



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION**

Revisión de Algunos Aspectos de la Administración  
De Recursos Humanos de la Escuela Nacional  
Preparatoria No. 1, Plantel Gabino Barreda.

**“DISEÑO DE UN SISTEMA  
PARA UNA ORGANIZACIÓN”**

Para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración:

**PRESENTA:**

**ROBERTO PATLÁN RIVERA**

**ASESOR:**

**L. A. MIGUEL YUNES TORVAY**

México D. F. 2004





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.

## I N D I C E

Capítulo		Página
	LA AUTONOMÍA UNIVERSITARIA.	1
	INTRODUCCIÓN.	3
I	HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN.	7
II	HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	35
III	LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PÚBLICO.	50
IV	ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	85
V	HISTORIA DE LA ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA No.1.	93
VI	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	103
VII	ORGANIGRAMAS.	126
VIII	VALUACIÓN DE PUESTOS.	130
IX	PROGRAMA DE INDUCCIÓN.	166
X	LINEAMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN.	186
XI	SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS.	191
XII	CONCLUSIONES.	200
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	204

## **"LA AUTONOMIA UNIVERSITARIA"**

Ing. Javier Barros Sierra

Síntesis de la Declaración del Consejo Universitario 1966. La autonomía de la Universidad de México está definida implícitamente en su Ley Orgánica. Importa, sin embargo, aclarar lo que significa esa autonomía frente a conflictos tales como los que han padecido últimamente ciertas Universidades de nuestro país y de Latinoamérica.

La autonomía universitaria es un principio que procede de la tradición cultural de Occidente y que deben aceptar, aunque con distintos grados y matices, la mayoría de las naciones modernas. Entre nosotros surge con la idea misma de fundar una nueva Universidad; es propuesta formalmente en 1917 por Venustiano Carranza y al fin se otorga la autonomía en 1929. Fue móvil de esforzadas luchas de maestros y estudiantes por conquistarla primero, y después por consolidarla y aún aplicarla.

"Autonomía Universitaria es, esencialmente la libertad de enseñar, investigar y difundir la cultural". En nuestros días, y como resultado de las tres grandes revoluciones populares, expresadas en Leyes e Instituciones, la autonomía universitaria es fundamental para el curso independiente y democrático de la vida de México.

La formación de profesionales, investigadores y técnicos educados en la libertad, es esencial para acrecentar el patrimonio material y espiritual del país y para alcanzar un desarrollo basado en los anhelos colectivos de justicia.

La nación ha aceptado como suya a la Universidad desde 1910. La ha impulsado, le ha proporcionado los medios a su alcance para realizar sus fines. En la Universidad culmina una obra cultural que responde a los más altos ideales forjados por la República.

"Por ello su existencia, su eficacia y su progreso son indispensables para el Progreso Nacional".

"La autonomía, más que un privilegio, entraña una responsabilidad para todos los miembros de la comunidad universitaria": la de cumplir con nuestros deberes y hacer honor a la Institución, recordando que la autoridad y el orden en nuestra casa de Estudios no se funda en su poder coercitivo sino en una fuerza moral e intelectual que se desprende de la conciencia y la capacidad de cada uno de nosotros.

## **INTRODUCCION**

“La Universidad se hizo Autónoma por la revolución de nuestra palabra, nuestra huelga y nuestra sangre”.

Por mi raza hablara el espíritu.

Juan Manuel De La Fuente.

El presente trabajo de investigación se enfoca al estudio de los sistemas administrativos, y en especial al área de Recursos Humanos en el contexto de la Escuela Nacional preparatoria No. 1, plantel Gabino Barreda.

En el desarrollo de la misma, pretendemos llegar a soluciones que recaigan en favor de la institución, así como de sus sistemas, y sobre todo en el elemento humano que a ella concurre, incluyendo también, desde luego, al alumno, en la medida en que éste es el principal objetivo del plantel.

La elección para desarrollar este tema en nuestro seminario de investigación, fue motivada en primer término por el conocimiento de que, el plantel de la preparatoria numero 1 Gabino Barreda existe desorganización que invade en los servicios que se ofrecen al alumnado, que van desde los trámites administrativos a los académicos.

En segundo termino, por sugerencia del Lic. Manuel Cabrera López, maestro encargado de dirigir y revisar el presente trabajo, así como Director Auxiliar de la escuela objeto de nuestros esfuerzos.

La presente investigación la hemos realizado también con el fin de poder mejorar los defectos encontrados en la institución analizada, para poderlos superar en favor del elemento humano que en ella concurre actualmente 4,100 alumnos aproximadamente, 210 maestros y 220 empleados.

Como futuros administradores especializados en Recursos Humanos, nos hemos fundamentado profesionalmente en todos los elementos que nuestra rama de estudio nos proporciona, partiendo del grupo de modelos conceptuales existentes, hasta la aplicación de las técnicas específicas que para cada problema competan.

En la primera etapa, iniciamos realizando investigaciones referentes a todos estos fundamentos a los cuales nos referíamos, comenzando por una breve historia de la Administración, a grandes rasgos que se ve complementada por una ubicación del origen de la aplicación de los principios y técnicas de Recursos Humanos en la administración. Siendo que la institución académica revisada pertenece a la U.N.A.M., y por tanto es un organismo descentralizado (Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. Art. 1º. La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública - organismo descentralizado del Estado- dotado de plena capacidad jurídica...)- que depende del pleno del consejo universitario el cual aprobó el presupuesto que la Universidad ejercerá en el 2004. (Según el Presupuesto por Programa de la U.N.A.M. para este ejercicio, el subsidio del Gobierno Federal fue de \$16 mil 456 millones 140 mil 562 pesos; siendo el presupuesto total de la U.N.A.M. de esta cantidad 15 mil 96 millones 140 mil 562 pesos son subsidio Federal y mil 360 millones de pesos Recursos Propios.

Incluimos un bosquejo de la situación que prevalece en el área de Recursos Humanos, dentro de este tipo de instituciones pertenecientes al sector público.



Posteriormente, damos una somera idea de los sistemas y funciones principales que deben realizarse en una administración de Recursos Humanos que pretende llegar en una forma tecnificada a la optimización de la eficiencia.

Incluimos a continuación, una síntesis muy interesante de la historia del edificio que ocupó la Escuela Nacional Preparatoria No. 1; en esta historia se deja ver claramente la importancia de esta aboleña institución, desde su fundación, hasta el año 1978.

Con todo este marco teórico, nos dedicamos al análisis de facetas importantes en el ámbito de Recursos Humanos, y de él desprendemos las proposiciones que incluimos, buscando en todo momento que su posible aplicación se traduzca en tangibles mejoras futuras.

Hemos querido abanderarnos en un ideal encomiable para realizar este trabajo, y es el de poder, con nuestro esfuerzo este seminario de investigación, mejorar equilibradamente, las condiciones que predominan en el aspecto humano de la institución.

Como universitarios poseedores de unos conocimientos profesionales que nos han sido dados por la U.N.A.M., no podemos sino estarle agradecidos por tal hecho, y creemos haber elegido la mejor moneda para el pago de esos conocimientos, que es devolvérselos aunque sea en parte, dentro de esta en beneficio de ella.

## **CAPITULO I**

### **HISTORIA DE LA ADMINISTRACION**

"El siglo XX no es sólo el siglo del átomo; también es el siglo de las ciencias sociales el desarrollo de las ciencias sociales permite entrever la posibilidad de una política consciente en la que los hombres dejarán de ser cosas, objetos, en manos de sus dirigentes. Es de esperar que al fin un día será falsa esta fórmula de Maquiavelo, por desgracia aún verdadera: =Gobernar es hacer creer=

Maurice Duverger

La administración, tomada como tal, es un término que nos refleja una secuencia de actitudes y actividades, o bien una guía disciplinaria en su esencia e interdisciplinaria en su aplicación, y que la mayoría de las corrientes de pensamiento, basándose en sus análisis respectivos, la han considerado como una ciencia.

Es ineludible que si tratáramos de darle una clasificación, la enmarcaríamos, en su sentido más amplio, como una ciencia perteneciente al grupo de las ciencias sociales, y si decimos en su sentido más amplio nos referimos a que en su aplicación directa, se persigue el bienestar de grupos sociales o de personas, y desde este punto de vista goza de un humanismo neto, que aunque también puede ser compartido por todas las ciencias en cierto modo, en la que nos ocupa concretamente, debe quedar de manifiesto. Y decimos que es una ciencia social Y dentro del mundo es de carácter universal, respondiendo a necesidades plenamente humanas.

La administración pues, tiene un origen justificado, y en el tiempo podemos asegurar que aparece con el hombre mismo, aún dentro de las primeras sociedades humanas que se refieren a la época prehistórica.

Las diversas fuentes históricas consultadas nos muestran cómo el hombre primitivo, ante la impotencia unitaria que experimenta en el logro de los satisfactores necesarios para su existencia, inicia la creación de grupos sociales, que cuentan con una interrelación de carácter productivo, entre otras.

A través de este hecho, podemos observar algunos elementos que se convierten en índices existenciales de una actividad administrativa.

El hombre primitivo aplicó una administración rudimentaria, obedeciendo únicamente a aquellos impulsos o razonamientos que él juzgaba le llevarían a mejores resultados, pero sin darse cuenta de que estaba empleando normas de carácter administrativo, es decir, lo hacía de forma inconsciente.

A manera de ejemplificar la anterior aseveración, pondremos a consideración los siguientes argumentos:

El fenómeno de la agrupación social primitiva, con el fin de lograr una mejor convivencia pacífica y mejorar un status o nivel de vida, podría ser considerado por algunos como un hecho el cual fuera materia de estudio de otras disciplinas, tales como la sociología, la antropología social, incluso por la historia; sin embargo, existen dentro de esta agrupación interrelaciones productivas, lo cual es un reflejo de una somera división del trabajo, y por tanto, una aplicación administrativa.

Para ver más clara esta idea, hemos de referirnos al proceso de tipo productivo que emplearon los hombres de estas primeras agrupaciones sociales, al realizar las famosas cacerías del mamut, animal muy útil en la satisfacción de necesidades humanas, y que su tamaño de gran magnitud, Y su peligrosidad, era necesario emplear una división del trabajo, concebida como la diversificación de tareas en distintos individuos que harían desde planear la operación, hasta distribuir el producto obtenido pasando por el destazar a la presa.

Dentro de esta misma época, aparecen ya los primeros rasgos de actividad económica, y de una manera paralela a la administrativa, a tal grado que en un momento dado, podrían confundirse por su similitud.

A continuación expondremos un hecho que pueda llegar a confirmar nuestra teoría:

Como consecuencia de la división del trabajo, aparece una especialización, entendida ésta como la dedicación a un ramo específico y distinto a los demás, dentro de la vida económica; así tenemos que existen grupos dedicados a la caza, otros a la pesca, la agricultura, las pieles, etc.

La existencia de la actividad dividida en ramos implica el intercambio de productos y el establecer los patrones necesarios para señalar las medidas de cambio; esto no es sino un ejemplo claro de la existencia de actividad económica, y ante la cual es menester emplear aquellos primeros pasos administrativos para poderla llevar a cabo.

Desprendiéndonos del marco puramente teórico, señalaremos algunas referencias de tipo histórico con el fin de justificar la calidad científica de la administración en los pueblos de la antigüedad.

Nos relata Max Weber, como conclusión de una serie de investigaciones enfocadas al Egipto de 1300 años antes de Cristo, lo siguiente: "Se utilizaran procedimientos administrativos definidos y sistemáticos...", lo cual es una prueba

más de la afirmación antes hecha, al respecto del carácter científico administrativo, ya la aplicación de la administración de los pueblos de la antigüedad.

Una prueba de la marcha paralela y conjunta de la administración y la economía, se verifica en el mismo Egipto, durante el reinado de Ramsés III, en el cual existe un antecedente registrado en el papiro Harris:

" . . . Hice para ti grandes decretos relativos a la administración de tu templo y están registrados en los escritos de las paredes de Egipto. Señalé para ti arqueros y colectores de miel, llevando incienso al entregar el impuesto anual entre tu agosto tesorero. Hice para ti marineros y cobradores de impuestos entre el pueblo que yo crié para cobrar el tributo de las dos tierras, las contribuciones y las extorsiones, de manera que se transportaran a tu tesorero en la casa de Ra, para duplicar la divina oferta tuya más de un millón de veces".

Estos hechos que nos demuestran el origen primitivo de la administración se ven corroborados también en China, donde aproximadamente mil años antes de Cristo se ubica históricamente a la Constitución de Chow la que establece importantes principios de administración, la cual era enfocada principalmente al ramo público, es decir, que esas bases y principios administrativos se referían primordialmente a la administración general del país a cargo del gobierno, mostrándonos así la existencia de la administración Pública.

Igualmente en la China de la antigüedad existen reglamentaciones de administración pública, dictadas por Confucio, quien establecía obligaciones de los gobernantes para con el cargo que desempeñaban, y distintas formas básicas de

orientar sus esfuerzos y dedicaciones. Destaca en la ideología de Confucio el papel del factor humano en la Dirección, y muestra una filosofía de comprensión humana en el campo que a la administración compete.

Y no podemos hablar de orígenes de algo tan relevante como lo es la administración, sin detenernos a analizar la cuna del pensamiento occidental: Grecia, donde algunos de sus más destacados pensadores hablaron también sobre la administración. Como por ejemplo, Sócrates, del cual mostraremos un párrafo de una de sus obras, en el que aparece idea que expresa en cierta forma aquel paralelismo mencionado anteriormente:

" . . . No despreciéis a un hombre que tiene la habilidad suficiente para conducir un hogar; por que la conducta que se lleva en la dirección de los asuntos privados difiere de los asuntos públicos únicamente en la magnitud; en todos los demás aspectos, son muy similares".

Platón ya hablaba acerca de la especialización del trabajo, según su filosofía, y nos dice: ". . . Será la mejor forma; y cuando te oigo decir esto, debo recordarte que no todos somos iguales; hay diferentes naturalezas adaptables y diferentes ocupaciones".

Aristóteles, uno de los grandes del pensamiento clásico, cuenta con una vasta obra de ocho tomos sobre La Política, en la cual nos muestra la forma de funcionamiento ideal de un Estado perfecto.

Pericles dejó testimonio de la necesidad del empleo de la selección de personal, diciendo: ". . .Y cuando un ciudadano se distingue de alguna manera se

le prefiere para el servicio público, no como un Privilegio, sino como una recompensa al merito”.

Con lo anterior podemos observar como en la Grecia de la, época de oro, manejaron óptimamente la administración, y de ésta, establecieron algunas normas que todavía son aplicables en la actualidad.

En un análisis del imperio Romano, encontramos las grandezas que en materia jurídica crearon los romanos, desde luego poseedores de la influencia griega; pero también en materia administrativa, y sobre todo de carácter público, existen algunos tipos de organización que han servido de base para futuros estados, con magisterios específicos, a los cuales podemos comparar con secretarías y departamentos de Estado actuales. Entre éstos se encontraban:

- 1.- Magisterio de Ganadería (Magister Pecoris)
- 2.- Magisterio de Trabajo (Magister Operum)
- 3.- Magisterio de Quiebras (Magister Autionaris)
4. - Magisterio de Educación (Ludimagistri)
5. - Magisterio de Navegación (Magister Navis)
- 6.- Magisterio de Impuestos (Magister Societatis)

Hasta este momento hemos visto cuándo se origina la administración, la existencia de ésta en los pueblos de la antigüedad y algunas formas de aplicación, incluso hemos definido lo que a nuestro juicio consideremos que es; pero sin embargo, la administración inicial ha sufrido diversas modificaciones y se ha visto acrecentada en conceptos, en recursos, y en áreas y aplicación a medida que



transcurre el tiempo, ante lo cual a continuación, haremos un esbozo de los distintos autores cuyas aportaciones a la administración han sido importantes, y por tanto, dignas de tomarse en cuenta.

#### AUTORES CON APORTACIONES EN BASE A LA INGENIERIA.

Este tipo de autores titulados en ingeniería se inmiscuyen en los campos administrativos a principios de siglo, a raíz de la floreciente euforia que la actividad industrial experimenta en nuestra época. Se distinguen por el hecho de considerar la aplicación administrativa en el terreno industrial, en función de lograr niveles más óptimos de productividad, siendo esto lo único que los motiva, y ante lo cual no tan sólo aplican los conocimientos y normas administrativas vigentes en ese entonces, sino que también, en base a su preparación en las ciencias exactas, le hacen aportaciones de nuevas técnicas a la administración, y tal es el caso de los siguientes autores.

Frederick W. Taylor, es un hombre ambicioso, cuya teoría personal es: dar a la eficiencia el papel del fin en la administración. Esta teoría tan inhumana en su contenido, se apega más a Taylor, cuando éste se ve motivado a aplicarla debido a los triunfos que en base a ella obtuvo en sus inicios profesionales, como por ejemplo, en la Bethlehem Steel company, en la que con la aplicación de sus métodos, logró aumentar la productividad en casi un doscientos por ciento.

Entre los conceptos que nuestro personaje lega a la administración tenemos los siguientes:

1. Aprovechar al máximo las capacidades, evitar desperdicios e incrementar la eficiencia.
2. Se necesita una gerencia sistemática que descansa en leyes, reglas y principios.
3. Formación de principios de gerencia científica aplicable a todas las actividades humanas.
4. Obtener los mejores resultados para la empresa y el trabajador no son intereses antagónicos.
5. Se obtiene la máxima prosperidad cuando la producción es óptima; opinión contraria a la posición de querer producir poco, para mantener más fuentes de trabajo.
6. Dos motivos para poca producción:
  - a) Instinto o tendencia natural.
  - b) Idea del grupo.
7. Establecimiento de estudio de tiempos y movimientos realizado por especialistas competentes.
8. El uso de los incentivos evitará huelgas y creará una atmósfera de comprensión y ayuda.
9. Obtener sugerencias de los trabajadores, ofreciendo a cambio:
  - a) Mejores condiciones de trabajo.
  - b) Bonos.
  - c) Mejores salarios.
  - d) Vacaciones.
  - e) Consideración persona.

10. La Gerencia científica se encargará de la planeación, registrando, clasificando y estudiando las experiencias de los trabajadores.
11. No es posible determinar una ley de máximo cansancio.
12. Incentivos diferidos que obligan a la sobriedad y ahorro por parte del trabajador.
13. El personal capacitado requiere más de la gerencia científica.
14. Especialistas que tienen relación con el obrero:
  - a) Supervisor.
  - b) Capataz.
  - c) Jefe de velocidad.
  - d) Jefe de reparación.
  - e) Empleado de toma de tiempo.
  - f) Empleado de ruta de trabajo.
  - g) Disciplinario.
15. Diseño de la regla de cálculo para la resolución de problemas en la implantación de sistemas.
16. Secuela de estudio:
  - a) Estudio de diez o quince obreros que manejan el mismo equipo y que trabajan en diferentes empresas.
  - b) Análisis de las operaciones y los movimientos.
  - c) Estudio con ayuda del cronometro y simplificación de métodos.

- d) Eliminación de falsos movimientos.
- e) Selección de los mejores movimientos y determinación de estándares.

17. Administración usando el principio de excepción.
18. El consumidor tiene mejores derechos que el empleado y el patrón, dado que provee los ingresos.
19. Igualdad de pago por trabajos de igual calidad.
20. En resumen la gerencia científica demanda:
  - a) Desarrollo de una verdadera ciencia.
  - b) Selección científica del trabajo
  - c) Educación y desarrollo científicos.
  - d) Íntima y amistosa cooperación entre gerencia y obreros.

Dentro de este grupo se hace encomiable, el incluir a los esposos Gilbreth cuya aportación a la administración obedece a diversos estudios realizados por ambos (Frank y Lilian) tanto en materia de métodos, como en investigación, Psicológicas; crearon lo que comúnmente se conoce como los therblings, nombre que es su apellido al revés, y que contiene una serie de siglas que significan conceptos de flujo.

Otro importantísimo autor, dentro de los que a este grupo conciernen, es el Ingeniero Henry Gantt, quien siendo discípulo de Taylor, creó un sistema de incentivos a base de premios a los niveles inferiores como son obreros y

supervisores. Establece Gantt que para que su sistema funcione, se hace necesario observar cuatro condiciones:

1. Conocimiento completo y exacto de la mejor forma de realizar el trabajo, conocimiento de las herramientas y materiales.
2. Un instructor competente y dispuesto a enseñar como usar la información.
3. Salarios para trabajo eficiente que motiven a los trabajadores competentes.
4. Evitar incrementos en los salarios diarios, si no se mantiene un promedio de eficiencia.

En otra parte de su obra el ingeniero Gantt es creador de la gráfica, que lleva por nombre su apellido, siendo ésta una manera de analizar y programar los sistemas en forma gráfica. La gráfica de Gantt ha sido Comúnmente aceptada por la administración, y sigue siendo utilizada en nuestros días por las conveniencias que representa para el administrador en pos de agilidad y eficiencia.

Como consecuencia de estos primeros baluartes científicos de la administración de este siglo, surgieron otras que ya aplicando algunas de las técnicas propuestas tuvieron resonancia en el ámbito administrativo; tal es el caso de Harrington Emerson, quien en una audiencia del Senado en Estados Unidos, aseguró que los ferrocarriles de ese país ahorrarían un millón de dólares diarios, si se ponían en práctica algunos sistemas y métodos de trabajo propuestos por él.

Los autores hasta ahora analizados, en la rama de la administración basada en la ingeniería, nos dan una idea clara de los logros que la administración cobro a través de ellos. A nosotros, Como futuros profesionales en las ciencias de la administración, nos corresponde el valorar la loable ejecución que en las manos de estos hombres estuvo a favor de la administración; pero como futuros administradores en la rama de los Recursos Humanos, no debemos soslayar que este tipo de conceptos propuestos adolecen de una carencia de humanidad puesta en el trabajo.

La administración en base a la ingeniería reviste un paralelismo con la Ingeniería Industrial, y cuando estas topan con la intervención del hombre en el trabajo tratan de manipularlo en pos de una eficiencia materialmente cuantitativa, y los premios al trabajador se reducen a los premios económicos que la empresa pretende ofrecer, o bien lograr motivaciones.

A base de una supuesta elevación de la moral colectiva, basada en el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Pero no incluyen estos proyectos el hecho de una verdadera coalición entre la empresa y los individuos que en ella laboran, constituidos en grupos ya sean de carácter formal o bien informal.

Se hace notoria la ausencia de valores humanos, y se deja ver su similitud con las teorías gerenciales enmarcadas dentro de la denominada "X". Hacemos esta aclaración y nos permitiremos proponer métodos más adecuados en la parte del seminario, que para tal efecto corresponde.

### ADMINISTRACION CON BASE EN LA SISTEMATIZACION.

Como resultado de los logros obtenidos para la administración por los ingenieros que hicieron valiosas aportaciones ya vistas en este momento, aparecen una serie de teóricos que juzgan pertinente el darle un alto valor de aplicación a esos descubrimientos y proponen la creación de sistemas rígidos en base a ellos, para que el profesional responsable de la aplicación administrativa, pueda esperar con seguridad resultados óptimos, sujetando todos los actos de carácter administrativo a reglas y procedimientos .

Entre los autores que destacan por sus ideas basadas en la sistematización, tenemos a Max Weber, de origen alemán, quien pretende encontrar el tipo de organización institucional ideal en la burocracia, entendiéndola no como algo complejo, carente de una perfección organizacional, si no por el contrario la definía Como algo capaz de manejar y solucionar.

Adecuadamente los complejos problemas del mundo moderno. Como requisitos para lograrlo establece los que a continuación se describen:

- a) Énfasis de la forma de organización.
- b) Concepto de jerarquía.
- c) Especialización en la tarea.
- d) Campo específico de la competencia.
- e) Normas de conducta establecidas.
- f) Registro e informes.

### AUTORES EMPIRICOS.

Iniciamos el presente trabajo de investigación, mencionando una definición de lo que a nuestro modo de ver es la administración, presentándola como una ciencia e incluso nos permitimos dar algunos ejemplos que afirmaron esta razón, como aquel párrafo, producto de las investigaciones realizadas por Max Weber, el cual nos relataba que existían una serie de conocimientos sistemáticos y ordenados requisito fundamental para que la disciplina pueda ser considerada como ciencia; pero queda reafirmado este Concepto al admitir la administración, el empirismo dentro de su contexto.

Debemos entender el empirismo como Una metodología basada investigación basada en la observación; tal es el caso de este grupo de teóricos, que nos ocupa en este momento, quienes, al percatarse de la buena marcha y funcionamiento de algunas empresas que contaban con algún tipo de organización especial, recurrieron a la observación directa de éstas para poder formular nuevos criterios y procedimientos en el acontecer administrativo. Como claro exponente de esta tendencia encontramos a Ernest Dale.

Ernest Dale, se postula en su proceder como empírico, y por tanto, enfoca sus esfuerzos al campo experimental basándose en sistemas metodológicos claramente establecidos para tal efecto, como es menester en el Campo científico; su campo de acción contó con gran número de empresas, Y sus metas se fijaron principalmente en niveles superiores dentro de la jerarquía organizacional de las empresas, donde él considera se elaboran y establecen las políticas generales de acción. Sin embargo, su proceder es un tanto cuanto especial, y define normas de



actuación específicas para los comités, tomando a éstos como la designación de personas especializadas en un Campo determinado, para elaborar nuevas formas de funcionamiento, y así estipula que la justificación de la existencia de éstos debe constar en:

- a) La actividad que desarrollen; debe justificarse su costo.
- b) Se debe buscar acción efectiva del grupo.
- c) El reglamento de operación debe garantizar que los procedimientos no impedirán un buen trabajo del comité.
- d) Los componentes del grupo serán aquellos que puedan realizar una tarea de conjunto.

Para Dale, una gran organización formal debe contar con el asesoramiento de expertos, ya pertenezcan al fuero interno de la organización, o bien sean de carácter externo; pero él define como necesario que la persona que funja como asesora cuente con estas aptitudes:

- a) Mejor preparación para vender sus ideas.
- b) Conocimiento de especialistas.
- c) Prestigio personal.
- d) Fusibilidad de lograr acción por parte de los superiores jerárquicos.
- e) Autoridad en sustitución de la del jefe jerárquico.

Otro administrador empírico es Charles Mc'Cormick; para él, después de haber realizado rigurosos estudios en múltiples empresas, encuentran dos tipos de mando sustancialmente opuestos; el primero sería el de las empresas comandas

por el esfuerzo de una sola persona, y por otro lado, las pertenecientes al otro tipo, que son aquellas cuyos mandos directivos descansan en múltiples personas.

Considera nuestro autor a estas últimas, como aquellas que poseen un grado de organización más perfecto, que opina que las empresas personalistas deben experimentar un momento crítico de crecimiento, en el cual el mando se desparrama en autoridades múltiples, perdiendo su dinamismo personalista y recibiendo nuevas y Positivas ideas.

