principal dificultad radica en que su valor y utilización dependen fundamentalmente del interés que ponga el empleado a quien se va a capacitar.

3.- Siempre hará falta el papel del maestro. Dicho papel parece suplirse mejor en el siguiente método.

g) En atención a la INSTRUCCIÓN PROGRAMADA.- Sistema por el cual, el alumno, después de leer algún documento que contenga información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte. El alumno podrá graduar la intensidad de su aprendizaje y tiene la posibilidad directa e inmediata de ver si su contestación fue adecuada.

3.5.2 CAPACITACION INDIRECTA

A) En la Capacitación Indirecta se pueden presentar los siguientes medios:

- a) Mediante MESAS REDONDAS.- Son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.
- b) Por medio de PUBLICACIONES.- Aquí nos referimos especialmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal, con la mira de llevarle información que le resulte interesante y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica. Lo fundamental en este tipo de capacitación, radica en que sea de tal manera interesante que invite a su lectura.
- c) A través de MEDIOS AUDIOVISUALES.- La utilización de películas, filminas, carteles, etc. por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal.

3.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

A) Los diferentes modos en los que la Capacitación beneficia a una organización, son los siguientes:

- a) Conduce a una mayor rentabilidad y/o a actitudes más positivas hacia la orientación a los beneficios.
- b) Mejora la moral de la fuerza laboral.
- c) Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
- d) Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
- e) Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- f) Mejora la relación entre jefe y subordinado.
- g) Contribuye al desarrollo de la organización.
- h) Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- i) Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- j) La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas.
- k) Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- l) Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos

trabajadores y los gerentes brillantes.

- m) Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como producción, personal, administración, etc.
 - n) Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
 - ñ) Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
 - o) Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente.
 - p) Estimula la administración preventiva, en lugar de dedicarse a apagar incendios.
 - q) Elimina las conductas poco adecuadas.
 - r) Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.
 - s) Contribuye a que se mejoren las comunicaciones en la organización.
 - t) Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
 - u) Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.
- B) Beneficia a los individuos, lo que a fin de cuentas debe ser provechoso

para la organización.

- a) Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- b) Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- c) Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza de sí mismo.
- d) Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos.
- e) Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección, las actitudes y las capacidades de comunicaciones.
- f) Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- g) Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
- i) Satisface las necesidades personales del instructor (y del adiestrado).
- j) Brinda a los aprendices una vía de crecimiento y participación en las decisiones relativas a su propio futuro.
- k) Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.

- l) Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar, también la capacidad de escritura, cuando se requieran ejercicios de este tipo.
 - m) Ayuda a eliminar los temores y a desarrollar nuevas tareas.
- C) Beneficia las relaciones personales y humanas, las relaciones entre grupos y la aplicación de las normas.
- a) Mejora las comunicaciones entre grupos e individuos.
 - b) Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los que aceptan nuevos empleos por medio de transferencias o ascensos.
 - c) Proporciona información sobre igualdad de oportunidades.
 - d) Proporciona información sobre otras normas administrativas y leyes de gobierno.
 - e) Mejora las capacidades interpersonales.
 - f) Mejora la moral.
 - g) Hace adquirir viabilidad a los reglamentos, las reglas y las normas de la organización.
 - h) Fomenta la cohesión en los grupos.

- i) Proporciona un buen clima para el aprendizaje, el crecimiento y la coordinación.

- j) Logra que la organización sea un lugar mejor para trabajar y vivir.

En resumen, después de seleccionar a los empleados, es raro que estén listos para que su desempeño sea apropiado, por lo que es preciso integrarlos en el ambiente social y de trabajo de la organización. Los programas de orientación ayudan a un trabajador a iniciar este proceso de socialización.