Para Mc´ Cormick es también de vital importancia la existencia de comités para los cuales dicta una serie de reglamentaciones.

Empírica también es la figura de Peter Drucker, quien determina ocho objetivos principales para las empresas:

- 1.- Posición en el mercado.
- 2.- innovaciones.
- 3.- Productividad.
- 4.- Recursos físicos y financieros.
- 5.- Utilidades.
- 6.- Actuación y desarrollo de ejecutivos.
7. - Trabajo y actitud del trabajador.
8. - Relaciones públicas.

#### ADMINISTRACIÓN CON BASES MATEMATICAS.

El rápido crecimiento del número de operaciones y la complejidad cada vez más acentuada de éstas puso en un momento dado en serios problemas de

realización a la administración, sobre todo en lo referente a la toma de decisiones en aquellos problemas donde el número de variables daban un matiz dificultoso a las problemáticas en estudio; como respuesta a esto se introduce como un área específica de acción, la concerniente al ramo matemático, que con las operaciones se propone le da claridad al análisis de las problemáticas mencionadas.

Pero el ingenio del hombre no se conforma con el hecho de contar con operaciones matemáticas de este tipo, las cuales son susceptibles tanto de aplicación manual como mecánica, y es así que aparece el uso de la cibernética dentro de la solución de problemas administrativos en todas sus áreas.

Para algunos esto podría significar una solución casi mágica, desapareciendo, por ende, la incertidumbre en el seno de las decisiones.

Sin embargo lo anterior dista mucho de acercarse a la realidad, pues si bien en el empleo cibemético ha significado un gran progreso, todo el complejo computacional que empleemos, no será capaz de suplir a la mente humana en el momento crítico de tomar rumbos de acción.

El gran descubrimiento de estas técnicas electrónicas, nos coloca ante la posibilidad de simplificar nuestros cálculos, de aumentar nuestra velocidad de análisis y de poder vislumbrar con asombrosa rapidez y exactitud, las distintas alternativas que podemos tomar, así como las ventajas Y desventajas de cada una de ellas, sin que esto se pueda interpretar como una eliminación de los riesgos, mismos que quedarán a cargo del analista que finalmente formula la decisión definitiva.

Pero sin embargo, en la actualidad y aún en los inicios de la cibernética, que es la ciencia de la comunicación y el control, han existido algunas corrientes que pretenden darle a ésta un nivel competitivo con respecto al hombre, que no le corresponde, al menos completamente, como ya quedó asentado en el desarrollo del presente tema. Uno de los iniciadores de la cibernética, y que comulga con este tipo de ideas expuestas, es Norbert Wiener, quien exagera al grado que en una de sus obras, que responde al título de "The Human Use of Human Beings", encontramos el siguiente párrafo:

" . . . Sólo se puede entender a la sociedad a través del estudio de mensajes y de las facilidades de la comunicación; y en el futuro de la evolución de esos mensajes y comunicaciones; entre hombres y máquinas, máquinas y hombres y entre máquinas y máquinas . . . "

El anterior párrafo nos da idea de esa gran importancia que se le pretende dar a la máquina electrónica. O bien computadora, y se estará en concordancia con nosotros, en que son un tanto cuanto inhumanas ese tipo de afirmaciones, pues si bien debemos admitir que el uso de la computadora es necesario para el logro de los objetivos en el desarrollo de los negocios modernos, no debemos pasar por alto la correcta ubicación de la importancia de este hecho. Pero también el autor en mención quiso retractarse algo de la idea antes expuesta, y en otra parte de la obra referida, nos encontramos lo siguiente:

"Cuando comparo un organismo vivo con la máquina no quiero decir, ni por un momento, que los procesos físicos, químicos y espirituales, Son iguales".

En lo anterior expuesto, modifica en parte sus anteriores aseveraciones; sin embargo incluye conceptos un poco confusos al tratar de establecer una diferencia de igualdad espiritual entre el hombre y la máquina. Puede que sea una redundancia de nuestra parte, pero se nos hace preciso recalcar el hecho de que en nuestra opinión, es una falacia tal argumento, pues no es posible la comparación de un elemento que no ambas partes cuentan con él. Desde luego, nos referimos a que las Máquinas carecen totalmente de espiritualidad. Ha habido otros autores como Edward B. Roberts, Charles P. Bonini, Daniel Teichroew, Irwin Bross, Y otros más, que aportan nuevos implementos a la administración precisa basada en las matemáticas; estas aportaciones difieren entre sí en aspectos técnicos, y en algunos casos, secundarios, pero encuentran una correlación entre ellos dentro de un marco revestido únicamente de materialismo, al grado de querer dejar a un lado el papel del administrador, para que sea ocupado por las máquinas. Esto sobre todo en las posiciones de relevancia dentro de la ciencia administrativa.

Las críticas al respecto por nuestra parte, están hechas.

### ADMINISTRACION GENERAL.

Es Importante en este capítulo, en el cual nos dedicamos a hacer un análisis del origen, la historia y la aplicación de la administración, recalcar nuestro propósito de considerarla como una ciencia, para lo cual ya hemos tratado de demostrarlo en paginas anteriores, pero ahora que en este punto específico nos corresponde hablar sobre administración general, hemos de subrayarlo, refiriéndonos a autores cuyos vínculos con la administración han destacado por el

propósito de establecer reglas y principios generales para ésta, de tal suerte que con tal hecho pudieran otorgarle carácter científico a la administración.

El hecho de que la administración cuente con tales reglamentaciones, le da una categoría de universalidad, rasgo común a todas las ciencias.

Un autor eminente dentro de los campos administrativos es Henry Fayol, francés de nacimiento, poseedor de un grado de ingeniería en especialización de minas, quien ha sido considerado como el padre de la administración. Para efectos de ubicación, diremos que fue contemporáneo de Taylor.

Dentro de su obra, lega una teoría general administrativa, que por su importancia la transcribimos a continuación. Dicha teoría cuenta con tres partes esenciales:

- 1.- Capacidades que constituyen el valor del personal en las empresas.
- 2.- Principios generales de administración.
- 3.- Elementos de la administración.

En la primera parte nos habla de las cualidades personales que necesita el administrador:

- a) Cualidades físicas: salud, vigor y habilidad.
- b) Capacidad mental: inteligencia, comprensión, retención, juicio, adaptabilidad y vigor mental.

- c) Cualidades morales: energía, firmeza, iniciativa, lealtad, tacto y dignidad.
- d) Cultura general.
- e) Conocimientos especiales.
- f) Experiencia .

La segunda parte de la obra mencionada, establece principios de la administración:

- a) División del trabajo.
- b) Autoridad y responsabilidad.
- e) Disciplina.
- d) Unidad de mando.
- c) Unidad de dirección.
- f) Subordinación del principio individual al general.
- g) Remuneración al personal.
- h) Centralización.
- i) Jerarquización o cadena de mando.
- j) Orden.
- k) Equidad.
- l) Estabilidad personal.
- m) Iniciativa.
- n) Espíritu de grupo

La ultima parte de su obra, se refiere a los elementos de la administración, tomando como base la actividad de la empresa:

- a) Técnicas o de producción.
- b) Comerciales o de venta.
- c) Financieras o de tesorería.
- d) Contabilidad o de registro.
- e) Seguridad.
- f) Administrativas divididas en:
  - 1. - Previsión y planeación.
  - 2.- Organización.
  - 3.- Comando.
  - 4. - Coordinación.
  - 5.- Control.

La administración como disciplina fundamental en el desarrollo del mundo moderno, basado en la proliferación de negocios y organizaciones, ha atraído en todas las épocas, la atención de personajes relevantes en otras áreas, permitiendo que la hagan cada vez más fecunda en conocimientos y recursos. Y así analizamos el caso de Mary Parker Follett, quien ostentando diploma de graduada en Ciencias políticas por la Universidad de Harvard, aportó a ésta nuestra administración, algunos aspectos muy importantes, sometidos a análisis a continuación.

Para la señorita Parker, quien como ya hemos indicado, es graduada en ciencias políticas, le interesó la administración de negocios o asuntos privados desde un punto de vista, de cierto modo político.



Quiso dar a la democracia un sentido más amplio, desbordándola de los ámbitos estatales únicamente, y proyectándola hacia las empresas de carácter privado, siendo que en el fuero interno de éstas, se lleva a cabo una constante e importantísima toma de decisiones, y ante la cual pretendió demostrar que los mejores resultados en los objetivos organizacionales, dependerían del grado de democracia con que se contara, teniendo por base la integración de todos y cada uno de los miembros del grupo.

Dentro de este grupo de autores cuyos temas principales han tratado sobre administración general, existen innumerables nombres de gran relevancia, y que responden a personas de gran talento, y a las cuales la administración les debe mucho; pero en el corto espacio con que contamos para estos menesteres, es imposible el análisis concienzudo de todos ellos.

Sin embargo, es de gran beneplácito para todos aquellos que cuentan en su haber con un título de carácter administrativo, y para todos nosotros que con este trabajo pretendemos obtener un título en administración, el saber que contamos en estos lares mexicanos, con autores modernos, que han sabido con su esfuerzo y dedicación, ilustrarnos, enseñarnos y orientarnos en temas de nuestra profesión; Es justo reconocer a catedráticos e investigadores universitarios actuales que hacen aportaciones importantes a la administración, sobre todo profesionistas de ámbito nacional, tales como son los casos de José Antonio Fernández Arena, Agustín Reyes Ponce y Fernando Arias Galicia.

## LA ADMINISTRACION EN SU APLICACION ACTUAL.

En este momento de nuestro seminario, nos hemos referido ya al origen e historia de la administración y aunque brevemente nos hemos dedicado a ello consideramos estar en condiciones de formular algunos criterios sobre la aplicación de ésta.

Para efectos del presente trabajo al desarrollo y aplicación administrativa, los vamos a encauzar a través de un marco organizacional de carácter formal al cual denominaremos empresa no importando que sea de carácter público o privado.

Fernández Arenas nos dice al respecto que el hecho de pensar en un modelo de empresa que se adapte a estas dos modalidades es factible, basándonos en algunas definiciones de esta: "Y que empresa es la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales se integran por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos"

Con esta definición bien podemos considerar a la empresa como anteriormente lo indicamos.

Toda empresa requiere, en su organización, contar con una estructura formal, tanto en lo que se refiere a niveles jerárquicos, como a los canales de comunicación que queden establecidos.

La existencia de la empresa como unidad productiva, generadora, ya sea de bienes o de servicios, se remonta a la antigüedad, a los tiempos en los cuales la producción estaba en manos de infinidad de pequeños propietarios y artesanos agrupados principalmente en gremios. Pero hubo un hecho trascendental en la historia del hombre, que cambió tajantemente la concepción de las empresas, convirtiéndolas de pequeñas propiedades a grandes centros de trabajo, donde la aglomeración humana permitió crear a la empresa que actualmente conocemos.

El hecho referido es desde luego la Revolución Industrial, que como su nombre lo dice, revolucionó con sus ideas la posesión de los medios de producción, que estando éstos diseminados en gran cantidad de manos, se concentraron por ese hecho, en pocos propietarios, trayendo como secuencia también la concentración humana en centros de trabajo y zonas geográficas específicas.

Y es así que Inglaterra se convierte a finales del siglo XIX en la cuna de la empresa moderna.

Este acontecimiento histórico, que fue capaz de cambiar una época, ha condicionado a las sociedades surgidas a raíz de él, y podemos decir que ha sido generalmente aceptado como un cambio positivo en lo referente al aumento de producción.

Mas sin embargo, han existido pensadores que lo han rechazado y lo han atacado, incluso se han achacado muchos de los problemas que existen en la actualidad.

Para poner un ejemplo, mencionaremos a Gilbert K. Chesterton, quien casualmente es de nacionalidad inglesa, y que en sus innumerables obras habla en contra de las concentraciones, producto de la revolución industrial.

Para Chesterton, la producción de bienes debe encontrarse como en antaño, en manos de pequeños industriales, pretendiendo que todo ser humano tenga derecho a ser pequeño propietario. En el transcurso de su obra, Chesterton nos habla de los peligros de deshumanización que puede traer consigo un sistema productivo de tal naturaleza.

Tal parece que este autor vaticinó, puesto que falleció en la época de los treinta del presente siglo, muchos de los problemas que actualmente vivimos, como la contaminación del medio ambiente.

Pero así podamos estar de acuerdo o no con estos resultados, como profesionales en administración debemos de asumir una actitud realista y trabajar por mejorar este tipo de empresa actual.

Hablábamos, pues, del carácter formal en lo que a jerarquía y comunicación se refiere dentro de la empresa, pero debe de existir por encima de todo, un objetivo que no tan sólo justifique, si no que le dé vida propiamente.

El primer objetivo que debe de tener como requisito una empresa es el social, es decir, que la empresa debe de contar con metas que coadyuven al equilibrio social, proporcionando elementos para ello. Tales elementos pueden ser

la buena armonía con sus colaboradores y empleados, así como una buena distribución económica y adecuados apoyos motivacionales.

Otro de estos elementos será el buen cumplimiento y colaboración con el gobierno, apegándose a las leyes establecidas y creando un buen sistema para el pago de los compromisos tributarios.

Igualmente la empresa debe responder a la comunidad, observando comportamiento de buen vecino y como miembro de la comunidad en la cual esta ubicada.

Como idea final para la conclusión del presente capítulo deseamos que todos los profesionales de la rama administrativa cobren una responsabilidad sobre su papel, y que atendiendo íntegramente el concepto de hombre, y este en el trabajo, puedan a través de la empresa perseguir metas de verdadera formación y trascendencia humana, que desemboquen en un desarrollo óptimo del hombre dentro de la organización proyectándose éste, como un elemento positivo a la sociedad entera, de tal forma que el trabajo se convierta en un medio fundamental para la realización humana, no tan sólo del individuo que labora, sino de la Comunidad a la cual pertenece.

CAPITULO II  
HISTORIA DE LA ADMINISTRACION  
DE RECURSOS HUMANOS.

"No hubiera sido posible el progreso sin la perseverancia, el espíritu abierto y, vigilante del hombre de todas las épocas... En sentido social, la inercia es el despilfarro de la herencia, del patrimonio heredado y el hurto que se practica en perjuicio de las generaciones futuras."

Centro Nacional de Productividad.

Se ha expresado frecuentemente que la administración es una ciencia que en su aplicación mas amplia y directa busca el bienestar de grupos sociales, por medio de satisfactores tangibles e intangibles para cubrir las necesidades humanas; pues bien, si analizamos el campo administrativo encontramos que la administración de Recursos Humanos es la fase administrativa que tiene como objeto esencial el cumplir con la premisa principal de la administración: Proporcionar bienestar social a los individuos que, en determinado momento, forman parte integral de una organización.

La administración de recursos humanos es, en esencia, un conjunto de conocimientos integrados en técnicas, procedimientos y políticas específicas que nos muestran la forma de corresponder adecuada y positivamente a los esfuerzos físicos y mentales que, en una relación de trabajo, el empleado u obrero concede a la organización para el logro de los objetivos de ésta. Este conjunto de conocimientos sistematizados tienden a obtener actitudes positivas, tanto en el individuo como en la organización para, de esta forma lograr originar, acrecentar y conservar esfuerzos, la salud, las experiencias y habilidades de los miembros de la organización, para beneficio de los individuos y como consecuencia, también en favor de la sociedad en que ambos se desarrollan.

Para tener una idea correcta de la importancia que tiene la administración de recursos humanos en las sociedades actuales y específicamente en la sociedad mexicana, haremos una breve revisión histórica del papel que desempeña la administración de recursos humanos en los modelos sociales anteriores.

## ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Se dice que el origen de las organizaciones aconteció en el momento en que los hombres primitivos se unieron en pequeños grupos para así satisfacer sus necesidades en la forma más rápida y segura posible.

Por medio de este proceso de agrupamiento voluntario se fueron formando comunidades primitivas en las que el factor humano-esfuerzo, experiencias, habilidades, conocimientos, representaban el elemento mas importante para el buen desarrollo de las mismas.

Con el paso del tiempo, estas comunidades establecieron en forma natural una serie de costumbres, tradiciones y políticas que debían ser respetadas por todos los miembros del grupo, y mismas que establecieron las bases fundamentales de lo que ahora se conoce como el Derecho. La formación de las relaciones de mando y subordinación obedecían a factores tales como la edad, sexo, experiencia, fuerza física, etc. Así mismo ocurre con las especializaciones en las actividades a las que se dedicaban los diferentes miembros del grupo. Era costumbre que la toma de decisiones que afectara en forma importante a la comunidad fuera función de aquellos integrantes del grupo que tuvieran más edad o experiencia; que las funciones de aprovisionamiento de alimentos las desempeñaran los varones adultos; que las mujeres se dedicaran, entre otras cosas, al cuidado de sus hijos, etc. Surge de esta manera la primera división del trabajo que trae como consecuencia un mejor aprovechamiento del esfuerzo humano coordinado.



Y es, en este momento en que las relaciones de mando y subordinación empiezan a formalizarse, cuando nace en las personas que dirigían y supervisaban que se llevaran a cabo en forma correcta las actividades asignadas a sus subordinados la necesidad de administrar coordinando, comunicando y dirigiendo, a los individuos a su cargo. Surge de esta forma la administración de recursos humanos siendo obvio que esta no era tan compleja como la concebimos hoy en día; pero si era, en esencia, lo mismo: obtener el mejor esfuerzo humano y otorgar la adecuada recompensa para llegar a los objetivos del grupo.

#### PERIODO AGRICOLA.

En esta época hubo cambios radicales en las relaciones sociales de producción en comparación con la comunidad primitiva; en principio el concepto de la propiedad que en la comunidad primitiva era considerada como un bien comunal en esa época cambió por el concepto de propiedad privada; cambio que provocó que surgieran dos clases de individuos, una de propietarios-patronos y otra de no propietarios-trabajadores, que en su mayoría eran prisioneros de guerra y conquistas, actividades éstas que empezaron a ser características en el desarrollo de las sociedades humanas.

Como resultado de estos cambios, las relaciones sociales en el trabajo se vieron afectadas y se convirtieron en su mayoría en relaciones amo-esclavo y en donde el esclavo siendo propiedad del amo tenía señalada su ocupación casi desde que nacía y así mismo no se le brindaba ninguna oportunidad de desarrollo intelectual.

Esta etapa se caracteriza por el aspecto inhumano que presentaban las relaciones sociales de producción; el trabajo se realizaba bajo estricta vigilancia con el objeto de lograr los mas altos beneficios posibles para los esclavistas sin importar en lo absoluto las condiciones de vida de la mano de obra utilizada; así la administración de personal se convierte únicamente en una cruel manipulación de los seres humanos. De este período surge también un elemento importante que afectó el desenvolvimiento de las relaciones sociales de la producción. Este elemento fue la constitución formal del estado que, en ese entonces apoyó este tipo de relaciones de trabajo a favor de unos pocos por medio de la fuerza militar.

Bajo las condiciones de trabajo que imperaban en el modelo social esclavista, era obvio que los esclavos no tenían ningún interés en los resultados de su trabajo; su productividad y el nivel de producción en general eran en extremos bajos y los esclavistas tenían necesidad de implantar sistemas de vigilancia y coerción que a la postre incrementaban el costo de la producción. Poco, a poco los esclavistas prefirieron cambiar el sistema de producción y dejaron que en sus propiedades existieran pequeñas haciendas a cargo de esclavos que trabajaban con los instrumentos del amo y que pagaban el arriendo de la tierra en especie o en dinero, lo que provocó que con el tiempo el sistema esclavista pasara a convertirse en feudal y, con esto, que las relaciones sociales de producción también fueran afectada, ya que, aún cuando la tierra y los instrumentos de trabajo eran propiedad de los señores feudales y que el campesino estaba ligado a la tierra originando con esto su independencia económica, al mismo tiempo, éste estaba motivado a trabajar ya que alguna parte de su esfuerzo le resultaría en su propecto personal y en el de su familia. Como resultado de este interés que

mostraron los campesinos por su trabajo, los sistemas de cultivo que se fueron perfeccionando paulatinamente y esto dio como resultado que los oficios surgieran como una actividad importante en el desarrollo económico de las sociedades.

Aparecieron los artesanos que al vender sus artesanías podían pagar a los feudos por su libertad; su número fue en aumento y el desarrollo de sus actividades culminó con el llamado "sistema de oficios", en el cual algunos artesanos lograron establecer pequeños talleres en donde los futuros artesanos (aprendices) pasaban por un proceso de aprendizaje al término del cual ya eran oficiales, libres para ser contratados con quienes ellos desearan.

En este sistema, los artesanos patrones trabajaban al lado de los aprendices y existía únicamente un nivel de supervisión. Todo este proceso de cambio en las relaciones de trabajo ocasionó la formación de los gremios, que eran instituciones que agrupaban a los artesanos y que se formaron para controlar la admisión de aprendices (selección) y para mantener normas para el ejercicio de los oficios. Tenían los gremios influencia para obtener la cooperación del gobierno en lo referente al control de salarios, precios y condiciones de trabajo; se puede afirmar que los gremios fueron los antecesores de los actuales sindicatos.

Los gremios desempeñaron inicialmente un papel positivo al ayudar a los artesanos en la organización del proceso laboral y en la lucha por sus derecho. Pero más tarde empezaron a frenar el progreso económico, pues los jefes gremiales se oponían a cualquier innovación o perfeccionamiento técnico. Los gremios proliferaron rápidamente y fue en esta época en donde se vio por primera vez la división del concepto obrero-patrón, donde se puso especial énfasis en el

aprendizaje de los trabajos y donde surgió el concepto de salario el cual era fijado por hora o por jornada de trabajo.

### PERIODO INDUSTRIAL.

Con la llegada de la fuerza hidráulica y el vapor, todo el sistema productivo cambió en forma radical. Las maquinas empezaron a sustituir la energía humana, pues los propietarios de los medios de producción se dan cuenta de que la instalación de maquinaria aumentaba con creces el rendimiento de sus capitales. Empezaron entonces a instalarse fábricas y a contratar la mano de obra necesaria para operar esas instalaciones.

A raíz de la ampliación de este proceso de industrialización, las relaciones de trabajo obrero-patrón cambiaron en forma drástica y definitiva.

La consecuencia más notoria e importante de la revolución industrial fue la formación de una nueva clase social: la clase obrera los integrantes de esta clase que anteriormente en su mayoría eran artesanos y que producían sus artículos para venderlos directa o indirectamente, se vieron obligados ya a no vender los artículos que ellos mismo producían sino a vender su fuerza de trabajo, misma que contribuiría a lograr los objetivos de una empresa.

Por otro lado, el nuevo sistema creado por el liberalismo económico dio a los obreros un mayor número de especializaciones a las que dedicarse, pues al requerirse menos experiencias y habilidades en el desarrollo del trabajo, se facilitaba el cambio de un empleo a otro. Otra consecuencia de este cambio fue la de que las mujeres y niños también se integraran a la fuerza de trabajo, ya que,

por la índole de las actividades que se realizaban, estos niños y mujeres resultaban tan productivos como los hombres.

Así pues, toda la escala de valores establecida en la edad media, se ve en este período industrial sustituida por otra en la que el rendimiento del capital se convirtió en uno de los objetivos fundamentales de toda actividad productiva, sin tener en cuenta ciertas circunstancias sociales que este modo de producción traía consigo.

Toda la sociedad se vio de pronto totalmente dominada por las consecuencias que resultaban de una ambición excesiva de parte de algunos sectores de la sociedad; había jornadas de trabajo de 14 a 16 horas, con salarios que eran determinados en forma unilateral por los patrones; el trabajo se ve convertido así en una simple mercancía; el precio de la cual estaba determinado únicamente por las leyes de la oferta y la demanda; los salarios no alcanzaban ni para satisfacer las necesidades más urgentes de los trabajadores.

Aunque los nuevos organismos obreros, que se fueron constituyendo al poco tiempo de existir el nuevo sistema productivo originado por la Revolución industrial, y se unieron en sindicatos, tratando de conseguir el apoyo del gobierno para elevar los salarios y mejorar las condiciones de trabajo, así como su nivel de vida, los gobiernos tomaron partido por la clase propietaria pretextando que la actividad industrial no debía ser frenada por ningún motivo ya que ésta era fuente de riqueza y bienestar social.

En relativamente poco tiempo, la gran actividad industrial en algunos países formó grandes imperios económicos a costa del sacrificio nacional. Con el tiempo, los organismos sindicales empezaron a tomarse más en cuenta ya que habían empezado a tomar un gran poder político, pues en ellos estaban afiliados una gran mayoría de trabajadores. Hubo pensadores que trataran de solucionar el problema social existente a raíz de la Revolución Industrial y, entre ellos, se podría mencionar a E. de Saint Simón, Pedro Proudhon, Carlos Marx, Giltert Chesterton, etc.

Todo el gran proceso de industrialización que en algunas raciones subdesarrolladas apenas comienza, los grandes conflictos de clases y la lucha continua por parte de los sindicatos y los dirigentes obreros, hace que los empresarios recapaciten sobre las posibles consecuencias de seguir con ese clima existente y llegan a la conclusión de que éstas no eran compatibles con sus propios intereses, puesto que de seguir tratando injustamente a los trabajadores, en la forma en que lo habían venido haciendo, también el grueso de los compradores de sus productos se veía disminuido considerablemente.

Y, Por lo tanto, todo el sistema productivo en el cual sus empresas se desarrollaban vendría a caer en un desequilibrio tal, que probablemente se vendría abajo, como había sucedido con los modelos anteriores de la esclavitud y feudalismo, situación en nada convenía a sus intereses. empiezan entonces a reconocer los patrones que el camino de maltrato del obrero no los llevaría a obtener los mejores resultados y sí , a correr el riesgo de que los trabajadores maltratados empezaran a levantarse en armas en contra de ellos. Por tanto, empieza a reinar un clima de aceptación a las justas peticiones que hacían los

sindicatos. Reconocen entonces los patrones que sus empresas optimizarían sus resultados siempre y cuando todos los individuos que se ligaban a las mismas tuvieran a su alcance los satisfactores necesarios para cubrir sus necesidades, no solo de tipo fisiológico, sino también de índole intelectual. Por supuesto este cambio no fue repentino sino que fue fruto de las experiencias tenidas durante mucho tiempo y de que hubo pensadores con mentalidad científica y humanista que paulatinamente fueron cambiando la ideología de todos los integrantes de la sociedad en lo que respecta a materia laboral.

Con el paso del tiempo, la mayoría de los empresarios se dieron cuenta de que si los trabajadores no encontraban en su trabajo la satisfacción de sus necesidades, una remuneración adecuada, buenas condiciones de trabajo y un reconocimiento a su colaboración para con la empresa, éstos no iban a proporcionar ningún elemento positivo para el logro de los objetivos de las empresas. Por lo tanto, surgió la necesidad de parte de los empresarios o empleadores de obtener un conjunto de técnicas que le hicieran conocer cual debía ser el comportamiento a seguir para remunerar adecuadamente a los trabajadores; pero no sólo remunerar en el sentido material de la Palabra sino también en el aspecto humano e intelectual, para de esta forma contar con los mejores esfuerzos de las personas que colaboran en la empresa.

## **SITUACIÓN NACIONAL**

### **MEXICO.**

En nuestro país también existió la esclavitud, pero era tomada en un concepto diferente al que se originó en Europa, cuando ésta pasaba por el mismo período, ya que aquí el esclavo podía dejar de serlo trabajando por su propia cuenta para así comprar su libertad; de la misma manera un individuo que estuviera cargado de deudas, podía venderse como esclavo para pagar estas, pudiendo con el tiempo recuperar su libertad.

Con la llegada de los españoles, también llegan los conceptos europeos de esclavitud y el indígena es tratado como si fuera animal; no había respeto a la dignidad humana y se llega al extremo de marcar con hierro candente a los indígenas; es decir, se les trataba como si fuesen animales con el objetivo de obtener los más altos beneficios en provecho de unos cuantos.

La sociedad se organizo para efectos de trabajo en gremios, los cuales agrupaban todas las actividades en tal forma que en esta época casi no hubo ningún adelanto en el aspecto laboral; además de que existían ciertas restricciones en lo que respecta a las actividades productivas que no fueran la minería y la agricultura. Todo esto provocó que la inconformidad creciera y que al cabo de un tiempo el pueblo, principalmente los campesinos, se levantaran en armas para independizar al país del dominio español, lo cual se llevó a cabo y ayudo a la economía aunque no cambio en mucho los aspectos laborales. El pueblo seguía dedicándose principalmente a actividades primarias y el trato para los trabajadores seguía siendo pésimo.



Tiempo después las actividades empiezan a diversificarse, la industria textil surge como una de las más importantes, para la economía nacional, pues fue fuente de empleo para miles de obreros, y con la introducción del ferrocarril al territorio mexicano se abren nuevos mercados, acudiéndose a capital extranjero para fundar fábricas y así impulsar la economía, objetivo que fue conseguido, pero que también trajo como consecuencia que junto con el capital extranjero. Vinieran técnicas y obreros también ajenos al país. Estableciéndose una relación laboral discriminatoria en contra de los obreros mexicanos. Por otra parte y debido al momento económico de aquella época. También se establecieron relaciones de trabajo injustas; baste señalar que en las grandes haciendas cafetaleras y chicleras del sur del país. Trabajaban en condiciones nefastas los Indios Yaquis y Mayos que habían sido traídos a estos lugares por la fuerza desde el norte del país; había jornadas en las fábricas textiles de 12 a 14 horas continuas en condiciones ambientales pésimas para la salud humana.

Toda esta situación trajo como consecuencia lógica que la inconformidad creciente de los trabajadores ante las injusticias cometidas se manifestaran, en forma trascendental por primera vez en Cananea (1906), en donde los obreros mexicanos formularon un pliego de peticiones pidiendo un mejor trato por parte de los jefes extranjeros, mejores condiciones de trabajo e igualdad de derechos entre mexicanos y extranjeros.

Las peticiones fueron rechazadas y consecuentemente estallo la violencia, obteniendo la peor parte los huelguistas.

En el año de 1906 Cuando estaba en el poder Porfirio Díaz, en Río Blanco, Ver., hubo otra manifestación de inconformidad la cual fue reprimida con participación de elementos del gobierno.

Estos dos movimientos obreros constituyeron las primeras manifestaciones populares de descontento con las relaciones sociales de producción existentes en ese entonces, y fueron la antesala del movimiento revolucionario nacional que empezó en 1910; siete años mas tarde se reconocía a los obreros mexicanos el derecho de formar sindicatos y con éstos también el derecho de manifestar por vía legal todas sus inconformidades en relación al trato que se les diera en el trabajo , es decir, se reconoció el derecho de Huelga.

Este suceso es muy importante para el pueblo obrero mexicano; idealmente éstos ya no podían ser manipulados tan fácilmente como en épocas anteriores ya que ahora se contaba con un instrumento de defensa constituido como sindicato.

Desde ese entonces el movimiento obrero ha pasado por diversas etapas y éstas han modificado directa o indirectamente la legislación laboral y afectado al desarrollo de la economía nacional. Una de estas modificaciones que es de importancia relevante, es la que surgió cuando los sindicatos petroleros solicitaron aumento de salarios a las compañías extranjeras que, en ese entonces, explotaban el petróleo mexicano, y éstas se negaron a otorgarlo.

La solución al problema fue que el Presidente Lázaro Cárdenas, tomo la decisión de expropiar la industria del petróleo, lo cual provocó una desconfianza en los capitalistas extranjeros que tenían capitales invertidos en nuestro país, pues aun cuando la expropiación se llevó a cabo mediante el endeudamiento del país, es decir, que se pagó por las instalaciones de los extranjeros, éstos no sintieron que sus inversiones estuvieran tan seguras como en épocas pasadas.

Después, la iniciación de la segunda guerra mundial favorece a la economía mexicana por la gran demanda de artículos de consumo que surgió en esta época, y desde ese momento hasta la fecha, la economía nacional ha ido superándose paulatinamente y con ello las relaciones obrero patronales han experimentado cambios de diversa índole, sobre todo provocados por la legislación en materia laboral y la participación cada vez más activa de parte del sector público como creador de fuentes de trabajo, y como elemento estabilizador y de crecimiento dentro del sistema económico. Ya desde la constitución de 1917 aparece en el Artículo 123 los fundamentos de lo que ahora conocemos como la Ley Federal del trabajo, la cual incluye una serie de disposiciones que hacen necesaria la utilización de técnicas de administración de Recursos Humanos en el desarrollo del trabajo. Uno de los principales problemas con que se encontró la observancia de estas disposiciones legales fue la de que en ese entonces no había técnicos en administración ni estudios sobre la materia, que pudieran facilitar las aplicaciones de la administración de recursos humanos en las empresas. Resultado de esto fue que se empezó a importar técnicas laborales que en algunos aspectos no correspondían a las necesidades reales de nuestra problemática del trabajo.

En 1954 se constituye en la U.N.A.M. la carrera de Administración, en la cual se imparte materias en relación al manejo de personal; no obstante esto, los planes de estudios se basan principalmente en literatura norteamericana lo que trae como consecuencia que los profesionistas en administración salgan al medio con ideas confusas que por su puesto con la experiencia se llegan a definir. Sin embargo, es preciso realizar estudios serios en lo que respecta a la realidad mexicana en el ámbito administrativo y dentro de éste, especialmente en el campo de los recursos humanos, pues aún cuando existe la posibilidad de que las técnicas importadas y que se refieren a elementos materiales como pudieron ser técnicas de administración de recursos financieros o técnicas de promoción y desarrollo de empresas o cualquier otra, den resultados positivos en casi el 100 % de los casos, no se puede decir lo mismo de las técnicas de administración de recursos humanos, puesto que, las personas son diferentes y con esto se dice que las necesidades, inquietudes, sentimientos y en una palabra la idiosincrasia de los mexicanos es diferente a la de los extranjeros , sean estos norteamericanos, Ingleses, franceses o de cualquier otra nacionalidad.

**CAPITULO III**  
**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO.**

"El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a los recursos humanos".

Fernando Arias Galicia

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO

I.- El sector público, compuesto por todas aquellas dependencias de tipo gubernamental, ya sean Secretarías de Estado, Gobierno del Distrito Federal, Empresas descentralizadas, ha sido siempre generador de importantes y cuantiosas fuentes de trabajo; cuantiosas por el gran número de puestos con que cuenta, e importantes por las funciones que en éstos se desempeñan, ya que son de gran trascendencia para el desarrollo económico, político y social del país. Es definitivamente muy importante dentro de este sector, así como dentro de cualquier otro, la aplicación científica y adecuada de una política de Recursos Humanos, con el fin de regular y dirigir positivamente, para el mejor logro en los objetivos institucionales.

El definir las normas de actuación en esta materia ha sido preocupación de todos los gobiernos en los distintos países del mundo, y logrando los avances más destacados, los países desarrollados. Al igual que en otros asuntos, en el que nos ocupa concretamente estos países desarrollados han exportado sus técnicas a aquéllos en vías de desarrollo, como es México, quien hasta hace pocos años había venido importando técnicas administrativas de Recursos Humanos, que no respondían a una verdadera realidad nacional, apegándose a sistemas y costumbres extranjeros.

Esta situación antes vista, corrigió rumbos a durante el régimen, por el año de 1972, de acuerdo con un decreto publicado el día 28 de diciembre, por medio del cual se crea la Comisión de los Recursos Humanos del Gobierno Federal, con el fin de lograr mejor organización en los sistemas de Administración de

Recursos Humanos, así como la eficacia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas.

Las principales atribuciones que el decreto mencionado le otorga a la Comisión de Recursos Humanos, son las siguientes:

1. Proponer sistemas de organización para reestructurar las unidades de Recursos Humanos.
2. Coordinar el levantamiento de un censo de Recursos Humanos del sector público.
3. Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación del personal, y establecer los lineamientos de las unidades de capacitación.
4. Establecer mecanismos técnicos bipartitas para mejorar los sistemas de administración de personal y elaborar un plan para el funcionamiento técnico y administrativo de las comisiones mixtas del escalafón.
5. Preparar los estudios necesarios para configurar un sistema integral de Administración de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

Mucho se ha hablado acerca de la efectividad e ineffectividad de la Reforma Administrativa en el sector público ya que, mientras algunos opinan que se han

hecho grandes avances en el desempeño de la función administrativa del Gobierno Federal, otros opinan que tal desarrollo es incipiente y que aún se desperdician muchos esfuerzos valiosos y recursos escasos, debido al mecanismo burocrático que actúa pasivamente ante labores que exigen una acción inmediata.

Pretendemos en el presente capítulo hacer un análisis de la forma como los dirigentes del sector, central y paraestatal, administran los recursos humanos. con los que cuenta la dependencia que tienen a su cargo, tomando como punto de referencia los resultados arrojados por la tesis "Evaluación Administrativa de los Sistemas de Recursos Humanos en el Sector Público" realizada por un grupo de pasantes de Licenciados en administración de la UNAM, en 1974.

La inevitable explosión demográfica y la espiral inflacionaria que se ha desarrollado en estas últimas décadas, nos presentan un panorama ensombrecedor de hambre y miseria mundiales; sin embargo, no es la primera catástrofe que se le presenta a la humanidad, la cual puede ser superada. Se ha venido pensando y desarrollando como alternativa valiosa para hacer frente al reto inminente que se nos presenta.

Incrementar la productividad nacional e individual en todos los ámbitos y en todas sus manifestaciones posibles como un factor generador de riqueza, que actúe como un medio para distribuir en forma equitativa el ingreso.

El elemento humano es, de los tres elementos del proceso productivo el único capaz de modificar e incrementar los recursos materiales y económicos, ganando experiencia y adaptabilidad a nuevas situaciones.



II. La idea de modificar los sistemas de Administración de Recursos Humanos en el Sector Público, basado en el decreto que ya hemos mencionado, forma parte como elemento importante de la reforma administrativa iniciada.

Para damos una idea clara de los propósitos que persigue dicha reforma administrativa, describiremos a continuación cuál es la situación prevaleciente en la organización del sector publico mexicano.

### **DIAGNOSTICO DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA EN MEXICO.**

Entre los principales problemas y dificultades a que se enfrentan los dirigentes de la Reforma Administrativa en México, se enumeran los que a continuación indican sin que el orden del listado, signifique el orden de su importancia.

- Centralización inadecuada que se traduce en la existencia de tramos de control muy amplios, autoritarismo y falta de delegación de decisiones de rutina.
- Obsolescencia de los sistemas y procedimientos, que trae como consecuencia la falta de oportunidad para la creación en la organización.
- Normas y reglamentos inflexibles, que se manifiestan en una actitud negativa del personal hacia el cambio, obsesión por los trámites y la

acumulación de archivos de cualquier índole, así como legalismo exagerado.

- Horarios de trabajo inadecuados, que provocando fatiga y bajo rendimiento en el mismo ausentismo y retrasos.
- Falta de oportunidades de capacitación, ascensos por antigüedad no por capacidad, poca movilidad; lo que representa escasas oportunidades de ascenso.
- Falta de conciencia de servicio, irresponsabilidad en el puesto; no existe espíritu de cooperación.
- Recomendaciones. Nombramientos a base de compadrazgos y personal que goza de sueldo pero que no presta sus servicios en la organización.
- Información escasa, no se utilizan adecuadamente los medios y canales de comunicación de la organización para informar y orientar a los trabajadores sobre el desempeño de sus funciones.

El listado anterior de carácter enunciativo, y de alguna manera exhaustivo. Quedan pendientes aún problemas de complicada solución y de difícil identificación en esfera pública.

Los componentes de un sistema integral de administración de recursos humanos

- a) Técnicas de personal que se aplican en México.

#### Reclutamiento

La composición de la fuerza de trabajo en México crea un desequilibrio constante entre la oferta y la demanda de mano de obra. La administración pública, aún en las etapas recientes de la industrialización acelerada del país, siempre ha presentado una fuente atractiva de empleo para un gran número de trabajadores. Ante una oferta excesiva de mano de obra, no habido necesidad de poner en práctica técnicas muy avanzadas en materia de reclutamiento; por lo general, salvo en unas cuantas especialidades se tiene un mayor número de candidatos que plazas disponibles.

Sin embargo, el ascenso técnico constante de " la función pública obliga a efectuar el reclutamiento de una manera sistemática, para lo cual hay que contar con un sistema apropiado de análisis de puestos que describa correctamente el trabajo que requiere cada empleo en el Gobierno.

La Comisión encontró en su examen de las técnicas de personal; que el reclutamiento en México puede mejorarse grandemente en beneficio de la administración, introduciendo técnicas modernas en las unidades de operación, en las secretarías y Departamento del Gobierno del Distrito Federal.

- b) Selección y promociones.

La calidad del personal de un gobierno está determinada en términos generales, por la selección previa de los aspirantes. Una buena selección a su vez, está condicionada por sistemas efectivos de reclutamiento.

Los trabajadores sindicalizados en igualdad de condiciones tienen derecho a las promociones.

Las promociones se realizan de acuerdo con el sistema escalafonario, que generalmente considera a la antigüedad como el factor principal. Esto se debe en gran parte a la carencia de técnicas para conocer aptitudes, conocimientos, etc., a pesar de que en la Ley sólo se da mayor calificación a la antigüedad cuando media una igualdad de capacidades. La Comisión concluye que debe reconocerse el valor que tienen las técnicas modernas para la selección del personal y para las promociones dentro de los escalafones. A este respecto sería conveniente racionalizar y actualizar las prácticas existentes en materia de ascensos para ponerlos a tono con los propósitos que inspiraron la nueva legislación.

Para que pueda haber un correcto nombramiento de las personas en los puestos públicos, es indispensable un buen análisis de los puestos que dé la base para la especificación de las funciones por desempeñar. Esto se practica poco en México. Únicamente se consigna la denominación del puesto, de acuerdo con el catálogo de empleos, pero como no se encuentran enunciadas las funciones concretas que corresponden a cada puesto, se da ocasión a que el trabajador no conozca con claridad sus obligaciones y a que el supervisor no pueda exigirle ninguna responsabilidad.

### c) Introducción al empleo.

Una vez que se ha dado la aprobación para que el trabajador entre a formar parte de la dependencia, pasa a desempeñar sus funciones inmediatamente, sin que se efectúe una verdadera introducción al puesto que va a desempeñar. Generalmente la introducción se reduce a la presentación de sus compañeros de trabajo y de su jefe inmediato. De esta manera se deja al trabajador integrarse como pueda al equipo y de enterarse ocasionalmente de las políticas, los procedimientos y las funciones de la dependencia. Con esto se desvirtúa la esencia misma de la administración como trabajo cooperativo y se interponen serios obstáculos para la comunicación en todas sus formas.

La comisión estima que sería conveniente elaborar para cada dependencia un manual de inducción al puesto, con explicación breve de la naturaleza y los objetivos de la dependencia, las políticas y organización de ésta, etc.

Los manuales de puesto servirían también para cumplir con esta función introductoria.

### 1.-Relaciones Humanas.

En la administración pública mexicana, no se aplican por regla general las prácticas de manejo de personal para prevenir y resolver los problemas humanos.

Las oficinas que deberían encargarse de esa función se dedican casi exclusivamente al registro y control de informes que contienen sólo cifras y datos que se archivan y conservan en expedientes.

La atención a los problemas humanos tienen como finalidad principal: procurar el mejor ambiente social para el desempeño del trabajo; colocar a cada persona en donde pueda rendir más de acuerdo con sus aptitudes; fomentar el desarrollo de las facultades de los individuos mediante la capacitación y el estímulo y, finalmente hacerlo participar en la obra y los objetivos que la administración pública tiene encomendados.

## 2.- Administración de sueldos y salarios

### a) Los Análisis de los puestos.

Para una correcta administración del personal es necesario aplicar ciertas técnicas, como son la clasificación de los puestos y la administración de los salarios. Una correcta clasificación de los puestos debe asentarse en un análisis de los mismos. En la administración del personal en México, no se cuenta con un análisis adecuado de los puestos; por consiguiente, la clasificación (catálogo de empleos) es deficiente, y como resultado lógico, también lo es la administración de los salarios.

La conclusión a que han llegado las empresas comerciales y los gobiernos que han adoptado el análisis de los puestos como una herramienta de la administración es que sus ventajas exceden en mucho a los inconvenientes causados a los empleados y supervisores por el tiempo invertido en esta tarea.

De ahí que la Comisión considera conveniente iniciar estos análisis, en la inteligencia de que se trata de una labor a largo plazo. Podría darse preferencia, en un principio a los puestos directivos y a los relacionados más directamente con la elaboración y aplicación del plan de desarrollo.

No todas las secretarías y Gobierno del Distrito Federal tienen la misma gama de condiciones de trabajo. En este campo la situación que presenta el Gobierno en su conjunto es muy desigual y depende en mucho de los criterios que se sustentan sobre la materia. Este problema está ligado al de la necesidad de uniformar el contenido de los reglamentos interiores de las secretarías.

La Comisión determina que es aconsejable que el Ejecutivo Federal decida uniformar los criterios para la reglamentos internos y condiciones generales de trabajo en cada una de sus dependencias, con el objeto de establecer normas y procedimientos únicos en todo lo que se refiere al trato del personal, y a la supervisión y el control de su trabajo.

### 3.- Oficinas encargadas de la administración del personal.

En tres oficinas de gobierno, los asuntos del personal corresponden a direcciones generales de administración. En ocho secretarías de estado existen departamentos de personal bien definidos dentro de las direcciones de administración. En cuatro dependencias hay solamente oficinas de personal, y en una de ellas la Secretaría de Relaciones Exteriores, es parte de la oficina administrativa.

Además cada una de estas unidades aplica, técnicas distintas y (8) no todas, realizan las funciones necesarias para una buena administración de personal.

Para esclarecer esta situación y estimular el mejoramiento de la organización de la administración de personal se sugiere como actividad de la Comisión de Administración Pública, la practica de consultas con los funcionarios responsables de esta materia en las secretarias y Gobierno del Distrito Federal. La Comisión considera que las unidades encargadas de la administración de personal en las distintas dependencias del Ejecutivo, deben desempeñar, dentro del marco de la legislación vigente las funciones siguientes:

- Reclutar al personal que necesita la dependencia.
- Seleccionar al personal con el objeto de garantizar que las personas que ingresen al servicio público posean los requisitos que exige el puesto (según el manual o la guía correspondiente) y las características sociales, económicas, psicológicas, técnicas y de honorabilidad más convenientes para la estabilidad de su trabajo y rendimiento eficiente.
- Elaborar el programa de inducción al puesto y llevar a cabo las actividades que esta función implica.
- Capacitar al personal en los casos de los puestos, que así lo requieren. Cuando se trate de trabajos muy especializados, la unidad de personal



debe coordinar la capacitación que habrá de darse en las instituciones adecuadas.

- Llevar el control general de asistencias y puntualidad.
- Establecer la política y el sistema de calificación de méritos (en el que tienen un papel principal todos los jefes de la dependencia) y llevar el registro correspondiente.
- Auxiliar a las unidades de organización y métodos o sus equivalentes, en la elaboración de los manuales de puestos y cuando se consideré conveniente compartir con ellas esta responsabilidad.
- Realizar, de acuerdo con los manuales, una evaluación de los puestos que redunde en el establecimiento de salarios justos, en relación con los que corresponden a otros puestos, dentro de la misma dependencia.
- Dar a la Comisión de Administración Pública y a la Secretaría la información necesaria, para poder establecer la política y las normas generales de la administración del personal federal y el catálogo de empleos de la federación con un análisis de los puestos.
- Representar a la dependencia en las comisiones mixtas de escalafón, y procurar que los tabuladores y los sistemas escalafonarios se establezcan de una manera técnica.

- Coordinar las actividades relacionadas con compensaciones, prestaciones y servicios sociales que den la dependencia y otras instituciones.
- Participar, Con el carácter de secretaría ejecutiva, en las comisiones de "estado mayor" que se considere necesario crear en cada dependencia, relacionadas con la administración del personal.

#### 4.- Organización Sindical.

El derecho de asociación está consignado en la Constitución. La fracción X del apartado B del artículo 123 dice: "Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes" y el título cuarto de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado fija las normas de su organización colectiva. Artículo 67 establece que "Los sindicatos son las asociaciones de trabajadores que laboran en la misma dependencia, constituida para el estudio, el mejoramiento y la defensa de sus intereses comunes".

En cada dependencia sólo hay un sindicato; todos los trabajadores tienen derecho a formar parte de él, excepto los de confianza y los honorarios. Los Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado cuentan aproximadamente con doce mil quinientos afiliados en 33 sindicatos.

La Comisión estima que la organización sindical de los trabajadores al servicio del Estado puede colaborar en forma constructiva para mejorar la administración pública.

## 5.- Adiestramiento y Capacitación.

El personal público federal debe estar encauzado hacia la superación, esto es, a incrementar sus conocimientos, aptitudes, etc. para desempeñar mejor su respectivo puesto y poder ascender. De este modo el mejoramiento de su capacidad constituye la prerrogativa para los trabajadores al servicio del Estado, y entraña para los titulares de los organismos gubernamentales la obligación de crear escuelas de administración y de dotarlas con los recursos necesarios para un buen funcionamiento. La experiencia demuestra que poco se ha hecho para la elevación del personal en la magnitud, la calidad y la continuidad que requieren las circunstancias actuales.

Ninguna reforma a la administración pública podrá realizarse plenamente si no toma en cuenta la preparación y capacitación de las personas que en ella trabajan.

El progreso alcanzado por el país en todos los órdenes requiere una administración pública eficiente y de alta calidad.

Para lograrlo es indispensable contar con personal competente, técnicamente capacitado y familiarizado con los sistemas y métodos modernos de la administración. Esta necesidad es aún más apremiante si el país ha de adoptar un plan de desarrollo económico y social.

La estabilidad y las garantías que otorga la ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado deben ser complementadas con oportunidades y medios para

mejorar la capacitación y estimular el perfeccionamiento de los servidores de la administración pública.

Tanto la Constitución como su ley reglamentaria imponen al Estado la obligación de crear los medios para la enseñanza de la administración pública. Satisfacer esta finalidad demanda un análisis del problema de la capacitación en el cual necesariamente tendrán que tocarse los cuatro aspectos que enseguida se comentan:

- Preparación previa al ingreso al servicio público federal.

En realidad el sistema educativo de un país sirve como preparación previa de los ciudadanos antes de entrar al servicio público.

De la calidad y eficacia del sistema educativo dependerá en alto grado el tipo de material humano disponible para las necesidades de la administración pública.

En México, un buen número de universidades, institutos politécnicos, escuelas especializadas y centros de enseñanza superior, imparten la preparación básica. Escuelas y programas especializados en administración hay muy pocos y se encuentran incorporados a los planes de estudio de algunas escuelas e institutos superiores; sólo una institución tiene programas de enseñanza específica sobre administración pública.

La Comisión concluye que el adiestramiento y la capacitación del personal del Gobierno Federal es una necesidad inaplazable y constituye un medio

importante para alcanzar la reforma administrativa. Para llevar a cabo un programa de capacitación es preciso realizar un inventario de los recursos humanos del sector público y determinar el número y la calidad de los empleados y funcionarios que dicha administración requiere.

- Capacitación dentro de la función pública.

No ha habido, por parte de el gobierno de México en los últimos años, una acción importante para atacar este problema, aún cuando en algunas secretarías y en el Gobierno del D.F. existen academias, escuelas y cursos temporales, esfuerzos meritorios que no guarda relación con la magnitud del problema.

La capacitación dentro de la función pública para los grupos numerosos de los empleados que se ocupan de labores rutinarias no precisamente profesionales, tales como mecanografía, taquigrafía, paquetería, correspondencia, archivo, elaboración de materiales estadísticos, manejo de máquinas, computadoras etc., es de las más urgentes y probablemente de las más fáciles de organizar, y tendría mejores efectos si se realizara en las propias dependencias, dentro de las jornadas de trabajo.

La Comisión estima que la capacitación dentro de la función pública es una necesidad imperiosa en México y se debería organizar por sectores, dentro de las dependencias en que los trabajadores presten sus servicios.

- Adiestramiento especializado para tareas determinadas en la administración pública.

Hoy en día la función administrativa requiere más el concurso de especialistas en cada una de las tareas importantes que debe realizar. Dentro de las filas del Gobierno hay muchas personas que han podido suplir con la experiencia sus fallas de formación técnica. Para estos trabajadores los cursos intensivos dentro de la función pública son eficaces. Sin embargo, en las nuevas responsabilidades que trae consigo la planeación económica y social, es menester el concurso de técnicos altamente especializados en las diversas ramas en que se desarrollan los programas del Estado.

Para cubrir esta necesidad, es indispensable la creación de cursos formales, más o menos largos. En estos casos es mejor que el Estado ayude a los centros de enseñanza superior existentes a satisfacer propósitos semejantes, que tratar de organizar nuevos planteles.

La Comisión considera que debería darse a las universidades, institutos, escuelas y centros de enseñanza superior información acerca de las necesidades de personal de la administración pública, para que adoptara sus programas y técnicas de enseñanza a la formación de trabajadores idóneos para la administración pública.

En cuanto al adiestramiento especializado para tareas determinadas en la administración pública, la Comisión recomienda que el Gobierno Federal promueva-

y estimule a los centros de educación especializados para la creación de los cursos y programas que sean necesarios.

- Preparación y capacitación de ejecutivos y directores.

Si la capacitación de los empleados y de los especialistas es indispensable en cualquier organización, la buena marcha de éste quedaría seriamente afectada si no contara con ejecutivos de alta calidad.

La responsabilidad de los puestos directivos en el estado moderno es muy superior a la de puestos equivalentes en la empresa privada.