La organización obtiene beneficios, porque se reducen los costos y el tiempo de capacitación; la satisfacción de los empleados es más alta y la rotación inicial disminuye; incluso después de que se les oriente a los empleados, pueden carecer de las capacidades necesarias, las actitudes apropiadas o los conocimientos que se requieren para realizar correctamente sus trabajos, esta deficiencia se corrige mediante la CAPACITACION, que se inicia con la evaluación de necesidades. A continuación, pueden establecerse objetivos específicos de capacitación, los cuales dan sentido al programa de capacitación y sirven para la evaluación de ésta cuando el mismo concluye.

El contenido del programa depende de los objetivos de la capacitación, el diseño de la capacitación debe tomar en consideración principios de aprendizaje tales como la participación, la repetición, la pertinencia, la transferencia y la retroalimentación.

Una vez que concluye la capacitación es necesario practicar una evaluación. Esta incluye una prueba previa, otra posterior, la medición de lo correctamente que se transfiere el contenido de la capacitación al trabajo real y algún tipo de estudios de comprobación para asegurarse de que se haya retenido el aprendizaje.

CAPITULO IV

LA IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS EN LA CAPACITACION

4.1 TERMINOLOGIA BASICA

Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

El análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

A) La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación:

a) La DESCRIPCION DE PUESTOS.- Es la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto, esta se puede presentar en forma GENERICA y ANALITICA.

- 1.- La DESCRIPCION GENERICA.- Es la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto.
 - 2.- La DESCRIPCION ANALITICA.- Es la descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto.
- b) El PUESTO.- Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.
 - c) La CATEGORIA.- Es la jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.
 - d) Los REQUERIMIENTOS.- Es la relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.
 - e) La DENOMINACION DEL PUESTO.- Es el término con el que se conoce el cargo, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.
 - f) La CLASIFICACION DE LOS PUESTOS.- Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios, por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (oficinistas, operarios), con su jerarquía (directores, ayudantes), con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados, etc.).
 - g) La OCUPACION.- Es la familia de puestos semejantes, por ejemplo, mecanógrafa, archivista, auxiliar de contabilidad, etc., se clasifican dentro

de las "ocupaciones de oficina".

Todo elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Ahora bien, dependiendo de las funciones que tengan que desarrollar se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, varían en cada caso, por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito.

4.2 NECESIDAD LEGAL

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, establece que "El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberán contener: fracción III.- El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".

Asimismo, el artículo 47, establece que "Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón: fracción XI.- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

Por ultimo, en el artículo 134, establece como obligación de los trabajadores: fracción IV.- Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

De las transcripciones legales anteriores, es lógico concluir que si el trabajador conoce perfectamente las condiciones de trabajo y el servicio o servicios que debe prestar, y éstos los ejecuta con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos, su estancia en el empleo será satisfactoria y por consiguiente provechosa para él y su patrón.

4.3 NECESIDAD SOCIAL

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las 8 horas diarias que destina a ello constituyen un 50 % de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc., por lo tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades.

Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

4.4 RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

Los analistas de empleos reúnen información sobre los trabajos y las características de quienes ocupan los puestos. Antes de ocuparse de los empleos, los analistas estudian la organización, sus finalidades, su diseño, sus entradas (personal, materiales y procedimientos) y salidas (productos o servicios). También analizan los informes de la compañía, la industria y el gobierno sobre el trabajo que van a analizar.

A) La IDENTIFICACION DE EMPLEOS.- Los analistas identifican cada empleo diferente con que cuenta la organización, antes de reunir información sobre ellos. En empresas pequeñas es simple, ya que son pocos los puestos, pero en las empresas grandes los analistas deben elaborar listas de empleos a partir de nóminas, gráficas de organización o conversaciones con trabajadores y supervisores.

B) La ELABORACION DE UN CUESTIONARIO.- Para estudiar empleos, los analistas elaboran listas de verificación o cuestionarios que sirven para obtener información uniforme sobre los empleos. El cuestionario descubre los deberes, las responsabilidades, las capacidades humanas y las normas de rendimiento de los empleos investigados.