México cuenta ya con un buen número de directores competentes y de gran experiencia que permanecen durante largos períodos en el servicio público, cambiando de secretaría o de nivel jerárquico, y otros van a ocuparse temporalmente en actividades privadas.

En el Poder Ejecutivo Federal se calcula varios miles de personas las que tienen funciones de dirección general, dirección de área, entre subdirectores, jefes y subjefes de departamentos y de oficinas.

Este cuerpo de funcionarios pasa su vida oficial en el ámbito de la dependencia en que trabajan y tienen pocas oportunidades de ver a la administración en su conjunto. A través de los años, su visión de los problemas tiende a volverse unilateral y rígida, y en ocasiones resistente a los cambios y a las innovaciones.

Por estas razones conviene capacitar periódicamente al grupo de directores generales en materias de interés nacional y de orientación profesional relacionadas con las técnicas de la administración. Esto se puede lograr mediante seminarios en que los directores tengan amplia participación y los temas de la discusión sean cuidadosa y previamente preparados.

Para subdirectores, jefes y subjefes de departamentos podrían organizarse seminarios sobre temas básicos de la realidad económica y social de México destacándose la importancia que tiene la administración pública en la planeación y desarrollo económico. Además se tratarían aspectos técnicos de la organización administrativa como dirección de oficinas, motivación y supervisión de personales etc.

La Comisión estima que la preparación y capacitación de ejecutivos y directores por medio de seminarios y discusiones de mesa redonda serían sumamente útiles en la formulación y realización de cualquier reforma administrativa.

Para enmarcar los problemas que se plantean en el sector público, tomaremos como referencia algunos de los datos presentados en una tesis colectiva de Licenciados en Administración de la U.N.A.M., que enfatiza la difícil situación de la Administración de Recursos Humanos en el país.



Fue elaborada en base a un muestreo entre las instituciones del sector público incluyendo Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y, Empresas de Participación Estatal.

Como preámbulo en la obtención de la información, se consideró, que más de la mitad de dirigentes de recursos humanos carecen de conocimientos inherentes a la función de administración de recursos humanos, la cual realizan fundamentándose generalmente en sus conocimientos prácticos. (Figura 1)

- Gran Parte de los dirigentes del área de Recursos Humanos tienen escaso conocimiento al respecto, confirmándose con el hecho de que el 32.6% de estas personas no tienen profesión.
- En algunas organizaciones las personas indicadas para proporcionar la información requerida, se negaron argumentando que tenían exceso de trabajo, prorrogando la entrevista a una fecha extemporánea.
- En otras, no quisieron proporcionar la información por considerarla de carácter estrictamente confidencial.
- En algunos casos nos encontramos con que las organizaciones seleccionadas, y que se suponía estaban en el Distrito Federal, se localizan en el interior del país; no siendo posible levantar la información.

- En varias organizaciones se presentó el problema de que la administración en general y la administración de recursos humanos en particular, estaba en reorganización.
- Responsables del Área de Recursos Humanos en el Sector Público.

(Figura 1)

Lic. en Derecho	7.0%	
Ingeniería Industrial	5.7%	
Contaduría Pública	8.9%	
Otros	8.9%	
Sin Profesión	<u>32.6%</u>	
	63.1%	Total de dirigentes sin conocimiento de Administración de recursos humanos.

A continuación hacemos el análisis de algunos de los datos, producto de la encuesta, en cuanto a las funciones de la Administración de Recursos Humanos que se realizan.

Planeación de Recursos: Por lo que se refiere al reclutamiento, no están establecidas formalmente las políticas para atraerse los recursos humanos idóneos, puesto que un 41.3% de las organizaciones entrevistadas utilizan fuentes de reclutamiento donde el personal no ha sido sometido a una selección previa, ni cumplen con los requisitos mínimos que se señalan para un puesto determinado, tales como: escolaridad, capacidad, experiencia, aptitud, etc.,. Los resultados están representados por las siguientes cifras:

	Prensa, Radio	12.0 %
	Solicitud espontánea	
<u>Fuentes de escasa confiabilidad</u>	Del candidato	21.3%
	Recomendaciones	8.0 %
		-----
		41.3%
	Bolsa de trabajo de Instituciones educativas	20.0 %
<u>Fuentes confiables</u>	Sindicato de la empresa	20.0%
	Agencias de empleo Especializadas	18.7 %
		-----
		58.7%

Será confiable, siempre que se conozca la seriedad de la fuente y se reciba el currículum y una evaluación primaria de las aptitudes, conocimientos y experiencia del candidato reclutado.

Por lo que toca a la selección, en un 40% de las organizaciones no se aplica un procedimiento técnico para escoger de entre candidatos, el más apto para el puesto y por regla general la encuesta socio-económica que nos aporta datos valiosos sobre la forma de vida del candidato, no se lleva a cabo.

Sólo el 25% de las organizaciones aplica en forma regular la inducción del personal de nuevo ingreso en sus tres fases:

- a) Introducción a la Organización.
- b) Introducción a la Unidad Administrativa (Depto. Oficina o Sección).
- c) Introducción al puesto.

Las organizaciones restantes, hacen la introducción de su personal verbalmente y de manera informal, dejando al nuevo empleado ante un grupo de trabajo que no conoce y una Institución de la que no sabe a ciencia cierta que fines persigue.

Solamente un 6.7% cuenta con un inventario completo de recursos humanos que incluye la descripción detallada de la cantidad y las características del personal con que cuenta la Institución.

Desarrollo de la fuerza de trabajo. La promoción y transferencia del personal a puestos donde obtenga un mejor desempeño, aprovechando su

experiencia y capacidad, es mínima en el sector público, observándose un índice de rotación del 1 al 4% que resulta muy bajo, en relación con lo ideal que es de 9 a 11% y cuando hay movilidad, esta se debe primordialmente a transferencias, bien sea por inconformidad con el puesto o con el grupo de trabajo, lo cual es producto de una mala selección de personal y una deficiente asignación de funciones; esta última se debe al hecho de que solo el 33% de los organismos cuentan con un manual cuando menos con una descripción por escrito de los puestos de la organización.

Las oportunidades que se brindan al personal del sector público para desarrollar sus aptitudes y capacidades son realmente escasas, pues sólo el 45% de las organizaciones cuentan con programas enfocados a lograr ese objetivo, los cuales, la mayoría de las veces, no se orientan a las necesidades reales y futuras de la Institución.

Normalmente no se selecciona en forma adecuada al personal que asiste a los cursos de capacitación y desarrollo, ni se elabora un examen previo a la autorización, sino que se manda a las personas que en el momento de iniciarse el curso están desocupadas, o bien, aquellas que todavía no han sido asignadas a una labor específica dentro de la unidad administrativa a que corresponden; también son enviados por recomendaciones, simpatías o por orden superior. Si no se toma en cuenta el interés que tenga la persona por el curso, ni la utilidad y aprovechamiento de tales conocimientos para la persona y para la Institución, se corre el riesgo de incurrir en un desperdicio notable de recursos y tiempo.

### Administración de Sueldos y Salarios.

En cuanto a este aspecto se refiere, se determinó que el 47% de las instituciones no aplican las técnicas de análisis de puestos para efecto de valuación y fijación de sueldos y salarios, lo cual quiere decir que no se remunera adecuadamente al personal conforme a sus funciones asignadas. Así mismo, en el 50% de las organizaciones no se utiliza ningún sistema de calificación de méritos para evaluar la actuación del personal y sólo una cuarta parte recurre a ellos, pero no en forma sistemática sino eventualmente.

Por lo que respecta a los incentivos, se encontró que en el 25% de las organizaciones se deja ver notoriamente que es uno de los aspectos a los cuales dan mayor importancia, pues utilizan diversos tipos de registro, tales como tarjetas, listas, pases de salida, pases médicos, reportes, etc. Cabe añadir que la mejor forma de impulsar y mantener la disciplina es, a través de una actitud positiva, brindando estímulos y premios y recurriendo en último extremo a castigos, descuentos y despidos.

### Relaciones de Trabajo.

En cuanto a este aspecto, se encontró que solo el 33% del sector público organiza actividades tendientes a fomentar la cordialidad y la amistad entre los empleados; las otras terceras partes no conceden importancia al fomento del espíritu de grupo ni al trabajo en equipo.

En su gran mayoría, aproximadamente el 75% no cuenta con sistemas motivacionales eficientes que mejoren las actividades, desempeños del personal, condiciones de trabajo y todo aquello que propicie un cambio o un mejoramiento, tanto desde el punto de vista individual como institucional.

### Conclusiones.

- En base a la investigación realizada, deducimos que en su inmensa mayoría las unidades de personal, llámense Dirección General, Dirección de Area Subdirección, Departamento, Oficina, etc., no cumplen con el manejo de un sistema de recursos humanos adecuado, que les permita obtener la eficiencia requerida del personal con que cuentan.

Única y exclusivamente se restringen a funciones tales como: registro de empleados (control de asistencias), aplicación de sanciones, trámites y control de las remuneraciones y movimientos de cualquier naturaleza, relacionados con el personal.

- También ya lo habíamos mencionado, gran parte de las personas encargadas o responsables de esta área no son las más indicadas para dirigir un sistema adecuado de recursos humanos; no obstante, estamos conscientes de que existen personas muy capaces y con los conocimientos requeridos para dirigir esta área. Por medio del análisis factorial, se determinó que las áreas de escasa acción son: Planeación de Recursos Humanos en primer lugar y Relaciones Internas en

segundo; las cuales, por su situación actual requieren de una atención inmediata a través de soluciones positivas tendientes a mejorar la Administración de Recursos Humanos en el Sector Público.

Posteriormente se mencionarán los otros tres factores que aún cuando no requieren de inmediata acción se sugiere la conveniencia de estudiarlos más adelante.

Planeación de Recursos Humanos que les permita conocer en un momento determinado, las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc., del personal con que cuenta, con el fin de que esta información sea actualizada para cubrir eficientemente requerimientos de personal que llegase a presentarse y para programar cursos de capacitación y desarrollo.

Por otra parte, también se considera pertinente efectuar estudios a nivel micro y macro económico, encaminados a conocer la oferta y la demanda de mano de obra requerida a corto, mediano y largo plazo, de tal forma que permita optimizar dichos requerimientos.

A efecto de lograr el debido cumplimiento de lo anterior, se recomienda la creación de un Órgano Central que desarrolle funciones de captador, procesador y generador de información, que coadyuve a la correcta implementación de los proyectos de personal de cada una de las organizaciones y de esta forma tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno.



### Relaciones Internas.

El interés de los empleados de la organización- estará demostrado en base a la ingerencia que la Dirección dé a los problemas y las inquietudes planteadas por el primero. Es por eso recomendable la implantación de un Sistema de Quejas y Sugerencias que sea el canalizador de información en sentido ascendente.

Debido a que no se prevén ni se resuelven en forma adecuada muchos de los conflictos humanos propios de la relación de trabajo, se recomienda la creación de los mecanismos, asesores y operativos en cuanto a la aplicación real del Reglamento Interior de Trabajo, en cada una de las dependencias que integran el Sector Público.

Considerando que el elemento humano requiere de actividades recreativas de carácter deportivo, cultural y social, para lograr su correcta realización y al mismo tiempo aumentar su eficiencia, se deben promover dichas actividades a través de una planeación adecuada de los recursos humanos y financieros de cada una de las Dependencias.

La eficiencia del individuo se logra a base de condiciones favorables, tanto en el área de trabajo como en lo económico y en el reconocimiento de los resultados obtenidos en el desempeño personal de las funciones asignadas. Se sugiere para este fin, la implantación de un Sistema Integral de motivaciones que comprenda: Administración de Sueldos y Salarios, incentivos, premios, bonificaciones, condiciones ambientales agradables, tales como el control de ruidos, temperatura, iluminación, ventilación, etc. También es conveniente la

creación de programas de capacitación y desarrollo, racionalmente aplicados y que han logrado la superación de su personal a base de este tipo de técnicas.

#### Administración de Sueldos y Salarios.

El análisis de puestos es el método básico en el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación, ya que el puesto es la unidad primordial en la estructura de cualquier organización.

La aplicación de esta técnica en el Sector Público es una necesidad imperante, ya que su implantación nos daría la pauta de la solución de problemas relacionados con el puesto tales como:

- Asignación de funciones y responsabilidades.
- Como base para la implantación de un Sistema de Incentivos y de Calificación de Méritos.

Finalmente es recomendable el estudio, análisis e implantación de una estructura organizacional enfocada a la Administración de Sueldos y Salarios, que permita:

- Identificar todos los puestos tipo, que existen en el Sector público.
- En base a los puestos encontrados, elaborar un tabulador mediante el cual se racionalice la remuneración, instrumentando para ello la técnica de Evaluación de Puestos.

- Que la remuneración racionalizada se base en el presupuesto otorgado y autorizado por el Gobierno Federal.

### Empleo.

Con objeto de que las personas de nuevo ingresos e integren más rápida y eficazmente a la organización, se hace necesaria la entrega de un Manual de Bienvenida. Para complementar lo anterior, se le deberá facilitar al personal de nuevo ingreso, toda aquella información que le permita identificar plenamente tanto responsabilidad, como actividades de las cuales se hará cargo y pasado un tiempo razonable, se deberá comprobar el grado de adecuación que dicho individuo tuvo con el puesto y finalmente para con la organización.

Las promociones que se den al personal, deberán fundamentarse en la implantación de un programa técnico, que administrado apropiadamente servirá para mejorar la eficiencia y la moral del empleo lógicamente dicha implantación propiciará que el índice de rotación esté en proporción directa, a la eficiencia del programa anteriormente propuesto.

Con el fin de retener elementos valiosos, que en un momento dado decidan retirarse de la organización, proponemos la utilización de la técnica que comúnmente se conoce como entrevista de Retiro o salida, por medio de la cual se detectaría la información necesaria que permitiera subsanar las deficiencias encontradas. Por otro lado redundaría en la proyección de una imagen positiva de la institución, en el individuo que abandona definitivamente la organización.

### Servicios al Personal.

### Medidas de Seguridad.

Con el propósito de mejorar los sistemas de seguridad existentes, recomendamos la implantación de un programa de observancia y revisión constante de los medios de seguridad, que coadyuven a crear un clima de confianza, en las áreas de trabajo y consecuentemente, incremente la productividad y eficiencia del personal.

La sociedad tecnificada en que vivimos, otorga una importancia relevante a quien conoce a fondo el manejo de los recursos económicos y materiales en las organizaciones. Se exige que las personas encargadas de dichas funciones, tengan una preparación académica adecuada a las tareas que habrán de desempeñar, sabiendo de antemano que si carecen de tales conocimientos, estarán expuestas a cometer errores que significarán desperdicios de tiempo y dinero a las organizaciones en que trabajan.

Sin embargo este criterio no se aplica, a quienes están encargados de dirigir y coordinar el elemento más valioso de las instituciones. El personal es factor capaz de modificar e incrementar los recursos económicos y materiales. No es aprovechado adecuadamente debido a la escasa preparación de los dirigentes de esta función.

La forma más viable para hacer frente a los diversos problemas que afectan al desarrollo del país, es incrementar la productividad individual y nacional,

buscando siempre la distribución equitativa del ingreso. Debemos dejar bien claro que cuando hablamos del desarrollo del país, y de nuestras instituciones, no debe entenderse como sinónimo de crecimiento ya que éste se mide en términos cuantitativos, entre tanto que el primero significa una evolución hacia el perfeccionamiento de nuestras instituciones en todos los sentidos, esto es, un progreso verdadero entendido como una acción dirigida a la consecución de un objetivo ideal.

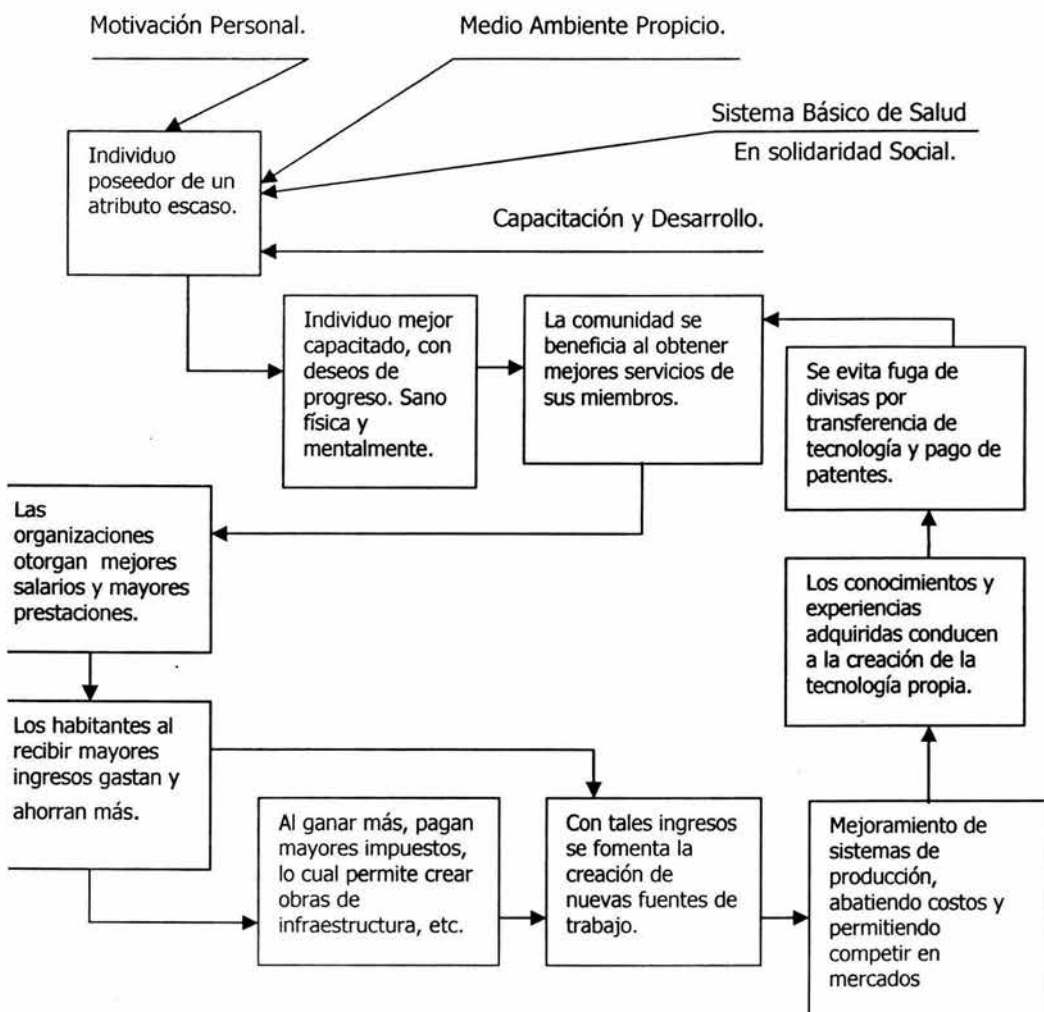
Los países se desarrollan, es cierto, pero el desarrollo social descansa y tiene su razón de ser en el desarrollo del hombre en cuanto hombre, por tanto, el desarrollo de la persona no sólo debe ser el principio de toda la problemática social, sino también su objetivo y su justificación última.

Se debe fomentar en las organizaciones el espíritu de grupo, ya que el esfuerzo conjunto dará siempre mejores resultados que las actividades individuales separadamente debe aprovecharse la inclinación natural de los individuos de pertenecer a grupos, cualquiera que sea el tamaño o duración de los mismos. Sólo a través de una conducción dinámica de grupos, se puede lograr una participación activa y directa del personal, estableciendo un dinamismo acorde al desarrollo social y cultural de la organización.

Debe buscarse una identificación del individuo con las pautas culturales del grupo, atendiendo a las normas de conducta fijadas por ellos mismos, procurando que exista una homogeneidad que les permita afrontar cualquier tipo de problema que les afecte.

Debemos hacer un análisis de nuestra tarea directiva e imaginar qué resultados se alcanzarán en caso de cambiar de postura a otro estilo de dirección más adecuado a las condiciones y requerimientos futuros de nuestras organizaciones. En el siguiente diagrama se presenta el aprovechamiento de los recursos humanos en el país, como una visión futura y una meta que se debe alcanzar en el menor tiempo posible.

SISTEMA IDEAL PARA EL APROVECHAMIENTO E INCREMENTO  
DE LOS RECURSOS HUMANOS



Debe liberarse al empleado de tareas rutinarias y repetitivas, brindándoles una capacitación técnica suficiente para que sea el quien domine y gobierne los procesos mecánicos de rutina y no en sentido contrario, como ha venido sucediendo. Otorgarle de manera creciente y paulatina la responsabilidad y libertad para organizar su propio trabajo.

Finalmente debe cambiarse la actitud de los dirigentes y de los empleados; cualquier sistema administrativo que se implante no debe ser tan rígido como para ahogar la iniciativa de las personas. El estilo de dirección que se adopte debe permitir el desenvolvimiento de una administración eficiente sin limitar el desarrollo humano. Debe transformarse el dirigente de una autócrata impositivo e inmovible, a un verdadero líder, impulsor y motivador de su grupo de trabajo.

## CAPITULO IV

ENFOQUE SISTEMICO LA ADMINISTRACION  
DE RECURSOS HUMANOS.

"Quien tiene en cuenta solo los esquemas que produce la lógica, trabaja dentro de un mundo ficticio de pura forma que nada dice, o dice muy poco, respecto a la realidad misma, que es palpitante, total, viviente".

José Vasconcelos



El campo de la administración de recursos humanos está determinado por el complejo de relaciones de trabajo que se establecen entre una institución y las personas, individual o colectivamente consideradas. Estas relaciones son de naturaleza diversa y de alcances variables. Algunas de ellas se presentan antes de formalizar el vínculo de trabajo: otras se suscitan durante la vigencia del mismo; algunas surgen al darlo por terminado.

Esta serie de relaciones deben recibir una atención adecuada, armonizando los objetivos de las instituciones con los intereses legítimos de quienes prestan sus servicios en ellas.

Aunque las relaciones son de naturaleza diversa y distintas en sus repercusiones, el tratamiento que se dé a cualquiera de ellas en particular, influye y se ve influido por los que se aplican a las demás, de manera que es indispensable concebir y operar a la administración de recursos humanos como un conjunto coherente de principios, normas, procesos y métodos que deben dar tratamiento oportuno y eficaz a los diferentes problemas.

Se plantea así la configuración de esta área administrativa de manera que se satisfagan dos requisitos:

a.- Por una parte, se deben establecer campos de especialidad, y por la otra, es necesario prever la vinculación efectiva entre tales campos.

b.- El sistema de administración de recursos humanos se puede considerar convencionalmente integrado por los siguientes subsistemas:

- Planeación.
- Empleo y Motivación.
- capacitación y Desarrollo.
- Administración de Remuneraciones.
- Prestaciones y Servicios.
- Relaciones Laborales.
- Seguridad e Higiene.
- Información para la Toma de Decisiones.
- Evaluación.

Las características esenciales de cada subsistema son las siguientes:

1.- Planeación de Recursos Humanos.

Consiste en una labor permanente de previsión de necesidades de servicios personales, en términos del número de personas, características de las mismas, lugares y puestos en los que son requeridos.

2.- Empleo y Motivación.

Incluye los procesos de búsqueda, selección, ubicación y movimientos de las personas en la estructura ocupacional, para fines de ascensos y traslados, procurando que haya correspondencia entre los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los trabajadores, por una parte, y los requisitos y demandas del trabajo, por otra. Asimismo, le compete la promoción de la satisfacción del trabajador en el desempeño laboral.

### 3.- Capacitación y Desarrollo.

Es un esfuerzo institucional, sistemático y permanente, orientado a complementar y actualizar los conocimientos, así como dotar de las habilidades necesarias para un desempeño satisfactorio del trabajo e inducir las actitudes más deseables en los trabajadores.

### 4. Administración de las Remuneraciones.

Consiste en el establecimiento y operación de una estructura de remuneraciones, que mantenga una clara relación causal entre la importancia y la complejidad del trabajo y el monto y composición de los sueldos y salarios, atendiendo éstos también a la perspectiva de otorgarle al trabajador un poder adquisitivo que le permita satisfacer sus necesidades humanas.

### 5. Prestaciones y Servicios.

Es la administración de prestaciones y servicios de naturaleza tanto económica como social, otorgados racionalmente en la búsqueda de la satisfacción de los requerimientos vitales del trabajador y de sus dependientes.

### 6. Relaciones Laborales.

Maneja las relaciones formales entre la institución y los trabajadores, ya sea como individuos o bien a través de sus organizaciones gremiales, para mantener en armonía los objetivos institucionales y los intereses de los trabajadores.

#### 7. Higiene y Seguridad:

Abarca la dotación y mantenimiento de condiciones físicas ambientales para el trabajo. Que preserven la salud física y mental de los trabajadores. Y que reduzcan hasta su eliminación, los riesgos de enfermedad profesional, así como aquellos que atenten contra la integridad física de los individuos.

#### 8. Información:

Consiste en la creación, mantenimiento y utilización continua de los elementos de información sobre las personas y sobre los puestos que desempeñan y, en general, sobre todos los aspectos relevantes de la relación de trabajo entre la institución y los individuos, para que las decisiones en el ámbito general del sistema de recursos humanos se tomen en condiciones mínimas de riesgo.

#### 9. Evaluación:

Esta área del sistema de recursos humanos se plantea en dos dimensiones, con respecto general del sistema en términos de eficiencia y eficacia con que cumple su cometido, por una parte, y como la apreciación periódica del desempeño de los individuos en el trabajo, por la otra.

Principales Actividades que comprende la Administración de Recursos Humanos:

1. Planeación.

- 1.1 Estudios previos de necesidades de recursos humanos, en número, características, lugares y puestos.

2. Empleo y Motivación.

- 2.1 Reclutamiento de candidatos.
- 2.2 Selección de aspirantes.
- 2.3 Nombramiento de empleados.
- 2.4 Introducción de empleados nuevos al puesto.
- 2.5 Movimientos del personal.
- 2.6 Motivación al trabajo.
- 2.7 Calificación de méritos.
- 2.8 Encuestas de actitudes.

3. Capacitación y Desarrollo.

- 3.1 Detección de Necesidades de Capacitación.
- 3.2 Capacitación para y en el puesto.
- 3.3 Planeación y evaluación de programas de capacitación.
- 3.4 Programas de desarrollo personal.

4. Administración de Sueldos v Salarios.

- 4.1 Expedientes personales de los empleados.
- 4.2 Registro de asistencia y puntualidad.
- 4.3 Disciplina: sanciones y recompensas.
- 4.4 Permisos, licencias, descansos y vacaciones.
- 4.5 Control de tiempo extraordinario.
- 4.6 Estadísticas de personal.