Es importante utilizar el mismo cuestionario para empleos similares. Los analistas desean que las diferencias en la información sobre empleos reflejen las diferencias en los puestos de trabajo y no en las preguntas que se hacen.

- b) El RESUMEN DEL EMPLEO.- Reúne y desarrolla datos para análisis de empleos, mediante entrevistas, cuestionarios, observaciones u otros medios. Proporciona la información que necesitan otros especialistas de personal.
- c) Los DEBERES DEL EMPLEO.- Diseña programas y cuestionarios de análisis de empleos; reúne información sobre empleos; interactúa con los trabajadores, los supervisores y sus pares; redacta descripciones y especificaciones de empleos; informa al departamento de seguridad y al gerente competente sobre los riesgos para la seguridad; verifica toda la información por medio de dos fuentes y realiza otros deberes que le asignan los supervisores.
- d) Las CONDICIONES DE TRABAJO.- Trabaja la mayor parte del tiempo en una oficina moderna y bien ventilada. La reunión de datos requiere, con frecuencia, salidas sobre el terreno bajo todas las condiciones de trabajo existentes en la compañía. Trabaja el tiempo normal de las ocho de la mañana a la cinco de la tarde, excepto para recoger datos del segundo turno de trabajo y cuando viaja (de dos a tres días al mes).

La información anterior es correcta y la aprueban:

(FIRMA)

ANALISTA DE EMPLEOS

(FIRMA)

GERENTE DE DEPARTAMENTO⁽¹³⁾

⁽¹³⁾ Werther, William B.- Dirección de Personal y Recursos Humanos, 1ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1982, p. 117

- B) La sección de identidad de empleos contiene DATOS UTILES, como son:
- a) La FECHA.- Indica a los usuarios posteriores la antigüedad de la descripción, para saber si tomarla en cuenta en nuestros próximos análisis.
 - b) El AUTOR.- Se identifica al autor de la descripción de modo que se pueda interrogarlo, sobre las dudas o errores.
 - c) La UBICACIÓN.- El o los departamentos a los que pertenece el empleo ayudan a identificar el puesto de trabajo para referencias futuras.
 - d) El GRADO DEL EMPLEO.- Las descripciones de empleos pueden tener un espacio en blanco para medir posteriormente su nivel o grado. Esta información ayuda a clasificar la importancia de los empleos con fines de pago.
 - e) El SUPERVISOR.- Puede incluirse el título de supervisor como ayuda para identificar el empleo y su importancia relativa.
 - f) El ESTADO: El análisis puede identificar el empleo en el sentido de que se encuentra exento o no de las leyes relativas al trabajo en tiempo extra.
- C) Después de identificar el empleo, la etapa siguiente de la descripción es el resumen del puesto de trabajo. Se trata de un párrafo que resume de manera concisa el empleo. Indica lo que es el trabajo, cómo se realiza y quien se encarga de hacerlo.

- D) En las condiciones de trabajo también se detalla una descripción del empleo, explica las descripciones del ambiente físico, las horas de trabajo, los riesgos para la seguridad y la salud, las necesidades de desplazamientos y otras características de los empleos.
- E) Puesto que las descripciones de empleo afectan a la mayoría de las decisiones de personal, su precisión debe ser comprobada por empleados escogidos y sus supervisores. Una vez comprobada, se les pide a los supervisores que aprueben la descripción. Esta aprobación sirve como prueba adicional de la descripción del empleo y para verificar la reunión de información para análisis.
- F) Especificaciones de Empleo.- "La diferencia entre una descripción y una especificación de empleo es de perspectiva. Una descripción define lo que se hace en el trabajo, es un perfil de empleo. Por su parte, una especificación describe lo que el empleo exige a los trabajadores que lo realizan y las aptitudes humanas que se requieren".⁽¹⁴⁾
- G) También se agregarán las aptitudes y los esfuerzos que se requieren para cada empleo. La lista puede incluir instrumentos específicos, actividades, experiencia, educación y requisitos de capacitación que ayuden a definir las características individuales necesarias para un buen desempeño en el empleo. Las especificaciones de empleo describen también los esfuerzos físicos en lo que se refiere a las actividades necesarias para el trabajo.