- 4.7 Auditorias de personal y otros controles para vigilar el cumplimiento de los programas y evaluar sus resultados.
- 4.8 Análisis de Puestos.
- 4.9 Clasificaciones y valuaciones de puestos.
- 4.10 Movimientos de personal y manejo de escalafón.
- 4.11 Elaboración de nóminas, (honorarios) y otros documentos básicos para el pago de sueldos, sobresueldos, compensaciones, etc.
- 4.12 Investigaciones Socio-económicas.
- 4.13 Encuestas Regionales de Salarios.

#### 5. Prestaciones y Servicios.

- 5.1 Programas de Bienestar.
- 5.2 Jubilaciones y pensiones.
- 5.3 Becas.
- 5.4 Prestaciones sociales: culturales. Recreativas y deportivas.
- 5.5 Despensas familiares y otras compras.
- 5.6 Programas de viviendas.
- 5.7 Préstamos al personal.
- 5.8 otras prestaciones (v. gr. caja de ahorros).
- 5.9 Transportes. Comedor y otros servicios.
- 5.10 Servicio Médico.

#### 6. Relaciones Laborales.

- 6.1 Elaboración, revisión e interpretación de Contratos de Trabajo.
- 6.2 Atención legal de conflictos de trabajo.
- 6.3 Relaciones con el Sindicato.
- 6.4 Relaciones con el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje,
- 6.5 Recomendación de Políticas de Personal

## 7. Higiene y Seguridad.

- 7.1 Higiene en el desempeño del trabajo.
- 7.2 Previsión de accidentes.
- 7.3 Educación sobre accidentes.
- 7.4 Primeros Auxilios.

## 8. Información para la Toma de Decisiones

- 8.1 Concentración de información de todas las áreas;
- 8.2 Investigaciones sobre las áreas, técnicas y actividades de recursos humanos.

## 9. Evaluación.

- 9.1 Estudios sobre el desempeño humano en la Organización.
- 9.2 Retroalimentar con información el área de Planeación.

Habiendo visto la magnitud y la importancia que contiene un enfoque sistemático de la administración de recursos humanos, es lógico pensar que la implementación de tales sistemas, representa un grado de dificultad elevado y requiere una especialización concreta para su ejecución y consecución de los objetivos trazados. razón por la cual hemos de hacer destacar la importancia y la necesidad de que existan verdaderos profesionales en la administración de recursos humanos para desarrollar tan humanísticas teorías .

## CAPITULO V

HISTORIA DE LA ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA NO. 1

"El Plantel Gabino Barreda se honra en llevar el nombre de tan ilustre educador, quien debe ser considerado como el pionero de nuestra actual Universidad al ser el primer Director de esta Institución, sin duda alguna, cuna de nuestra Alma Mater.

Recibe también la designación "Preparatoria No. 1". Nombre que debe ser considerado más por los servicios educativos que en él se brindan que por su antigüedad."

Manuel Cabrera López.



## SINTESIS HISTORICA DE LA ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA

### NUMERO 1 GABINO BARREDA.

El tema central de nuestra investigación es una revisión de algunos aspectos administrativos de la Escuela Nacional Preparatoria No. 1. La importancia profesional de este hecho es muy significativo para nosotros, no tan sólo por las proposiciones que en base a nuestra preparación le podamos hacer a dicho Plantel, sino también por tratarse de una Institución Universitaria de abolengo.

Cuando nos referimos a que es una Institución Universitaria y le damos un grado de importancia relevante, nos basamos en que somos universitarios, y como tales no podemos hacer menos que estarle agradecidos por lo que de ella hemos recibido, y con esto mismo pagarle, siempre con el fin último de poder mejorar la Escuela en mención, en todos y cada uno de los puntos que analicemos.

Si le adjudicamos un sello de abolengo a la Escuela Nacional Preparatoria No. 1, es porque en sus recintos han acaecido hechos muy importantes, y de ella han salido resonantes personajes de nuestra historia, y además ha sobrevivido a distintas etapas de esta desde hace ya cuatro siglos.

A continuación hacemos un breve análisis de la vida de la Escuela en estudio.

En el siglo XVI y concretamente en el año 1577, aproximadamente 50 años después de la conquista, existían algunas instituciones educativas de alto renombre, ubicadas todas ellas en la periferia de lo que hoy es el centro de la ciudad; dichas instituciones eran principalmente la de San Pedro y San Pablo, la de San Bernardo, la de San Miguel y la de San Ildefonso.

Para el año de 1583 la mayor parte de estos Colegios fueron reducidos por la actitud gubernamental de la época, y para el año de 1592, existía únicamente en la ciudad de México, el Colegio de San Ildefonso. Este hecho que le otorgaba carácter unitario de existencia al Colegio, le recubrió de una importancia prioritaria, que le daría a la larga una verdadera trayectoria.

Con lo anterior el Colegio creció y se hizo menester construir un nuevo edificio que respondería a las necesidades que se iban presentando.

En el Siglo XVIII se inició la construcción del edificio que todavía se conserva en la actualidad. Se señala como año de iniciación el de 1718; todo esto ocurría, como es obvio, durante el Virreinato.

El edificio fue construido para el uso de los jesuitas, quienes impartían educación en él a Seminaristas y, en algunos casos, también a laicos.

**ANTIGUO COLEGIO SAN IDELFONSO.**

El estilo arquitectónico del edificio es el barroco, y se reconoce como su constructor a Odigio Cristóbal Escobar y Llamas, Sacerdote Jesuita. El recinto se subdividió para su funcionamiento en tres partes, que actualmente se pueden diferenciar por la existencia de 3 patios; la primera parte estuvo lista ya en 1718, y se le denominó el Colegio Chico (actualmente primer patio); posteriormente quedó concluida la parte que se conoció como el Colegio de Pasantes (actualmente segundo patio); la última de las partes fue la que en la actualidad es conocida como tercer patio, y en aquel entonces como el Colegio Grande.



Uno de los patios interiores

En el Colegio Chico se estudiaba primordialmente Gramática y Lenguas. El Colegio de Pasantes era dedicado al estudio de las Ciencias Teológicas; y en el Colegio Grande se impartían todas aquellas materias de tipo humanístico.

Cabe en este punto mencionar, que la educación por aquellos entonces era concebida de una forma más integral que la actual, es decir, que las materias y estudios, no se referían exclusivamente al esclarecimiento de las ideas técnicas, sino a todas aquellas facetas que intervinieran en la formación total de los alumnos.

El número de materias impartidas era bajo, pero el profesorado, por regla general, era de alta calidad; como ejemplo mencionaremos a Francisco Javier Clavijero como maestro en la rama humanística.

Los pupilos que ahí se formaban, en caso de querer seguir sus estudios, tenían que hacerlo en la Real y Pontificia Universidad, o bien, en el Colegio de San Ramón; ambos planteles se encontraban ubicados en la misma zona, dentro de las cercanías del Colegio de San Ildefonso.

A finales del Siglo XVIII, la Institución decayó en todos sus aspectos; sin embargo, como ya habíamos mencionado por sus aulas pasaron alumnos de verdadera valía dentro del desarrollo nacional, y fueron dos de ellos quienes se ocuparon de hacerlo florecer nuevamente. Nos estamos refiriendo a Don Miguel Domínguez, futuro Corregidor de la Ciudad de Querétaro, y a José Patricio Fernández de Uribe, en cuyas manos estuvo el darle nuevas perspectivas a la Institución.

Se calcula en casi medio siglo la duración que tuvo la enseñanza en este periodo, estando en manos de seculares.

En el año de 1833 fue convertido el Colegio de San Ildefonso en Escuela de Jurisprudencia pero no lo fue durante mucho tiempo.

En 1863, la Institución toma una nueva cara, y es que durante el Imperio el edificio fue convertido en cuartel, donde se alojaron las tropas francesas a cargo de Neigre.

Posteriormente el Imperio lo vuelve a convertir en casa dedicada a la enseñanza, pero dicta reglamentaciones que impiden que los estudios se desarrollen con programas similares a los aceptados anteriormente, y es así que le imprimen nuevos programas con un alto nivel, siendo casi idénticos a los que se llevaban por aquel entonces en el Liceo de Francia.

Transcurre el tiempo y nuevamente el Colegio de San Ildefonso atraviesa por una etapa decadente, en vista de lo cual, Maximiliano decide cesar a todos los Jesuitas del plantel.

En el año de 1867 se verifica un movimiento político que trae como consecuencia el triunfo de la República. Las modificaciones fueron extensas en todos los terrenos, y dentro de éstos el de la educación, el cual se ve afectado por la entonces Nueva Ley de Educación Pública, dictada por el Gobierno de Juárez, y por medio de la cual se crea en el edificio en mención la Escuela Nacional Preparatoria, cuyo comienzo se ubica el de febrero de 1868, fungiendo como

Primer Director el profesor Gabino Barreda, nombre con el que actualmente se identifica a la Escuela.

El número de alumnos inicial en la recién creada Escuela Nacional Preparatoria fue de 700, los cuales contaron con algunas mejoras dentro del plantel, como fue la construcción del Observatorio Astronómico en ese mismo año.

Como datos interesantes, se sabe que en 1873, el presupuesto total con que contaba la Institución ascendía a la suma de \$50,150.26 (Cincuenta mil ciento cincuenta pesos 26/100) cuando el número de alumnos se acercaba al millar.

La Doctrina Filosófica que reinó en este período, y hasta el año de 1890, fue el positivismo, siendo los directores en esta etapa los siguientes:

Gabino Barreda  
Alfonso Herrero  
Justo Sierra  
Vidal Castañeda  
Manuel Flores  
Miguel Shultz  
José Terrés  
Porfirio Parra



Los cambios, como ya habíamos dicho, se iban dejando notar y así fue que la antigua Capilla fue convertida en Biblioteca de la escuela.

Se construyó también un pequeño zoológico en el actual segundo patio.

En 1904 se comenzó a hacer el anexo donde estuvieron la Rectoría y las Oficinas Universitarias hasta el año de 1953.

Es definitivo que el plantel ha contado con una importancia nacional desde su fundación, y absolutamente los distintos gobernantes, de las épocas por las que ha atravesado, se han preocupado de él de una forma u otra; y así tenemos que incluso Victoriano Huerta se ocupa de hacerle algunos cambios, tales como separar los estudios pre-universitarios o preparatorios, de los ya universitarios o profesionales, e implanta un régimen de estudios militares.

Venustiano Carranza incorpora la Preparatoria a una Dirección de Educación en enero de 1916, dependiendo administrativamente de la Secretaría de Educación Pública y Bellas Artes.

En el lapso comprendido entre el 1º. de mayo de 1917 Y el 12 de septiembre de 1920, dependió directamente del Gobierno del D. F. A partir de esta última fecha se volvió a incorporar en el seno del Departamento Universitario de la Secretaría de Educación Pública; así duraría hasta el año de 1929, en el que la Ley

Orgánica de este año ya consideró a la Escuela Nacional Preparatoria como parte integrante de la Universidad.

Ya como parte de la Universidad, las disciplinas a las cuales avoca sus esfuerzos son en las ramas de Derecho y Ciencias Sociales, Químico-Biológicas y Físico-Matemáticas.

En la década de los 20, el edificio sufre algunos cambios, que lo enriquecen sobre todo en aspectos estéticos, tales como son los murales con que cuenta, y que fueron pintados por los grandes del pincel muralístico nacional, y entre los cuales se cuentan los maestros Ramón Alva de la Canal y Fermín Revueltas, con temas religiosos y folklóricos, en la escalera pintan Jean Charlot y Fernando Leal, temas de la Conquista. Los corredores reciben el legado artístico de José Clemente Orozco y Diego Rivera; y no podía faltar en esta suma de muralistas, Siqueiros, quien pinta en el techo de una escalera un mural con tema de la Conquista, en el cual aparecen Cortés y la Malinche.

En la actualidad, el edificio carece de algunos de los servicios con que contara en otrora; verbigracia, de 1914 a 1920 existía dentro del plantel un internado que proporcionaba además el servicio de comedor y dormitorio.

A nuestro juicio, el bello y singular edificio que ocupa actualmente la Escuela Nacional Preparatoria No. 1, debiera sufrir algunas modificaciones en aras de la funcionalidad. No tan sólo emitimos el anterior juicio como meros espectadores estéticos, sino que en el uso de las ciencias administrativas, podemos



afirmar que las instalaciones mantienen algunas deficiencias que pueden coartar algunas actividades docentes dentro de la institución.

Es lógico pensar que así suceda, pues como hemos visto, el edificio de San Ildefonso fue construido para satisfacer unas necesidades muy distintas a las actuales, y además para un número de alumnos muy inferior al actual. Existiendo la modificación de actividades y el gran crecimiento de la población escolar, debería de existir un programa capaz de reformar y adecuar las instalaciones al mismo nivel de crecimiento.

CAPITULO VI  
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

"La metodología y las técnicas educan el pensamiento pero no lo sustituyen. La metodología lejos de mecanizar la mente, la estimula, la habitúa a buscar problemas nuevos y a tratar de ver los antiguos desde nuevas perspectivas; pero fomentar a la vez una sana modestia intelectual que lejos de producir depresión espolea a empresas intelectuales más arduas, aún a sabiendas de que los rendimientos logrados serán provisionales y perfectibles."

Felipe Pardinas.

En la facultad de contaduría y administración, existen algunas opciones para titulación, una corresponde a una tesis profesional y la otra a un diseño de un sistema o proyecto para una organización; en lo concerniente a nuestros programas en particular estos se vieron modificados en lo referente a los sistemas de investigación a desarrollar por los alumnos, y de forma especial durante la última etapa escolar, que con anterioridad se cursaba realizando un trabajo sobre algún tema relacionado con la profesión, el cual era denominado tesis.

En ese entonces en forma particular a nosotros, alumnos de la Generación 72-75, nos correspondió cubrir esta última etapa referida como un sistema distinto, conocido como Seminario de Investigación. Este Seminario da inicio un semestre antes de que los alumnos requieran realizar la investigación final como preámbulo para obtener un grado de Licenciatura en la rama administrativa.

En la primera etapa de este Seminario, se nos dota de los conocimientos necesarios en el campo metodológico de la investigación. con el fin de poder estar capacitados normativamente para llevar a cabo estudios regulados científicamente. y que respondan a problemas importantes detectados por medio del mismo método. y cuya solución sea viable y de utilidad profesional.

Ya para la segunda parte del Seminario es, menester presentar una investigación realizada con las técnicas aprendidas.

En esta segunda etapa, nosotros como grupo de investigación decidimos efectuar un trabajo sobre algún aspecto que contuviera un interés social, cuya

función de un grupo numeroso de personas, las cuales se vieran beneficiadas por el mismo.

Con lo anterior, y de un intercambio de idea, y de realizar algunas investigaciones previas, definimos nuestro rumbo de acción hacia mejorar aspectos de la competencia de la Administración de Recursos Humanos, en el interior del fuero Universitario.

En este momento ya sabíamos lo que queríamos; sin embargo, los primeros pasos de la investigación fueron suficientes para darnos cuenta de que el hecho de pretender abarcar la comunidad universitaria entera, era una empresa que contenía un matiz dificultoso y de gran envergadura que no podía sujetarse a las limitaciones impuestas por nuestro Seminario de Investigación. Pero considerando que la idea era buena y que existía de nuestra parte la voluntad y el deseo de desarrollarnos. En este aspecto dentro del ámbito universitario, nos enfocamos a aquella unidad educativa que se convertía en el pilar de la estructura universitaria.

Nos referimos a la Escuela Nacional Preparatoria, por ser esta la primera etapa por la que debe pasar todo universitario. La mencionada Escuela está formada por varios Planteles, y de éstos nos avocamos al que fue Pilar Primario de todos ellos, la Escuela Nacional Preparatoria # 1, Plantel Gabino Barreda.

Debemos considerar al citado Plantel como Unidad de la U.N.A.M. cuyos sistemas y procedimientos administrativos son similares a todas y cada una de las Dependencias de la Universidad, es decir, que lo podemos considerar como un ejemplo de la realidad universitaria y, por tanto, las soluciones que se encuentren

como producto de la investigación podrán considerarse base de aplicación en todos los recintos universitarios.

A continuación iniciaremos el presente trabajo describiendo la metodología a desarrollar:

### ANTECEDENTES.

Podemos considerar que nuestro ingreso a la presente investigación, en el punto de conocer e interpretar los antecedentes del problema, se empezó a manifestar desde el momento en que tuvimos nuestras primeras relaciones escolares con la U.N.A.M. en calidad de estudiantes pre-universitarios.

Desde ese entonces, nuestra trayectoria universitaria, que apenas iniciaba, se tenía que ver forzosamente sujeta a las disposiciones y procedimientos sistemáticos prevalecientes; estas disposiciones enmarcaban distintas facetas desde la inscripción hasta la obtención de calificaciones y grados, pasando por el hecho mismo de ser pupilos cuya misión era la de asimilar los conocimientos de los cuales era oferente el profesorado.

Todo esto nos convertía en elementos receptores y activos dentro de un sistema establecido, que de igual forma podía coadyuvar a nuestra superación personal integralmente concebida que al logro infructuoso de una mediocridad académica y humana.

No podemos aseverar que todos los elementos de un sistema son positivos o negativos, en una forma tan radical; antes por el contrario pensamos que aún dentro de aquello a lo que se podía calificar de negativo pueden existir algunas

injerencias positivas, y nos basamos en aquella misiva que establece el que para que exista una regla debe de haber excepción. No pensamos que la U.N.A.M. en su conjunto sea un organismo carente de efectividad ni mucho menos, pero sí encontrábamos dentro de ese gran sistema algunas deficiencias de las cuales hemos sido testigos en la medida en que hemos atravesado por experiencia propia y vivenciales.

Concluyendo lo anterior, manifestamos que durante ese período escolar palpamos deficiencias, las cuales no hubiéramos podido analizar al amparo del rigor científico en ese momento.

Ahora cuando vemos terminado un período escolar a nivel profesional que nos ha dotado de las herramientas necesarias para detectar y solucionar científicamente la problemática existente en el campo de la administración de recursos humanos, nos avocamos a la investigación de la misma en el ámbito universitario.

En forma concreta, las irregularidades que de forma más frecuente pudimos observar eran por una parte, la ineficacia y tardanza en los trámites administrativos, poca preparación de algunos profesores, lo inadecuado de algunos programas de estudio, la falta específica de determinación de funciones, entrega irregular de calificaciones, carencia notoria de cuestionarios de evaluación de profesores, mantenimiento e higiene de las instalaciones deficientes, etc.

Con el deseo expreso de dedicar nuestros esfuerzos en bien de universitaria y concretamente de la Escuela Nacional Preparatoria # 1, Plantel Gabino Barreda, procedimos en primer lugar a constatar que esas deficiencias

mencionadas se daban en el seno de susodicho Plantel, para lo cual recurrimos a entrevistar al Director del mismo. Lic. Manuel Cabrera López, quien no tan sólo admitió tales hechos sino que con su atinada y profesional actuación nos hizo ver algunos otros, y nos clarificó algunas de las causas que originaban tales deficiencias.

Asimismo recurrimos a técnicas metodológicas que nos permitieran lograr una visualización más concreta de tales sucesos, y es así que llevamos a cabo las observaciones pertinentes de Una forma naturalista, es decir, como meros espectadores pasivos, pudiendo constatar los hechos.

Con el fin de lograr puntos de vista desde distintos ángulos, realizamos entrevistas al elemento humano, siendo éste profesores, empleados y, por supuesto, alumnos.

Para quedar más ampliamente documentados asistimos y participamos en las reuniones efectuadas en el Plantel con el fin de determinar el presupuesto para el período escolar 1975-1976. En estas reuniones pudimos conocer las limitaciones y facultades financieras con que cuenta la Escuela, mismas que son determinantes en la influencia que pueden tener, sobre los problemas.

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En base a la información recabada pudimos percatarnos que las deficiencias encontradas incidían de alguna forma en el campo de la administración de recursos humanos, y dentro de ésta en actividades relativas a los siguientes

tres subsistemas: Empleo y Motivación, Sueldos y Salarios y capacitación y Desarrollo.

Es necesario aclarar que para conseguir el logro integral de los objetivos de optimización de recursos humanos, se hace menester realizar una investigación exhaustiva de todos y cada uno de los subsistemas que componen el sistema de administración de Recursos Humanos: sin embargo, para los fines del presente trabajo nos es imposible agotar todas las áreas, por las limitantes que nos impone el factor tiempo. En virtud de lo cual hemos decidido avocarnos a aquellas facetas que consideramos más importantes por la necesidad de mejorarlas, según los estudios previos realizados en el Plantel; así como también por haber detectado que son las básicas dentro de una Institución educativa.

Este criterio originó la investigación de algunos aspectos de los subsistemas siguientes:

- Administración de Sueldos y Salarios
- Empleo y Motivación
- capacitación y Desarrollo

Entonces, el problema, objeto de nuestra investigación es el siguiente: ¿Qué actividades deben desarrollarse en el inicio de la implementación integral de los tres subsistemas mencionados, dentro de la Escuela Nacional Preparatoria #1?



### Definición de Términos.

Actividades: conjunto de acciones que comprende un subsistema.

Inicio: etapa punto de partida.

Implementación integral: proceso de llevar a cabo la totalidad de actividades.

Tres subsistemas mencionados: Empleo y Motivación, Sueldos y Salarios, y capacitación y Desarrollo.

Posteriormente se plantearon la hipótesis nula (Ho) y la hipótesis alterna (Ha) como ideas directrices en la investigación.

### Hipótesis.

Ho: la implementación de análisis de puestos, manual de valuación de puestos, inducción, capacitación y calificación de méritos, no basta para poner en marcha los subsistemas de Empleo y Motivación, Sueldos y Salarios, y capacitación, y Desarrollo.

Ha: la implementación de las siguientes actividades: Análisis de puestos, realización de manual de valuación de puestos, inducción, capacitación y calificación de méritos, pondrán en marcha los subsistemas de Empleo y Motivación, Sueldos y Salarios. Y capacitación y Desarrollo.

Nuestra hipótesis alterna (Ha) se basa en que existe una inadecuada implementación en el área de Empleo y Motivación, lo cual se traduce en primer lugar en la ausencia de programas de inducción que ubiquen correctamente al personal en la organización así como que logren identificarlo plenamente con los objetivos institucionales. Por esa misma inadecuada implementación no se lleva a cabo la aplicación de técnicas para el análisis de puestos. Que permitan conocer las funciones, actividades y requisitos de éstos con el fin de poder colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado, según los principios de Taylor.

Asimismo establece nuestra hipótesis el hecho de requerir un manual de valuación de puestos. Que fundamente de forma técnica así como justa a la Comisión Mixta de Escalafón en la determinación del tabulador de salarios. Sin embargo, esta técnica se orienta a la valuación impersonal del puesto; por lo tanto se requiere evaluar la actuación del empleado, para lo cual es indispensable contar con un sistema de calificación de méritos.

También la hipótesis establece la necesidad de crear programas de capacitación que permitan el eficaz desempeño del empleado en su trabajo.

Una vez establecidas nuestras hipótesis se procedió a la

## PLANEACION

### Lista de Actividades:

1. Búsqueda de Antecedentes teóricos.
  - 1.1 Investigación bibliográfica con objeto de delinear los Principales modelos conceptuales de la Administración.
  - 1.2 Investigación bibliográfica con objeto de delinear los principales modelos conceptuales de la Administración de Recursos Humanos.
  - 1.3 Investigación bibliográfica con objeto de delinear el enfoque sistemático de la Administración de Recursos Humanos.
  - 1.4 Investigación bibliográfica. Documental y de tesis sobre la Administración de Recursos Humanos en el Sector público.
  - 1.5 Investigación bibliográfica. Estadística y legislativa de la Historia y estructura de la U.N.A.M.
2. Diseño de una forma inicial de Análisis de Puestos.
3. Discusión de la forma de análisis de Puestos con el nivel Directivo del Plantel. Ajustes y aceptación de la misma.
4. Aplicación Piloto.
5. Ajustes a la forma de Análisis de Puestos.
6. Impresión de la forma definitiva.
7. Localización de los puestos tipo-Determinación de la Muestra.
8. Aplicación por muestreo de la forma de análisis de puestos mediante entrevistas individuales a los puestos tipo.
9. Verificación, a través de los niveles directivos, de la confiabilidad de la información obtenida.
10. Análisis de la información.

11. Formulación de los requisitos para los diferentes puestos por parte de los integrantes del equipo de investigación.
12. Ajustes y aceptación del Director del Plantel, de los requisitos asignados a cada puesto.
13. Elaboración de Organigrama del Plantel.
14. Elaboración del Manual de Valuación.
15. Discusión del mismo con el Director del Plantel.
16. Ajustes al Manual de Valuación.
17. Elaboración definitiva del Manual de Valuación.
18. Valuación de los Puestos.
19. Elaboración del Sistema de Calificación de Méritos.
20. Discusión del sistema con el Nivel Directivo.
21. Ajustes al sistema.
22. Elaboración del Programa de Inducción.
23. Elaboración de lineamiento para los Programas de Capacitación
24. Conclusiones.
25. Mecanografía.
26. Aprobación por parte del Director de la investigación
27. Impresión definitiva.

En el inicio de la recolección de datos, recurrimos a fuentes bibliográficas, relacionadas con las áreas de administración general, administración de recursos humanos y situación prevaleciente en el Sector Público, historia general del plantel, mismos que se encuentran plasmadas en los primeros capítulos del presente trabajo.

Para entrar directamente a recabar información de campo, diseñamos una forma de análisis de puestos, que nos permitiera conocer los datos básicos para iniciar nuestros planteamientos concretos. Los rubros consignados en tal forma fueron los siguientes:

- a) Identificación
- b) Descripción del Trabajo
- c) Responsabilidad por el trabajo de otros
- d) Requisitos para el puesto
- e) Retribuciones
- f) Antigüedad
- g) Observaciones del Analista

En la forma de análisis de puestos pueden observarse los aspectos que abarca cada rubro.

Una vez diseñada la forma procedimos a discutirla con el Nivel Directivo del Plantel, con el fin de efectuar los ajustes que procedieran. Estos ajustes se enfocaron sobremanera al aspecto humano de contenido, solicitándonos que en la parte observaciones del Analista expusiéramos también nuestra impresión subjetiva del aspecto humano, ya que al buscar su mejoramiento debe ser objeto

de toda investigación. Por lo demás, se consideró aprobada la forma de Análisis de Puestos presentada.

Inmediatamente decidimos realizar una prueba o aplicación piloto en el personal para saber si los resultados que se obtuvieron a través de ella, respondían a nuestras necesidades de investigación.

La prueba piloto se realizó en el nivel Directivo, entre el profesorado y con el personal administrativo, aplicándose tres entrevistas en cada nivel.

El resultado de la prueba fue positivo: se requirió realizar mínimos ajustes. Entre ellos se decidió que el analista debía expresarse con suma claridad sobre los tópicos materia de investigación y de forma especial en los niveles de baja escolaridad, para obtener una información, cuyo contenido tuviera un alto grado de confiabilidad.

Con el fin de proceder a la aplicación definitiva, se imprimió mimeográficamente la forma.

La aplicación de la forma definitiva se realizó a los puestos tipo del Plantel, para lo cual hubo que localizar estos puestos lo que efectuamos consultando distintas fuentes. El proceso fue el siguiente:

- a) Investigación de la nominal se encontraron 24 puestos tipo, ya definidos.
- b) Se cotejaron resultados con el nivel directivo y administrativo.
- c) Aprobación de 27 puestos tipo sin considerar los puestos de Director Auxiliar,

Secretario Académico y Secretario de la Dirección por tener características especiales.

Los puestos tipo encontrados; El número de personas incluidas en cada uno de ellos y el número de análisis de puestos que se realizaron, se sustentó a través de la estadística de distribución de muestreo e intervalos para la media de población, estimación puntual y muestreo debido a los factores de tiempo y costo, en los casos de un mayor número de puestos; mismos que a continuación se detallan en la relación siguiente:

	Puesto Tipo	No. De Personas	No. de Análisis Realizados
1	Coordinador de Materia	18	9
2	Profesor	96	48
3	Albañil	1	1
4	Encuadernador	2	2
5	Carpintero	2	2
6	Plomero	2	2
7	Auxiliar de Intendencia	37	19
8	Almacenista	3	3
9	Jefe de Biblioteca	1	1
10	Bibliotecario	5	3
11	Jefe de Laboratorio	2	2
12	Laboratorista	11	6
13	Jefe de la Unidad Administrativa	1	1
14	Jefe de Oficina	1	1
15	Técnico en Reproducciones Gráficas	1	1

16	Fotógrafo	1	1
17	Encargado del Orden	14	7
18	Oficial Administrativo	7	4
19	Técnico Dibujante	1	1
20	Técnico en Reparaciones	2	2
21	Técnico en Proyección	2	2
22	Técnico en Preparación de Material de Laboratorio	1	1
23	Vidriero	1	1
24	Secretaria	5	3
25	Electricista	1	1
26	Enfermera	1	1
27	Jardinero	1	1

Realizada la recopilación de datos a través de la forma verificamos la objetividad de la información obtenida a través de los niveles directivos.

A continuación se inició el procesamiento de datos vaciando la totalidad de información de cada puesto tipo en una sola forma, que nos permitiera tener una objetividad de las funciones y características del puesto, obtenida a través de la suma de las subjetividades consultadas.

En base al conocimiento obtenido de cada puesto, nos reunimos en comité con el fin de formular los requisitos de cada uno de los puestos.

Definidos los requisitos, quedaron sujetos a revisión por parte del nivel administrativo directivo del Plantel, sufriendo mínimas modificaciones.

En base a nuestra planeación, las actividades subsecuentes en nuestra investigación quedan detalladas en los próximos capítulos.



MODELO DE LA FORMA DE  
ANALISIS DE PUESTOS  
UTILIZADA.

"Es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier tecnificación administrativa".

Fernando Aria Galicia.

ANÁLISIS DE PUESTOS.

## 1. IDENTIFICACIÓN:

1.1 Nombre del Puesto \_\_\_\_\_

1.2 Categoría o Nivel \_\_\_\_\_

1.3 El Puesto es:

- |            |                       |                |                       |
|------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
| Obrero     | <input type="radio"/> | Administrativo | <input type="radio"/> |
| Técnico    | <input type="radio"/> | Académico      | <input type="radio"/> |
| Supervisor | <input type="radio"/> |                |                       |

1.4 Localización del Puesto:

\_\_\_\_\_

Dirección Auxiliar

\_\_\_\_\_

Personal Académico

\_\_\_\_\_

Secretaría Auxiliar

\_\_\_\_\_

Unidad Administrativa

\_\_\_\_\_

Oficina Escolar

\_\_\_\_\_

Administración

## 2.- DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

2.1 Descripción Genérica \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## 2.5 Labores por propia iniciativa

Descripción:	Tiempo
--------------	--------

_____
_____
_____
_____
_____
_____

## 3. RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS:

3.1 Puesto (s) al (a los) que reporta \_\_\_\_\_

_____
-------

3.2 Puesto (s) que le reporta (n) \_\_\_\_\_

_____
-------

Total:

## 3.3 Instrucciones:

Recibe	Formas	Da
<input type="radio"/>	Verbales	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Por escrito	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Otras	<input type="radio"/>

## 3.4 Supervisión:

Recibe	Da	Frecuencia	Tipo de Supervisión Recibida	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nula	A Resultados	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mínima	A Normas de calidad	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Regular	A Normas de cantidad	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Continúa		

## 4. REQUISITOS PARA EL PUESTO:

## 4.1 Indispensables:

Sexo: M  F  Edad: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ años.Edo. Civil: Soltero  Casado Presentación: MB  B  R 

Otros: \_\_\_\_\_

## 4.2 Escolaridad y/o conocimientos:

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Titulo: si  no 

Conocimientos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 4.3 Experiencia en: \_\_\_\_\_

Tiempo mínimo: \_\_\_\_\_

Entretenimiento: (tiempo requerido): \_\_\_\_\_

## 4.4 Requisitos Mentales de:

	STM		STM
Inteligencia	_____	Atención	_____
Concentración	_____	Aprendizaje	_____
Juicio	_____	Memoria	_____
Razonamiento abs.	_____	Asociación	_____
Análisis y síntesis	_____	Inventiva	_____

## 4.5 Requisitos de Personalidad:

	* S.T.M.		S.T.M.
Flexible	_____	Emocional	_____

Rígido	_____	Racional	_____
Sociable	_____	Rutinario	_____
Retraído	_____	Innovador	_____
Pasivo	_____	Dependiente	_____
Activo	_____	Agresividad	_____
Dominante	_____	Discreción	_____
Sumiso	_____	Madurez	_____
Suspiciacia	_____	Convencional	_____
Entusiasta	_____	Sensibilidad	_____
Constante	_____	Confiable	_____
Auto seguridad	_____	Controlado	_____
Don de mando	_____	Autosuficiente	_____

#### 4.6 Requisitos físicos y habilidades:

	STM		STM
Capacidad visual	_____	Destreza man.	_____
Capacidad Auditiva	_____	Precisión	_____
Habilidad Mecánica	_____	Velocidad	_____
Habilidad Numérica	_____	(manejo de máquinas)	_____

#### 4.7 Responsabilidad por:

Información. Tipo \_\_\_\_\_

Manejo de fondos y valores (cant. Aprox.) \_\_\_\_\_

Tràmites. Tipo \_\_\_\_\_

Manejo de equipo \_\_\_\_\_

Manejo de personal \_\_\_\_\_

Relaciones públicas ;Frecuencia \_\_\_\_\_

## 4.8 responsabilidad para la toma de Decisiones:

Tipo	frecuencia		
	Rutinario	Eventual	Poco Frecuente
Importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difíciles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trascendentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puede consultar	<input type="radio"/>	Debe consultar <input type="radio"/>	
No puede consultar y decide por si mismo			<input type="radio"/>

## 4.9 Condiciones de trabajo para el puesto:

Lugar:

Exterior  Interior  Amplio  Estrecho   
 Subterráneo

Posición en el trabajo:

De pie  Caminando  Sentado

Tipo de trabajo:

Automático  operaciones únicas  Repetitivo

Ambiente:

Aglomerado  Limpio  Ordenado  Ruidoso

Sujeto a riesgo:

Tipo \_\_\_\_\_

Condiciones: MB B R M MM

Ventilación     Iluminación     Temperatura     

## 4.10 Jornada de trabajo:

Horario: De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Especial:





## VII. ORGANIGAMAS.

"El concepto básico que subyace a la definición de una organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.

E. H. Schein

En base a la información detectada por medio de los análisis de puestos, se desprendió como otra resultante el organigrama del Plantel que refleja la organización actual.(Ver cuadro No. 1).

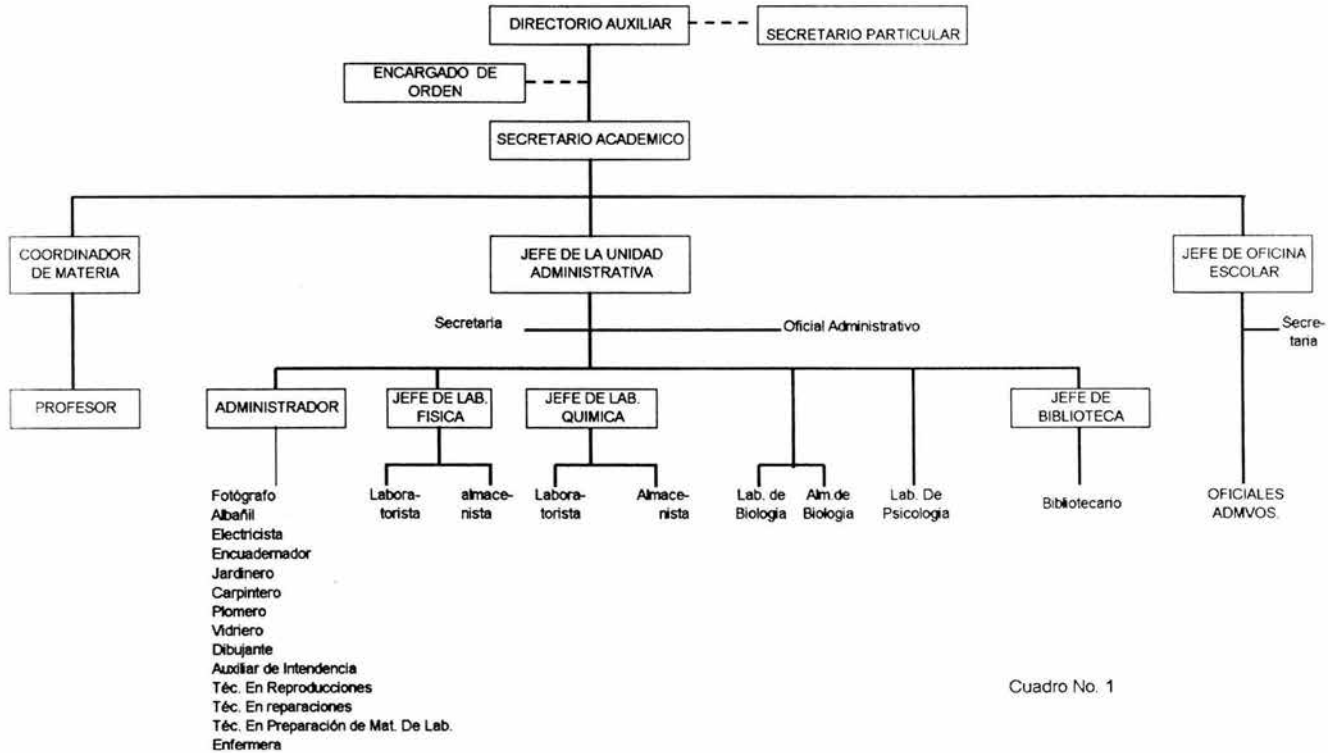
El examen concienzudo de este organigrama nos permitió en contratar algunas deficiencias organizacionales ante lo cual decidimos diseñar una estructura organizacional más adecuada. (Ver cuadro No. 2).

Si comparáramos estos dos cuadros encontraremos que los cambios sugeridos se refieren a:

- a) Creación de una Jefatura de Mantenimiento que coordine los trabajos relativos a tal actividad.
- b) Creación de una Jefatura de Intendencia que coordine los esfuerzos de los auxiliares de la misma.
- c) Creación de una Jefatura de Servicios que sea responsable de dirigir los mismos.
- d) Dependencia de las Jefaturas de Mantenimiento, de Intendencia y de Servicios a cargo del Administrador.
- e) Creación de una Jefatura del Laboratorio de Biología.
- f) Creación de una Jefatura del Laboratorio de Psicología.
- g) Dependencia de las Jefaturas de Laboratorio de Biología y de Psicología, del Jefe de la Unidad Administrativa.
- h) Creación de la Jefatura de Orden, dependiente de la Dirección.
- i) Creación de la Secretaría Privada de la Dirección.

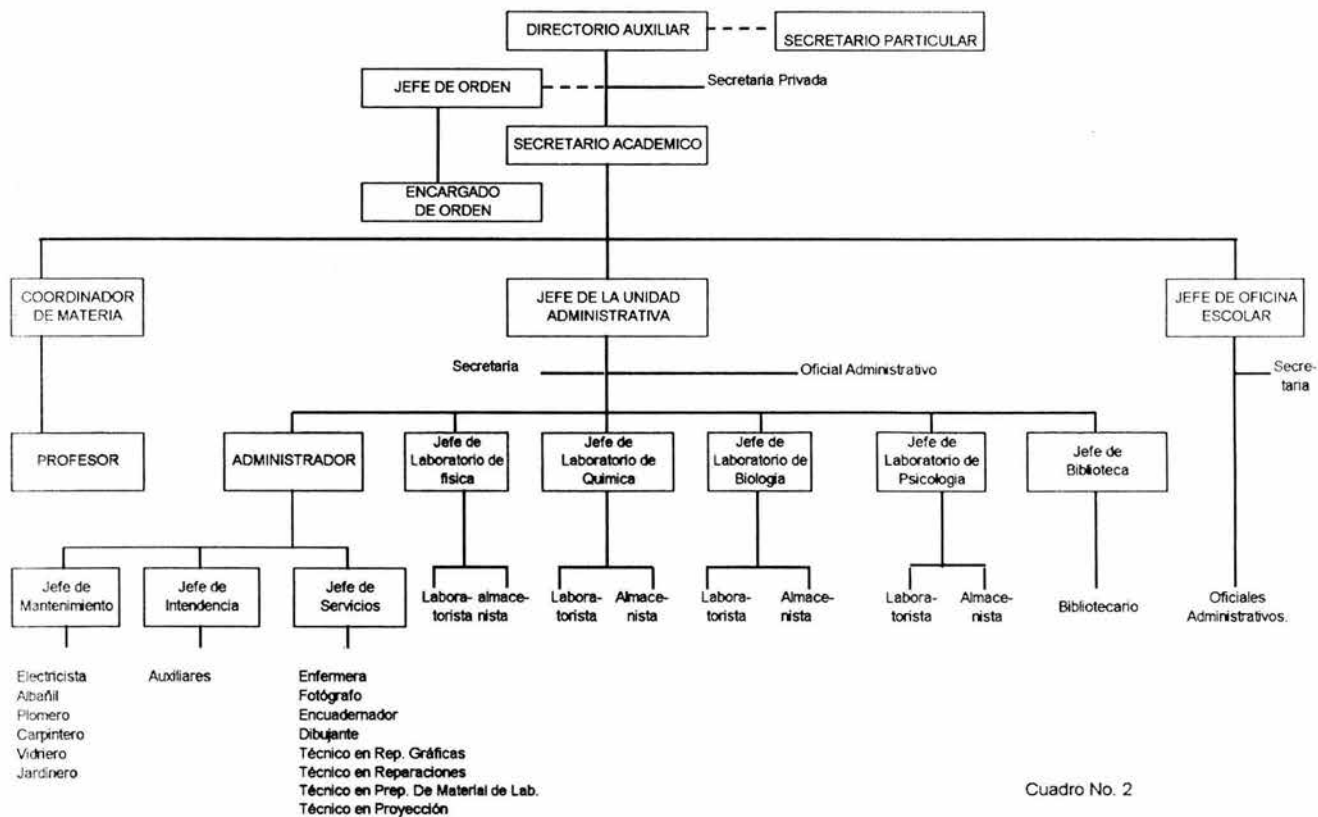
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
ESCUELA PREPARATORIA No. 1 PLANTEL  
GABINO BARREDA**

ORGANIGRAMA FUNCIONAL HASTA DICIEMBRE DE 1975



Cuadro No. 1

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**  
**ESCUELA PREPARATORIA No. 1 PLANTEL GABINO BARREDA**  
**ORGANIGRAMA PROPUESTO**



Cuadro No. 2

CAPITULO VIII

VALUACION DE PUESTOS.

Siguiendo los criterios técnicos establecidos por algunos autores Arias Galicia, Reyes Ponce, elaboramos un Manual de evaluación por puntos, apegado a los requerimientos de los diferentes puestos del plantel.

Los factores tomados en consideración fueron los siguientes:

- Habilidades: cuyos sub-factores pueden definirse como las aptitudes y conocimientos que debe aportar y desarrollar un trabajador cualquiera, en ese puesto de trabajo.
- Esfuerzo: cuyos sub-factores miden la energía mental y física que requiere la ejecución de las tareas.
- Responsabilidad: cuyos sub-factores comprenden las diversas obligaciones que recaen sobre la persona la persona que ocupa el puesto de que se trate.
- Supervisión: que mide la responsabilidad por trabajo de otros.
- Condiciones de trabajo, que incluye todas las circunstancias ambientales en que debe trabajar la persona del puesto analizado.

Una vez elaborado el Manual, lo sometimos a discusión con el Director del plantel; los ajustes sufridos se refirieron a la determinación de los porcentajes asignados a cada factor, lo cual nos permitió en este momento realizar la elaboración definitiva del manual de Valuación de puestos.

Basándose en el Manual de valuación definitivo nos avocamos a valorar cada uno de los puestos asignándoles la puntuación correspondiente. (Ver hojas de valuación).

MANUAL DE VALUACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS

GRADOS		I	II	III	IV	V
FACTOR	SUBFACTOR	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos
Habilidades	48	30	60	90	120	150
Escolaridad y Conocimientos	30%	Requiere como mínimo saber leer y escribir y conocimientos elementales de su oficio específico.	Requiere como mínimo Secundaria o equivalente, y manejo de equipo simple.	Requiere como mínimo Preparatoria o inicio de carrera Profesional.	Requiere ser pasante de Licenciatura.	Requiere ser titulado a nivel licenciatura.
Experiencia	8%	8 Requiere experiencia de 1 mes.	16 Requiere experiencia como mínimo de 6 meses.	24 Requiere experiencia como mínimo de 1 año.		
Entrenamiento	3%	3 Requiere entrenamiento como mínimo de 1 mes.	6 Requiere entrenamiento como mínimo de 3 meses.			
Creatividad	7%	7 Requiere un mínimo de creatividad.	14 Requiere frecuentemente creatividad.	21 Requiere constantemente creatividad.		



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS

GRADOS		I	II	III	IV	V
FACTOR	SUBFACTOR	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos
Esfuerzo	10 %	7	14	21		
Mental	7%	Se requiere el indispensable para ejecutar órdenes con apego a las instrucciones.	Se requiere una interpretación juiciosa de las instrucciones de acuerdo a los lineamientos generales.	Se requiere emitir los lineamientos generales.		
Físico	3%	3 Pertenece sentado la mayor parte del tiempo. Realiza esfuerzos físico poco intensos.	6 Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.	9 Requiere esfuerzo intenso y constante.		

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS

GRADOS FACTOR SUBFACTOR	I Puntos	II Puntos	III Puntos	IV Puntos	V Puntos
Responsabilidad 34 %	15	30	45		
Toma de decisiones 15%	Toma decisiones importantes poco frecuentes.	Toma decisiones importantes en forma constante y rutinaria.	Toma decisiones difíciles trascendentes.		
Manejo de fondos de valores 6%	6 Maneja fondos y valores hasta por \$1,000	12 Maneja fondos y valores de \$1,000 a \$5,000	18 Maneja fondos y valores de \$5,000 en adelante.		
Información 3%	3 Maneja información poco importante.	6 Maneja información importante.	9 Maneja información importante y confidencial.		
Relaciones públicas 3%	3 Tiene relaciones públicas intrascendentes.	6 Tiene relaciones públicas trascendentes.			
Responsabilidad administrativa 3%	3 Se reciben y turnan documentos.	6 Se reciben, distribuyen, clasifican y archivan documentos.	9 Se interpretan, elaboran y contestan documentos.		
Responsabilidad por equipo y útiles de trabajo, 4%	4 Se tiene responsabilidad hasta por \$1,000	8 Se tiene responsabilidad por equipo y útiles de trabajo de \$1,000 a \$5,000	12 Se tiene responsabilidad de \$5,000 en adelante.		

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS

GRADOS		I	II	III	IV	V
FACTOR	SUBFACTOR	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos
Responsabilidad	34% (Para Personal Académico)	20	40	60		
Por Formación del Alumno	20%	Tiene responsabilidad por transmitir información teórica técnica.	Tiene responsabilidad por transmitir información que tiene incidencia en las actitudes al alumno.	Tiene responsabilidad por orientación integral personal al alumno.		
Toma decisiones	8%	8 Toma decisiones importantes poco frecuentes.	16 Toma decisiones importantes en forma constante y rutinaria.	24 Toma decisiones difíciles y trascendentes.		
Información	3%	3 Maneja información poco importante.	6 Maneja información importante.	9 Maneja información importante y confidencial.		
Responsabilidad Administrativa	3%	3 Se reciben y turnan documentos.	6 Se reciben, distribuyen, clasifican y archivan documentos.	9 Se interpretan, elaboran y contestan documentos.		

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS

GRADOS FACTOR	I Puntos	II Puntos	III Puntos	IV Puntos	V Puntos
Supervision 6%	6 Recibe y da supervisión.	12 Da supervisión.			
Condiciones de trabajo 2%	2 Condiciones generales ópticas o buenas.	4 Condiciones generales regulares.	6 Condiciones generales malas.	8 Condiciones generales riesgosas.	

HOJAS DE VALUACION.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 NIVEL SUPERVISOR  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO SUPERVISAR LAS LABORES DE LA UNIDAD  
ADMINISTRATIVA

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>V</u>	<u>150</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>III</u>	<u>21</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>III</u>	<u>21</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>III</u>	<u>45</u>
	Manejo de fondos y valores	<u>III</u>	<u>18</u>
	Información	<u>III</u>	<u>9</u>
	Relaciones públicas	<u>II</u>	<u>6</u>
	Responsabilidad administrativa	<u>III</u>	<u>9</u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>III</u>	<u>12</u>
IV	SUPERVISION	<u>II</u>	<u>12</u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>I</u>	<u>2</u>
Total de puntos			<u>332</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO JEFE DE LABORATORIO  
 NIVEL SUPERVISOR  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO VIGILAR Y SUPERVISAR LAS PRACTICAS DE  
LABORATORIO

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>V</u>	<u>150</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>III</u>	<u>21</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>III</u>	<u>21</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>II</u>	<u>30</u>
	Manejo de fondos y valores		
	Información	<u>II</u>	<u>6</u>
	Relaciones públicas		
	Responsabilidad administrativa	<u>III</u>	<u>9</u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>III</u>	<u>12</u>
IV	SUPERVISION	<u>I</u>	<u>6</u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>IV</u>	<u>8</u>
Total de puntos			<u>290</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO JEFE DE BIBLIOTECA  
 NIVEL SUPERVISOR  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO ORGANIZAR EL TRABAJO DE LA BIBLIOTECA,  
ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS Y DISTRIBUCION  
DEL PERSONAL.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I HABILIDAD	Escolaridad y Conocimiento	<u>V</u>	<u>120</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento	<u>III</u>	<u>21</u>
	Creatividad	<u>III</u>	<u>21</u>
II ESFUERZO	Mental	<u>III</u>	<u>21</u>
	Físico	<u>I</u>	<u>3</u>
III RESPONSABILIDAD	Toma de desiciones	<u>II</u>	<u>30</u>
	Manejo de fondos y valores	<u>III</u>	<u>18</u>
	Información	<u>II</u>	<u>6</u>
	Relaciones públicas	<u>I</u>	<u>3</u>
	Responsabilidad administrativa	<u>III</u>	<u>9</u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>III</u>	<u>12</u>
IV SUPERVISION		<u>I</u>	<u>6</u>
V CONDICIONES DE TRABAJO		<u>III</u>	<u>6</u>
Total de puntos			<u>279</u>



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO JEFE DE OFICINA  
 NIVEL SUPERVISOR  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GÉNÉRICA DEL PUESTO  
MANEJAR TODO MOVIMIENTO ESCOLAR DEL  
ALUMNADO Y DE LOS MAESTROS.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>V</u>	<u>150</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>II</u>	<u>14</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>II</u>	<u>14</u>
	Físico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>I</u>	<u>15</u>
	Manejo de fondos y valores		
	Información	<u>II</u>	<u>6</u>
	Relaciones públicas		
	Responsabilidad administrativa	<u>II</u>	<u>6</u>
	Responsabilidad por equipo y útiles de trabajo	<u>II</u>	<u>8</u>
IV	SUPERVISION	<u>I</u>	<u>6</u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>250</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO ENCARGADO DE ORDEN  
 NIVEL SUPERVISOR  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO MANTENER EL ORDEN Y DISCIPLINA  
DEL ALUMNADO.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>III</u>	<u>90</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>III</u>	<u>21</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>II</u>	<u>14</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>II</u>	<u>30</u>
	Manejo de fondos y valores		
	Información		
	Relaciones públicas	<u>I</u>	<u>3</u>
	Responsabilidad administrativa	<u>I</u>	<u>3</u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>I</u>	<u>4</u>
IV	SUPERVISION	<u>I</u>	<u>6</u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>I</u>	<u>2</u>
Total de puntos			<u>200</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO ENFERMERA  
 NIVEL TECNICO  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO  
ATENDER ALUMNOS, MAESTROS Y EMPLEADOS  
EN EMERGENCIAS RELATIVAS A SALUD.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>III</u>	<u>90</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>III</u>	<u>21</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>II</u>	<u>14</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>I</u>	<u>15</u>
	Manejo de fondos y valores		
	Información		
	Relaciones públicas		
	Responsabilidad administrativa		
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>III</u>	<u>12</u>
IV	SUPERVISION		
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>183</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO LABORATORISTA  
 NIVEL TECNICO  
 LOCALIZACIÓN UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO MANTENER EN CONDICIONES OPTIMAS EL  
LABORATORIO Y PREPARA EL MATERIAL  
PARA LAS PRACTICAS.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>III</u>	<u>90</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>II</u>	<u>14</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>II</u>	<u>14</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>I</u>	<u>15</u>
	Manejo de fondos y valores	<u>          </u>	<u>          </u>
	Informaciòn	<u>          </u>	<u>          </u>
	Relaciones pùblicas	<u>          </u>	<u>          </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>I</u>	<u>3</u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>III</u>	<u>12</u>
IV	SUPERVISION	<u>          </u>	<u>          </u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>179</u>