⁽¹⁴⁾ Werther, William B.- Op. Cit., p. 120

Ejemplo:

BREVARD GENERAL HOSPITAL

Especificaciones de empleo:

TITULO DEL EMPLEO: Analista de empleos.
CLAVE DEL EMPLEO: 166.088
FECHA: 3 de enero de 1981
AUTOR: John Doakes
UBICACION: Departamento de personal
GRADO DE EMPLEO:
SUPERVISOR: Harold Grantinni
POSICION: Exento

H) Como FACTORES DE HABILIDAD encontramos los siguientes:

- a) La EDUCACION.- Se requiere el bachillerato
- b) La EXPERIENCIA.- Cuando menos un año como aprendía de analista de empleos, reclutador de personal o algún otro trabajo profesional en el campo del personal.
- c) Las COMUNICACIONES.- Las capacidades de expresión oral y escrita deben poner de manifiesto una buena capacidad para encapsular los datos de empleos en forma sucinta.

I) Como FACTORES DE ESFUERZO encontramos:

- a) Las EXIGENCIAS FISICAS.- Limitadas a las que se relacionan normalmente con los trabajos de oficina: sentarse, levantarse y caminar.
- b) Las EXIGENCIAS MENTALES.- Se requiere una atención profunda para la observación de los empleos. La iniciativa y el ingenio son obligatorios, puesto que el empleo sólo recibe una supervisión general. Deben dar muestras de buen juicio con respecto a las características de empleo que deben realzar, los empleos que se estudiarán y los métodos empleados para reunir datos sobre empleos. Es frecuente la discreción para la toma de decisiones. Analiza y sintetiza grandes cantidades de datos abstractos para elaborar descripciones, especificaciones y normas de empleos.

J) Como CONDICIONES DE TRABAJO tenemos:

- a) Desplazamientos a clínicas hospitalarias del condado, de uno a tres días al mes.
- b) Recorre todos los sitios de trabajo para reunir información.
- c) Trabaja primordialmente en un ambiente de oficina".⁽¹⁵⁾

K) La Normas de desempeño o rendimiento en el empleo cumplen dos funciones, en primer lugar, se convierten en objetivos de los esfuerzos de los empleados, el desafío o el orgullo de alcanzar los objetivos puede

⁽¹⁵⁾ Werther, William B.- Op. Cit., p. 120

servir para motivar a los obreros. En segundo lugar, las normas son criterios que sirven como base para mediar el éxito en el empleo.

Dichas normas se obtienen mediante la información de análisis o de fuentes opcionales. Los datos para el análisis de empleos suelen ser suficientes para los trabajos que tienen las siguientes características:

- a) El rendimiento cuantificado.
- b) El rendimiento puede medirse con facilidad.
- c) Las normas de rendimiento son comprendidas tanto por los trabajadores como por los supervisores.
- d) El rendimiento requiere muy poca interpretación.

L) Como FUENTES OPCIONALES para fijar normas tenemos:

- a) La MEDICION DEL TRABAJO.- Las técnicas de medición del trabajo estiman el rendimiento normal de los trabajadores promedio, éstas se aplican a trabajos no administrativos y se constituyen a partir de datos históricos, estudios cronológicos y muestreos de trabajo.
- b) Los DATOS HISTORICOS.- Se pueden obtener datos históricos de los registros del pasado. Uno de los aspectos débiles de este método es que presupone que el rendimiento del pasado es el promedio, además de que los datos históricos son inútiles en los nuevos empleos.

- c) Los ESTUDIOS DE TIEMPO.- Mediante estos estudios pueden fijarse normas, luego de observar y cronometrar los trabajos se cronometra cada elemento, mientras lo repite un trabajador promedio, utilizando el método estándar para la realización de las tareas.