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO ALMACENISTA  
 NIVEL ADMINISTRATIVO  
 LOCALIZACION ADMINISTRACION  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GÉNÉRICA DEL PUESTO ALMACENAR Y ORDENAR MATERIALES DE TODA  
INDOLE Y ENTREGARLOS A LOS MAESTROS  
HACER REQUISICIONES DE MATERIAL FALTANTE.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I HABILIDAD	Escolaridad y Conocimiento	<u>II</u>	<u>60</u>
	Experiencia	<u>I</u>	<u>8</u>
	Entrenamiento	<u>II</u>	<u>6</u>
	Creatividad	<u>II</u>	<u>14</u>
	II ESFUERZO		
	Mental	<u>II</u>	<u>14</u>
	Físico	<u>I</u>	<u>3</u>
III RESPONSABILIDAD	Toma de desiciones	<u>I</u>	<u>15</u>
	Manejo de fondos y valores	<u>I</u>	<u>6</u>
	Información	<u>I</u>	<u>3</u>
	Relaciones públicas	<u>I</u>	<u>3</u>
	Responsabilidad administrativa	<u>I</u>	<u>3</u>
	Responsabilidad por equipo y útiles de trabajo	<u>III</u>	<u>12</u>
IV SUPERVISION		<u>I</u>	<u>6</u>
V CONDICIONES DE TRABAJO		<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>154</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO TECNICO EN REPARACIONES  
 NIVEL TECNICO  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO  
REPARAR TODO LO ELECTRICO Y MECANICO.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>II</u>	<u>60</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>III</u>	<u>21</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>II</u>	<u>24</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones		
	Manejo de fondos y valores	<u>I</u>	<u>6</u>
	Información		
	Relaciones públicas		
	Responsabilidad administrativa		
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>II</u>	<u>8</u>
IV	SUPERVISION		
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>150</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO TECNICO EN REPARACION DE MATERIAL DE LABORATORIO  
 NIVEL TECNICO  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO PREPARAR MATERIAL PARA EL LABORATORIO  
DE QUIMICA.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>II</u>	<u>60</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>II</u>	<u>14</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>II</u>	<u>14</u>
	Físico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>I</u>	<u>15</u>
	Manejo de fondos y valores	<u>          </u>	<u>          </u>
	Información	<u>          </u>	<u>          </u>
	Relaciones públicas	<u>          </u>	<u>          </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>          </u>	<u>          </u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>II</u>	<u>8</u>
IV	SUPERVISION	<u>          </u>	<u>          </u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>142</u>



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO BIBLIOTECARIO  
 NIVEL TECNICO  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO  
LLEVAR A CABO LOS PROCESOS TÉCNICOS  
DE LA BIBLIOTECA Y DE CONSULTA.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>II</u>	<u>60</u>
	Experiencia	<u>I</u>	<u>8</u>
	Entrenamiento	<u>I</u>	<u>6</u>
	Creatividad	<u>II</u>	<u>14</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>II</u>	<u>14</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones		
	Manejo de fondos y valores	<u>III</u>	<u>18</u>
	Información	<u>I</u>	<u>3</u>
	Relaciones públicas		
	Responsabilidad administrativa	<u>II</u>	<u>6</u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>I</u>	<u>4</u>
IV	SUPERVISION		
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>III</u>	<u>6</u>
Total de puntos			<u>142</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO FOTOGRAFO  
 NIVEL TECNICO  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO FOTOGRAFIAR TODOS LOS EVENTOS CULTURALES  
Y TODO LO RELACIONADO A LA ESCUELA.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I HABILIDAD	Escolaridad y Conocimiento	<u>II</u>	<u>60</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento	<u>    </u>	<u>    </u>
	Creatividad	<u>II</u>	<u>14</u>
II ESFUERZO	Mental	<u>II</u>	<u>14</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III RESPONSABILIDAD	Toma de desiciones	<u>    </u>	<u>    </u>
	Manejo de fondos y valores	<u>    </u>	<u>    </u>
	Información	<u>    </u>	<u>    </u>
	Relaciones públicas	<u>    </u>	<u>    </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>I</u>	<u>3</u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>III</u>	<u>12</u>
IV SUPERVISION		<u>    </u>	<u>    </u>
V CONDICIONES DE TRABAJO		<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>134</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO ENCUADERNADOR  
 NIVEL TECNICO  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GÉNÉRICA DEL PUESTO ENCUDERNAR LOS LIBROS DE LA BÍLIOTECA.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I HABILIDAD	Escolaridad y Conocimiento	<u>II</u>	<u>60</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento	<u>  </u>	<u>  </u>
	Creatividad	<u>II</u>	<u>14</u>
II ESFUERZO	Mental	<u>I</u>	<u>7</u>
	Físico	<u>I</u>	<u>6</u>
III RESPONSABILIDAD	Toma de desiciones	<u>  </u>	<u>  </u>
	Manejo de fondos y valores	<u>  </u>	<u>  </u>
	Información	<u>  </u>	<u>  </u>
	Relaciones públicas	<u>  </u>	<u>  </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>  </u>	<u>  </u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>  </u>	<u>  </u>
IV SUPERVISION		<u>  </u>	<u>  </u>
V CONDICIONES DE TRABAJO		<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>115</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO OFICIAL ADMINISTRATIVO  
 NIVEL ADMINISTRATIVO  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO EJECUTAR TRAMITES ADMINISTRATIVOS,  
INSCRIPCIONES, HACER LISTA PARA LOS MAESTROS,  
ELABORAR CARDEX, TARJETAS PARA EL DIRECTOR,  
HORARIOS Y LISTAS PARA LOS ALUMNOS.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>II</u>	<u>60</u>
	Experiencia	<u>I</u>	<u>8</u>
	Entrenamiento	<u>II</u>	<u>6</u>
	Creatividad	<u>I</u>	<u>7</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>I</u>	<u>7</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>      </u>	<u>      </u>
	Manejo de fondos y valores	<u>      </u>	<u>      </u>
	Información	<u>      </u>	<u>      </u>
	Relaciones públicas	<u>      </u>	<u>      </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>II</u>	<u>6</u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>II</u>	<u>8</u>
IV	SUPERVISION	<u>      </u>	<u>      </u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>109</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO SECRETARIA  
 NIVEL ADMINISTRATIVA  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO MECANOGRAFIAR TODO LO RELACIONADO A LA  
UNIDAD ADMINISTRATIVA, ATENDER TANTO AL  
ALUMNADO COMO AL PROFESORADO.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I HABILIDAD	Escolaridad y Conocimiento	<u>II</u>	<u>60</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento	<u>  </u>	<u>  </u>
	Creatividad	<u>I</u>	<u>7</u>
II ESFUERZO	Mental	<u>I</u>	<u>7</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III RESPONSABILIDAD	Toma de desiciones	<u>  </u>	<u>  </u>
	Manejo de fondos y valores	<u>  </u>	<u>  </u>
	Información	<u>  </u>	<u>  </u>
	Relaciones públicas	<u>  </u>	<u>  </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>I</u>	<u>3</u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>II</u>	<u>8</u>
IV SUPERVISION		<u>  </u>	<u>  </u>
V CONDICIONES DE TRABAJO		<u>I</u>	<u>2</u>
Total de puntos			<u>114</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO TECNICO EN PROYECCION  
 NIVEL TECNICO  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO PASAR PROYECCIONES Y GRABACIONES A MAESTROS Y ALUMNOS EN LOS DIFERENTES SALONES

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>II</u>	<u>60</u>
	Experiencia	<u>I</u>	<u>8</u>
	Entrenamiento	<u>I</u>	<u>7</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>I</u>	<u>7</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>      </u>	<u>      </u>
	Manejo de fondos y valores	<u>      </u>	<u>      </u>
	Información	<u>      </u>	<u>      </u>
	Relaciones públicas	<u>      </u>	<u>      </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>      </u>	<u>      </u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>II</u>	<u>8</u>
IV	SUPERVISION	<u>      </u>	<u>      </u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>97</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO TECNICO EN REPRODUCCIONES GRAFICAS  
 NIVEL TECNICO  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO OPERAR EL MIMEOGRAFO Y TENERLO EN  
CONDICIONES ADECUADAS.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I HABILIDAD	Escolaridad y Conocimiento	<u>II</u>	<u>60</u>
	Experiencia	<u>I</u>	<u>8</u>
	Entrenamiento	<u>I</u>	<u>3</u>
	Creatividad	<u>I</u>	<u>7</u>
II ESFUERZO	Mental	<u>I</u>	<u>7</u>
	Fisico	<u>II</u>	<u>6</u>
III RESPONSABILIDAD	Toma de desiciones	<u>          </u>	<u>          </u>
	Manejo de fondos y valores	<u>          </u>	<u>          </u>
	Información	<u>          </u>	<u>          </u>
	Relaciones públicas	<u>          </u>	<u>          </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>          </u>	<u>          </u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>II</u>	<u>8</u>
IV SUPERVISION		<u>          </u>	<u>          </u>
V CONDICIONES DE TRABAJO		<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>103</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO PLOMERO  
 NIVEL OBrero  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO IMPLEMENTAR TODO TRABAJO RELATIVO A  
 PLOMERIA Y HERRERIA, REPARAR CHAPAS.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>I</u>	<u>30</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>II</u>	<u>14</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>I</u>	<u>7</u>
	Fisico	<u>III</u>	<u>9</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones		
	Manejo de fondos y valores		
	Información		
	Relaciones públicas		
	Responsabilidad administrativa		
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>I</u>	<u>4</u>
IV	SUPERVISION		
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>92</u>



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO ELECTRICISTA  
 NIVEL OBrero  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO  
LLEVAR A CABO TODAS LAS ACTIVIDADES  
RELACIONADAS CON INSTALACIONES ELECTRICAS.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>I</u>	<u>30</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>II</u>	<u>14</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>I</u>	<u>7</u>
	Fisico	<u>III</u>	<u>9</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>      </u>	<u>      </u>
	Manejo de fondos y valores	<u>      </u>	<u>      </u>
	Información	<u>      </u>	<u>      </u>
	Relaciones públicas	<u>      </u>	<u>      </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>      </u>	<u>      </u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>I</u>	<u>4</u>
IV	SUPERVISION	<u>      </u>	<u>      </u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>II</u>	<u>4</u>
Total de puntos			<u>92</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO     CARPINTERO      
 NIVEL     OBRERO      
 LOCALIZACION     UNIDAD ADMINISTRATIVA      
 FECHA     18-IX-1975      
 DESCRIPCION GÉNERICA DEL PUESTO  
    EJECUTAR TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS  
    CON LA CARPINTERIA    

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>    I    </u>	<u>    30    </u>
	Experiencia	<u>    III    </u>	<u>    24    </u>
	Entrenamiento	<u>          </u>	<u>          </u>
	Creatividad	<u>    II    </u>	<u>    14    </u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>    I    </u>	<u>    7    </u>
	Físico	<u>    III    </u>	<u>    9    </u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>          </u>	<u>          </u>
	Manejo de fondos y valores	<u>          </u>	<u>          </u>
	Información	<u>          </u>	<u>          </u>
	Relaciones públicas	<u>          </u>	<u>          </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>          </u>	<u>          </u>
	Responsabilidad por equipo y útiles de trabajo	<u>    I    </u>	<u>    4    </u>
IV	SUPERVISION	<u>          </u>	<u>          </u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>    II    </u>	<u>    4    </u>
Total de puntos			<u>    92    </u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO ALBAÑIL  
 NIVEL OBRAERO  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO \_\_\_\_\_  
MANTENER EN BUEN ESTADO EL ASPECTO  
INTERIOR Y EXTERIOR DE LA ESCUELA.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>I</u>	<u>30</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento	<u>    </u>	<u>    </u>
	Creatividad	<u>I</u>	<u>7</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>I</u>	<u>7</u>
	Fisico	<u>III</u>	<u>9</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>    </u>	<u>    </u>
	Manejo de fondos y valores	<u>    </u>	<u>    </u>
	Informaciòn	<u>    </u>	<u>    </u>
	Relaciones pùblicas	<u>    </u>	<u>    </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>    </u>	<u>    </u>
	Responsabilidad por equipo y utiles de trabajo	<u>I</u>	<u>4</u>
IV	SUPERVISION	<u>    </u>	<u>    </u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>III</u>	<u>6</u>
Total de puntos			<u>87</u>



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO VIDRIERO  
 NIVEL OBrero  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO REALIZAR TODA TAREA RELATIVA A VIDRIOS DEL PLANTEL

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>I</u>	<u>30</u>
	Experiencia	<u>I</u>	<u>8</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>I</u>	<u>7</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>I</u>	<u>7</u>
	Fisico	<u>II</u>	<u>6</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Toma de desiciones	<u>          </u>	<u>          </u>
	Manejo de fondos y valores	<u>          </u>	<u>          </u>
	Información	<u>          </u>	<u>          </u>
	Relaciones públicas	<u>          </u>	<u>          </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>          </u>	<u>          </u>
	Responsabilidad por equipo y útiles de trabajo	<u>I</u>	<u>4</u>
IV	SUPERVISION	<u>          </u>	<u>          </u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>V</u>	<u>8</u>
Total de puntos			<u>70</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO AUXILIAR DE INTENDENCIA  
 NIVEL OBrero  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GÉNÉRICA DEL PUESTO EJECUTAR LAS ACTIVIDADES RELATIVAS AL  
MANTENIMIENTO DE LOS SALONES DE CLASE Y  
A LA LIMPIEZA EN GENERAL.

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I HABILIDAD	Escolaridad y Conocimiento	<u>I</u>	<u>30</u>
	Experiencia	<u>I</u>	<u>8</u>
	Entrenamiento	<u>I</u>	<u>3</u>
	Creatividad	<u>I</u>	<u>7</u>
	II ESFUERZO		
	Mental	<u>I</u>	<u>7</u>
	Físico	<u>III</u>	<u>9</u>
III RESPONSABILIDAD	Toma de desiciones	<u>          </u>	<u>          </u>
	Manejo de fondos y valores	<u>          </u>	<u>          </u>
	Información	<u>          </u>	<u>          </u>
	Relaciones públicas	<u>          </u>	<u>          </u>
	Responsabilidad administrativa	<u>          </u>	<u>          </u>
	Responsabilidad por equipo y útiles de trabajo	<u>I</u>	<u>4</u>
	IV SUPERVISION	<u>          </u>	<u>          </u>
V CONDICIONES DE TRABAJO	<u>II</u>	<u>4</u>	
Total de puntos			<u>72</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO COORDINADOR DE MATERIA  
 NIVEL SUPERVISOR  
 LOCALIZACION UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO EMITIR LINEAMIENTOS RELATIVOS A LA MATERIA  
Y COORDINAR A LOS MAESTROS QUE LA IMPARTEN

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I HABILIDAD	Escolaridad y Conocimiento	<u>V</u>	<u>150</u>
	Experiencia	<u>III</u>	<u>24</u>
	Entrenamiento		
	Creatividad	<u>III</u>	<u>21</u>
II ESFUERZO	Mental	<u>II</u>	<u>21</u>
	Físico	<u>III</u>	<u>3</u>
III RESPONSABILIDAD	Por formación del alumno	<u>II</u>	<u>40</u>
	Toma de decisiones	<u>III</u>	<u>24</u>
	Información	<u>III</u>	<u>9</u>
	Responsabilidad administrativa	<u>III</u>	<u>9</u>
IV SUPERVISION		<u>II</u>	<u>12</u>
V CONDICIONES DE TRABAJO		<u>I</u>	<u>2</u>
Total de puntos			<u>315</u>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA N° 1 PLANTEL GABINO BARREDA.  
HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO PROFESOR  
 NIVEL ACADEMICO  
 LOCALIZACION PERSONAL ACADEMICO  
 FECHA 18-IX-1975  
 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO IMPARTIR CLASES

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTO
I	HABILIDAD		
	Escolaridad y Conocimiento	<u>V</u>	<u>150</u>
	Experiencia	<u>I</u>	<u>8</u>
	Entrenamiento	<u></u>	<u></u>
	Creatividad	<u>III</u>	<u>21</u>
II	ESFUERZO		
	Mental	<u>II</u>	<u>14</u>
	Fisico	<u>I</u>	<u>3</u>
III	RESPONSABILIDAD		
	Por formacion del alumno	<u>II</u>	<u>40</u>
	Toma de desiciones	<u>II</u>	<u>16</u>
	Informaciòn	<u>II</u>	<u>6</u>
	Responsabilidad administrativa	<u>III</u>	<u>9</u>
IV	SUPERVISION	<u>I</u>	<u>6</u>
V	CONDICIONES DE TRABAJO	<u>I</u>	<u>2</u>
Total de puntos			<u>275</u>



## CAPITULO IX

PROGRAMA DE INDUCCION.

Introducir adecuadamente al hombre en la organización es esclarecerle los caminos que debe seguir para alcanzar su propio desarrollo, así como el de la organización"

Grupo integrante de la presente  
investigación.

### PROGRAMA DE INDUCCION.

El programa de Inducción que proponemos a continuación pretende lograr la más expedita y eficiente adaptación del trabajador al Plantel: asimismo convertirse en un sistema de Aplicación necesaria, que sirva de apoyo a los Directivos y Administradores del Plantel, con la finalidad de dotar de los conocimientos indispensables, y fomentar y desarrollar el espíritu de colaboración necesario en el personal de reciente ingreso. Igualmente es un arma orientadora que permitirá desarrollarse más adecuadamente al nuevo elemento humano, mediante el conocimiento de la información general sobre la Preparatoria y la relevante para el desempeño de sus labores, así como la creación de una actitud favorable hacia los fines y medios de la Institución.

ETAPAS - El desarrollo de este programa comprende tres etapas o fases, a las que denominamos:

I. ASPECTO ORIENTACION.- Pretende transmitir al nuevo empleado la información general sobre el Plantel.

II. ASPECTO INSTALACION,- Pretende compenetrar al nuevo empleado de los aspectos concretos de su trabajo.

III. ASPECTO EVALUACION,- Pretende garantizar, mediante la evaluación escrita, que el nuevo empleado maneja los aspectos generales de información sobre la Institución, su adaptación a ella, así como recabar las opiniones que tiendan a expresar y medir la actitud inicial del empleado ante el Plantel.

#### I.- ORIENTACION.

MEDIOS - De acuerdo a los recursos disponibles, la información deberá ser transmitida de manera:

##### ORAL:

Mediante charlas individuales o colectivas con el o los nuevos empleados.

ESCRITA:

Mediante la entrega de un Manual de Bienvenida, folletos, revistas, boletines, instructivos, etc., para que el nuevo empleado los consulte personal y permanentemente.

AUDIOVISUAL:

Mediante la exhibición del material fílmico disponible y previamente diseñado a las necesidades de inducción; además, por la exhibición de transparencias, filminas, etc., y por la descripción y explicación del fotograma de la Institución.

PRACTICA:

Mediante el recorrido por las instalaciones del plantel según sea el lugar de adscripción del nuevo empleado. Presentación con el jefe y compañeros de trabajo.

DURACION:

Se considera que la duración de las fases o aspectos anteriormente mencionados, pueden exigir aproximadamente día y medio, según los recursos utilizados:

- Aspecto Orientación el transcurso de una jornada matutina (4-5 hrs. de duración).

- Aspecto Instalación: el transcurso de media jornada (2-3 hrs. aprox.).
- Aspecto Evaluación se calcula que la resolución del cuestionario puede hacerse en el transcurso máximo de 1 hora.

Así pues, lo deseable es que cualquier elemento de los mandos directivos o intermedios, no escatime la inversión de 8 a 10 horas que representa una inducción mas o menos sistematizada, obteniendo los resultados pretendidos y, por el contrario, logrando a cambio el ahorro de un tiempo mayor que requieren la atención de problemas que surgen cuando no se hace una inducción mínima.

#### DESARROLLO DEL PROGRAMA

- I. ORIENTACION - Una vez que se ha autorizado la contratación del empleado y éste ha acudido a presentarse en su primer día de labores, es aconsejable que no se le ponga a hacer "cualquier cosa" antes de que se pueda proceder formalmente a darle la inducción. Este recurso cómodo de "entretenerlo" mientras "más adelante" se le puede atender, es un ejemplo nefasto de la poca organización que existe en el área, o de la poca seriedad que se le da al nuevo empleado. La misma imagen se genera cuando, a sabiendas que se trata de una vacante que es necesario cubrir, no se ha atendido el procurarle un espacio o lugar de trabajo. Muchas veces las limitaciones de espacio no exigen que se destine un lugar exclusivo, pero sí al menos compartirlo. Lo importante es presentar un contexto al nuevo empleado para que pueda percibir que era "esperado".

### INFORMACION ORAL:

Se recomienda que al tener la primera plática, se empiece a tratar al recién llegado como lo que es, es decir, como un miembro más de la Institución y que, dentro de los límites propios de cordialidad, pueda percibir la diferencia en relación a su anterior situación. Esto favorece un clima de confianza en el que se podrán expresar dudas y aclararlas, y evitará la reserva de cuestiones que pueden ser dilucidadas o planteadas desde un principio.

En esta primera plática, se hablará de cuestiones generales del Plantel. Recuérdese que el nuevo empleado tendrá acceso a la misma información escrita, pero es conveniente que en principio se le informe verbalmente y después consulte en forma más detenida lo que le interese profundizar. La importancia de esta explicación es que él pueda percibir de los jefes que no sólo posee mayor información, sino que la conoce al detalle y la expresan con convencimiento. No es extraña en muchas ocasiones la triste imagen de un jefe que titubea o desconoce de cuestiones de las que debe informar u orientar. Se le explicarán, pues, en grandes términos, los siguientes tópicos:

- Qué es el Plantel;
- Cuáles son sus objetivos;
- Bajo qué políticas se norma para cumplir sus objetivos;
- Cómo fue creado el Plantel;
- Algunos antecedentes;
- En qué proporción ha crecido el Plantel;
- Cómo está constituido el Plantel: su estructura orgánica; cite los directivos y los objetivos principales de cada una de las áreas.
- Aproveche para "ubicar" en dichas áreas, y orientar a cuál pertenece el nuevo empleado;
- Los términos globales de su contratación: recuerde las condiciones de su eventualidad, o contratación por tiempo y obra determinada, o las posibilidades de que se logre su planta o base: a qué tiene derecho mientras tanto:
- Convenio Colectivo de Trabajo;
- Aspectos prácticos y generales del Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo, horario, normas disciplinarias, forma de pago, prestaciones del ISSSTE, etc.
- Asegure que se hayan cubierto todos los requisitos administrativos para el ingreso, con el fin de asegurar cuál es la situación correcta respecto a su primer pago. Muchos empleados consideran que la aceptación tácita genera sin ningún contratiempo su primer y puntual pago y no ocurre siempre así. Por negligencia de los jefes este detalle se descuida y consideran erróneamente que "importante es "que esté adentro" y "después veremos". Esto trae por consecuencia que el empleado se sienta defraudado en la primera quincena y no se sienta apoyado en sus

gestiones para que su pago sea regularizado: más vale desde el inicio hablar claramente de las posibilidades y los trámites necesarios para que aparezca sin contratiempos el primer pago, aun cuando éste tuviere un efecto retroactivo: lo importante es informar.

#### Información Escrita:

En forma paralela se puede aprovechar, mientras se le explica, para distribuir la información escrita que previamente dispondrá:

- Manual de Bienvenida
- Organigrama
- Folletos
- Boletines
- Revistas, etc., que se considere puedan ser de utilidad al nuevo empleado, según la naturaleza del puesto que ocupará.

Se recomienda que el jefe recolecte información de difusión y tenga juegos de ella a la mano para que puedan ser cubiertas estas eventualidades.

#### Información Audiovisual:

Aunque este es un medio más sofisticado y que exige recursos hasta cierto punto inaccesibles, no por esto deja de ser necesario.

El material fílmico debe crear una actitud favorable a la identificación del nuevo empleado con el Plantel mediante la aproximación sucesiva de escenas como:



a) El Alumno,

Con el fin de que tome conciencia de la importancia fundamental de éste como dador del sentido del Plantel, así como el hecho de que salga bien preparado, y para fomentar el espíritu de servicio al alumno como objetivo esencial.

b) La Población Escolar.

Con el fin de ubicar claramente al recién ingresado, en sus relaciones con la totalidad de la población escolar: maestros, alumnos, personal Administrativo, Intendencia, etc. Se debe preparar para este punto material fílmico que presente situaciones que ilustren sobre el correcto desempeño del trabajador con respecto a las Relaciones Humanas.

c) La Institución:

Sus antecedentes, su creación, el desarrollo y expansión del mismo: objetivos, medios con que cuenta: manejo de cifras en varios niveles: las diversas áreas y actividades del Plantel y su justa y correcta interrelación con las demás dependencias de la U.N.A.M. La importancia socio-económico-política en el ámbito nacional del papel que debe desempeñar el Plantel.

d) El Nuevo Empleado:

Bienvenida; qué se espera de él: los elementos de desarrollo y superación personal que ofrece el Plantel: fase de sensibilización para que adquiera conciencia de servicio como servidor público que es y que obtenga satisfacción por el trabajo: invitación y exhortación para que asuma la responsabilidad de su trabajo y logre percibir su trascendencia para que con esto el Plantel pueda cumplir los objetivos para quienes sirve.

La utilización de un proyector de transparencias y filminas cumple su cometido cuando se quiera exponer un material gráfico referente a la estructura u organigrama del Plantel; ayuda a ubicar al individuo en su área correspondiente y la relación que guarda con las demás explicación del funcionamiento global de las áreas o de cómo se encuentra constituido el Plantel.

El fotograma del Plantel es la ayuda que se debe ofrecer para que se conozca a los directivos del Plantel, mediante la exposición de foto-credenciales de los funcionarios.

II. INSTALACION - Hasta aquí se habrán expuesto las cuestiones generales sobre la Institución y las condiciones de ingreso del nuevo empleado. Sin embargo, esta fase pretende explicarle los tópicos de información práctica más relevantes que se deben referir al desempeño de las funciones concretas.

### Información Oral:

En este punto hay que explicar detalladamente en qué consiste la naturaleza del trabajo que debe ser desempeñado; cuáles son las funciones, responsabilidades, las reglas generales de ejecución y sobre todo, la manera en que deberá ser evaluado el trabajo realizado; esto es importante para que el nuevo empleado se sienta con la confianza necesaria y suficiente de saber cuándo su trabajo está bien o mal hecho.

Otro aspecto importante es darle a conocer los detalles de carácter administrativo, prácticos o funcionales de su trabajo como; la manera de obtener materiales, útiles de escritorio, papelería, requisiciones, lugar y llave de los servicios w.c.; a quién dirigirse en casos de ausencia del jefe; cómo proceder en circunstancias de emergencias o eventualidades de carácter médico: trámites necesarios para obtener credencial del Plantel: regularización del nombramiento, afiliación, obtención de las prestaciones a que tenga derecho, etc.

### Información Escrita:

Es necesario proporcionar al nuevo empleado el análisis del puesto que habrá de desempeñar. Debe aclarar éste las funciones genéricas; las labores diarias o rutinarias las periódicas y las esporádicas; el nivel de jerarquía, ubicación y grado de responsabilidad que asume con el desempeño del puesto.

Así mismo habrá que ofrecer, para su consulta, un Manual de Procedimientos para efectuar los trámites administrativos y mucho mejor si se dispone de un Manual de Procedimientos y Funciones de su área para que conozca

los flujos del trabajo; de dónde se genera el trabajo que debe realizar ya quién se dirige o las repercusiones de su realización.