En resumen, podemos decir que la información para el análisis de empleos proporciona los fundamentos para construir un sistema de información sobre recursos humanos de la organización. Los analistas tratan de obtener una comprensión general sobre la organización y los trabajos que realiza. Los datos de análisis de empleos puede reunirse mediante entrevistas, cuestionarios por correo, diario de empleados, observación directa o alguna combinación de estas técnicas. Una vez reunidos, los datos se convierten en aplicaciones útiles, tales como descripciones, especificaciones y norma de empleos. Cuando los datos para el análisis de empleos no proporcionan suficiente información para establecer normas, se recurre a la participación para fijar metas y medir el trabajo.

Los datos para el análisis de empleos son importantes, porque indican a los especialistas de personal cuáles son los deberes y las responsabilidades que se relacionan con cada empleo. A continuación, se usa esta información cuando los especialistas en personal se dedican a otras actividades de la administración de personal, tales como la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

4.6 APLICACIONES Y USOS DEL ANALISIS DE EMPLEOS

Enseguida presento algunas de las aplicaciones y utilización del análisis de empleos:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.

- l) Para efectos de planeación de recursos humanos.
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- ñ) Como valiosos instrumentos de auditorías administrativas.
- o) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

CAPITULO V

LA CAPACITACION EN LA ACTUALIDAD

5.1 LA CAPACITACION EN LA ACTUALIDAD

En la actualidad son más las organizaciones que adquieren nueva tecnología, nuevas técnicas administrativas y van a la vanguardia con el desarrollo, es por esto, que cada vez se vuelve más indispensable contar con personal altamente capacitado dentro de la empresa, para que los trabajadores logren participar eficazmente en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Como hemos mencionado en repetidas ocasiones el recurso humano es el elemento más importante en una organización, y para que pueda desarrollarse al máximo, necesita saber y aprender lo que tiene que hacer mediante la capacitación adecuada. Cuando una persona sabe lo que tiene que hacer, como hacerlo, para que, y sobre todo se ve beneficiado con todo esto, los resultados son sorprendentes. Y por mencionar algunos ejemplos de las ventajas de una buena capacitación, señalaremos que mediante ésta se desarrollan las habilidades del trabajador a un 100%, ya que aprenderá y pondrá en práctica muchos conocimientos, que tal vez él ignoraba, además de que crecerá el interés por desarrollarse cada día más dentro de la organización, tomando en cuenta que esto también le traerá beneficios económicos y profesionales.

La organización por su parte se encargará de promover y planear los programas de capacitación adecuados para cada puesto y mantener motivado a sus empleados a lo largo de su trayectoria en la organización, dando como resultado que el trabajador siempre este interesado en actualizarse día con día y, a su vez, se sienta a gusto (motivado) e importante dentro de la organización, que sienta que su trabajo vale mucho y que siempre tendrá que intentar hacerlo mejor cada día. Cuando un empleado como se dice " se pone la camiseta" entrega todo lo mejor de él y eso siempre se verá reflejado en pocas pérdidas y en escasos errores.

Cabe destacar la importancia que representa el que se cuente con un estricto análisis de puestos, ya que de ello en gran parte depende la capacitación que se da a cada empleado. En la actualidad la mayoría de las empresas dan muy poca importancia a este punto, no se tiene una descripción fidedigna y en otras ocasiones información reciente de cada puesto con el que cuenta la empresa. Por lo tanto, en general, siempre se da una plática de inducción a todos los empleados de nuevo ingreso sin importar en que área se encuentran adscritos, posteriormente, cuando cada uno de ellos llega a su departamento, solamente se les da una platica de lo que tienen que hacer y enseguida ponen al nuevo integrante a realizar dicha actividad. Es por eso que es de vital importancia tener bien definidos los puestos y su descripción, porque en la medida en que se proporcionen los conocimientos necesarios pronto se verán los resultados positivos al aplicar la regla costo-beneficio.

5.2 LA MOTIVACION Y SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS

La dirección de personal tiene influencia tanto directa como indirecta sobre la motivación y la satisfacción de los empleados. La función de personal entra en contacto directo con los supervisores y los empleados, con el fin de influir sobre ellos en diversas formas. Por ejemplo, sus actividades de educación y capacitación motivan con frecuencia a los empleados en forma directa, al mismo tiempo esas actividades capacitan a los supervisores sobre como motivar a los empleados. El asesoramiento establece y un contacto directo con los empleados, a menudo influye en ellos para que tengan un mejor rendimiento o reconozcan ciertas satisfacciones en el trabajo, de este modo se acumula la motivación y la satisfacción.

La motivación es una tarea compleja y difícil, es una relación de sistemas entre muchas variables dentro y fuera de la organización, por lo que no se pueden esperar respuestas rápidas y sencillas para los problemas de motivación. De hecho, una gran cantidad de ideas sobre la motivación esta en conflicto y las personas adoptan posiciones diferentes.

Podemos señalar que la MOTIVACION: Es el impulso de una persona para entrar en acción porque desea hacerlo, si se impulsa a las personas reaccionarán simplemente a las presiones, actuarán porque sienten que deben hacerlo, sin embargo, si están motivadas, harán la elección positiva de realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellas.

Un modelo de motivación es el de jerarquía de necesidades de Maslow, en el sentido, de que no se pueden expresar todas las necesidades al mismo tiempo, tienden a poseer cierta prioridad en la que encuentran expresión. El resultado es que las personas tienen distintos niveles de necesidades, si las necesidades de nivel más bajo no se satisfacen, exigen prioridad y las personas se dedican a su satisfacción postergando a otras necesidades de nivel superior.

Cuando comienzan a satisfacerse las necesidades del primer nivel, se hacen más importantes las del segundo y así gradualmente, tienden a dominar la conducta de una persona, a su vez, al satisfacer las necesidades del segundo nivel, adquieren importancia las del tercero. Hay una secuencia de inferior a superior que hace que cada persona pase a un escalón superior, cuando el inferior ha quedado satisfecho de manera razonable. Esto no se aplica a todas las personas en todas las épocas, pero se considera como una relación general que se aplica a grandes cantidades de personas en situaciones normales.

El profesor Herzberg y sus colaboradores elaboraron un modelo de motivación basado en factores de motivación y mantenimiento. Entrevistaron a empleados para determinar que condiciones conducían a sentimientos positivos o negativos con relación a sus empleos. El resultado fue que la mayor parte de ellos enunciaran distintos tipos de causa para sus sentimientos buenos o malos, por ejemplo, los sentimientos negativos se debían en el mayor de los casos a los salarios bajos, así se llegó a la

conclusión de que algunos factores sirven para elevar la satisfacción y la motivación, estos factores se conocen como de motivación o motivadores.

5.3 LA SATISFACCION EN EL EMPLEO

La satisfacción en el empleo es la forma más favorable o desfavorable en que ven los trabajadores sus puestos, la administración de personal se interesa considerablemente por la satisfacción en el empleo. Observa dicha satisfacción en forma estrecha, porque afecta a la rotación de empleados, las ausencias, las reclamaciones y otros asuntos vitales de personal. En la mayoría de las organizaciones se llevan a cabo periódicamente encuestas de satisfacción, para tratar de conocer los sentimientos de los empleados.

Además, la satisfacción se ve afectada por el modo en que los especialistas en personal administran las actividades. Los departamentos de personal burocráticos y llenos de reglas fueron causa de muchas faltas de satisfacción en los empleados.

La satisfacción en el empleo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del ambiente fuera del trabajo afecta los sentimientos propios en el empleo, de ese modo, un empleo es parte importante de la vida, la satisfacción en él influye en la satisfacción en la vida en general. El resultado, es que la satisfacción surge de un conjunto complejo de circunstancias, en la misma forma que lo hace la motivación.