### Información Práctica.

Al igual que los pasos anteriores, éste resulta fundamental de acuerdo a la manera en que se proceda para llevarlo a cabo.

Es indispensable y muy conveniente hacer la presentación del nuevo empleado con todos y cada uno de los compañeros de labores; si esta presentación se hace en forma colectiva es mucho mejor en virtud del apoyo moral y afectivo que el nuevo empleado recibe ante los demás. Esto propicia una atmósfera en el personal que ayuda a comprender la importancia que merece el acto de recibir dentro de su ámbito a un nuevo colaborador.

Habrá que presentar individualmente a quien será la persona con la cual el nuevo colaborador deba entenderse en ausencia del jefe, con quien debe trabajar estrechamente mientras termina por ambientarse, a quien puede consultar, a quien debe consultar cuando sea necesario, etc. En fin, a quien le debe reportar sobre el trabajo o con quien debe colaborar.

Es frecuente el fenómeno que sucede cuando se aclara lo anterior. Existen personas que aprovechando su papel como "orientadores", asumen un rol de autoridad para con el recién llegado que es necesario depurar y preveer desde el principio, con el fin de no afectar las relaciones humanas con el transcurso del tiempo. Debe aprovecharse esta ocasión para recordarles a todo el grupo cuál es la política sobre recursos humanos que se acostumbra manejar en su área de

trabajo: cuál es el espíritu que desea impere en el recinto de trabajo, etc. Debe ponerse énfasis en recordar que el recién llegado estará sujeto a las mismas obligaciones que impone el Reglamento de Trabajo, pero que también gozará de los derechos que su situación laboral le conceda, así como del trato que se les ofrece a todos los miembros de su área.

No debe olvidarse: lo anterior ayudará a eliminar que algunas personas se abroguen por sí mismas privilegios y derechos que no les corresponden o, por el contrario, evitará que el propio personal se sienta agredido pensando que se concede un excesivo apoyo a quien consideran que aún no reúne suficientes antecedentes objetivos que hablen por sí mismos para merecerlo.

III. EVALUACION.- No se podrá estar completamente seguro que la inducción realizada ha cumplido, si no totalmente, al menos parte esencial de su objetivo, hasta que se realice una evaluación objetiva y libre de suposiciones personales. Hay que asegurarse aplicando un cuestionario de evaluación. La parte segunda diseñada para obtener una imagen indirecta de una actitud, no siempre será respondida al nivel de lenguaje claro, sobre todo en los casos de una baja escolaridad; de cualquier manera, hay que estimular al nuevo empleado pidiéndole su opinión o su respuesta por considerarla necesaria para tener otro punto de vista que ayude a los ajustes convenientes.

Las respuestas correctas al cuestionario deben ser previamente conocidas, y evaluarse las respuestas dadas por el nuevo empleado. Con esto se pondrá de manifiesto cuál es el nivel de información que maneja. Recomendamos que las respuestas erróneas se corrijan conjuntamente e inmediatamente después de la aplicación, con el fin de garantizar aún más el aprendizaje. Si se corrobora que el nuevo empleado ha captado más de un 80% de respuestas correctas hay que estimularlo y felicitarlo: es un buen principio. A continuación se presenta el formato de cuestionario.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO ESCUELA NACIONAL  
PREPARATORIA PLANTEL NO. 1 GABINO BARREDA.  
CUESTIONARIO

NOMBRE \_\_\_\_\_.

A usted se le ha proporcionado una información que consideramos es de utilidad en este su nuevo trabajo. Sin embargo, nos interesa saber si para usted han quedado debidamente claros los aspectos tratados o si es necesario enriquecerle la información.

1. ¿Que es la U.N.A.M?

---

---

---

2. ¿Que es la escuela Nacional Preparatoria No. 1 ?

---

---

---

3. ¿Cuál es el objetivo fundamental del plantel?

---

---

---

4. ¿Qué importancia tiene el alumno en el Plantel?

---

---

---

5. ¿Cómo está organizado el Plantel?

---

---

---

6. ¿Quién es el Director Auxiliar?

---

---

---

7. Mencione nombre y puesto de su jefe inmediato.

---

---

---

8. ¿Cuáles son los instrumentos jurídicos que regulan las relaciones de trabajo entre la Institución y su personal?

---

---

---

9. ¿Cuáles son las actividades que debe desarrollar?

---

---

---



10. Indique forma de pago, horario de trabajo y prestaciones principales.

---

---

---

11. Enumere las principales áreas físicas del Plantel.

---

---

---

12. ¿Cuándo fue fundado el Plantel?

---

---

---

13. ¿A quién se le adjudica la construcción del Plantel?

---

---

---

14. ¿Por qué el Plantel recibe el nombre de Gabino Barreda?

---

---

---

15. ¿En qué año es incorporado el Plantel a la U.N.A.M.?

---

---

---

Por los antecedentes que hasta ahora usted tiene sobre el Plantel, considera que (señale cuando así lo considere):

- Sus políticas se conducen de manera inadecuada.
- Es un medio en el que usted podría lograr su desarrollo.
- La Institución arroja excelentes resultados.
- Está integrado por un personal poco calificado.
- Ofrece escasas perspectivas de superación.
- Este organismo es altamente criticable con razón.
- Aun tiene aspectos que es necesario superar.
- Usted podría colaborar para mejorar su imagen.
- Son demasiados sus problemas.
- Existen soluciones a los problemas educativos.
- Sus oportunidades de desarrollo sólo son temporales.
- Todo estaría bien si se cambiaran algunos aspectos.
- Se requiere mejoría de las instalaciones.

Para poder desempeñar adecuadamente su trabajo, considera que:

- El Plantel debe incrementar las prestaciones.
- Sus compañeros deben reconocer lo que usted vale.
- Necesita vencer el clima inicial de extrañeza por parte de sus compañeros.
- Se siente aún inseguro por la información que ha recibido.

- Su jefe debe reconocer y considerar sus capacidades.
- Es necesario incrementar el salario propuesto.
- No necesita supervisión de ningún tipo.
- Es imperativo que la imagen del Plantel se modifique.
- Debe recibir mayor capacitación en aspectos técnicos.
- Le bastaría un mínimo de supervisión.

Con relación a la inducción que ha recibido:

- Aún tiene algunas dudas respecto al Plantel.
- Recibió información que no consideró trascendente.
- Prefiere consultar sus dudas individualmente.
- Aún tiene dudas sobre algunos términos.
- Toda la información le ha parecido clara.
- Aún tiene dudas sobre la forma de hacer su trabajo.

Por último, le agradeceremos nos exprese algunas opiniones y conceptos que quiera explicar o aclarar, recuerde: su punto de vista puede ayudar a que superemos lo que crea conveniente:

¿Qué opinión, en general, tiene sobre:

Los objetivos que persigue la U.N.A.M., en general, y el plantel en particular: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

La población escolar:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El personal que integra el Plantel:

---

---

---

Sus posibilidades de desarrollo: \_\_\_\_\_

---

---

Los aspectos que es necesario modificar: \_\_\_\_\_

---

---

El Reglamento y las Condiciones laborales: \_\_\_\_\_

---

---

Otros comentarios, opiniones y sugerencias: \_\_\_\_\_

---

---

CAPITULO X  
LINEAMIENTOS PARA LA CAPACITACION

**"Capacitar es ayudar al desarrollo".**

**S.T.P.S.**

El dinamismo del país implica que día con día todos sus trabajadores se mantengan en un alto nivel de eficiencia, y aún mas, que sean agentes en este dinamismo.

Es decir, todo el país y por ende todo Plantel educativo requiere de hombres dotados de conocimientos, destrezas motoras y actitudes que propicien el desarrollo nacional e institucional. El medio para alcanzar tal mejoramiento del trabajo y de la satisfacción personal en el mismo es la capacitación.

En virtud de esto, proponemos algunos lineamientos que sirvan en la elaboración de futuros programas de Capacitación en la Preparatoria No. 1, según criterios establecidos por ARMO (Adiestramiento Rápido para la Mano de Obra).

Buscando dotar de una base firme de sustentación toda actividad capacitadora, pensamos que el marco teórico debe ser el siguiente:

## I. Objetivos

a) Institucional: por medio del cual se busca la identificación del trabajador con las metas de la Institución y con la conciencia de su actuación como un servicio público.

b) Técnico; con lo cual se busca que el trabajador logre mayor eficiencia dentro de su ocupación específica, por lo que el objetivo varía según el puesto.

c) Humano; por medio del cual se pretende que el trabajador adquiera elementos de conducta que le permitan llevar una relación más adecuada con sus compañeros de trabajo.

## II. políticas Generales

a) La Capacitación es un derecho y una obligación de todo trabajador.

b) La capacitación debe ser un esfuerzo permanente, actualizado, sostenido y sistematizado.

c) Debe brindarse en horas de trabajo.

d) Debe ser un esfuerzo participatorio en el ámbito de la U.N.A.M. (en lo que se refiere a programas, instructores, locales, equipo, etc.).

e) Debe proporcionarse a tres niveles:

- General o de Apoyo
- Supervisión Media
- Altos Cuadros Directivos

f) Toda capacitación debe estar sujeta a programas de rentabilidad, a detección de necesidades reales, a planeación y a evaluación.

- g) Se procurará en todo momento que los diversos instructores sean trabajadores de la U.N.A.M. con el fin de no gravar costos por docencia.

### III Metodología

Toda Capacitación debe estar basada en necesidades detectadas, es decir, en deficiencias o carencias reales en cuanto a conocimientos, destrezas motoras o actitudes. El primer paso, pues, debe ser la determinación de necesidades, sean manifiestas o encubiertas.

El siguiente paso es la planeación que abarca la redacción de los objetivos, expresando la conducta que mostrarán los participantes al finalizar su capacitación; la estructuración del contenido del programa; el establecimiento de la forma de evaluación y la preparación del curso o programa.

Una vez llevado a cabo el programa, debe efectuarse la evaluación para conocer los cambios de conducta que se los participantes como resultado de la capacitación. La evaluación puede ser inmediata al término del programa o al volver el participante a su trabajo, es decir, en forma mediata.

En síntesis, el proceso de capacitación debe ser el siguiente:



## I. Determinación de Necesidades de capacitación

### 2. Planeación

#### 2.1 Redacción de objetivos

#### 2.2 Análisis de Objetivos..

#### 2.3 Estructura del Contenido

#### 2.4 Evaluación

#### 2.5 Selección de Técnicas y Materiales didácticos

#### 2.6 Preparación de la Instrucción

#### 2.7 Organización de Cursos

### 3. Implementación

### 4. Evaluación

CAPITULO XI  
SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS.

"La empresa moderna no puede ya operar de una manera arbitraria, sino que necesita, para obtener buenos resultados, de una plantación técnica y adecuada en todos sus diversos aspectos; uno de los cuales, y quizá de los mas importantes, es el relacionado con los meritos de trabajo"

Instituto Tecnológico de Estudios  
Superiores de Monterrey

Tomando en cuenta que un tabulador de sueldos tiene que ser de aplicación general no contempla los casos particulares. Esto obliga a pensar que, además de un tabulador de sueldos, se requiere un sistema que garantice la justicia en relación con los méritos personales del trabajador responsable y eficiente.

En el transcurrir de nuestra investigación en las fuentes idóneas, tales como los Estatutos, Leyes orgánicas de la U.N.A.M. y Convenio Colectivo de Trabajo, así como en el fuero interno del Plantel, observamos que los programas de ascensos y, en general, todo reconocimiento a las labores del personal, eran consideradas fundamentalmente en función de la antigüedad, factor muy importante pero que no basta para calificar integralmente la conducta de un individuo, razón por la cual proponemos a continuación un sistema de Calificación de Méritos, basado en los criterios establecidos por Arias Galicia en su obra "Administración de Recursos Humanos", y que para nuestros fines lo dividimos en dos:

1. Sistema de Calificación de Méritos para el Personal Docente.
2. Sistema de calificación de Méritos para el Personal Administrativo.

Consideramos necesario realizar esta división en virtud de que los factores determinantes, en el desarrollo laboral del personal docente no son homogéneos a aquellos que afectan al personal administrativo (ver cuadros No. 3 y No. 4).

A continuación proponemos el sistema, el cual aconsejamos sea aplicado en forma semestral para el personal docente y anual para el elemento administrativo. Su aplicación se deriva de un método mixto por la combinación de escalas que definen los parámetros a considerar y de puntos que sirven para ponderar y cuantificar las actitudes medidas.

Para que la calificación obtenida pueda ser correctamente interpretada incluimos las tablas de puntuación y los criterios que implica la cuantificación resultante. (Ver cuadros).

Para que los datos que se obtengan encierren la mayor objetividad posible, señalamos a continuación cuáles deben ser las fuentes a consultar, en el caso del personal docente:

1. Alumnado al cual le fue impartida la materia por el profesor al cual se esté calificando.
2. Coordinador de materia.
3. Profesor en cuestión.

Obtenidos los datos, se deben someter a un proceso de confrontación a cargo del Director Auxiliar con el profesor calificado. Como resultado de esto, el Director Auxiliar estará en posibilidades de otorgar la calificación definitiva, la cual se integrará al expediente del profesor de que se trate, y se seguirán los criterios de actuación propuestos.

Ahora bien, en el caso del personal administrativo las fuentes serán:

1. Jefe inmediato.
2. Empleado

Recabada la información se someterá a un proceso similar al del personal docente, estando la confrontación de datos con el empleado a cargo del Jefe de la Unidad Administrativa.

Jefe de oficina o bien Director Auxiliar, según el caso de dependencia jerárquica como resultado del proceso se obtendrá la calificación definitiva, que como en el caso anterior, se incluirá en el expediente e implicará apegarse a las actitudes señaladas para tal efecto en los criterios correspondientes, según la tabla citada.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA NO.1**  
**PLANTEL GABINO BARREDA.**

**HOJA DE CALIFICACION DE MERITOS PARA PROFESORES**

NOMBRE \_\_\_\_\_ MATERIA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

GRADOS FACTOR	I Puntos	II Puntos	III Puntos	IV Puntos	V Puntos
CONOCIMIENTO DE LA MATERIA. 32%	32 Tiene el conocimiento mínimo.	64 Conoce medianamente la materia.	96 Conoce bien la materia	128 Conoce muy bien la materia	
PEDAGOGIA 30%	30 Despierta el interés del alumno por la materia. Sigue técnicas didácticas adecuadas. Fomenta participación aprende el alumno.	60 Despierta el interés del alumno por la materia. Sigue algunas técnicas didácticas adecuadas. Fomenta participación aprende el alumno.	90 Despierta el interés del alumno por la materia. Sigue técnicas didácticas adecuadas. Fomenta participación aprende el alumno.	120 Despierta el interés del alumno por la materia. Sigue técnicas didácticas adecuadas. Fomenta participación aprende el alumno.	
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD 18%	18 Cumple con sus obligaciones. Proviene la formación humana	36 Cumple con sus obligaciones, actualiza sus conocimientos y proviene formación humana.	54 Cumple sus obligaciones, actualiza sus conocimientos y promueve formación humana.	72 Cumple sus obligaciones, actualiza sus conocimientos y promueve formación humana	
INICIATIVA Y ESPIRITU DE COLABORACIÓN 10%	10 Necesita dirección y su colaboración es mínima	20 Pocas veces actúa por iniciativa propia adecuadamente y colabora.	30 Generalmente tiene buena iniciativa: es ingenioso y tiene colaboración.	40 Muy creativo y siempre está dispuesto a colaborar.	
ANTIGÜEDAD 10%	10 Hasta 1 año	20 De 1 a 3 años	30 De 3 a 5 años	40 De 5 a 10 años	50 De 10 años en adelante

(Cuadro 3)

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA NO.1  
PLANTEL GABINO BARREDA.**

**HOJA DE CALIFICACION DE MERITOS**

NOMBRE \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

GRADOS FACTOR	I Puntos	II Puntos	III Puntos	IV Puntos	V Puntos
CONOCIMIENTO DE TRABAJO 24%	24 Solo conoce lo minimo del trabajo de rutina.	48 Conoce a medias su puesto; desconoce otras labores relacionadas con el.	72 conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con el.	96 conoce optimamente su trabajo asi como todas las demas labores relacionadas con éste.	
CALIDAD 24%	24 Comete errores constantemente, no puede confiarsele un trabajo. Es descuidado	48 Comete pocos errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo, puede mejorar.	72 Es exacto; raras veces comete errores. Buena presentación de su trabajo	96 Muy buena precisión. No necesario verificar su trabajo	
CANTIDAD 9%	9 Rara vez termina el trabajo que se le asigne. Rinde poco.	18 Cumple con el minimo indispensable. Constantemente se atrasa.	27 Cumple muy bien su trabajo se encuentra generalmente al día, salvo en ocasiones extraordinarias.	36 Su trabajo nunca se atrasa; aun en situaciones extraordinarias cumple su cometido.	
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD 11%	11 Necesita supervisión constante. Si se le deja no es capaz de continuar solo su trabajo.	22 A veces es irresponsable; necesita cierta supervisión para cumplir su trabajo.	33 No requiere supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	44 Muy responsable, no requiere supervisión alguna.	
INICIATIVA 9%	9 Raramente tiene sugerencias; necesita frecuentemente recordatorios y Dirección.	18 Acción inmediata por iniciativa propia.	27 ingenioso; asume responsabilidades por sí mismo. Resuelve los problemas adecuadamente.	36 Dinamico y asume responsabilidades mas alla de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente los problemas.	
DISCIPLINA 7%	7 Protesta y se resiste a obedecer ordenes adecuadas. Las disposiciones generales parece no importarle.	14 En alguna ocasión protesta reacciona desfavorablemente ante las ordenes o las disposiciones generales.	21 Cumple sin objetar las ordenes y las disposiciones, al menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	28 Acepta, cumple con prontitud y acata las ordenes y disposiciones generales. Muy cuidadoso en su observancia.	
ESPIRITU DE COLABORACION 6%	6 No es capaz de formar un equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina, a veces se convierte en un obstaculo.	12 Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad. Algunas veces se presta aunque con cierta renuencia a realizar alguna labor fuera de su rutina.	18 Se integra adecuadamente al grupo de trabajo, brinda ayuda solo cuando se le pide realizar alguna labor fuera de su rutina.	24 Se integra optimamente al grupo de trabajo. Brinda espontaneamente su ayuda en relación con otras labores fuera de su rutina. Siempre puede contarse con este(a) empleado(a).	
ANTIGUEDAD 10%	10 Hasta 1 año	20 De 1 a 3 años	30 De 3 a 5 años	40 De 5 a 10 años	50 De 10 años en adelante

<u>Puntos</u>	<u>Calificación</u>	<u>Criterio hacia el profesor</u>
100-189	Deficiente	<u>Es preciso hacerle notar sus deficiencias, por medio de la entrevista personal y, en algunos casos, someterlo a la capacitación necesaria.</u>
190-279	Regular	<u>Es menester el intercambio de opiniones para darle a conocer los aspectos en que puede y/o debe mejorar. Se debe determinar si requiere capacitación y/o motivación.</u>
280-369	Bueno	Mostrar reconocimiento a su desempeño. Buscar las posibilidades de mejoramiento. Motivar para que su actuación positiva continúe y, si es posible, se incremente.



370-400	Optimo	Felicitarle y reconocer ampliamente su valioso desempeño. Promoverlo en todos los aspectos posibles en la Institución.
Puntos 100-184	Calificación Deficiente	Criterio hacia el personal <u>Es preciso hacerle notar sus deficiencias, por Medio de la entrevista personal y, en algunos casos, la capacitación necesaria.</u>
185-256	Regular	<u>Es menester el intercambio de opiniones para darle a conocer los aspectos en que puede y/o debe mejorar. Se debe determinar si requiere capacitación y/o motivación.</u>
257-313	Bueno	<u>Mostrar reconocimiento a su desempeño. Buscar las posibilidades de mejoramiento. Motivar para que su actuación positiva continúe y si es posible se incremente.</u>

314-400

Optimo

Felicitarle y reconocer  
Ampliamente su valioso  
desempeño. Promoverlo en todos  
los aspectos posibles en la  
Institución

CAPITULO XII.  
CONCLUSIONES.

"La honradez es el respeto a lo observado y la decisión de no deformar jamás las observaciones en beneficio de nada ni de nadie."

Felipe Pardinás.

## XII. CONCLUSIONES

I. La actividad administrativa aparece casi simultáneamente con el hombre primitivo y actualmente ha llegado a considerarse como una ciencia-social por algunos teóricos.

II. La relación de trabajo ha provocado la necesidad de aplicar la administración de recursos humanos en una forma organizada.

III. La administración de recursos humanos implica diversas áreas de actividad que se suscitan antes, en y después de la relación de trabajo.

IV. Es clara la necesidad de aplicar en forma exhaustiva la administración de recursos humanos en el Sector Público, y en la Escuela Nacional Preparatoria No. 1.

V. Es preciso establecer en la Preparatoria No. 1, la técnica de análisis de puestos.

VI. Se sugiere la creación de seis jefaturas: de mantenimiento, de intendencia y de servicios, dependientes jerárquicamente del Administrador; del Laboratorio de Biología y del de Psicología, dependientes del jefe de la Unidad Administrativa; y de Orden dependiente del Director; así como la creación de la Secretaría Privada de la Dirección.

VII. Queda de manifiesto la conveniencia de la valuación de puestos en base al Manual como justificación del tabulador de sueldos y salarios.

VIII. Es indispensable hacer uso del programa de Inducción con todo el personal de nuevo ingreso al Plantel.

IX. Es preciso impartir la Capacitación ajustándose a los lineamientos señalados.

X. El sistema de calificación de méritos se hace indispensable en toda administración de recursos humanos en función de justicia y comprobación de eficiencia.

XI. Es necesario fomentar, en los tres sectores que forman la población escolar, el reconocimiento a la importancia histórica del Edificio y las obras de arte, que en él se conservan, con el fin de lograr un mejor cuidado, preservación y respeto hacia éstos.

XII. Debe ser política de la administración de recursos humanos en el Plantel fomentar la clara conciencia del objetivo fundamental del mismo: el alumno.

XIII. El resultado lógico de toda investigación es comprobar o disprobar las hipótesis planteadas en este caso no es posible, en este momento, llegar a la comprobación o disprobación. Esto queda sujeto a una investigación posterior a la implementación de nuestra hipótesis alterna. Sin embargo, hemos podido visualizar, paralelamente al desarrollo de nuestra investigación en el Plantel, que nuestras inquietudes se reflejaban positivamente, logrando cierta aceptación inicial

capaz de promover ya algunos cambios, tales como el intento, por parte de la Dirección, de jerarquizar niveles de forma más adecuada, conforme al organigrama propuesto, y la tendencia de aplicar partidas presupuétales para la consecución de algunas de las actividades sugeridas.

XIV. Hemos encontrado en nuestra investigación sobre administración de recursos humanos muchas deficiencias. Conociendo los distintos matices adversos a la justicia en la situación actual se hace menester realizar nuevas investigaciones. Nuestra convicción nos lleva a expresar, sin embargo, que el mejoramiento de la administración de recursos humanos supone siempre como base de sustentación el principio de creer:  
"ESENCIALMENTE CREER EN EL HOMBRE COMO TAL".

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- American Council Education. Administración de colegios y universidades. México: Diana, 1972 (2a. Ed).
- 2.- Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. México: Trillas, 2004 (5ª. Ed.)
- 3.- Arias Galicia Fernando. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento México: Trillas, 2004 (6ª. Ed.)
- 4.- ARMO. Manual para elaborar programas de adiestramiento. México: 1971 (1a. Ed.)
- 5.- ARMO. Pedagogía para el adiestramiento. México: 1973 (Vol. III No. 12).
- 6.- Churchman West. El enfoque de sistemas. México: Dina, 1973 (1a. Ed.)
- 7.- Convenio colectivo de trabajo. UNAM. 1974.
- 8.- Mitropolski et al. Compendio de historia y economía. México: Ed. de Cultura Popular, 1973 (4a. Ed.)
- 9.- Duverger Maurice. Métodos de las ciencias sociales. Barcelona: Ed. Ariel, 1974 (7a. Ed.)
- 10.- Fernández Arena José Antonio. El proceso administrativo. México: Herrero



Hnos, 2005(5ª. Impr.)

- 11.- Fernández Arena José Antonio. Introducción a la administración. México: UNAM, 1973 (4ª. Ed.)
- 12.- Gary Dessler. Administración de personal. U. S. A. Prentice Hall 2001 (8ª. Ed.)
- 13.- Guzmán Valdivia Isaac. La ciencia de la administración. México: Limusa, 1974 (4ª. reimp.)
- 14.- Guzmán Valdivia Isaac. La sociología de la empresa. México: Jus, 1969.
- 15.- Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Colombia Mc Graw Hill 2000 (5ª. Ed.)
- 16.- IMSS. Planeación y programa. Organización y método. 4.2. §...
- 17.- Legislación de la Universidad Nacional Autónoma de México. México: Ed. Andrade, 1967 (1ª. Ed.)
- 18.- Lázaro Víctor. Sistemas y Procedimientos. México: Diana, 1974 (3ª. Imp.)
- 19.- UNAM. Manual de organización y métodos. 1974.
- 20.- Massie Joseph L. Bases esenciales de la administración. México: Diana, 1972 (2ª. Ed.)
- 21.- Mc Gregor Douglas. El aspecto humano de la empresa. México: Diana, 1971

(3a. Ed.)

- 22.- Michel Guillermo. Ecología de la organización. México: Trillas, 1979 (3ª. Ed.)
- 23.- Miranda et al. Evaluación administrativa de los sistemas de recursos humanos en el sector público: Tesis colectiva para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas, UNAM, 1974.
- 24.- Newman et al. La dinámica administrativa. México: Diana, 1972. (Ed. Especial)
- 25.- Pardinás Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México: Siglo XXI, 1984 (3ª. Ed.)
- 26.- Reglamento de la Escuela Nacional Preparatoria. UNAM, 1973.
- 27.- Reyes Ponce Agustín. Administración de personal (I y II). México: Limusa, 2005 (23~ reimp.)
- 28.- Reyes Ponce Agustín. El análisis de puestos. México: Limusa, 1966. (Sa. Ed.)
- 29.- Schein E.H. Psicología de la organización. Madrid: Ed. del Castillo S.A., 1982 (3ª. Ed.)
- 30.- Sría. De la Presidencia. Informe sobre la Reforma Administrativa de la Administración Pública Mexicana. México 197~ (1a. Ed.)
- 31.- Silva Herzog Jesús. El pensamiento económico, social y político de México. 1810 – 1964.-México: Libros de México S.A., 1967 (1a. Ed.)
- 32.- Tiffin -Mc Cormick. Sicología industrial. México: Diana. 1971 (8a. Ed.)

- 33.- William B Werther, Jr. Hoith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos U. S. A. Mc Graw Hill 1998 (4ª Ed.)
- 34.- Zorrilla Martínez Pedro etal. La administración pública federal. México: UNAM, 1971 (la. Ed.)