La satisfacción va íntimamente ligada con el rendimiento elevado, porque históricamente se suponía que los trabajadores más satisfechos tenían un mejor rendimiento.

La satisfacción en el puesto se debe en gran parte también a la capacitación que desde un principio se le otorgó al empleado, porque ésto le dará herramientas para desarrollar su actividad con más seguridad y de la mejor manera posible, lo cual lo llevará a sentirse satisfecho con lo que esta haciendo.

5.4 LA EDUCACION

No podríamos imaginarnos a un campesino, con tercero de primaria exclusivamente, al frente de una compañía de computadoras electrónicas.

Las razones son obvias, por un lado no tiene los conocimientos suficientes en administración, contabilidad, mercadotecnia ni los aspectos técnicos de las computadoras, por otra parte, no cuenta con experiencia en ese tipo de trabajo, es decir, no posee los recursos necesarios para realizar satisfactoriamente la tarea que se le ha encomendado, aunque sea muy honrado y trabajador y pueda tener plena voluntad. En este pequeño ejemplo, se percibe muy claramente el papel que juega la educación y la capacitación en cualquier organización, así como dentro de cualquier país en general.

Hasta hace pocos años se consideraba que el desarrollo económico podía ser alentado simple y sencillamente llevando bienes de capital a un país, sin embargo, el capital por sí solo no implica forzosamente que exista desarrollo económico, es necesario que las personas sepan cómo aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital, es decir, la maquinaria, instalaciones, etc., puedan ser aprovechados de manera eficiente.

Recuérdese que México enfrenta el problema de una explosión demográfica que de acuerdo con algunos cálculos, elevarán la población de 48.3 millones que se tenía en el año de 1970 a 120 millones para el año 2000. La única forma de enfrentarse a tal incremento, es aumentar la productividad en todos los ordenes, así como distribuir la riqueza, a fin de que en lugar de contar con una gran parte de la población en condiciones precarias y sin empleo, el país tenga conglomerados económicamente activos, es decir, con productores y consumidores.

En resumen, tenemos que la educación y en su momento la capacitación, son extraordinariamente importantes tanto para un país como para una organización, porque permiten el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos.

Comúnmente los economistas se ocupaban en forma exclusiva del capital financiero, para distinguirlo de lo que ahora se llama capital humano, sin embargo, hace pocos años empezaron a considerar la capacitación como

una forma de inversión en los seres humanos, es decir, la formación de capital humano. Los recursos humanos o dicho de otra forma, las habilidades, experiencias y conocimientos del hombre pueden ser incrementados mediante dos métodos:

- 1.- Por el descubrimiento de esos recursos, es decir la selección y orientación.
- 2.- Por la capacitación y educación, es decir, por el incremento de lo ya existente, mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevas actitudes, etc. Si lo vemos desde este punto de vista tenemos que los individuos invierten en sí mismos, ya que a mayor inversión en educación y capacitación, mayores van a ser sus ingresos. Todos sabemos que no gana lo mismo un obrero que solo curso el nivel de educación primaria y jamás se interesó por seguir estudiando o por capacitarse dentro de su trabajo, que aquella persona que tiene una profesión y que siempre se esta actualizándo.

5.5 EL COSTO Y EL BENEFICIO

Además de lo dicho anteriormente y para dar una idea adicional del impacto económico de la capacitación, puede citarse simplemente el caso de las patentes extranjeras; México paga muchos millones de pesos al año a compañías extranjeras por el uso de las patentes, si nuestro país contará con una tecnología propia y adecuada, podría competir satisfactoriamente en

(político, social y cultural) de un país. Asimismo, puede afirmarse que la capacitación no es de ninguna manera una preocupación exclusivamente del gobierno, sino una situación que interesa a todos los ciudadanos y naturalmente a las organizaciones donde podemos desempeñar una labor.

Todo esto nos lleva a deducir que cuando una organización invierte en cursos de capacitación adecuados y técnicas de aprendizaje correctos, su gasto siempre será recompensado por el buen trabajo que se realizará dentro de sus instalaciones en un ambiente cordial y competitivo, y en el aspecto económico, recibirá más de lo que invirtió, ya que en cualquier ramo u oficio siempre será indispensable una excelente capacitación.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- A principios del siglo XX, la Administración se desarrolló en forma notable con innovación, mientras que en la actualidad la mayoría de las empresas de los países desarrollados, son de sociedades de organizaciones pluralistas, instituciones y empresas, donde la mayor parte de las obligaciones sociales son la Administración de la Producción, de la Mercadotecnia, de los Recursos Humanos y de las Finanzas, que son la presentación básica de un servicio especializado.

SEGUNDA.- A finales del siglo pasado, la sociedad, las empresas e instituciones eran completamente diferentes. Hace 80 años las organizaciones eran pequeñas y medianas donde predominaban los artesanos independientes, las pequeñas escuelas y los profesionistas, tales como los médicos y abogados que trabajaban por cuenta propia. Pero poco a poco nos hemos dado cuenta de que el éxito o el fracaso de cualquier negocio depende de la Administración, lo que conlleva a hacer las cosas a través de las personas, buscando siempre alcanzar los objetivos preestablecidos con eficiencia y eficacia, logrando así los mejores resultados para el beneficio de la organización y de la misma sociedad. Todo esto basándose en cada una de las fases del Proceso Administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

TERCERA.- Ahora bien, una organización cuenta con diferentes tipos de recursos para lograr el buen funcionamiento de la misma, dentro de estos recursos el más importante siempre será el recurso humano, porque es éste el elemento el que física y mentalmente realiza el trabajo para la obtención de los objetivos de la empresa, con la ayuda, claro esta, de los recursos materiales, financieros y técnicos que la empresa le proporciona.

CUARTA.- Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se refiere al área de la Administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, la cual se encarga de funciones específicas tales como: el reclutamiento, la selección de personal, la asesoría y la recompensa a los empleados, entre otras actividades, lo cual conforma un procedimiento muy completo que abarca desde la contratación del personal hasta su desarrollo dentro de la organización.

QUINTA.- Un elemento de suma importancia en cualquier empresa es la capacitación, porque mediante ésta se proporcionan conocimientos a los empleados, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, además de que las empresas cumplirán con una obligación legal y, a su vez, se verá beneficiada por el buen desempeño de sus trabajadores.

Para que dicha capacitación se lleve a cabo eficazmente, la organización deberá contar con un perfecto análisis de puestos, para dar a cada empleado las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS GALICIA, Fernando.- Administración de Recursos Humanos, 13ª Reimpresión, Editorial Trillas, S.A., México 1983.
- 2.- BARAJAS MEDINA, Jorge.- Curso Introductorio de Administración, Editorial Trillas, S.A., México 1994.
- 3.- CHRUDEN, Herbert y Sherman.- Administración de Personal.
- 4.- GUZMAN VALENCIA, Isaac.- Problemas de la Administración, Editorial Limusa, S.A., México 1976.
- 5.- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio y otro.- Fundamentos de Administración, Editorial Mc Graw Hill, México 1993.
- 6.- REYES PONCE, Agustin.- Administración de Personal, 22ª Reimpresión, Editorial Limusa, S.A., México 1993.
- 7.- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquin.- Administración Moderna de Personal.
- 8.- TAYLOR, Frederick W. y otro.- Administración Científica y Administración Industrial y General, Editorial Herrero Hermanos, S.A. de C.V, México 1991.
- 9.- WERTHER, William B. y otro.- Dirección de Personal y Recursos Humanos, 1ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1982.

LEGISLACION CONSULTADA

1.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

2.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.